

A valorização dos profissionais da educação: uma quebra de paradigma no Estado do Rio de Janeiro

Estudo de caso sobre um processo seletivo inédito na
Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro

Por: Dan Berbecel, Universidade de Harvard

5 de agosto de 2011

Introdução

Atualmente, um dos principais desafios do Brasil é a qualidade de ensino básico. O sistema educacional brasileiro tem apresentado resultados muito baixos em comparação com outros países como Coréia, China, Estados Unidos, Chile e Argentina. No relatório do PISA¹ 2009 (Programa Internacional de Avaliação de Alunos), apesar de o Brasil ter melhorado o seu resultado em comparação com o último levantamento, seguiu entre os piores colocados no ranking de ensino internacional, na 53ª colocação entre os 65 países pesquisados no estudo.

Entre os estados brasileiros, o Rio de Janeiro não é uma exceção e também vem sofrendo graves problemas com o seu sistema educacional. Em 2010, chegou a um ponto crítico com a divulgação dos resultados do IDEB² de 2009 (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), quando o estado do Rio de Janeiro ficou em penúltimo lugar no ranking nacional, somente à frente do Piauí. Este resultado não é condizente com a capacidade do Rio, um dos estados mais ricos em termos de PIB per capita.

Assim, ao final de 2010, o governo estadual definiu a educação como uma de suas prioridades e nomeou o Sr. Wilson Risolia como Secretário de Educação. Sua principal proposta era implementar um novo programa, com o objetivo de melhorar drasticamente a qualidade de ensino no estado e reposicionar o Rio de Janeiro como uma referência no sistema educacional brasileiro. Para compreender o tamanho deste desafio, é importante mencionar os seguintes números: A Secretaria de Educação do Rio de Janeiro é composta por mais de 14,1 mil servidores públicos e a rede de ensino do estado abrange cerca de 1,4 mil escolas; 78,7 mil professores e 1,1 milhão de alunos.

Um dos principais fatores críticos identificados para melhorar o sistema educacional era ter pessoas qualificadas e comprometidas nos cargos estratégicos da secretaria. Porém, até então, a ocupação dos cargos de liderança não era com base nos méritos dos profissionais, mas sim por indicação política. A seleção dos cargos estratégicos por indicação política tinha duas repercussões principais: primeiro, as pessoas selecionadas desta forma não eram necessariamente as mais bem qualificadas

¹ O PISA – Programa Internacional de Avaliação de Estudantes – é uma avaliação aplicada a alunos de 15 anos de idade, para avaliar seus conhecimentos de leitura, matemática e ciências. O PISA é elaborado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), teve início em 2000 e é repetido a cada três anos.

² O IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – foi criado em 2007 pelo Inep/MEC para medir a qualidade de cada escola e de cada rede de ensino a cada dois anos. O indicador é calculado com base no desempenho do estudante em avaliações do Inep e em taxas de aprovação.

ou engajadas para exercerem essas funções. Segundo, este modelo não dava oportunidade aos servidores de carreira de assumirem estes cargos, pois eram privilegiadas as pessoas mais bem relacionadas ou com maior influência na secretaria.

Para contornar esta situação, a Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro (SEEDUC) decidiu tornar obrigatórios os processos seletivos para todos os cargos de liderança da área pedagógica, como coordenadores pedagógicos, diretores de escola, adjuntos e de regionais, superintendentes até mesmo subsecretários. Esta iniciativa foi totalmente inédita na rede pública de ensino do Rio de Janeiro, e este estudo de caso vai relatar as etapas do 1º processo seletivo realizado para os cargos de diretores de unidade escolar e de regionais, bem como seus principais desafios e fatores de sucesso.

O planejamento do processo de seleção

A Subsecretaria de Gestão de Pessoas da Secretaria de Educação foi responsável pelos processos seletivos, buscando estruturá-los levando em consideração principalmente três aspectos: a formação acadêmica, a experiência profissional e o alinhamento estratégico dos candidatos com a visão da secretaria, com o intuito de dar direito igual a todos de participarem do processo e de buscar as pessoas mais bem qualificadas e comprometidas para exercício daquela função.

