



A reconfiguração do *ethos* profissional da direção escolar frente à nova gestão pública em Mato Grosso do Sul

Andrêssa Gomes de Rezende Alves¹,

Leandro Picoli Nucci²,

Nadia Bigarella³

¹Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil. ²Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, Nova Andradina, Mato Grosso do Sul, Brasil. ³Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil. E-mail: andrassa.alves@uem.br

RESUMO: Este artigo analisa os impactos da Nova Gestão Pública (NGP) e da Gestão por Competências (GpC) na educação básica de Mato Grosso do Sul, com foco na reconfiguração do trabalho dos diretores escolares. A investigação baseia-se na análise dos decretos estaduais n.º 14.719/2017 e n.º 15.490/2020, fundamentando-se em aportes teóricos críticos apresentados por Ball, Laval e Frigotto. O estudo revela que a GpC no Estado transforma diretores em gestores de desempenho, subordinados a metas centralizadas; fragiliza a autonomia escolar e precariza o trabalho docente mediante contratos temporários e cobrança por resultados. Evidencia contradições entre o discurso de autonomia e a realidade de controle hierárquico, caracterizando o modelo como privatização endógena. Conclui-se que a NGP em Mato Grosso do Sul reorienta a função social da escola para lógicas empresariais, comprometendo a gestão democrática e intensificando o sofrimento psíquico dos profissionais da educação.

Palavras-chave: nova gestão pública, gestão por competências, diretores escolares, democratização da educação, avaliação de desempenho.

The reconfiguration of the professional ethos of school leadership amid nNew public management in Mato Grosso do Sul

ABSTRACT: This article analyzes the impacts of New Public Management (NPM) and Competency-Based Management (CBM) on basic education in Mato Grosso do Sul, focusing on the reconfiguration of the work of school principals. The investigation is based on the analysis of state decrees No. 14,719/2017 and No. 15,490/2020, grounded in critical theoretical contributions presented by Ball, Laval, and Frigotto. The study reveals that CBM in the state transforms principals into performance managers, subordinated to centralized goals; it weakens school autonomy and makes teaching work precarious through temporary contracts and performance-based pay. It highlights contradictions between the discourse of autonomy and the reality of hierarchical control, characterizing the model as endogenous privatization. It concludes that NPM in Mato Grosso do Sul reorients the social function of the school towards business logics, compromising democratic management and intensifying the psychological suffering of education professionals.

Keywords: new public management, competency-based management, school principals, democratization of education, performance appraisal.

La reconfiguración del *ethos* profesional de la dirección escolar frente a la nueva gestión pública en Mato Grosso do Sul

RESUMEN: Este artículo analiza los impactos de la Nueva Gestión Pública (NGP) y la Gestión Basada en Competencias (GBC) en la educación básica de Mato Grosso do Sul, centrándose en la reconfiguración del trabajo de los directores escolares. La investigación se basa en el análisis de los decretos estatales n.º 14.719/2017 y n.º 15.490/2020, fundamentados en las contribuciones teóricas críticas presentadas por Ball, Laval y Frigotto. El estudio revela que la GBC en el Estado transforma a los directores en gestores de desempeño, subordinados a objetivos centralizados; debilita la autonomía escolar y precariza el trabajo docente mediante contratos temporales y remuneración basada en el desempeño. Destaca las contradicciones entre el discurso de autonomía y la realidad del control jerárquico, caracterizando el modelo como una privatización endógena. Concluye que la NGP en Mato Grosso do Sul reorienta la función social de la escuela hacia

lógicas empresariales, comprometiendo la gestión democrática e intensificando el sufrimiento psicológico de los profesionales de la educación.

Palabras clave: nueva gestión pública, gestión por competencias, directores escolares, democratización de la educación, evaluación de desempeño.

Introdução

A educação pública brasileira tem passado por profundas transformações nas últimas décadas marcada pela incorporação de modelos gerenciais inspirados no setor privado. Essas mudanças, alinhadas aos princípios da Nova Gestão Pública (NGP), reconfiguram não apenas as formas de administração escolar, mas também a própria concepção de educação, que de direito social passa a ser compreendida como serviço mensurável e passível de avaliação por indicadores de desempenho. Em Mato Grosso do Sul, essa tendência se materializa de forma particularmente evidente por meio da implementação da Gestão por Competências (GpC), instituída pelos decretos n.º 14.719/2017 e n.º 15.490/2020, que redefinem radicalmente o papel dos diretores escolares e a dinâmica das instituições de ensino. Este artigo se propõe a analisar criticamente esse processo, examinando como as políticas inspiradas na NGP afetam a gestão democrática e o trabalho educativo no estado.

