

**CERTIFICAÇÃO OCUPACIONAL**  
**A EXPERIÊNCIA DO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO**  
**PAULO**

Thiago Santos

**CERTIFICAÇÃO OCUPACIONAL  
A EXPERIÊNCIA DO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Thiago Santos

**RESUMO**

O objeto do presente texto é o Processo de Certificação Ocupacional do Governo do Estado de São Paulo, para cargos em comissão, empregos e funções de confiança. O referido processo foi instituído pelo Decreto 53.254, de 21 de junho de 2008, com o objetivo de elevar o padrão de excelência dos serviços públicos paulista. A Certificação se enquadra como um importante instrumento de aperfeiçoamento e desenvolvimento de pessoal. O método adotado é fundamentado pela Gestão por Competências; um modelo de gestão baseado no alinhamento da atuação dos profissionais com o direcionamento estratégico do órgão no qual atuam. O desenvolvimento dos trabalhos foram feitos em três grandes módulos: 1. estabelecimento de padrões de competências, com foco em processos; 2. avaliação e certificação; e, 3. desenvolvimento de competências. O processo envolve múltiplos atores, cada qual tem uma função de relevância e podem vislumbrar as possibilidades de maneiras diversas uns dos outros, mas é exatamente esta diversidade que compõe o elemento único e agregador que diferencia o método do processo de certificação ocupacional, ora proposto, de uma mera avaliação profissional para atestar a capacidade laborativa de um indivíduo.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	3
2 ANTECEDENTES.....	4
3 CERTIFICAÇÃO: ABORDAGEM E PRINCÍPIOS.....	5
3.1 Abordagem.....	5
3.2 Princípios.....	10
3.2.1 Organismo certificador externo.....	10
3.2.2 Quem certifica não capacita.....	10
3.3.3 A Certificação dirigida a cargos de comissão, empregos e funções de confiança.....	11
3.3.4 Certificação compulsória para os atuais ocupantes dos cargos.....	11
3.3.5 Funções do certificado.....	12
3.3.6 Macroetapas do processo.....	13
4 PALAVRAS FINAIS.....	18
5 REFERÊNCIAS.....	19

## 1 INTRODUÇÃO

Os tempos atuais são marcados pela velocidade. Nunca foi tão verdadeira a expressão de que tudo que é sólido e certo se desmancha no ar. As mudanças sociais nunca foram tão dinâmicas. Atualmente o novo se torna obsoleto em um piscar de olhos. A inovação tecnológica; a produção de conhecimento; as práticas gerenciais; as relações sociais; tudo se modifica em uma velocidade surpreendente. Parece que tudo conspira para a não estagnação.

Acompanhar a velocidade do mundo atual não é apenas importante para se manter de acordo com nosso tempo. Trata-se de um imperativo de nosso tempo, sob o qual todos nós temos de nos adequar, caso contrário, quem não o fizer ficará para trás. Este imperativo deve ser assumido tanto por pessoas como por organizações. As pessoas devem perseguir seus objetivos, mas nunca deixar de lado o fluxo que cobra delas a constante atualização e qualificação profissional. As organizações deverão responder de forma positiva às expectativas de seus clientes e as constantes elevações de padrões de qualidade.

Isto vale não apenas para as organizações privadas, mas também para as públicas. Os cidadãos cada vez cobram mais primazia nos serviços prestados; transparência nas ações; coerência nas atividades; eficiência, eficácia e resultados. Com toda a razão. A Administração Pública destina-se ao público, deve atender as ansiedades e expectativas dos cidadãos, procurando até mesmo superá-las. Assim, deve-se buscar a contínua melhora dos procedimentos administrativos e das práticas de gestão, focado sempre o cidadão. E é neste contexto que emerge o processo de certificação ocupacional do Governo do Estado de São Paulo.

As palavras que o leitor lerá a seguir procurarão trazer à luz um pouco da experiência do Governo do Estado de São Paulo na implantação do seu Processo de Certificação Ocupacional. Trata-se de uma breve descrição dos princípios que nortearam a construção do processo de certificação, expondo as premissas e regras do processo. O objetivo é compartilhar um pouco das experiências e conhecimentos adquiridos e construídos durante este percurso.

## 2 ANTECEDENTES

Uma preocupação presente na gestão de recursos humanos do Governo do Estado de São Paulo sempre foi a busca pela garantia de assunção de cargos/ funções por pessoal qualificado, respeitadas as capacidades técnicas. Mas como colocar isto em prática? A certificação ocupacional pareceu uma boa resposta, não só por selecionar pessoas adequadas às atividades para as quais se candidatam,, mas também por ser voltada à prática de trabalho.