O secretário Risolia se envolveu ativamente neste processo, dando claras diretrizes sobre os perfis que se buscava e sobre o modelo do processo seletivo. Para SEEDUC, era essencial que o processo fosse tão bem estruturado, transparente e efetivo quanto nos processos seletivos realizados no setor privado. Por esta razão, buscou-se envolver empresas especializadas que pudessem trazer essa expertise à secretaria.

Além disso, foram publicados os Decretos 42793/11, 42838/11 e a Resolução 4670/11, que estabeleceram a base legal do processo, e os editais das vagas, que estabeleceram as atribuições dos cargos, os requisitos, etapas e cronograma da seleção, bem como os critérios de avaliação.

Neste 1º processo seletivo, os candidatos concorreram aos seguintes cargos: 1) Diretor Geral de Unidade Escolar, 2) Diretor de Regional Pedagógica, e 3) Diretor de Regional Administrativa. Os cargos possuem as seguintes atribuições, conforme o edital:

Diretor Geral de Unidade Escolar (55 vagas): Articular toda a equipe e comunidade escolar para o planejamento, divulgação, execução e avaliação das atividades pedagógicas e administrativas no âmbito de sua competência em consonância com o Projeto Pedagógico da Escola, definindo as linhas de atuação de acordo com os objetivos e metas estabelecidos, viabilizando a melhoria da qualidade do ensino.

Diretor de Regional Pedagógica (14 vagas): Coordenar as ações de avaliação, acompanhamento e formação junto às escolas em sua gestão pedagógica, visando à melhoria da qualidade do processo Ensino-Aprendizagem da Rede Estadual.

Diretor de Regional Administrativa (14 vagas): Garantir a infra-estrutura necessária ao bom desempenho da unidade de ensino, planejando, avaliando e integrando as atividades técnico-administrativas, visando assegurar a melhoria constante da qualidade dos serviços prestados pela sua área de competência

O processo de seleção

O processo consistiu de quatro etapas: análise de currículo, prova objetiva de conhecimentos específicos, avaliação de perfil e programa de formação.

Etapa um: análise de currículo

Na primeira etapa, foi realizada a análise de currículo para avaliar os títulos acadêmicos e a experiência profissional de cada candidato. Para fazer isso, realizou-se um processo de pontuação baseada nos títulos, cargos ocupados e tempo de experiência de cada servidor, conforme descrito no edital. No total, 1343 candidatos se inscreveram para primeira etapa da seleção, sendo 600 aprovados para próxima etapa.

Etapa dois: prova de conhecimentos específicos

Durante a segunda etapa, foi aplicada uma prova objetiva de conhecimentos específicos, administrada pela empresa do governo chamada CEPERJ (Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro). Esta prova continha 50 questões de múltipla escolha e estava dividida em três disciplinas: 1) 20 questões de conhecimento de gestão, 2) 10 questões conhecimento de informática, e 3) 20 questões de conhecimentos específicos conforme o cargo (conhecimento

pedagógico e/ou noções de administração pública). Os candidatos que tirassem zero em uma das disciplinas estariam eliminados, os demais seriam classificados por ordem de nota da prova e os primeiros da lista estariam aprovados para próxima etapa conforme o número de vagas.

Das 600 pessoas que participaram da segunda etapa, 307 foram classificadas para terceira etapa.

Etapa três: avaliação de perfil

A terceira etapa foi considerada a mais importante e desafiadora do processo seletivo, pois, por proporcionar uma interação direta com os candidatos, foi possível avaliar, além de suas qualificações e conhecimentos técnicos, a sua postura, motivação e alinhamento com a visão da secretaria. Dada sua importância, uma consultoria especializada em Recursos Humanos, a MBA Empresarial, foi responsável pela condução desta etapa do processo.