O contexto de reformas do Estado brasileiro, especialmente a partir dos anos 1990, criou as condições para a adoção de mecanismos de *accountability* e performatividade na educação. Em Mato Grosso do Sul, a GpC surge como um modelo que, sob o discurso da modernização e da eficiência, introduz lógicas empresariais na gestão escolar, transformando diretores em gestores de resultados e professores em prestadores de serviços. A análise desse processo revela uma contradição fundamental: enquanto a legislação estadual n.º 5.466/2019 mantém o princípio da gestão democrática, na prática, a autonomia das escolas é severamente limitada por sistemas de avaliação que privilegiam indicadores quantitativos em detrimento de projetos pedagógicos contextualizados. A obrigatoriedade do Curso de Gestão para Dirigentes Escolares, com sua ênfase em competências gerenciais, exemplifica essa tensão entre o discurso democrático e a realidade do controle tecnocrático.

Os impactos dessa transformação vão além da esfera organizacional, atingindo a própria subjetividade dos profissionais da educação. A pressão por resultados, associada à precarização das condições de trabalho e à fragilização dos vínculos empregatícios, gera um ambiente marcado pelo que Safatle et al. (2021) identificam como sofrimento psíquico docente. A ansiedade performática, a competição entre pares e a auto culpabilização pelo não alcance de metas aparecem como fenômenos recorrentes nesse contexto, revelando o custo humano das políticas gerenciais.

O estudo utiliza a metodologia de análise documental e de conteúdo, por meio dos aportes teóricos críticos apresentados por Ball (2008; 2020) e Laval (2019). A pesquisa documental apresenta como principal característica o fato de que a fonte dos dados, o campo no qual se procederá a coleta, é um documento histórico, institucional, associativo, oficial etc. Para Tozoni-Reis (2007), a finalidade de uma pesquisa documental é identificar as relações explícitas e implícitas do objeto de estudo no contexto histórico, social, político e econômico, em vista das informações advindas do contato com os documentos associados à temática.

Para tal, utilizamos como fonte os decretos estaduais n.º 14.719/2017 e n.º 15.490/2020, levando em conta que a técnica utilizada para coleta e análise dos dados é a análise de conteúdo. De acordo com Tozoni-Reis (2007, p. 46), considerando que todo documento pode apresentar um grande volume de informações que nem sempre interessam ao tema em estudo pela pesquisa documental, “o principal objetivo da análise de conteúdo é desvendar os sentidos aparentes ou ocultos de um texto, um documento, um discurso ou qualquer outro tipo de comunicação”. A análise dos dados levou em conta a sequência proposta por Minayo (2006): a) ordenação dos dados: mapeamento de todos os dados obtidos por meio da leitura/releitura do documento; b) classificação dos dados: identificação de categorias de análise; e c) análise final: estabelecendo articulações entre os dados e os referenciais. Para a nossa análise, identificamos duas categorias que se relacionam diretamente: gestão por desempenho e a concorrência e responsabilização individual.

Nessa direção, o estudo buscou compreender como a GpC opera como mecanismo de privatização endógena, redefinindo finalidades e relações no interior da escola pública sem alterar sua natureza jurídica. Ao examinar a implementação da GpC em Mato Grosso do Sul, o trabalho contribui para a compreensão das dinâmicas locais de reforma educacional no contexto brasileiro contemporâneo. Além disso, a investigação das tensões entre gestão democrática e modelos gerenciais dialoga com desafios amplamente discutidos na literatura internacional sobre neoliberalismo e educação. Esta abordagem permite conectar experiências locais a debates globais sobre os rumos da educação pública na atualidade, abrindo espaço para reflexões sobre possíveis caminhos de transformação.

