

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração

Anderson dos Santos Vieira

**ANÁLISE DA EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DAS COMISSÕES
PROCESSANTES DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE
MINAS GERAIS**

Belo Horizonte

2025

Anderson dos Santos Vieira

**ANÁLISE DA EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DAS COMISSÕES
PROCESSANTES DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE
MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Medeiros Ássimos

Área de concentração: Organização e Estratégica

Linha de pesquisa: Estratégia, Inovação e Competitividade

Temática: Gestão Pública e Sociedade

Belo Horizonte

2025

Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário
Bruno Tamiet de Almeida CRB6 3082

Vieira, Anderson dos Santos.

V658a

Análise da eficiência e eficácia das comissões processantes da secretaria de estado de educação de Minas Gerais. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2025.

91 p.

Orientador: Dr. Bruno Medeiros Ássimos

Dissertação (mestrado). Centro Universitário Unihorizontes.
Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Servidores públicos - Comissão processante - Processo administrativo disciplinar - Efetividade

I. Anderson dos Santos Vieira II. Centro Universitário Unihorizontes – Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDD: 658.3

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO do(a) Senhor(a) **ANDERSON DOS SANTOS VIEIRA**, Nº. 881. No dia 07 DE ABRIL de 2025, às 14:00

horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado **"ANÁLISE DA EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DAS COMISSÕES PROCESSANTES DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS."**, requisito parcial para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Relações de Poder e Dinâmica das Organizações**. Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão **Prof. Dr. Bruno Medeiros Ássimos** após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado: **APROVADO**.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que foi assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 07 de abril de 2025.

Documento assinado digitalmente
 **BRUNO MEDEIROS ASSIMOS**
Data: 30/04/2025 19:12:42-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Bruno Medeiros Ássimos
Centro Universitário Unihorizontes

Documento assinado digitalmente
 **MICHELLE REGINA SANTANA DUTRA**
Data: 01/05/2025 12:51:39-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profª. Drª. Michelle Regina Santana Dutra
Centro Universitário Unihorizontes

Documento assinado digitalmente
 **RODRIGO ALMEIDA MAGALHAES**
Data: 13/05/2025 12:48:44-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Rodrigo Almeida Magalhães Pontíficia
Universidade Católica de Minas Gerais (PUC)

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de Mestrado intitulada “**ANÁLISE DA EFICIÊNCIA E DA EFICÁCIA DAS COMISSÕES PROCESSANTES DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS**” apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, de autoria de **ANDERSON DOS SANTOS VIEIRA** e orientação do Prof. Dr. Bruno Medeiros Ássimos, contendo (90 noventa) páginas assim distribuídas:

Capa

Elementos pré-textuais: pp. 01-14

Elementos textuais

- Introdução: pp. 15-24
- Referencial Teórico: pp. 25-44
- Metodologia: pp. 45-48
- Análise e Discussão dos Resultados: pp. 49-79
- Considerações Finais: pp. 80-73
- Elementos pós-textuais: pp. 74-90

ITENS DA REVISÃO:

Correção gramatical – Inteligibilidade do texto – Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 31 de março de 2025.



Revisora Prof^a Débora dos Passos Laia

- . Licenciatura em Letras (Port./Inglês) PUC Minas – Registro LP nº 3791/MEC
- . Pós-graduação em Revisão de Textos – PUC Minas
- . Mestrado em Linguística Aplicada – Universidade de Brasília – UnB

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à mãe dos meus filhos, Elisangela Monteiro, por seu amor e compreensão durante esses anos.

Aos meus pais, Adolfo Valadares (*in memoriam*) e Celestina Vaz (*in memoriam*), pela minha existência e educação.

À Lygia Vieira (*in memoriam*) e Eustáquio Faria (*in memoriam*), exemplos de coragem, força e fé.

Aos meus filhos, Nayara, Agnes e Bernardo, companheiros de todas as horas.

Ao Carlos Henrique, padrinho, pai e por estar presente na minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS por todas as oportunidades concedidas a mim, pela força e tranquilidade nos momentos de fraqueza e dificuldades.

Ao meu Pai, minha Mãe (*in memoriam*), meus familiares e amigos, pelo amor, carinho e atenção que sempre me deram.

De forma incondicional à minha esposa Elisangela, pelo amor, pela presença constante, incentivo e paciência, fazendo-me acreditar que posso mais do que imagino.

Gostaria de expressar minha profunda gratidão ao meu orientador, Professor Dr. Bruno Medeiros Ássimos, por sua orientação, paciência, incentivo, encorajamento e apoio incondicional ao longo deste processo.

Agradeço também aos professores do Programa de Pós-graduação da Unihorizontes, especialmente à Professora Dra. Nairana, à Profa. Thaís e ao Professor Hudson, cujas aulas e conselhos foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço aos professores membros da banca de Qualificação e Defesa de Mestrado pelos conselhos, sugestões e interesse em contribuir para o desenvolvimento do projeto.

Gostaria de agradecer aos meus colegas de turma, em especial ao meu grupo de trabalho, Eliana, Eder, Adair e José Cecílio, com os quais compartilhei tantos artigos, resenhas, resumos e apresentações ao longo do programa de mestrado, recebendo sempre apoio generoso de todos.

Esta pesquisa não seria possível sem a colaboração do Núcleo de Correição Administrativa, (NUCAD) mediante o fornecimento das informações necessárias. À Nathalia Martins Mariz Controladora Setorial NUCAD, à Kelly Fonseca Campos membro de Comissão Processante da SRE-C, meus sinceros agradecimentos.

À Secretaria de Estado de Educação de MG com o Programa Trilhas dos Educadores, meu muito obrigado.

Também, agradeço aos entrevistados pela disponibilização de seu tempo e sinceridade de suas respostas.

PRINCÍPIOS E VALORES FUNDAMENTAIS

Art. 6º O servidor de controle interno deve apresentar conduta compatível com os valores de integridade funcional, objetividade, confidencialidade, competência, independência funcional, imparcialidade e transparência.

§ 1º A integridade funcional é assegurada por conduta compatível com os padrões da ética pública e valores correspondentes e com a missão institucional do órgão, assim como pela adoção cotidiana de medidas que garantem a entrega de resultados esperados pela população de forma adequada, imparcial e eficiente;

§ 2º O servidor de controle interno deve atuar na prevenção e na mitigação de riscos de corrupção para fins de garantia de integridade funcional; e

§ 3º A independência funcional se caracteriza pelo exercício da função sem interferência da autoridade superior, da entidade pública auditada ou de quaisquer membros de demais órgãos ou entidades públicas, em que se realizem atividades de competência da CGE de forma independente e com garantia de proteção ao servidor de controle interno.

Código de Conduta Ética do Servidor em Exercício na Controladoria-Geral do Estado e nas Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.

Resolução CGE 25/2017, dia 14 de setembro de 2017.

RESUMO

OBJETIVO: Compreender a eficácia e eficiência das Comissões Processantes da Rede Estadual de Ensino do Estado de Minas Gerais. **MÉTODO:** Qualitativa descritiva, utilizando entrevista com roteiro semiestruturado aplicada a um membro de cada Comissão Processante da Secretaria de Estado de Educação de MG, totalizando 19 Comissões. **REFERENCIAL TEÓRICO:** A eficiência da gestão tem como propósito observar os meios (operações) relacionados aos fatores internos. Quanto à eficácia, cabe a ela o dever de se preocupar com os fins, de modo a alcançar os objetivos estabelecidos com foco nos fatores externos do órgão público. Sperling et al. (2023) afirmam que a eficiência e a eficácia devem ser uma busca contínua por parte da Administração Pública. Esta pesquisa se ancorou em alguns autores relevantes, tais como Meirelles (1990), Di Pietro (2019), Nunes (2021) e Souza (2013). **RESULTADOS:** A pesquisa revelou que o trabalho correcional, segundo os membros das Comissões Processantes, é permeado por alguns gargalos que necessitam de atenção, tais como perícias médicas, perícias policiais e a Promotoria de Justiça. Ainda, a morosidade dos processos e a carência de conhecimento jurídico adequado dos membros das Comissões Processantes da Rede Estadual de Ensino do Estado de Minas Gerais afetam a eficácia e a eficiência. **CONCLUSÃO:** Para aprimorar a instrução probatória, sedimentar entendimentos e aplicar conhecimentos técnicos, as Comissões Processantes devem ser divididas em áreas temáticas, e serem compostas por servidores com *expertise* e afinidade. Somado a isso, constatou-se que a elevação dos níveis técnicos e teóricos dos membros das Comissões aperfeiçoará o fornecimento de subsídios técnicos-científicos, fomentando a adoção de melhores práticas em correição.

Palavras-chave: Servidores Públicos – Comissão Processante – Processo Administrativo Disciplinar - Efetividade

ABSTRACT

OBJECTIVE: To understand the effectiveness and efficiency of the Processing Committees of the State Education Network of the State of Minas Gerais. **METHOD:** Qualitative descriptive, using a semi-structured interview script applied to one member of each Processing Committee of the State Secretariat of Education of MG, totaling 19 Committees. **THEORETICAL FRAMEWORK:** The purpose of management efficiency is to observe the means (operations) related to internal factors, and as for effectiveness, it is up to it to be concerned with the ends, in order to achieve the objectives established with a focus on the external factors of the public body. Sperling et al. (2023) state that efficiency and effectiveness must be a continuous search by the Public Administration. This research was anchored in some relevant authors, such as Meirelles (1990), Di Pietro (2019), Nunes (2021) and Souza (2013). **RESULTS:** The research revealed that correctional work, according to the members of the Processing Committees, is permeated by some bottlenecks that require attention, such as medical examinations, police examinations and the Public Prosecutor's Office. Furthermore, the slowness of the processes and the lack of adequate legal knowledge of the members of the Processing Committees of the State Education Network of the State of Minas Gerais affect effectiveness and efficiency. **CONCLUSION:** In order to improve evidentiary instruction, consolidate understandings and apply technical knowledge, the Processing Committees should be divided into thematic areas, must be composed of civil servants with expertise and affinity. In addition, it was found that raising the technical and theoretical levels of the members of the Committees will improve the provision of technical-scientific subsidies, encouraging the adoption of best practices in correction.

Keywords: Public Servants - Process Commission - Disciplinary Administrative Process - Effectiveness

RESUMEN

OBJETIVO: Comprender la eficacia y eficiencia de los Comités de Procesamiento de la Red Estatal de Educación del Estado de Minas Gerais. **MÉTODO:** Descriptivo cualitativo, mediante guión de entrevista semiestructurada aplicada a un miembro de cada Comité de Procesamiento de la Secretaría de Estado de Educación de MG, totalizando 19 Comités. **MARCO TEÓRICO:** La eficiencia gerencial tiene como finalidad observar los medios (operaciones) relacionados con los factores internos, y en cuanto a la eficacia, es su deber preocuparse por los fines, a fin de alcanzar los objetivos establecidos con enfoque en los factores externos al ente público. Sperling y otros (2023) afirman que la eficiencia y la eficacia deben ser una búsqueda continua por parte de la Administración Pública. Esta investigación se basó en algunos autores relevantes, como Meirelles (1990), Di Pietro (2019), Nunes (2021) y Souza (2013). **RESULTADOS:** La investigación reveló que el trabajo de las Comisiones de Procesamiento, según sus miembros, está permeado por algunos cuellos de botella que requieren atención, como la pericia médica, la pericia policial y el Ministerio Público. Además, la lentitud de los procesos y la falta de conocimiento jurídico adecuado de los miembros de los Comités de Tramitación de la Red Estatal de Educación del Estado de Minas Gerais afectan la eficacia y eficiencia. **CONCLUSIÓN:** Para mejorar la instrucción probatoria, consolidar entendimientos y aplicar conocimientos técnicos, los Comités de Tramitación deben dividirse en áreas temáticas e deben estar integrados por servidores públicos con experiencia y afinidad. Además, se constató que elevar el nivel técnico y teórico de los integrantes de las Comisiones mejorará la prestación de subsidios técnico-científicos, incentivando la adopción de mejores prácticas en materia de corrección.

Palabras clave: Servidores Públicos – Comisión de Tramitación – Procedimientos Administrativos Disciplinarios – Efectividad

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Distribuição da amostra por cargo.....	48
Tabela 2 -	Distribuição da amostra por tempo de serviço.....	48
Tabela 3 -	Distribuição da amostra por formação acadêmica.....	49
Tabela 4 -	Distribuição da amostra por Graduação (formação).....	51
Tabela 5 -	Penalidades aplicadas PAD e SAI nos últimos 10 anos.....	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Registro de termos investigados.....	20
Quadro 2 - Cinco ilícitos com mais ocorrências nos estados.....	38

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Penalidades aplicadas PAD e SAI nos últimos 10 anos.....	71
Figura 2 -	- NUCAD no tempo longo dos anos de 2014 e 2024.....	72
Figura 3 -	Tempo médio julgamentos PAD e SAI entre 2019 e 2024.....	73
Figura 4 -	Tempo médio julgamentos PAD e SAI entre 2019 e 2024.....	73
Figura 5 -	Tipos de denúncias.....	74
Figura 6 -	Penalidades aplicadas entre 2019 e 2024.....	75

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AGU	-	Advogacia Geral da União
AP	-	Administração Pública
CAPES	-	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CGE	-	Controladoria Geral do Estado
CGU	-	Controladoria Geral da União
CP	-	Comissões Processantes
CPAD	-	Comissão de Processo Administrativo Disciplinar
CRFB	-	Constituição da República Federal do Brasil
LAI	-	Lei de Acesso à Informação
NUCAD	-	Núcleo de Correição Administrativa
OGE	-	Ouvidoria Geral do Estado
PAD	-	Processo Administrativo Disciplinar
REE/MG	-	Rede Estadual de Ensino do Estado de Minas Gerais
SciELO	-	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SEE/MG	-	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SRE	-	Superintendência Regional de Educação
SPELL	-	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	Problema de pesquisa.....	18
1.2	Objetivos.....	19
1.2.1	<i>Objetivo Geral.....</i>	19
1.2.2	<i>Objetivos Específicos.....</i>	19
1.3	Justificativa	19
		
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1	Serviço Público.....	22
2.1.1	<i>Agentes públicos.....</i>	24
2.2	Gestão Pública.....	26
2.2.1	<i>Princípios que regem a Administração Pública.....</i>	30
2.3	Princípios da Eficiência e Eficácia na Administração Pública.....	31
2.3.1	<i>Princípio da eficiência.....</i>	32
2.3.2	<i>Princípio da eficácia.....</i>	35
2.4	Correição administrativa.....	37
3	METODOLOGIA.....	43
3.1	Classificação e Delineamento da Pesquisa.....	43
3.2	Sujeitos de pesquisa.....	44
3.3	Método e Técnicas de coletas de dados.....	44
3.4	Estratégias de análise dos dados.....	45
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	47
4.1	Caracterização da amostra.....	47
4.2	Resultados e análises das entrevistas.....	49
4.2.1	<i>Os membros das Comissões Processantes.....</i>	49
4.2.2	<i>Saberes e competências.....</i>	56
4.2.3	<i>Tempo de duração de um PAD na Comissão processante.....</i>	58
4.2.4	<i>Conhecimentos jurídicos.....</i>	62
4.2.5	<i>Gestão de processos.....</i>	65
4.3	Análise dos documentos NUCAD.....	69
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
6	REFERÊNCIAS.....	83

APÊNDICES..... 87

1 INTRODUÇÃO

O Processo Administrativo Disciplinar (PAD) é o meio legal utilizado pela Administração Pública (AP) para apuração de eventuais infrações funcionais cometidas pelos seus agentes. A discussão aqui apresentada levou em conta a *Lei Federal n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990*, que rege as disposições sobre o processo administrativo disciplinar e sobre a sindicância que afeta o serviço público federal (Brasil, 1990).

Os meios de apuração de irregularidades cometidas pelos agentes públicos no exercício de suas atribuições são a sindicância e o PAD. Ambos os institutos estão disciplinados pelos arts. 143 a 182 da *Lei Federal n. 8.112/90*¹, do Estatuto do Servidor Público Federal (Brasil, 1990).

O PAD deve respeitar um rito, formalidades legais, oportunizando ao agente indiciado o direito de defesa a todos os atos, para que assim, respeitando o devido processo legal, a AP possa eventualmente puni-lo por faltas cometidas no exercício de suas funções ou que tenha relação com as atribuições do cargo que ocupa (Pereira & Pereira, 2016).

O tema é de suma importância para que seja demonstrado que o PAD dá oportunidade para a AP mostrar que os agentes públicos desempenham suas atribuições com efetividade, prestando serviço público eficiente e eficaz de qualidade à população (Pereira & Pereira, 2016).

O Estatuto Federal do Servidor Público traz o conceito de PAD elencado no art. 148, onde se lê que “o processo disciplinar é o instrumento destinado a apurar responsabilidade de servidor por infração praticada no exercício de suas atribuições, ou que tenha relação com as atribuições do cargo em que se encontre investida”.

No Estado de Minas Gerais, o regime disciplinar está previsto no Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais (*Lei Estadual n. 869*², de 5 de julho de 1952). Além das normas estatutárias, o regime disciplinar abrange, ainda, princípios constitucionais.

O regime disciplinar do estado de Minas Gerais constitui-se no conjunto de regras e princípios que regem os deveres e proibições dos agentes públicos, bem como a manifestação

¹ Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

² Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais.

do poder disciplinar frente ao funcionalismo público mineiro (Manual de Apuração de Ilícitos Administrativos, 2021).

As normas do regime disciplinar visam à apuração da responsabilidade de servidores públicos por infrações funcionais, isto é, aquelas que resultam do descumprimento de deveres vinculados às atribuições do cargo (Alves, 2019).

Segundo Di Pietro (2019), na *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*, Título III³, Capítulo VII, constam as disposições sobre a AP e no *caput*, se encontram fundamentados os princípios básicos que precisam ser respeitados. Tais princípios são os da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência, dentre outros de igual relevância especificados no art. 37. As estruturas do mandato eletivo dos servidores públicos constam no art. 38.

O administrador público deve ser um profissional eficiente, capaz de produzir o efeito esperado, dando bons resultado ao Estado e à sociedade em geral, realizando suas atividades, fundamentada na igualdade de todos perante a lei, aplicando a objetividade e imparcialidade. Desta forma, entende-se que o Princípio da Eficiência versa impor à AP e aos seus agentes a busca e manutenção do bem comum, executando suas atividades de forma eficaz, imparcial, neutra e transparente (Meirelles, 2014).

Di Pietro (2019) enfatiza que, para algumas pessoas, o ato de administrar não representa apenas uma prestação de serviços e sua execução, mas, inclusive, o ato de governar e exercer a vontade do povo de uma nação com a finalidade de alcançar um resultado que seja útil a toda a coletividade.

Além do exposto, Di Pietro (2019) destaca que sobre a AP recaem as atividades e ações que dependem de vontade externa, individual ou coletiva ligadas diretamente ao princípio da finalidade. De forma resumida, é possível conceituar a AP como toda atividade do Estado.

O Estado, objeto central do estudo da AP, é definido como a entidade que detém o monopólio do uso legítimo da força e possui personalidade jurídica. Juntamente com isso, apresenta características como a soberania, que lhe confere independência e supremacia em seu território, que delimita sua ação e jurisdição a determinado espaço, a população que constitui a base de seus cidadãos e residentes; e o governo, que exerce o poder político e administra os interesses do Estado. Essas características fundamentais do Estado são essenciais para compreender a natureza e o papel da AP no contexto político e social (Meirelles, 2014).

³ Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...].

De acordo com Meirelles (2014), para organizar o Estado faz-se necessário que sejam feitas algumas divisões que visam promover a qualidade do ato público que são a divisão do território, o modo de governo e demais aspectos que auxiliam na ordem e na organização da AP.

Conforme Gasparini (2012), a função pública na AP caracteriza-se pela atribuição, competência ou encargo designado à atividade de uma determinada função, associada sempre ao interesse de caráter público, assegurando, assim, os direitos de toda a população brasileira.

O órgão público normalmente recebe o poder de administrar e o repassa ou o transfere diretamente este poder ao agente público, com a necessária parcela de poder público para seu exercício. Toda função é atribuída e delimitada por norma legal. Essa atribuição e delimitação funcional configuram a competência do órgão, do cargo e do agente, ou seja, a natureza da função e o limite de poder para seu desempenho. Daí por que, quando o agente ultrapassa esse limite, atua com abuso ou excesso de poder (Meirelles, 2014).

Devido à grande diversidade de pessoal que atua junto à AP ou auxiliam no desenvolvimento desta, há a possibilidade de acúmulo de cargos públicos por agentes públicos, o que configura improbidade administrativa (Meirelles, 2014).

A Controladoria Geral do Estado de Minas Gerais (CGE/MG) há 40 anos vem coordenando os serviços executados pelas unidades centrais do controle interno, concentrando a fiscalização orçamentária, financeira e patrimonial da Administração Estadual, através do chamado Sistema de Controle Interno (Controladoria Geral do Estado, 2020).

A CGE/MG é autônoma, vinculada diretamente ao Governador, bem como é uma instituição permanente e essencial ao Controle Interno do Poder Executivo Estadual, na forma dos arts. 70 e 74 da Constituição Federal e art. 52 da *Constituição Estadual* que consiste nas atividades de auditoria pública, de correição, de prevenção e combate à corrupção, de ouvidoria, de incremento da transparência da gestão no âmbito da administração.

Em 2011, a *Lei Delegada n. 179⁴, de 1 de janeiro de 2011* e da *Lei Delegada n. 180⁵, de 20 de janeiro de 2011*, a estrutura orgânica da Controladoria é redefinida com a criação de três Subcontroladorias: Subcontroladoria de Auditoria e Controle de Gestão, Subcontroladoria de Correição Administrativa e Subcontroladoria da Informação Institucional e Transparência.

No caso do estado de Minas Gerais, a legislação estadual segue a federal, compondo a Comissão de Processo Administrativo Disciplinar (CPAD) com três servidores com curso

⁴ Dispõe sobre a organização básica e a estrutura da Administração Pública do Poder Executivo do Estado.

⁵ Dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e dá outras providências.

superior. Em 2022, o Secretário de Educação, através da Resolução SEE n. 4.771, de 2022, determinou que as CPADs sejam permanentes e atuem com dedicação exclusiva à atividade correcional, subdividindo-se, preferencialmente, por áreas temáticas.

Os servidores da CPAD, preferencialmente, devem ser servidores com formação de nível superior em Direito, ou com experiência mínima de 1(um) ano na área correcional. Tal contextualização destaca a importância da qualificação dos servidores, visto que são responsáveis pela instrução e análise de processos disciplinares, além da elaboração de relatórios e pareceres técnicos. Dessa forma, a compreensão do papel dos servidores nessa Comissão é essencial para o cumprimento eficiente das suas funções e responsabilidades (Resolução SEE, n. 4.771, 2022).

Atualmente, o Núcleo de Correição Administrativa (NUCAD) conta com 19 Comissões Processantes, com servidores com dedicação exclusiva. Cada Regional disponibiliza um ou mais membros para atuar em conjunto, pois cada Comissão é composta três servidores efetivos sendo um presidente, um secretário e um vogal, para atuarem nas 47 Superintendências Regionais de Ensino do Estado de Minas Gerais (NUCAD, 2024).

