



# A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA EDUCAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

*LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA EDUCACIÓN PÚBLICA EN EL ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL*

*THE IMPLEMENTATION OF COMPETENCY-BASED MANAGEMENT IN PUBLIC EDUCATION IN THE STATE OF MATO GROSSO DO SUL*



Andrêssa Gomes de Rezende ALVES<sup>1</sup>

e-mail: andressa.alves@uems.br



Leandro Picoli NUCCI<sup>2</sup>

e-mail: leandropicoli@uems.br

## Como referenciar este artigo:

ALVES, A. G. R.; NUCCI, L. P. A implantação da gestão por competências na educação pública do estado de Mato Grosso do Sul. *Rev. Educação e Fronteiras*, Dourados, v. 14, esp. 1, e024005, 2024. e-ISSN: 2237-258X. DOI: 10.30612/eduf.v14iesp.1.19681



| Submetido em: 05/09/2024

| Revisões requeridas em: 11/11/2024

| Aprovado em: 18/12/2024

| Publicado em: 30/12/2024

**Editora:** Profa. Dra. Alessandra Cristina Furtado

**Editor Adjunto Executivo:** Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

<sup>1</sup> Possui graduação em Pedagogia pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (2011), Mestrado em Educação pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (2014) e Doutorado em Educação pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (2018), na Linha de Pesquisa “História, Políticas e Educação”. Atualmente é professora efetiva da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS). Tem experiência na área de Educação, com ênfase em Política Educacional, atuando nas seguintes temáticas: Estado e política educacional, parceria público/privado, gestão educacional.

<sup>2</sup> Possui graduação em Filosofia pela Universidade Católica Dom Bosco (2010), graduação em Pedagogia pela Universidade Metropolitana de Santos (2017), mestrado em Educação pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (2013) e doutorado em Educação pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (2017). Atualmente é docente do ensino superior da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, atuando principalmente nos seguintes temas: políticas educacionais e formação de professores.

**RESUMO:** Este artigo objetiva analisar a implantação do modelo de gestão por competências nos serviços públicos do estado de Mato Grosso do Sul, em especial, na educação. Foram apresentados os aspectos teóricos sobre o conceito de gestão por competências, além de questões alusivas à educação pública. As fontes para a análise de dados referem-se aos documentos oficiais, especialmente, a legislação e dados coletados em sites do governo, nelas podem ser identificadas as prioridades referentes a implantação do modelo de gestão por competências que têm orientado, por exemplo, as políticas educacionais. Os resultados revelam que a busca pela eficiência nos setores públicos tem favorecido a inserção de novos modelos de gestão de cunho gerencial que objetivam mudanças que afetam não somente a organização, mas a internalização de novos objetivos, a constituição de novas habilidades técnicas e as mudanças subjetivas e comportamentais que possibilitam a construção de sujeitos mais produtivos e competitivos. Para a educação propõe avaliar todos os segmentos da escola e, a partir dos resultados obtidos, condicionar a distribuição de verbas conforme os critérios de eficiência e produtividade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Neoliberalismo. Gestão gerencial. Competitividade. Desempenho e resultado.

**RESUMEN:** *Este artículo tiene como objetivo analizar la implementación del modelo de gestión por competencias en los servicios públicos en el estado de Mato Grosso do Sul, especialmente en educación. Se presentaron aspectos teóricos del concepto de gestión por competencias, además de cuestiones relativas a la educación pública. Las fuentes para el análisis de datos remiten a documentos oficiales, especialmente legislación y datos recogidos en sitios web gubernamentales, en los que se pueden identificar prioridades relativas a la implementación del modelo de gestión por competencias que han guiado, por ejemplo, las políticas educativas. Los resultados revelan que la búsqueda de eficiencia en los sectores públicos ha favorecido la inserción de nuevos modelos de gestión de carácter gerencial que apuntan a cambios que afectan no sólo a la organización, sino a la internalización de nuevos objetivos, la constitución de nuevas habilidades técnicas y subjetivas y comportamientos que posibiliten la construcción de sujetos más productivos y competitivos. Para la educación, propone evaluar todos los segmentos de la escuela y, en función de los resultados obtenidos, condicionar la distribución de los fondos según criterios de eficiencia y productividad.*

**PALABRAS CLAVE:** Neoliberalismo. Gestión gerencial. Competitividad. Rendimiento y resultado.

**ABSTRACT:** *This article aims to analyze the implementation of the competency-based management model in public services in the state of Mato Grosso do Sul, especially in education. Theoretical aspects of the concept of competency-based management were presented, in addition to issues relating to public education in the state. The sources for data analysis refer to official state documents, especially legislation and data collected on government websites, in which priorities can be identified relating to the implementation of the competency-based management model that have guided, for example, by educational policies. The results reveal that the search for efficiency in the public sectors of the state have favored*