A Nova Gestão Pública: um processo de reforma gerencial na educação

A NGP emergiu no final do século XX como um paradigma de reforma administrativa inspirado no neoliberalismo, defendendo a aplicação de práticas do setor privado no âmbito estatal. Seus princípios centrais incluem a descentralização administrativa como forma de promover a transferência de responsabilidades para níveis locais, sem necessariamente ampliar autonomia real; foco em resultados com ênfase em indicadores de desempenho, *accountability* e metas quantificáveis; a competição e a eficiência que visa a introdução de

mecanismos de mercado, tais como concorrência entre escolas e bonificação por desempenho e a clientelização do cidadão que trata o usuário do serviço público como cliente, com direitos reduzidos a escolhas individuais.

No contexto educacional, a NGP redefiniu a noção de qualidade, associando-a a padrões mensuráveis, como índices de aprovação e de proficiência, em detrimento de dimensões pedagógicas e sociais. A NGP na educação substituiu a linguagem do direito pela da eficiência, transformando a escola em uma organização prestadora de serviços, cujo sucesso é aferido por métricas alheias ao projeto formativo humano (Ball, 2020).

A introdução da NGP no Brasil ocorreu em um contexto de reformas neoliberais dos anos 1990, marcadas pela reestruturação do Estado sob a justificativa de modernização, eficiência e redução de custos. Na educação, esse modelo foi progressivamente incorporado por meio de políticas que substituíram princípios democráticos e igualitários por mecanismos de mercado, *accountability* e gestão por resultados.

A consolidação da NGP no Brasil está diretamente associada ao Plano Diretor da Reforma do Estado (Pdrae), elaborado em 1995 durante o governo Fernando Henrique Cardoso (FHC). Inspirado no modelo de *public management* anglo-saxônico (Hood, 1991). O Pdrae propôs a adoção das parcerias público-privadas para os atendimentos das demandas sociais, transferindo serviços não exclusivos do estado, como educação e saúde, para organizações não governamentais. Promoveu a flexibilização da administração pública, com a adoção de contratos temporários e remuneração por desempenho. Impulsionou a descentralização federativa, repassando responsabilidades para estados e municípios sem a garantia de financiamento adequado e redefiniu o papel do Estado brasileiro, substituindo a noção de direitos sociais pela de serviços públicos eficientes, alinhados a critérios empresariais.

A penetração da NGP na educação se deu em três frentes principais. Primeiro com a introdução de mecanismos de *accountability* por meio das avaliações em larga escala; segundo a gestão escolar gerencial inspirada no setor privado e pôr fim a terceirização endógena por meio das parcerias público-privadas.

A partir dos anos 1990, o Brasil adotou sistemas nacionais de avaliação da educação que, embora importantes para o diagnóstico, foram instrumentalizados como ferramentas de controle gerencial. Promoveu o *ranking* de escolas e a bonificação por desempenho, além da pressão sobre professores via metas quantitativas, desconsiderando contextos sociais. A avaliação padronizada transformou-se em um dispositivo de regulação mercantil, onde escolas são tratadas como empresas e alunos, como produtos (Freitas, 2012).

A NGP também introduziu modelos de gestão inspirados no setor privado baseado na liderança empresarial, ou seja, diretores com perfil de gestores e não educadores, avaliados por produtividade e induziu a terceirização da formação docente, com parcerias entre redes públicas e institutos privados. Paro (2015) critica essa abordagem, argumentando que a escola não é uma empresa, e sua eficácia não se mede por lucro ou produtividade, mas por formação humana e cidadã.

Nesse sentido, a autonomia das escolas, sob o modelo gerencialista, não passa de uma delegação controlada de tarefas. As instituições escolares são levadas a assumir responsabilidades crescentes sobre resultados, mas sem dispor dos meios financeiros, das margens de decisão pedagógica ou da liberdade real para organizar seu trabalho. É uma autonomia sem poder, uma responsabilização sem soberania (Laval, 2019).

A NGP não privatiza estritamente as escolas, mas mercantiliza sua gestão de modo que organizações sociais assumem funções pedagógicas e administrativas e atuam na contratação temporária de professores, fragilizando vínculos trabalhistas. Ball e Youdell (2008) classificam esse fenômeno como privatização oculta, na qual o Estado mantém a propriedade, mas delega sua operação à lógica de mercado.

Diferente da privatização tradicional, que transfere a gestão ou propriedade para o setor privado, a privatização endógena ou privatização por dentro ocorre quando o Estado incorpora lógicas, métodos e valores do mercado dentro da estrutura pública. Essa modalidade é particularmente insidiosa porque mantém a aparência de um serviço público, enquanto sua gestão e finalidades são reorientadas por critérios empresariais. A privatização endógena não requer mudanças na propriedade da escola, mas na sua alma, nos seus valores, nas suas relações de trabalho e no seu propósito social (Ball & Youdell, 2008).

