

**PUBLIC MANAGERS PROFESSIONALIZATION IN MINAS GERAIS:
Limits and Potentials of the Occupational Certification.**

**PROFISSIONALIZAÇÃO DOS GESTORES PÚBLICOS EM MINAS GERAIS:
Limites e Potencialidades da Certificação Ocupacional.**

Lilian Bambirra de Assis

Professora do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas - CEFET-MG

Presidente da Fundação Cefetminas

Doutora em Administração pelo CEPEAD - UFMG

Campus II CEFET-MG -

Av. Amazonas 6867 Prédio principal

Departamento de Ciências Sociais Aplicadas

Belo Horizonte - MG

E-mail: lilianbassis@hotmail.com

Ana Paula Paes de Paula

Professora do CEPEAD - UFMG

E-mail: appp.ufmg@gmail.com

Glauce Cristine Ferreira Santos Viegas

Professora no UNI-BH

E-mail: glauceviegas@hotmail.com

Marco Aurélio Rodrigues

Professor do CEPEAD - UFMG

E-mail: marco@face.ufmg.br

Os autores agradecem ao CEFET, CNPQ e Fapemig pelo apoio para realização e publicação da pesquisa

RESUMO

Objetivou-se com o trabalho verificar os limites e potencialidades do projeto de certificação ocupacional no Estado de Minas Gerais, enquanto ferramenta de gerenciamento de recursos humanos. É possível constatar um crescente investimento em iniciativas que têm por objetivo melhorar o serviço prestado por esses profissionais, o que deveria ter um impacto no atendimento à sociedade. Percebe-se que a escolha do Estado foi decorrente do pioneirismo no Brasil no que tange a certificação de cargos de gestores públicos. Para estudar o caso foram realizadas 28 entrevistas com diferentes públicos. Todo o caminho percorrido desde a etapa de idealização do processo até o momento atual, mostra o potencial do processo para os subsistemas de gestão de pessoas, e, sobretudo, para a profissionalização da gestão pública. No entanto, foram apontados inúmeros dificultadores, que precisam ser enfrentados a fim de que o processo obtenha maior credibilidade e efetividade.

Palavras Chave: *Certificação; profissionalização do gestor público; gestão pública*

ABSTRACT

The objective of the study is to check the limits and potentials of the occupational certification project in Minas Gerais, understood as a human resource management tool. It is possible to see a growing investment in initiatives that aim to improve the service provided by these professionals, what should have an impact on services offered to the society. It is noticed that the choice of Minas Gerais is resulted from the pioneering in Brazil regarding to positions of public managers certification. To study the case 28 interviews were conducted with different audiences. From the idea until the present time, the process shows the potential for human resource management subsystems, and especially for the professionalization of public management. However, it was pointed out numerous hindering that need to be addressed in order to the process to gain greater credibility and effectiveness.

Keywords: *Certification; professional public manager; public administration*

1 INTRODUÇÃO

Objetivou-se com este trabalho, desdobrado a partir de uma tese de doutorado, verificar os limites e potencialidades do Projeto de Certificação Ocupacional no Estado de Minas Gerais enquanto ferramenta de gerenciamento de recursos humanos. Para tanto, é descrito e sistematizado o histórico do Projeto de Certificação Ocupacional no período 2006-2009.

O ponto de partida para este tema são as discussões ocorridas no centro da agenda política sobre a reforma do Estado e de sua administração, geradas a partir de transformações econômicas e sociais. Um dos grandes desafios para uma gestão mais democrática está na profissionalização dos servidores públicos, que, efetivamente, são os responsáveis por gerar e manter mudanças em uma direção transformadora.

Nos últimos anos, é possível constatar um crescente investimento em diversas iniciativas por diferentes esferas públicas (estados e municípios) que visam à profissionalização do administrador público, tais como os programas de capacitação, de especialização e de certificação. Todas essas iniciativas têm por objetivo melhorar o serviço prestado por esses profissionais, o que deveria ter um impacto direto no eficiente e eficaz atendimento à sociedade, em todas as áreas. Mas, apesar do esforço do Estado em realizar mudanças em sua forma de organização e gestão da economia nacional, conforme aponta Paes de Paula (2005), a evolução das práticas administrativas em direção ao interesse público e à democracia continua sendo um desafio, talvez, pela forma como tais iniciativas vêm sendo realizadas, as quais reforçam as práticas voltadas para a gestão gerencial. Portanto, é preciso refletir sobre estas possibilidades de gestão.

O objeto de estudo foram as certificações do estado de Minas Gerais, que estão no bojo das discussões sobre a questão da profissionalização do gestor público, sendo que tal estado foi pioneiro no Brasil no que tange à avaliação de cargos gerenciais. A metodologia utilizada no Projeto de Certificação Ocupacional (PCO) vem se aprimorando ao longo dos processos realizados e está consolidada em um padrão denominado por seus formuladores como "Sistema Integrado de Avaliação de Potencial de Servidores Governamentais" – SINAPSE-GOV.

Diante desse contexto, considerando a importância da certificação para a profissionalização dos gestores públicos, e conseqüentemente, para a sociedade, que se beneficia, pois tem pessoas mais qualificadas, é que ressalta-se a importância de se fazer uma reflexão sobre os limites e potencialidades da certificação.

Apresentadas as questões que permearam a construção deste artigo, no capítulo seguinte trataremos da gestão pública no estado de Minas Gerais, fazendo um resgate histórico de sua evolução. Na terceira seção, apresentamos a metodologia, mostrando os diversos atores que compuseram a amostra. Na quarta seção, são apresentados os dados coletados em Minas Gerais e finalmente, no último capítulo, tecemos as considerações finais.

2 MOLDURA TEÓRICA

2.1 A Gestão Pública

O Brasil passou por diversos momentos específicos que marcaram a forma de agir do Estado, conforme afirma Bresser-Pereira (2001). Notam-se mudanças significativas na administração pública quando ocorre a transição de um regime político de essência oligárquica para um regime democrático, passando pelo regime autoritário da Era Vargas e, posteriormente, pela ditadura militar.