*the insertion of new management models that aim to change not only the organization, but the internalization of new objectives, the constitution of new skills techniques and subjective and behavioral changes that enable the construction of more productive and competitive subjects. For education, it proposes evaluating all segments of the school and, based on the results obtained, conditioning the distribution of funds according to efficiency and productivity criteria.*

**KEYWORDS:** Neoliberalism. Managerial management. Competitiveness. Performance and result.

---

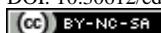
## Introdução

Este artigo tem como objetivo analisar a implantação do modelo de gestão por competências em curso nos serviços públicos do estado de Mato Grosso do Sul, em especial, na educação. Inicialmente, apresentam-se aspectos teóricos críticos voltados para o conceito de gestão por competências para, em seguida, compreender o modo como esse conceito tem sido implantado na educação pública do estado.

A discussão apoia-se na literatura pertinente à temática, isto é, em autores que problematizam e analisam o tema em questão e no levantamento e análise documental. As fontes para a análise de dados referem-se aos documentos oficiais do estado, especialmente a legislação e aos dados coletados em *sites* oficiais do governo de Mato Grosso do Sul, que podem ser identificadas as prioridades referentes a implantação do modelo de gestão por competências que têm orientado as políticas educacionais.

A gestão por competências no serviço público integra um processo de reestruturação do capitalismo no âmbito político, econômico e de refundação de sua sociabilidade, baseada na generalização da concorrência como parâmetro para organização das relações sociais, institucionais e subjetividades. O desenvolvimento de um “novo sujeito”, mais produtivo, valorado pelo desempenho individual, mensurado pelo resultado quantitativo de sua ação, pragmático e desligado das concepções éticas da coletividade é o resultado da nova racionalidade introduzida pelas ideias neoliberais. Para Dardot e Laval (2016, p. 17), para além de uma ideologia política e econômica o neoliberalismo é

[...] fundamentalmente uma racionalidade e, com o tal, tende a estruturar e organizar não apenas a ação dos governantes, mas até a própria conduta dos governados. A racionalidade neoliberal tem como característica principal a generalização da concorrência como norma de conduta e da empresa como modelo de subjetivação [...].



De tal modo, busca-se, inicialmente, discutir os aspectos teóricos que fundamentam o Estado neoliberal, no contexto de redefinição de suas funções e dos novos paradigmas da gestão que reorientam as finalidades e a organização da escola pública. Tais mudanças vêm se definindo na educação pública do estado de Mato Grosso do Sul com a introdução do modelo de gestão por competências com premissas de produtividade e de competitividade para a melhoria dos resultados escolares.

O texto está estruturado em dois tópicos e as considerações finais. No primeiro tópico trata-se sobre os aspectos teóricos do conceito de gestão por competências, além de questões alusivas à educação pública. No segundo tópico, apresenta-se, os resultados obtidos e, por fim, as considerações finais.

## O neoliberalismo e o gerencialismo na educação

A partir da década de 1970, com a incorporação de novas tecnologias ligadas a informática, robótica, telecomunicações, informações e outras, ocorreu uma reconfiguração da base produtiva capitalista que consolidou o modelo toyotista de produção, mais enxuto, flexível, descentralizado e com novos métodos de gestão e organização do trabalho. Antunes (2011), ao retratar essas metamorfoses no mundo do trabalho, identificou a diminuição da classe trabalhadora fabril, o aumento da terceirização do trabalho, o crescimento do setor de serviços, a intensificação e a precarização do trabalho como elementos decorrentes desse processo. Essas transformações na esfera produtiva também provocaram mudanças na formação técnica e ético-política do trabalhador, acentuando a exploração capitalista.

A reestruturação produtiva originou a reforma do Estado, denominada de reforma neoliberal. As reformas neoliberais tiveram como modelo os governos de Margaret Thatcher na Inglaterra e Ronald Reagan nos Estados Unidos da América, que simbolizaram uma ruptura com o *Welfare State* e se apresentaram como solução para a superação da suposta ineficiência do Estado. A crise do Estado de bem-estar social era atribuída, pelos neoliberais, ao seu pressuposto gigantismo e consequente inchaço, bem como pelo intervencionismo econômico e pela intensa regulação da dinâmica social. Já o Estado neoliberal, posiciona sua intervenção na vida social como protetor e promotor das forças de mercado, atuando como defensor da liberalização, desregulamentação, privatização, redução dos gastos públicos e o enxugamento do Estado.