Com isto, editou-se o Decreto nº 53.254, de 21 de julho de 2008, que instituiu o Processo de Certificação Ocupacional no âmbito da Administração direta e autárquica do Estado de São Paulo para cargos em comissão, empregos e funções de confiança.

A edição do referido Decreto foi o marco inicial, mas ele é fruto de detida pesquisa, na qual se procurou mapear casos de sucesso no setor público e privado; assim como estudar conceitualmente a certificação. Não foi tarefa fácil. Lidar com pessoas é algo que requer cuidados, pois o maior capital que uma organização pode ter é seu efetivo. É ele que pode fazer a diferença.

A certificação de pessoas não é novidade, existem diversos programas e sistemas nas mais diferentes áreas. Mas todas elas têm um ponto em comum. Buscam a questão prática. O *PMP – Project Management Professional*, certificação voltada a gestão de projetos, por exemplo, é um conhecido sistema internacional de certificação de pessoas. Existem também diversas de experiências de certificação de pessoas na área de Tecnologia da Informação. Na área do setor financeiro também se certifica. E tudo isto voltado para o aperfeiçoamento em busca da excelência na prestação de serviços.

O que todos estes programas e sistemas têm em comum? Todos eles privilegiam a experiência profissional, o conhecimento e as habilidades obtidas com a prática, além de abordarem estudo de casos de sucesso para construir conhecimentos que possam possibilitar o alcance da tão almejada excelência que foi falada.

Sob este panorama se pensou e estruturou um processo de certificação buscando atender às necessidade específicas do Estado de São Paulo.

### 3 CERTIFICAÇÃO: ABORDAGEM E PRINCÍPIOS

#### 3.1 Abordagem

O sentido mais amplo de certificação é considerá-la como sendo o ato de atestar ou aferir o conhecimento de uma pessoa sobre determinado assunto. Este sentido incorpora os diplomas fornecidos pela educação formal; os atestados de proficiência comumente emitidos por escolas de língua estrangeira; certidões de conclusão de cursos extracurriculares de formação específica; até mesmo qualquer atestado de realização satisfatória de um curso, seja ele qual for.

Etimologicamente o verbo certificar tem dupla raiz latina: *certum* = certo e *facere* = *fazer* (ALEXIM; FREIRE, 2002; p.271). De modo claro, ato ou efeito de fazer certo. Esta concepção é muito interessante, pois incorpora na noção de certificado a questão da prática. O fazer certo só pode ser aferido se focada a ação, que pode ter êxito ou não. Diferente da educação formal, que se preocupa em fornecer elementos e instrumental teórico que contribui para a formação, normalmente descolado do mundo profissional<sup>1</sup>.

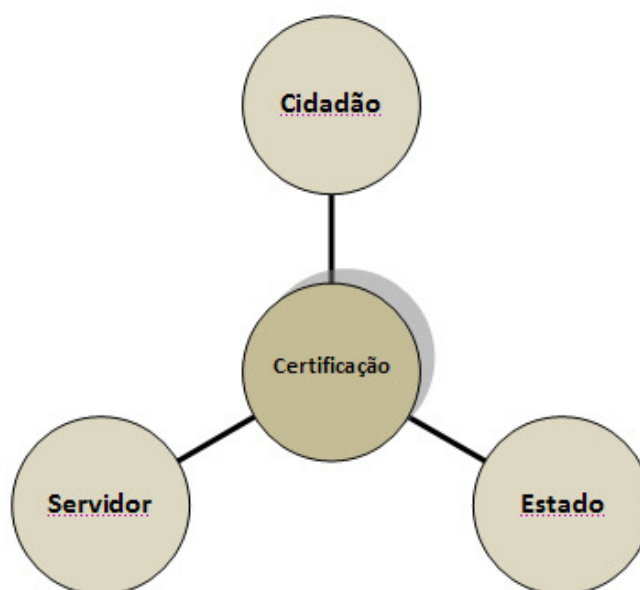
A noção de certificação adotada pelo Governo do Estado de São Paulo segue essa premissa, ao considerá-la um processo metodológico de construção de conhecimentos e habilidades em ação<sup>2</sup>, necessários à determinada atividade laboral, focado no desenvolvimento profissional e na melhoria dos serviços prestados ao cidadão.

Toda a construção é dirigida para atender estes dois fins: desenvolvimento profissional e a melhoria dos serviços. Este duplo sustenta a tríade de protagonistas do processo de certificação, composta por: 1) servidor, representado pelo profissional que assume as responsabilidades da função para a qual poderá ser certificado; 2) Administração, representada pela secretaria da qual faz parte o cargo/função a ser certificado; e, por fim, 3) o cidadão, àquele para o qual são destinados os serviços prestados pelo Estado.