Primeiramente, o Estado era caracterizado pelo patrimonialismo. Depois, evoluiu para uma administração pública burocrática. Por fim, no final do século XX e início do século XXI, observou-se um novo modelo de administração pública, essencialmente gerencial e orientado para resultados.

É importante realizar uma análise histórica sobre a administração pública brasileira para tornar coerente a discussão sobre a gestão pública vivenciada hoje em Minas Gerais, onde se encontra a certificação ocupacional.

A administração pública passa por uma mudança muito significativa, quando dom João VI vem ao Brasil e traz elementos importantes para a instauração de um Estado soberano, conforme afirma Manchester (1967). Assim, a instituição de leis, a imposição de pagamentos de impostos e a construção de edifícios, órgãos estatais, indústrias e estradas modificaram a vida social, política, cultural e econômica do Brasil.

Mas, para Holanda (2001), foi apenas mais tarde, com a elevação do Brasil à categoria de Reino Unido de Portugal, que a administração pública brasileira se tornou tão forte que seria impossível voltar a constituir-se uma colônia. Em 1822, um novo marco acontece no país: dom Pedro I declara a independência do Brasil. Ainda segundo o autor, ao dissolver a Assembleia Constituinte o imperador criou um Conselho de Estado, encomendou a primeira Constituição nacional, de 1824, e instituiu quatro poderes políticos: Legislativo, Executivo, Judiciário e Moderador.

Todo esse resgate histórico é importante para contextualizar, conforme aponta Holanda (2001), que não houve grandes alterações no que tange às estruturas socioeconômicas do Brasil após a proclamação da República, sob o

argumento de que a riqueza nacional continuou concentrada nas mãos dos grandes fazendeiros, tendo acontecido a transferência do centro dinâmico para a atividade cafeeira e a ascensão dos grandes cafeicultores paulistas.

Foi apenas próximo à década de 1930 que Martins (1997) admite que passou a ocorrer a percepção da necessidade de modernizar as estruturas do Governo Federal, bem como de profissionalizar os quadros da administração pública.

No Brasil, especialmente devido à tradição patrimonialista, os empregos e os benefícios costumam estar ligados, conforme aponta Holanda (2001), a interesses pessoais, e não a interesses públicos, o que se relaciona com o “homem cordial”, avesso à impessoalidade e ao formalismo.

Essas características, no entanto, não impediram as primeiras tentativas de profissionalização do serviço público durante a ditadura Vargas, que, segundo Cardoso (1995) e Martins (1997), vislumbrou a necessidade de implantar uma nova administração pública no país, que apresentava uma aceleração industrial. O Estado exercia um papel intervencionista forte no setor de produção de bens e serviços. Coube a Maurício Nabuco estudar uma possível reforma do aparelho do Estado.

Bresser-Pereira (2001) e Lafer (1975) concordam que a superação da burocracia ganharia destaque somente em 1967, com a criação de uma reforma pelo Decreto-Lei 200, que, com o objetivo de obter maior capacidade operacional com a descentralização de funções, instituiu a transferência de certas atividades para fundações, sociedades de economia mista, autarquias e empresas públicas. Dessa forma, procurou-se substituir a administração pública por uma administração voltada para o desenvolvimento.

No início da década seguinte, Cardoso (1995) observa o registro de outra tentativa de reformulação das direções da administração pública, de forma a se distanciar do modelo burocrático de gestão, orientando o Estado em uma perspectiva de cunho gerencial, com a criação do Ministério da Desburocratização e a implantação do Programa Nacional de Desburocratização (PrND).

Já a partir 1985, marcado pela volta do regime democrático no país, Martins (1997) destaca três acontecimentos relativos à organização do Estado: ressaltam-se as decisões tomadas pelos governos seguintes de refazer a organização dos altos escalões da administração pública; notam-se as decisões inconsequentes tomadas em relação às estruturas do Estado e ao seu quadro de funcionários; e observa-se a nova forma de práticas clientelistas, bem como os níveis exorbitantes de corrupção. Nesse período, Bresser-Pereira (2001) observa a volta da administração pública hierárquica e rígida, com a extinção das orientações de gestão que vinham acontecendo desde 1967, abrindo espaço para um modelo de gestão no qual a administração direta praticamente não se distingue da indireta, garantindo privilégios exigidos pela Constituição de 1988 em relação à aposentadoria e à estabilidade.

Um dos resultados significativos do processo de retrocesso burocrático vivenciado no final da década de 1980 foi o notável encarecimento do custeio da máquina administrativa, conforme Costa (2008b), justamente devido ao aumento dos gastos com pessoal e bens e serviços, além da significativa ineficiência da prestação dos serviços públicos. Para Bresser-Pereira (2001), a crise de Estado no Brasil desde os anos de 1980 era cíclica, resultado das distorções sofridas nas últimas cinco décadas, cuja solução não seria a substituição do Estado pelo mercado, mas sim sua reforma.

2.2 Choque de Gestão e Estado para Resultado: o contexto de Minas Gerais

Autores como Gomes (2009) entendem que a gestão por resultados é um dos principais pontos da nova gestão pública, uma vez que inclui os princípios de democracia e eficiência. Fato é que a mudança de gestão em nível federal despertou a atenção dos estados brasileiros. Segundo Corrêa (2007), Minas Gerais seguiu a onda da reforma administrativa liderada pelo governo federal em 1995, com base na *new public management*, estruturando sua administração por meio de um instrumento de avaliação de desempenho chamado de “Acordo de Resultados”, vinculado aos principais programas estratégicos do governo: O “Choque de Gestão” e o “Estado para Resultados” (segunda fase do “Choque de Gestão”).

A intenção de realizar processos de Certificação Ocupacional também pode ser interpretada como uma manifestação de uma nova fase do gerencialismo no setor público, explicitada no item As Bases da Nova Administração Pública, uma vez que ela se apresenta no programa governamental “Choque de Gestão” empreendido pelo governo de Minas Gerais, desde de 2003, no primeiro mandato do governador Aécio Neves. Para os formuladores desse programa o “Choque de Gestão” é um passo além da reforma gerencial conduzida por Bresser Pereira, no primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso, uma vez que, enquanto essa estava voltada aos meios, ou seja, para o aparelho do Estado, o programa mineiro alinha-se a um projeto de desenvolvimento.