Segundo a SEEDUC, na 3ª etapa, três metodologias poderiam ser utilizadas para avaliar o perfil dos candidatos, sendo que no mínimo duas deveriam ser aplicadas em cada processo. São elas: 1) dinâmica de grupo, 2) avaliação psicológica, e 3) entrevista. Neste caso, dado o grande número de candidatos, optou-se por utilizar a entrevista coletiva e a dinâmica de grupo. Em ambas as atividades buscaram-se avaliar os candidatos nas seguintes competências: flexibilidade, criatividade, liderança, energia, empreendedorismo, trabalho em equipe, motivação, comunicação, capacidade de análise e visão global.

Para mitigar a subjetividade da avaliação, foi formado um comitê avaliador, liderado pela MBA empresarial, que realizou um treinamento com todos os integrantes deste comitê sobre a metodologia aplicada e os critérios de avaliação e de pontuação destas competências. Além disso, cada candidato era avaliado por mais de um membro do comitê e a pontuação final do mesmo ainda passava por consenso geral dos avaliadores. Destaca-se que além dos consultores seniores da MBA Empresarial, os demais integrantes do comitê eram funcionários da Subsecretaria de Gestão de Pessoas da SEEDUC, que passaram por este treinamento não só para utilizar este conhecimento neste processo, como também para liderar os processos seletivos futuros.

Outro aspecto importante foi que durante a 3ª etapa foi possível ver uma mudança de opinião de muitos candidatos. No início do processo, muitos questionavam a credibilidade do processo e tinham uma postura de descrença no novo modelo de

gestão da secretaria, devido aos insucessos do passado. Porém, ao final do processo, foi possível ouvir dos próprios candidatos que eles estavam percebendo a seriedade do processo e que aquele processo seletivo poderia representar o início de uma nova fase na rede pública de ensino do Rio de Janeiro e da valorização da carreira do servidor de educação.

Das 330 pessoas que participaram na terceira etapa, somente 91 chegaram à quarta etapa:

Etapa quatro: programa de formação

A última etapa do processo seletivo foi um curso de formação de 40 horas sobre metodologias de gestão, seguido de uma prova sobre o conteúdo dado no curso. É importante mencionar que a quarta etapa não tinha caráter eliminatório (exceto em caso de não comparecimento no curso), mas de qualificação, para dar ainda mais conhecimentos de gestão aos futuros diretores e para classificá-los em um ranking, onde os primeiros colocados (conforme o número de vagas para cada cargo) foram nomeados diretores e os demais foram colocados num cadastro de reserva. No caso de desistências ou necessidade de substituição de algum diretor, os aprovados para o cadastro de reserva seriam chamados conforme ordem do ranking para assumir o cargo.

Para os próximos processos, a SEEDUC está classificando mais pessoas para formar este cadastro de reserva. Esta é uma ótima alternativa para agilizar a substituição de diretores escolares e regionais e evitar custos de realizar novos processos seletivos toda vez que houver uma nova necessidade de pessoal. Os aprovados para o cadastro de reserva permanecem nele por um ano e são excluídos do mesmo se recusarem a ocupação de vagas por três vezes. O número de pessoas que concorreram em cada etapa é ilustrado abaixo:

Figura 1: A concorrência em cada etapa do processo

Cargos	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
Diretor Geral de Unidade Escolar	899	300	157	51*
Diretor Regional de Área Pedagógica	256	150	75	20
Diretor Regional de Área Administrativa	188	150	75	20
Total	1343	600	307	91

*Esperava-se que 110 candidatos a diretor escolar fossem aprovados para participar da 4ª etapa, porém apenas 51 demonstraram as competências necessárias na fase de avaliação de perfil.

Figura 2: Os resultados finais

Cargos	Pessoas Contratadas	Pessoas no cadastro de reserva
Diretor Geral de Unidade Escolar	47*	-
Diretor Regional de Área Pedagógica	14	4
Diretor Regional de Área Administrativa	14	5
Total	75	9

*Embora houvesse 55 vagas para diretor escolar, apenas 47 delas foram preenchidas, pois alguns foram eliminados por não comparecimento no curso de formação.