Para além do âmbito econômico e político, o neoliberalismo se apresenta como um novo padrão de sociabilidade e racionalidade que estabelece dispositivos de controle e condução dos sujeitos alicerçados na universalização da concorrência como princípio de vida. Dardot e Laval (2016, p. 24) ressalta que: “[...] a originalidade do neoliberalismo está no fato de criar um conjunto de regras que definem não apenas *outro* ‘regime de acumulação’, mas amplamente *outra* sociedade”.

Nesse sentido, não se trata somente da retirada do Estado e de sua desidratação para que o mercado estabeleça sua supremacia definitiva na esfera econômica e se consolide como teleologia da ação política. Trata-se de uma lógica normativa que procura alinhar a sociedade e potencializar os sujeitos em direção a globalização e financeirização do capitalismo. O neoliberalismo não representa apenas o resgate do liberalismo clássico que pressupunha o Estado mínimo, mas ainda a “[...] transformação da ação pública tornando o Estado uma esfera que também é regida por regras de concorrência e submetida a exigência de eficácia semelhantes àquelas que se sujeitam as empresas privadas” (Dardot; Laval, 2016, p. 272).

O Estado passa a incorporar os princípios mercadológicos e se organizar e funcionar como uma empresa baseada nos princípios do *accountability*: estabelecimento de metas; controle de desempenho, avaliação dos resultados e responsabilização. A agenda pública se submete às exigências de competição do mercado globalizado e de seu desenvolvimento por meio de uma gestão eficiente na defesa dos interesses privados. Nessa direção, o Estado neoliberal não representa mais o lugar de construção e defesa dos interesses coletivos, mas a defesa primeira dos interesses dos mercados.

Enquanto no *Welfare State* havia uma tentativa relativa de equalizar crescimento da economia e do desenvolvimento social, a política social de cunho neoliberal, a exemplo da educação, não visa corrigir as mazelas do mercado, mas maximizar a produtividade do sujeito e torná-lo mais empregável. Os sujeitos são inseridos no universo da concorrência capitalista que supostamente premia os mais aptos, forçando-os a se adaptarem à nova racionalidade sob pena de serem considerados fracassados, desmoralizados e excluídos dos benefícios do mundo capitalista.

No Estado neoliberal a gestão pública passou a seguir os parâmetros gerencialistas de máximo desempenho e eficiência. Nesta perspectiva, a capacidade estratégica do Estado deve congregar a sociedade e suas instituições na promoção e no desenvolvimento da competitividade das empresas e da expansão do mercado capitalista. Esse modelo de gestão



estatal de acordo com Medeiros e Rodrigues (2014) apresenta as seguintes características: redução do papel do Estado a funções regulatórias; incentivo à parceria público-privada na gestão e na oferta das políticas sociais; os cidadãos são tratados como clientes, consumidores do serviço público; incorporação de mecanismos de avaliação focados no resultado, no desempenho, eficiência e responsabilização individual; adoção de planejamento estratégico; avaliação dos servidores públicos baseado no desempenho atrelado a novos modos de promoção; e descentralização com a finalidade de amplificar a fiscalização e o controle social dos cidadãos sobre os serviço público.

Os defensores da reforma gerencial utilizam conceitos da democracia, como participação, autonomia, descentralização, propondo uma redefinição das relações entre Estado e sociedade civil. Porém, o que pode ser observado, no espaço público, é a ressignificação desses conceitos, em busca de eficiência e produtividade (Medeiros; Rodrigues, 2014, p. 223).

O pressuposto do gerencialismo é que o mercado é sempre mais eficaz que a administração pública por ser menos burocrático, mais reativo, baseado na concorrência como estímulo ao desempenho. O gestor público é apresentado como uma figura central na maximização do desempenho, no cumprimento de metas e na avaliação da equipe na promessa de satisfazer o cliente, consumidor do serviço público.

O Estado neoliberal é o promotor da concorrência, de um lado construindo e protegendo os mercados através da terceirização, da desregulamentação e da contração fiscal e de outro, introduzindo a lógica da concorrência e da gestão por desempenho no âmbito da administração pública. Esse modelo institui o governo empresarial que importa ferramentas do setor privado para o serviço público e promove uma espécie de cultura de resultados, supostamente neutra, negando os pressupostos éticos e políticos das instituições.

A busca pelo crescimento dos indicadores de desempenho institucional e a crença no controle contábil da ação através das avaliações generalizantes são tecnologias que objetivam aumentar o comprometimento do servidor público e o seu rendimento no trabalho. De acordo com Dardot e Laval (2016, p. 316), essas técnicas de gerenciamento e avaliação podem provocar a desmoralização dos agentes públicos e a desconfiança de seus serviços.

