



VI SEMINÁRIO FORMAÇÃO DOCENTE: INTERSECÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E ESCOLA "Escola e Universidade em tempos de reconstrução"

GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA EDUCAÇÃO PÚBLICA DE MS: quem está no comando?

João Ribeiro SOARES JUNIOR (UEMS-Campo Grande-MS)¹
Andrêssa Gomes de REZENDE ALVES (UEMS-Campo Grande-MS)²

RESUMO: O trabalho apresenta reflexões iniciais da pesquisa de mestrado, que analisa a concepção de Gestão por Competências expressa na educação pública da Rede Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul e suas implicações para a gestão escolar implantada no período de 2016-2022. A Gestão por Competência refere-se a um modelo em curso nos serviços públicos do estado, inclusive na educação. A perspectiva da gestão com qualidade total é discutida em diversos estudos como (LUCK, 2000; MACHADO e ZEIDAN, 2011; FIEURY e OLIVEIRA, 2001; MARQUES e COUTO, 2013) na administração empresarial. Trabalhou-se com a pesquisa documental e a literatura concernente à temática. Os resultados preliminares deste estudo mostram que MS já realiza parceria com a Fundação de Apoio à Educação Básica (FADEB), promovendo formação continuada aos novos gestores escolares para desenvolver as competências essenciais do novo perfil gestor escolar para eficiência e qualidade no atendimento público escolar em consonância com a Gestão por Competência. Por último, desvela-se que a concepção de gestão da educação no estado de Mato Grosso do Sul, no período de 2016 a 2022, no âmbito da política educacional, está sustentada pela gestão gerencial em detrimento da gestão democrática da educação.

Palavras-chave: Política Educacional. Gestão Educacional no estado de Mato Grosso do Sul. Gestão por Competências.

1 INTRODUÇÃO

A gestão por competências (GPC) é uma metodologia que objetiva melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços prestados nos setores públicos. De acordo com essa concepção, a qualidade e a eficiência são fundamentais em todos os segmentos da sociedade, trata-se de produzir mais trabalho em menor tempo. A

¹ joaojuniorlca@gmail.com. Acadêmico do curso de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Educação - PROFEDUC. Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul - UEMS. Câmpus: Campo Grande-MS.

² andressa.alves@uems.br. Professora Dra. adjunta da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) e membro do Grupo Trabalho, Educação e Políticas Públicas G-TEPE/UEMS.



VI SEMINÁRIO FORMAÇÃO DOCENTE: INTERSECÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E ESCOLA "Escola e Universidade em tempos de reconstrução"

GPC desempenha um papel estratégico realizando o gerenciamento das atividades por avaliações sobre os serviços prestados (ALA-HARJA; HELGASON, 2000, p.1).

Diante disso, as secretarias estaduais de Mato Grosso do Sul na gestão política do governo Reinaldo Azambuja, no período de 2016 até 2022, passou a incorporar a GPC na administração das repartições públicas de MS. Por meio dessa metodologia 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 teve início 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.

Segundo o site do Governo de Mato Grosso do Sul, a Gestão por Competência é um processo consolidado como parte da política de Gestão de Pessoas, com o objetivo de desenvolver os servidores e melhorar continuamente os serviços prestados à população. Isso pode ser observado no calendário para o preenchimento do PGDI (MATO GROSSO DO SUL, 2023).

No entanto, tal concepção é contrária à concepção de gestão democrática, pois está alinhada a gestão gerencial embasada nos conceitos de competitividade, habilidades e objetivos predefinidos aos interesses das organizações (CARBONE *et al.*, 2018).

Assim, preocupa-se que o ensino visto pela lógica dos resultados individuais, ou seja, que a gestão por competência que precisa gerir a administração escolar, a organização do trabalho didático e a aprendizagem dos alunos, diante do possível processo de expansão e privatização em curso, partindo da premissa de que cabe ao Estado regulamentar o sistema, esteja em contraposição à proposta de gestão democrática a comunidade e aos que administram, pois a gestão por competência segundo Souza é:

A virtude do modelo proposto é a retirada da Indicação (política ou técnica) como forma de provimento, mas o tal modelo misto expressa, na realidade, uma indefinição sobre a natureza e especificidade da função de dirigente escolar e não parece haver estudos que comprovem que se trata de um modelo que traz





VI SEMINÁRIO FORMAÇÃO DOCENTE: INTERSECÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E ESCOLA "Escola e Universidade em tempos de reconstrução"

melhores resultados para a gestão democrática e para a qualidade da educação pública (SOUZA, 2018, p. 1).

