

# **A INFLUÊNCIA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NAS ATRIBUIÇÕES DOS GESTORES ESCOLARES DA REDE DE ENSINO DE MATO GROSSO DO SUL**

João Ribeiro Soares Junior  
Mestrando do Profeduc/UEMS  
E-mail: joãojuniorlca@gmail.com

Andrêssa Gomes de Rezende Alves  
Docente do Profeduc/UEMS  
E-mail: andressa.alves@uems.br

O trabalho analisa as influências da Gestão por Competências (GpC) para as atribuições dos gestores escolares da Rede de Ensino de Mato Grosso do Sul. Trabalhou-se com a legislação educacional de Mato Grosso do Sul, materiais disponibilizados em sítios do governo do estado e com a literatura pertinente.

Conforme Castro (2017), o modelo burocrático de gestão pública tem sido substituído por formas de organização e de gerenciamento dos serviços inspiradas no setor privado. Essa tendência pode ser atribuída a fatores como: à crise fiscal da década de 1970; à incapacidade do Estado na implantação de políticas públicas; ao processo de globalização e alterações tecnológicas que promoveram mudanças no setor produtivo.

As mudanças se pautaram na eficiência, na eficácia e na produtividade. Para a educação, as reformas gerenciais se engendraram nos sistemas de ensino e na gestão escolar e, conforme Laval (2019, p. 251), a finalidade da gestão é “gerir a escola como uma empresa” e definir um perfil de dirigentes escolares que condiz com a gestão gerencial.

No que diz respeito à educação pública do estado de Mato Grosso do Sul, essas alterações foram introduzidas com a metodologia GpC. A metodologia é baseada na responsabilização dos servidores públicos e está presente na política de gestão pública desde 2017. Prevê ações como planejamento, avaliação, acompanhamento e formação com o objetivo de melhorar o desempenho e as capacidades dos servidores estaduais contratados e efetivos. Essa visão de gestão está fundamentada no modelo gerencial e requer, na educação, o surgimento de um novo perfil de gestor, a partir da criação de um novo éthos profissional (Alves; Bigarella, 2024).

A GpC foi efetivada no estado de Mato Grosso do Sul, durante o governo de Reinaldo Azambuja, do Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB) – 2015-2018 e 2019-2022, e se manteve na gestão do governador Eduardo Correa Ridel (2023-atual), do mesmo partido. A medida foi uma prática recomendada em todos os setores públicos do estado de MS, regulamentada pelo Decreto n. 14.719, de 18 de abril de 2017, alterado pelo Decreto n. 15.490, de 3 de agosto de 2020.

Alinhada a legislação que regulamenta a GpC no serviço público do estado de Mato Grosso do Sul foi aprovada a Resolução SAD n. 72, de 27 de abril de 2017. Por meio dela é possível avaliar e classificar o desenvolvimento de pessoas, tendo por base as habilidades e competências sobre o trabalho. Por exemplo, na educação, a metodologia iniciou-se com algumas escolas-piloto com adesão na gestão escolar que passaram a utilizar a GpC para administrar as metas de trabalhos em acordo com diretores e funcionários da escola.

Desta feita, a responsabilização do gestor escolar nas políticas padronizadas de educação é parte da metodologia de GpC em MS. As formações e capacitações oferecidas aos gestores e professores escolares são evidências disso. No modelo de gestão gerencial, o gestor escolar é o principal responsável pelo desempenho da escola. Quanto mais competente for o gestor, melhor será a qualidade da escola (INSTITUTO UNIBANCO, 2023).

Em 2023, o processo de escolha dos diretores das escolas foi regulamentado pela Resolução/SED n. 4.228, de 9 de outubro de 2023, e pela Instrução Normativa/SED n. 3/SUGED/SED/2023. As instruções mencionadas organizaram o processo de seleção dos Diretores Escolares das escolas estaduais e determinam que o curso de Gestão para Dirigente Escolar deve a primeira etapa para pleitear o cargo (Mato Grosso do Sul, 2023a, 2023b).