[...] A eficácia buscada pode ser contrariada pelos conflitos de valor que essa “cultura gerencial” provoca em universos profissionais regidos por outros valores. Os efeitos de “desmoralização” acabam tendo consequências sobre a qualidade do serviço, já que a dedicação e a consciência profissional são vistas como uma ficção enganadora ou uma exceção na nova doxa.

A gestão pública, ancorada nesses mecanismos de controle, objetiva a definição e a interiorização de normas de conduta para os sujeitos, fundamentada no desempenho, na autovigilância constante, na autorresponsabilização e na competição. Diferentemente da sociedade moderna industrial/mercadológica que gerou um indivíduo produtivo, relações sociais contratuais e a separação relativa entre trabalho e vida pessoal, o sujeito do neoliberalismo é inteiramente engajado na atividade laboral.

A entrega plena ao trabalho e o envolvimento subjetivo intenciona extrair o máximo de desempenho e suprimir qualquer tipo de alienação, como se trabalhasse para si mesmo, com a promessa de ser “bem-sucedido” e alcançar o sucesso. Para Dardot e Laval (2016, p. 329), a originalidade da gestão neoliberal não está apenas na tentativa de maximizar o lucro, mas no processo de subjetivação da concorrência como norma de conduta padrão.

[...] a grande novidade reside na modelagem que torna os indivíduos aptos a suportar as novas condições que lhe são impostas, enquanto por seu próprio comportamento contribuem para tornar essas condições cada vez mais duras e mais perenes. Em uma palavra, a novidade consiste em promover uma “reação em cadeia”, produzindo “sujeitos empreendedores” que, por sua vez, reproduzirão, ampliarão e reforçarão as relações de competição entre eles, o que exigirá, segundo a lógica do processo autorrealizador, que eles se adaptem subjetivamente às condições cada vez mais duras que eles mesmos produziram.

Nesse sentido, os mecanismos de controle e punição externa perdem o protagonismo de antes e são substituídos por processos internos de vigilância e autogoverno como forma de sobrevivência no ambiente de constante e intensa competição. A necessidade de ser cada vez mais eficiente faz com que o indivíduo esteja inteiramente envolvido no labor e no aperfeiçoamento de suas habilidades, uma espécie de aprendizagem contínua, exigida pela sobrevivência no mercado competitivo. O empreendedor de si mesmo está em constante aperfeiçoamento e assume todos os riscos pelo fracasso ou sucesso de sua vida, ao modelo de uma empresa.

Byung-Chul Han (2017, p. 105) destaca que o sujeito do desempenho é o seu próprio carrasco. “O Sujeito do desempenho está livre da instância de domínio exterior que o obrigue ao trabalho e o explore. Está submetido apenas a si próprio. [...] Ele é o explorador e ao mesmo tempo o explorado, o algoz e a vítima, o senhor e o escravo”. O sistema de exploração capitalista se ampliou para além dos dispositivos exteriores e se estabeleceu como dispositivos internos aos indivíduos, expandindo sua capacidade de exploração.

Esse novo *ethos* profissional não descansa no trabalho de si mesmo, ou seja, na expansão de seu capital humano e no aprimoramento de suas competências e habilidades para tornar-se mais eficaz e consequentemente mais empregável, um projeto para toda a vida. O sucesso no trabalho está intimamente relacionado à realização pessoal e ao reconhecimento do empregador. Nesse sentido, a nova ética do trabalho exige a convergência entre objetivos pessoais e da empresa.

O indivíduo deve ser ativo no empreendimento de si, de seu saber, do seu projeto de vida e das estratégias para aumentar seu capital humano e expandir seu portfólio de habilidades. Dessa forma, deve ser o “ator de sua vida” e desenvolver uma ascese voltada para a maximização do desempenho e a confecção de um “eu” produtivo. A autocoerção e autoculpabilização são ferramentas que acompanham a moralidade neoliberal, uma vez que o indivíduo é o único responsável pelo seu destino. O pressuposto do risco, da incerteza e da individualização do destino mantém os sujeitos ativos, reforça a ética individualista e rompe com os mecanismos de solidariedade social.

As tecnologias de *accountability* da gestão neoliberal estimulam a responsabilização individual, vigilância e coerção através das avaliações que pretendem estimular o desempenho, direcionar as condutas e intensificar o ambiente competitivo. A maximização do lucro capitalista depende do sucesso do processo de subjetivação da concorrência e do desempenho induzido pelas avaliações.