---

<sup>1</sup> O descolamento da educação formal com o mundo profissional é assunto recorrente entre àqueles que discutem a pertinência de um sistema de certificação para profissionais. Aliás, esse é o primeiro argumento a favor da certificação.

<sup>2</sup> A concepção adotada de conhecimentos e habilidades em ação é largamente trabalhada por Fleury e Fleury (2004).



Cada qual tem uma função de relevância neste processo e podem vislumbrar as possibilidades de maneiras diversas uns dos outros, mas é exatamente esta diversidade que compõe o elemento único e agregador que diferencia o método do processo de certificação ocupacional, ora proposto, de uma mera avaliação profissional para atestar a capacidade laborativa de um indivíduo.

Passemos a tratar um pouco de cada um dos protagonistas envolvidos no processo.

### **Servidor como protagonista**

Pode-se dizer que o desenvolvimento profissional é a mola propulsora do processo de certificação. Neste sentido, os profissionais que atuam na função a ser certificada são atores imprescindíveis que, de forma alguma, podem ser descolados do processo. São pontos-chave na metodologia a ser adotada.

Este sujeito é diretamente afetado por duas vias: a *input* e a *output*. *Input*, por ser este que fornecerá elementos para a construção de um padrão de competência, do qual falaremos mais detidamente à frente<sup>3</sup>; *output*, por ser este que passará pela avaliação.

---

<sup>3</sup> A noção utilizada aqui de input e output não tem qualquer relação com a concepção trabalhada por FLEURY e FERNANDES (2007). Segundo estes autores, "Parry (1996) chama a atenção para duas concepções atribuídas a competências: como inputs ou outputs. Para o autor, nos Estados Unidos, competências são encaradas predominantemente como inputs: conjunto de conhecimentos,

A participação ativa dos servidores, ocupantes do cargo/função a ser certificado, em todo o processo é primordial para o sucesso da certificação. Quem mais além deles poderá apresentar, com propriedade, um descritivo claro e real das atividades desenvolvidas; das demandas existentes; dos processos de trabalho; da cultura organizacional existente; entre outras informações relevantes?<sup>4</sup> A importância deste personagem é clara, mas quais ganhos o beneficiarão?

Pretende-se que com a certificação o profissional tenha reconhecidas as suas habilidades adquiridas, na maior parte das vezes, através de sua trajetória de vida: através das suas experiências na vida profissional; na busca, muitas vezes solitária, pelo desenvolvimento pessoal através de cursos, estudos, entre outras atividades que permitem o seu desenvolvimento. Além do mais, o fato do servidor contribuir na construção do padrão de competência ajuda-o a entender melhor o seu trabalho e lançar um olhar mais sistêmico sobre ele, que às vezes, passam por nós sem sabermos muito bem qual o destino.

Com o padrão de competência estabelecido, a partir do mapeamento de processo, é possível obter-se esta visão sistêmica. Isto trás mais transparência à função, no sentido de fornecer com mais clareza ao que se espera do profissional, quais as suas responsabilidades, qual o impacto de suas decisões, além de alinhar a missão da organização com a competência dos profissionais. Enfim, os rumos a serem tomados e as orientações das instituições passam estar publicamente definidas, de modo claro e assimilável para o profissional.

### **Administração como protagonista**

A Administração como protagonista encontra-se na intersecção entre o profissional e o cidadão. É ela que deve fomentar o desenvolvimento profissional para, no final da série obter-se um resultado positivo na qualidade dos serviços prestados.

Assim, entende-se que há uma ligação indissociável entre o desenvolvimento profissional e a obtenção da melhoria na qualidade dos serviços

---

habilidades e atitudes que afetam o desempenho do indivíduo; na Europa, competências são vistas como outputs: empregados demonstram competências a partir do momento em que atingem ou superam resultados esperados em seu trabalho. (...)” Este texto não pretende entrar em choque com os conceitos expressos no texto citado. A utilização dos termos input-output é meramente técnica.

<sup>4</sup> “Os valores partilhados pelos membros de uma organização, sustentam modelos, práticas de gestão e comportamentos considerados legítimos pelo grupo”. (FISCHER; FLEURY, 2008; p. 122).



prestados. Não é possível alcançar um sem o outro. Idalberto Chiavenato (2005; p. 126) descreve esta situação quando coloca a seguinte questão: *a qualidade dos serviços prestados depende dos funcionários.*

Satisfação tanto dos funcionários como dos clientes. As empresas de serviços excelentes acreditam que suas relações com os funcionários se refletem diretamente nas relações com os consumidores. Elas criam um ambiente de apoio aos funcionários que são recompensados pelo bom desempenho dos serviços. Regularmente, auditam a satisfação dos funcionários em relação às suas tarefas. O Citibank havia estabelecido uma meta de satisfação dos consumidores em torno de 90% e dos funcionários em 70%. Mas equiparou os índices quando percebeu que era impossível obter 90% de satisfação dos clientes se 30% dos funcionários estavam insatisfeitos. (...)

