

**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI
NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

A CERTIFICAÇÃO OCUPACIONAL EM CARGOS DE RECRUTAMENTO AMPLO

**ALUNO: ROBERTO CÉSAR DE MELO MOREIRA
ORIENTADORA: GISLENE CARVALHO DE CASTRO**

São João Del Rei, 2018

RESUMO

O presente trabalho tem como objeto de estudo analisar a evolução da certificação ocupacional no âmbito da Administração Pública em geral, em especial a sua utilização na seleção de profissionais para provimento de cargos em comissão, de natureza estratégica, de forma a valorizar a meritocracia e reforçar a profissionalização na Administração Pública. No que tange a especificidade técnica e o perfil a ser traçado para a composição desses cargos a Certificação Ocupacional vem tratar de um processo que permite uma avaliação do candidato a ocupar tal função com a finalidade de se profissionalizar os cargos de gerência que muitas vezes sofrem distorções no cenário político. Concluiu-se que a aplicação da certificação ocupacional é reconhecida como instrumento de seleção de profissionais indicando a presença de critérios técnicos de escolha para a ocupação de cargos em comissão. Entretanto, a aplicação e perpetuidade do modelo dependem do interesse do governo.

Palavras-chave:

Meritocracia - Administração Pública – Gestão de Pessoas

1. INTRODUÇÃO

Este estudo tem como tema a certificação ocupacional utilizada como ferramenta gerencial de apoio à seleção de profissionais para a ocupação de cargos de provimento em comissão no serviço público.

Serão abordados os principais conceitos de gestão de pessoas correlacionados com as atividades de certificação, tal qual, competências profissionais. O principal objeto de análise da certificação está centrado na utilização desta prática de gestão como ferramenta de suporte à seleção de profissionais para cargos estratégicos, formação contínua destes profissionais e de futuros sucessores, bem como a garantia de continuidade, apoio das instâncias superiores de Governo como contribuição para o sucesso do Processo e possíveis aprimoramentos a serem incorporados à dinâmica da certificação ocupacional.

O tema é oportuno, tendo em vista as várias transformações ocorridas na administração pública, no que se refere ao modelo de gestão, observando-se atualmente uma mudança paradigmática, do modelo patrimonialista para o gerencial (managerialism ou public management). O setor público, em especial, vem sofrendo profundas mudanças nos regimes de emprego, no perfil profissional e nos métodos de gerenciamento de pessoas. (MARINI, 2004)

Inicialmente ocorreu a transição do modelo patrimonialista ou clientelista para o burocrático weberiano e recentemente para o modelo gerencial. Ressalta-se que, mesmo com as reformas promovidas pelos governos, as administrações voltadas para os resultados, a busca pela economicidade, a accountability, sendo obrigatória na prestação de contas dos governantes, ainda estão presentes algumas tendências para o modelo clientelista e burocrático.

É importante apenas assinalar que a administração pública burocrática, que Weber descreveu como uma forma de dominação racional-legal, trazia embutida uma contradição intrínseca. A administração burocrática é racional, nos termos da racionalidade instrumental, na medida em que adota os meios mais adequados (eficientes) para atingir os fins visados. É, por outro lado, legal, na medida em que define rigidamente os objetivos e os meios para atingi-

los na lei. Ora, em um mundo em plena transformação tecnológica e social, é impossível para o administrador ser racional sem poder adotar decisões, sem usar de seu julgamento discricionário, seguindo cegamente os procedimentos previstos em lei. (BRESSER PEREIRA, 1997, p.41)

A necessidade de fortalecer a imagem do serviço público junto à sociedade e de reorientar os mecanismos de gestão para resultados, tal como estabelecido na nova ordem que se impõe, tem provocado iniciativas voltadas para a aproximação das práticas entre mercado de trabalho público e o mercado privado (CUSTÓDIO et al., 2011).

Percebe-se que para ampliar a capacidade de repensar, avaliar e subsidiar a formulação de estratégias e políticas públicas torna-se necessário o aperfeiçoamento de funcionários, tornando-os coparticipes destas iniciativas (GOMES et al., 2010).

A gestão de competências é considerada como um dos temas atuais que mais promove o “trânsito” entre o ambiente acadêmico e empresarial. Apesar de ser uma temática difundida com grande profundidade no Brasil e no mundo, o tema competências permite ainda um campo vasto para o desenvolvimento teórico e prático.