A posse dos diretores

Após quatro etapas de um processo seletivo inédito, os 75 diretores foram empossados no Palácio Guanabara pelo próprio Governador Sérgio Cabral e pelo Secretário de Educação, Wilson Risolia. *“Hoje vejo grande motivação na Educação e, pela qualidade do nosso magistério, sei que vamos avançar. Recebi recentemente o email de uma professora que participou do processo seletivo, mas foi eliminada na penúltima fase. Mesmo assim, ela se dizia feliz e nos elogiava por estarmos no caminho certo”* – detalhou o governador, pedindo aos empossados que levassem “espírito de trabalho” às diretorias regionais.

Figura 3: Cerimônia de posse dos novos diretores da Secretaria de Estado de Educação.



Fotógrafo: Marino Azevedo - Fonte: Gov. RJ

Aprovada em primeiro lugar para Diretora Regional Pedagógica, Ana Paula Quadro de Azevedo, servidora há 17 anos no Estado, foi escolhida para representar os empossados e fez um discurso empolgante: *“Esse momento é histórico! Estamos deixando pra trás uma era de indicações para inaugurarmos um novo tempo, onde as posições hierárquicas são conquistadas através de uma seleção. Estou aqui representando um grupo que passou por várias etapas de um processo rigoroso. Chegar aqui não foi fácil. Em alguns momentos confesso me senti fazendo parte do BOPE³, e tenho certeza que esse sentimento não é só meu. Nós, não somos os mesmos que iniciamos este processo, houve um crescimento considerável.”* – Fonte: SEEDUC.

* * *

Desafios do processo

A quebra de paradigma

O maior desafio enfrentado durante todo este processo foi a quebra de paradigma. Esta era a primeira vez na educação do estado que os cargos de liderança seriam preenchidos por processo seletivo em vez de indicação política, e isso significava uma mudança total na cultura do governo, que teve de enfrentar muitas resistências.

No início, muitas pessoas não viam o processo como legítimo, e achavam que mesmo com o processo seletivo, ainda haveria formas de se manipular seus resultados. Mas, ao avançarem no processo, perceberam que o mesmo era sério, transparente e, inclusive, bem rigoroso, e essa desconfiança se transformou em motivação. Abaixo, os depoimentos de alguns candidatos: *“A educação no Estado do Rio precisa de uma reformulação e esse é um momento muito bom, que deixa claro que as indicações políticas não funcionam. Temos muito a crescer”*; *“Já tive experiência como diretor-adjunto do estado, mas esse processo é transparente e inovador.”*; *“Esse processo é ótimo e estou muito motivada. É um estímulo que faz o profissional crescer.”* – Fonte: SEEDUC.

Com esta nova metodologia de seleção, os servidores podem ter um plano de carreira na educação. Antes, o professor não tinha a possibilidade de iniciar sua carreira como professor e almejar um cargo como de subsecretário com base apenas em seus

³ Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE) da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro.

méritos, e hoje isto está se tornando uma realidade no estado do Rio de Janeiro, ajudando a cada vez mais reduzir as resistências e a construir uma nova cultura.

A preparação dos candidatos

Na percepção dos avaliadores, o nível de preparo dos candidatos era bem diverso. Enquanto muitos apresentavam um desenvolvimento de competências acima do esperado, ótima formação e postura, muitos não estavam tão bem preparados para ocupar cargos de liderança. Entende-se que muitos candidatos nunca haviam passado por um processo seletivo como este, com tantos critérios, etapas e nível de exigências e que por isso tenham demonstrado mais dificuldades neste primeiro processo.

Contudo, conforme mais processos de seleção são realizados, espera-se que os candidatos venham cada vez mais preparados, inclusive, a própria secretaria já têm planos de instituir um programa de desenvolvimento das competências necessárias ao desempenho profissional e crescimento integral do servidor.

Este programa foi conceituado no capítulo 4 da Resolução 42793/11, e vai permitir que os profissionais que queiram se desenvolver possam fazê-lo com apoio da secretaria, e estejam aptos a passar pelos processos seletivos com a qualificação desejada para o cargo.