Essa dinâmica, longe de ser neutra, subordina o processo educacional à racionalidade econômica, esvaziando o caráter público da escola e reduzindo a educação a uma *commodity* ou um bem de consumo. Ignora a função social da educação e converte o direito universal em oportunidades de lucro. Também fragiliza a democracia escolar centralizando as decisões nos gestores e intensifica as desigualdades com as métricas de ranqueamento, responsabilização e promoção.

Safatle et al. (2021) apontam os efeitos subjetivos das transformações neoliberais no mundo do trabalho e destacam que o neoliberalismo não apenas precariza condições materiais, mas também produz sofrimento psíquico por meio de mecanismos de culpabilização individual e competição generalizada. Para os autores, o neoliberalismo se traduz numa racionalidade alicerçada na concorrência individual que molda comportamentos e afetos, transformando as subjetividades e produzindo um novo *ethos* profissional performático, competitivo, individualista, ascético e ativo na potencialização de seu desempenho.

O resultado dessas transformações é a naturalização do sofrimento psíquico, que transforma falhas estruturais em déficits individuais, promove a autoculpabilização por meio de mecanismos meritocráticos que produz a ansiedade performática alimentada pelo medo constante de não atingir as metas. Além disso, ainda gera a

fragilização dos ambientes coletivos de cooperação que são substituídos por competição. Para Dardot e Laval (2016), a NGP não se reduz a uma mera técnica administrativa, mas constitui uma verdadeira governamentalidade neoliberal que transforma sujeitos em empresas de si mesmo, responsabilizando-os individualmente por seu sucesso ou fracasso.

A NGP reconfigurou a educação pública no Brasil, substituindo a noção de direito social universal por serviço mensurável e competitivo, o princípio da gestão democrática por gerencialismo empresarial e formação humana integral por competências para o mercado. Esse processo não é neutro, mas serve a um projeto de sociedade onde a educação deixa de ser um bem público para tornar-se um ativo econômico.

No contexto federativo brasileiro, essa agenda ganha contornos particulares, com estados como Mato Grosso do Sul implementando modelos de gestão por competências que reinterpretam, sob uma ótica mercantil, o conceito de qualidade educacional. A implementação da gestão por competências no estado exemplifica como a NGP redefine a função social da escola. Ao transferir para as unidades escolares e para a direção escolar a responsabilidade por resultados, o estado naturaliza a ideia de que a eficiência privada é a solução para problemas históricos e estruturais da escola.

A Gestão por Competência na formação e atribuição dos diretores escolares da REE/MS

Este subitem tem como objetivo analisar as influências da Gestão por Competências (GpC) na formação e no trabalho dos diretores de escolas da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul (REE/MS). A GpC está em consonância com a perspectiva de gestão alinhada à NGP que se instalou nos sistemas de ensino e alterou os processos de gestão educacional e da escola. Esse padrão de gestão tenta, conforme Laval “gerir a escola como uma empresa” (2019, p. 251).

Com isso, cabe pontuar que a concepção da NGP provoca mudanças substanciais nas relações e na gestão da escola e requer um novo perfil de diretores escolares. Sobre isso, uma das exigências do processo eletivo para dirigente escolar das escolas públicas do estado de MS refere-se à formação dos gestores direcionada à gestão de resultados, reforçando que o modelo gerencial tem assumido a direção em detrimento da gestão democrática da educação. Segundo Botelho e Silva (2022, p. 9),

Este novo perfil de diretores/as advindo a partir da NGP, precisa estar articulado com as novas demandas que surgiram nas escolas, que mais se parecem com empresas e, os diretores, com chefes. Chefes que hierarquicamente “controlam” alguns, e que supostamente tem certa autonomia, mas, na realidade, acabam por obedecer a ordens dos sistemas de ensino, como as secretarias de educação e as próprias políticas educacionais do MEC.

Nessa direção, em 2017, a administração pública do estado de MS passou a adotar a metodologia de GpC. De acordo com o site do governo do estadual, essa metodologia é “[...] utilizada para aprimorar a gestão de pessoas, sendo empregada tanto no setor privado quanto em diversas organizações públicas, visando alinhar os objetivos institucionais às exigências de desempenho das equipes, oferecendo indicadores que favorecem o desenvolvimento dos servidores, bem como uma melhor alocação e promoção” (Mato Grosso do Sul, 2025).