De outro lado, no âmbito da administração pública gerencial bresseriana a avaliação que as iniciativas de políticas de gestão ocorreram de forma fragmentária, sob baixa integração e baixa convergência de ideais comuns, ou seja, sem uma dimensão estratégica, legaram aos formuladores mineiros a lição que: *“a necessidade de se construir um norte, um ideal de desenvolvimento, de se promover inovações gerenciais e de integrar as políticas de gestão, alinhando-as para trilhar o caminho escolhido.”* (VILHENA; MARTINS; MARINI, 2006, p.21).

De acordo com o vice-governador da época, Anastasia (2006), em 2002 o Estado de Minas Gerais enfrentava problemas fiscais graves, o que comprometia os serviços prestados à sociedade mineira. Para ele, como Minas Gerais carecia de uma gestão eficiente, era necessária a criação de um plano estruturador que tornasse a atuação da administração pública mineira mais eficaz.

Começava assim o processo de reforma administrativa em Minas Gerais, por meio da definição da missão, da visão e das metas do estado, conforme aponta Corrêa (2007). Marini et. al (2006) define o Choque de Gestão como um conjunto de políticas voltadas ao desenvolvimento, por meio do qual diversas políticas públicas foram priorizadas. Nesse sentido, com o objetivo de acabar com a crise fiscal e administrativa, Alves (2006) afirma que o Choque de Gestão foi a linha condutora principal em Minas Gerais. Segundo Alves (2006), as ações implementadas buscavam revisar o modelo de gestão de áreas como rotinas administrativas e recursos humanos, bem como firmar a relação com o terceiro setor e o setor privado na prestação do serviço público, sempre alinhadas com a avaliação de desempenho institucional e individual e a transparência.

Importante ressaltar, conforme apontam Almeida e Guimarães (2006b) que a materialização do choque de gestão aconteceu por meio dos seguintes projetos: Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado (GERAES) e o Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG), representando iniciativas de longo e médio prazos.

A partir do PMDI, para garantir a implementação das estratégias governamentais, segundo Almeida e Guimarães (2006b) e Corrêa (2007), foram escolhidos e estruturados 30 projetos dentre 130 potenciais, os quais se baseavam na reorganização e modernização da Administração Pública estadual, na promoção do desenvolvimento econômico e social em bases sustentáveis e na consolidação da posição de liderança política de Minas Gerais no cenário nacional. Por essa razão, as áreas de segurança pública, infraestrutura, qualidade na oferta de serviços públicos, redução da desigualdade social, dentre outras, serviram como instrumento norteador das ações do governo.

A segunda fase do “Choque de Gestão”, começou com o programa “Estado para Resultado” (EpR), criado em janeiro de 2007 pela Lei Delegada n. 112 de 25 de janeiro de 2007, tendo como objetivos viabilizar a ação coordenada do Estado nas Áreas de Resultado definidas no PMDI, alinhar as ações estratégicas de governo, incentivar o alcance dos objetivos e metas das Áreas de Resultado, Projetos Estruturadores e Projetos Associados, acompanhar e avaliar os resultados das políticas públicas implementadas pelo Poder Executivo Estadual e oferecer conhecimento público das metas e resultados relacionados à gestão estratégica do governo.

Sob a coordenação do vice-governador e por uma coordenação executiva, segundo Campos e Guimarães (2009), desenvolveu-se uma organização subdividida em: Unidade de Gestão Estratégica, que tinha o objetivo de acompanhar de perto a execução do PMDI; Unidade de Indicadores, que deveria registrar do conjunto de indicadores constantes no PMDI; Unidade de Empreendedores, responsável pela seleção, alocação, acompanhamento e avaliação de empreendedores públicos; e Assessoria Técnica, cujo objetivo era prestar apoio ao funcionamento do EpR no que tange à questões burocráticas, como gestão de equipamentos e serviços, assessoria jurídica, entre outros.

Fundamental ressaltar que, para conduzir o PMDI reestruturou-se a Secretaria de Estado do Planejamento e Gestão (SEPLAG), que busca realizar uma efetiva integração gerencial entre planejamento, orçamento e gestão. Assim, a SEPLAG ficou responsável pela estratégia de modernização e reforma do Estado, tendo como principal pilar o Projeto Estruturador “Choque de Gestão – Pessoas, Qualidade e Inovação na Gestão Pública” (ALMEIDA E GUIMARÃES, 2006 b).

Portanto, foi dentre as ações previstas nessa nova política de recursos humanos que emergiu a Certificação Ocupacional para preenchimento de cargos comissionados do Estado, uma iniciativa que teve como objetivo evitar a perpetuidade de critérios de indicação política em detrimento dos relacionados à competência técnica e administrativa.

Foi com esta preocupação que a SEPLAG, em 2006, procurou e propôs à Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG o desafio de construir um sistema técnico que viabilizasse a realização do processo de Certificação

Ocupacional de um cargo considerado estratégico para o Governo do Estado de Minas Gerais: o de Superintendente de Planejamento, Gestão e Finanças (SPGFs) das secretarias de Estado, Fundações e Autarquias. Recém-criado, o cargo integrou em uma única função responsabilidades de planejamento, gestão e finanças antes dispersas em cargos funcionalmente individualizados, o que representou além de uma mudança notável no escopo do cargo, um enxugamento do número de posições comissionadas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando os objetivos do projeto e o critério de classificação proposto por VERGARA (2004), no que se refere aos fins, a pesquisa realizada teve caráter descritivo e explicativo, pois descreveu e sistematizou a experiência do Processo Certificação Ocupacional em Minas Gerais. Já no que se refere aos meios, a pesquisa é do tipo bibliográfica e de campo, pois foi desenvolvida a partir de material publicado em livros e revistas acadêmicas, bem como foi feita uma adequação e aprimoramento de metodologia e coleta de dados no estado de Minas Gerais.

Partindo deste delineamento da pesquisa e da questão central do projeto foi realizada uma coleta de dados por meio de entrevistas e documentação para a descrição e a sistematização da experiência do Projeto Certificação Ocupacional de gestores públicos no período 2006-2009.