Nesse viés, a avaliação dos profissionais embasada na metodologia da GPC pode reforçar a ideia de que algumas pessoas são naturalmente superiores e outras naturalmente inferiores, justificando as desigualdades, quando o papel central na escola está na gestão democrática para formação dos seres humanos, tese que refuta a superioridade natural das pessoas. Dessa maneira, é interessante uma proposta de formação mais ampla, crítica, participativa e reflexiva para afirmar uma formação com mais equidade em contraposição a propostas que possam levar a construção de uma sociedade opressora (FREIRE, 1987, p.32).

A visão menos individualista e mais democrática pode superar as limitações de abordagens centradas na competência, para a construção de uma gestão escolar mais filosófica, crítica, reflexiva, emancipatória e coletiva. Ademais, as visões históricas das lutas de classes apontam para a necessidade de relações democráticas baseadas na cooperação e na troca de experiências para desenvolvimento conjunto dos indivíduos (MARX; ENGELS, 1979).

Vale dizer ainda que o gestor educacional deve ser uma figura intelectual. Neste contexto, fica claro que uma abordagem centrada apenas na competência pode deixar o ambiente escolar com a característica voltada para o cumprimento de exigências burocráticas. Além do mais, o gestor educacional deve ter o papel de articulador em todo o processo, isso porque ele deve ser responsável pela condução do processo democrático (MARASTONI, 2019, p. 10).

Nesse sentido, é pertinente trazer a discussão do modelo de GPC nas escolas públicas de MS, pois historicamente as lutas de classes foram para práticas democráticas em oposição a práticas que promovessem a cultura individualista, a extração máxima do trabalhador a partir da mera fonte de recursos e da valorização pela padronização do trabalho para resultados que desconsideram os limites e possibilidades de cada pessoa.

O modelo econômico, conhecido por neoliberalismo, tem trazido consequências bastante prejudiciais às políticas sociais dos países e o empobrecimento da população, como tem sido reconhecido por alguns dos organismos internacionais, com o Banco Mundial, e por





VI SEMINÁRIO FORMAÇÃO DOCENTE: INTERSECÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E ESCOLA "Escola e Universidade em tempos de reconstrução"

empresários. No aspecto individual, as pessoas são estimuladas a se preparar para competir, por si mesmas, no mercado de trabalho e a gerar seus meios de vida (LIBÂNEO, 2004, p. 5).

Gramsci (1976) manifesta a ideia de que os valores, ideias e princípios, assim como a cultura e a experiência dos trabalhadores, precisam ser incorporados e valorizados na organização do trabalho. Assim, no planejamento educacional e na organização do trabalho pedagógico, é importante considerar uma cultura mais participativa e colaborativa, em vez de seguir exclusivamente os requisitos do gerencialismo empresarial.

Inicialmente trata-se sobre a análise dos ordenamentos legais que instituem a Gestão por Competências nos serviços públicos do estado de Mato Grosso do Sul. O texto discorre também sobre a criação da FADEB, fundação que tem atuado em parceria com a Secretaria de Estado de Educação (SED) para a formação dos dirigentes escolares em conformidade com as competências gerenciais. Por fim, as considerações finais. O trabalho, de natureza documental, construiu-se mediante consulta à legislação e a revisão de literatura sobre o tema.

2. A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA EDUCAÇÃO PÚBLICA DE MATO GROSSO DO SUL

O Estado de Mato Grosso do Sul iniciou a implantação do modelo de Gestão por Competências em 2017, com a aprovação do Decreto n. 14.719, de 18 de abril de 2017, que regulamentou a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos Servidores Civis, Integrantes do Plano de Cargos, Empregos e Carreiras do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul (MATO GROSSO DO SUL, 2017).

Esse documento regulamentou a ADI dos Servidores Civis integrantes do Plano de Cargos, Empregos e Carreiras do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul, pode ser considerado uma iniciativa relevante para a gestão por competências. Isso porque estabelece critérios para análise do desempenho dos servidores, baseados em metas e indicadores para o exercício de cada cargo e o desenvolvimento de planos de capacitação.