Apesar de o autor relatar um caso em uma instituição privada, as questões por ele apresentadas são adaptáveis a uma organização pública. Como muito bem expôs neste breve relato, o desenvolvimento profissional é intrínseco à melhoria dos serviços, chegando ao extremo da série, a satisfação do cidadão. A orientação ao cidadão, no caso do Governo do Estado de São Paulo, é atender também o servidor.

Situada a Administração no processo, passa a ser importante aludir aos ganhos que ela pode obter.

Tudo o que foi dito quando se abordou o servidor como protagonista, é válido para Administração também. Ela só tem a ganhar quando seus próprios rumos e objetivos são tratados com mais transparência e clareza. Contudo, quando se traça um padrão de competência, abre-se a possibilidade de redução dos impactos com as alterações de pessoal ao serem assumidas diferentes funções. Sabe-se que um dos grandes problemas na recolocação de pessoal é o alto custo da formação dos novos profissionais. Quanto tempo pode necessitar um novo profissional para conhecer e se adaptar ao seu novo trabalho? Com a certificação, o impacto da transição que poderia vir a ser sofrido é minimizado, pois são de domínio público a realidade, a responsabilidade e os trabalhos que o profissional irá assumir. Só estará certificado aquele que estiver em consonância com o padrão de competências estabelecido.

O fato de existir um padrão de competência disseminado não implica necessariamente na diminuição do nível de complexidade do trabalho, nem na queda da qualificação do pessoal. Esta é uma preocupação presente em autores que tratam da questão.

No plano organizacional, formalizar o conhecimento facilita sua disseminação (Nonaka, 1994) mas pode implicar diminuição do nível de complexidade da entrega requerido aos indivíduos. De acordo com esse raciocínio, ao formalizar o conhecimento, a organização passa a requerer indivíduos de menor qualificação, que obedeçam a regras e realizem atividades em circunstâncias de maior padronização, estruturação e rotina, em vez de indivíduos com mais experiência e conhecimento, capazes de trabalhar com maior autonomia. (FLEURY; FERNANDES, 2007; p.107)

Esta questão deve permear as reflexões sobre qualquer processo de certificação ocupacional. Contudo, este problema é mais notado quando os padrões de competências são voltados a minucioso detalhamento de atividades, que tolhe a autonomia do profissional e cria um nivelamento negativo, por não permite que ele agregue valores às ações colocando um pouco de si no trabalho.

A certificação viabiliza, ainda, a formação de um Banco de Certificados, que gera a possibilidade de se conhecer de maneira mais ampla os profissionais certificados, bem como aqueles disponíveis para a assunção de cargos/funções disponíveis. Isto dá subsídios à tomada de decisões.

No caso do processo iniciado, enfatiza-se, primordialmente, cargos em comissão, empregos e funções de confiança, denominados de livre provimento e exoneração, e garante-se que as nomeações se achem respaldadas em critérios técnicos e objetivos.

Tudo isto propicia a profissionalização do quadro de pessoal do Estado.

### **Cidadão como protagonista**

O cidadão como protagonista é o ponto extremo da série Certificação Ocupacional, pois a meta final do processo é ofertar uma melhora na qualidade dos serviços prestados a todos. A série da Certificação Ocupacional é cíclica, múltipla e cumulativa. Os ganhos para um dos protagonistas também geram frutos para os demais. Para tentar tornar mais claro, exemplifica-se.

A certificação promove o desenvolvimento profissional, que por sua vez provoca a melhoria dos serviços prestados pelo Estado, que faz chegar ao cidadão serviços de melhor qualidade.

Outra série.

A certificação promove sistematização e publicidade das responsabilidades, expectativas e atividades desenvolvidas pelos servidores, que passam a ter maior clareza de sua função, proporcionando à Administração clareza

na nomeação e garantindo ao cidadão que o profissional que ocupa tal função corresponde tecnicamente as suas exigências.

Como é possível se verificar, a certificação é um processo que gera ganhos múltiplos para os diversos atores envolvidos.

## **3.2 Princípios**

Definida a abordagem e a orientação que deveria ser tomada para a construção do projeto de certificação de servidores, passou-se a criar os critérios, regras e princípios norteadores do projeto, que serão expostos de maneira pontual a seguir.

### **3.2.1 Organismo certificador externo**

Entende-se por organismo certificador aquele que prepara e aplica a avaliação, para depois, conforme o resultado apresentado, emitir o respectivo certificado, atestando que o profissional corresponde a um determinado perfil.

Uma prática corrente em certificações é ser ela realizada por organismo externo à organização que pretende certificar seu pessoal, com o objetivo de garantia da confiabilidade no certificado. Esta separação afiança certa autonomia ao processo.

Atualmente, o responsável pela aplicação da avaliação é a Fundação Getulio Vargas – FGV Projetos e a responsável pela emissão dos certificados é a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE/FGV, da Fundação Getulio Vargas.

### **3.2.2 Quem certifica não capacita**

Uma das premissas básicas é a de que quem certifica não capacita. A justificativa é muito próxima à utilizada na definição do porquê um organismo externo deve realizar a certificação. Apesar de alguns autores considerarem possível o centro avaliador ser também o responsável pela formação, todos ressaltam a importância de se manter completa separação entre estas duas funções (ALEXIM; FREIRE, 2002). Para o Estado de São Paulo, optou-se pelo isolamento destas duas

atividades, buscando-se minimizar possíveis vícios ou interesses envolvidos. Dessa forma, procura-se garantir mais autonomia à capacitação.

### 3.3.3 A Certificação dirigida a cargos de comissão, empregos e funções de confiança

Os cargos em comissão, empregos e funções de confiança são sempre vistos pelos cidadãos com certa desconfiança. Questiona-se sempre o critério utilizado para a nomeação de determinado profissional, que não passou pelo crivo de um concurso público. Preocupação totalmente legítima, mas que a certificação procura minimizar.

Os cargos em comissão, empregos e funções de confiança são destinados, em regra, a um corpo de profissionais que têm como objetivo as missões estratégicas e o plano de governo. Isto não impede que se cobre dos mesmos a comprovação de capacidade técnica para as atividades a serem desempenhadas. Neste sentido, opta-se por dar início no processo de certificação ocupacional, primeiramente, com os chamados cargos e funções de livre provimento.

### 3.3.4 Certificação compulsória para os atuais ocupantes dos cargos

Os agentes deste processo são tanto os atuais servidores quanto aqueles que têm pretensão em atuar em áreas específicas da administração pública estadual, que devem estar habilitados para prover cargos em comissão, empregos ou funções de confiança, independentemente das exigências previstas em lei.

A inclusão de um cargo em comissão, função ou emprego de confiança no referido processo é condicionado às demandas advindas dos órgãos da Administração direta e autárquica interessados em certificá-los. Havendo o interesse, o dirigente da autarquia ou o titular da Pasta deve manifestar seu intento à Secretaria de Gestão Pública.

Após esta inclusão, para o provimento de cargo em comissão e preenchimento de função ou emprego de confiança, além dos requisitos previstos em lei, será exigida a sua certificação específica.

Se a ocupação de cargo/função fica condicionada a certificação, o que fazer com os atuais ocupantes do cargo? Certificá-los, dando prioridade para estes profissionais. Tem-se que partir da premissa que todos que lá estão têm capacidade

técnica para tanto, afinal de contas foram indicados para lá estarem, seria contra-senso pensar diferente. Contudo, isto não pode eximi-los da necessidade de serem certificados. Assim sendo, os atuais ocupantes dos cargos/funções participam compulsoriamente do processo. Obtendo êxito, são certificados. Se o contrário ocorrer, há a possibilidade de serem encaminhados para uma capacitação, com o objetivo de serem trabalhados nos déficits apresentados durante a avaliação. Após a capacitação deverão novamente tentar obter o certificado, para garantia de permanência no cargo, sendo certificado sem prejuízo qualquer em razão da não certificação anterior. Caso não consiga mais uma vez obter o certificado, não poderá permanecer no cargo. Esta regra procura manter a devida coerência do processo: se o servidor ainda não está apto, ele não poderá exercer suas atividades, mas poderá continuar a tentar se certificar.

### 3.3.5 Funções do Certificado

As competências se diversificam em decorrência de mudanças culturais pelas quais toda sociedade atravessa. Nos tempos atuais, estas mudanças são acentuadas pelo uso de novas tecnologias em constante renovação, por inovações nas técnicas de gestão e por alterações nos padrões de qualidade de produtos e serviços. Isto tudo afeta também a percepção daquele para o qual foram destinados os serviços e produtos, que passa a cobrar cada vez mais por melhorias na qualidade.

E o que é preciso cobrar para garantir o atendimento da demanda por melhoria na qualidade dos serviços prestados? Uma formação direcionada para questões práticas e para aplicação profissional. Isto, é lógico, não invalida a educação formal, mas complementa e direciona a formação individual para a aplicação diária.

Sob esta perspectiva, “o certificado tem um alto significado para sua aplicação profissional. Não indica que conteúdos acadêmicos ou do conhecimento foram avaliados; refere-se a competências profissionais incluídas em um padrão ou norma e conhecidas” (ALEXIM; FREIRE, 2002; p. 272).

Para garantir esta atribuição do certificado, ele necessita de dinâmica, ter prazo de validade, a fim de incentivar o contínuo aperfeiçoamento do profissional. Após este prazo, o profissional deverá se submeter a novo processo para ser

novamente certificado. O certificado não dá garantia de permanência, para os atuais ocupantes, nem de nomeação, para os candidatos.

É importante não perder de vista que o certificado é para uso pessoal. Em momento algum é feita a publicação daqueles que foram certificados ou que não conseguiram alcançar o certificado. A confidencialidade dos resultados é importante para se evitar constrangimentos desnecessários.

### 3.3.6 Macroetapas do processo

#### 3.3.6.1 Padrões de competências

A base metodológica utilizada para o levantamento dos padrões de competências tem como referencial teórico a Gestão por Competências, tendo sido tal modelo adaptado para a realidade específica do Estado de São Paulo e para as características da administração pública.

A Gestão por Competências é um modelo de gestão baseado no alinhamento da atuação dos profissionais com o direcionamento estratégico do órgão no qual atuam. Assim, o mapeamento e o desenvolvimento das competências necessárias facilitam o alcance dos objetivos organizacionais a serem atingidos e orientam a atuação dos ocupantes dos diversos casos. Para que o processo seja conduzido de forma a permitir o correto mapeamento de competências necessárias ao exercício das funções dos cargos/funções envolvidas no processo, parte-se do mapeamento e modelagem dos processos, os quais são realizados segundo a lógica sistêmica, decompondo a realidade institucional em vários níveis de detalhamento, desde a visão mais ampla até a identificação de processos de trabalho e atividades executadas.

Para definir o mapeamento dos processo, utiliza-se de oficinas de trabalho nas quais se agrupam diversos perfis, envolvendo não apenas ocupantes do cargo/função em evidência, mas também pessoas que com eles interagem, fornecendo insumos ou recebendo produtos dessas atividades. Assim, vislumbrando os processos associados e suas interações, procura-se reduzir o risco de eventuais distorções de focos devido a efeitos personalistas nas entrevistas individuais. O princípio regente entende que o cargo/função não é dissociado de outras atividades, mas está em constante interação com outros atores da estrutura funcional interna ou externa da organização.

O fato de partir-se do mapeamento e modelagem dos processos de trabalho permite um diagnóstico do *status quo* do trabalho realizado pelos profissionais, o que é fundamental em um processo de mapeamento de competências e de certificação. Em seguida, é preciso analisar a missão, os objetivos estratégicos e as diretrizes emanadas da Secretaria envolvida, a fim de que os padrões de competências para o cargo/função estejam alinhados ao planejamento estratégico do órgão.

Analisa-se, então, a legislação pertinente à área afeta ao cargo/função, levantando-se todas as atribuições legais que lhe são pertinentes. Compara-se, então, o resultado obtido com o mapeamento e a modelagem de processos de trabalho com o planejamento estratégico do órgão e a legislação específica; identifica-se lacunas de competências no atual exercício do cargo/função. O passo seguinte é confirmar se tais lacunas existem de fato ou se por algum apenas deixaram de ser mencionadas durante a oficina que dá origem ao mapeamento dos processos de trabalho dos ocupantes do cargo/função. Para essa checagem, realiza-se entrevistas com atores estratégicos, cuja indicação deve ser feita por representantes das Pastas envolvidas. Nessas entrevistas, os atores são solicitados a apresentar suas perspectivas sobre os seguintes temas: principais objetivos do cargo/função; estrutura atual sob responsabilidade do cargo/função; pontos fortes do cargo/função; pontos fracos do cargo/função; nível de mudanças e incerteza no ambiente organizacional do cargo/função; visão de futuro do cargo/função na opinião do entrevistado; e expectativas com relação ao projeto. Procura-se, também, entrevistar os Dirigentes e outros executivos da Pasta, para confirmar o perfil desejado para os futuros ocupantes do cargo/função.

Caso a realização dessa etapa confirme a existência de lacunas presentes no diagnóstico feito pelo mapeamento de processos, as competências identificadas como “inexistentes no momento atual, mas necessárias ao bom desempenho do cargo/função” são listadas para inclusão em um processo de desenvolvimento de competências.