Com essa mudança no perfil das Comissões Processantes, espera-se melhoria da eficiência nos processos, tendo um servidor com conhecimentos jurídicos. A convocação, por parte da autoridade competente, para servidor integrar Comissões Disciplinares é encargo obrigatório, constitui-se em dever funcional e, a princípio, irrecusável. A escusa, em regra, somente poderá ser fundamentada em situações de suspeição ou impedimento, legalmente previstas. Tal designação, em tese, dispensa prévia autorização de superior imediato do servidor convocado. Na prática, porém, nada impede que haja um prévio acerto entre as autoridades envolvidas. Quando e se, excepcionalmente, for necessário designar servidor de outro órgão/entidade, convém prévia solicitação ao respectivo dirigente máximo (Resolução SEE, n. 4.771, 2022).

Dentro da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG) ocorrem várias denúncias de aplicação indevida de dinheiro público e descumprimento de normas, ilícitos que podem levar à perda do cargo público (NUCAD, 2024).

Os anos de 2022 e 2023 foram os que apresentaram os maiores números de PADs, ocorrendo justamente no momento de mudança do perfil do servidor nas Comissões, seguido da redução das comissões de 47 para 19 (NUCAD, 2024).

Dentre todos os Estatutos dos servidores públicos de Minas Gerais, nenhum deles menciona as pessoas que devem atuar no PAD, porém recomenda que, de preferência, elas

devem ter experiência na área jurídica, devam ser servidores estáveis e ainda ter grau de hierarquia igual ou superior a do indiciado (NUCAD, 2024).

Na portaria que designa os membros da Comissão para investigar o PAD, também fica instituído quem vai operar como presidente e membros, incidindo sobre o presidente a maior carga de responsabilidade, pois é ele que deve definir as normas, instrução e andamento do PAD assim como, com base nos votos dos membros, formalizarem o relatório final (Almeida & Rodriguez, 2013).

Os princípios que norteiam o PAD constituem uma garantia constitucional. Os princípios que orientam a aplicação das sanções disciplinares são o da Legalidade; Finalidade; Motivação; Razoabilidade; Proporcionalidade; da Moralidade; Princípio do Interesse Público; da Eficiência; da Segurança Jurídica; Ampla Defesa; do Contraditório e Princípios da verdade sabida (Almeida & Rodriguez, 2013).

Para Silva e Crisóstomo (2019), na gestão pública, a eficiência e a eficácia são termos de significativa importância, sendo a primeira, a capacidade do órgão público em usar e gerir de maneira otimizada os recursos disponíveis, buscando maximizar a produção e reduzir o máximo possível os custos. Portanto, pode-se afirmar ser uma gestão eficiente aquela capaz de executar as tarefas com o menor desperdício possível, fazendo uso adequado e consciente do dinheiro, tempo, e demais recursos públicos (Silva & Crisóstomo, 2019). Porém, na gestão pública, somente a eficiência não é bastante e, por isso, é preciso a eficácia. Ainda, conforme Silva e Crisóstomo (2019), a eficácia na AP está diretamente associada à capacidade em se alcançar os objetivos traçados, sendo fundamental que as políticas e ações governamentais apresentem eficácia.

A lacuna observada nesse contexto é a inexistência de estudos sobre a efetividade de tais normativas, o que leva ao problema de pesquisa, conforme descrito a seguir.

1.1 Problema de pesquisa

Como as Comissões Processantes têm funcionado de acordo com os princípios de eficiência e eficácia direcionados pela Resolução SEE nº 4.771/2022 e discutidos pela literatura?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender a eficácia⁶ e eficiência⁷ das Comissões Processantes da Rede Estadual de Ensino do Estado de Minas Gerais.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar os dados dos últimos cinco anos dos Processos Administrativos Disciplinares concluídos quanto à eficiência e à eficácia;
- b) Verificar se os princípios que orientam a aplicação das sanções disciplinares são conhecidos e aplicados pelos servidores que atuam nas Comissões Processantes da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais;
- c) Verificar se o perfil dos servidores públicos que atuam nas Comissões atendem ao Núcleo de Correição Administrativa.

1.3 Justificativa

Tem-se a eficiência da gestão que se preocupa com os meios (operações) relacionados aos fatores internos. Assim sendo, cabe à eficácia se preocupar com os fins, de modo a alcançar os objetivos estabelecidos, com foco nos fatores externos do órgão público (Castro, 2006).

As Comissões Processantes (CP) têm como finalidade deixar clara a verdade quanto aos fatos constantes da representação ou denúncia associadas ao exercício do cargo, independente se terá ou não que incriminar ou exculpar o servidor.

Castro (2006) ainda explica que um membro das CPs não é caracterizado como cargo ou função, mas, sim, refere-se a um atributo legal, especialmente concedido no âmbito de atividades de servidores estatais. Ao constituírem as CPs, tais servidores não são afastados de suas funções e cargos legais como servidor público e, por isso, ressalta-se a *Lei n. 8.112/90*,

⁶ capacidade em se alcançar os objetivos traçados, sendo fundamental que as políticas e ações governamentais apresentem eficácia.

⁷ capacidade do órgão público em usar e gerir de maneira otimizada os recursos disponíveis, buscando maximizar a produção e reduzir o máximo possível, os custos.

onde se lê que “sempre que necessário, a Comissão dedicará tempo integral aos seus trabalhos, ficando seus membros dispensados do ponto, até a entrega do relatório final” (Brasil, 1990, s.p).

Pelo exposto, a escolha pelo tema para a realização deste estudo se justifica pelo fato de a eficiência e a eficácia serem elementos fundamentais e indispensáveis no contexto das Comissões Processantes da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

A relevância desta pesquisa ampara-se na inexistência de estudos sobre os membros da Comissão Processante, o conhecimento dos princípios nos processos administrativos aplicados nos Processos Administrativos Disciplinares, e a importância do profissional de Bacharel em Direito nas CPs. Importante temática, pois, segundo Di Pietro (2019), é necessária uma CP para delegar os procedimentos que são instaurados por meio de denúncia contra políticos, como vereador, membro da mesa ou prefeito, relevante atuação em favor do povo nesse contexto.

Foi realizado um levantamento bibliográfico de estudos similares no banco de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), em *sites* acadêmicos (SPELL e SciELO) com a palavras-chave: Comissão Processante, eficácia e eficiência. Não se obteve êxito com a procura. Também foi realizada uma pesquisa no *site* da Controladoria Geral do Estado de Minas Gerais com as mesmas palavras-chaves para obter os resultados das Comissões Processantes nos procedimentos da entrega dos seus produtos e resultados (Processos Administrativos Disciplinares), elementos que podem ser aptos a avaliar a eficácia, eficiência e efetividade nos procedimentos de natureza disciplinar. Nesse caso, foram encontrados dados referentes a quantidade de processos administrativos disciplinares iniciados e conclusos, conforme Quadro 1, a seguir.

Quadro 1

Registro de Termos investigados

BASE DE DADOS	PALAVRA-CHAVE/DESCRITORES	2014 a 2024
CAPES	“Comissão Processante, Eficácia e Eficiência”	0
	“comissão processante” + “eficácia”	0
	“comissão processante” + “eficiência”	0
	“comissão processante” + “educação”	0
	“comissão processante”	2
RAC – Revista de Administração Contemporânea	“Comissão Processante, Eficácia e Eficiência”	0
	“comissão processante” + “eficácia”	0
	“comissão processante” + “eficiência”	1
	“comissão processante” + “educação”	0

	“comissão processante”	2
	“Comissão Processante, Eficácia e Eficiência”	0
	“comissão processante” + “eficácia”	0
SPELL	“comissão processante” + “eficiência”	0
	“comissão processante” + “educação”	0
	“comissão processante”	0
	“Comissão Processante, Eficácia e Eficiência”	0
	“comissão processante” + “eficácia”	0
SciELO	“comissão processante” + “eficiência”	0
	“comissão processante” + “educação”	0
	“comissão processante”	1
	“Comissão Processante, Eficácia e Eficiência”	1
	“comissão processante” + “eficácia”	2
GOOGLE ACADÊMICO	“comissão processante” + “eficiência”	2
	“comissão processante” + “educação”	1
	“comissão processante”	4

Nota: Fonte: Autor (2024)

A relevância e motivação para o desenvolvimento deste estudo se fez pelo desejo de aprofundar acerca da temática, levantando mais estudos e pesquisas sobre o problema. A partir disso, colocar em prática os conhecimentos adquiridos na academia, melhorando seus saberes, vislumbrando os dados obtidos na literatura para serem disponibilizados na vida real, sempre que necessário e possível.

Quanto à relevância social do tema, o impacto para a sociedade versa do fato de ser importante que a sociedade em geral tenha conhecimentos a respeito da relevância que as Comissões Processantes da Rede Estadual de Ensino do Estado de Minas Gerais apresentam, assim como afirmam o NUCAD (2024), Almeida e Rodriguez (2013) e Castro (2006).

Do ponto de vista acadêmico, este estudo permitirá ao mestrando contribuir para a academia por obter maior conhecimento sobre o tema proposto e colocar em prática seus conhecimentos adquiridos na academia ao longo do curso, expandindo seus saberes na área de Estratégia, Inovação e Competitividade e, com isso, alavancar a discussão teórica sobre a eficiência e eficácia na gestão pública.

Para a Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais, o impacto deste estudo será mostrar a importância da eficácia e eficiência nesse segmento, de modo que o Estado busque estratégias que possam moldar a estrutura das Comissões Processantes da Rede Estadual de Ensino do Estado de Minas Gerais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Serviço Público

No Brasil, o serviço público, conforme Moraes (2004), teve início no ano de 1808 com a chegada da família real portuguesa no país. Foi a partir de então que começou o processo de percepção e conscientização acerca da relevância do trabalho administrativo, frente à necessidade de possibilitar o desenvolvimento da colônia em conformidade com a diplomacia real.

Moraes (2004) enfatiza que depois de proclamada a independência, o Brasil então se tornou um império e, ao longo dos anos, na história política sempre havia os funcionários públicos para auxiliar na administração da máquina que levava o país ao desenvolvimento de uma nação. A este trabalhador com funções na Administração Pública (AP) é que são conferidas as realizações de ações que fazem acontecer os serviços básicos e fundamentais à nação, de acordo com as necessidades dos cidadãos brasileiros nas relações com o Estado Brasileiro.

Segundo Rogolin (2012), dentre os primeiros documentos que consolidaram os fundamentos relacionados aos funcionários públicos foi em 1939, por meio do *Decreto 1.713 de 28 de outubro*. Por esta razão, em 1943, o então Presidente Getúlio Vargas estabeleceu o dia 28 de outubro para ser comemorado o Dia do Funcionário Público. No ano de 1990, no mês de dezembro, o novo Estatuto dos Servidores Públicos Cíveis da União, das autarquias e das fundações públicas federais foi publicado, consolidando, a partir de então, a nomenclatura ‘servidor público’.

Conforme o autor, as noções iniciais de serviço público foram iniciadas na França, em uma época em que vigorava o Estado Liberal. Já nessa época, o Estado era visto como um mecanismo que representava uma cooperação de serviços públicos, estruturados e fiscalizados pelos governantes.

Paganella (2004) salienta que mesmo depois de muitos anos, ainda é possível verificar que o conceito de ‘serviço público’ permanecia sempre o mesmo, sendo este caracterizado pelo subjetivismo, formalismo e materialismo. Dessa forma, o serviço público era visto como uma atividade exclusiva do Estado, ou seja, um elemento subjetivo, sendo este regulamentado pelas normas jurídicas de direito público, o qual o leva a ser um elemento formal, com o objetivo de atender às necessidades de toda sociedade, ou seja, elemento material.

De acordo com o autor, o Estado começava a aumentar as atividades estatais definidas como serviços públicos e, algumas delas, exigiram acréscimo de encargos, levando à necessidade de se fazer novos modos de gestão dos serviços públicos. Paganella (2004) explica que foi então preciso buscar por métodos privados que apresentassem maior flexibilidade e que fossem adequados aos novos tipos de atividades que eram assumidas pelo Estado. Junto a este, surgia também a necessidade de especializar os funcionários públicos com vistas a obter melhores resultados.

Quanto ao termo utilizado, Rezende (2011) afirma que ‘servidor público’ foi uma designação genérica e abrangente inserida pela *Constituição Federal de 1988*, até hoje em vigor, prevalecendo esta denominação sobre a de funcionário público para identificar aqueles que são titulares de cargos na Administração Pública direta e, dessa forma, equiparados aos demais ocupantes de cargos nas autarquias.

Com efeito, Rogolin (1992) destaca que o Estado passou a transferir parte dos serviços públicos a particulares, por meio de contratos de concessão. Assim, o Estado iniciava a criação de determinadas pessoas jurídicas de direito privado por meio de lei, as quais eram instituídas de empresas públicas ou sociedades de economia mista, com a finalidade de fazer com que os serviços públicos fossem realizados por conta e risco destas.

Ao se conceituar ‘serviço público’, Ananias (2011) afirma ser toda atividade exercida pelo Estado a fim de cumprir seus objetivos, exceto a judiciária. Além disso, pode-se também considerar ‘serviço público’ como parte das atividades administrativas do Estado. Diante desse contexto, entende-se que o servidor público, quanto ao trabalho realizado, precisa atender às expectativas dos cidadãos brasileiros, isto porque estes esperam um serviço público oferecido pelo Estado que de fato seja efetivo e funcione. Mas, para tanto, são exigidos servidores comprometidos e capacitados para realizarem o melhor, visando atenderem às necessidades (Ananias, 2011).

De acordo com Paganella (2004), o trabalho realizado pelo servidor público, por servir o Estado e a população, é uma das atividades mais importantes de uma comunidade, sociedade ou nação. Não há como algum país, estado ou município ter seu perfeito funcionamento sem ter em seu quadro de funcionários os servidores públicos, pois são eles os responsáveis pelos diversos serviços disponibilizados ao cidadão.

Portanto, pelo fato de servir ao Estado e, consecutivamente à sociedade, o papel do servidor é de grande relevância social, pois é ele quem presta serviço à população, devendo este ser executado com qualidade e dedicação como meta dos seus objetivos (Paganella, 2004).

Para Rezende (2011), destaca-se que o servidor público possui um cargo que depreende das disposições constitucionais em vigor, sendo eles os que mantêm vínculo de trabalho profissional com as entidades governamentais, integrados à União, Estados, Distrito Federal, Municípios e demais autarquias.

Somado ao exposto, Peci, Irigaray e Stocker (2021) complementam que campo da gestão pública, os servidores são profissionais que atuam na prestação dos serviços governamentais, de modo a gerir programas, podendo, ainda, incentivar a implementação de políticas públicas. As partes interessadas, na maioria, são administradores, formuladores de políticas e toda a sociedade.

É observado pelo autor que a função do servidor público é diversa e sua mão de obra tem sido cada dia mais disputada, pois ele não é somente um trabalhador estável, mas, também, um agente de atuação em favor das necessidades da comunidade ou sociedade. Tal estabilidade que estes trabalhadores possuem se justifica pelo fato de garantir a continuidade e a eficiência da AP, legalidade e impessoalidade da gestão da coisa pública (Rezende, 2011).

Além do exposto, Rezende (2011) ainda afirma que o papel e responsabilidade do servidor público são significativos, tendo ele o privilégio de ser um agente de transformação do Estado. Assim sendo, é importante que ele seja capaz de lidar com a diferença e a diversidade; esteja sempre a serviço do público como agente de transformação a serviço da cidadania; esteja sempre preparado para lidar com o que é de todos “O compromisso intransigente com a ética e com os princípios constitucionais; manter-se atualizado permanentemente e em constante desenvolvimento na busca por novas competências; habilidade para atuar em diferentes contextos e sob diversos comandos” (Rezende, 2011).

Corroborando o exposto acima, Camões et al. (2023) sinalizam que os profissionais servidores públicos têm papel fundamental na sociedade, uma vez que a eles, cabe o dever de assegurar que as políticas públicas sejam colocadas em prática, bem como a prestação de serviços necessários à população que envolve, entre outros, segurança, educação, saúde e infraestrutura.

Destaca-se, diante do exposto, que a verdadeira mão de obra do serviço público versa sobre o fato principal de servir a comunidade onde está inserido, visando o bem-estar de todos os cidadãos (Rezende, 2011).

2.1.1 Agentes públicos

O conceito de agente público é amplo, pois, segundo Di Pietro (2019), abrange todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, prestam serviço ao Estado. Tal conceito abrange desde os políticos investidos dos poderes do Estado até pessoas que se vinculam contratualmente com o poder público, como é o caso das concessionárias.

Di Pietro (2019, p. 476), ao conceituar agente público, afirma ser “toda pessoa física que presta serviços ao Estado e às pessoas jurídicas da Administração Indireta. Antes da Constituição atual, ficavam excluídos os que prestavam serviços às pessoas jurídicas de direito privado instituídas pelo Poder Público (fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista). Hoje o art. 37 exige a inclusão de todos eles”.

Em conformidade com o art. 2º da *Lei n. 8.249*⁸, de 2 de junho de 1992, o agente público é conceituado como sendo todo aquele que exerce, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função nas entidades mencionadas no art. 1º desta mesma lei (Brasil, 1992). Percebe-se neste diapasão, que o legislador se preocupou em adotar o conceito mais amplo possível para o termo ‘agente público’, fazendo com que a lei incida até mesmo sobre aqueles que se beneficiem dos atos de improbidade administrativa, mesmo que indiretamente (Brasil, 1992).

De acordo com Bandeira de Mello (2019, p. 227), agentes públicos são aqueles que servem ao Poder Público como órgão significativo de sua vontade ou ação, ainda quando o façam apenas ocasional ou episodicamente. E ainda complementa que a pessoa ao desempenhar funções estatais, durante o período em exercício, é, portanto, um agente público. Sendo assim, a ideia envolve o Chefe do Poder Executivo de quaisquer esferas, como senadores, deputados e vereadores, bem como ocupantes de cargos ou empregos públicos da Administração Direta dos três Poderes. Neste caso, tem-se servidores das autarquias, das fundações governamentais, empresas públicas e sociedades de economia mista nas distintas órbitas de governo, incluindo nessa seara, os concessionários e permissionários do serviço público, delegados de função ou ofício público, requisitados, contratados sob locação civil de serviços e gestores de negócios públicos (Mello, 2019).

Ainda segundo Bandeira de Mello (2019), são três as espécies definidas aos agentes públicos as quais se fazem: agentes políticos, servidores estatais e particulares em colaboração com o Estado.

⁸ Dispõe sobre as sanções aplicáveis em virtude da prática de atos de improbidade administrativa, de que trata o § 4º do art. 37 da Constituição Federal; e dá outras providências. (Redação dada pela *Lei n.º 14.230*, de 2021)

Di Pietro (2019) se refere aos agentes públicos como quatro espécies que são: os agentes políticos, servidores públicos, militares e particulares em colaboração com o Poder Público. Dessa forma, pode-se observar que o conceito de agente público é vasto, amplo, tanto o conceito dado pelo legislador como o conceito estabelecido pelos doutrinadores estabelecendo como principal característica a prestação de serviço público, independente da sua forma e espécie.

Bandeira de Mello (2019, p. 151) leciona sobre o vínculo que os agentes públicos possuem com o Estado e especifica que “agentes políticos são os titulares dos cargos estruturais à organização política do País, ou seja, ocupantes dos que integram o arcabouço constitucional do Estado, o esquema fundamental do Poder”. Daí que se constituem nos formadores da vontade superior do Estado. São agentes políticos apenas o Presidente da República, os Governadores, Prefeitos e respectivos vices, os auxiliares imediatos dos Chefes de Executivo, isto é, Ministros e Secretários das diversas Pastas, bem como os Senadores, Deputados federais e estaduais e os Vereadores. O vínculo que tais agentes entretêm com o Estado não é de natureza profissional, mas de natureza política. Exercem um *mínus* público. Vale dizer, o que os qualifica para o exercício das correspondentes funções não é a habilitação profissional, a aptidão técnica, mas a qualidade de cidadãos, membros da *civitas* e, por isto, candidatos possíveis à condução dos destinos da sociedade (Bandeira de Mello, 2019).

Já nos ensinamentos de Meirelles (2014), ao conceituar agentes público, tem-se como sendo aqueles que compõem categoria própria de agente público, mas, no título e seções referidas, a CF/88, em termos jurídicos, os define como servidores públicos, sem embargo de tê-los como agentes políticos. Os agentes políticos ocupam todos os cargos vitalícios, entretanto, ocupam também cargos em comissão, tais como, por exemplo, os Ministros dos Estados. Geralmente, são regidos pelo regime estatutário, porém, alguns são obrigados a se submeterem a um regime estatutário de natureza particular, como é o caso da Magistratura e do Ministério Público.

Conforme verificado, nota-se ser complexa a conceituação doutrinária de agente público. Assim, para Bandeira de Mello (2019), agente público é espécie do gênero “agente público” que engloba todas aquelas pessoas que, de uma forma ou de outra, prestam serviços para o Estado, independente da sua forma de investidura. São profissionais que seguem o regimento interno da gestão pública.

2.2 Gestão Pública

Conforme Dias e Borges (2015), a palavra gestão vem da terminologia ‘administrar’, de origem do latim *ad-ministare*, e está associada diretamente aos ministros romanos e às atividades por eles realizadas. Trata-se de um conceito que aponta para o fato de a administração ser executada pelos representantes majoritários, seja de empresa ou Estado. Ainda para esses autores, o conceito de gestão pública remete à ideia de que este está diretamente relacionado a empresas, instituições e funcionários de ordem pública que têm o dever de aplicar as funções estatais de fiscalização, assessorar e realizar feitos conforme a lei.

Entende-se, nesse contexto, que a gestão pública está ligada ao adequado funcionamento da máquina pública na prestação de serviços internos ou externos. Nessa esfera, entende-se que ao se implantar algum programa ou sistema que gere gastos públicos, é preciso que seja realizada a viabilidade da implantação, a eficiência e eficácia do processo (Dias & Borges, 2015).

Meirelles (1990) sinaliza que sobre a gestão pública recaem as atividades e ações que dependem de vontade externa, individual ou coletiva ligada diretamente ao princípio da finalidade. De forma resumida, é possível conceituar gestão pública como toda atividade do Estado que incluem, inclusive, as ações das polícias militares, civis, bombeiros e outros. A respeito do exposto, pode-se usar a citação de Meirelles (1990), ao afirmar que o estudo da gestão pública envolve sua estrutura e atividades e, portanto, precisa considerar o conceito de Estado a partir da concepção moderna de organização e funcionamento dos serviços públicos normalmente prestados aos administrados (Meirelles, 1990).

Conforme se pode compreender na citação de Meirelles (1990), para organizar o Estado é preciso que seja feita algumas divisões que visem promover a qualidade do ato público que são: a divisão do território, o modo de governo e demais aspectos que auxiliam na ordem e na organização da gestão pública.

Em entendimento ao art. 37 da *Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB/88)*, tem-se a Administração Pública Direta e Indireta. A direta refere-se à Administração Federal composta por serviços aplicados na estrutura administrativa da Presidência da República e Ministérios. No conceito de Di Pietro (2019), entende-se por Administração Pública direta aquela constituída pelos órgãos que integram as pessoas jurídicas políticas, sendo elas, a União, Estados, Municípios e o Distrito Federal.

Na Administração Pública indireta, Di Pietro (2019) sinaliza que estão as entidades que possuem personalidade jurídica própria, tais como, por exemplo, fundações públicas, autarquias, empresas públicas, e outros. Contudo, em alguns casos, pode ocorrer a

transferência da atividade administrativa a pessoas jurídicas possuidoras de personalidade de direito público ou privado.

A gestão pública é definida por Bittencourt e Zouain (2010) como a substância fundamental da atividade correspondente ao Poder Executivo, o qual faz referência ao exercício de gestão desempenhado pelo seu titular sobre os bens do Estado. É uma forma de gerir de modo imediato e permanente para satisfazer as necessidades públicas na busca pelo bem de todos. Tal atribuição é, na verdade, a realização de um serviço público, submetido ao limite jurídico em particular que normatiza suas atividades e se efetiva a partir da emissão e realização dos atos administrativos.

Conforme Bittencourt e Zouain (2010), entende-se por gestão pública a maneira que uma instituição ou gestor público tem para estruturar e organizar os bens de um Estado. É um poder político em que o indivíduo recebe a autoridade de gerir as atividades e negócios de uma repartição ou empresa pública de modo que faça com que estes funcionem conforme o que se espera. Além do exposto, Bittencourt e Zouain (2010) ainda destacam que a gestão pública é gerir um bem público que é entregue a partidos políticos governantes, cabendo a estes o dever administrar adequadamente e de forma justa e disciplinada tais bens.

Na gestão pública há uma diversidade de tarefas que são estabelecidas conforme determinação das leis, dando competência àqueles que são parte integrante da máquina pública de um Estado. Assim sendo, estes são obrigados a prestarem contas por meio de relatórios públicos para serem avaliados pelo parlamento e sociedade em geral (Bittencourt & Zouain, 2010).

Di Pietro (2019) destaca que, juntamente com a estrutura organizacional administrativa da Administração Pública, também atuam entes privados que auxiliam o Estado nas atividades de interesse público. Dentre tais entes tem-se as organizações sociais, serviços sociais autônomos e organizações da sociedade civil de interesse coletivo.

A função do servidor público na gestão pública, conforme Sá (2016) caracteriza-se pela atribuição, competência ou encargo designado à atividade de uma determinada função, associada sempre ao interesse de caráter público, assegurando, assim, os direitos de toda a população brasileira.

No estado de Minas Gerais, a gestão pública nos órgãos estaduais desempenha um papel crucial na administração e desenvolvimento do estado. A eficiência e a transparência são pilares fundamentais que norteiam as ações desses órgãos. Para garantir um atendimento de qualidade à população, é essencial que as políticas públicas sejam bem elaboradas e implementadas com

rigor. A integração entre os diversos setores e a valorização do servidor público também são peças-chave neste processo (Manual de Apuração de Ilícitos Administrativos, 2020).

A eficiência na gestão pública de Minas Gerais começa com a alocação adequada de recursos e o planejamento estratégico. Em um cenário onde os recursos financeiros são frequentemente limitados, é fundamental que os gestores públicos saibam priorizar investimentos que tragam o maior benefício possível para a sociedade. A adoção de novas tecnologias e processos de gestão modernos também contribui para aumentar a eficiência dos serviços públicos, reduzindo custos e tempo de execução (Manual de Apuração de Ilícitos Administrativos, 2020).

A transparência nos órgãos estaduais é outro aspecto que merece destaque. A implementação de mecanismos de monitoramento e controle social, como portais de transparência e ouvidorias, permite que os cidadãos acompanhem de perto como os recursos públicos estão sendo utilizados. Isso não só aumenta a confiança da população nos gestores, mas também previne possíveis casos de corrupção e desvio de verbas. A transparência é, portanto, uma ferramenta essencial para garantir a legitimidade e a eficácia das ações governamentais (Manual de Apuração de Ilícitos Administrativos, 2020).

Por fim, a valorização do servidor público é um fator determinante para o sucesso da gestão pública em Minas Gerais. Investir na capacitação e qualificação dos profissionais é uma estratégia que traz resultados positivos a longo prazo. Programas de desenvolvimento profissional e incentivos à inovação dentro dos órgãos públicos criam um ambiente propício para a excelência no atendimento à população. Quando o servidor se sente valorizado e bem-preparado, o serviço público como um todo se fortalece, beneficiando diretamente os cidadãos mineiros (Manual de Apuração de Ilícitos Administrativos, 2020).

O servidor público é quem faz a Administração Pública acontecer. Além disso, entende-se ainda que a AP, com o objetivo de elevar a eficácia e eficiência das suas ações, não pode se prender a determinados *status quo*, dando ao servidor possibilidade de tomada de decisões, redução dos níveis hierárquicos facilitando o processo decisório (Hipólito & Reis, 2002).

O servidor público atende a regras e normas aplicadas pela Gestão Pública. No que diz respeito à Gestão Pública, Di Pietro (2019) sinaliza para a importância em se considerar o fato de que esta é uma máquina do povo, do bem público, pois, além de administrar e organizar, também é coisa pública que permite a organização de algo público, definitivamente. Segundo a autora, na CRFB/88, Título III, Capítulo VII, constam as disposições sobre a Administração Pública e no *caput* tem-se fundamentado os princípios básicos que precisam ser respeitados.

Tais princípios são a Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência, dentre outros de igual relevância especificados no art. 37.

Esses são os princípios aplicados à gestão pública e aos seus agentes, ou seja, ao servidor público. Este último, por sua vez, é todo empregado de uma administração estatal que possui vínculo de trabalho com órgãos e ou entidades governamentais, como, por exemplo, os policiais militares (Di Pietro, 2019).

2.2.1 Princípios que regem a Administração Pública

Di Pietro (2019) explica que o Princípio da Legalidade aplicado à Administração Pública versa sobre o fato de ser um ordenamento legal que permite que seja feito somente o que está escrito em lei e demais normas. Não há, neste caso, incidência de vontade subjetiva. Este princípio é aplicado à AP de modo mais rigoroso, uma vez que o administrador público apenas pode fazer aquilo expresso e autorizado em lei.

Sobre o Princípio da Impessoalidade, Meirelles (1990) afirma que “o Princípio da Impessoalidade, referido na *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*, art. 37, *caput*, nada mais é que o clássico princípio da finalidade, o qual impõe ao administrador público que só pratique o ato para o seu fim legal. E o fim legal é unicamente aquele que a norma de direito indica expressa ou virtualmente como objetivo do ato, de forma impessoal” (Meirelles, 1990, p. 163).

Conforme Di Pietro (2019), o Princípio da Impessoalidade remete à ideia de que o administrador público é um agente executor do ato, sendo ele, o veículo de manifestação da vontade estatal. No caso do Princípio da Impessoalidade, Di Pietro (2019) salienta que este versa sobre o fato do administrador público poder aplicar somente o que consta na lei, ignorando fatores pessoais para a execução de preceitos administrativos.

Quanto ao Princípio da Moralidade, Di Pietro (2019) salienta que em atendimento a este princípio, cabe ao administrador público valer-se da aplicação moral, sempre fundamentado na moralidade dos atos administrativos protegidos pela legalidade. Com base neste Princípio, o administrador, além de cumprir seu dever na legalidade, deve, também, respeitar e atender os princípios éticos de razoabilidade e justiça. Observa-se, ainda, que a CFRB/88 consagra o Princípio da Moralidade na Administração Pública como elemento essencial para a atuação da gestão pública e de proteção à moralidade do administrador público amoral ou imoral.

A respeito do Princípio da Publicidade na Administração Pública, Meirelles (2014) destaca que este se dá a partir da inclusão do ato no Diário Oficial ou, ainda, através de edital

afixado em local apropriado para a divulgação de atos públicos, de modo que seja possível o conhecimento do público em geral. É uma forma de evitar que fatos ilícitos ocorram, pois, quanto mais público se tornar o ato administrativo, menor será a probabilidade de desvio de dinheiro público.

Acerca do Princípio da Eficiência, Meirelles (2014) afirma que é um princípio de grande necessidade na AP, conduzindo a efetivação do ato de forma adequada, levando a retornos esperados de tais atos. Assim sendo, espera-se que a AP seja executada do melhor modo possível.

Além disso, o administrador público deve ser um profissional eficiente, capaz de produzir o efeito esperado, dando bons resultados ao Estado e à sociedade em geral, realizando suas atividades fundamentadas na igualdade de todos perante a lei, aplicando a objetividade e imparcialidade. Dessa forma, entende-se que o Princípio da Eficiência versa impor à AP e aos seus agentes a busca e manutenção do bem comum, executando suas atividades de forma eficaz, imparcial, neutra e transparente (Meirelles, 2014).

2.3 Princípios da Eficiência e Eficácia na Administração Pública

Para melhor compreensão sobre os princípios que regem a Administração Pública, faz-se necessário, inicialmente, entender a definição de ‘princípio’. Sobre o exposto, Venosa (2016) afirma que o referido termo remete à ideia de algo que é a base inicial, ou seja, que dá suporte, fundamentação e sustentação para determinada questão ou assunto. Como forma complementar ao exposto pelo autor Venosa (2016), tem-se a definição de ‘princípio’ dado por Silva (2011), ou seja, refere-se àquela originada do latim *principium* que significa origem, início e começo.

De acordo com Galuppo (2000), princípios não se aplicam integral e plenamente em qualquer situação, devem ser antes, identificados com mandados de otimização e que podem ser definidos como “normas que ordenam que algo seja realizado na maior medida possível, dentro das possibilidades jurídicas e reais existentes”. Portanto, os princípios são mandados de otimização que estão caracterizados pelo fato de que podem ser cumpridos em diferentes graus, e que a medida devida de seu cumprimento não só depende das possibilidades reais, como também das jurídicas (...) (Galuppo, 2000, p. 2).

Nunes (2021) enfatiza que são os princípios que influenciam todos os sistemas jurídicos e sem eles, nenhuma interpretação poderia ser realizada. São, na verdade, as verdadeiras supranormas identificadas como agentes de regras. Conforme o autor, a palavra ‘princípio’ designa, portanto, o começo ou início de alguma coisa e, no ramo do Direito, pressupõe-se que

é a iniciação de normas e regras. Isto porque, na esfera jurídica, este termo significa suportar, dar suporte a uma estrutura, assegurar sua existência e, posterior aplicabilidade.

Nunes (2021) ainda salienta que, na doutrina brasileira, são atribuídas diversas funções distintas para os princípios, assim como a relevância que representa como elemento do sistema normativo. Para o autor, os princípios possibilitam a adequada interpretação do sistema jurídico e qualidade de ferramenta de integração entre as muitas partes do sistema, dando segmento à doutrina.

Nery Junior (2013), ao conceituar princípio no âmbito do Direito se apoia na Filosofia e afirma ser origem, ação ou conhecimento de ou sobre algo. No mesmo sentido, Bandeira de Mello (2019) explica que os princípios no Direito brasileiro são os fundamentos que regem o Direito. Quanto à importância do princípio na esfera jurídica, o autor afirma que se deve ao fato de ser a pura essência, pois, sem princípio não há direito e vice-versa.

Alves (2017) afirma que ‘princípio’ vem do latim *principium* e tem vários significados no ordenamento jurídico. Por um lado, ‘princípio’ quer dizer normas elementares ou requisitos primários instituídos como base que mostram o conjunto de regras ou preceitos que se fixaram para servir de norma a toda espécie de ação jurídica, traçando, assim, a conduta a ser tida em qualquer operação jurídica (Alves, 2017).

Na Administração Pública, quando se fala em eficiência e eficácia, Vieira e Nobre (2024) explicam que se trata de princípios fundamentais ao serviço público. Sendo assim, entende-se por eficiência a aplicação otimizada dos recursos disponíveis enquanto, por outro lado, a eficácia se refere ao cumprimento dos objetivos propostos e à produção de resultados concretos. Como se nota, cada uma com sua definição legal, mas que, no âmbito da gestão pública, se completam e são essenciais para garantir que os recursos públicos sejam bem geridos e para assegurar que a população receba serviços de qualidade (Vieira & Nobre, 2024).

Para Sperling et al. (2023), na Administração Pública, a busca por aplicar de forma concreta e coesa a eficiência e eficácia tem sido um aspecto fundamental para o melhoramento dos serviços que são prestados à sociedade brasileira, num contexto geral. Quando ocorre de os recursos serem limitados e as demandas sociais cada vez mais crescentes, torna-se indispensável aos órgãos públicos e entidades governamentais recorrerem a modos de otimizar o uso desses recursos para garantir a obtenção de resultados efetivos.

2.3.1 Princípio da eficiência

Sobre a eficiência, A&C (2003) explicam ser um princípio contido na *CFRB/88* para orientar a Administração Pública. No entendimento da doutrina de Direito Administrativo, a eficácia se trata do dever de melhor gestão ao gestor público. Dessa forma, não é um princípio de cunho econômico, pois o alcance de um resultado com o menor custo se mostra um aspecto de melhoria por parte da gestão. Pelo exposto, entende-se que, conforme apontado por A&C (2003), a eficiência pode ser caracterizada como uma forma de disciplinar, organizar e estruturar a Administração Pública, de modo a alcançar os melhores resultados possíveis no contexto da prestação do serviço público.

O princípio da eficiência orienta o gestor público quanto ao seu dever de saber agir de maneira ágil e precisa para obter resultados que atendam e satisfaçam toda a população. Nesse sentido, o princípio da eficiência é considerado um dos fundamentos essenciais para a desburocratização e, assim sendo, deveria ser um dos paradigmas a pautar a ação do Estado para a produção de um conjunto de resultados em favor da sociedade (A&C, 2003).

Por sua vez, Souza (2013) adverte sobre os efeitos de sua inobservância: “O Princípio da Eficiência significa que toda ação administrativa tem que ser de bom atendimento, rapidez, urbanidade, segurança, transparente, neutra e sem burocracia, sempre visando à qualidade. O contribuinte, que paga a conta da Administração Pública, tem o direito de que essa administração seja eficiente, ou seja, tem o direito de exigir um retorno (segurança, serviços públicos, etc.) equivalente ao que pagou, sob a forma de tributos” (Souza, 2013, p.49).

A eficiência deve ser entendida como medida rápida, eficaz e coerente do administrador público, no intuito de solucionar as necessidades da sua coletividade (Botelho, 2006). Nada justifica qualquer procrastinação. Aliás, essa atitude do agente público pode levar o Estado a indenizar os prejuízos que o atraso possa ter ocasionado ao interessado, num dado desempenho estatal (Gasparini, 2012). É possível definir um bom administrador como aquele que segue a moral administrativa, a eficiência, a justiça e racionalidade, ou seja, juntaria outros princípios (Gasparini, 2012).

Segundo apontamentos de Souza (2013), “o objetivo do Princípio da Eficiência é satisfazer as necessidades coletivas num regime de igualdade dos usuários, ou seja, é a utilização dos melhores meios sem se distanciar dos objetivos da Administração Pública, atingindo a satisfação das necessidades coletivas. O administrador deve estar atento para a objetividade de seu princípio, sob pena de incorrer em arbitrariedades” (Souza, 2013, p. 55).

Dessa feita, vale ressaltar que este princípio tem como fim escolher a solução mais apropriada ao interesse público, de modo a agradar de modo pleno a demanda social. A AP

deve aplicar medidas idôneas e adequadas ao fim almejado, não mais, nem menos (Souza, 2013, p. 55).

Para que a AP possa alcançar de fato a eficiência, ela precisa, principalmente, otimizar os recursos, a qual demanda de uma criteriosa análise acerca de todas as despesas efetivadas. Com isso, buscar por métodos que se mostrem economicamente mais viáveis e saber se utilizar racionalmente dos recursos disponíveis. Ao se reduzir ou evitar desperdícios na gestão pública e ainda direcionar de modo eficiente os recursos, se torna possível aumentar e expandir não apenas a capacidade de atendimento, mas, inclusive e mais importante, oferecer a toda sociedade, serviços de alta qualidade (Sperling et al., 2023).

Pinto e Coronel (2017) salientam que no serviço público a eficiência envolve a alocação racional dos recursos, minimizando desperdícios e maximizando a produtividade. Isso significa que os órgãos públicos devem buscar formas de fazer mais com menos, seja através da adoção de novas tecnologias, da melhoria dos processos ou da capacitação constante dos servidores. No Brasil, são enfrentados desafios significativos quanto à eficiência, especialmente, em virtude da burocratização e das práticas arcaicas que ainda permeiam muitos setores públicos.

Nos estados brasileiros, segundo Gagliardi, Marinho e Paula (2023), a busca por eficiência no serviço público envolve a otimização de processos e a redução de desperdícios. Programas de capacitação para servidores, modernização de sistemas de gestão e incorporação de tecnologias inovadoras são algumas das estratégias adotadas. Tal abordagem não apenas melhora a qualidade dos serviços prestados, mas, também, permite uma melhor alocação dos recursos financeiros, humanos e materiais, contribuindo para uma gestão mais sustentável e responsiva às demandas da sociedade.

De acordo com Vieira e Barreto (2019), a gestão pública nos órgãos de correição administrativa disciplinar é fundamental para garantir a ética e a eficiência no serviço público. A atuação preventiva, a transparência nos procedimentos, o respeito aos direitos dos servidores e a autonomia são fundamentos indispensáveis para o fortalecimento dessas instituições. Assim sendo, contribui-se para a construção de um setor público mais íntegro e confiável, reforçando a confiança da sociedade nas suas instituições.

A eficiência nas Comissões de PADs implica a otimização dos recursos humanos, materiais e temporais, o que inclui a utilização de tecnologias adequadas para a gestão dos processos, a formação contínua dos servidores envolvidos e a implementação de procedimentos padronizados que facilitem o andamento das investigações. A eficiência busca reduzir desperdícios e agilizar as etapas do processo, garantindo que os casos sejam analisados de maneira célere e dentro dos prazos estabelecidos pela legislação (CGU, 2022).

A eficiência na AP, como apontam Santos e Rover (2019), pode ser caracterizada e explicada como sendo a combinação dos insumos e técnicas essenciais (*inputs*) no processo produtivo para apresentar resultados favoráveis no máximo de produtos possíveis (*outputs*). Dessa forma, entende-se por eficiência, nesse contexto, a capacidade de realizar as ações de forma correta, reduzir a relação entre insumo e produto de maneira a otimizar o uso de recursos.

No mesmo sentido, Silva e Crisóstomo (2019) esclarecem ser a eficiência na AP, a comparação daquilo o que foi produzido, informações referentes aos recursos disponíveis, com o que poderia ter sido produzido com esses mesmos recursos. Assim sendo, nota-se que a eficiência apresenta significativa relevância no contexto da AP por gerar impactos na qualidade dos serviços que são prestados à sociedade brasileira.

Por outro lado, a eficácia no serviço público se mostra caracterizada pela capacidade em alcançar os resultados desejados. Porém, não se pode apenas fazer uso dos recursos de maneira eficiente, uma vez que é essencial eles sejam empregados em iniciativas que atendam, de fato, às demandas da sociedade, além de as políticas implementadas promoverem melhorias efetivas quanto à qualidade de vida da população. Observa-se que, no contexto brasileiro, pode-se entender que a eficácia tem sido comprometida por fatores como a corrupção, a falta de planejamento de longo prazo e a descontinuidade das políticas públicas decorrente das mudanças de governo (Pinto & Coronel, 2017).

2.3.2 Princípio da eficácia

A eficácia é explicada por A&C (2003) como princípio da esfera normativa, devidamente prevista na *CFRB/88*, redação do art. 74⁹, inciso II¹⁰, ficando determinado aos três Poderes o dever de manter um sistema integrado de controle interno com vistas a avaliar os resultados relacionados à eficácia da gestão financeira, orçamentária e patrimonial nos órgãos e entidades que constituem a Administração Federal, incluindo a aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado.

Na Administração Pública, a eficácia, segundo Roso (2020), é um conceito que quando aplicado a empresas privadas não apresenta problemas em ser avaliadas, mas, na gestão pública, torna-se algo complexo, uma vez que a eficácia é avaliada de modo complicado devido às

⁹ Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

¹⁰ II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado.

questões que envolvem os lucros. Tal fato ocorre porque em órgãos públicos as prestações administrativas nem sempre podem ser mensuráveis, além da ausência de uma medida comum de valores.

Rocha (2019) corrobora apontando que na questão da Administração Pública, a eficácia trata dos lucros, o que permite explicar ser, portanto, uma relação entre os resultados alcançados com os objetivos que foram previamente estabelecidos. Com isso, confirma-se ser a eficácia a concretização dos objetivos pré-fixados.

A eficácia no serviço público nos estados brasileiros está associada à capacidade de atingir os resultados esperados e de implementar políticas públicas que atendam às necessidades da população. Isso implica a elaboração de programas e projetos com metas claras e mensuráveis, além de um acompanhamento contínuo dos resultados. A transparência e a participação social são elementos fundamentais nesse contexto, pois garantem que as ações governamentais sejam orientadas pelo interesse público e monitoradas pela própria comunidade (Cruz & Nunes, 2021).

A eficácia nas comissões de PAD está diretamente relacionada à capacidade de alcançar os resultados esperados das investigações, isto é, assegurar que os infratores sejam devidamente identificados e punidos, conforme previsto nas normas. Para isso, é fundamental que as Comissões sigam rigorosamente os preceitos legais, garantindo o direito à ampla defesa e ao contraditório. A eficácia também envolve a imparcialidade na condução do processo, afastando quaisquer influências externas que possam comprometer a justiça das decisões tomadas (CGU, 2022).

Conforme pode ser observado a partir da explicação de Sperling et al. (2023), deve ser uma busca contínua por parte da AP pela eficiência e eficácia como parte indispensável de um contexto de recursos limitados e crescentes necessidades da população. Dessa forma, entende-se que as ações direcionadas com a finalidade de proporcionar melhoria ao serviço público, como, por exemplo, gestão de pessoas, otimização de recursos, avaliação de desempenho, planejamento estratégico e outros, possuem função de significativa relevância dentro de uma administração eficiente no atendimento às demandas da população.

Para melhorar a eficiência e eficácia no serviço público no Brasil, é preciso promover reformas estruturais que visem à modernização da gestão pública, à transparência e à responsabilização dos gestores. Torna-se relevante incentivar uma cultura de avaliação constante das políticas e programas implementados, utilizando indicadores de desempenho claros e objetivos. Dessa forma, poderá ser possível garantir que os recursos sejam utilizados de maneira eficiente e que os objetivos propostos sejam efetivamente alcançados,

proporcionando um serviço público mais qualificado e voltado ao bem-estar da população (Pinto & Coronel, 2017).

Ao se considerar o conceito de eficiência e eficácia já apresentadas, torna-se possível descrever que tais princípios no serviço público são parâmetros essenciais para a avaliação das atividades desempenhadas pelo estado, no caso deste estudo, de Minas Gerais. Tal fato se justifica porque a eficiência está ligada à capacidade de realizar tarefas utilizando o mínimo de recursos possível, enquanto a eficácia se relaciona com o alcance dos objetivos propostos. Assim, ambos os conceitos são fundamentais para assegurar que a Administração Pública atenda às necessidades da população de forma adequada e sustentável (Pinto & Coronel, 2017).

Como pode ser observado, a eficiência e a eficácia no serviço público são princípios indispensáveis para promover uma gestão pública de qualidade. A combinação de métodos eficientes e resultados eficazes fortalece a confiança da população nas instituições públicas e contribui para o desenvolvimento socioeconômico do estado. A continuidade de investimentos em capacitação, tecnologia e participação cidadã continuará sendo vital para alcançar um serviço público cada vez mais comprometido e competente (Pinto & Coronel, 2017).

A eficiência e a eficácia são princípios fundamentais para o funcionamento adequado das Comissões de PAD. A eficiência é o uso dos recursos disponíveis da melhor maneira possível e a eficácia, o alcance dos objetivos estabelecidos. Com isso, para que as Comissões de PAD operem de maneira ideal, é necessário que ambos os princípios sejam observados e aplicados de forma coordenada (Vieira & Barreto, 2019).

Conforme explicado, os princípios da eficiência e eficácia nas comissões de PAD são essenciais para promover a integridade e a credibilidade das instituições públicas. Quando esses princípios são observados, as Comissões não apenas resolvem os casos de maneira justa e rápida, mas também fortalecem a confiança da sociedade nos mecanismos de controle e fiscalização existentes. Dessa forma, as Comissões contribuem para a manutenção da ordem e disciplina no serviço público, refletindo um compromisso contínuo com a transparência e a responsabilidade (CGU, 2022).

2.4 Correição administrativa

A gestão pública nos órgãos de Correição Administrativa Disciplinar (CAD) é um aspecto essencial para a manutenção da ética, da transparência e da eficiência nas instituições governamentais. Tais órgãos têm a responsabilidade de supervisionar e garantir que os servidores públicos cumpram com os princípios de probidade administrativa e com as normas

estabelecidas. A integridade no serviço público é fundamental para a confiança da população nas instituições e para o bom funcionamento do Estado (Controladoria-Geral do Estado, 2020).

As funções dos órgãos de CAD vão além da mera aplicação de sanções. Esses órgãos também têm um papel preventivo, promovendo capacitações e ações de conscientização sobre a importância da ética e da responsabilidade no exercício das funções públicas. Ao agir de forma preventiva, eles ajudam a evitar irregularidades e a promover uma cultura organizacional pautada pela integridade e pelo respeito às normas (CGU, 2022).

Antes da *Resolução SEE n.º 4.771 de 2022* existiam 47 Comissões Processantes, uma para cada Superintendência Regional de Ensino. Os membros das Comissões Processantes investigam vários ilícitos dos servidores públicos, como pode ser observado no Quadro 2 contendo os cinco ilícitos com mais ocorrências nos estados.

Quadro 2

Cinco ilícitos com mais ocorrências nos estados

	CGE SEE/NUCAD	PAD/ ILÍCITOS		2019 A 2024			
ILÍCITOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Aplicação indevida de dinheiro público	17	15	34	71	35	1	173
Descumprimento de norma	16	28	42	24	9	1	120
Incontinência pública de normas	20	13	11	19	39	17	119
Abandono de cargo	25	3	7	34	35	7	11
Acúmulo ilícito de cargos e funções	20	7	7	12	12	1	59

Nota: Fonte: NUCAD - Considerados PAD's publicados até 04/2024.

Conforme a CGU (2022), a eficiência dos órgãos de CAD depende da adoção de procedimentos claros e transparentes, sendo essencial que as investigações e os processos disciplinares sejam conduzidos com imparcialidade, respeitando os direitos dos servidores e garantindo o contraditório e a ampla defesa. A transparência no tratamento dos casos de indisciplina é crucial para evitar percepções de injustiça e para assegurar que todas as ações sejam baseadas em evidências concretas e não em interesses pessoais ou políticos.

Quanto aos órgãos de CAD, cabe a eles se dotarem de autonomia e recursos adequados para desempenharem suas funções de maneira eficaz. A independência é necessária para que possam atuar sem interferências externas, que possam comprometer a objetividade das suas atividades. O investimento em capacitação contínua dos profissionais que atuam nesses órgãos

e o uso de tecnologias avançadas para monitoramento e investigação são igualmente essenciais para garantir a eficácia do sistema de correção (CGU, 2022).

O PAD é o meio legal utilizado pela AP para apuração de eventuais infrações funcionais cometidas pelos seus servidores. A didática aqui representada levará em conta a legislação, ou seja, as disposições sobre o PAD que afeta o serviço público e os meios de apuração de irregularidades cometidas pelos servidores públicos no exercício de suas atribuições (Di Pietro, 2019).

O PAD é oriundo do poder disciplinar como um dos poderes Administrativo Público. Di Pietro (2019, p. 261) afirma que o poder disciplinar é “o que cabe na Administração Pública para apurar infrações e aplicar penalidades aos servidores públicos e demais pessoas sujeitas à disciplina administrativa”. O Direito Administrativo Disciplinar é uma subespécie do Direito Administrativo, que tem em seu auxílio o Direito Penal, detentor de uma perspectiva maior de garantia e defesa dos direitos fundamentais do acusado em processo administrativo disciplinar.

A consequência da relação entre o Poder Hierárquico e o Poder Disciplinar é que cada órgão ou entidade integrante da Administração Pública Federal tem competência correcional sobre seus próprios servidores. Tal atribuição correcional significa que o próprio órgão é o primeiro responsável pela prevenção e repressão das condutas faltosas dentro da administração (CGU, 2022).

As regras no estabelecimento e conduta do processo disciplinar para o bom funcionamento da instauração do processo disciplinar são seguidas segundo as regras legais dos Estatutos, da *Lei do Processo Disciplinar, Lei n. 9.784¹¹, de 29 de janeiro de 1999*, do Código de Processo Penal e do Código de Processo Civil. A *Lei de Processo Disciplinar*, o Código de Processo Penal e o Código de Processo Civil também são analisados para produzir o rito processual, tais como as declarações do denunciante, o interrogatório do sindicado e o depoimento das testemunhas de acusação e de defesa. Decidem também o rito do contraditório, como o aspecto dos itens defensivos de defesa prévia e alegações finais, a solicitação de provas, documentos, perícias, inspeção e todas aquelas que são aceitas. Colocam ainda os prazos e a ocasião oportuna para sua apresentação ou solicitação no processo administrativo disciplinar (Brasil, 1999).

A função correcional, exercida pela Corregedoria Administrativa no âmbito do serviço público, visa fiscalizar e inspecionar o exercício das atividades desenvolvidas pelos servidores públicos, orientando para evitar abusos ou a ocorrência de irregularidades. Essas atividades são

¹¹ Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.

desenvolvidas também através de palestras acerca de temas pertinentes, alertando os servidores para que não incorram em faltas disciplinares passíveis de sanções. A correição faz parte das ações de fiscalização dos tribunais para verificar o andamento dos serviços judiciários prestados e têm por fim fiscalizar a administração da justiça e verificar a regularidade dos serviços judiciais, com a exata aplicação das leis e regulamentos (Neves, 2016).

No que diz respeito à finalidade, o PAD dedica-se a apurar ação ou omissão grave de servidor ocorrida na AP que seja passível de punição disciplinar, o que corresponde a infringir dispositivos de leis existentes para regular serviços gerais do provável indivíduo infrator em questão. Cabe à Subcontroladoria de Correição Administrativa controlar a conduta do servidor público no desenvolvimento de seu trabalho e, caso a Administração o envolva em alguma investigação, não há nenhuma importância a natureza de seu vínculo admissional com a instituição (Araújo, 2018).

O PAD e a sindicância administrativa investigatória e disciplinar são instrumentos eficazes para que o Estado possa exercer sua soberania, punindo aqueles servidores que, por um deslize de conduta ou descaminho da função, cometeram infração sujeita à reprimenda (Manual de Apuração de Ilícitos Administrativos, 2020).

No entanto, entende-se que havendo atos correicionais na modalidade dos já existentes no Poder Judiciário, as correições têm por fim fiscalizar a administração da justiça e verificar a regularidade dos serviços judiciais, com a exata aplicação das leis e regulamentos. Dessa maneira, podem perfeitamente serem realizadas no Poder Executivo, tanto pelas Corregedorias Administrativas, quanto pelas Auditorias, onde serão desenvolvidas ações preventivas para evitar a ocorrência de ilícitos administrativos (Manual de Apuração de Ilícitos Administrativos, 2020).

As visitas realizadas pelos corregedores não implicam necessariamente o fato de que há certa irregularidade no local. Durante os trabalhos de inspeção, são recebidas informações dos serviços forenses e dos atos praticados nas unidades cartoriais da comarca. O trabalho é desenvolvido por amostragem nos processos em andamento, conforme as diversas especialidades (cíveis, juizados, infância, criminais, etc.). Os erros ou inconsistências servirão de paradigmas para os demais, em idêntica situação (Pereira & Pereira, 2016).

Em determinadas vezes, uma falta disciplinar aparenta significar simples infração administrativa. No entanto, qualquer lacuna pode tipificar ilícito penal de graves consequências e desfechos inesperados. Além disso, há a possibilidade de o agente se expor a investigações policiais, judiciais e, inclusive, chegar a perder a função pública. Afinidades entre o Direito Administrativo, o Direito Penal e o Direito Processual Penal permitem concluir que os

princípios que resguardam a ampla defesa e o contraditório estarão garantidos em qualquer situação (Pereira & Pereira, 2016).

As hipóteses de impedimento estão enumeradas no art. 18 da *Lei n. 9.784/1999*:

Art. 18. É impedido de atuar em processo administrativo o servidor ou autoridade que:

I - tenha interesse direto ou indireto na matéria;

II - tenha participado ou venha a participar como perito, testemunha ou representante, ou se tais situações ocorrem quanto ao cônjuge, companheiro ou parente e afins até o terceiro grau; I

II - esteja litigando judicial ou administrativamente com o interessado ou respectivo cônjuge ou companheiro (Brasil, 1999, s.p).

O Núcleo de Correição Administrativa (NUCAD) é um instrumento desenvolvido para auxiliar os servidores na assimilação de princípios, valores e normas pertinentes às suas atividades; tem como funções planejar, coordenar e executar as atividades de correição administrativa e prevenção da corrupção, no âmbito da Sede, em conformidade com as normas emanadas pela Controladoria Geral do Estado de Minas Gerais (CGE) (Controladoria-Geral do Estado, 2020).

De acordo com a legislação federal *Lei n. 8.112¹², de 11 de dezembro de 1990*, art. 149, o servidor deverá ser ocupante de cargo efetivo superior ou de mesmo nível, ou ter nível de escolaridade igual ou superior ao do indiciado.

Já a Advocacia Geral da União aconselha que um elemento da Comissão Processante possua graduação em Direito. Desse modo, por causa das atribuições, é importante que especialmente o presidente tenha formação jurídica, uma vez que, será ele que irá expedir, receber advogados, dar pareceres, fundamentar quanto às preliminares levantadas pela ordem, decidir sobre a condução do PAD e, ao final, fundamentar o relatório conclusivo (Alves, 2008).

Os servidores que atuam na Comissão Processante devem possuir conhecimento jurídico, bem com os princípios e normas do PAD, para uma boa atuação nesses processos, pois está em risco a vida profissional do servidor indiciado. Tem-se outros ilícitos que as penas são advertências e suspensão (Mora, 2018).

¹² Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

As Comissões Processantes têm o benefício de zelo exclusivo e de aperfeiçoamento em relação ao controle disciplinar, além de dar segurança à AP ou à autoridade competente de que os PADs terão atributo e dificilmente serão atacados de nulidade pela defesa do indiciado ou pelo Poder Judiciário. No entanto, é a portaria que constitui poderes aos eleitos da Comissão Disciplinar para que operem no PAD, e o Regimento Interno das Comissões Permanentes define as condições, objetivos, estrutura organizacional, competências, finalidades, composição e atribuições (Almeida & Rodriguez, 2013).

A Advocacia Geral da União (AGU) recomenda para os trabalhos administrativos disciplinar um servidor com conhecimento jurídico em Direito Administrativo, Direito Constitucional, Direito Processual, Leis, Estatutos e normas relacionadas as transgressões dos atos ilícitos pelo servidor público. Esses conhecimentos são primordiais para a conclusão do PAD acontecer com eficiência e eficácia.

Conforme observado neste capítulo, entende-se por correção administrativa disciplinar, as ações voltadas para a prevenção, detecção e correção de infrações as quais tenham sido praticadas contra a Administração Pública, por meio da aplicação de mecanismos e instrumentos próprios com a finalidade de aperfeiçoar o serviço público (Almeida & Rodriguez, 2013).

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação e Delineamento da Pesquisa

O presente estudo se utiliza de uma abordagem qualitativa de pesquisa (Marconi & Lakatos, 2017). Para Gil (2019), a pesquisa de abordagem qualitativa produz resultados que não requerem procedimentos estatísticos ou qualquer outro meio de quantificação dos dados levantados com o estudo. Embora essa seja uma definição simplista, ela possui uma aplicação ampla, de acordo com as características e variáveis baseadas num pressuposto epistemológico. Portanto, é preciso que o pesquisador estabeleça características-chave do seu estudo para defini-lo, qualitativamente como indutivo, interpretativo ou de abordagem naturalística, com o objetivo de descrever os significados que as pessoas atribuem às suas experiências do mundo.

Além do exposto, Yilmaz (2013) afirma que a pesquisa qualitativa, em termos epistemológicos, é de cunho construtivista com foco em explorar aquilo o que se pressupõe ser uma construção socialmente real, fundamentada em valores, descrição detalhada do fenômeno, de maneira a compreender social e psicologicamente, o fenômeno estudado. Por tais motivos, trata-se de um tipo de pesquisa fundamental ao estudo sobre a eficiência e eficácia das Comissões Processante da Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais.

Quanto ao tipo, trata-se de uma pesquisa de caráter descritivo (Gil, 2019), já que procura levantar e descrever as características relacionadas aos elementos referentes à eficácia e à eficiência dos procedimentos de natureza disciplinar realizados pelas Comissões Processantes, conforme legislação pertinente.

A pesquisa descritiva se fez necessária pelo fato de ser um método que permite ao pesquisador fazer o levantamento de informações e dados mais específicos e detalhados sobre determinada realidade (Yin, 2001). De acordo com Yin (2001), uma pesquisa descritiva se aplica durante as etapas preliminares do estudo de um fenômeno, cujo objetivo é antecipar a

percepção sobre um dado tema e fornecer as bases para uma pesquisa mais aprofundada ou quando normalmente não existem modelos ou conceitos a serem medidos em relação ao fenômeno de interesse, como melhor medi-lo ou como descobrir novas facetas do fenômeno em estudo.

Este presente trabalho apresenta características de uma pesquisa descritiva com a adoção de métodos de amostragem não probabilísticos e utilização de um critério de elegibilidade para selecionar as respostas válidas a partir das informações coletadas (Yin, 2001). Além disso, contribui para que o pesquisador possa ter contato direto com o problema e se familiarize com a abordagem investigada por meio do qual se possa entender o objeto problematizado (Yin, 2001).

3.2 Sujeitos de pesquisa

A Secretaria de Educação de Minas Gerais possui 47 Superintendências Regionais de Ensino com 19 Comissões Processantes (CP). Nesse sentido, foram realizadas entrevistas com 10 membros das 19 Comissões Processantes.

Foram convidados 10 servidores efetivos da Secretaria de Educação de Minas Gerais, com cargos à disposição da NUCAD como membros de Comissão Processante (CP), com no mínimo de cinco anos no cargo, a participar espontaneamente após tomarem conhecimento dos objetivos da pesquisa. As entrevistas foram individuais e semiestruturadas, realizadas de forma presencial no ambiente de trabalho, que são as salas de audiências.

Foram realizadas apenas 10 entrevistas devido ao curto prazo disponível para a efetivação das entrevistas, levando-se em consideração a morosidade das anuências. Foram liberadas duas no dia 28/01/2025 e as entrevistas foram iniciadas no dia 06/02/2025. As entrevistas só aconteceram quando as NUCADs colocaram o convite no grupo das Comissões.

3.3 Método e Técnicas de coletas de dados

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista em profundidade com a utilização de um roteiro semiestruturado como instrumento de coleta de dados. A entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado consiste em um modelo de entrevista flexível com perguntas prévias e podem receber novas perguntas conforme a demanda apresentada no momento da entrevista (Triviños, 1992).

A entrevista em profundidade, segundo Triviños (1992), é um método que valoriza a participação direta do pesquisador, oferecendo a ele, todas as perspectivas possíveis para que o entrevistado sinta liberdade e espontaneidade para responder às questões feitas a ele, enriquecendo, assim, a investigação. Portanto, para este estudo, a entrevista em profundidade se fez necessária por permitir que fosse realizada uma conversa intencional entre os membros das CPs e o entrevistador/pesquisador.

Esta pesquisa envolveu servidores públicos efetivos dos quadros da Secretaria de Educação/MG, observando-se a Resolução do Conselho e os Comitês de Ética de pesquisa. Utilizou-se o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B), o termo de compromisso para utilização dos dados e a autorização da CGE para coletar os dados (Apêndice A). Os entrevistados foram convidados inicialmente através de mensagens de e-mail e *WhatsApp*, informando-os sobre o tema da pesquisa.

A análise documental também foi utilizada. A análise documental fez-se necessária neste estudo por introduzir significativa e inovadora contribuição para a pesquisa qualitativa, pois permite o levantamento de documentos acerca do assunto estudado (Bauer, 2015). Segundo Gil (2019), a análise documental fornece dados e fontes de grande importância para a análise do problema, pois representam prova incontestável a respeito dos fatos estudados, além de serem fontes de informações naturais.

Diante disso, é importante assinalar que a CGE-MG possui uma base de dados sobre os PADs instaurados no âmbito da Administração Pública Estadual. Essa base de dados contempla os agentes envolvidos e as penalidades eventualmente aplicadas. O Sistema se caracteriza como um *software*, que visa armazenar e disponibilizar, de forma rápida e segura, as informações sobre os procedimentos disciplinares instaurados no âmbito dos Órgãos Públicos Estaduais.

Em primeiro lugar, tem-se o componente documental, realizado através da coleta de dados junto à CGE, relativos aos exercícios de 2020, 2021, 2022, 2023 e 2024 com os dados de publicação no Diário Oficial do Estado de Minas Gerais que contempla o início e a conclusão do Processo Administrativo Disciplinar, tendo também o tipo de ilícito e a penalidade aplicada, pois faz parte do princípio da publicidade dentro do Direito Administrativo. Com esses dados foram verificados se foram cumpridos os prazos legais dos processos, analisando-se a eficácia e a aplicação da penalidade dentro das normas administrativas complementando a análise da eficiência.

A *Lei de Acesso à Informação (LAI)* e a CGE com suas competências no *Decreto n. 47.774, de 3 de dezembro de 2019*, garantem a qualquer cidadão o acesso às informações de atividade correcional após a conclusão dos respectivos procedimentos investigativos ou

acusatório, por isso foi escolhido o período de 2020 a 2024 pelo acesso disponível pela lei. Os dados foram tratados de forma não estatística, mediante a análise de conteúdo. Nas entrevistas semiestruturadas foram identificados os elementos de relevância que responderam aos objetivos do trabalho, a presença ou ausência de ilícitos.

3.4 Estratégia de análise dos dados

Os dados coletados e compilados foram analisados por meio da análise de conteúdo, com luz no referencial teórico. Para Minayo (2006), a análise de conteúdo é o mais indicado como técnica de análise de dados por ser voltada a estudos de conteúdo e textos a partir de uma perspectiva qualitativa envolvendo entrevistas.

A análise de conteúdo é uma técnica amplamente utilizada para estudar e interpretar comunicações de maneira a extrair informações valiosas. Tal metodologia envolve procedimentos sistemáticos e objetivos que permitem descrever o conteúdo das mensagens. A partir dessa descrição é possível obter indicadores que podem ser quantitativos ou qualitativos, facilitando a dedução de informações sobre as condições de produção e recepção dessas mensagens (Bardin, 2016).

Os objetivos da Análise de Conteúdo envolvem, primeiramente, a descrição do conteúdo das mensagens, com o intuito de compreender o que está sendo comunicado por meio da identificação de temas, padrões e significados presentes nas informações analisadas. Em seguida, busca-se extrair indicadores que possibilitem a dedução de aspectos subjacentes às mensagens, como as intenções do emissor, as reações do receptor e o contexto em que a comunicação ocorre. Por fim, a análise visa inferir variáveis relacionadas às condições de produção e recepção das mensagens, oferecendo assim uma compreensão mais profunda sobre o ambiente comunicativo e suas possíveis influências (Bardin, 2016).

A Análise de Conteúdo segue um processo estruturado composto por diversas etapas. A primeira delas é a **codificação**, que consiste na identificação e categorização de elementos relevantes nas mensagens analisadas. Em seguida, ocorre a **classificação**, na qual os dados são organizados em categorias temáticas ou padrões reconhecíveis, facilitando a sistematização das informações. Por fim, realiza-se a **interpretação**, etapa em que os dados já categorizados são analisados com o objetivo de extrair significados, gerar compreensões e produzir inferências relevantes para o objeto de estudo (Bardin, 2016).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Compreender a eficácia e eficiência das Comissões Processantes da Rede Estadual de Ensino do Estado de Minas Gerais é o foco deste trabalho. Inicialmente, é preciso entender que há uma grande diferença em eficácia e eficiência. O foco de cada um é bem diferente. A eficácia se trata do dever de melhor gestão ao gestor público, sendo que a eficiência é a capacidade de realizar as ações de forma correta, reduzir a relação entre insumo e produto de maneira a otimizar o uso de recursos.

Após essa explicação, cabe mencionar que, como apontado no capítulo de Metodologia, foram entrevistados dez membros de Comissão Processante da Secretaria de Educação de Minas Gerais, sendo pelo menos 1 entrevistado de cada Comissão. Os participantes tiveram suas identidades preservadas e, por isso, foram identificados neste estudo como R1 a R10, considerando, portanto, suas respostas.

Todo o processo de coleta de dados com as entrevistas, com duração média de uma hora, foi realizado em 06 de fevereiro de 2025, sendo entrevistados dez membros da comissão, por ser um grupo pequeno de correição administrativa no estado, sendo 50 servidores. Após a transcrição e análise das entrevistas, conforme orientações de Bardin (2010), foram apresentadas categorias conforme as perguntas e respostas, de modo a alcançar o objetivo geral e os objetivos específicos propostos.

Os participantes foram de Belo Horizonte e cidades do interior das seguintes Superintendências regional de Ensino: SRE-Metropolitana C; SRE-Metropolitana B; Órgão Central; SRE-Guanhães; SRE-Carangola; SRE-Uba e SRE-Muriaé.

4.1 Caracterização da amostra

Verificar as características dos entrevistados é uma forma de obter dados e informações que possam contribuir para se estabelecer relações entre o ambiente analisado (no caso desta pesquisa, as Comissões Processantes da Rede Estadual de Ensino do Estado de MG) e o indivíduo participante da pesquisa e, a partir disso, favorecer o fluxo das demais variáveis investigadas.

Foram realizadas, como dito anteriormente, 10 entrevistas com 17 questões cada. Não houve nenhuma exclusão de respondentes, pois todos responderam devidamente a todas as perguntas realizadas e por atenderem ao perfil previamente estabelecido para participar da pesquisa. Totalizando, portanto, 10 entrevistas válidas.

Para a caracterização da amostra foram levantadas informações que pudessem descrever e traçar o perfil da amostra, considerando as variáveis das características coletadas no estudo, começando pelo cargo e tempo de serviço no estado, formação acadêmica, entre outros.

Assim sendo, no que se refere à caracterização da amostra, considerando os dados coletados com os participantes, pode-se constatar que a variável “cargo” é distribuída em 10% é técnico educacional, 10% professora, 20% inspetor escolar, 40% técnica em educação, 10% analista educacional, como mostrado na Tabela 1. O referido levantamento permite evidenciar que não existe um cargo predominante em relação aos participantes da pesquisa.

Tabela 1

Distribuição da amostra por cargo

Distribuição da amostra por cargo		
Cargo	Amostra/QTD	%
Técnico Educacional	2	20
Professora	1	10
Inspetor Escolar	2	20
Técnico de Educação	4	40
Analista Educacional	1	10
Total	10	100

Nota. Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A Tabela 2 mostra que a distribuição da amostra em relação ao tempo de serviço público apresenta um intervalo entre 6 a 20 anos, distribuídos em 40% de 6 a 10 anos, distanciando dos demais que apresentaram 30% entre 11 a 15 anos, 10% entre 16 a 20 anos e 20% acima de 21 anos atuando como funcionário do estado. O referido resultado obtido permitiu observar que no caso da amostra pesquisada, a maioria é servidor público entre 6 e 10 anos como apresentado na Tabela 2.

Tabela 2*Distribuição da amostra por tempo de serviço*

Distribuição da amostra por idade		
Tempo	Amostra/QTD	%
De 1 a 5 anos	0	0
De 6 a 10 anos	4	40
De 11 a 15 anos	3	30
De 16 a 20 anos	1	10
Acima de 21 anos	2	20
Total	10	100

Norma. Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A variável apresentada na Tabela 3 refere-se à formação acadêmica dos participantes. Nesse caso, constatou-se que a maioria dos entrevistados é pós-graduado, representada por 60% dos resultados, sendo essa uma distribuição distante dos graduados que representam 30%, seguido por Mestrado com 10%.

Tabela 3*Distribuição da amostra por formação acadêmica*

Distribuição da amostra por formação acadêmica		
Posto	Amostra/QTD	%
Graduado	3	30
Pós-graduado	6	60
Mestrado	1	10
Doutorado	0	0
Total	10	100

Nota. Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Dos entrevistados, a formação acadêmica variou em Educação, Administração Pública, Pedagogia e Direito. Sobre as formações, é preciso sinalizar que para Alves (2008), é indicado que a Comissão Processante seja formada por membros que possuam graduação em Direito. Entretanto, não é uma obrigatoriedade. Mas, como bem aponta Moura (2018), os servidores da Comissão Processante precisam ter conhecimento jurídico para uma boa atuação nos processos.

As informações coletadas e compiladas permitiram evidenciar que, conforme as respostas referentes à caracterização da amostra para traçar o perfil, pode-se afirmar que a maioria é Técnico de Educação (30%), com tempo de serviço público entre 6 a 10 anos (40%) e pós-graduado (60%). São dados que permitiram traçar o perfil da amostra e fornecer *insights* que foram considerados para o objetivo deste estudo.

4.2 Resultados e análises das entrevistas

4.2.1 Os membros das Comissões Processantes

Neste capítulo, os resultados da investigação são apresentados através das entrevistas realizadas, de forma a atender ao objetivo geral proposto. Dessa forma, torna-se relevante sinalizar que, de acordo com Almeida e Rodriguez (2013) as Comissões Processantes são beneficiadas com zelo exclusivo e aperfeiçoamento quanto ao controle disciplinar, conferindo segurança às partes interessadas, e que todos os PADs terão atributo e não serão atacados de nulidade pela defesa do indiciado ou Poder Judiciário. Nesse sentido, nota-se que as Comissões Processantes devem ser dotadas de eficiência e eficácia.

A eficiência, segundo A&C (2003), é um meio de disciplinar, organizar e estruturar a Administração Pública para se obter aos melhores resultados possíveis quanto a prestação do serviço público. Quanto à eficácia, Cruz e Nunes (2021) descrevem como sendo a capacidade de alcançar os resultados desejados e implementar políticas públicas que atendam às necessidades da população.

Considerando a contextualização acima, foi perguntada à amostra: De que forma sua formação lhe conferiu embasamento para ser membro da Comissão Processante? Os resultados obtidos levaram em consideração os de maior relevância. Diante das respostas observadas, foi possível obter uma visão holística de tudo, do espaço da escola, o que permitiu um olhar diferenciado; ter proporcionado competências e habilidades; executar da melhor forma o serviço realizado, maior conhecimento em questões jurídicas; podendo ainda notar que a formação de alguns não tem relação com a Comissão Processante:

R1 - A minha formação não é relacionada ao trabalho correcional.

R2 - Hoje, assim, todas os cursos de pós-graduação que eu tenho feito, todos os cursos, né? No início foi mais complicado, mas aprendi muito e tenho aprendido muito também

R3 - Eu acho que a questão da inspeção em si, ela tem uma visão muito holística. [...] Quando a gente vem pra Comissão, a gente tem um olhar diferenciado. Quando os processos vêm, a gente já consegue ver lá na frente. Eu acho que isso é um diferencial pra quem é inspetor e está dentro da Comissão, ajuda bastante.

R5 - Foi por uma questão técnica mesmo, né? Por eu ser bacharel em Direito e ter conhecimento de legislação, a Lei 4771, e um dos pré-requisitos seria ser bacharel em Direito (Dados da Pesquisa, 2025).

O entrevistado R3 pontuou que a relação entre sua formação com a Comissão Processante é um diferencial, pois, por estar dentro da escola e vendo tudo acontecer de perto, tornou-se mais fácil conseguir ver a situação além do que ela realmente apresenta. Nesse contexto, a formação do membro é relevante para a Comissão que ele integra, visto que, segundo Di Pietro (2019), é por meio de uma Comissão Processante que são delegados os procedimentos instaurados através de denúncia em favor da sociedade como um todo.

O entrevistado R10 acredita que conviver com os desafios da educação é complexo e que atua na área desde o ano de 1982, e atualmente, com cargo comissionado de natureza administrativa, pedagógica. Os desafios como diretor de escola ensinaram muito.

Para melhor explicar a formação dos entrevistados, tem-se a Tabela 4.

Tabela 4

Distribuição da amostra por Graduação (formação)

Distribuição da amostra por graduação acadêmica	
Amostra	Graduação
R1	Pedagogia e Educação Física
R2	Educação Física
R3	Pedagogia
R4	Pedagogia
R5	Bacharel em Direito
R6	Pedagogia
R7	Administração
R8	Bacharel em Direito
R9	Pedagogia e Relações Públicas
R10	Letras

Nota.. Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Além do questionamento acima, tornou-se relevante perguntar aos entrevistados: quanto tempo está nomeado na Comissão Processante? As respostas obtidas foram diversas e diferentes umas das outras, podendo ser ressaltada a resposta de R4 ao afirmar que está na Comissão desde 2020. Já R6 atua desde o ano de 2016; R7 desde 2015; R8 desde 2021 e R9 afirmou que compõe a Comissão há dez anos. Com base nessas respostas, foi possível observar que os membros que constituem a Comissão Processante não têm pouco tempo de nomeação, o que permitiu evidenciar que eles possuem conhecimento amplo acerca das suas funções e sua importância como parte dela.

Foi realizada uma pergunta que adentrou na questão da função dos participantes como membro da Comissão. Inicialmente, é preciso sinalizar que conforme a *Lei n. 8.112/1990*, art.

149, o servidor deverá ser ocupante de cargo efetivo superior ou de mesmo nível, ou ter nível de escolaridade igual ou superior ao do indiciado. Assim sendo, portanto, não há que questionar sobre ser membro da Comissão se insere no rol de competências de algum cargo, pois não se trata de cargo nem função e sim de uma atribuição legal, sem mesmo ser necessário que eles se afastem de seus cargos e funções legais. Esclarecida a atribuição do membro da Comissão, foi feita a seguinte solicitação aos entrevistados: Qual sua função na Comissão Processante?

R1 pontuou que atua “como Presidente e Secretário Vogal”, mas não descreveu suas funções. Somado à resposta de R1, tem-se também as ações apontadas por R2 afirmando que “A nossa Comissão é muito unida, a gente não tem uma função certa, né? A gente delega funções, a Presidente de todos os processos e eu e a Vogal, a gente divide, secretária e Vogal. Mas, na verdade, a gente faz tudo, né? Tudo. Muita coisa”. Conforme se pode observar, R2 deixou claro que a Comissão é unida com tarefas e atividades devidamente atribuídas e divididas entre os membros. Isso permitiu perceber que o trabalho flui de forma adequada e com baixa possibilidade de falhas, o que contribui para resultados mais satisfatórios.

Conforme descrição do entrevistado R3 em relação a sua função:

R3 - Ah, eu sou desde Vogal a Secretário, dependendo. Já fui Presidente de Comissão também uma vez só. E dentro dessas funções, a gente tem a questão de acompanhar os processos, dentro dos acessos externos, do acusado, do defensor público, as portarias que são publicadas no processo, portaria de prorrogação, recondução. Acompanhamento de e-mail, consulta de advogado também, a gente participa. A gente participa da questão do indiciamento do servidor público quanto do relatório final. A questão é que a nossa Comissão, a gente sempre tenta fazer um trabalho assim, nosso trio mesmo, sabe? É sempre um trabalho mesmo que a gente tenta um auxiliar o outro. Então, a gente exerce todas as funções que têm dentro da Comissão, acho que todo mundo faz (Dados da Pesquisa, 2025).

O entrevistado R3 corroborou R2 ao afirmar que o trabalho é colaborativo, em equipe, um ajudando o outro para tudo seja realizado de forma correta. E, como forma complementar, R4 explicou: “Eu sou Presidente da Comissão processante e eu fico responsável por todo o procedimento. Mas, a nossa Comissão, a gente se dá muito bem e acaba que todo mundo faz tudo. Mas, a minha responsabilidade maior é a conferência total dos relatórios, conferir e intimar as pessoas, conduzir a própria audiência”. A resposta de R4 demonstrou a ênfase dada à responsabilidade de suas atribuições como membro da Comissão, mas pontuando que as

funções são dever de todos. R10 complementou que realiza tarefas rotineiras pedagógicas do dia a dia da escola.

Ao se analisar as descrições das funções dos entrevistados, notou-se que a eles são atribuídas atividades, não sendo nenhum delegado cargo ou função dentro da Comissão. Sobre isso, Castro (2006) salienta que um membro não recebe nomeação de cargo ou função, apenas a um atributo legal no âmbito de atividades de servidores estatais.

Ainda a respeito das atribuições, R6 descreveu:

R6 - De 2016 até 2021, eu era Presidente de Comissão processante. Então, a mim cabia fazer a análise do processo, cuidar do andamento processual, a escolher quais testemunhas seriam ouvidas, a conduzir a oitiva dessas testemunhas. A partir de 2022, eu passei a ser Vogal ou Secretária. Fui Presidente em um processo, porque no princípio tinha isso, né? Ora você era Presidente, ora você é Secretária, ora você é a Vogal. E no último ano, ao fazer parte da Comissão que integram no PAD, eu passei a ser a Vogal e nessa Comissão eu faço o estudo de todo o processo, o resumo de todo o processo no *Drive*. Também eu colaboro com as perguntas que são realizadas às testemunhas, eu colaboro dando resposta aos *e-mails*, eu colaboro entrando em contato com promotores para poder fazer oitiva de menores quando são casos que envolvem o assédio sexual e, também, eu colaboro fazendo o levantamento de jurisprudência (Dados da Pesquisa, 2025).

Abordando sobre a descrição das atribuições, R6 citou as suas atividades que incluem análise do processo, acompanhamento do andamento processual, escolha de testemunhas entre outros. Complementando a resposta de R6, segundo a *Resolução SEE n ° 4.771 de 2022*, os membros das Comissões Processantes investigam vários ilícitos dos servidores públicos, como por exemplo, aplicação indevida de dinheiro público, descumprimento de norma, incontinência pública de normas, abandono de cargo e acúmulo ilícito de cargos e funções.

Uma questão relevante em relação aos membros das Comissões Processantes é quanto ao conhecimento jurídico. Trata-se de uma recomendação, não exigência da AGU que os membros tenham conhecimento jurídico, pois são conhecimentos essenciais para a conclusão do PAD acontecer com eficiência e eficácia. R7 afirmou possuir alguns conhecimentos jurídicos:

R7 - Olha, mas na área de Direito Administrativo, Constitucional, como eu fiz três anos de Direito, eu ainda não comecei a prática, estágio, essas questões. Mas a questão da doutrina, enfim. E como eu sou uma pessoa que gosta muito de ler, adoro ler, estudar, pesquisar, então acho que isso colabora um pouquinho. Mesmo eu não tendo concluído a faculdade, a base que eu tive lá nos primeiros três anos ajudaram muito na questão da interpretação, né? Interpretação, análise dos princípios que eu vou utilizar no processo (Dados da Pesquisa, 2025).

Complementando o relato de R7, o entrevistado R8 apontou ter alguma experiência na área, principalmente no Direito Administrativo e Tributário por ter trabalhado no Conselho Regional de Contabilidade:

R8 - Eu tenho certa experiência e conhecimento na área do Direito Administrativo e já que aprendo bastante na prática aqui no trabalho. Eu tenho o conhecimento do Direito Tributário que vem tanto da graduação como da pós-graduação, mas que também na prática. Agora é com o trabalho no estado, em estado em sentido amplo, porque antes eu era do Conselho Regional de Contabilidade, elaborava algumas petições. Também era da área, num setor jurídico lá do CRC. E lá também adquiria certo conhecimento do tributário. A gente é demandado muito na área dos Direitos Civil e Penal também, além dos processos penal e civil (Dados da Pesquisa, 2025).

Por outro lado, R9 afirmou não ter conhecimento na área e apontou “Eu não tenho conhecimento jurídico, eu só faço os cursos na área jurídica, na área de processo administrativo” (Dados da Pesquisa, 2025). O entrevistado R10 pontuou que não tinha, mas, ao assumir a presidência dos PADs, passou a estudar sobre tais questões.

Como se nota, o conhecimento jurídico é uma recomendação da AGU aos membros. Além disso, tais conhecimentos também se estendem aos princípios que devem ser seguidos para a aplicação das sanções disciplinares. Por isso, os participantes desta pesquisa foram questionados: Você tem conhecimento dos princípios que orientam a aplicação das sanções disciplinares?

Antes adentrar nas respostas, conforme o Manual de Apuração de Ilícitos Administrativos (2021), o regime disciplinar do estado de MG é dotado de regras e também de princípios, sendo eles a Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. Portanto, considerando tais princípios, observou-se que somente R1 afirmou conhecer, mas não citou quais eram, enfatizando ter “como base os princípios administrativos regidos pela *Lei*

869” (Dados da Pesquisa, 2025). Da mesma forma, também sem citar os princípios, o entrevistado R2 respondeu que “Sim. Tudo que envolve os processos administrativos, a gente é obrigada a aprender, né? E com essa dinâmica intensa que é a Comissão, não tem nem como você não aprender, né? Você é obrigada a entender tudo porque é pesado” (Dados da Pesquisa, 2025). Assim como também apenas responderam “sim” os entrevistados R3 e R4. Nesta toada, embora não tenham citado os princípios, foi possível notar eles têm conhecimento de quais sejam e procuram aplicá-los em suas atividades e ações como membros das Comissões Processantes. Bem como também respondeu R5:

R5 - Sim, a gente trabalha o tempo todo na aplicação de princípios, seja tanto nas respostas, nas atas de deliberação, quanto nos relatórios finais, do contraditório, da ampla defesa. A gente trabalha muito os princípios da imparcialidade, da continuidade de serviços públicos, da eficiência, da publicidade, sim, tem que ter conhecimento dos princípios (Dados da Pesquisa, 2025).

Por outro lado, a resposta de R7 se mostrou mais completa, pois, além de o entrevistado ter afirmado não se lembrar, argumentou que quando precisa, pesquisa e lê para aplicá-los quando preciso for, e ainda aproveitou para exemplificar:

R7 - Olha, eu não tenho aquela questão de vir na minha cabeça para eu recitar para você, mas na hora de que eu estou estudando, eu já começo, eu pego o material e vou usar esse, vou usar esse. A questão de identificar quais eu vou usar, sim. Agora, tem aqueles básicos, que não são só do processo, mas são os que regem o serviço público, moralidade, pessoalidade. Então, esses que são mais básicos, que servem não só para o processo em si, mas para o serviço público de forma geral. Mas também tem aqueles que a gente usa na hora de analisar as questões, na hora de fazer um relatório, que é, por exemplo, o princípio da bagatela, razoabilidade, proporcionalidade. Enfim, o princípio da dignidade da pessoa humana. Então, assim, eu não sei te falar, vou começar a recitar um guru, mas na hora que eu estou trabalhando ali, eu trabalho com relativa facilidade e uso muito (Dados da Pesquisa, 2025).

É relevante que os membros das Comissões saibam quais são os princípios que orientam a aplicação das sanções disciplinares, pois, de acordo com Alves (2019), eles auxiliam com a apuração da responsabilidade de servidores públicos por infrações funcionais.

Complementarmente, Di Pietro (2019) sinaliza que tais princípios são básicos, a Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência, dentre outros de igual relevância especificados no art. 37 da *CFRB/88*.

Em um contexto geral, as análises das respostas, até o momento, evidenciaram a importância da formação do servidor, sua dedicação em relação às atividades que lhes são atribuídas e conhecimentos para constituírem a Comissão.

4.2.2 Saberes e competências

Sobre saberes e competências, Nunes (2021) afirma o quanto os princípios podem influenciar os sistemas jurídicos, pois, caso eles não existissem, não seria possível nenhuma interpretação. Os princípios são supranormas identificadas como agentes de regras. Nesse sentido, A&C (2003) sinaliza que o princípio da eficiência tem o objetivo de orientar o gestor público em relação ao cumprimento do seu dever quanto ao agir de maneira ágil e precisa na busca por resultados que atendam e satisfaçam toda a sociedade.

Para Pinto e Coronel (2017), o princípio da eficiência no serviço público engloba alocação racional dos recursos, redução de desperdícios e máxima produtividade. Dessa forma, os órgãos públicos precisam buscar meios de fazer mais com menos através de alternativas como adoção de novas tecnologias, melhoria dos processos ou capacitação constante dos servidores.

Nas Comissões de PADs, o princípio da eficiência otimiza os recursos humanos, materiais e temporais com o uso de novas tecnologias, formação contínua dos servidores envolvidos e implementação de procedimentos padronizados que facilitem o andamento das investigações para a gestão dos processos. A eficiência visa reduzir desperdícios e agilizar as etapas do processo (CGU, 2022).

Diante dessa observação, foi perguntado: Quantos cursos foram ofertados pela CGE e NUCAD para você? Quais? Nesta categoria de eficiência todos os entrevistados participaram de vários cursos da CGE e NUCAD, tendo sempre renovando seus conhecimentos, como demonstraram as falas das entrevistas. Considerando as respostas dos entrevistados, todos afirmaram que são ofertados cursos mensalmente, mas somente R1 citou o último realizado “Gestão Correcional do Serviço Público Fortalecendo a Integridade na Educação de Minas Gerais”. Sobre essa questão, é relevante saber que os membros estão passando por constante aperfeiçoamento e capacitação.

R2 - Todo mês a gente faz um curso, todo mês. Acho que a Comissão que mais faz

curso, fez curso, sempre somos nós. Todo mês a gente faz um curso, no mínimo um.

R3 - Acho que a gente já fez uma média de 10 a 11 cursos. Teve até um presencial que eles fizeram com a gente no final do ano, que foi bem bacana, comemorando os 10 anos da Nucad.

R4 - Diversos, eu participei de todos. Tem uma pastinha que eu imprimo de amarelo. Tem uma pastinha cheia de certificados. Foram muitos.

R5 - Ano passado, nós fomos duas vezes a Belo Horizonte, ficamos uma semana fazendo cursos de capacitação. Houve a presença do Ministério Público, juízes, pessoas que tinham conhecimento jurídico.

R6 - Vou te falar com muita verdade, foram tantos cursos e eu não sei precisar quantos cursos foram, mas eu posso te informar que foram muitos, inclusive é uma parte do Nucad que faz essa oferta e uma parte da CGE faz também a oferta de cursos.

R7 - Olha, desde 2015, deve ter sido um ou dois cursos por ano, geralmente.

R8 - Cursos sobre a correção administrativa. Recentemente, nós fizemos um curso sobre um livro que foi elaborado pela Secretaria de Educação. E isso é uma grande diferença, foram uns quatro ou cinco cursos sugeridos.

R9 - Na CGE, eu fiz vários cursos. Na CGE, era todo ano. A gente fazia inclusive curso sobre a corrupção dentro do serviço público. Mas eu vou te falar, teve também cursos sobre ética no trabalho, sobre assédio moral dentro do serviço público, abandono no serviço público, e principalmente processos administrativos, como que era oitiva, como que era participar delas.

R10 - Olha, eu não tenho essa conta, mas eu participei de vários lá na Cidade Administrativa, na própria Superintendência e em contatos diretos com o Nucad (Dados da Pesquisa, 2025).

Ao voltar em algumas perguntas anteriores, os entrevistados foram questionados sobre formação acadêmica e conhecimentos jurídicos e dos princípios que orientam a aplicação das sanções disciplinares, o que denota a ideia do quão relevante se mostra a base do Direito nesse contexto. Por isso, fez-se necessário perguntar: Você busca orientação sobre Direito Administrativo, Constitucional, Direito Processual para aplicação nos PADs?

Aspecto citado pelos entrevistados foi haver uma busca constante no Direito, legislações, normativas para atuarem com o mínimo de falhas possível na Comissão. Alguns buscam orientação com familiares que já possuem conhecimento na área do Direito, outros

procuram amigos e colegas de trabalho e também na literatura. Há ainda os que responderam não fazer desta busca, uma rotina:

R6 - Diretamente, continuamente, de uma forma rotineira não. Vou te explicar por quê. Por que o Direito Administrativo, não é? Eu busco quando, dentro do uso do Direito Administrativo, eu necessito de alguma informação que tenha a ver ou com Direito Cível ou com Direito Penal. Então, eu até busco orientação. E como a minha Comissão tem um advogado, que é o Presidente da CP, ele é advogado, ele supre muito esta necessidade. Quando eu não fazia parte desta Comissão, eu buscava em advogado dentro da Superintendência para conseguir algum entendimento para esta parte, já que eu não posso buscar me apoiar nos meus colegas por se tratar de assuntos sigilosos (Dados da Pesquisa, 2025).

Diferente da resposta de R6, R7 afirmou “Sim, busco na internet, busco com os meus superiores e na literatura também, né?”, resposta que corroborou R8 “Sim, busco sim. E acredito que seja fundamental estar sempre buscando o conhecimento nessa área do Direito Administrativo, já que é o nosso trabalho” e R9 “Sim, principalmente nos você faz uma busca junto ao judiciário, aí quando você vai fazer o relatório, você inclui leis e também acordos” (Dados da Pesquisa, 2025).

Para compor a Comissão Processante, obter conhecimentos da área jurídica e do Direito se mostra relevante, ainda não seja como forma exclusiva e exaustiva de dedicação, mas é preciso saber como a área jurídica funciona para também promover o melhor funcionamento da Comissão.

4.2.3 Tempo de duração de um PAD na Comissão processante

Nas comissões de PAD, a eficácia significa a capacidade de atingir os resultados almejados das investigações, garantindo a identificação e punição dos infratores, conforme previsto nas normas previstas na *Lei n. 869/1952*. Diante disso, CGU (2002) sinaliza ser notória a necessidade de as Comissões seguirem de forma rígida os preceitos legais e assegurar o direito à ampla defesa e contraditório. O que se percebe é que a eficácia inclui a imparcialidade na condução do processo.

Somado ao que foi descrito acima, tem-se ainda a *Lei n. 8.112/90* que estabeleceu no art. 152, o prazo para a conclusão dos trabalhos da Comissão de PAD e prevê ser possível prorrogar estes trabalhos pelo mesmo prazo inicialmente concedido, como se lê:

Art. 152

O prazo para conclusão do processo disciplinar não excederá 60 (sessenta) dias, conta da data de publicação do ato que constituir a comissão, admitida a sua prorrogação por igual prazo, quando as circunstâncias o exigirem (Brasil, 1990).

Em Minas Gerais, com base no *Decreto n. 48821 de 13 de maio de 2024*, art. 11, Inciso V, parágrafo 2, observa-se que prazo para concluir trabalhos da Comissão Processante não poderá ser maior que 180 dias a contar a partir da publicação da portaria de que trata o *caput*, salvo admitida a prorrogação por igual período, desde que seja apresentado argumento do Presidente da Comissão Processante à autoridade instauradora. Ocorre que o prazo foi delineado de forma geral para todos os PADs instaurados, o que não implica dizer que, independente da dificuldade do caso sob apuração, esse prazo deva ser considerado como absoluto. Trata-se de um limitado dos trabalhos da Comissão disciplinar que venha a atuar em uma apuração mais complexa e, nos casos mais simples, há de ser tomado como período de tempo razoável para a real e definitiva solução do feito.

Ademais, isso não pode servir de escudo para indefinida postergação dos trabalhos apuratórios nos casos mais complexos, sob pena de descumprimento dos ordenamentos constitucionais que estabelece como direito de todos, tanto no âmbito judicial quanto no administrativo, a razoável duração dos processos. Abaixo, a fala dos entrevistados afirmando haver PAD que ultrapassa um ano.

R 3 - É complicado porque depende do tipo de PAD. Se for, por exemplo, um PAD de assédio, um PAD que tem uma prioridade, ele é mais rápido. Costuma ser uma média de dois meses, mais ou menos. Depende da forma que o PAD veio, quais são as diferenciais. Por exemplo, a gente pegou um PAD de servidora com problema de perícia médica. Aí a gente bate com a questão do estado, porque a perícia médica no estado tá demorando demais pra ser liberada. Então, um processo que poderia demorar um mês, a gente fica três meses, quatro ou seis. Então, assim, não tem muito, assim, um período exato, né?

R 5 - Isso depende muito. Quando é um PAD de abandono de cargo, quando é um PAD de suplemento de normas, a gente consegue fazer uma média de quatro meses, seis meses. A gente tenta levar até os 180 dias, que é o que a *Lei 869* prevê. Tem vezes que não é possível. Tem casos, por exemplo, que tem que esperar a perícia e a perícia demora. Teve caso que eu fiquei um ano e meio esperando perícia. Tem caso que a gente precisa de prova emprestada, por exemplo, de assédio sexual. A gente precisa que, às vezes, o Ministério Público e o Judiciário liberem. Às vezes, custa ter essa prova prestada, uma média, mais ou menos, de seis a oito meses, a depender da complexidade do PAD. Mas, a gente tenta fazer no período máximo, que é entre 90 e 180 dias.

R 9 - Olha, isso aí vai depender do que que é o ilícito do PAD. O PAD, quando é de abandono de cargo, você demora três, quatro meses. Quando é de um assédio sexual que já é comprovado, que tem indícios, é obrigatório você fazê-lo mais rápido, porque envolve o local de trabalho, e você já começa a fazer o processo dele. Esse demora mais um pouco, porque junto você tem que colocar, você tem a polícia, investigação policial e o Judiciário também, porque nesses casos é obrigatório você encaminhar para o Judiciário. Então, ele demora até um ano (Dados da Pesquisa, 2025).

A eficiência e eficácia nas Comissões de PAD são fundamentais para garantir a integridade e, principalmente, a credibilidade das instituições públicas (CGU, 2022). A credibilidade pode ser alcançada de acordo com a agilidade na resolução dos processos, por isso, questionou-se: Sua Comissão Processante resolve um PAD em quantos dias ou meses? Explique. Para R4 “Depende muito do teor do PAD. Nós já tivemos PADs que nós resolvemos em 15 dias, PADs que nós resolvemos em um mês, em dois meses, em um ano” (Dados da Pesquisa, 2025).

Depender do teor, da complexidade, da matéria e outros fatores citados pelos entrevistados:

R6 - Depende do PAD. Se for um PAD simples, nós conseguimos em 60 dias, um PAD simples. Mas se for um PAD muito complexo, em que nós dependemos de oitiva, de uma escuta especializada ou de um depoimento especial, e para isso nós dependemos da justiça, de um promotor, aí esse PAD vai depender da boa vontade desse promotor. Já aconteceu de nós conseguirmos resolver a situação da escuta especial em 60 dias, mas para conseguir da Justiça a prova emprestada, chega ali, a gente é barrado. E até hoje a gente não conseguiu a prova emprestada. Então, PADs que não envolvem assédio

sexual, eles caminham mais rápido do que esses PADs que envolvem. Então, a gente conseguiu em 60, 70 dias entregar um PAD quando estávamos em 100% de teletrabalho. Meus colegas estavam de teletrabalho. Agora, com a nova dinâmica, não sei te dizer como é que vai ser (Dados da Pesquisa, 2025).

Depende da matéria e casos mais urgentes que exigem prioridade, estes são resolvidos em menos tempo. Não há resolução de PAD em dias, além de ter que se verificar em cada caso concreto o que é o ilícito do PAD. Contudo, não há nada que impede a apuração de vários casos simultaneamente, o que não significa que eles serão prontamente solucionados:

R7 - Olha, geralmente a gente apura vários PADs ao mesmo tempo. Então, o ano passado, foi instaurado para nós, em 2024, mais de dez PADs, mais dois que a gente estava... que veio do ano anterior. Então, assim, cada PAD tem um tempo... tem os que são mais rápidos, tem os que são mais longos. Mas, na hora que eu terminei o ano e eu vi quantos eu tinha concluído, deu uma média de um mês. Então assim, eu tive PADS que eu demorei quase um ano. Eu tenho um PADS hoje, que eu estou em fase de indiciamento, que eu demorei, que fez um ano em novembro. Mas eu tive PADS também que nós concluímos com dois meses. Mas, na hora que eu faço a média, foram concluídos 13 PADs, em 2024 (Dados da Pesquisa, 2025).

Os fatores citados acima ocorrem, de uma forma geral, em todas as Comissões, porém existem questões pontuais tais como o tipo de ilícito, teor, se trata de um caso simples, da matéria, da urgência, da prioridade, entre outros. Para o entrevistado R1, a média para a solução dos PADs é de 60 dias.

Resumidamente, quando perguntados a média de quantos PAD são resolvidos por ano, R1 respondeu “Tendo como base os anos anteriores, média de 15”; R3 “Nossa, ano passado eu tinha uns oito PADs, dez PADs”, R4 “entre 12 e 15”, R5 “Uma média de dez pares, de oito a dez PADs, a depender da complexidade”, R6 “A média é essa, de sete a nove PADs em um ano”, R7 “A média de PADs resolvido por ano. Seriam 13”, R8 “Quatro, cinco. Depende da matéria também”, e R9 “Quatro”. R10 afirmou que não tem esses dados, mas acredita ter sido a Comissão que mais produziu. Não tem condição de fazer mais do que isso”. R9 foi o entrevistado que apontou a mais baixa quantidade de PADs resolvidas enfatizando, inclusive, que não dá para ser mais que quatro por ano, indo de encontro com R1 que resolve em média 15.

Na sequência, foi questionado: Sua Comissão Processante já passou por auditoria interna para analisar as conformidades dos atos de Correição? Descreva como ela ocorreu. A respeito desta pergunta, todos os entrevistados foram unânimes quanto a resposta dizendo “não”.

A materialidade de um ato ilícito é fundamental para construir um caso, indispensável, portanto, sua comprovação para uma ação jurídica suficiente para dar continuidade a um processo e condenar o autor do delito. A materialidade do ilícito e saber reconhecer suas características é também uma questão relevante no contexto deste trabalho para melhor compreender a eficácia e eficiência das Comissões Processantes da Rede Estadual de Ensino do Estado de MG. Para tanto, fez-se a pergunta: Você tem conhecimento da materialidade de um ilícito? Poderia explicar? Alguns entrevistados afirmaram saber o que é materialidade de um ato ilícito outros não responderam de forma direta, mas deixaram claro entenderem o contexto:

R1 - Temos sim. Assim que chega o Processo, depois da admissibilidade do núcleo de correção, o Processo nos é enviado e tem a autuação. A gente busca as leis, principalmente a *Lei do Magistério* e a *Lei do Servidor Público* e quais os ilícitos que foram descritos na autuação do processo.

R2 - Sim. A gente precisa ter, até para dar continuidade ao Processo.

R3 - Como assim? A materialidade do início. Você diria, por exemplo, o início de abandono? Qualquer um. Materialidade é a comprovação.

R4 - Materialidade de um ilícito, por exemplo, quando a gente vê um PAD de assédio, que é o que a gente mais vê ali; então a gente faz bem ali uma pesquisa em torno do que está acontecendo dentro daquele PAD, através de legislações e através das próprias testemunhas.

R5 - Sim, na verdade a gente trabalha o tempo todo no PAD com a materialidade do ilícito, com a sua conduta, com o resultado. Então assim, querendo ou não, trabalhando com o PAD, você todo dia vai ter muito trabalho nessa matéria, a gente vai ficando mais familiarizado (Dados da Pesquisa, 2025).

Para R6, entende-se por materialidade a situação em que a gente possui provas, como um documento, na apuração, por exemplo, pelo serviço da inspeção, pessoas que foram ouvidas e que têm uma fala coerente umas com as outras. De acordo com R8, é por meio das provas que se obtém conhecimento da materialidade e com base em um estudo prévio, uma análise

preliminar para que o PAD seja instaurado. Como se nota, não importa a forma como o entrevistado explica e descreve ser a materialidade do ilícito, pois todos se mostraram com a mesma ideia, não fugindo do contexto de provas.

4.2.4 Conhecimentos jurídicos

A dosimetria da pena ou cálculo da pena é usada pelo Estado, através do Poder Judiciário, para aplicação de sanção ao indivíduo que infringir as leis. A dosimetria da pena atende ao sistema trifásico estabelecido no art. 68 do Código Penal.

Conforme o Manual de Processo Administrativo Disciplinar da Controladoria-Geral da União - CGU, os critérios ou elementos balizadores da dosimetria da pena dispostos no art. 128 da *Lei nº 8.112/90* devem ser considerados nos casos de enquadramentos administrativos que podem, a depender do caso concreto, ensejar penalidade de advertência ou de suspensão. Deve-se destacar que é corrente o entendimento de que para as penas capitais não há possibilidade de atenuação da penalidade, não sendo admitida a aplicação da dosimetria da pena. Logo, foi feita essa pergunta aos entrevistados, de modo que fosse possível levantar informações sobre a dosimetria da pena, bem como verificar se eles sabem do que se trata. Assim, perguntou-se: Tem conhecimento da dosimetria da pena de um PAD? Poderia explicar?

A explicação dada por R6 “Da mão, né? A mão que pesa” e afirmou conhecer o significado de dosimetria da pena de um PAD. Para este entrevistado, trata-se de um importante, além de serem considerados os princípios que os regem, como o da imparcialidade, pessoalidade, que muitas vezes pesam mais que os outros.

R7 não soube responder a essa pergunta, por outro lado, R8:

R8 - Sim. Conhecimento a respeito da dosimetria é aquela questão da dosagem da pena. Para casos mais severos, a pena é mais grave. Para casos mais brandos, a penalidade é mais branda. Os casos de repreensão e suspensão são casos para situações não tão graves. Dependendo do caso, o servidor pode ser demitido, a bem do serviço público. Ele pode ser demitido, né? E aí é uma situação bem grave (Dados da Pesquisa, 2025).

Explicação dada por R9 sobre dosimetria da pena de um PAD é como uma situação que leva à suspensão ou exoneração, levando o servidor a perder o seu cargo:

R9 - Sim. Quando você... Ele vem de uma suspensão até a exoneração. Ou é a perda do cargo mesmo, a bem do serviço público. Quando há exoneração, o servidor pode ser exonerado daquele cargo, mas ele pode continuar trabalhando no que você foi... Você pode trabalhar como contratado ou como estagiário. Quando o servidor perde o cargo, além de serviço público, ele não pode nem voltar a trabalhar no estado (Dados da Pesquisa, 2025).

Ao se analisar a resposta de R10, notou-se que acerca desta questão, a Comissão já avaliou todas as provas e já tirou suas conclusões de forma coletiva. É muito pesado que essa Comissão sugira uma penalidade máxima, tal como demissão a bem do serviço público. Às vezes, o processo, por outras inúmeras razões, precisa de uma repreensão, uma penalidade mais leve. Mas, que conhece toda essa escala da dosimetria da pena.

Dentro do contexto da dosimetria da pena, alguns princípios devem ser seguidos, dentre eles o da Impessoalidade. Não apenas isso, mas, inclusive, para garantir a eficácia e eficiência das Comissões Processantes da Rede Estadual de Ensino do Estado de Minas Gerais. O Princípio da Impessoalidade é, segundo Di Pietro (2019), o fato do administrador público poder aplicar somente o que consta na lei, ignorando fatores pessoais para a execução de preceitos administrativos, o qual impõe ao administrador público que só pratique o ato para o seu fim legal. Dada a importância deste Princípio, foi perguntado aos entrevistados: Tem conhecimento do princípio da Impessoalidade? Poderia explicar?

Ao solicitar que os entrevistados expliquem o Princípio da Impessoalidade, somente R7 respondeu não saber o que é esse Princípio, argumentando que talvez possa ter ouvido falar sobre ele. Diferentemente, R1 além de responder conhecer, ainda completou que “um dos princípios que a gente acaba dando um pouco mais de importância seria esse”. Igualmente, R2 também respondeu “O que mais a gente tem que ter, né? Principalmente lidando com tantos servidores assim. A Comissão tem que ser o mais imparcial possível” (Dados da Pesquisa, 2025):

R5 - Da impessoalidade? Olha, na verdade a gente sabe que impessoalidade, impessoalidade mesmo, 100% não existe em ninguém, né? Na verdade, quando você faz um acompanhamento, querendo ou não, todos os princípios que a gente traz como ser humano, o conhecimento, a gente acaba aplicando.

R6 - Sim, inclusive é esse um dos principais princípios que tem que reger o membro de uma Comissão, porque ele precisa se colocar como uma pessoa à parte para que ele

possa ter o olhar justo sobre a situação que ele vai analisar e vai sugerir uma penalidade (Dados da Pesquisa, 2025).

Para R8, trata-se de um princípio administrativo e R9 pontuou que o Princípio da Impessoalidade é um dos motivos pelos quais as Comissões têm que ser compostas por duas ou três membros.

4.2.5 Gestão de processos

De acordo com Bittencourt e Zouain (2010), a gestão pública é entendida como elemento essencial a atividade do Poder Executivo, ao exercício de gestão desempenhado pelo seu titular sobre os bens do Estado. Trata-se de uma maneira de gestão imediata e permanente com a finalidade de atender as necessidades públicas em favor da sociedade para proporcionar o bem de toda a população brasileira. É uma atribuição direta ao serviço público, submetido ao limite jurídico em particular que normatiza suas atividades com base na emissão e realização dos atos administrativos.

Além do exposto acima, acrescenta-se ainda que, conforme o Manual de Apuração de Ilícitos Administrativos (2020), em Minas Gerais, a gestão pública executa função fundamental na administração e desenvolvimento do estado. Nesse cenário, a eficiência e a transparência são as bases aplicadas para nortear as ações desses órgãos. Portanto, a integração entre todos os setores do órgão público juntamente com a valorização do servidor público se mostra indispensável nesse processo.

Segundo Vieira e Barreto (2019), nos órgãos de Correição Administrativa Disciplinar, fala-se que a gestão pública é essencial, pois ela garante a aplicação da ética e da eficiência. Elementos como atuação preventiva, transparência nos procedimentos, respeito aos direitos dos servidores e autonomia se mostram fundamentais para fortalecer as instituições públicas.

Com base no contexto apresentado, nesta categoria e por meio das falas dos entrevistados, cada Comissão Processante tem sua própria gestão de processo, sendo que todas utilizam o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), uma plataforma que engloba um conjunto de módulos e funcionalidades que promovem a eficiência administrativa. Trata-se de um

sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, com interface e práticas inovadoras de trabalho.

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) de Minas Gerais foi instituído em 4 de agosto de 2017 por meio do *Decreto n. 47.228* da Assembleia Legislativa de Minas Gerais. O SEI é utilizado pelo Governo de Minas Gerais para tramitar processos administrativos de forma eletrônica

O modo como os processos são gerenciados influenciam diretamente na eficiência e eficácia. Sendo assim, os entrevistados responderam a seguinte pergunta: Como é gerenciado cada um dos processos abertos?

R1 - Bom, quando o processo chega aqui na Comissão Interregional, a gente normalmente faz uma reunião. Você sabe que lá é um pouco mais moroso do que a gente. A gente faz uma reunião para fazer a ata de abertura do Processo. Depois, a gente faz a designação entre os três membros para designar quem será o Secretário, a Secretária e o membro Vogal desta Comissão. Assim, todos assinam esta carta de abertura e dá-se início aqui ao estudo do Processo. É enviada, logo em seguida, também a citação para o acusado ou acusados, se tiver.

R2 - Eles chegam pra nós e a gente vai dividindo as tarefas, né? A princípio, é entrar em contato com advogados, entrar em contato com todos os servidores, né? Tudo dentro da lei, tudo certinho. Mas, a princípio, primeiro é o advogado, né?

R3 - Gerencia? Quando a gente recebe um PAD, a primeira coisa que a gente faz é abrir ele, fazer a citação, encaminhar para os acusados, solicitar o defensor e tal. E dentro desse processo, a gente vai fazendo, como eu te expliquei, a gente vai fazendo o estudo dele, vendo a legislação, a documentação que vai sendo necessária e a gente vai complementando.

R5 - Então, nós temos uma planilha onde ali a gente tem mais ou menos uma coordenação dos trabalhos. Então, a gente recebe o PAD. Primeira coisa que a gente faz, sumariamente vou te explicar. A gente pega o PAD, as provas do processo originário, que vêm no Processo de circunstância, e aí ele passa para o Processo sigiloso. Então, a gente tem que fazer essa transposição toda dentro do SEI.

R6 - Olha, semanalmente, para cada Processo, a Comissão se reúne para deliberar sobre o andamento processual. É dada prioridade a casos de assédio sexual devido ao seu conteúdo. A segunda prioridade é o tempo que o Processo tem de instauração, para

que ele não corra o risco de prescrição. Então, a gente tem essa análise. E semanalmente, nós analisamos os Processos.

R8 - A nossa Comissão tem uma planilha que é bem recente até. A gente está gerenciando através desta planilha onde a gente coloca os números das Portarias de instauração, a providência a ser tomada e observações. Recentemente, nós colocamos uma outra coluna e datas de prescrição, pra gente ter cuidado com a data da prescrição.

R9 - O PAD chega pra gente, vindo muitas vezes do gabinete, ou ele vem do RH, ou do controlado. Aí, ele chega através do SEI. Aí, você vai ter acesso e você tem que ir lá, tem toda a documentação que comprova os ilícitos do processado (Dados da Pesquisa, 2025).

Ao analisar as respostas acima, o que se pode entender é que o gerenciamento é feito inicialmente por meio de uma ata de reunião, designação das atribuições dos membros, com as tarefas devidamente divididas, dando início aos trabalhos com a carta de abertura.

Outros entrevistados explicaram que ao receber a PAD ela é aberta, enviada para os acusados, feita a solicitação do defensor, elencada as possíveis testemunhas e marcada audiências (R3, R4). Contudo, o gerenciamento de R5 se mostrou interessante e estruturado:

R5 - Nós temos uma planilha onde ali a gente tem mais ou menos uma coordenação dos trabalhos. Então, a gente recebe o PAD. Primeira coisa que a gente faz. A gente pega o PAD, as provas do processo originário, que vem no processo de circunstância, e aí ele passa para o Processo sigiloso. Então, a gente tem que fazer essa transposição toda dentro do SEI. Logo depois que a gente faz essa transposição é que a gente coloca isso no sistema sigiloso e a gente já começa a fazer os procedimentos de conhecer o PAD, ver a história, ver o enredo, ver as provas e já começar a intimar a servidora. A gente faz a ata de deliberação; a gente faz a indicação do Secretário e vai fazendo as intimações de todos os atos processuais, intima, depois espera a defesa prévia. Depois da defesa prévia, se analisa toda a situação para fazer o rolamento de testemunhas. Faz audiência de discussão e julgamento e aí faz despacho ou não. Logo depois, recebe-se as alegações finais e faz o relatório que encaminha o Processo (Dados da Pesquisa, 2025).

Com base na resposta de R5, notou-se que é aplicada uma sequência de ações previamente planejada para gerenciar os processos abertos desde o seu recebimento. Já R6 descreveu que os processos são gerenciados, considerando a prioridade do caso. R7 pontuou

que não há um gerenciamento específico, mas, conforme resposta de R8, notou-se que, assim como R5, ele também tem montado um esquema, uma estrutura organizada para gerenciar cada um dos processos abertos:

R8 - A nossa Comissão tem uma planilha que é bem recente até. A gente está gerenciando através desta planilha, onde a gente coloca os números das Portarias de instauração, a providência a ser tomada, e observações. Recentemente nós colocamos uma outra coluna de datas de prescrição, pra gente ter cuidado com a data da prescrição. E nessas observações a gente coloca, por exemplo, se as intimações para as oitivas foram realizadas, se as perguntas foram elaboradas. E assim a gente tem feito dentro, internamente, da Comissão. Essa planilha é bem... assim, nós fizemos recentemente pra gente ver a planilha e ter com ela, ter uma visão geral de todos os Processos que a Comissão tá cuidando. Mas, existem outros meios também. O nosso interno ali é basicamente essa planilha. Pelo menos eu tenho cuidado dessa planilha e tentado observá-la (Dados da Pesquisa, 2025).

De um modo geral, entende-se que cada Comissão representada pelos entrevistados, adota uma forma que seja mais adequada às suas necessidades e objetivos. Não se pode falar que existe um padrão para gerenciar os processos abertos, cabendo a cada um lidar com a situação da melhor forma possível, desde que os resultados apresentados sejam satisfatórios. Essa falta de um padrão a ser seguido é também motivado pela adoção de novas tecnologias aos processos para aumentar a eficiência, reduzir custos e tempo de execução (Manual de Apuração de Ilícitos Administrativos, 2020). Corroborando, tem-se a abordagem de Hipólito e Reis (2002) ao afirmarem que a Administração Pública confere ao servidor autonomia para a tomada de decisões, reduzindo os níveis hierárquicos para facilitar o gerenciamento dos processos abertos.

Para melhor ajudar a compreender a eficácia e eficiência das comissões processantes da Rede Estadual de Ensino do Estado de Minas Gerais, questionou-se: Qual sua opinião sobre a gestão dos processos durante a execução e após o fechamento do processo? Diante das respostas coletadas, tem-se:

R5 - A gente vê que tem vícios processuais que às vezes a Comissão tem que sanar porque não foi feito O Processo de sindicância dentro do procedimento, tudo respeitando o contraditório, a ampla defesa e o sigilo, né? A gente percebe que no Processo de

sindicância, às vezes, a escola não sabe lidar muito com essa questão do sigilo. Mas, assim, quando chega pra gente, ele já vem todo ‘condensadinho’, juiz de admissibilidade, já vem todo calculado, né? Ele já vem meio que pronto pra gente fazer a análise. Nossa Comissão até hoje não tem tido nenhum problema, né? Nós temos o Nucad; a gente tem uma base muito boa, o pessoal que trabalha com a gente diretamente pelo Nucad, o nosso Supervisor, a Controladora Interna, a Coordenadora que agora ela já ficou responsável pela gerência total.

R6 - Desde o momento que o Processo chega para a Comissão, até o término, quando é feito o relatório final e dado o andamento. Eu entendo que as Comissões têm um primor, porque é o cuidado com relação a cada passo que é dado, as necessidades, se há necessidade de diligência naquele Processo, buscar mais provas porque a Comissão julga que necessita clarear determinados fatos. E isto leva um determinado tempo. Agora, depois que nós entregamos o Processo, há um tempo até a publicação, tempo este que nós da Comissão achamos angustiantes, porque nós não sabemos se foi acatada ou se não foi acatada a sugestão. Esse tempo, ele é... ele é... não vou falar que ele é moroso, eu vou dizer que ele é mais demorado, não é? Porque, afinal de contas, é a vida, é a vida profissional de uma pessoa que está sendo avaliada. E eu acredito também que a Controladoria Setorial, junto com o Nucad, eles precisam de um tempo maior, porque enquanto aqui nós somos três, lá é um para analisar. Então, eu acho que demora um pouco mais sair esse resultado final (Dados da Pesquisa, 2025).

A percepção de R5 se mostrou um pouco negativa, pois, apontou problemas tais como os vícios processuais, o sigilo que não é sempre respeitado, mas, mesmo assim, reforçou pontos positivos como cálculo já feito, processo pronto para análise e pessoal dedicado, facilitando para que nenhum problema ocorra. Da mesma forma, pontuou R6 ao sinalizar para a importância das Comissões, a necessidade de se buscar mais provas e a morosidade do processo.

Mas, conforme respostas de R10, a Comissão tem que estar bastante segura na questão de discutir e avaliar as provas para elaborar um bom relatório, trabalhar de uma forma técnica nesses relatórios, porque eles não podem ser feitos a toque de caixa e, sim, com fundamentação teórica.

Ao se analisar, de um modo geral, as respostas dos entrevistados que fizeram parte desta pesquisa, notou-se que ainda há alguns gargalos, como morosidade, controle e gerenciamento dos processos, bem como um melhor entendimento por parte dos membros quanto às questões jurídicas e dos princípios a serem aplicados.

4.3 Análise dos documentos NUCAD

Ao se analisar os documentos NUCAD, inicialmente, é preciso sinalizar que se trata de um órgão que tem a finalidade de apurar possíveis irregularidades, atuando na correção administrativa. Nesse cenário, o referido Núcleo, além de corrigir irregularidades, também tem o objetivo de prevenir a corrupção, identificar e responsabilizar servidores públicos e pessoas jurídicas. Tem o dever de analisar processos administrativos e, diante destas suas atuações, promover o fortalecimento da conformidade e supervisão disciplinar (NUCAD, 2024).

Pelo exposto, observa-se, conforme o NUCAD, que não há qualquer estudo sobre o custo de um processo administrativo disciplinar no âmbito da Secretaria de Estado de Educação.

Observou-se que as Comissões Processantes, por força da *Resolução SEE nº 4.771/2022*, passaram a ser permanentes, com cada Regional do Interior disponibilizando um servidor e as metropolitanas três, o que forma uma média de 19 Comissões. Esta formação é feita não de forma regionalizada, mas, por perfil de cada membro e por tipo de ilícito, pois, por atuar por videoconferência, a distância não é um critério utilizado para sua formação. Como forma de auxiliar em relação aos números dos últimos dez anos do NUCAD-SEE e verificar a evolução do trabalho disciplinar no âmbito da Secretaria, seguem a Tabela 5 e a Figura 1.

Os dados, a seguir, mostram que dentre as penalidades, a variável “demissão e demissão BSP” foi a mais aplicada aos agentes que cometerem ações ilícitas e a variável “sobrestamento judicial” foi a pena menos aplicada. O ano com maior penalidade foi em 2022 e com maior número de servidores punidos também no ano de 2022.

Tabela 5

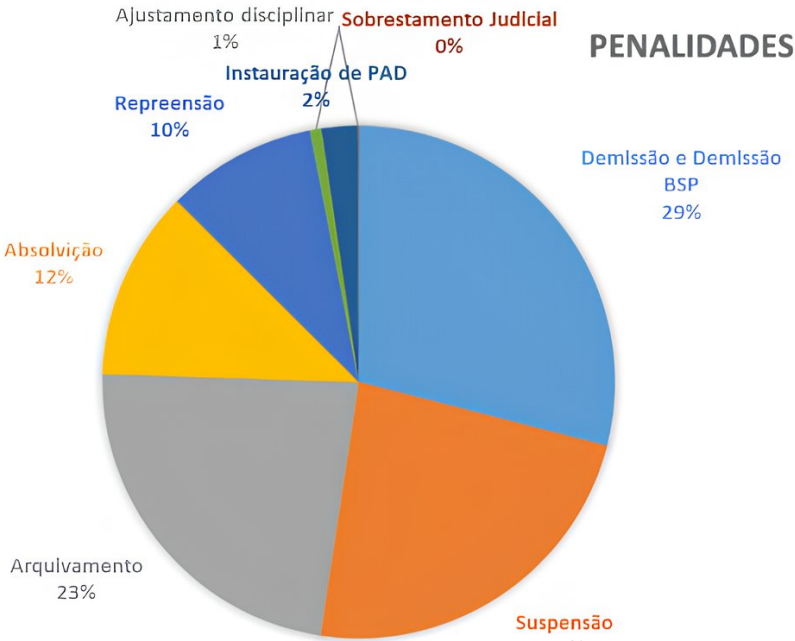
Penalidades aplicadas PAD e SAI nos últimos 10 anos

CGE CSET SEE NUCAD	NUCAD - 10 anos											
	Penalidades aplicadas PAD e SAI											
	Penalidades	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Demissão e Demissão BSP	7	30	52	17	53	15	21	65	83	55	398	29,01
Suspensão	4	6	19	46	40	30	42	55	35	44	321	23,4
Arquivamento	7	58	33	19	18	15	21	62	37	47	317	23,1
Absolvição	6	12	23	17	19	15	33	24	9	6	164	11,95
Repreensão	4	21	6	16	7	9	9	48	5	5	130	9,48
Ajustamento disciplinar		1	1		3	3			1	1	10	0,73
Instauração de PAD		3	5	11	3		2	4	2	1	31	2,26
Sobrestamento Judicial		1									1	0,07
Total de Servidores	28	132	139	126	143	87	128	258	172	159	1372	

Número de PADs	28	132	132	88	121	58	73	157	138	145	1072
----------------	----	-----	-----	----	-----	----	----	-----	-----	-----	------

Nota. Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Figura 1
Penalidades aplicadas PAD e SAI nos últimos 10 anos



Nota. Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Como se nota no NUCAD, as penalidades estão sendo devidamente aplicadas e os casos apurados de forma ética, visto que, como aponta Di Pietro (2019), o PAD é um dos poderes Administrativo Público para apurar infrações e aplicar penalidades aos servidores públicos e demais pessoas sujeitas à disciplina administrativa.

Interessante observar que o NUCAD auxilia os servidores na assimilação de princípios, valores e normas relacionadas às suas atividades. Com o NUCAD, é feito o planejamento,

coordenação e execução das atividades de correição administrativa e prevenção da corrupção, no âmbito da Sede, em conformidade com as normas emanadas pela Controladoria Geral do Estado de Minas Gerais (CGE) (Controladoria-Geral do Estado, 2020).

Tendo como base o exposto, ao se analisar o documento NUCAD no tempo, pode-se perceber que o ano que obteve maior quantidade de entrada de expediente preliminar foi o ano de 2017 e saída em 2024. Em relação ao PAD/SAI, os processos instaurados tiveram maior número em 2015 com julgados em maior quantidade no ano de 2024. Quanto ao ajustamento disciplinar, os homologados apresentaram maior quantidade em 2022 e concluídos 183 no ano de 2023, como pode ser verificado, entre outros anos, na Figura 2.

Figura 2

NUCAD no tempo ao longo dos anos de 2014 e 2024

CGE CSET SEE - Nucad no Tempo						
Anos	Expedientes Preliminares		PAD / SAI		Ajustamento Disciplinar	
	Entradas	Saídas	Instaurados	Julgados	Homologados	Concluídos
2014	34	11				
2015	182	72	183	28		
2016	430	363	112	132		
2017	441	492	130	132		
2018	357	298	142	88	52	55
2019	343	202	88	121	32	21
2020	167	305	66	58	65	65
2021	158	224	51	73	34	98
2022	292	213	106	157	141	22
2023	431	397	139	138	82	183
2024	430	522	181	159	103	78
Total Geral	3265	3099	1198	1086	509	522

* Dados apurados em 28/01/2025

Nota. Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

- **Quantas Comissões Processantes tem no Estado**

Sobre os dados dos últimos 5 (cinco) anos referentes a “Quantas Comissões Processantes temos no estado” constatou-se que até seis anos atrás, eram 47 Comissões Processantes, sendo uma por Regional de Ensino. Com a *Resolução SEE n. 4.771, de 27 de setembro de 2022*, ocorreram mudanças e, atualmente, há 19 Comissões Processantes, com servidores em dedicação exclusiva. Cada Regional disponibiliza um ou mais membros para atuar em conjunto. Cada Comissão é composta de um presidente, um secretário e um Vogal.

Além disso, todas as SREs possuem Comissões Permanentes e todas as SREs têm ao menos um servidor em dedicação exclusiva compondo uma das Comissões permanentes.

Para melhor compreensão sobre o exposto acima, é interessante explicar que, de acordo com Augusto (2012), SREs são unidades administrativas criadas para supervisionar, orientar e articular as políticas públicas de cunho educacionais que se faz entre o Estado e Municípios. São diversas as suas funções, dentre as quais, autorizar a abertura de novos cursos e modalidades de ensino em escolas públicas e privadas; autorizar o funcionamento de cursos técnicos na modalidade EAD; alterar a denominação de escolas públicas e privadas.

● Os números de processos anuais de cada Comissão

Ao se verificar o NUCAD, atualmente, existem 126 processos em instrução com as Comissões Processantes. Deste total que inclui os dados levantados por SRE de origem do servidor processado, observou-se uma redução significativa no tempo médio de duração dos processos com a *Resolução SEE n. 4.771/2022*, mostrado nas Figuras 3 e 4, respetivamente.

Os dados obtidos apontam que o setor com mais julgamentos entre 2019 e 2024 foi CPAD, contrário ao NUCAD que se mostrou relativamente baixo entre esse intervalo de tempo.

O Manual de Processo Administrativo Disciplinar (2022) descreve ser um órgão que tem o objetivo de fazer a investigação e apuração de irregularidades praticadas por servidores públicos. Não apenas isso, a Comissão também tem o poder de aplicar punições aos servidores acusados (Manual de Processo Administrativo Disciplinar, 2022).

Figura 3

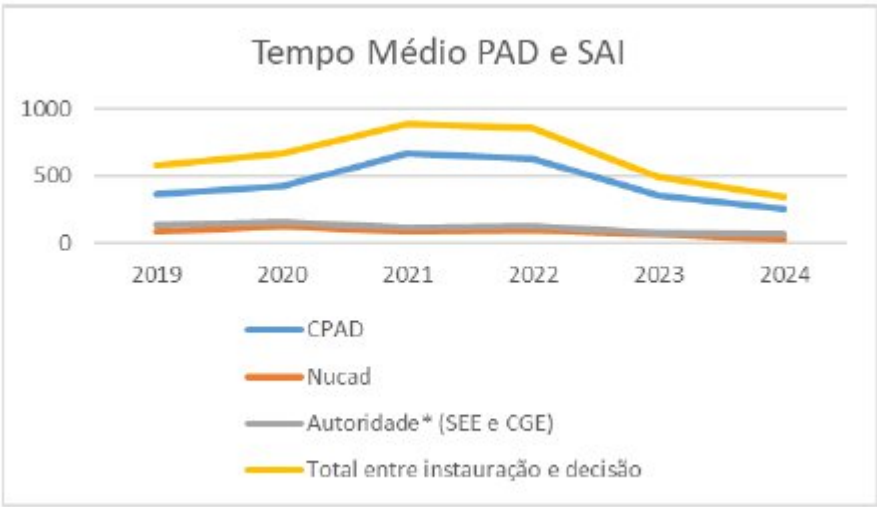
Tempo médio por ano dos julgamentos PAD e SAI entre 2019 e 2024

Tempo Médio Julgamentos PAD e SAI 2019 a 2024						
Setor	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CPAD	366	420	673	629	354	253
Nucad	81	127	85	93	62	22
Autoridade* (SEE e CGE)	130	149	118	124	70	64
Total entre instauração e decisão	579	669	885	855	490	341

Nota. Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Figura 4

Tempo médio por ano de julgamentos PAD e SAI entre 2019 e 2024



Nota. Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Os tipos de denúncias observados, considerando a informação por ilícito administrativo dos últimos cinco anos, encontram-se resumidamente na Figura 5 onde se nota que o ilícito mais cometido foi em 2019 abandono de cargo, em 2020 e 2021 descumprimento de normas, 2022 aplicação indevida de dinheiro público, 2023 e 2024 incontinência pública e escandalosa. Tal resultado está em conformidade com o NUCAD (2024) ao afirmar que dentro da Secretaria de Educação ocorrem várias denúncias de aplicação indevida de dinheiro público e descumprimento de normas, ilícitos que podem levar à perda do cargo público. Por isso, segundo Castro (2006), é dever das Comissões Processantes esclarecer a verdade sobre os fatos constantes na denúncia associada ao exercício do cargo para incriminar ou exculpar o servidor, conforme resultado.

Figura 5
Tipos de denúncias

CGE / SEE Nucad		PAD / ILÍCITOS / SERVIDORES 2019 a 2024						
Ilícito / Nº PAD's Julgados	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total	%
Aplicação indevida de dinheiro público	17	15	34	71	35	1	173	21,79%
Descumprimento de normas	16	28	42	24	9	1	120	15,11%
Incontinência pública e escandalosa	20	13	11	19	39	17	119	14,99%
Abandono de cargo	25	3	7	34	35	7	111	13,98%
Acúmulo ilícito de cargos e funções	20	7	7	12	12	1	59	7,43%
Crime contra a Administração Pública	13	4	7	18	7	2	51	6,42%
Deslealdade	2		1	39	6		48	6,05%
Atividade remunerada durante licença médica	9	1	4	6	7	2	29	3,65%
Inassiduidade	5	3	2	3	3	1	17	2,14%
Ofensa Física	3	2	2	4	2		13	1,64%
Falta de urbanidade		1		6	4	1	12	1,51%
Lesão ou dilapidação da coisa pública		3		1	2	1	7	0,88%
Outros:	4	3	5	15	8		35	4,41%
Total	134	83	122	252	169	34	794	

Nota. Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

A CGE-MG é constituída por uma base de dados sobre os PADs que são instaurados, contemplando os servidores públicos envolvidos, bem como as penalidades aplicadas. Trata-se de um *software* que armazena e disponibiliza as informações sobre os procedimentos disciplinares instaurados no âmbito dos Órgãos Públicos Estaduais.

No que diz respeito às penalidades aplicadas nos últimos cinco anos aos servidores desta Secretaria Estadual de Educação, pode-se observar na Figura 6 que a penalidade demissão e demissão BSP foram as mais aplicadas no ano de 2019, seguida de suspensão em 2020 e 2021, demissão e demissão BSP, nos anos de 2022 a 2024.

Figura 6

Penalidades aplicadas entre 2019 e 2024

CGE / SEE Nucad		PENALIDADES APLICADAS 2019 a 2024						
Penalidades	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total	%
Demissão e Demissão BSP	53	15	21	65	83	18	255	32,12%
Suspensão	40	30	42	55	35	7	209	26,32%
Arquivamento	14	12	17	60	37	7	147	18,51%
Absolvição	19	15	33	24	9	2	102	12,85%
Repreensão	7	9	9	48	5		78	9,82%
Ajustamento disciplinar	1	2					3	0,38%
Total de servidores	134	83	122	252	169	34	794	
Numero de PAD's	112	54	67	151	135	33	552	

*Considerados PAD's publicados até 02/04/2024.

Nota. Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

- **Os processos nulos, anuláveis, prescritos, absolvição, etc.**

Sobre os processos nulos, anuláveis, prescritos e outros, constatou-se que a maioria são casos de Arquivamento e Absolvição motivados pela perda do objeto ou ausência de materialidade. São poucos, quase irrisórios, os casos que ocorreram de nulidade, determinadas por decisão judicial. Nos últimos cinco anos, ocorreu a nulidade de apenas três processos, outros três casos em que a CGE ou Ato do Governador decidiram por tornar sem efeito as decisões anteriores.

Quanto à prescrição, o Manual de Apuração de Ilícitos Administrativos do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais 2023, disponibilizado pela Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais – 3ª. Ed. p.142-143, orienta que a prescrição pode ocorrer antes ou depois da instauração do PAD, momento em que o prazo prescricional é interrompido. A prescrição que ocorre antes da instauração do PAD, chamada pela doutrina de prescrição direta, se dá quando, depois da data da ciência dos fatos pela Administração, tenha transcorrido lapso temporal maior do que aquele considerado como limite para a instauração de procedimento punitivo. A prescrição intercorrente ocorre quando, durante o trâmite do processo administrativo disciplinar, decorre o prazo prescricional referente ao ilícito em apuração. Desse modo, o prazo prescricional da instauração até a aplicação da penalidade será de 2 anos e 150 dias para as penas de repreensão e suspensão; 4 anos e 150 dias para aplicação da penalidade de demissão no caso de abandono de cargo; 5 anos e 150 dias para aplicação das penalidades de demissão e demissão a bem do serviço público, salvo na hipótese de crime, em que serão observados os prazos do artigo 109¹³ do Código Penal.

Ao finalizar o julgamento, tem-se a sanção efetivamente imposta ao servidor, a qual balizará o efetivo prazo prescricional, o qual pode ser igual ao anteriormente vislumbrado pelo trio processante, ou diverso. Trata-se, pois, da prescrição retroativa. A prescrição retroativa nada mais é, pois, que a aplicação da prescrição com base na sanção efetivamente aplicada ao

¹³ Art. 109. A prescrição, antes de transitar em julgado a sentença final, salvo o disposto no § 1º do art. 110 deste Código, regula-se pelo máximo da pena privativa de liberdade cominada ao crime, verificando-se:

- I - em vinte anos, se o máximo da pena é superior a doze;
- II - em dezesseis anos, se o máximo da pena é superior a oito anos e não excede a doze;
- III - em doze anos, se o máximo da pena é superior a quatro anos e não excede a oito;
- IV - em oito anos, se o máximo da pena é superior a dois anos e não excede a quatro;
- V - em quatro anos, se o máximo da pena é igual a um ano ou, sendo superior, não excede a dois;
- VI - em 3 (três) anos, se o máximo da pena é inferior a 1 (um) ano.

Prescrição das penas restritivas de direito

Parágrafo único - Aplicam-se às penas restritivas de direito os mesmos prazos previstos para as privativas de liberdade.

servidor, de acordo com os prazos anteriormente apresentados.

- **Memorando.CGE/CSET_SEE.nº 103/2022**

Conforme consta no Memorando.CGE/CSET_SEE.nº 103/2022, nota-se que para otimizar os trabalhos correcionais é preciso considerar que a atividade correcional é inerente aos órgãos da estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado, consoante *Lei estadual nº 23.304/2019* e *Lei Estadual nº 869/1952*, dentre outras normativas aplicadas à matéria. O fortalecimento da integridade pública, o aperfeiçoamento dos mecanismos de transparência da Gestão Pública e da governança, a prevenção e o combate à corrupção, bem como a efetividade das políticas públicas, demandam permanente controle sobre a atuação dos servidores e agentes públicos. Atualmente, tramitam 134 PADs disciplinares sob domínio da Secretaria de Estado de Educação, em instrução entre as 50 CPADs que atuam nas SREs e no órgão central. Os membros das Comissões atuantes desenvolvem atividades na instrução dos PADs instaurados concomitante com outras demandas inerentes aos órgãos de lotação, gerando expressiva morosidade na conclusão dos processos, por vezes extrapolando prazos legais. Esse cenário atual, inclusive, contraria o art. 222 da *Lei Estadual nº 859/1952* que dispõe que “os membros da comissão dedicarão todo o seu tempo aos trabalhos da mesma, ficando, por isso, automaticamente dispensados do serviço de sua repartição, sem prejuízo do vencimento, remuneração ou vantagens decorrentes do exercício, durante a realização das diligências que se tornarem necessárias”.

Sobre o maior tempo médio de instrução de um PAD nesta Secretaria, constou-se ter sido de 1234 dias, o equivalente a 41 meses.

Observou-se também a inexperiência de parte dos membros das CPADs, estes escolhidos diretamente pelas SREs, propiciando não somente a grande rotatividade, mas também comprometendo a apuração em razão de erros primários que podem inviabilizar todo o processo e, consequentemente, obstar a Memorando 103 (51780639) SEI 1520.01.0009368/2022-56 / pg. 1 função de apuração de responsabilidade administrativa, sendo que se trata de uma ordem constitucional, insculpida no art. 74 da *Constituição da República de 1988*.

A respeito da demanda constante e reiterada de treinamentos de conteúdo básico, estes ocorrem caso haja necessidade de disponibilização integral de dois servidores especialista na área para saneamento de dúvidas.

Além disso, observou-se a necessidade de racionalizar a estrutura das Comissões de PADs, que hoje conta com aproximadamente 150 servidores investidos nas funções correcionais, podendo ser reduzido para 50 servidores, com dedicação exclusiva, intermitente e especializada.

O referido documento ainda sinaliza que caso as SREs concedam, ao invés de três servidores, apenas um, para atuar nas Comissões no novo formato, é possível amenizar os impactos sob os recursos humanos locais, já que estas enfrentam atualmente a indisponibilidade de três servidores atuando na instrução dos PADs.

Para aprimorar a instrução probatória, sedimentar entendimentos e aplicar conhecimentos técnicos, as Comissões Processantes devem ser divididas em áreas temáticas, ser compostas por servidores com *expertise* e afinidade. Somado a isso, constatou-se que a elevação dos níveis técnicos e teóricos dos membros das Comissões aperfeiçoará o fornecimento de subsídios técnicos-científicos, fomentando a adoção de melhores práticas em correição.

Além disso, ainda se nota neste documento, a possibilidade de discussões técnicas e teóricas e, no âmbito dos relatórios finais dos PADs, permite a aplicação de técnicas específicas de apuração/constituição de provas, trazendo eficiência na apuração de ilícitos complexos e caros para a Administração Pública.

Busca-se, também, otimizar e aprimorar os recursos humanos atrelados às CPADS, evitar uma injustificável duração do processo; alcançar a celeridade processual; corrigir desvios e permitir o fortalecimento da apuração e responsabilização dos envolvidos.

Com base no Memorando em questão, foi percebida a instrução de haver a necessidade de pronta resposta à comunidade escolar de eventuais denúncias, afastamento de envolvidos, impedindo a contumácia, reincidência e exposição de alunos a eventuais vulnerabilidades em caso de condutas que afetam o ambiente escolar, sobretudo, em casos de assédio.

Com tudo isso, inclui-se o fato de a eliminação de erros primários nas instruções, alcance da celeridade processual, o combate à ocorrência de nulidades ou revisão judicial de decisões em sede da PAD, bem como a otimização e especialização dos servidores envolvidos, propicia o combate eficiente aos desvios e à impunidade.

Estas informações, constantes neste Memorando, se configuram em uma proposta de Resolução para articular a implementação das Comissões Permanentes de Processo Administrativo, de modo a beneficiar a atuação exclusiva dos servidores nos trabalhos correcionais.

- **Resolução SEE n. 4.771, de 27 de setembro de 2022**

A *Resolução SEE n. 4.771/22* foi criada para instituir as Comissões Permanentes de Processo Administrativo Disciplinar no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais se mostrando de grande importância para o estabelecimento das CPAD na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. A CPAD, por sua vez, é uma função de caráter administrativo responsável por apurar responsabilidades de servidores que praticarem infrações no exercício de suas funções.

É na redação do seu art. 1º que ficam instituídas as Comissões Permanentes.

No art. 2º são descritas peculiaridades que envolvem os membros das Comissões e sobre a subordinação administrativa ao titular da Superintendência Regional de Ensino e, técnica, à Controladoria Setorial-SEE, por meio do Núcleo de Correição Administrativa - NUCAD-CSETSEE.

O art. 3º contém a descrição da composição das Comissões, pontuando que são servidores indicados pela direção da Superintendência Regional de Ensino ou pelo Chefe de Gabinete, no órgão central, por meio de Ordem de Serviço, após aprovação do NUCAD-CSET-SEE.

As ações das Comissão são estabelecidas na redação do art. 4º, onde se lê que as Comissões poderão promover ações de prevenção à ocorrência de ilícitos, no âmbito de sua atuação, seguindo orientação técnica do NUCADCSET-SEE e da Corregedoria-Geral do Estado.

Quanto ao art. 5º, este estabelece a obrigatoriedade em as Comissões seguirem os preceitos das *Leis Estaduais n. 869/1952 e n. 14.184/2002*, para a instrução dos processos.

No art. 6º, lê-se ser dever dos membros das Comissões disponibilizar o Plano de Trabalho aprovado pelo Superintendente Regional e pelo NUCADCSET-SEE.

O treinamento também é parte integrante constante neste documento, observado que no art. 7º cabe ao NUCAD-CSET-SEE providenciar treinamento, orientação e aprimoramento dos membros de Comissão.

Como se nota, este é um documento fundamental para o adequado funcionamento das Comissões, pois ele orienta, norteia, descreve, determina e estabelece o dever e as obrigações dos membros e do NUCAD e, ao se analisar as entrevistas realizadas e as determinações dos documentos que fizeram parte desta análise, pode-se apontar que as Comissões dos últimos cinco anos têm apresentado eficácia e eficiência, embora alguns fatores precisam ser revistos, como a morosidade dos processos, mas não afeta o resultado, de um modo geral. Além disso,

constatou-se que o setor com maior número de julgamentos entre os anos 2019 e 2024 foi CPAD, diferente do NUCAD que apresentou baixa nesse contexto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como foco principal investigar o funcionamento das Comissões Processantes de acordo com os princípios de eficiência e eficácia estabelecidos pela *Resolução SEE n° 4.771/2022*. A análise também levou em consideração discussões relevantes encontradas na literatura. Para isso, utilizou-se uma abordagem qualitativa, que permitiu uma compreensão aprofundada dos objetivos propostos.

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas com 10 membros efetivos das Comissões Processantes vinculadas à Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais. Esta abordagem qualitativa possibilitou uma análise de conteúdo das falas dos entrevistados, oferecendo uma visão mais ampla sobre como os membros compreendem e aplicam os objetivos das comissões.

O número de participantes foi limitado a 10 membros devido à falta de tempo e interesse dos potenciais entrevistados em participar da pesquisa. O período disponível para a realização das entrevistas foi curto, o que pode ter impactado a disponibilidade de participação dos candidatos. Alguns membros mostraram resistência ou desinteresse em participar, o que pode ter influenciado a representatividade dos dados.

Apesar das limitações, a pesquisa conseguiu responder ao objetivo do estudo, fornecendo respostas sobre o funcionamento das Comissões Processantes. Os resultados sugerem a necessidade de melhorias nos processos e na alocação de recursos para garantir que os princípios de eficiência e eficácia sejam plenamente alcançados.

Em síntese, esta pesquisa revelou a complexidade e as nuances que permeiam o funcionamento das Comissões Processantes na Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais, evidenciando os desafios de eficácia e eficiência. Embora haja um progresso notável, ainda subsistem gargalos que necessitam de atenção. Tais gargalos são: a demanda por realização de perícias médicas, realizadas pela Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional, que, devido ao volume, acabam demorando se acumulando e gerando uma fila grande para suas execuções; a realização de perícias policiais que são realizadas no Instituto de Criminalística da polícia civil, que não são feitas imediatamente quando solicitadas, pois seguem o protocolo do órgão, juntamente com a Promotoria de Justiça do Estado na designação de um promotor para acompanhar o processo, e a carência de conhecimento jurídico adequado entre os membros. Os dados analisados apontaram para a necessidade de aprimoramento nas formações oferecidas e na organização das Comissões Processantes, com uma estrutura que considera áreas temáticas específicas. A gestão eficaz e eficiente das Comissões Processantes é crucial para a manutenção da ordem e justiça dentro das instituições. Ao analisar as Comissões Processantes da Rede Estadual de Ensino do Estado de Minas Gerais, identificam-se várias áreas que necessitam de melhorias para otimizar seu funcionamento. Os membros das Comissões Processantes precisam de maior entendimento sobre as questões jurídicas e os princípios que devem ser aplicados. Uma formação mais robusta poderia garantir que as decisões sejam tomadas com base em fundamentos legais sólidos.

A lentidão nos processos foi apontada como um dos principais problemas. A demora na resolução de casos pode resultar em injustiças e descontentamento, além de aumentar a carga de trabalho. Há uma necessidade de melhoria no controle e gerenciamento dos processos. A falta de um gerenciamento dos processos pode levar a atrasos e perda de informações importantes, comprometendo a qualidade das decisões.

Os dados coletados foram analisados em conjunto com informações fornecidas pela NUCAD, que complementaram as percepções dos entrevistados. Esta triangulação de dados possibilitou uma análise mais sólida e estruturada dos resultados. A avaliação dos Processos Administrativos Disciplinares finalizados de 2019 a 2024 revelou que as Comissões de Processos Administrativos Disciplinares tiveram uma grande quantidade de processos.

Os resultados indicaram também que, embora os membros das Comissões possuam um entendimento claro dos objetivos propostos pela *Resolução SEE nº 4.771/2022*, há desafios na aplicação prática dos princípios de eficiência e eficácia. A análise das entrevistas revelou que muitos membros enfrentam dificuldades devido a restrições de tempo e recursos, que podem comprometer a execução ideal dos processos.

No contexto das Comissões Processantes da Secretaria de Estado de Educação, é crucial que os servidores envolvidos estejam bem informados sobre esses princípios. Embora os membros das Comissões Processantes não precisem ter formação exclusivamente jurídica, é essencial que possuam conhecimentos básicos sobre a área jurídica e do Direito. Isso é necessário para garantir que suas ações estejam em conformidade com a legislação vigente e que os princípios fundamentais sejam respeitados.

Ao garantir que os membros das Comissões Processantes tenham o conhecimento e as ferramentas necessárias, a Secretaria de Estado de Educação promove um ambiente de trabalho mais justo e eficiente, assegurando que as sanções disciplinares sejam aplicadas de maneira ética e legal.

A formação acadêmica dos servidores públicos que atuam nas comissões do Núcleo de Correição Administrativa é diversa, abrangendo áreas como educação, Administração Pública, Pedagogia e Direito. Conforme Alves (2008), é sugerido que os membros da Comissão Processante possuam graduação em Direito, embora não seja uma exigência formal. No entanto, Moura (2018) ressalta a importância de que esses servidores tenham conhecimento jurídico para desempenhar eficazmente suas funções nos processos administrativos.

Para enfrentar os gargalos identificados, algumas soluções podem ser implementadas, como por exemplo, a implementação de tecnologia para monitorar e gerenciar os processos de forma mais eficiente; a análise e a reformulação dos procedimentos atuais para identificar e eliminar etapas desnecessárias que contribuem para a morosidade.

Ao analisar os arquivos do NUCAD, é necessário primeiramente ressaltar que o objetivo do órgão é investigar possíveis infrações e tomar medidas administrativas corretivas. Nesse contexto, o referido Núcleo, além de corrigir irregularidades, visa prevenir a corrupção, identificar e responsabilizar servidores públicos e pessoas jurídicas, ter a responsabilidade de analisar processos administrativos e, com base nessas ações, promover o fortalecimento do *compliance* e da supervisão disciplinar (NUCAD, 2024).

Para aprimorar a orientação das evidências, consolidar o entendimento e aplicar o conhecimento técnico, as Comissões Processantes devem ser divididas por área temática e compostas por profissionais com *expertise* e afinidade. Além disso, existe a possibilidade de

aumentar o nível técnico e teórico da formação dos membros, melhorar a oferta de subsídios técnico-científicos e incentivar a adoção de melhores práticas nas correções.

Este estudo não apenas contribui para a compreensão atual do sistema, mas também aponta direções para futuras investigações, reforçando a importância de continuar o debate sobre a eficiência nas práticas de gestão pública e a relevância de formar Comissões Processantes Disciplinares que realmente respondam às exigências do contexto administrativo contemporâneo. Assim, recomenda-se a realização de estudo sobre a *expertise* dos membros das Comissões Processantes Disciplinares; bem como um estudo comparativo entre as Comissões Processantes do estado de Minas Gerais e outras comissões de outros estados brasileiros. Recomenda-se também que os gastos públicos sejam estudados com os membros da Comissão de Tramitação na Resolução do PAD.

Com ações direcionadas e um comprometimento em desenvolver as competências necessárias, as Comissões poderão desempenhar um papel crucial na promoção da conformidade e integridade dentro da correição administrativa, solidificando sua função como instrumentos de justiça administrativa e devida correção.

REFERÊNCIAS

- A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional (2003). 4(18), 1-255.
- Almeida, L.A.L. & Rodriguez, M.V.R. (2013). A condução de um Processo Administrativo Disciplinar em uma Autarquia: Fundamentos. Seget, 1,1-18.
- Alves, Í.M. (2017). Os princípios do Código Civil inerente às faces da sociedade. <https://miqueiasa.jusbrasil.com.br/artigos/511613564/os-principios-do-codigo-civil-inerente-as-faces-da-sociedade>.
- Alves, F.B. (2019). Direito administrativo e gestão pública II. Florianópolis: CONPEDI.
- Alves, L.S. (2008). Sindicância e Processo Disciplinar em 100 soluções: da instauração ao julgamento. Brasília: Cebrad.
- Ananias, M.S.R. (2011). 89f. Carreira pública no legislativo distrital: perspectivas de profissionalização do servidor do legislativo local. [Monografia de Pós-Graduação Gestão Pública Legislativa – CEFOR].

- Araújo, M.F. (2018). Processo Administrativo Disciplinar Eficiente - A aplicação do princípio da eficiência na apuração de ilícitos funcionais dos servidores públicos civis federais. [Monografia do Curso de Direito - Faculdade de Direito da Universidade de Brasília].
- Augusto, M.H (2012). Regulação educativa e trabalho docente em Minas Gerais: a obrigação de resultados. Educação e Pesquisa, São Paulo, 38(3);695-709.
- Bandeira de Mello, C.A. (2019). Curso de direito administrativo. São Paulo: Malheiros Editores.
- Bauer Martin W. E Gaskell George. (2002). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes.
- Bauer Martin W. E Gaskell George. (2015). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes.
- Bardin, L. (2016). Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70.
- Bittencourt, M.A & Zouain, D.M. (2010). Escolas de Governo e a Profissionalização do Servidor Público: Estudo dos Casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas – ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus – FESPM. Revista ADM. MADE, 14(2), 75-94.
- Botelho, H.N. (2006). Princípios da Administração Pública: Moralidade e Eficiência. [Monografia do Curso de Pós-Graduação em Direito Público e Finanças Pública - CESAPE/ICPD do Centro Universitário de Brasília].
- Brasil. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao.htm.
- Brasil. (1992). Lei n. 8.249, de 2 de junho de 1992. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%208.429%2C%20DE%202%20DE%20JUNHO%20DE%201992&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20as%20san%C3%A7%C3%B5es%20aplic%C3%A1veis,fundacional%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs.
- Brasil. (1990). Lei nº 8.112, de 1990. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm.
- Castro, R.B. (2006). Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. 30º Encontro ANPAD, Salvador, setembro.
- Controladoria Geral da União – CGU. (2022). Manual de processo administrativo disciplinar. Brasília: Corregedoria-Geral da União.
- Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais – CGE. (2021). Manual de Apuração de Ilícitos Administrativos. <https://www.cge.mg.gov.br/publicacoes/guias-cartilhas-e-manuais>.
- Di Pietro, M.S.Z. (2019). Direito administrativo. São Paulo: Atlas.

- Dias, M.A.M.J. & Borges, R.S.G. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. REAd. Rev. eletrôn. adm. Porto Alegre, 21(1), 200-221.
- Gagliardi, J.M; Marinho, A. & Paul, L.F. (2023). Eficiência dos gastos públicos nos estados brasileiros nas áreas de saúde, segurança e educação: uma abordagem a partir da análise envoltória de dados. Pesquisa e Planejamento Econômico, 53(1),168-200.
- Galuppo, M.C. (2000). Boletim Jurídico. Madrid: S/E.
- Gasparini, D. (2012). Direito Administrativo. São Paulo: Saraiva.
- Gil, A.C. (2019). Como elaborar projeto de pesquisa. São Paulo: Atlas.
- Hipólito, J.A.M. & Reis, G, G. (2002). A avaliação como instrumento de gestão. São Paulo: Gente.
- Manual de Apuração de Ilícitos Administrativos. (2020). Aperfeiçoando e corrigindo condutas para um serviço público eficiente. Minas Gerais: Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais.
- Marconi, M.A. & Lakatos, E.M. (2017). Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Atlas.
- Meirelles, H.L. (2014). Direito Administrativo Brasileiro. São Paulo: Malheiros.
- Meirelles, H.L. (1990). Licitação e contrato administrativo. São Paulo: Malheiros.
- Minas Gerais. (2019). Decreto n. 47.774, de 3 de dezembro de 2019.
[https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/47774/2019/#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20estrutura%20org%C3%A2nica%20da%20Controladoria%2D%20Geral%20do%20Estado.&text=Resumo%20Art.,de%20Minas%20Gerais%20\(CGE\).](https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/47774/2019/#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20estrutura%20org%C3%A2nica%20da%20Controladoria%2D%20Geral%20do%20Estado.&text=Resumo%20Art.,de%20Minas%20Gerais%20(CGE).)
- Minas Gerais. (1952). Lei Estadual n. 869, de 5 de julho de 1952.
<https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/869/1952/?cons=1>
- Minas Gerais. (2011). Lei Delegada n. 179, de 1 de janeiro de 2011.
<https://portal.pucminas.br/biblioteca/documentos/APA-7-EDICAO-2022-NV.pdf>.
- Minas Gerais. (2011). Lei Delegada nº 180, de 20 de janeiro de 2011.
<http://www.siam.mg.gov.br/sla/download.pdf?idNorma=16134>
- Minayo, M. C. S. (2006). O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec.
- Mora, T.F. (2018). A eficácia do poder disciplinar na administração pública de Santana do Livramento – RS durante a gestão 2013-2016. [Trabalho de Conclusão de Curso Graduação em Gestão Pública - Universidade Federal do Pampa].

- Moraes, A. (2004). *Direito Constitucional Administrativo*. São Paulo: Atlas.
- Nery Junior, N. (2013). *Princípios do processo civil na Constituição Federal*. São Paulo: Revista dos Tribunais.
- Neves, D.M.S. (2016). *A avaliação operacional da atividade disciplinar de natureza repressiva executada por corregedorias-seccionais*. [Tese Doutorado em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento - Universidade Federal do Rio de Janeiro].
- NUCAD (2024). Documento recebido pelo Núcleo de Correição Administrativa, com dados solicitados para a pesquisa.
- Nunes, R. (2021). *Curso de direito do consumidor*. São Paulo: Saraiva.
- Paganella, M.A. (2004). *O servidor público frente ao princípio da eficiência*. [Monografia Curso de Direito – Universidade do Vale do Itajaí].
- Pereira, G.T. & Pereira, L.M. (2016). Processo administrativo disciplinar e suas penalidades. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 14(1), 429-447.
- Pinto, N.G.M. & Coronel, D.A. (2017). Eficiência e eficácia na administração: proposição de modelos quantitativos. *Revista Unemat de Contabilidade*, 6(11), 107-130.
- Resolução SEE N ° 4.771, de 27 de setembro de 2022 (53792629), que “Institui as Comissões Permanentes de Processo Administrativo Disciplinar-CPPAD” no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.
- Rezende, J.B. (2011). *Administração pública em municípios de pequeno porte do sul de Minas Gerais: velhas questões, modernas leis e práticas patrimonialistas*. [Dissertação Mestrado em Administração – Universidade Federal de Lavras].
- Rocha, M.I.C. (2019). Administração pública, princípio da eficiência e administração gerencial. *Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública*, 5(1):58-75.
- Rogolin, I.B. (2012). *Comentários ao Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis*. São Paulo: Saraiva.
- Roso, A. (2020). Os princípios da eficiência e eficácia na administração pública. *Jornal Jurídico*, 3(1).
- Sá, G.M.S. (2016). *Capacitação Profissional para um Atendimento de Excelência no Setor Público*. [Artigo de Administração Pública – Universidade Federal Fluminense].
- Santos, R.R & Rover, S. (2019). Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. *Revista de Administração Pública*, 53(4):732-752.
- Silva, C.R.M. & Crisóstomo, V.L. (2019). Gestão fiscal, eficiência da gestão pública e desenvolvimento socioeconômico dos municípios cearenses. *Revista de Administração Pública*, 53(4):791-801.

- Souza, E.D. (2013). Curso de Direito Administrativo.
<http://cursobasicodedireitoadministrativo.blogspot.com.br/2008/10/principio-da-eficincia.html>.
- Sperling, A.K; et al. (2023). Eficiência e eficácia na gestão pública: práticas para a melhoria dos serviços públicos. *Administração*, 27(128).
- Triviños, A.N.S. (1992). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas.
- Venosa, S.S. (2016). Direito Civil. São Paulo: Atlas.
- Vieira, J.B. & Barreto, R.T.S. (2019). Governança, gestão de riscos e integridade. Brasília: Enap.
- Vieira, N.H.P. & Nobre, C.K. (2024). Eficiência na administração pública. *Ciências Sociais*, 28(134).
- Yilmaz, K. (2013). Comparison of Quantitative and Qualitative Research Traditions: epistemological, theoretical, and methodological differences. *European Journal of Education*, 48(2).
- Yin, R.K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICES

Apêndice A



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA

Roteiro de entrevista (QUESTÕES)

Questões para o membro da comissão processante:

- 1- Qual seu cargo no Estado e quanto tempo de serviço público?
- 2- Qual sua Formação Acadêmica?
- 3- De que forma sua formação lhe conferiu embasamento para ser membro da Comissão Processante?
- 4- Quando tempo você está nomeado na Comissão Processante?
- 5- Qual sua Função na Comissão Processante, descreva.
- 6- Você tem conhecimento Jurídico, quais?

- 7- Você tem conhecimento dos princípios que orientam a aplicação das sanções disciplinares?
- 8- Quantos cursos foram ofertados pela CGE e NUCAD para você? Quais?
- 9- Você busca orientação sobre Direito Administrativo, Constitucional, Direito Processual para aplicação nos PADs?
- 10- Sua Comissão Processante resolve um PAD em quantos dias ou meses. Explique?
- 11- Em média quantos PAD são resolvidos por ano.
- 12- Sua Comissão Processante já passou por auditoria interna para analisar as conformidades dos atos de Correição? Descreva como ela ocorreu?
- 13- Você tem conhecimento da materialidade de um ilícito? Poderia explicar?
- 14- Tem conhecimento da dosimetria da pena de um PAD? Poderia explicar?
- 15- Tem conhecimento do princípio da impessoalidade? Poderia explicar?
- 16- Como é gerenciado cada um dos processos abertos?
- 17- Qual sua opinião sobre a gestão dos processos durante a execução e após o fechamento do processo?

Apêndice B



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Dados de identificação

Título do Projeto: ANÁLISE DA EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DAS COMISSÕES
PROCESSANTES DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS

Pesquisador Responsável: Anderson dos Santos Vieira

Nome do
participante: _____

Data de
nascimento: _____ R.G.: _____

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, do projeto de pesquisa acadêmica de responsabilidade do pesquisador Anderson dos Santos Vieira.

Leia cuidadosamente o que segue e me pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, caso aceite fazer parte do estudo, assine ao

final deste documento, que consta em duas vias. Uma via pertence a você e a outra ao(a) pesquisador(a) responsável. Em caso de recusa você não sofrerá nenhuma penalidade.

Declaro ter sido esclarecido sobre os seguintes pontos:

O trabalho tem por objetivo compreender a eficácia e eficiência das comissões processantes da rede Estadual de Ensino do Estado de Minas Gerais. Para tanto, a pesquisa será realizada com os membros das Comissões Processantes da NUCAD/SEEMG.

1. A minha participação nesta pesquisa consistirá em responder a algumas questões sobre Os princípios e normas do Direito Disciplinar e poderão ser utilizadas imagens, trazidas pelos entrevistados, desde que sejam de domínio público (revistas, livro, internet, entre outros) durante a condução das entrevistas. Haverá o registro de áudio das entrevistas. Os áudios serão utilizados exclusivamente para fins da pesquisa e ficarão em posse do pesquisador. Na apresentação dos resultados da pesquisa os entrevistados não serão identificados. Não haverá qualquer mecanismo de registro de imagem dos entrevistados, como câmeras ou o uso do celular.
2. A coleta de dados será realizada em local reservado na NUCAD, sala de reunião das SRE ou por videoconferência.
3. O pesquisador poderá utilizar um roteiro, aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário Unihorizontes, para a condução da entrevista.
4. A pesquisa não apresenta riscos inerentes a saúde, física ou mental, bem como a integridade dos participantes. Contudo, fui informado que se desejar posso retirar, a qualquer momento, minha participação.
5. Ao participar desse trabalho contribuirei para descrever a realidade do trabalho de correição administrativa no serviço público e a importância dele para a sociedade.
6. A minha participação neste projeto deverá ter a duração da entrevista, que poderá variar entre 30 (trinta) a 40 (quarenta) minutos.
7. Não terei nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderei deixar de participar ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, e não sofrerei qualquer prejuízo.
8. Fui informado e estou ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.
9. Meu nome será mantido em sigilo, assegurando assim a minha privacidade, e se eu desejar terei livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.

10. Fui informado que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa, e que os resultados poderão ser publicados com fins acadêmicos.

11. Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com Anderson dos Santos Vieira, pesquisador responsável pela pesquisa, telefone: (31) 996749045, (31) 999019673, e-mail: anderson.santos.vieira@educacao.mg.gov.br.

Eu, _____, RG nº _____
_____, declaro ter sido informado e concordo
em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa acima descrito.

_____, ____/____/2025.