A implantação da GpC foi coordenada pela Secretaria de Administração (SAD), inicialmente, com o Projeto Piloto Imasul, e, posteriormente, expandiu-se para os outros setores públicos do estado sul-mato-grossense. A implantação objetivou levantar conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para os servidores desenvolverem serviços de qualidade, definindo as competências gerenciais de cada órgão da administração direta e indireta do poder executivo de Mato Grosso do Sul. Em seguida, foi realizada a implantação do ciclo de gestão do desempenho e a realização da avaliação de desempenho individual.

Na educação, a GpC trabalha com a perspectiva de formar liderança, no caso gestores com foco no impacto do resultado das escolas. O curso de formação trabalha com a ideia da responsabilização dos gestores escolares pela performance escolar. No modelo de gestão focado em resultados, o diretor escolar assume a responsabilidade principal pelo desempenho da instituição. Nesta lógica, quanto maior a competência do gestor, superior será a qualidade da escola (Instituto Unibanco, 2023).

A gestão democrática é prevista no estado de MS e está inscrita na Lei n. 5.466, de 18 de dezembro de 2019 que dispõe sobre a “Gestão Democrática do Ensino e Aprendizagem, sobre o processo de seleção dos dirigentes escolares e dos membros do Colegiado Escolar, no âmbito da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul, e dá outras providências” (Mato Grosso do Sul, 2019). O inciso I do artigo 5º da referida lei estabelece que a escolha dos dirigentes escolares dar-se-á via eleição, mas a novidade é que o processo eletivo dos diretores deverá iniciar pela habilitação dos futuros candidatos no curso de gestão para dirigente escolar (alteração feita pela lei 6.113, de 28 de setembro de 2023).

O começo desse movimento deu-se a partir de 2023, momento em que o estado de Mato Grosso do Sul reorganizou o processo eletivo dos diretores por meio da lei n. 6.113/2023. As alterações feitas por essa lei estabeleceram que uma das etapas da eleição será, obrigatoriamente, a participação no Curso de Gestão de Dirigente Escolar (inciso I, artigo 16 da lei n. 6.113/2023), cuja habilitação prévia é requisito obrigatório para que o interessado concorra à eleição direta nas escolas e/ou seja designado para a função de diretor e de diretor adjunto nas escolas que não comportam eleição ou para exercício temporário da função (Mato Grosso do Sul, 2023a).

Sobre a formação dos diretores, a supracitada lei determina alguns aspectos que merecem ser explicitados, ao considerar o alinhamento da legislação a formação direcionada a perspectiva gerencial. Assim sendo, a lei estabelece que

Art. 22-A. O Curso de Gestão para Dirigente Escolar de, no mínimo, 40 horas, oferecido pela Secretaria de Estado de Educação (SED) e/ou por parceiros conveniados, tem por objetivo aferir a competência dos interessados em exercer a função de Dirigente Escolar nas dimensões de Gestão escolar administrativa, financeira e pedagógica. § 1º Será considerado apto no curso de Gestão para Dirigente Escolar o interessado que obtiver, no mínimo, 70% (setenta por cento) de aproveitamento, segundo critérios definidos em regulamento editado e publicado por ato normativo da Secretaria de Estado de Educação. (Mato Grosso do Sul, 2023a).

A lei foi regulamentada pela Resolução/SED n. 4.228, de 9 de outubro de 2023 e da Instrução Normativa/SED n.º 3/Suged/SED/2023. O artigo 2º da Resolução descreve as etapas do processo eletivo que se desenvolvem da seguinte forma:

I - Curso de Gestão para Dirigente Escolar; II - cadastro para constituição de Banco Reserva de Habilitados à Função de Dirigente Escolar composto por candidatos considerados aptos no Curso de Gestão para Dirigente Escolar; III - inscrição e registro das candidaturas individuais, quando for o caso, ou chapas (Diretor e Diretor Adjunto) perante a Comissão Escolar, munidos dos documentos constantes do art. 16 desta Resolução; IV- elaboração de uma Proposta de Gestão Escolar sob a ótica das dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras para ser apresentada à comunidade escolar; V - eleição direta pela comunidade escolar do Diretor e do Diretor Adjunto, na hipótese de candidatura por Chapa, ou do Diretor, se tratar-se de candidatura individual; VI - designação para o exercício da função pelo titular da Secretaria de Estado de Educação; VII - posse e assinatura do Termo de Compromisso; VIII - **Curso de Capacitação em Gestão Escolar.** (Mato Grosso do Sul, 2023a, grifo dos autores) (Mato Grosso do Sul, 2023b).