O motivo de escolher o Estado de Minas Gerais como foco do estudo no Brasil refere-se ao fato de a Certificação Ocupacional ser algo relativamente recente no Brasil, sendo praticamente inédita para cargos gerenciais. Nesse sentido, as referências à Certificação Ocupacional na literatura ainda são bem escassas sendo possível localizar apenas em alguns textos e estudos isolados (ALEXIM, 2001; D'ALMEIDA, 2003; MANFREDI, 2005, OIT, 1999; 2001; SENAI, 2002).

Percebe-se que a escolha do Estado de Minas Gerais foi decorrente do pioneirismo no Brasil no que tange a certificação de cargos de gestores públicos.

A realização de entrevistas semiestruturadas foi escolhida em virtude de sua compatibilidade com a linha de estudos delineada pelo referencial epistêmico e metodológico do projeto, por estarem condizentes com os objetivos propostos e por proporcionarem maior flexibilidade na operacionalização dos procedimentos destinados à resposta do problema de pesquisa e, principalmente, por apresentarem características que as coadunam com uma pesquisa ancorada em abordagem qualitativa. (YIN, 2001; GIL, 1999; HAGUETTE, 1987; TRIVIÑOS, 1987).

Para estudar o caso de Minas Gerais foram realizadas 28 entrevistas semi-estruturadas com diferentes públicos envolvidos na certificação, entre eles quatro pessoas da área de recursos humanos do Estado de Minas Gerais, cinco do Estado no geral, cinco clientes de diferentes processos ocorridos entre 2006 e 2010 e 14 fornecedores de diferentes serviços, tais como estatísticos, psicólogos e equipe interna do processo. A escolha dessas pessoas ocorreu por acessibilidade e o número elevado de fornecedores reflete a quantidade de profissionais envolvidos no fornecimento dos serviços de certificação.

Para a elaboração dos roteiros de entrevista foram pensadas inicialmente cinco categorias de análise, conforme abaixo, que visavam nortear a construção dos instrumentos de pesquisa:

1. Dados do respondente
2. Contexto – Histórico do Processo
3. Procedimentos, processos e ações
4. Manutenção ou desenvolvimento do processo atual – Obstáculos e Facilitadores
5. Questões para o futuro

Foi também possível ter acesso a documentos que foram utilizados na análise. Importante ressaltar que a apresentação dos dados, muito embora utilize como base as variáveis consideradas para a elaboração dos roteiros de entrevista, não é utilizada como categoria formal de análise.

4. CERTIFICAÇÃO DOS GESTORES PÚBLICOS

4.1 O caso brasileiro: Minas Gerais

As primeiras experiências de certificação de pessoas no setor público ocorreram na Bahia, conduzidas pela Fundação Luís Eduardo Magalhães (FLEM), que foi contratada pela Secretaria da Educação do Estado da Bahia

para elaborar os processos de seleção e emitir certificados para profissionais da área educação¹ e de outras áreas que atuam na gestão pública².

Em Minas Gerais a certificação está inserida no programa governamental "Choque de Gestão" empreendido pelo governo do estado, desde de 2003. Para seus formuladores, este é um passo além da reforma gerencial conduzida por Bresser Pereira, no primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso, uma vez que, enquanto essa estava voltada aos meios, ou seja, para o aparelho do Estado, o programa mineiro alinha-se a um projeto de desenvolvimento. Por outro lado, no âmbito da administração pública gerencial bresseriana (BRESSER PEREIRA, 1998) a avaliação que as iniciativas de políticas de gestão ocorreram de forma fragmentária, sob baixa integração e baixa convergência de ideais comuns, ou seja, sem uma dimensão estratégica, legaram aos formuladores mineiros a lição que: "a necessidade de se construir um norte, um ideal de desenvolvimento, de se promover inovações gerenciais e de integrar as políticas de gestão, alinhando-as para trilhar o caminho escolhido." (MARINI; MARTINS; VILHENA, 2006, p.21).

Indubitavelmente, a "segunda geração" da administração pública gerencial é superior em qualidade, pois rompe com o imediatismo do gerencialismo dos anos 1990 e insere a perspectiva estratégica, inspirada no Duplo Planejamento, ainda que fique a dever no que se refere à participação social (PAES DE PAULA, 2005). O Duplo Planejamento combina o PMDI, voltado para o longo prazo (2004-2020) e o Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG), voltado para o médio e curto prazos (válido por quatro anos). Do ponto de vista técnico, o Duplo Planejamento é instruído pela Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), que orienta a Lei Orçamentária Anual (LOA), a qual detalha as previsões financeiras e físicas do PPAG para cada exercício. Para conduzi-lo reestruturou-se a Secretaria de Estado do Planejamento e Gestão, que busca realizar uma integração gerencial entre planejamento, orçamento e gestão. A SEPLAG ficou responsável pela estratégia de modernização e reforma do estado, tendo como principal pilar o Projeto Estruturador "Choque de Gestão – Pessoas, Qualidade e Inovação na Gestão Pública" (AIMEIDA E GUIMARÃES, 2006a).

Além disto, o Choque de Gestão procura promover, por meio do Acordo de Resultados, o alinhamento das organizações governamentais para que os resultados expressos na agenda estratégica do governo ocorram (DUARTE; LEMOS; MARINI; MARTINS, 2006). Neste contexto, a política de recursos humanos foi reelaborada com a introdução de um programa de avaliação de desempenho individual (SILVA; BERNADI; JORGE, 2006) e um processo de reestruturação de carreiras (SILVA; BAYÃO; NEVES; MEIRELES, 2006), além da integração da gestão por competências (SILVA; FERREIRA, 2006). Esta política de recursos humanos foi aprimorada na segunda gestão de Aécio Neves (2006-2010), pois há havia uma necessidade de integrar o programa de avaliação de desempenho, as carreiras e as ações de desenvolvimento à noção de gestão de competências, alinhando as metas institucionais às individuais e capacitando os gerentes para atuarem dentro da nova lógica de gestão de recursos humanos. Portanto, foi dentre as ações previstas nessa nova política de recursos humanos que emergiu a Certificação Ocupacional para preenchimento de cargos comissionados do estado, uma iniciativa visando evitar a perpetuidade de critérios de indicação política em detrimento dos relacionados à competência técnica e administrativa.