O planejamento

Como na maioria das experiências realizadas pela primeira vez, alguns problemas não foram previstos e tratados na fase de planejamento do processo. Dado todo o cenário de transformação cultural e resistência às mudanças, era necessário que a secretaria fosse extremamente clara em seus critérios para dar legitimidade ao processo e evitar reclamações e ruídos de todas as partes envolvidas.

Para maioria dos candidatos, as regras colocadas foram bem entendidas, porém uma parcela dos candidatos e principalmente os eliminados em alguma etapa do processo, buscavam encontrar lacunas nas regras do edital para conseguir voltar ao processo ou tentar tirar a credibilidade do mesmo. Além disso, os processos de seleção dos três cargos não foram conduzidos separadamente e os candidatos podiam se candidatar a mais de um cargo, o que trouxe algumas dificuldades à secretaria em termos de organização.

A SEEDUC se manteve firme nas regras colocadas e não abriu exceções, o que demonstrou sua seriedade com os candidatos que cumpriram com todas as regras, mas

que implicou em reclamações veementes dos que se sentiram injustiçados. Com esta experiência, a SEEDUC já fez revisões no planejamento de outros processos, colocando mais detalhes nos editais e impeditivos a candidatura de um servidor a mais de uma vaga num mesmo processo.

É importante mencionar também que outras melhorias já foram feitas nos processos seletivos realizados posteriormente. Por exemplo, na etapa de análise de currículo, são consideradas somente as experiências profissionais dos últimos 10 anos, para assegurar que os tanto os candidatos com menos tempo de serviço público quanto os mais experientes possam competir em chances iguais pelas vagas e para garantir que os diretores escolhidos estejam em contato com a realidade de hoje. Por exemplo, os desafios de um diretor em 1980 são completamente diferentes dos desafios encontrados atualmente. Além disso, na etapa da prova objetiva, passou-se a exigir que os candidatos acertem um número mínimo de questões em cada uma das três disciplinas e acertem pelo menos 50% do total da prova para ser classificado para próxima etapa, assegurando que a qualidade dos candidatos seja mais bem nivelada.

Fatores críticos de sucesso

O nível de envolvimento do Secretário de Educação

Um dos fatores críticos pelo sucesso do programa de seleção foi o envolvimento direto do Secretário de Educação, Wilson Risolia. Foi ele quem conceituou o programa e que deu o tom às mudanças que se fizeram. Durante o processo, o secretário superou barreiras para encerrar com a era das indicações políticas e garantir o processo de profissionalização da educação. Depois do processo seletivo, o secretário continuou presente, se reunindo periodicamente com os diretores, discutindo as propostas da secretaria e dando orientação nos desafios das diretorias. Esse envolvimento próximo e a comunicação direta têm dado respaldo às ações dos diretores, que têm ampla autonomia das suas decisões, mas que agora se sentem mais amparados trabalhando em conjunto com a secretaria, conseguindo realizar um trabalho mais eficiente e com maior alinhamento com as diretrizes da secretaria.

Figura4: O Secretário de Educação, Wilson Risolia, recebe os novos diretores na 1ª reunião de trabalho



Fotos Cris Torres - Fonte: SEEDUC

A legitimidade do processo seletivo

Um dos fatores críticos de sucesso do processo seletivo foi a sua legitimidade, garantida em grande parte pela expertise externa trazida para o processo. A 2ª etapa do processo foi conduzida pela CEPERJ, que tem ampla experiência em ações de capacitação, qualificação, recrutamento e seleção de pessoas e tem a missão de contribuir para a excelência da gestão pública no Rio de Janeiro. Além disso, a etapa de avaliação de perfil, a mais desafiadora de todas as etapas, contou com os consultores da MBA Empresarial, que deram grande credibilidade ao processo, pois 1) a empresa possuía em seu currículo vasta experiência avaliando profissionais (mais de 78.000 profissionais foram avaliados pela MBA na sua história), e 2) a consultoria tinha um olhar que não estava comprometido com ninguém, era imparcial, pois seus consultores não conheciam nenhum candidato, nem tinham qualquer relacionamento com os funcionários da secretaria.