O estresse provocado pela potencialização do desempenho, da concorrência e da responsabilização individual provoca o esgotamento e sofrimento psíquico/emocional no sujeito. De acordo com Safatle, Silva Junior e Dunker (2021, p. 10) essa gramática do sofrimento está relacionada à exigência de alta performance no trabalho e na vida e pela individualização do fracasso da responsabilização e da culpa produzida pelo modo de sociabilidade neoliberal, que ao mesmo tempo gera e gerencia o sofrimento para torná-lo produtivo.

[...] a forma de vida neoliberal descobriu que se pode extrair mais produção e mais gozo do próprio sofrimento. Encontrar o melhor aproveitamento do sofrimento no trabalho, extraíndo o máximo de cansaço como o mínimo de risco jurídico, o máximo de engajamento no projeto com o mínimo de fidelização recíproca da empresa, torna-se regra espontânea de uma vida na qual cada relação deve apresentar um balanço e uma métrica.

A exigência constante de superação dos limites, aumento do desempenho e intensificação do trabalho acarretou consequências perversas de sofrimento e patologias mentais. A lógica da avaliação e da responsabilização suscitou o medo do fracasso, da vergonha, da desvalorização e da desmoralização frente a equipe, coagindo o indivíduo a impor a si mesmo jornadas excessivas de trabalho e o esforço constante para melhorar sua performance. Ao se deparar com seus limites e insuficiências, o indivíduo experimenta o fracasso e não se sente à altura do desafio e entra em pane. A lógica gerencial da concorrência introduziu a desmitificação e a perversão como modo de funcionamento dos sujeitos. Nesse sentido, promoveu o descompromisso ético coletivo e o tratamento do outro como recurso humano a ser consumido. O sujeito neoliberal oscila entre o triunfo do sucesso pragmático e perverso e a depressão do fracasso e do descartável. (Dardot; Laval, 2016, p. 361-376).

No caso brasileiro, a gestão educacional numa perspectiva democrática logo cedo perdeu espaço para um panorama empresarial privado. Esse processo foi legitimado pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado e pela Emenda Constitucional 19, de junho de 1998, com a inserção da concepção mercadológica na gestão educacional e escolar. Esse processo resultou na produção de tecnologias de gestão ligadas ao estabelecimento de metas, avaliação, controle de resultados e responsabilização individual com a pretensa finalidade de melhorar os índices de qualidade educacional e de satisfação do cliente.

### O modelo de gestão por competências no serviço público de Mato Grosso do Sul

A busca pela eficiência nos serviços públicos tem favorecido a introdução de novos modelos de gestão e a implantação de projetos e programas que objetivam mudanças que não afetam somente a organização, mas, como pontua Laval (2019, p. 69), favorece a “[...] interiorização de novos objetivos e a constituição de novas identidades profissionais”.

Assim, a administração pública tem incorporado a gestão gerencial baseada em valores de eficiência, eficácia e competitividade. A inserção da gestão gerencial pode ser observada no estado de Mato Grosso do Sul por meio do modelo intitulado Gestão por Competências. Trata-se de uma

[...] metodologia aplicada para melhorar a gestão de pessoas utilizada na iniciativa privada e em diversas instituições públicas, busca alinhar os objetivos das instituições às necessidades de desempenho das equipes, fornecendo indicadores para o desenvolvimento dos servidores, melhor lotação e promoção (Mato Grosso do Sul, 2023).

A implantação desse modelo de gestão foi coordenada pela Secretaria de Administração (SAD) que, inicialmente, foi aplicado no Projeto Piloto Imasul, mas com a intenção de expandir para os outros setores públicos do estado. A fase inicial de implantação objetivou levantar conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para os servidores desenvolverem serviços de qualidade, definindo assim as competências gerenciais de cada órgão da administração direta e indireta do Poder Executivo de Mato Grosso do Sul. Em um segundo momento, que ocorreu no ano de 2017, foi realizada a implantação do ciclo de gestão do desempenho e a realização da avaliação de desempenho individual (ADI).

As estratégias da gestão por competências apontam que tal modelo de gestão implicará em melhorias na gestão de pessoas nos seguintes aspectos: alinhamento das ações de trabalho, ações planejadas para o desenvolvimento do servidor, mobilidade funcional, orientação para cargos de gerência e promoção por merecimento. A adoção dessas estratégias endossa o que afirma Laval (2019, p. 255) sobre a mudança de concepção de gestão, pois:

A reorganização do poder lança mão oficialmente de “formas brandas” de gestão, qualificadas às vezes de gestão cooperativa, participativa ou até mesmo educativa. Segundo o espírito dessa nova gestão que se disseminou no setor privado a partir dos anos de 1980, busca dar liberdade à iniciativa pessoal a fim de direcionar para a produtividade e o bom desempenho toda energia física, intelectual e emocional de que é capaz o indivíduo “livre”, instaurando ao mesmo tempo, para coibir qualquer excesso atípico de individualidades sem controle, um novo modo de sujeição, baseado na aceitação de uma cultura de empresa, no “contrato” e na definição objetivos avaliados *ex post*.