De acordo com os regulamentos que tratam da escolha de diretores na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul, o Curso de Gestão para Dirigente Escolar é oferecido pela Secretaria de Estado de Educação (SED/MS), em conjunto com a Fundação de Apoio à Educação Básica do Estado de Mato Grosso do Sul (FADEB/MS) e pelo Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo - Polo de Ribeirão Preto - USP (IEA-RP/USP). Com uma carga horária de 40 horas, o curso tem como objetivo avaliar as capacidades dos candidatos que desejam assumir a função de Dirigente

Escolar nas áreas de gestão administrativa, financeira e pedagógica. Para ser considerado apto, o participante deve ter um desempenho mínimo de 70% (setenta por cento), de acordo com os critérios estabelecidos nas diretrizes do curso (Mato Grosso do Sul, 2023a).

O Decreto no 14.719 disciplina a ADI dos Servidores Civis que integram o Plano de Cargos, Empregos e Carreiras do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul (MATO GROSSO DO SUL, 2017) e, aos diretores escolares, têm ampliado suas práticas de gestão ao implementar a avaliação de desempenho de professores e servidores administrativos. Contudo, essa atribuição trouxe diversos desafios e reflexões na gestão escolar das escolas estaduais de Mato Grosso do Sul.

Os gestores, seguindo as diretrizes estabelecidas, realizam a avaliação de seus liderados por meio do Plano Gestão de Desenvolvimento Individual (PGDI). Essa ferramenta de avaliação não apenas redefine o papel dos diretores, mas também tem despertado impactos significativos na dinâmica escolar. Nas unidades de execução de ensino estadual do município de Campo Grande-MS, desde o foco na responsabilização dos gestores sobre as validações do desenvolvimento das competências individuais, essa atribuição tem influenciado a motivação de alguns servidores, colocando dúvidas sobre a eficiência e eficácia dessa abordagem técnica gerencial de controle por competência.

Os critérios pré-definidos pelo software de ferramenta de avaliação, elaborados sem a consideração das limitações e potencialidades individuais de cada servidor, mesmo aquelas consideradas comum entre o Estado e o servidor, têm gerado estranheza na comunidade escolar, colocando a direção e seus liderados em uma situação tensa. Há uma percepção clara de que, se a GpC não for comunicada de maneira transparente, os professores enfrentam confusão em relação às expectativas e objetivos estabelecidos, o que tem resultado em desmotivação devido à falta de direcionamento. Os diretores entendem a utilização da ferramenta como mecanismo para regulação da vida funcional, entretanto ponderam que na prática do saber fazer encontram dificuldades na execução.

Como consta no Decreto n. 14.719/2017, este instrumento de avaliação individual parece servir apenas como base para definir progressões por merecimento nos padrões da ferramenta, ou seja, conforme apresentado inicialmente pelo decreto, mas desvincula-se daquelas essenciais conforme a dinâmica complexa da escola. Além disso, há uma dificuldade relacionada à forma como os servidores podem contestar as notas baixas

recebidas após o processo avaliativo. Segundo as normas da avaliação individual, o servidor tem um prazo para apresentar recurso, mas a avaliação não é feita pelo gestor escolar, e sim por uma repartição do governo, a Secretaria de Administração SAD que não está familiarizada com o trabalho e a realidade do servidor da educação (Mato Grosso do Sul, 2017).

Embora a intenção inicial seja a de promover o desenvolvimento de competências individuais, na prática, essa abordagem tem gerado tensões e insatisfações entre os servidores. A falta de comunicação clara sobre as expectativas e objetivos da gestão por competências alimenta a confusão e a desmotivação diante da exigência técnica que não considera a complexidade do ambiente educacional. Além disso, a pressão do tempo e a sobrecarga de demandas administrativas dificultam a implementação efetiva da avaliação, fazendo com que os diretores reconheçam a ferramenta como um elemento potencial, mas problemático, no seu dia a dia.