A elevação da efetividade gerencial no estado pressupunha o desempenho dos gestores alinhado ao plano de governo. De uma maneira geral, o contexto ligado à gestão de pessoas no estado tornava eminente a necessidade de aprimoramento dos gestores no exercício da função gerencial. Os trechos abaixo indicam a maneira como aconteciam as ações referentes ao desenvolvimento de pessoas antes do Choque de Gestão, no âmbito do qual está a certificação ocupacional, as quais se conduziam por iniciativa do próprio indivíduo lotado em cargos de gestão, ou ainda, de uma forma desconectada à estratégia de governo.

Com a evolução dos projetos do novo modelo de gestão, confirma-se um gargalo na atuação dos gestores ocupantes de cargos de recrutamento amplo, os quais possuem como característica a livre nomeação e exoneração pelo governador, além de uma atuação estratégica no desempenho das funções dos órgãos públicos da administração direta e indireta. Especificamente, eram esperadas melhores performances dos gestores ocupantes

¹ Dirigente Escolar, Coordenador Pedagógico, Professor Alfabetizador, Professor de Disciplinas (Arte, Biologia, Ciências, Educação Física, Filosofia, Física, Geografia, História, Letras - Língua Portuguesa, Inglês, Francês e Espanhol-, Matemática, Química, Sociologia) e Secretário Escolar.

² Carreiras de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, Técnico em Fiscalização, Especialista em Fiscalização, Jornalista, Analista Técnico, Analista Universitário, Analista em Radiodifusão, Analista em Orientação Social, Analista em Infraestrutura e Transportes, Presidente e Membros de Comissão de Licitação e Pregoeiro.

de tais cargos, principalmente do cargo de DPGF devido a sua importância perante as metas e os resultados esperados pelo governo.

Foi a partir das ações previstas nessa nova política de recursos humanos que emergiu a Certificação Ocupacional em 2006, com o objetivo precípuo de preencher os cargos comissionados do Estado, uma iniciativa visando evitar a perpetuidade de critérios de indicação política em detrimento dos relacionados à competência técnica e administrativa.

Assim, o processo de certificação que deveria ser realizado por uma entidade externa ao Governo, a partir de critérios técnicos, geraria um banco de dados com pessoas aptas a assumirem os cargos comissionados definidos que, em geral, eram de diretoria ou superintendência. Dessa forma, ainda que houvesse a indicação dos gestores ocupantes de tais cargos, a ingerência política seria reduzida por meio da constituição de um banco de potencial, ou seja, uma lista de gestores reconhecidamente competentes, por uma entidade certificadora externa, para o exercício da função. Além desse objetivo, um dos entrevistados ressaltou o intento de capacitar e desenvolver o gestor.

Mas, conforme veremos mais adiante, ainda que houvesse esse desejo de capacitação por parte de alguns, no funcionamento da certificação, a partir das demandas formalizadas pelo Estado, isso nunca aconteceu.

4.2 Dados dos processos realizados

Foi diante do histórico descrito que a Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG construiu um sistema técnico que viabilizasse a realização do primeiro processo de Certificação Ocupacional de um cargo considerado estratégico para o Governo do Estado de Minas Gerais: o de Superintendente de Planejamento, Gestão e Finanças (SPGFs) das secretarias de Estado, Fundações e Autarquias. Recém-criado, o cargo integrou em uma única função responsabilidades de planejamento, gestão e finanças antes dispersas em cargos funcionalmente individualizados, o que representou além de uma mudança notável no escopo do cargo, um enxugamento do número de posições comissionadas.

O primeiro mandato do Governador da época estava terminando e as pesquisas indicavam sua reeleição, de modo que uma das prioridades da SEPLAG era começar o processo de certificação ocupacional dos cargos comissionados para que já fossem convocadas pessoas certificadas para ocupar o cargo de SPGF no início de 2007.

Após a conclusão do primeiro processo para o cargo de SPGF, com os resultados e nomeação dos certificados para o cargo, foi demandada à UFMG mais um processo para complementação do banco de potencial, que somente com o primeiro processo acabou não sendo suficiente para o número de cargos a serem preenchidos.

Além disso, a experiência fez com que o Governo de Minas Gerais integrasse a Certificação Ocupacional ao Projeto Estruturador "Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos" e a meta era certificar 11 cargos até o ano 2011.

Diante desse contexto, a equipe UFMG foi contratada em 2007 e 2008 para realizar mais um processo de Certificação Ocupacional dos SPGFs (o objetivo foi ampliar o banco de potencial formado) e também para realizar os processos de Certificação Ocupacional dos Gerentes Regionais de Saúde da Secretaria do Estado da Saúde (SES), dos Diretores de Atendimento da Secretaria de Defesa Social (SEDS), Diretores de Recursos Humanos e Gerentes de Centros Hemoterápicos. Em 2009, foram realizados os processos referentes aos seguintes cargos:

Dirigentes Máximos das Unidades Administrativas de Planejamento, Gestão e Finanças III e, Dirigentes de Unidades de Recursos Humanos II. Já em 2010 foram realizadas a recertificação dos SPGF's I e um segundo processo para os Dirigentes de Unidades de Recursos Humanos II. Cabe ressaltar que foram realizados 10 processos entre 2006-2010, sendo o 11º cancelado, por motivos diversos.

Sobre a recertificação é importante ressaltar que ela é necessária, porque o certificado é válido por dois anos, renováveis por mais dois. Neste caso, a metodologia se difere um pouco da certificação, não sendo aqui explicitada por não ser o foco desse trabalho. Até o momento foi realizada uma recertificação, referente ao primeiro cargo certificado em 2006 – 2007.

Conforme mostra a tabela 1, dos processos realizados até o presente, submeteram-se 5488 profissionais, dos quais 522 foram certificados.