VI SEMINÁRIO FORMAÇÃO DOCENTE: INTERSECÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E ESCOLA "Escola e Universidade em tempos de reconstrução"

Este decreto sustenta as diretrizes e procedimentos para a avaliação de desempenho, incluindo a utilização de critérios objetivos para avaliar a produtividade, qualidade, responsabilidade, iniciativa, conhecimento técnico, habilidades interpessoais e capacidade de planejamento e organização dos servidores públicos.

Além disso, tais critérios, por sua vez, advogam o aprimoramento da carreira dos servidores, ou seja, asseguram que para haver promoção funcional do servidor público, deverão de acordo com a resolução no artigo 3, passar por:

[...] Art. 3º, os objetivos da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) são definidos como: "I - orientar a política de gestão de pessoas nos órgãos do Poder Executivo Estadual; II - aferir as competências essenciais e gerenciais dos servidores, no exercício de suas funções, e compatibilizá-las às competências institucionais mapeadas no órgão de sua lotação; III - definir critérios para as ações de desenvolvimento e de qualificação, identificando as lacunas de competências que necessitam ser desenvolvidas; IV - vincular a promoção por merecimento ao desempenho individual; V - subsidiar as ações relativas à mobilidade funcional e na indicação de cargos de chefia e gerência (MATO GROSSO DO SUL, 2017, p. 2).

Entretanto, é importante lembrar que a gestão é um processo contínuo de desenvolvimento das competências individuais e organizacionais, fato que permite deduzir que pode ser um ambiente propício à competitividade pela avaliação de desempenho.

Nesse mesmo documento, trata das considerações para a atuação dos órgãos responsáveis por executar as ações estabelecidas pela Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização (SAD), como exemplo, a qualificação de equipes de trabalho em cada setor, o recebimento e encaminhamento de recursos interpostos à Comissão de Recursos da Avaliação de Desempenho Individual (CRADI), monitorar o processo de gestão do desempenho e elaborar relatórios à coordenação geral na SAD.

Além disso, os gerentes de equipe de cada órgão executor devem divulgar a sistemática da ADI aos servidores, obedecer aos prazos previstos no cronograma anual e elaborar o Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI), em conjunto com o servidor avaliado, definindo as entregas e identificando as competências necessárias.



VI SEMINÁRIO FORMAÇÃO DOCENTE: INTERSECÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E ESCOLA "Escola e Universidade em tempos de reconstrução"

Acompanhando as ideias propostas pelo Decreto nº 14.719 de 2017, a Resolução SAD nº 72, de 27 de abril de 2017 assevera que:

Art. 1º Divulgar o glossário das competências mapeadas nos Órgãos/Entidades integrantes do Poder Executivo Estadual, suas definições e as contribuições efetivas que serão utilizadas durante o processo de Avaliação de Desempenho Individual -(ADI), conforme constante nos Anexos I, II e III desta Resolução (SAD, 2017, p. 2).

Caminhando nesse sentido, esse documento divulgou as competências essenciais, gerenciais e finalísticas da Avaliação de Desempenho Individual dos servidores do Poder Executivo Estadual. Entre os órgãos responsáveis pela execução dessas competências está a Secretaria de Educação SED/MS, que tem como atribuição principal a formulação e execução da política educacional do estado, visando o cumprimento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).

Ficou definido por meio deste documento que a SED/MS também é responsável por buscar e manter atualizados os conhecimentos teóricos e práticos de sua área de atuação, para assegurar resultados com qualidade, apresentando melhoria da equipe e ações para a sociedade. A inclusão da SED/MS na Resolução SAD nº 72 indica que a gestão educacional irá acompanhar as ideias da gestão por competência, fato que permite deduzir a necessidade de qualificação e desenvolvimento dos servidores que atuarão na área de gestão educacional.

Atualmente para iniciar os trabalhos de formação das futuras equipes gerenciais, em 2023 surge neste cenário a parceria com o terceiro setor pela Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Educação Básica de Mato Grosso do Sul (FADEB/MS).

A FADEB/MS é uma entidade pública, criada por meio da Lei Estadual n. 5.676/2021, com personalidade jurídica de direito público, sem fins lucrativos e de interesse coletivo. Sua principal finalidade é dar suporte técnico e financeiro à Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso do Sul no desenvolvimento e aprimoramento do ensino fundamental e médio. Com autonomia administrativa e financeira, a FADEB/MS possui patrimônio próprio e está sediada em Campo



VI SEMINÁRIO FORMAÇÃO DOCENTE: INTERSECÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E ESCOLA "Escola e Universidade em tempos de reconstrução"

Grande - MS. Seu funcionamento é regulado por estatuto próprio, regimento interno e demais disposições legais aplicáveis.

O regimento interno estabelece as normas e diretrizes para o funcionamento da fundação, incluindo a definição de sua estrutura organizacional, das competências da Diretoria Executiva e do Conselho Curador, além das disposições gerais sobre orçamento e finanças da FADEB/MS.

Art. 2º A Fundação de Apoio e Desenvolvimento à Educação Básica do Estado de Mato Grosso do Sul (FADEB/MS), tem por finalidades: I - promover a articulação com instituições públicas, privadas e instituições do terceiro setor para a execução de projetos e de programas que visem ao desenvolvimento sustentável da educação no Estado de Mato Grosso do Sul (DIÁRIO OFICIAL DE MATO GROSSO DO SUL, 2023).

De acordo com o site da FADEB-MS, o catedrático Dr. Mozart Neves Ramos, durante a 2ª edição do Ciclo de Seminários "A BNC das Competências Gerais do Diretor Escolar", afirmou que "as escolas públicas com diretores capacitados em liderança e gestão, conquistaram resultados mais satisfatórios" (EVENTO, 2023).

Está em andamento pela FADEB/MS o curso de formação continuada para os dirigentes escolares com a finalidade de desenvolver as competências gerenciais da Resolução nº 72, o que desperta interesse nos pesquisadores que buscam entender e analisar a gestão por competências do novo perfil do gestor escolar.

Em síntese, a FADEB/MS se intitula como uma instituição pública voltada para a promoção e fortalecimento da educação básica no estado de Mato Grosso do Sul (DIÁRIO OFICIAL DE MATO GROSSO DO SUL, 2023). Tal fundação tem atuado diretamente na formação dos diretores escolares embasada na concepção de gestão gerencial que estimula a responsabilização dos dirigentes escolares pelo desempenho dos discentes, enfatizando a eficácia do sistema de ensino.

CONSIDERAÇÕES FINAIS





VI SEMINÁRIO FORMAÇÃO DOCENTE: INTERSECÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E ESCOLA "Escola e Universidade em tempos de reconstrução"

Este trabalho teve como objetivo analisar as normas que instituem a gestão por competências no serviço público do Estado de Mato Grosso do Sul à luz do materialismo histórico e dialético. Como preceitua essa corrente teórica, as mudanças históricas e sociais surgem a partir das contradições e dos conflitos existentes na sociedade.

Os resultados da pesquisa apontam para a existência de uma parceria entre a Fundação de Apoio e Desenvolvimento à Educação Básica (FADEB) e a Secretaria de Estado de Educação, que visa formar dirigentes escolares em consonância com as competências gerenciais. Concomitantemente, os resultados alcançados até então mostram que o Estado de Mato Grosso do Sul já mantém essa parceria e promove a capacitação continuada de gestores escolares em conformidade com o novo perfil requerido.

No entanto, é importante destacar aqui a relevância da escola democrática como perspectiva de gestão escolar. A escola democrática prioriza o reconhecimento da diversidade, do diálogo aberto, da cooperação e da valorização do potencial humano, ideia oposta do desenvolvimento das competências individuais e da competitividade. Sendo assim, ainda que seja fundamental investir na formação, cabe questionar se o aprimoramento das competências gerenciais dos gestores escolares é o melhor caminho para uma educação pública de qualidade. Sendo a Escola um lugar da diversidade cultural, contradiz a lógica da gestão por competências, pois as metas gerenciais são questionáveis diante dos desafios que a escola tem enfrentado. Tais resultados podem ser divergentes diante dos resultados das metas estabelecidas, o que poderia impossibilitar, por exemplo, avanços em promoções funcionais como prevê a legislação no Decreto 14.719.

Em conclusão, este estudo aponta caminhos ao questionamento sobre as estratégias gerenciais estabelecidas dentro do modelo neoliberal como promessa de melhores resultados. Dessa forma, sugere-se que sejam realizados estudos posteriores dentro desse enfoque, com o objetivo de aprofundar os resultados encontrados e contribuir para uma atuação mais eficiente do Estado em relação à educação pública.