A reconfiguração na formação e no trabalho dos diretores escolares em Mato Grosso do Sul implica em alterações na forma como a gestão das instituições é realizada, cujo foco é a maior responsabilidade dos gestores. Nessa perspectiva, a Fundação de Apoio e Desenvolvimento à Educação Básica de Mato Grosso do Sul (Fadab/MS) tem um papel preponderante no processo de formação dos diretores sob a premissa da NGP.

A realização do Curso de Gestão para Dirigente ficou a cargo da Fadab/MS, em parceria com a SED/MS e a Cátedra Sérgio Henrique Ferreira, sediada no Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo (IEA-USP/RP). A formação ofertada pelo curso tem o objetivo de:

[...] qualificar e habilitar os gestores educacionais que atuam na Rede Estadual de Ensino do Estado de Mato Grosso do Sul (REE/MS), constituindo uma das etapas essenciais do processo seletivo para dirigentes escolares da rede. A iniciativa visa fortalecer as práticas de gestão nas escolas, contribuindo diretamente para a melhoria da qualidade da educação e o desenvolvimento integral dos estudantes (Fadab, 2025, s/p).

O curso tem carga horária de 40 horas e objetiva avaliar as competências 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). Segundo informações coletadas em notícias veiculadas ao site da Fadab/MS suas ações na área da gestão educacional

evidenciam um comprometimento em elevar a qualidade do ensino em Mato Grosso do Sul por meio da formação de professores, aprendizagem significativa e desenvolvimento gerencial. Com investimentos significativos e uma visão definida para o futuro, a organização está transformando a realidade educacional para as gerações vindouras (Fadab, 2025, s/p).

Em 2022, a Cátedra Sérgio Henrique Ferreira (SHF), ofertou o curso de formação de gestores escolares sobre “A BNC das Competências Gerais do Diretor Escolar” para os estados parceiros da Cátedra, com carga horária de 20 horas e contou com a formação de cerca de 300 participantes entre diretores, vice-diretores e técnicos das secretarias municipais que atuam na gestão escolar (Ramos, 2021).

Alguns dos aspectos apresentados no material divulgado a respeito do curso revelam a sua ênfase na gestão gerencial. O Curso de Gestão para Dirigente Escolar tem como objetivo formar um perfil de diretores líderes para alcançar resultados educacionais satisfatórios, bem como um gestor focado em uma visão gerencialista da gestão educacional pautada no modelo da Nova Gestão Pública (Botelho & Silva, 2022).

A formação dos diretores está embasada nas dez competências gerais do diretor escolar da Matriz Nacional de Competências do Diretor, aprovada pelo Conselho Nacional de Educação, são elas:

1. Coordenar a organização escolar nas dimensões político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira, e pessoal e relacional.
2. Configurar a cultura organizacional com a equipe.
3. Assegurar o cumprimento da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e o conjunto de aprendizagens essenciais e indispensáveis
4. Valorizar o desenvolvimento profissional de toda a equipe escolar.
5. Coordenar a construção e implementação da proposta pedagógica da escola.
6. Realizar a gestão de pessoas e dos recursos materiais e financeiros.
7. Buscar soluções inovadoras e criativas para aprimorar o funcionamento da escola.
8. Integrar a escola com outros contextos, incentivando a parceria com as famílias e a comunidade.
9. Exercitar a empatia, o diálogo e a mediação de conflitos e a cooperação.
10. Agir e incentivar pessoal

e coletivamente, com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência, a abertura a diferentes opiniões e concepções pedagógicas (Brasil, 2021, p. 2).

É possível observar no texto das competências para formação dos diretores o viés gerencial da função destes. De acordo com Mozart Ramos, conselheiro -relator da Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar do CNE, “O diretor é o grande líder da escola e vai precisar de novas competências neste século 21” (Ramos, 2021, p.1).