Neste contexto, a gestão de pessoas orientada por competências ganha importância na gestão pública e diversas ações vêm sendo planejadas e desenvolvidas com o objetivo de consolidar esta visão e orientar as políticas de Recursos Humanos. Como parte desta política, se encontra o processo de Certificação Ocupacional dos cargos comissionados, no sentido de evitar a perpetuidade do critério de indicação política em detrimento da competência técnica e administrativa.

A Certificação Ocupacional se insere como ferramenta de modernização da gestão pública, por constituir-se como alternativa rápida e eficaz de auxílio à seleção de quadros técnicos para compor cargos importantes na Administração Pública. Considerando que os cargos que são objetos da certificação ocupacional serem de livre nomeação e exoneração, a definição de diretrizes governamentais para o estabelecimento de critérios objetivos e técnicos para sua ocupação, é medida que visa garantir o instituto da meritocracia, mas ao mesmo tempo não impede ao

dirigente máximo do órgão ou entidade de selecionar o profissional com o perfil mais adequado para cada caso, desde que este tenha sido aprovados nos processos ocorridos.

A composição dos cargos comissionados da gestão pública em geral deve aperfeiçoar o modelo de indicação, considerando os critérios técnicos para o cumprimento das exigências que o cargo ou função demanda. O objetivo da Certificação Ocupacional é ser uma ferramenta eficiente de seleção, recrutamento e alocação de pessoas que comprovadamente possuam as capacidades técnicas e comportamentais adequadas aos cargos preteridos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O Estado, através da administração pública, tem a responsabilidade de atender às demandas da sociedade, com serviços públicos de qualidade e transparência. Para Wilson (apud MATIAS-PEREIRA, 2008) implica-se em dizer que a administração pública tem o papel de atuar como eixo de transmissão entre o Estado e a sociedade. Para a administração pública, cumprir o seu papel com as devidas adequações, nos diferentes níveis de governo – federal, estadual, municipal – necessita estar bem estruturada e, dessa maneira, atuar com eficiência, eficácia e efetividade em prol da sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2008).

Para Mello (apud MATIAS-PEREIRA, 2008, p. 32) serviço público é

toda atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade material fruível diretamente pelos administrados, prestados pelo Estado ou por quem lhe faça às vezes, sob um regime de Direito Público – portanto, consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais – instituído pelo Estado em favor de interesses que houver definido como próprios no sistema normativo.

No que se refere ao serviço público, conseqüentemente remete-se à figura do servidor público que, segundo BRUNO; DEL OLMO (2006, p. 13) são

aqueles que ocupam cargos públicos na Administração Pública, podendo ter essa vinculação caráter permanente, cujo ingresso dá-se mediante concurso público, ensejando, assim, a estabilidade, e

caráter transitório, quando a vinculação dá-se mediante confiança por parte da autoridade, a partir do que dispõe o art.37,II, parte final.

Como exposto acima, a investidura em cargos ou empregos de natureza pública se faz mediante aprovação prévia em concurso. A entrada na administração pública através do concurso público além de ser regulamentada pela Carta é referenciada por doutrinadores como Meirelles (1999), que diz que o concurso público propicia "... igual oportunidade para todos os interessados que atendam aos requisitos da lei, fixados de acordo com a natureza e complexidade do cargo ou emprego...". Consoante ao que foi dito, os princípios constitucionais da isonomia e da moralidade administrativa são norteadores para com a garantia dos direitos acerca do concurso. Além de garantir a igualdade a todos os interessados, garante que o processo do concurso seja realizado dentro da estrita legalidade, sem a incidência de favorecimentos e ou de perseguições pessoais.

Além do concurso, a Constituição de 1988 traz em seu art. 37, II uma ressalva permitindo "nomeação para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração." Este dispositivo constitucional há anos, vem gerado muitas discussões sobre a liberdade que os gestores detêm para o uso dessa discricionariedade.

O texto constitucional não estabelece exigências quanto à qualificação técnica necessária para o exercício da função e quanto à experiência do nomeado, permitindo a edição de leis maleáveis, permissivas e parciais, abrindo uma nova brecha para atos ímprobos e a má administração da máquina pública.

A discricionariedade que o administrador goza ante ao provimento dos cargos em comissão, sofreram ainda uma disvirtualização dos objetivos perante a Administração Pública (BRUNO; DEL OLMO, 2006). Numa rotina ainda muito praticada nos *staffs* da alta gestão pública, o provimento desses cargos se transformou em moeda de troca para apoio político e instrumento de emprego de amigos e familiares. Situação última que caracteriza a hipótese de nepotismo.