Próximos passos

É importante mencionar aqui que, num primeiro momento, a estratégia da secretaria não foi realizar o processo seletivo para trocar todos os diretores de escola. Primeiro, porque ela não teria capacidade/recursos para selecionar mais de 1450 diretores de escola de uma só vez e provavelmente nem haveria candidatos qualificados o suficiente. Segundo, que nem todos os diretores apresentavam um desempenho ruim que justificasse a sua substituição. Ou seja, a SEEDUC priorizou o processo seletivo

para as escolas que já estavam sem diretores escolares ou que já apresentavam uma necessidade clara de substituição de seu quadro.

O plano é de gradualmente substituir os diretores que estiverem com desempenho abaixo do esperado ou se aposentando, por novos diretores aprovados em processo seletivo. Desta forma, a substituição de funcionários será feita de modo mais justo, proporcionará a renovação constante do quadro e serão otimizados os processos e recursos da secretaria. Para assegurar este plano, as questões abaixo são de grande relevância.

Meritocracia e remuneração variável

Ao implementar o processo seletivo na secretaria de educação, a SEEDUC buscou transmitir aos servidores que, a partir daquele momento, eles seriam valorizados com base nos seus próprios méritos. Para garantir o sucesso deste sistema de meritocracia, a secretaria também buscou criar uma cultura de gestão para resultados. Os principais resultados esperados são voltados para melhoria da qualidade da educação no estado, sendo que cada escola passa a ter metas ligadas ao desempenho e fluxo escolar de seus alunos e os profissionais que atingirem essas metas serão recompensados financeiramente.

Em 2011, a SEEDUC publicou o decreto 42793/11 e a resolução 4669/11, regulamentando um programa de remuneração variável, onde os servidores que apresentarem um desempenho de 95% em relação a suas metas poderão receber de 1 a 1,5 salário conforme o cargo ocupado até 2,5 a 3 salários se superarem suas metas em pelo menos 120%. Este programa visa incentivar e valorizar os profissionais de educação mais qualificados e comprometidos com a melhoria da educação no Rio de Janeiro, bem como estabelecer um sistema sólido de meritocracia.

Avaliação de competências

Para garantir a efetividade do compromisso da secretaria com a qualidade da educação no estado, foi previsto no decreto 42793/11 a instituição de uma Sistemática de Avaliação de Competências, ferramenta extremamente importante para monitorar continuamente os servidores, identificando potenciais e limitações individuais. Este tipo de avaliação é importante tanto para auxiliar no desenvolvimento e motivação dos seus profissionais, quanto para afastar aqueles que estão em completo desacordo com as propostas da secretaria.

O plano é que todos os diretores sejam avaliados anualmente, mesmo aqueles que não passaram pelo processo seletivo, e que com duas avaliações insatisfatórias, os diretores possam ser exonerados do cargo, garantindo que a escola possa ter os melhores profissionais à sua disposição.

Renovação das lideranças nas escolas

A SEEDUC decidiu como estratégia limitar em decreto o tempo de permanência dos diretores e diretores-adjuntos numa mesma escola em até seis anos. Isso permitirá que um maior número de escolas possa se beneficiar do talento em gestão dos diretores, bem como impedirá que os diretores fiquem no mesmo cargo por muitos anos seguidos, ajudando as escolas a se renovarem sempre e incentivando uma cultura de inovação.

Outra diretriz importante da secretaria, que auxilia na renovação do quadro e melhora a qualidade das estratégias desenvolvidas nas escolas, foi a de criar uma estrutura forte de comunicação entre os diretores e a liderança da SEEDUC, mas dando muita liberdade aos diretores regionais e escolares para gerenciar as escolas. Esta autonomia dá oportunidade a cada diretor de tomar decisões de forma mais rápida e de desenvolver novas idéias nas escolas.

A comunicação efetiva e mais fluída, que está se criando entre a secretaria e a escola, também melhora o alinhamento das decisões tomadas no nível das escolas com a visão estratégica da secretaria e permite que as boas práticas de uma escola sejam conhecidas por outras.