TABELA 1 – Dados dos processos de certificação (2006-2010)

NOME PROCESSO	Número de inscritos	Número de habilitados	Número de certificados
Dirigentes Máximos das Unidades Administrativas de Planejamento, Gestão e Finanças	671	300	105
Dirigentes Máximos das Unidades Administrativas de Planejamento, Gestão e Finanças (2º Processo)	505	260	61
Titular das Gerências Regionais de Saúde	662	284	91
Diretores de Atendimento dos Centros Socioeducativos	335	110	40
Titular das Gerências Administrativas e Chefe de Setor Administrativo e Chefias de Seção da Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais	274	134	31
Dirigente de Unidades de Recursos Humanos	1677	300	12
Dirigentes Máximos das Unidades Administrativas de Planejamento, Gestão e Finanças (3º Processo)	511	200	52
Dirigente de Unidades de Recursos Humanos (2º Processo)	407	187	43
Titular das Gerências Regionais de Saúde (2º processo)	341	208	33
Dirigentes Máximos das Unidades Administrativas de Planejamento, Gestão e Finanças (Recertificação)	105	91	54
TOTAL	5488	2074	522

Fonte: Dados internos do SINAPSE-gov

4.3 Dificultadores e Facilitadores do processo – o desafio da certificação em Minas Gerais

Nesse momento, é importante colocar algumas questões importantes que apareceram nas entrevistas, referentes a pontos que dificultam ou facilitam o processo. Uma questão que ficou evidente e foi abordada pelos gestores dos órgãos que tiveram cargos certificados é o número final de gestores certificados, o qual muitas vezes não é suficiente para ocupação de todas as vagas daquele cargo. Conforme pode ser observado na TAB. 1, o número de pessoas certificadas fica em torno de 25% das pessoas habilitadas. Isso faz com que muitas vezes, não se tenha certificados suficientes para suprir a quantidade de vagas.

Essa foi a principal questão abordada na avaliação do processo de certificação para o cargo de GHM, também indicada pelas chefias da SES e da SEDS. Essas secretarias tem como objetivo que todos os cargos sejam ocupados por gestores certificados, no entanto, o número reduzido de certificados, impede que tal meta seja atingida.

Apesar de o discurso dos clientes estar centrado nas questões do processo de certificação, um membro da Seplag e os envolvidos na equipe da UFMG alertam que, ainda que existam ajustes a serem feitos no processo, restringir a causa do número reduzido de certificados a esses problemas, é não enxergar questões mais complexas. Entre elas, que a certificação é o fim de um processo que pode estar sinalizando que não existem pessoas suficientes que estejam aptas a assumirem essas posições, indicando ai uma necessidade de formação. Isso porque a certificação não é um fim em si mesmo. Assim, em alguns casos a causa para o número reduzido de certificados é a priori, antecede o processo. Isso ocorre porque, embora inicialmente o processo de certificação tivesse em seu escopo o objetivo de fomentar o desenvolvimento do gestor, isso não ocorreu na prática. O programa de desenvolvimento voltado, exclusivamente, para os gestores certificados, deveria ser respaldado pelos resultados gerados na certificação. Mas, conforme as falas abaixo, isso não aconteceu.

É possível perceber que a única capacitação criada para os certificados, focou apenas os SPGF's. Neste ponto, vale ressaltar que coexistiram dois programas de desenvolvimento, um para os gestores em geral, o Programa de Desenvolvimento do Gestor – PDG – e outro voltado especificamente para as pessoas certificadas. O curioso é que do primeiro programa também participam os certificados. Mas, até que ponto são de fato necessários dois tipos de programas de desenvolvimento de gestores? Ou seja, um geral e um específico. Será que isso de fato auxilia na formação? Ou reflete a segmentação da área de Recursos Humanos no Estado, com ações desarticuladas e com feudos de poder bem definidos?

Além da falta de articulação que existe entre o processo de certificação e ações de desenvolvimento, também chama a atenção a desarticulação entre as ações do projeto estruturador a partir do uso do perfil de competências definido a todos os gestores públicos. Isso porque o perfil definido para o PDG é diferente do perfil dos cargos a serem certificados. A utilização do perfil de competências como base para a ação de certificação ocupacional fica restrita à esse processo, não sendo ampliada para outras esferas. Tal mapa poderia, por exemplo, subsidiar as avaliações de desempenho, auxiliar na definição de metas, além de subsidiar outros projetos ligados ao desenvolvimento de gestores.

Assim, analisando isoladamente cada uma das ações do projeto estruturador, não há clareza na conexão do processo de certificação aos programas de desenvolvimento gerencial, tão pouco às ações de mapeamento de competências e avaliação de desempenho propostas pelo projeto. Quando questionados sobre a articulação da certificação às demais frentes do projeto estruturador de ampliação da profissionalização dos gestores públicos, as respostas dos entrevistados revelam que as ações de desenvolvimento voltadas para os gestores de cargos comissionados aconteciam em outro âmbito, fora das ações do projeto estruturador, que exclusivamente, se destinavam a todos os gestores públicos estaduais, inclusive os ocupantes de cargos em recrutamento amplo.

Mas, seria o perfil realmente distinto? São realmente necessárias competências diferentes? Se entendermos a função gerencial como algo processual-relacional, como já foi exposto, até que ponto as competências são de fato diferentes?

Assim, destaca-se a fragmentação que existe entre os projetos que compõem o projeto estruturador referente à profissionalização do gestor público. Embora houvesse a possibilidade de integração, as versões expostas pelos executores do projeto, não validam, conjuntamente, a proposta de conexão entre as quatro frentes que o compõem.

Uma questão que talvez possa justificar essa desconexão entre as ações do projeto, foi a maneira como foi determinada a realização de cada uma das frentes do projeto estruturador. Foi possível confirmar que distintas entidades executaram cada uma das ações, não havendo integração entre os dados de entrada e saída.

Quanto à percepção dos candidatos sobre o processo de certificação, tem-se certa resistência devido ao receio de não conseguir o reconhecimento. Com o decreto que regulamenta o processo, se é estabelecido que a ocupação do cargo só se dará mediante a certificação, ou seja, até mesmo um gestor que já ocupe o cargo e não obtenha o reconhecimento, pode ser exonerado.