O resultado desta empreitada gera o conteúdo programático que fundamenta a elaboração das questões a serem consideradas na avaliação. É importante salientar que o enfoque dado às questões que nascem dos padrões de competências é puramente prático. Em termos metodológicos: não se questiona o *que fazer*, mas *como fazer*.

### 3.3.6.2 Avaliação e certificação de competências

Os padrões de competências são os referenciais para se aferir as competências individuais dos profissionais. A avaliação verifica se o profissional atende aos requisitos, responsabilidades e habilidades estipuladas, e deve se dar em dois âmbitos: conhecimentos/habilidades em ação e comportamental (inventário comportamental). Importante salientar que só há sentido na certificação se a mesma tiver o enfoque totalmente prático, não é premente se avaliar os conhecimentos teóricos e abstratos do profissional. Dessa maneira, não interessa verificar o acúmulo de conhecimento. A certificação é essencialmente pragmática. Como o enfoque está na ocupação exercida pelo profissional, o importante é verificar a aplicabilidade das ações, o *savoir-faire*.

Tecnicamente ela deve, ao mesmo tempo que avalia, “mapear” o nível de conhecimento/habilidade de um profissional. Isto é possível se ao invés de pontuar apenas acertos e erros, estes sejam observados segundo níveis de dificuldade, procurando uma regularidade de acerto em determinado nível, estipulando-se por fim, qual o nível de conhecimento/habilidade do profissional. As questões devem ser objetivas e adequadas às necessidades do cargo.

A avaliação não pode ter um caráter classificatório, deve simplesmente ofertar dois status: *certificado* ou *ainda não certificado*. Ela traça, objetivamente, se um profissional tem as condições mínimas para assumir determinado cargo/função; verifica se o mesmo corresponde aos quesitos técnicos, com suas respectivas responsabilidades e atividades.

#### **Banco de questões**

O Banco de Questões é um banco de dados que armazena um número “x” de questões que deverão ser utilizadas na avaliação. A variável “x” é determinada em função da quantidade de pessoas que serão submetidas à avaliação, para atender aos princípios estatísticos que garantam a eficiência do processo, minimizando a ocorrência de provas iguais.

A formulação das questões é feita a partir de conteúdo programático que compõe os padrões de competências. As questões são feitas por níveis de dificuldade, sempre ponderadas, para garantir que as de mesmo nível tenham iguais probabilidades de acertos. “As questões devem corresponder aos critérios de



desempenho especificados em cada um dos elementos das normas de competências” (ALEXIM; BRÍGIDO, 2002; p. 18).

### **Aplicação da avaliação**

A avaliação é feita em regime presencial, em um Centro de Testes, utilizando-se do ambiente *web*. Os Centros de Testes são ambientes no qual o profissional, candidato à certificação se apresenta para a realização da prova. O ambiente dos centros é controlado por um coordenador, que auxilia o candidato no que for preciso, além de verificar se o candidato que está realizando a prova trata-se da pessoa inscrita.

O fato da avaliação ser em ambiente *web* facilita que os Centros de Teste possam ser facilmente montados conforme a demanda. Basta uma sala, um computador e acesso à internet. Esta mobilidade também garante maior flexibilidade na agenda de realização de provas, na qual o candidato pode adequar a avaliação a sua rotina pessoal. Assim, o profissional que for participar da certificação verifica qual o Centro de Testes mais próximo do seu trabalho, ou domicílio, e agenda a avaliação no período que lhe for mais propício.

A realização da avaliação também tem uma dinâmica muito interessante, tanto para quem avalia, no caso o Governo do Estado de São Paulo, como para o profissional que está sujeito à avaliação. O próprio sistema de avaliação disponibiliza uma questão de nível e dificuldade aleatório. Se o candidato acerta, a próxima questão será vinculada ao nível de dificuldade imediatamente superior. Se erra, passa para a questão de dificuldade imediatamente inferior. A partir de um certo número de repetições, o software estabelece o nível de conhecimento do candidato.

### **Inventário comportamental**

Além da avaliação dos conhecimentos e habilidades, sempre focado na ação prática, a certificação deve retratar um perfil atitudinal, que possibilite a avaliação do grau de conformidade do profissional às competências interpessoais mapeadas e esperadas para o exercício do cargo.

A aplicação do inventário comportamental é feita presencialmente nos Centros de Testes, nos moldes da aplicação da avaliação de conhecimentos e habilidades. O inventário possui quarenta itens, cujo resultado define o perfil de cada candidato, ao fornecer subsídios para a avaliação de sua perspectiva comportamental. Analisa-se o padrão comportamental, aponta-se as características

mais marcantes da tendência comportamental do profissional, como estilo interpessoal e estratégia atitudinal. Por isto mesmo, não deve ter característica eliminatório. Serve, na verdade, como instrumento para a tomada de decisões no momento da nomeação, como já mencionado.

#### 3.3.6.3 Desenvolvimento de competências

O desenvolvimento de competências, propiciado pelo processo de certificação, prevê que seja encaminhado à qualificação o servidor ocupante do cargo, oferecendo-se a possibilidade deste ser qualificado, como já descrito. Como se parte do pressuposto que mesmo os servidores certificados podem ter pontos nos quais tem mais dificuldades, e que os mesmos podem querer aperfeiçoar seus conhecimentos em determinadas áreas, a estes, embora devidamente certificados, também será sugerido cursos de qualificação, conforme a necessidade apresentada durante o processo de aferição dos conhecimentos e habilidades e do inventário comportamental.

Desta forma, primeiro difundimos a capacitação dirigida aos GAP's<sup>5</sup> individuais e organizacionais. Evita-se, ainda, a estigmatização dos servidores que forem direcionados à capacitação, como aqueles ainda não certificados; havendo a mescla de profissionais, certificados e não certificados não cria-se constrangimentos e é mantido o sigilo da condição. Para todos os efeitos, os servidores ali presentes, antes de tudo, são profissionais interessados em desenvolver suas competências.

#### 3.3.6.4 Banco de certificados

Banco de Certificados é um instrumento que viabiliza a aplicação do processo de certificação. A certificação, como já dito anteriormente, é destinada não só aos atuais ocupantes do cargo/ função envolvido, mas também é aberta a um público externo, respeitadas as exigências legais para sua ocupação.

O banco de certificados fornece uma base de pesquisa para quando for necessária uma nomeação, o dirigente da Pasta solicite currículos conforme o perfil e formação desejados.

---

<sup>5</sup> Diferença entre as competências requeridas para uma função e as competências diagnosticadas em um profissional.

#### 4 PALAVRAS FINAIS

Como o próprio nome indica, o Processo de Certificação Ocupacional é um processo; uma ação prolongada e contínua que está se iniciando. Não pode e nem deve se esgotar na experiência em implantação, os cargos escolhidos de Dirigente Regional de Ensino, da Secretaria da Educação, e as funções de Diretor de Hospital e Diretor Regional de Saúde, da Secretaria da Saúde.

O objetivo é estender o referido processo a outros cargos/funções, e, o desejável, quem sabe, instaura-la para cargos efetivos, logicamente, com suas regras próprias. O importante é que o conceito da certificação seja sedimentado na Administração Pública Paulista para fomentar, cada vez mais, a profissionalização dos servidores, assim como alcançar altos índices de qualidade na prestação dos serviços ao cidadão. E este é o enfoque da certificação, enquanto dispositivo de desenvolvimento de pessoal, e, por conseguinte, o desenvolvimento e fortalecimento institucional.

Para dar coerência ao princípio da certificação, optou-se por encerrar o texto com *palavras finais* e não com uma *conclusão*. A conclusão firma uma certeza e coloca termo a uma série. As *palavras finais* abrem possibilidades para discussão e desenvolvimento de algo em construção; aponta um percurso que depende de uma atuação estratégica muito bem definida, para garantir a alta *performance* dos resultados. Este é o desafio.

## 5 REFERÊNCIAS

ALEXIM, J. C.; BRÍGIDO, R. Certificação de competências profissionais. **Glossário de termos técnicos**. Brasília: OIT, 2002.

ALEXIM, J. C.; FREIRE, L. (Org.). **Certificação de competências profissionais**. Análise qualitativa do trabalho, avaliação e certificação de competências – Referências Metodológicas. Brasília: OIT, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

FISCHER, A. L.; FLEURY, M. T. L.; URBAN, T. P. Cultura e competência organizacional. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Orgs.). **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, M. T.; FERNANDES, B. H. R. Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema”. **Revista Análise**, v. 18, n. 02. Porto Alegre: PUC-RS, 2007. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/view/2676/2041>>. Acesso em: jan. 2009.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. In: **ERA**, v. 44, n. 1. São Paulo: FGV-EAESP, 2004.

---

### AUTORIA

**Thiago Santos** – trabalha na Unidade Central de Recursos Humanos, da Secretaria de Gestão Pública do Estado de São Paulo, onde é gestor do Processo de Certificação Ocupacional. Endereço eletrônico: [thsantos@sp.gov.br](mailto:thsantos@sp.gov.br)