Conclusão

Uma pergunta importante levantada neste estudo de caso foi: *por que mais governos não aplicam conceitos como meritocracia e gestão para resultados se eles podem trazer tantos benefícios?* As respostas de muitos recaem sobre a vontade política. Fazer um projeto assim exige não só abrir mão das posições que o governo utiliza para indicações políticas, mas também requer uma grande mudança de cultura no setor público, um dos grandes desafios dos líderes públicos atuais.

No caso da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro, aplicar estes conceitos de gestão representa um grande desafio, mas que está sendo bravamente enfrentado pelas lideranças deste programa, com grande potencial de sucesso.

Embora, no momento em que este estudo foi escrito, o projeto ainda fosse muito novo e não se pôde fazer uma análise compreensiva dos resultados finalísticos, ele representa o início de uma nova fase na educação do Rio, pois já é notório que este modelo de gestão está trazendo muitos benefícios como, a profissionalização e a valorização da carreira na educação, o alinhamento e a integração da gestão da escola até a secretaria, e o resgate da confiança na transformação da educação no Rio de Janeiro.

A importância desta iniciativa pode ser entendida através da fala do Secretário de Educação no dia da posse dos diretores: *“Hoje é um dia singular, uma data de grande simbolismo para a Educação do estado. Esta é a primeira turma classificada por processo seletivo para o cargo de direção. Daqui para frente, todas as funções do setor pedagógico da SEEDUC serão escolhidas por processo seletivo. Estamos valorizando a carreira do magistério. Todo professor da rede pode se candidatar a um cargo pedagógico e ascender profissionalmente. Estamos quebrando paradigmas.”* –
Fonte: SEEDUC.

O papel da Fundação BRAVA

A Fundação BRAVA apoiou esta iniciativa no Estado do Rio de Janeiro, junto com parceiros, e acredita na introdução de ferramentas modernas de gestão no setor público como fator fundamental na obtenção de melhores resultados sociais e na geração de exemplos no nosso país. Esperamos que o exemplo da Secretaria de Educação do Rio de Janeiro possa inspirar o surgimento de mais iniciativas, tão importantes quanto esta.

Bibliografia

Entrevistas Pessoais

- Candidatos do processo seletivo
- Consultores da MBA Empresarial
- Equipe da Fundação BRAVA
- Equipe da Secretaria de Educação do Rio de Janeiro

Documento na Internet

Assessoria de comunicação SEEDUC. Governador dá posse a diretores escolares que fizeram processo seletivo. 28 de Março 2011. 27 de julho, 2011.

<<http://www.educacao.rj.gov.br/index5.aspx?tipo=categ&iditem=4545&categoria=693&idsecao=13&spid=9>>

Decreto nº 42.793 de 06/01/2011 - Estabelece programas para o aprimoramento e valorização dos servidores públicos da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro – Secretaria de Estado de Educação – SEEDUC e dá outras providências.

<http://www.silep.planejamento.rj.gov.br/index.html?decreto_42_793_060111.htm>

Decreto 42.838 de 04/02/2011 - Transforma na estrutura básica da Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC 30 (trinta) coordenadorias regionais em 14 (quatorze) regionais administrativas, e dá outras providências.

<http://www.silep.planejamento.rj.gov.br/index.html?decreto_42_838_040211.htm>

Edital Diretor escolar

<http://www.conexao professor.rj.gov.br/downloads/Edital_Diretor.pdf>

Edital Diretor regional

<http://www.conexao professor.rj.gov.br/downloads/Edital_Pedagogica_Administrativa.pdf>

Resolução SEEDUC nº 4669 de 04/02/2011 - Regulamenta a bonificação por resultado instituída pelo decreto nº 42.793, de 06 de janeiro de 2011 e dá outras providências.

<<http://www.educacao.rj.gov.br/arquivos/decreto2.pdf>>

Resolução SEEDUC nº 4670 de 08/02/2011 - Regulamenta o programa de recrutamento e seleção para funções e cargos em comissão estratégicos da secretaria de estado de educação e dá outras providências.

<http://www.silep.planejamento.rj.gov.br/index.html?resolucao_seeduc_4670_0802.htm>