Frente a isso, o estado Mato Grosso do Sul iniciou a implantação do modelo de gestão por competências em 2017, com a aprovação do Decreto 14.719, de 18 de abril de 2017, que regulamentou a 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, 2017a). O artigo 2º do decreto conceitua competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções públicas, visando a alcançar os objetivos dos órgãos, das entidades e ou da instituição (Mato Grosso do Sul, 2017a).

O Decreto 14.719/2017 ainda definiu:

[...] II – conhecimento: o conjunto consciente e acessível de dados, informações, conceitos e percepções adquiridos por meio da educação e de experiências; III – habilidade: a capacidade demonstrada de desenvolver tarefas físicas e intelectuais; IV – atitude: a ação particularizada diante de um contexto ou de uma situação; V – competências essenciais: aquelas comuns

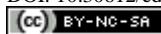


aos servidores do Estado, vinculadas à estratégia governamental; VI – competências gerenciais: aquelas comuns aos servidores do Estado que ocupam atividades de supervisão e de direção; VII – competências técnicas: aquelas específicas requeridas aos servidores e aos gestores, vinculadas às atividades do órgão e diretamente relacionadas às unidades, aos cargos e ou às funções; VIII – contribuição efetiva: subdivisão das competências, utilizadas para definir a ação contributiva na efetivação de cada competência; IX – Plano Anual de Desenvolvimento dos Servidores (PADES): plano elaborado pelas Secretarias, autarquias e pelas fundações que, alinhado à gestão por competências, apresentará as necessidades de qualificação dos servidores do órgão; X – Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual (PGDI): ferramenta utilizada pelas chefias para planejar, negociar e definir as entregas, competências e as ações de desenvolvimento que o servidor realizará durante o ciclo de gestão de desempenho; XI – Ciclo de Gestão de Desempenho: processo anual de planejamento, acompanhamento, avaliação e desenvolvimento do servidor; XII – Avaliação de Desempenho Individual (ADI): apreciação sistêmica de cada servidor, durante o ciclo de gestão, pautada nas atividades que desempenha, nas entregas planejadas e no seu potencial de desenvolvimento; XIII – Termo de Avaliação de Desempenho (TADI): formulário disposto como aplicativo web para registro das informações aferidas no final do ciclo anual da Avaliação de Desempenho Individual (ADI); XIV – gerente de equipe: pessoa responsável pela chefia imediata de equipe de trabalho com dois ou mais membros do serviço público; XV – Comissão de Recursos da Avaliação de Desempenho (CRADI): comissão interna de cada órgão, com competência para instruir e para julgar os recursos da ADI (Mato Grosso do Sul, 2017a).

O inciso XII aponta que ADI consiste na apreciação do desempenho individual dos servidores públicos durante o ciclo de gestão. Frente a essa definição, o decreto supracitado, define objetivos para o processo de avaliação dos servidores públicos estaduais e estabelece que esse processo consiste em:

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; VI - contribuir com a definição de perfis profissionais para concursos públicos, visando ao provimento de cargos, às seleções, às contratações e à manutenção de contratos (Mato Grosso do Sul, 2017a).

Ainda sobre os ordenamentos legais que instituem a Gestão por Competências, o governo do estado de Mato Grosso do Sul, por meio da SAD, publicou a Resolução SAD 72, de 27 de abril de 2017, que divulga as competências essenciais, gerenciais e finalísticas da ADI dos servidores do poder executivo estadual (Mato Grosso do Sul, 2017b).



A resolução regulamenta as competências mapeadas nos órgãos e entidades do poder executivo, suas definições e as contribuições efetivas que serão utilizadas durante o processo de ADI. E apresenta, no anexo I da resolução, as competências gerenciais e descreve as contribuições de uma liderança de equipes, gestão do conhecimento, gestão de conflitos, inovação, gestão estratégica por resultados, orientação para resultados, visão sistêmica, gestão de pessoas e comunicação.

O anexo II trata sobre as competências essenciais e contribuições que serão avaliadas na ADI, como trabalho em equipe, comunicação, gestão administrativa institucional, gestão de processos e projetos para resultados, inovação, gestão de conflitos, gestão do conhecimento, foco em resultados e gerenciamento de crise (Mato Grosso do Sul, 2017b).