O Nepotismo – do latim *nepos*: neto, descendente - é o favorecimento dos vínculos de parentesco nas relações de trabalho ou emprego em substituição a avaliação de mérito para o exercício da função pública pela valorização de laços de parentesco. O nepotismo distorce de uma forma bem clara, o tratamento aos cargos públicos, pois aqueles que o praticam têm uma visão patrimonialista, personalista, como se o cargo fosse de propriedade de que ele dispõe para a livre nomeação, e

como se tal investidura não devesse observar os princípios da impessoalidade e moralidade administrativa. Ou mesmo existissem à revelia do interesse público, mas em decorrência do interesse pessoal do agente público. Segundo BRUNO; DEL OLMO (2006, p. 50) nomear parentes sem concurso para cargo em comissão ou mesmo designá-lo para função de confiança viola,

“... o princípio da igualdade dos administrados, pois é natural que o nomeante, diante de tantos quanto sejam aptos à nomeação, irá optar pelo parente, pois com este se estabelece uma ligação que vai além do que é exigido pelo interesse público [...] também princípio da eficiência, pois a característica que diferencia positivamente um dado candidato à livre nomeação poderá ser suplantada, [...] pela confiança que ele deposita no parente que concorre à nomeação.”

Depois de três anos da edição da Resolução nº 07, “o Supremo Tribunal Federal, no julgamento da Ação Declaratória de Constitucionalidade nº 12, consolidou o entendimento de que a proibição do nepotismo é exigência constitucional, vedada em todos os Poderes da República,” normatizando em definitivo a prática de tais atos pelos representantes do poder público num âmbito macro da administração pública.

Seguindo a legislação vigente, é possível alinhar moralidade administrativa com a discricionariedade de nomeação, utilizando da Certificação Ocupacional para cargos de recrutamento amplo. A Certificação Ocupacional objetiva mensurar a capacidade e potencialidade de indivíduos interessados em ocupar cargos de gerência, desde que possuam competências básicas necessárias ao desempenho das atividades relacionadas ao exercício de sua função. Numa busca da melhoria da prestação dos serviços aos cidadãos, a Certificação Ocupacional tem como objetivo trazer mais transparência, profissionalização e desenvolvimento na oferta dos serviços públicos através de servidores tecnicamente aptos a realização de seus trabalhos.

A certificação é um importante instrumento de gestão para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de pessoal. A referência no processo de certificação é fundamentada pela Gestão de Competência. Esse modelo de gestão baseia-se no alinhamento da atuação dos profissionais com o direcionamento estratégico do órgão no qual atuam. O processo compreende “testes desenvolvidos em conformidade com as especificações dos conteúdos e práticas necessárias ao

exercício da ocupação, cuja estrutura, composição e quantidade” dependerão da natureza das atividades a serem realizadas (Decreto 44871/2008, MG).

Tem de se destacar que, se tratando de administração pública, todos os atos praticados por esta, devem ser motivados e públicos. Portanto órgão, entidade autárquica ou fundação, vinculados a tal administração deverão expor ao órgão competente os “motivos e a descrição do cargo para análise e aprovação de acordo com o interesse da administração pública”. Também deverão publicar edital correlato às condicionalidades e exigências à concorrência de um cargo ou função a ser preenchido.

O que deve ser levado em conta nesse contexto são os benefícios que a Certificação Ocupacional promove para a administração pública, através da “qualificação de seu quadro de pessoal, desenvolvimento e manutenção da eficácia na administração de carreiras [...] e na adoção de critérios meritórios” para o preenchimento de cargos; e principalmente a sociedade, que desfruta de serviços prestados por profissionais que detêm padrões mínimos de competência, necessários à qualidade dos serviços (OIT, 2002) .

Por fim, deve-se lembrar de que os gestores detêm seus poderes para exercer suas funções em nome do interesse público. Eles gerenciam bens que pertencem à sociedade, devendo, portanto ter um elevado nível de compromisso, responsabilidade, transparência, ética e senso de justiça. Kickert e Stillman citado por (MATIAS-PEREIRA, 2008) argumentam que a gestão pública não é meramente uma questão de eficiência e eficácia, mas é também uma questão de legalidade e legitimidade. Os governantes além de transparência, devem alcançar maior eficácia, eficiência e efetividade na qualidade dos serviços públicos ofertados à sociedade, criando um ambiente favorável para a inclusão social e fortalecer a capacidade de formular e implementar políticas públicas a favor de um bem comum (MATIAS-PEREIRA 2008).