REFERÊNCIAS





VI SEMINÁRIO FORMAÇÃO DOCENTE: INTERSECÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E ESCOLA "Escola e Universidade em tempos de reconstrução"

ALA-HARJA, M.; HELGASON, S. **Em direção às melhores práticas de avaliação.** Revista do Serviço Público, Brasília, v.51, n.5, p.87-101, out./dez. 2000. Disponível em: <http://www.gestaoporcompetencia.ms.gov.br/wpcontent/uploads/2016/07/Melhores-pr%C3%A1ticas-de-avalia%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2023.

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA JR., M. M. **Gestão de competências e gestão de performance:** tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 14, n. spe2, p. 210-229, 2010.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018. p. 15.

DIÁRIO OFICIAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL. **Portaria Conjunta FADEB/SED N. 1, de 06 de julho de 2023.** Disponível em: https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO11208_11_07_2023. Acesso em: 17 jul. 2023.

EVENTO FADEB-MS. FADEB-MS promove 2ª edição do ciclo de seminários "A BNC das Competências Gerais do Diretor Escolar". Site da FADEB-MS, Campo Grande, MS, 2023. Disponível em: <https://www.fadeb.ms.gov.br/fadeb-ms-promove-2o-edicao-do-ciclo-de-seminarios-a-bnc-das-competencias-gerais-do-diretor-escolar/>. Acesso em: 11 maio 2023.

FLEURY, M. T. L., OLIVEIRA JUNIOR, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** 2001. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001286892>. Acesso em: 10 maio 2023.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido.** 23º. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987. Disponível em: <<https://cpers.com.br/wp-content/uploads/2019/10/Pedagogia-do-Oprimido-Paulo-Freire.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2023.

GRAMSCI, A. **Concepção Dialética da História.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 5. ed. São Paulo: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores.** Em Aberto, v. 17, n. 72, 2000.

MACHADO, L. M.; ZEIDAN, R. Z. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 3º ed. Campinas: FGV, 2011. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Gest%C3%A3o_por_compet%C3%Aancias_e_gest%C3%A3o_do_c/u4lIDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=Gest%C3%A3o+por+compet%C3%Aancia+and+teoria+social+da+competencia+AND+GEST%C3%83O+ESCOLAR&printsec=frontcover. Acesso: 10 maio 2023.





VI SEMINÁRIO FORMAÇÃO DOCENTE: INTERSECÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E ESCOLA "Escola e Universidade em tempos de reconstrução"

MARASTONI, Josemary. **A gestão democrática na escola e organização do trabalho pedagógico**. 2. ed. Thoth: Londrina, PR, 2019. 104 p. ISBN 97885941166800.

MARQUES, M. F. B.; COUTO, S. V. C. **Avaliação de desempenho por competências em instituição pública federal**. In: IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Brasília, Distrito Federal, 2013. Anais eletrônicos. Brasília: FUB/ADM, 2013. Disponível em: <http://www.gestaoporcompetencia.ms.gov.br/wp-content/uploads/2016/07/Avalia%C3%A7%C3%A3o-de-Desempenho-por-Compet%C3%Aancia-em-Institui%C3%A7%C3%A3o-P%C3%BAblica-Federal.pdf>. Acesso em: 10 maio 2023.

MARX, K. e ENGELS, F. **A ideologia alemã**. 6.ed. São Paulo, Hucitec, 1979.

MATO GROSSO DO SUL (Estado). DECRETO Nº 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: 17 jul. 2023.

MATO GROSSO DO SUL (Estado). SAD publica o cronograma do Plano de Gestão de Desempenho Individual 2023. Site do Governo de Mato Grosso do Sul, [S.l.], 14 jun. 2023. Disponível em: <https://www.gestaoporcompetencia.ms.gov.br/sad-publica-o-cronograma-do-plano-de-gestao-de-desempenho-individual-2023/>. Acesso em: 01 jul. 2023.

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. Acesso em: 16 jul. 2023.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Meta 19 PNE –Gestão Democrática. CONAPE 2018. Brasília, 2018. Disponível em: <http://www.fnpe.com.br/docs/metas/backup/META-19-PNE-GESTAO-DEMOCRATICA.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2023.