Sobre a avaliação do processo, é importante destacar que não há um mecanismo formal de medida de suas ações, resultados ou impactos para os indivíduos e entidades envolvidos. Contudo, todos os entrevistados conferem uma percepção positiva ao processo, indicando suas contribuições e avanços para a gestão pública.

Algumas contribuições são percebidas com o desenvolvimento do processo de certificação. De uma forma geral, o processo é bem avaliado, principalmente, no que diz respeito à redução da ingerência política em cargos de recrutamento amplo. Redução, pois a indicação continua acontecendo, mas no limite da lista de candidatos certificados.

A mobilidade entre os gestores nos diversos órgãos do Estado também foi indicada como progresso advindo do processo de certificação. Uma vez certificado a um cargo específico, o gestor está reconhecidamente apto a ocupar aquele cargo em qualquer órgão, seja da administração direta ou indireta, o que, de acordo com um dos entrevistados, contribuiu para melhorar o planejamento da força de trabalho dentro da administração pública.

No entanto, em outro momento, o mesmo entrevistado que elogia a possibilidade de troca dos certificados, indica que existem especificidades nos órgãos que o processo de certificação não abarca.

Talvez devido a essa dialética, o processo de certificação, ainda que bem avaliado, é visto pela maioria dos entrevistados como algo em construção.

É possível constatar alguns benefícios da certificação para as diferentes partes envolvidas. Para o Estado tem-se a obtenção do banco de potencial, uma relação de gestores aptos a ocuparem determinada função, os quais tiveram seu potencial mensurado em termos de conhecimento e comportamento. Além disso, os insumos gerados com o processo têm potencial para articulação aos demais subsistemas de gestão de pessoas, entre eles destacam-se o mapa funcional e o referencial de certificação. Em geral, todos aqueles que participam da construção e ou validação do mapa saem solicitando o documento para que ele seja divulgado em sua secretaria. Para os candidatos participantes do processo tem-se um relatório do seu desempenho, indicando em quais aspectos há a necessidade de aprimoramento.

Todo o processo de idealização e desenvolvimento da certificação ocupacional é considerado pela maior parte dos entrevistados um processo criativo e de aprendizado. O desenvolvimento metodológico, a vontade política, a capacidade técnica da equipe implementadora são aspectos citados para a efetividade da certificação no Estado de Minas Gerais. Tal fato é fundamentado por algumas questões levantadas pela pesquisa, as quais apontam o cuidado com a legitimação da ferramenta perante os órgãos do setor público e demais entidades envolvidas no processo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivou-se com este trabalho, desdobrado a partir de uma tese de doutorado, verificar os limites e potencialidades do Projeto de Certificação Ocupacional no Estado de Minas Gerais enquanto ferramenta de gerenciamento de recursos humanos. Para tanto, foi descrito e sistematizado o histórico do Projeto de Certificação Ocupacional no período 2006-2009, realizado por meio da coleta de dados com entrevistados diversos e documentos disponibilizados.

O que se observou é que a falta de conectividade entre as ações e o aspecto político inerente ao setor público impediram a integração das ferramentas do projeto estruturador de ampliação da profissionalização dos gestores públicos em sua plenitude, conforme apontado pelos entrevistados. Apesar da falta de articulação dos projetos estar cunhada em justificativas diversas pela maioria dos entrevistados, há poucas pessoas que estão cientes dessa questão e não a justificam, ao contrário mostram-se preocupadas com esse ponto e são a favor de uma integração de diferentes projetos.

Todo o caminho percorrido desde a etapa de idealização do processo, bem como a implementação e aperfeiçoamento da ferramenta, até o momento atual, mostra o potencial do processo para os subsistemas de gestão de pessoas, e, sobretudo, para a profissionalização da gestão pública. No entanto, além dos dificultadores apontados, alguns aspectos também são indicados como gargalos a serem enfrentados pela certificação, a fim de que o processo obtenha maior credibilidade perante os participantes e demais indivíduos lotados na esfera pública e fora dela.

Uma delas é a questão salarial, que torna o cargo pouco atrativo aos gestores. Assim, ainda que o processo de certificação seja aberto a todos, inclusive às pessoas da iniciativa privada, em geral apenas os servidores se candidatam ao processo. Associado a isso aparece a dificuldade de nomeação dos indivíduos certificados, ora por causa da baixa remuneração, o que faz com que alguns sejam certificados, mas não assumam o cargo, ora pela falta de interesse daquele gestor certificado por já estar em uma posição melhor. A questão da aposentadoria também foi apontada como um fator dificultador no momento da indicação ao cargo. Todo esse conjunto faz com que o banco de potencial se exaure rapidamente, o que, em alguns casos específicos, gera uma nomeação de pessoas não certificadas, o que pode comprometer a credibilidade do processo.

Outros empecilhos, tais como o excesso de formalização e sistematização comumente praticado pelos órgãos públicos, podem atrapalhar tanto quem conduz o processo, quanto quem participa. A própria forma como o processo foi institucionalizado, mediante legislação, é apontada como um fator dificultador ao desenvolvimento de cada processo. Este fato evidencia a necessidade de elevação da credibilidade do processo perante as chefias dos diversos órgãos do governo de Minas, constituindo-se, em um avanço almejado pelos gestores do processo de certificação ocupacional.

De outro lado, o apego político da certificação pela alta gestão do governo de Minas e, conseqüentemente, a diretoria do governo, foi apontada como fator determinante para a realização e desenvolvimento do processo. Também indicada como fator determinante para a consolidação do processo foi sua inserção no projeto estruturador de ampliação da profissionalização de gestores públicos.

Ficou visível que estamos falando da função de gestor público, o que faz refletir sobre a real necessidade de se ter processos divididos por função. Será que há necessidade de se fazer um processo por função, sendo que o principal é o papel do gestor?

Mas, em ambos os casos, ficou claro que o apoio político é fundamental para a implementação e continuação de qualquer iniciativa. Apenas quando alguém “compra” a ideia da certificação, é que de fato o processo ocorre.