Já o anexo III trata sobre as competências finalísticas das secretarias, instituições, agências, instituto ou fundação que compõem o organograma do Governo do estado de Mato Grosso do Sul. Entre as definições de competências atribui à Secretaria de Estado de Educação, no que se refere à gestão educacional, formular e executar a política educacional do MS, em conformidade com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, através dos estabelecimentos de ensino da rede pública escolar e do apoio supletivo às redes da iniciativa privada (Mato Grosso do Sul, 2017b). Para isso, a secretaria precisa apresentar as seguintes contribuições:

- a. Busca apreender e manter atualizado os conhecimentos teóricos e práticos da sua área de atuação no governo.
- b. Conhece e utiliza as ferramentas de trabalho e de gestão assegurando os resultados com qualidade.
- c. Apresenta disposição para as próprias mudanças comportamentais e modelos mentais para melhoria da equipe.
- d. Executa, acompanha os trabalhos da sua unidade, analisando o impacto de suas ações para a sociedade (Mato Grosso do Sul, 2017b, p. 5).

Com a finalidade de atender as demandas da gestão educacional e promover a formação dos profissionais alinhados ao perfil compatível à gestão por competências, foi criada a Fundação de Apoio à Educação Básica do Estado de Mato Grosso do Sul (FADEB/MS). A fundação foi criada pela Lei 5.676, de 21 de junho de 2021, com a finalidade de

[...] subsidiar, apoiar, incentivar e promover estratégias que contribuam para a formação dos profissionais de educação, assim como, fomentar a educação integral, científica e tecnológica dos estudantes da Rede Pública de Ensino, com vista à melhoria da qualidade da aprendizagem na educação básica, em consonância com as políticas definidas pela Secretaria de Estado de Educação (Mato Grosso do Sul, 2021, p. 1).

Importa mencionar que, atualmente, a FADEB/MS é dirigida pela ex-secretária de educação do estado de Mato Grosso do Sul Maria Cecília Amendola da Motta na gestão do governador Reinaldo Azambuja, Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB). Ao encerrar o segundo mandato, o PSDB se manteve no poder com a eleição de Eduardo Ridel. Assim, a diretora-presidente foi conduzida ao cargo pelo então governador.

Diante do exposto, é preciso pontuar que as competências designadas à fundação reforçam as prioridades da política educacional do estado como ampliar as escolas de tempo integral, melhorar os resultados e indicadores educacionais, incentivar as parcerias com instituições privadas e atuar na formação continuada dos profissionais que integram a rede estadual de ensino. A atuação da FADEB/MS está associada ao que Saviani (2010, p. 439) denomina de neotecnismo, isto é, “[...] o controle decisivo desloca-se do processo para os resultados. É pela avaliação dos resultados que se buscará garantir a eficiência e produtividade”. E ainda sobre a busca de qualidade pelas formações e qualificações profissionais implica em “avaliar os alunos, as escolas, os professores e, a partir dos resultados obtidos, condicionar a distribuição de verbas e a alocação dos recursos conforme os critérios de eficiência e produtividade” (Saviani, 2010, p. 439).

O estabelecimento da ADI no serviço público de Mato Grosso do Sul expressa a tentativa de individualização do desempenho e da responsabilização. O Termo de Avaliação do Desempenho é uma ferramenta de avaliação que visa mensurar, registrar e acompanhar o desempenho individual do servidor pautado nas metas estabelecidas pela gestão do órgão, na atividade desempenhada pelo servidor e nas entregas planejadas. De acordo com o Decreto 14.719/2017, avaliação individual deve ser registrada pelo gerente de equipe num formulário disposto na *web* para fins de promoção e de realocação de pessoal. Esses mecanismos de gestão ampliam a fiscalização, o controle e a coerção, bem como estabelecem um ambiente competitivo como tentativa de maximizar o desempenho (Mato Grosso do Sul, 2017a).

Nesse sentido, o modelo de gestão por competências está fundamentado na perspectiva gerencial, em que o aumento da qualidade se dá por meio de ganhos de eficiência e do crescimento da produtividade das instituições em todos os setores do serviço público. A busca pela melhoria dos indicadores de desempenho desconsidera os objetivos políticos e éticos das instituições fundadas na lógica da coletividade e estabelece uma cultura empresarial técnica baseada na concorrência e responsabilização individual. Nessa perspectiva, o cálculo contábil da ação pública se estabelece como parâmetro métrico de aferição da qualidade e a



individualização dos resultados a ferramenta que procura obter o comprometimento do servidor e o aumento do seu desempenho no trabalho.

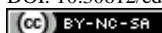
## Considerações finais

A gestão por competências em Mato Grosso do Sul está inserida em um movimento mais amplo de mudanças neoliberais que, para além do âmbito político e econômico, inferem diretamente no padrão de sociabilidade e formação das subjetividades através de uma nova racionalidade alicerçada na concorrência e na cultura da empresa como princípios de vida. O objetivo dessa nova racionalidade é potencializar os sujeitos para torná-los mais produtivos, extraíndo o máximo de desempenho por meio do estabelecimento de um ambiente competitivo. Neste sentido o sujeito do desempenho deve ser ativo na busca por ampliar seus conhecimentos e habilidades na intenção de ser mais produtivo e tornar-se o empreendedor de si, ou seja, o único responsável pelo sucesso ou o fracasso de seu “projeto de vida”.

Na crença ideológica de que a concorrência é o ambiente mais propício para ampliar o desempenho e a eficácia dos indivíduos e consequente da ação pública, o estado neoliberal aderiu aos padrões mercadológicos de gestão. A gestão do governo empresarial importa ferramentas do setor privado para o serviço público com o objetivo de promover uma cultura de resultados através do estabelecimento de metas, da avaliação do desempenho institucional e individual e da premiação dos supostamente mais aptos. Esse novo *ethos* profissional visa extraír o máximo de desempenho do servidor, romper com a solidariedade social, promover uma ética individualista, interiorizar nos sujeitos a autovigilância, a autocoerção e a autoculpabilização sob o risco da pena da desmoralização e da desconfiança.

O modelo de gestão por competências no serviço público de Mato Grosso do Sul carrega os pressupostos da racionalidade neoliberal apresentados neste artigo. Esse modelo de gestão estabelece as competências gerais de cada órgão, os conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para os servidores públicos e os utiliza como parâmetros para o estabelecimento de metas e indicadores de avaliação do desempenho institucional e individual.

Assim, a avaliação cumpre um papel essencial no processo de subjetivação de novas normas de conduta para os sujeitos baseada na concorrência, uma vez que funciona como mecanismo de controle, promoção e punição. A fabricação de uma nova subjetividade, individualista, competitiva, ascética, ativa na potencialização de seu desempenho, desligada do



compromisso ético e político das instituições públicas é a finalidade da racionalidade neoliberal.

## REFERÊNCIAS

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo:** ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Boitempo, 2016.

HAN, B. **Sociedade do cansaço.** 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2017.

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

MATO GROSSO DO SUL. **Decreto nº 14.719, de 18 de abril de 2017.** Regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos Servidores Civis, integrantes do Plano de Cargos, Empregos e Carreiras, servidores ocupantes de cargos comissionados e contratados do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul. Diário Oficial [do] Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, MS, ano XXXIX, n. 9.392, p. 2, 19 de abr. 2017a. Disponível em: [https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO9392\\_19\\_04\\_2017](https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO9392_19_04_2017). Acesso em: 25 ago. 2023.

MATO GROSSO DO SUL. **Resolução nº 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. Diário Oficial [do] Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, n. 9.399, p. 3, 2 maio 2017b. 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 ago. 2023.

MATO GROSSO DO SUL. **Lei nº 5.676/2021.** Cria a “Fundação de Apoio e Desenvolvimento à Educação Básica do Estado de Mato Grosso do Sul”, e dá outras providências. Campo Grande: Assembleia Legislativa, 2021. Disponível em: [https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO10545\\_22\\_06\\_2021](https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO10545_22_06_2021). Acesso em: 4 set. 2023.

MATO GROSSO DO SUL. **Gestão por competência.** Campo Grande: Governo do Estado, 2023. Disponível em: <https://www.gestaoporcompetencia.ms.gov.br>. Acesso em: 4 set. 2023.

MEDEIROS, S. S.; RODRIGUES, M. M. O gerencialismo, reforma do Estado e da educação no Brasil. **Revista Educação em Questão**, Natal, v. 48, n. 34, p. 216-240, 2014.

SAFATLE, V.; SILVA JUNIOR, N.; DUNKER, C. **Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico.** Belo Horizonte: Autêntica, 2021.

SAVIANI, D. **História das Ideias Pedagógicas no Brasil.** 3.ed. Campinas: Autores Associados, 2010.

### CRediT Author Statement

- Reconhecimentos:** Não aplicável.
- Financiamento:** Não aplicável.
- Conflitos de interesse:** Não aplicável.
- Aprovação ética:** Não aplicável.
- Disponibilidade de dados e material:** Todos os dados informados se encontram disponíveis no artigo.
- Contribuições dos autores:** todos os autores realizaram contribuições de forma igualitária.

**Processamento e edição: Editora Ibero-Americana de Educação.**  
Correção, formatação e normalização.