2. 1 A CERTIFICAÇÃO NO BRASIL

A certificação de competência tem como objetivo, a valorização da experiência profissional e acadêmica, quando do preenchimento de cargos

considerados estratégicos para a organização. Em que pese à importância da certificação, como instrumento de gestão, a utilização do modelo no Brasil pelos entes federados é ainda incipiente. É notório que na Administração Pública, os interesses corporativos dos políticos se sobressaem em relação à qualificação técnica, quando da escolha de um profissional para ocupação de cargos, considerados de livre nomeação e exoneração.

De outra parte, observa-se que os entes federados utilizam-se dos preceitos Constitucionais, para estabelecerem as regras de investidura em cargo público. Ou seja, a investidura ocorre por meio de concurso público, para os cargos de provimento efetivo, ou pelo simples ato de nomeação, para cargo declarado em lei de livre nomeação e exoneração, conforme o disposto no inciso II do art. 37 da carta magna, *in verbis*:

II – a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração;

(...)

V – as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento; (BRASIL, 1988)

Por outro lado, a certificação baseada em competências no Brasil vem ocupando espaço na formação de profissionais para determinadas atividades, mas o foco está voltado, principalmente, na capacitação para o mercado de trabalho e na qualificação dos serviços prestados pelas entidades. (OIT, 2002).

Nesse sentido, podem ser verificadas nas organizações, iniciativas que fomentam a utilização da certificação por competências, com o objetivo de melhorar a qualificação dos colaboradores e, principalmente, no controle da qualidade dos serviços prestados. Na obra “Certificação de Competências Profissionais”, da Organização Internacional do Trabalho – OIT, são citados alguns exemplos de entidades que utilizam o processo, tais como, Associação Brasileira de Manutenção – ABRAMAM; Fundação Brasileira de Manutenção – FBTS; Petróleo Brasileira S. A. – PETROBRAS; algumas entidades sindicais; e iniciativas do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC e Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI. (OIT, 2002).

Desses, é relevante citar o processo de Qualificação e Certificação de Pessoal da PETOBRÁS, que tem como objetivo “maior confiabilidade de seus serviços e instalações”. A implementação do modelo “tem contribuído para o avanço da tecnologia brasileira, permitindo a utilização de mão-de-obra nacional qualificada.” (OIT, 2002). Tem propiciado uma acentuada elevação do nível de qualidade dos empreendimentos, produtos e serviços, aumentando assim sua confiabilidade. Tem contribuído também para o avanço da tecnologia brasileira nas áreas já envolvidas na qualificação e permitindo a utilização de mão de obra nacional qualificada. (OIT, 2002).

Assim, excetuando algumas iniciativas empreendidas no âmbito público, a certificação utilizada no Brasil, na maioria dos casos, está voltada mais para a qualidade do serviço prestado, do que para criação de um banco de potencial para ocupação de determinados cargos de provimento em comissão, por meio de exames.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O conjunto de instrumentos utilizados na investigação da problemática deste artigo tem por finalidade nortear um caminho mais racional para atingir os objetivos propostos, de maneira rápida e melhor (Alvarenga e Bianchi, 1998). Para este trabalho foi utilizada a técnica de pesquisa documental do tipo descritiva, para a coleta de dados que envolverão a discussão do problema proposto.

Foram utilizados trabalhos acadêmicos, artigos científicos que traziam em seu conteúdo a discussão sobre o comportamento dos gestores na composição de quadros de colaboradores, com caráter técnico. Além disso, contribuições da literatura nas áreas de Gestão de Pessoas foi também objeto de estudo e captação de informações para construir esse trabalho.

A maior contribuição para este trabalho foram os artigos que forneceram maiores subsídios, que permitiu ser criado um contundente e capaz de despertar o sentido crítico. Os artigos utilizados datam dos anos 2.000, até os dias de hoje, contextualizando as mudanças e as legislações que vieram a contribuir para o assunto.

A ausência de uma literatura mais específica do tema e de áreas correlatas, além da dificuldade no acesso a informações, importantes para este trabalho, determinou que os artigos científicos fossem a base do estudo de trabalho. Tal questão será discutida mais adiante.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A nomeação de pessoas para ocupar cargos de recrutamento amplo no âmbito da administração pública há muito tempo gera inúmeros debates e contraposições de ordem jurídicas e administrativas. A discricionariedade do gestor para nomeação desses cargos garantida pela Constituição, ainda que regulada pelo controle das instituições, é notadamente questionada pelos diversos segmentos da sociedade. A inobservância de princípios constitucionais como moralidade impessoalidade e isonomia compactua para que essas situações ocorram.

Por essas questões, propõe-se que tais indicações tenham como critérios primordiais a qualidade técnica e as competências necessárias para a composição desses cargos. Essa é a proposta da Certificação Ocupacional.

A Certificação é um importante instrumento de desenvolvimento e aperfeiçoamento de pessoal, pois trata de um processo fundamentado pela Gestão por Competências; um modelo de gestão que se baseia no alinhamento da atuação dos profissionais com o direcionamento estratégico do órgão no qual atuam.

A Certificação Ocupacional reflete de uma maneira em geral na qualidade dos serviços ofertados ao público, bem como na administração da máquina pública. A certificação traz resultados diretos para administração, onde promove a qualificação do quadro de pessoal, desenvolvendo e permitindo a manutenção da eficácia na administração das carreiras e pessoas através de critérios meritórios para o preenchimento de cargos.

Além disso, estimula ao aperfeiçoamento contínuo, valorizando a autoestima dos servidores além de definir padrões de desempenho a serem esperados no exercício de sua função. Em consequência, é ofertada à sociedade uma prestação de serviços de qualidade, executados por profissionais que sobrelevam padrões de exigência mínima de competência para o exercício de suas funções.

Embora a Emenda Constitucional nº19/98 defina a proibição de se manter cargos ou funções de confiança voltadas aos exercícios de atividades que não estejam de acordo com o que é definido na Constituição, é deveras difícil assegurar a efetividade desse dispositivo.

As práticas de um gestão pública pautada pela eficiência, onde os colaboradores detêm qualidade técnica suficiente para compor o quadro de servidores em comissão, ainda se mostram insipientes.

O Estado de Minas Gerais, no ano de 2006, adotou a Certificação Ocupacional em razão da necessidade de melhoria na forma de provimento dos cargos em comissão, especialmente aqueles de recrutamento amplo. Ou seja, da necessidade de instituição de um método diferenciado, que não se resumisse a uma escolha sem critérios bem definidos, de candidato para ocupar vaga de cargo em comissão. Se tratando de gestão pública, o número de iniciativas como o de Minas Gerais demonstra o quanto a Administração Pública precisa aperfeiçoar os diversos modelos de gestão, se considerarmos os 5.570 municípios da federação.

A redução à condescendência frente ao nepotismo e o clientelismo demonstram um momento importante para que haja esforços no sentido de aprovação de leis que estabeleçam a conduta dos agentes políticos acostumados à prática do nepotismo, além do aperfeiçoamento dos mecanismos institucionais e sociais de controle dos atos dos maus gestores do poder público. Esse é um desafio para a nova gestão pública: fortalecer e consolidar, na prática, uma postura a favor da efetiva profissionalização da função pública no Brasil.

5. CONCLUSÃO

As iniciativas da Certificação Ocupacional, como modelo para cargos de provimento em comissão, tendo como base as informações apuradas, demonstram ser incipiente considerando os entes federados que em maior ou menor proporção, reconhecem esse modelo.

Ainda que incipiente no serviço público brasileiro, o modelo traz inúmeros benefícios, considerando mensurar as capacidades e potencialidades de possíveis candidatos com habilitação desejada e a inclusão destes no *hall* de potencial

aspirante, para ocupação de cargos estratégicos. Ao se aplicar a Certificação Ocupacional, demonstra-se um indicativo de critérios técnicos para a escolha, por parte da administração pública, para a ocupação dos referidos cargos.

Apesar dos benefícios que o modelo de certificação entrega à gestão pública, não há uma legislação que implique exigência, imposição ou obrigação na realização da Certificação Ocupacional para cargo ou função de confiança, bem como critérios técnicos para a ocupação destes por profissionais que possuem habilidades específicas e comprovadas durante o processo de certificação. O que torna evidente que a aplicação do modelo implicará diretamente na discricionariedade do então gestor que considerará a admissibilidade da realização do processo.

Cumpre-se destacar que, num contexto em que se exige que ações e atos sejam cada vez mais públicos, permitindo que a sociedade possa participar da administração pública, a Certificação Ocupacional ocupa um espaço ainda pequeno em relação às informações de agências e entidades que já implementaram.

Porém, não há disponível informação sobre a forma de elaboração deste processo, tampouco dados estatísticos que possam corroborar pela qualidade e eficiência deste processo de certificação. Tais informações poderiam subsidiar novas iniciativas em todo o Estado, desde que bases concretas e públicas de informações estivessem disponíveis para todo o cidadão.

Desta maneira, apesar de ser um tema de extrema relevância para a busca de uma Gestão Pública pautada pela eficiência e eficácia nos serviços e na aplicação de recursos públicos, a Certificação Ocupacional carece de informações mais contundentes, que permita que novas iniciativas sejam construídas e novos modelos sejam criados, favorecendo a construção de uma gestão mais concisa de suas decisões, e mais próxima de uma realidade desejada.

6. REFERÊNCIAS

A certificação profissional revisitada. Disponível em <http://www.bts.senac.br/index.php/bts/article/view/510> - Acesso em 03 de julho de 2018

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Súmula Vinculante nº 13. 29 de agosto de 2008. Disponível em [http://www.stf.jus.br/portal/jurisprudencia/listarJurisprudencia.asp?s1=\(13.NUME.\)%20E%20S.FLSV.&base=baseSumulasVinculantes](http://www.stf.jus.br/portal/jurisprudencia/listarJurisprudencia.asp?s1=(13.NUME.)%20E%20S.FLSV.&base=baseSumulasVinculantes) - Acesso em 02 de maio de 2018

BRESSER – PEREIRA, Luiz Carlos. **A Reforma do Estado dos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle**. Brasília, 1997

BRUNO, Reinaldo Moreira; DEL OLMO, Manolo. **Servidor público: doutrina e jurisprudência**. Belo Horizonte: Del Rey, 2006.

Certificação Ocupacional: a experiência do Governo do Estado de São Paulo. Disponível em <http://consad.org.br/downloads/certificacao-ocupacional-a-experiencia-do-governo-do-estado-de-sao-paulo-2/> - Acesso em 20 junho de 2018

Certificação Ocupacional em educação : garantia de educação continuada e ascensão salarial. Disponível em <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0048004.pdf> - Acesso em 25 de junho de 2018

Certificação Ocupacional Em Minas Gerais: Instrumento De Gestão Para Garantir A Indicação De Quadros Técnicos Para A Ocupação De Cargos Estratégicos. Disponível em http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/890/1/C6_TP_CERTIFICA%C3%87%C3%83O%20OCUPACIONAL%20EM%20MINAS.pdf – Acesso em 03 de julho de 2018

Constituição da República Federativa do Brasil – Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2008.

CUSTÓDIO, L. S. ; VIEGAS, G. ; ASSIS, L B de ; KNOPP, G . Especialização em Gestão Pública: O Balanço de uma Década Formando Servidores em Minas Gerais. In: IV CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2011. Brasília. **Anais do IV Congresso CONSAD de Gestão Pública**, 2011

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Manual de direito administrativo**. 21 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FONSECA, Bárbara Grasseti. *Uma história do curso matemática aplicada a negócios na Universidade de São Paulo*. Minas Gerais, Universidade Federal de Juiz de Fora, 2015. Disponível em http://www.ufjf.br/ebapem2015/files/2015/10/gd5_barbara_grasseti_fonseca.pdf - Acesso em: 4 julho 2018

Gestão Pública de Qualidade. Disponível em http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=5771&Itemid=668 – Acesso em 26 de junho de 2018

GOMES, A. P. S.; NICÁCIO, C. B. M. M. L.; FLECHA, M. M. L.; LEITE, M. R. S. D. T.; SOUSA, R. R. **Manual de Proposta Técnica**: Programa de Especialização em Gestão Pública Municipal. Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho. Belo Horizonte, 2010

MAFRA FILHO, Francisco de Salles Almeida. **O servidor público e a reforma administrativa**. Rio de Janeiro: Forense, 2008.

MARINI, C. Gestão de pessoas e a abordagem do governo matricial: o papel das escolas de governo no alinhamento estratégico da arquitetura governamental. **IX CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**, Madrid, España, 2 – 5 Nov. 2004

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão contemporânea**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OIT. **Certificação de Competências Profissionais: relatos de algumas experiências brasileiras**, 1. Ed. Brasília: OIT, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987

<http://www.certifica.org.br/>- Acesso em 28 de junho de 2018

<http://www.stf.jus.br> – Acesso em 01 de maio de 2018