Nesse sentido, sugere-se a ampliação da pesquisa para outros Estados, bem como outros países, tais como Espanha. Outra sugestão, que inclusive surgiu com um dos entrevistados foi a possibilidade de se desenvolver uma metodologia em conjunto para avaliação do impacto da certificação para diferentes instâncias, entre elas a sociedade. Isso permitiria avaliar e refletir sobre os processos.

Gostaríamos de ressaltar que ainda que o objetivo geral da pesquisa tenha sido verificar os limites e potencialidades do Projeto de Certificação Ocupacional no Estado de Minas Gerais, o principal ganho foi propiciar as reflexões acadêmicas e práticas, o que pode se reverter na melhoria do processo de certificação não apenas em Minas Gerais. Acreditamos que o maior benefício será reverter isso para a sociedade, pois são os gestores públicos que fazem a gestão. E quanto mais essas pessoas estiverem preparadas para assumir os diferentes desafios, melhor é o resultado de seu trabalho na sociedade.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

- ALEXIM, J. C. (2009). Certificação Profissional: a certificação nos domínios da educação profissional e do mercado de trabalho. *37ª Reunião de Diretores Regionais do SENAC*. Campos do Jordão: SENAC, 2001. Disponível em: < <http://www.senac.br/informativo/BTS/272/boltec272a.htm> > Acesso em: 04/08/2009.
- ARRETCHE, Marta T. S (1998). "Tendências no estudo sobre avaliação" in RICO, Elizabeth Melo (org.). *Avaliação de Política Sociais: Uma Questão em Debate*. São Paulo: Cortez: IEE.
- ARRETCHE, Marta T. S. (2001) Uma contribuição para fazermos avaliações menos ingênuas. In: BARREIRA, M.C.R.N. e CARVALHO.M.C.B.(orgs.). *Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais*. São Paulo, IEE/PUC-SP p.43 - 55.
- ASSIS, Simone; DESLANDES, Suely; MINAYO, Maria Cecília de Souza, SANTOS, Nilton C. (2005). Definição de objetivos e construção de indicadores visando a triangulação. MINAYO, M.C.S. et al. *Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de Programas Sociais*. Rio de Janeiro: FIOCRUZ. p. 105 – 133.
- BARDIN, L (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- BAUER, M. W (2002). Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M.; GASKELL, G. (orgs.) *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes.
- BRESSER PEREIRA, L. C. (1998) *Reforma do Estado para a Cidadania*. A Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional. Brasília: ENAP/Editora 34.
- CANO, I. (2005) Introdução à avaliação de programas sociais. São Paulo, FGV.
- CEPAL (1995) Manual de formulação e avaliação de projetos sociais. Division de desarrollo social.
- COHEN, E., FRANCO, R (2002). Avaliação social de projetos. São Paulo: Atlas.
- D'ALMEIDA, M. C. (2003) *Certificação Ocupacional de Profissionais da Educação na Bahia: análise do alinhamento entre os resultados do Teste de Conhecimentos Específico e da auto-avaliação*. 176f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- DRAIBE, Sônia M. (2001). Avaliação de implementação: esboço de uma metodologia de trabalho em políticas públicas. In: BARREIRA, M.C.R.N. e CARVALHO. M.C.B. (orgs.). *Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais*. São Paulo, IEE/PUC-SP, p.13-42.
- DRAIBE, Sônia M. (2001). Avaliação de implementação: esboço de uma metodologia de trabalho em políticas públicas. In: BARREIRA, M.C.R.N. e CARVALHO. M.C.B. (orgs.). *Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais*. São Paulo, IEE/PUC-SP, p.13-42.
- DUARTE, K.; LEMOS, C.; MARINI, C.; MARTINS, H. F. (2006). Acordo de Resultados. . In: VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. *O Choque de Gestão em Minas Gerais*. Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora da UFMG.
- DUTRA, J. (2004). *Competências*. Conceitos e Instrumentos. São Paulo: Atlas.
- FLEM. *Agência de Certificação Ocupacional*. Disponível em: < <http://www.certifica.org.br/> >. Acesso em: 25/01/2007.
- GUAJATARI, D.N.,(2000) Exonometria básica. São Paulo: Pearson Education.
- GUIMARÃES, T. B.; ALMEIDA, B. (2006). O Duplo Planejamento.. In: VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. *O Choque de Gestão em Minas Gerais*. Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora da UFMG.
- MANFREDI, S. M. (2005). *Sistema nacional de certificação profissional: subsídios para reflexão e debate*. Brasília: MTE,SPPE,DEQ.
- OIT. (1999). *Certificação de competências profissionais – Discussões*. Brasília, DF: MTE/FAT.
- PAULA, A. P. P. (2005). *Por uma nova gestão pública*. Limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora da FGV.

- RODRIGUES, M. A. (2004). *Gestão de competências em organizações: diferencial produtivo ou retórica gerencial?* Um estudo de caso em empresa de manufatura contratada. 96f. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Belo Horizonte, Universidade Federal de Minas Gerais.
- SENAI. (2002) *Metodologia de avaliação e certificação de competências*. Brasília: SENAI.
- SILVA, J.; BAYÃO, F.; NEVES, F.; MEIRELES. (2006). Reestruturação de Carreiras. In: VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. *O Choque de Gestão em Minas Gerais*. Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora da UFMG.
- SILVA, J.; BERNARDI, M.; JORGE, M. A. (2006). Avaliação de Desempenho Individual. In: VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. *O Choque de Gestão em Minas Gerais*. Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora da UFMG.
- SILVA, J.; FERREIRA, A. (2006). Realinhamento de Competências. In: VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. *O Choque de Gestão em Minas Gerais*. Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora da UFMG.
- SILVA, Pedro L. B. e MELO, Marcus A. (2000). O processo de implementação das Políticas Públicas no Brasil: características e determinantes da avaliação de programas e projetos. In: *Cadernos de pesquisa: NEPP/UNICAMP*, n. 48, p.1-17.
- VERGARA, S. C. (2005). *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- VERGARA, S. C. (2004) *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- VIEGAS, Waldyr. (2003). Avaliação de políticas públicas: experiências brasileiras: procedimentos metodológicos. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct.
- VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C. (2006) Introdução. In: VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. *O Choque de Gestão em Minas Gerais*. Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora da UFMG.
- YIN, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman.