



Centro de Convenções Ulysses Guimarães  
Brasília/DF – 4, 5 e 6 de junho de 2012

# **PROFISSIONALIZANDO A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DA CERTIFICAÇÃO DE DIRIGENTES PÚBLICOS PAULISTAS**

Maria Fernanda Alessio



## PROFISSIONALIZANDO A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DA CERTIFICAÇÃO DE DIRIGENTES PÚBLICOS PAULISTAS

Maria Fernanda Alessio

### RESUMO

Discute o tema da profissionalização do serviço público argumentando que o debate, geralmente associado ao fortalecimento das carreiras de Estado, também deve contemplar as recentes discussões da literatura referentes ao surgimento e consolidação dos cargos de dirigentes públicos, atores que possuem um *ethos* específico de atuação, distinto dos políticos e burocratas. Como caso empírico, apresenta a experiência da Certificação Ocupacional do Estado de São Paulo, utilizada em seis diferentes cargos de livre provimento e exoneração, dentre eles os de Dirigente Regional de Ensino. O objetivo da certificação é acreditar profissionais tecnicamente capazes para ocupar os referidos cargos. A lista dos servidores certificados alimenta um banco de talentos, utilizado como instrumento gerencial pelos políticos para nomear, a qualquer momento, quaisquer servidores que sejam de sua confiança. Este modelo, ao combinar critérios meritocráticos e políticos para seleção e nomeação de servidores, pode ser discutido como avanço fundamental para a profissionalização do serviço público. Apesar dos avanços do modelo, podem ser discutidas possibilidades para seu aprimoramento, de modo a permitir a efetiva atuação de tais atores como dirigentes públicos, na busca constante por resultados.

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho objetiva discorrer sobre o tema da profissionalização do serviço público argumentando que o debate, geralmente associado ao fortalecimento e consolidação das carreiras de Estado, também deve contemplar as recentes discussões da literatura referentes ao surgimento e consolidação dos cargos de dirigentes públicos.

O conceito de profissionalização é comumente associado à adoção de critérios meritocráticos para a gestão de pessoas, como o recrutamento de servidores por meio da realização de concursos públicos. Neste sentido, profissionalização pode referir-se à promoção de ações visando à criação e consolidação de burocracias tipicamente weberianas. Segundo Pacheco (2010), o conceito predominante de profissionalização no Brasil equivale

à existência de corpos fortemente protegidos por meio de disposições rígidas, homogêneas e extensivas a todos indistintamente, dificilmente alteráveis, que permanecem no imaginário de todos como a solução para o que é considerado o principal obstáculo à constituição de corpos permanentes do Estado: seu uso político clientelista (PACHECO, 2010).

Desse modo, profissionalização opõe-se à ideia de politização. A partir das discussões sobre a Reforma do Estado, também encontramos o uso termo profissionalização para referir-se à atuação dos servidores públicos orientados a resultados. Segundo Pacheco (2010), o conceito de profissionalização é reelaborado no Brasil no momento em que a reforma, que teve início em 1995, passa a entendê-lo como “a capacidade de mensurar e avaliar resultados, controlar custos e buscar eficiência” (PACHECO, 2010). Importante destacar que, a partir desta visão, o desafio deixa de ser o da necessidade de proteção da burocracia contra as funções arbitrárias de governo, e passa a ser o de promoção de políticas públicas e melhores resultados (PACHECO, 2010). O novo conceito incorpora aspectos relativos a “competências, compromisso com resultados, desempenho, e coloca em cena novos perfis profissionais requeridos, como gerentes e dirigentes públicos”, segundo Longo (2003).

Nesse sentido, tem-se um avanço no debate, na medida em que o conceito de profissionalização deixa de ser considerado sob a ótica da separação entre técnica e política e passa a incorporar a dimensão dos resultados. Para avançar na discussão, propõe-se acrescentar ao debate a figura dos dirigentes públicos, de modo a defender a existência de uma terceira dimensão presente nas organizações públicas; tal dimensão não é nem política e nem técnica, mas sim gerencial, e combina, para além dos elementos gerenciais, aqueles que caracterizam a atuação dos atores políticos e dos burocratas. Desse modo, o trabalho apresentará o recente debate sobre dirigentes públicos argumentando sobre sua importância e contribuição para o debate da profissionalização no setor público. Como caso empírico, ilustrará a discussão a partir da análise da recente experiência de Certificação Ocupacional do Estado de São Paulo, mostrando os avanços e potencialidades do modelo.

## **PROFISSIONALIZAÇÃO COMO CONSOLIDAÇÃO INSTITUCIONAL DOS DIRIGENTES PÚBLICOS**

O debate sobre o dirigente público permanece negligenciado na maior parte dos estudos da ciência política sobre o funcionamento do aparelho do Estado, apesar de sua crescente importância no desempenho das organizações públicas e dos processos de institucionalização de seu papel já em curso em diversos países (DE BONIS; PACHECO, 2009).

O dirigente público, ator distinto do político e do burocrata, é definido a partir de um *ethos* específico de atuação, pautado pela lógica da racionalidade econômica, caracterizada, segundo Moore (1995), pela busca da maximização do valor público e uso eficiente dos recursos, o que demanda competências nas áreas de *gestão estratégica* (capacidade de refletir estrategicamente, inovar e reformular para que possa criar o máximo valor), *gestão do entorno político* (capacidade de obter legitimidade política de seu entorno político – superiores, outros dirigentes, grupos de interesse, cidadãos, mídia – a fim de conseguir apoio para que possa desenvolver sua estratégia) e *gestão operacional* (capacidade para conseguir que seus subordinados atuem com foco nos objetivos e responsabilizem-se pelos resultados).

O estudo deste terceiro agente implica uma ruptura da visão predominante na literatura sobre burocracia e política, visão esta profundamente arraigada no funcionamento da administração e na consciência social (LONGO, 2003). Segundo Weber, ao burocrata cabe o cumprimento impessoal das regras estabelecidas; ao político, a atuação responsável perante seus eleitores. O dirigente público, diferentemente da burocracia profissional, possui uma margem de discricionariedade para a tomada de decisões em relação à formulação das políticas públicas, pois atua fundamentalmente apoiando o político, por quem é escolhido, para que este atue em conformidade com o interesse coletivo (DE BONIS; PACHECO, 2009).

As reformas realizadas por volta dos anos 80, tendo o modelo inglês como inspiração, trouxeram à cena este novo ator, “cuja importância foi expressa pelo *slogan* ‘*let the managers manage*’” (PACHECO, 2008). Segundo Pacheco, “dirigentes com capacidade executiva são peças fundamentais para elevar o desempenho das instituições do setor público” (PACHECO, 2002). Dito de outra forma, “a existência e incremento do número de dirigentes públicos, o alcance de um grau significativo de profissionalização da gerência pública e a consolidação de seu papel nos sistemas político-administrativos são variáveis substantivas para o êxito das reformas” (LONGO, 2006). Assim, a crise do Estado de Bem-Estar Social e a crescente demanda da sociedade por um Estado mais eficiente e transparente trouxeram uma série de desafios aos políticos e burocratas, que já não são capazes de alcançar os resultados desejados de forma satisfatória. Há, portanto, uma tendência nas democracias avançadas de institucionalização da função diretiva pública (LONGO, 2003).

Longo (2003) trata da importância da institucionalização dos cargos dos altos dirigentes para a profissionalização dos cargos de direção, e considera tal processo como um marco institucional para estas funções exercidas nas organizações públicas. Por institucionalização, entendemos a incorporação de um conjunto de estruturas, processos e políticas próprias dos sistemas diretivos, para gestão dos dirigentes públicos (LONGO, 2003). Segundo este autor, os elementos que permitiriam o desenvolvimento e a consolidação desta alta gerência pública

seriam quatro: *âmbito de discricionariedade* (ampliar o grau de autonomia de decisão – “*right to manage*”); *sistema de controle e prestação de contas* (mecanismos formais de controle do desempenho do dirigente); *regime de incentivos* (coerentes com o controle de resultados e regime de prêmios e sanções); e *conjunto de valores de referência* (*ethos* específico de atuação).

Tais elementos estão presentes nas avaliações realizadas pela OCDE, que apontam que a maioria dos países desenvolvidos que estão passando por um processo de reforma do serviço civil tem buscado tornar seus servidores mais responsáveis tanto às decisões políticas quanto às necessidades dos cidadãos; para isso, a ênfase tem sido maior no desempenho, e não nos processos, o que é ilustrado pela descentralização das decisões gerenciais e pela maior responsabilização dos altos dirigentes (OCDE, 2003).

O autor aponta, ainda, quatro principais áreas de intervenção para a institucionalização dos cargos de direção no setor público: *estrutura organizacional* (desenhos descentralizados e sistemas de planejamento e controle); *regras formais de gestão de recursos humanos* (sistema formal de gestão de pessoal para cargos de direção e existência de mecanismos adequados para a gestão de dirigentes – regras específicas de recrutamento, nomeação, carreira, remuneração e demissão); definição das *competências gerenciais* requeridas para os ocupantes de cargos de dirigentes; e a incorporação *da cultura da gerência pública*, em oposição à cultura burocrática, nas organizações governamentais (LONGO, 2003, p. 21).

Com relação à definição de regras formais de gestão de recursos humanos, a discussão sobre dirigentes públicos vem cada vez mais destaque nas discussões recentes sobre Reforma do Estado, especialmente pela novidade encontrada nas suas formas de recrutamento e seleção, caracterizadas pela combinação de critérios meritocráticos (aplicação de provas e entrevistas para aferição de competências técnicas e comportamentais de acordo com a definição do perfil necessário para ocupar determinado cargo público) e políticos, uma vez que a nomeação do dirigente é definida pelo político eleito. É neste contexto que apresentaremos a experiência da Certificação Ocupacional do Estado de São Paulo.

## A CERTIFICAÇÃO OCUPACIONAL DO ESTADO DE SÃO PAULO

O modelo de Certificação Ocupacional adotado pelo Estado de São Paulo caracteriza-se como um interessante objeto empírico para ilustrar o processo de consolidação de cargos de dirigentes públicos, segundo o recente debate da literatura, e para mostrar que este processo, a partir da combinação de critérios meritocráticos e políticos para o recrutamento e seleção de dirigentes públicos é fundamental para a profissionalização do serviço público. Conforme Pacheco; Roquette; Santos (2008),

em relação ao modelo de certificação ocupacional, merece destaque sua utilização como critério para provimento de cargos diretivos uma vez que diminui o elemento político de tais indicações, colocando a capacidade técnica dos pretendentes aos cargos como fator primordial a ser verificado quando de sua nomeação (PACHECO; ROQUETTE; SANTOS, 2008, p.11).

A Certificação Ocupacional foi instituída no Estado de São Paulo por meio do Decreto nº 53.254, de 21 de julho de 2008, no âmbito da Administração Direta e Autárquica, para cargos em comissão, empregos e funções de confiança, ou seja, cargos de livre provimento e exoneração. Consiste num modelo de gestão de pessoas baseado em competências, por meio do qual servidores recebem um atestado que certifica suas competências para o desempenho das funções previstas pelos cargos em certificação. Desse modo, objetiva promover o desenvolvimento profissional dos servidores, bem como o aperfeiçoamento e busca da excelência na prestação de serviços públicos (SANTOS, 2009).

Outros estados brasileiros adotam a certificação em determinados cargos, como Minas Gerais, cuja experiência é parte integrante do “Projeto Estruturador de Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos” (PACHECO; ROQUETTE; SANTOS, 2008) e Bahia, caracterizado como estado pioneiro na adoção deste instrumento, adotado para a seleção dos Diretores Escolares da Rede Pública Estadual e para Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (PACHECO; ROQUETTE; SANTOS, 2008).

Atualmente, o Estado de São Paulo adota a certificação para os seguintes cargos: 1) Dirigentes Regionais de Ensino (Secretaria de Educação); 2) Gerentes de Organização Escolar (Secretaria de Educação); 3) Diretor Regional de Saúde (Secretaria da Saúde); 4) Diretores de Unidades Hospitalares (Secretaria da Saúde);

5) Diretores de CEAMAS (Centros de Atendimento Médico-Ambulatorial, do Instituto de Assistência Médica do Estado, da Secretaria de Gestão Pública); e 6) Diretores Técnicos III do DETRAN (Departamento Estadual de Trânsito, da Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional).

O método, fundamentado pela Gestão por Competências, busca promover o alinhamento da atuação dos profissionais com o direcionamento estratégico do órgão no qual atuam. No Estado de São Paulo, os trabalhos para certificação dos cargos se desenvolvem em três grandes módulos: 1) estabelecimento de padrões de competências, com foco em processos; 2) avaliação e certificação; e 3) capacitação para desenvolvimento de competências (SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA, 2012).

O processo de certificação envolve, como etapa inicial, a demanda do órgão público interessado em estabelecer como critério para ocupação de determinado cargo a certificação de seus futuros ocupantes. Após solicitação do interessado à Unidade Central de Recursos Humanos do Estado de São Paulo, unidade pertencente à Secretaria Estadual de Gestão Pública, responsável pelos processos de certificação ocupacional do Estado, é dado início ao processo de levantamento das atividades desenvolvidas no âmbito de tais cargos.

O levantamento de tais atividades se dá a partir de análises documentais, realização de oficinas em grupo e de entrevistas com atores estratégicos da organização; são, ainda, levantadas demandas de capacitação existentes, identificação missão, visão, valores e estratégias da organização, e são mapeados os processos de trabalho (SANTOS, 2009). Uma vez realizado tal mapeamento, é estabelecido um padrão de competências esperados para o cargo, definido em termos de 1) competências gerais (como, por exemplo, *gestão da demanda escolar* e *gestão pedagógica*), 2) desempenho/entrega esperado (ou seja, identifica os resultados esperados pela atuação de tais dirigentes com base no mapeamento de processos) e 3) competências técnicas (ou seja, conhecimentos e habilidades que tais dirigentes devam possuir) (SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA, 2012).

Definido o perfil de competências, é contratado organismo certificador externo para preparar e aplicar as avaliações e emitir os certificados. As avaliações possuem enfoque prático, pois objetivam avaliar os conhecimentos e habilidades individuais em ação; segundo Santos (2009), “em termos metodológicos, não se questiona o que fazer, mas como fazer”.



As questões da avaliação ficam armazenadas em um banco de questões, que as classifica segundo níveis de dificuldade; são objetivas e práticas, pois traduzem situações-problema que o profissional deve enfrentar. Ao realizar a prova (por meio de ambiente *web*), o candidato responde a questões aleatórias de múltipla escolha; quando acerta a questão, o sistema gera uma próxima pergunta com nível de dificuldade superior à primeira; quando erra, o sistema volta para o nível anterior de dificuldade. Tal metodologia é conhecida como Teoria de Resposta ao Item (TRI), ou seja, permite que os candidatos realizem provas diferentes, a partir do banco de questões, com níveis de dificuldade equivalentes aos seus conhecimentos e habilidades. Para o caso dos Dirigentes Regionais de Ensino, por exemplo, são avaliadas questões relacionadas às competências de gestão pedagógica, gestão da demanda escolar e processos administrativos (SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA, 2012). Segundo notícia do governo estadual, o processo de certificação ocupacional é uma inovação no método de avaliação de pessoas:

O exame, com enfoque prático e questões que retratam a realidade do profissional, garante uma avaliação de qualidade para uma seleção adequada de profissionais. A principal característica do exame é que ele está centrado na capacidade do candidato em unir diversos conhecimentos e habilidades. Há também uma inversão metodológica do formato comum das provas e concursos; não se trata de perguntar "o que fazer", mas "como fazer" (PORTAL DO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2004).

Além das avaliações, são realizados inventários comportamentais dos servidores, com base na metodologia do MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*). Este inventário visa avaliar o perfil atitudinal dos candidatos, bem como o grau de conformidade de suas competências interpessoais mapeadas com aquelas esperadas para o exercício do cargo (não constitui critério classificatório). Ao mesmo tempo em que se avalia os conhecimentos e habilidades, já se está mapeando "as características mais marcantes da tendência de comportamento do candidato, como estilo interpessoal e estratégia de tomada de decisão" (SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA, 2012), o que servirá como fonte de dados fundamental não apenas para a seleção de candidatos, como também para a definição de estratégias de capacitação dos mesmos (SANTOS, 2009).

Para participar do processo de certificação, os candidatos devem obedecer a alguns pré-requisitos. Para os Dirigentes Regionais de Ensino, por exemplo, constituem condições para candidatar-se: 1) a titularidade no cargo de Supervisor de Ensino ou Diretor de Escola de uma única unidade, por pelo menos três anos; 2) Licenciatura Plena em Pedagogia ou Pós-Graduação na área de Educação; 3) oito anos de exercício efetivamente prestado no Magistério, sendo dois anos no exercício de cargo ou função de Suporte Pedagógico ou de Direção de órgãos técnicos, ou ter no mínimo dez anos de Magistério (SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA, 2012).

Com relação às avaliações, é importante destacar que os servidores que já ocupam cargos em comissão são compulsoriamente obrigados a participar das provas de certificação, caso desejem permanecer no cargo; quando obtém êxito nas provas, recebem a certificação e compõem um Banco de Talentos, no qual o político poderá escolher, dentre os certificados, aquele cujo perfil melhor atenda aos seus objetivos; quando não obtém êxito, devem realizar nova prova para tentar obter novamente o certificado. Os não aprovados na prova de certificação não tem o direito à nomeação, mas podem realizar novas provas, bem como participar de cursos de capacitação. Servidores certificados também podem ser capacitados, de modo a aprimorar os conhecimentos e habilidades que já possuem. As certificações possuem prazo de validade, de modo que o profissional deve constantemente manter-se atualizado. Também vale ressaltar que a certificação não garante a nomeação nem a permanência do servidor no cargo, já que estes são de livre provimento e exoneração (SANTOS, 2009).

O processo de certificação ocupacional de servidores é visto como de grande importância para a profissionalização ao permitir a constante atualização dos profissionais, estimulando a educação continuada. Tal instrumento pode ser inclusive utilizado para fins de promoção e progressão na carreira pública:

É fundamental apontar as potencialidades do modelo de certificação ocupacional não apenas para aprimorar os critérios para seleção de profissionais que ocupam cargos de livre provimento, mas também como instrumento fundamental para subsidiar ações nas áreas de capacitação, desenvolvimento profissional e avaliação de pessoas" (PACHECO; ROQUETTE; SANTOS, 2008)

Outras vantagens do modelo são apontadas pelo especialista em gestão pública, Caio Marini; em reportagem na qual discute o modelo de certificação ocupacional da Fundação Luís Eduardo Magalhães (FLEM), pioneira no desenvolvimento de certificação de servidores públicos na Bahia, ressalta a importância do equilíbrio entre mérito e flexibilidade:

Modelos meritocráticos podem ser rígidos e nem sempre captam o mérito, definem competência e as congelam. Modelos flexíveis correm o risco de pecarem pela subjetividade. A Certificação Ocupacional da FLEM funde os dois conceitos, já que considera a competência algo que se tem hoje, mas que precisa ser revalidado periodicamente, estimulando a educação continuada. O Sistema alia as competências pessoais às organizacionais, que evidentemente mudam com o passar do tempo (PORTAL DO SERVIDOR, 2006).

Para detalhar o perfil do dirigente certificado, tomamos como exemplo o caso dos Dirigentes Regionais de Ensino, para os quais o objetivo da certificação é “favorecer o desenvolvimento da educação, provendo as regionais de ensino com dirigentes tecnicamente habilitados, qualificados e comprometidos com o desenvolvimento das políticas educacionais” (SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA, 2012). As avaliações destes candidatos visam aferir sua capacidade de 1) analisar, avaliar e interpretar as legislações, dados estatísticos e propostas do plano da Secretaria de Educação; 2) identificar prioridades de ação nas áreas de gestão da educação, capacitação de pessoal e ações com a comunidade; 3) negociar e solucionar conflitos nas diversas áreas de ação da Diretoria Regional de Ensino; 4) traçar estratégias e definir procedimentos para implementação dos projetos pedagógicos das unidades escolares, das propostas curriculares e projetos especiais da Secretaria da Educação; 5) propor ações capazes de otimizar os resultados educacionais relativos ao desempenho do aluno e das demandas das unidades escolares e da comunidade como um todo; 6) otimizar o processo de relações horizontais e verticais; 7) operacionalizar as necessidades de demanda compartilhada; e 8) atender às solicitações e convocações dos órgãos superiores (SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA, 2012).

O trabalho realizado por LAFER (2012) analisa os perfis de competências mapeados para os Dirigentes Regionais de Ensino segundo a definição de dirigentes públicos proposta por DE BONIS (2008) e MOORE (1995). Os resultados deste estudo permitiram identificar, por meio de análise documental, que o perfil desejado para os Dirigentes Regionais de Ensino aproximam-se da literatura sobre dirigentes públicos, segundo a qual tais atores possuem um padrão de atuação predominantemente gerencial, porém marcado por elementos políticos e burocráticos.

O Quadro 1 permite realizar um exercício, similar à análise desenvolvida por LAFER (2012), para melhor compreensão do papel dos Dirigentes Regionais de Ensino. Tal quadro consiste num recorte das competências mapeadas para os Dirigentes Regionais de Ensino, considerando apenas a competência *gestão pedagógica*; por meio das competências mapeadas neste esquema é possível observar – a partir da análise dos desempenhos esperados (“planejamento de todos os setores da Diretoria de Ensino, segundo a legislação vigente e as políticas educacionais”; “manutenção de contatos com as Unidades Escolares, analisando registros e resultados alcançados no ano letivo” e “laborar e acompanhar de forma participativa os planos de Ação Supervisora e da Oficina Pedagógica”) – a atuação gerencial dos Dirigentes Regionais. Foi estabelecido que tais atores devem realizar atividades de planejamento, coordenação e organização de ações, de modo que faça com que seus subordinados cumpram as tarefas necessárias para a consecução dos objetivos e metas determinados pelos próprios dirigentes e pelos superiores políticos. Também é fundamental o papel do dirigente como liderança, capaz de motivar e gerenciar as pessoas sob sua subordinação e também os atores com os quais se relaciona, por meio do trabalho participativo, visando à busca e maximização de resultados.

A certificação, portanto, consiste numa experiência recente que vem demonstrando algumas inovações e potencialidades para a discussão da profissionalização no setor público e da importância dos dirigentes públicos neste processo.

## CONCLUSÕES

Conforme discutido anteriormente, “é superficial e incompleta a abordagem da profissionalização que apenas faz referência a um único fator – o jogo do uso político da máquina pública como principal obstáculo à meritocracia” (PACHECO, 2010). Novas conceituações vêm sendo adotadas a partir da Reforma do Estado brasileiro, com a incorporação da dimensão dos resultados e do desempenho no debate. Argumentamos sobre a necessidade de enriquecimento destas discussões ao considerar o relevante papel dos dirigentes públicos nos processos de profissionalização do setor público, por constituírem atores relevantes e responsáveis pela busca dos melhores resultados das organizações públicas.

Por meio da análise da experiência de certificação ocupacional do Estado de São Paulo, foi possível identificar o estabelecimento de um novo critério para a seleção e nomeação de servidores públicos para ocupar cargos ou funções de confiança e cargos em comissão, que, embora de livre nomeação e exoneração, passam a estabelecer a certificação como um pré-requisito para a ocupação do cargo, restringindo as possibilidades de escolha e nomeação do político.

Santos (2009) entende que o fato de as nomeações serem respaldadas por critérios técnicos e objetivos propicia a profissionalização do quadro de pessoal do Estado. Entendemos que este processo contribui para a profissionalização do serviço público ao considerar não apenas a importância dos conhecimentos técnicos para a nomeação, mas por combinar o elemento técnico com o político.

Além dos conhecimentos técnicos, a certificação ocupacional busca avaliar a capacidade dos servidores de aplicar tais conhecimentos, de modo que as avaliações consistem de questões aplicadas e baseadas em situações-problemas. São ainda considerados, no momento da nomeação, os perfis comportamentais dos servidores certificados, de modo a avaliar se tais candidatos possuem perfil compatível com os desafios impostos pelo cargo. Assim, a certificação permite promover o alinhamento da atuação dos profissionais com o direcionamento estratégico da organização e com os interesses de seus dirigentes políticos.

Apesar das inovações e avanços apontados, o processo de recrutamento e seleção de candidatos certificados para cargos em comissão apresenta oportunidades de melhoria, se considerarmos a possibilidade de realização de dinâmicas em grupo ou realização de entrevistas, inclusive com apoio de organizações externas. Tal modelo é adotado em alguns países para seleção de altos diretores públicos, como o Chile, que realiza amplo processo de seleção público com provas de conhecimento e realização de dinâmicas e entrevistas para avaliação do alinhamento entre perfil do candidato e desafios impostos pelo cargo. No Chile, diferentemente das experiências estaduais brasileiras, não existe um processo de certificação, mas de seleção via concurso público por tempo previamente determinado em contratos de desempenho. Como inovações, o sistema de dirigentes chileno apresenta a descrição de cargos, a definição dos perfis de competências, o uso de instrumentos de seleção com apreciação discricional baseada na expertise de recrutadores externos, o uso de critérios de mercado para remuneração dos cargos e o uso dos contratos de gestão para responsabilização dos gerentes pelos resultados (LONGO, 2009).

Com relação à definição sobre os cargos passíveis de serem certificados, faz-se relevante mencionar que, no caso brasileiro, estamos tratando de cargos de confiança e comissão, ou seja, de livre provimento e exoneração. Cabe ressaltar que nem todos os cargos de livre provimento e exoneração caracterizam-se como de alta direção, de modo que nem todos podem ser discutidos à luz da literatura sobre dirigentes públicos. Para o caso dos Dirigentes Regionais de Ensino, conforme discutido acima, prevê-se sua atuação em processos de caráter gerencial e reconhece-se sua atuação, embora em menor medida, em esferas políticas e burocráticas (LAFER, 2012). Argumentamos, portanto, que tais dirigentes apresentam potencial para uma análise mais aprofundada sobre sua atuação como dirigentes públicos de fato, ou seja, como atores capazes agregar valor público ao Estado, utilizando recursos de forma eficiente e maximizando os resultados das organizações.

Outra discussão que se faz necessária é o modo como se dá, de fato, a atuação destes servidores certificados (quando passíveis de serem definidos como dirigentes públicos). Sua seleção é baseada na elaboração de um perfil de competências desenhado a partir do mapeamento de processos que visa alinhar as diretrizes estratégicas da organização às atribuições do cargo em certificação. Desse modo, a elaboração do perfil de competências busca definir os resultados a serem entregues pelos dirigentes. No entanto, estes alinhamentos alteram-se ao longo do tempo; portanto, embora seja possível definir um perfil de competências gerencial para os ocupantes destes cargos certificados, também se faz necessária a definição de instrumentos para acompanhar e medir se sua atuação está alinhada às estratégias organizacionais conforme tais estratégias vão sendo alteradas, visando, principalmente, à avaliação do cumprimento dos resultados pelos dirigentes.

Desse modo, embora a certificação contribua para a profissionalização do serviço público ao atrair as pessoas certas para as posições certas, deve ser complementada por uma política de gestão de pessoas voltada para a busca e alcance de resultados na área pública. Esta política deve contar com mecanismos de avaliação e responsabilização dos dirigentes públicos, como ocorre no caso chileno, que adota convênios de desempenho individuais como mecanismos de alinhamento estratégico (relacionando objetivos organizacionais a metas individuais) e responsabilização por resultados.

Pacheco (2010) aponta a dimensão da avaliação do desempenho como componente fundamental na discussão sobre profissionalização “ao lado da ética de resultados, do ingresso por mérito, da capacitação permanente e da remuneração compatível com o mercado” (PACHECO, 2010). O próprio conceito de mérito, segundo a autora, passa a incorporar a dimensão de resultados, na medida em que incorporam a noção de competências (conhecimentos e habilidades individuais e organizacionais) que permitam aos servidores alcançar melhores resultados (PACHECO, 2010).

Para concluir, argumentamos que a certificação ocupacional, ao combinar critérios meritocráticos e políticos para seleção e nomeação de servidores, pode ser discutida como avanço fundamental para a profissionalização do serviço público. Apesar dos avanços do modelo, podem ser discutidas possibilidades para seu aprimoramento, visando combiná-lo com outras práticas de gestão de pessoas, de modo a permitir a efetiva atuação de tais atores como dirigentes públicos, na busca constante por resultados.

## ANEXO I

ÁREA DE COMPETÊNCIA: GESTÃO PEDAGÓGICA		
PROCESSO	DESEMPENHO/ENTREGA	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS
<b>Planejamento da Diretoria de Ensino</b>	Planejamento de todos os setores da Diretoria de Ensino, segundo a legislação vigente e as políticas educacionais	Capacidade de análise diagnóstica e contextual
		Capacidade de priorizar ações e projetos
		Conhecimento da proposta da Secretaria da Educação, da Legislação
		Conhecimento dos resultados de avaliação interna e externa
		Conhecimento das demandas da diretoria de ensino e das unidades escolares vinculadas
<b>Acompanhamento das Unidades Escolares</b>	Manutenção de contatos com as Unidades Escolares, analisando registros e resultados alcançados no ano letivo	Capacidade de analisar e interpretar dados estatísticos relativos aos resultados alcançados
		Capacidade de perceber situações que oferecem algum grau de risco à segurança dos membros das Unidades Escolares
		Conhecimento das metas esperadas para as Unidades Escolares sob sua jurisdição
<b>Coordenação dos Planos de Ação da Supervisora e da Oficina Pedagógica</b>	Elaborar e acompanhar de forma participativa os planos de Ação Supervisora e da Oficina Pedagógica	Conhecimento da proposta da Secretaria da Educação, da Legislação
		Conhecimento dos resultados de avaliação interna e externa
		Capacidade de distinguir ações essenciais e prioritárias na área da educação

Quadro 1: Padrões de Competências Técnicas por Processo, segundo Área de Competência

Fonte: Secretaria de Gestão Pública, 2012.



## REFERÊNCIAS

DE BONIS, Daniel F (2008). **O dirigente público como categoria analítica**: um exercício de definição. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

DE BONIS, Daniel F.; PACHECO, Regina Silvia (2009). Nem Político, Nem Burocrata: o Debate sobre o Dirigente Público. In: ABRUCIO, Fernando; LOUREIRO, Maria Rita; PACHECO, Regina Silvia (Org.). **Burocracia e política no Brasil: Desafio para a Ordem Democrática no Século XXI**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 2009, v. 1, p. 273-295.

LAFER, Marina Pupo. **Entre político e burocrata**. O Dirigente Regional de Ensino do Estado de São Paulo (mimeo).

LONGO, Francisco (2003). A Consolidação Institucional do Cargo de Dirigente Público. **Revista do Serviço Público**, v. 54, n. 2, p. 7-33, abr-jun. 2003.

\_\_\_\_\_. (2006). Oferta y Demanda de Gerentes Públicos. Um Marco de Análisis de La Institucionalización de La Dirección Pública Profesional. **Revista Del CLAD Reforma y Democracia**, nº 35 junho. Caracas.

\_\_\_\_\_. (2009). Mérito e Flexibilidade Revisitados. In: MEDEIROS, Paulo César; Evelyn Levy (orgs.). **Novos caminhos da gestão pública: olhares e dilemas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, pp.45-56.

MOORE, M. H. **Creating public value: Strategic Management in Government**. Cambridge/Massachusetts: Harvard University Press. 1995.

OCDE (2003). **Managing senior management: senior civil service reform in OECD member countries**. Background Note – GOV/PUMA (2003)17. Paris: OECD.

PORTAL DO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. SP abre inscrições para certificação de educadores, 2009. Disponível em: <<http://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/lenoticia.php?id=202146&c=6>>. Acesso em: 31 abr. 2012.

PACHECO, Regina Silvia. **Organizando o debate**: dirigentes públicos no Brasil. I Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 26 a 28 de maio de 2008.

PACHECO, Regina Silvia. Profissionalização, Mérito e Proteção da Burocracia no Brasil. In: ABRUCIO, Fernando; Maria Rita LOUREIRO; Regina Silvia PACHECO. (Org.). **Burocracia e política no Brasil: desafio para o Estado democrático no século XXI**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2010, v. 1, p. 233-255.

PACHECO, Webert Meireles; ROQUETTE, Naide de S. Albuquerque; SANTOS, Maria T. C. Oliveira. **A certificação ocupacional como instrumento de profissionalização da Administração Pública**: a experiência do Estado de Minas Gerais. I Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 26 a 28 de maio de 2008.

PORTAL DO SERVIDOR. Gestores governamentais baianos farão exame de certificação ocupacional no dia 30/07, 2006. Disponível em: <[http://www2.portaldoservidor.ba.gov.br/nonline\\_view.asp?cod=80](http://www2.portaldoservidor.ba.gov.br/nonline_view.asp?cod=80)>. Acesso em: 31 abr. 2012.

SANTOS, Thiago. **Certificação ocupacional**. A Experiência do Governo do Estado de São Paulo. II Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 6 a 8 de maio de 2009.

SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA. Portal da Unidade Central de Recursos Humanos. Certificação Ocupacional. Disponível em: <<http://www.recursoshumanos.sp.gov.br/indexCertificacao.html>>. Acesso em: 31 abr. 2012.

---

#### AUTORIA

**Maria Fernanda Alessio** – Fundação Getulio Vargas – São Paulo.  
Endereço eletrônico: mfalessio@gmail.com