É importante destacar que, para tomar posse, os gestores escolares devem assinar o Termo de Compromisso entre o diretor eleito e a SED/MS, conforme estabelecido pela Resolução/SED n. 4.228/2023. O termo em questão indica ao candidato eleito o compromisso com os deveres da função e, ainda, o cumprimento das orientações técnicas da SED/MS, a política pública para a educação do Estado, as metas estabelecidas pela escola, o Projeto Político-Pedagógico, dentre outros (Mato Grosso do Sul, 2023a) As funções designadas também incluem a avaliação dos desempenhos individuais dos servidores que estão abaixo de suas funções.

Em síntese, é essencial que haja um caminho para reavaliar essas práticas, promovendo um diálogo aberto e construtivo entre todas as partes envolvidas, releve mais transparência e a consideração das realidades dos servidores. Dessa forma, a gestão educacional deve buscar o equilíbrio entre os critérios técnicos e a valorização do ser humano, reconhecendo que a educação é, antes de tudo, uma construção coletiva, buscando refletir além dos resultados educacionais.

## Referências

ALVES, A. G. de R.; BIGARELLA, N. Políticas para a gestão da Educação Básica em Mato Grosso do Sul: ressignificando velhos conceitos. **Práxis Educativa**, [S. l.], v. 19, p. 1–12, 2024. DOI: 10.5212/PraxEduc.v.19.22845.033. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/praxiseducativa/article/view/22845>. Acesso em: 25 set. 2024.

CASTRO, A. M. D. A. Gerencialismo e educação: estratégia de controle e regulação da gestão escolar. In: NETO, A. C; CASTRO, A. M. D, FRANÇA, M; QUEIRO Z, M. A. de. (orgs.) **Pontos e contrapontos da política educacional**: uma leitura contextualizada de iniciativas governamentais, origem e trajetórias. Brasília: Líber livro Editora, 2007, p. 115-144.

INSTITUTO UNIBANCO. **Gestão escolar e o avanço da qualidade da educação**. 2023

LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa**: o neoliberalismo em ataque ao ensino público. São Paulo: Boitempo, 2019.

MATO GROSSO DO SUL (Estado). Decreto n. 14.719 de 18 de abril de 2017. Regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos Servidores Cíveis, Integrantes do Plano de Cargos, Empregos e Carreiras do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul. Mato Grosso do Sul. Governador do Estado. Disponível em: <https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/PaginaDocumento/44750/?Pagina=2>. Acesso em: 25 set. 2024.

MATO GROSSO DO SUL (Estado). SAD. Resolução SAD n. 72, de 27 de abril de 2017. Divulga as competências essenciais, gerenciais e finalísticas da Avaliação de Desempenho Individual dos servidores do Poder Executivo Estadual. Campo Grande, MS, 2017. Disponível em: [https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO9399\\_02\\_05\\_2017](https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO9399_02_05_2017). Acesso em: 25 set. 2024.

MATO GROSSO DO SUL (Estado). SAD. Resolução/SED n. 4.228, de 9 de outubro de 2023. Dispõe sobre a seleção e o processo eletivo para Dirigentes Escolares da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul, e dá outras providências. Campo Grande, MS, 2023a. Disponível em: [https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO11295\\_18\\_10\\_2023#page=32](https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO11295_18_10_2023#page=32). Acesso em: 25 set. 2024.

MATO GROSSO DO SUL (Estado). SAD. Instrução Normativa/SED n. 3/SUGED/SED/2023. Dispõe sobre a seleção e o Processo Eletivo para Dirigentes Escolares da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul. Campo Grande, MS, 2023b. Disponível em: [https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO11295\\_18\\_10\\_2023#page=32](https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO11295_18_10_2023#page=32). Acesso em: 25 set. 2024.