O curso está em consonância com a Matriz Nacional de Competências do Diretor, alinhada a uma visão empresarial, representada pela NGP, e que se apresenta como referência para o trabalho do diretor escolar. Neste sentido, a formação de diretores da SED está enraizada em um projeto com interesses do mercado e que também vem ao encontro da estratégia 19.8 do Plano Nacional de Educação (2014-2024) que descreve a articulação dos critérios de definição da Matriz com o provimento dos cargos e propõe desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão (Brasil, 2014).

A transferência para a escola de ideias fundamentadas na NGP se assenta em uma perspectiva neoliberal de avaliação, competição e individualismo característicos das organizações empresariais. Newman e Clarke (2012, p. 359) asseveram que

Ao tratar como ‘gerentes’ os responsáveis pelo funcionamento das secretarias, transporta-se para o setor público a lógica empresarial, tornando os serviços públicos semelhantes a negócios. Além do mais, a figura do gerente assume uma personificação oposta à figura do político, do profissional ou do administrador.

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, 2017). As funções designadas também incluem a avaliação dos desempenhos individuais dos servidores que estão abaixo de suas funções.

Diante disso, uma das atribuições dadas aos diretores eleitos refere-se a que foi regulamentada pelo Decreto 14.719/2017 referente a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos Servidores Cíveis que fazem parte do Plano de Cargos, Empregos e Carreiras do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul. A responsabilidade de avaliar o desempenho de professores e servidores administrativos é atribuída aos diretores escolares (Mato Grosso do Sul, 2017). Entretanto, essa função apresentou diversos desafios e gerou reflexões na gestão das escolas estaduais em Mato Grosso do Sul.

Essa estratégia de avaliação não só reconfigura a função dos diretores, mas também tem gerado efeitos consideráveis na dinâmica da escola. A responsabilidade dos gestores em relação à validação do desenvolvimento de competências individuais tem levantado questionamentos sobre a eficácia e eficiência desse modelo gerencial baseado em competências.

Os critérios pré-definidos pelo *software* de ferramenta de avaliação, elaborados sem a consideração das limitações e potencialidades individuais de cada servidor, mesmo aqueles considerados comuns entre o estado e o servidor, têm colocado 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. Entende-se que a utilização da ferramenta como mecanismo para regulação da vida funcional pelos diretores, gera um ambiente de desconfiança e insegurança típicos do setor privado.

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, mas desvincula-se da práxis colaborativa essencial para o trabalho educativo 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 SAD que não está familiarizada com o trabalho e a realidade do servidor da educação (Mato Grosso do Sul, 2017).

A inserção da GpC na educação pública do estado de Mato Grosso do Sul coaduna com um projeto de educação alinhado com os interesses de mercado. A lógica empresarial se reflete na maneira como o estado estruturou o processo de escolha dos diretores escolares, que se baseia em uma gestão orientada para resultados, focada na individualização e na responsabilização dos educadores, em detrimento do princípio constitucional da gestão democrática (Alves & Bigarella, 2024).

Isto posto, é fundamental compreender o papel dos diretores sob o panorama da gestão democrática para que se possa dissociar suas funções de uma perspectiva que os considere como gerentes da escola. O trabalho deve ser pedagógico e ter como objetivo a aprendizagem efetiva dos alunos e não apenas a perseguição de métricas artificiais estranhas ao trabalho educativo.

Considerações Finais

O estudo evidenciou que a implementação da Nova Gestão Pública (NGP) e da Gestão por Competências (GpC) em Mato Grosso do Sul reconfigurou profundamente o trabalho dos diretores escolares, substituindo princípios democráticos por lógicas mercantis. A análise dos decretos estaduais n.º 14.719/2017 e n.º 15.490/2020, demonstrou que essas políticas transformaram os diretores em gestores de desempenho, subordinados a metas centralizadas e a sistemas de avaliação quantitativos. Essa mudança fragilizou a autonomia escolar e precarizou as condições de trabalho docente, com a adoção de contratos temporários e a cobrança por resultados, gerando um ambiente marcado por sofrimento psíquico e competição.

A contradição entre o discurso de autonomia e a realidade de controle hierárquico ficou evidente, caracterizando o modelo como uma privatização endógena. Embora a legislação estadual (Lei n.º 5.466/2019) preveja a gestão democrática, na prática, a GpC impôs uma gestão tecnocrática, onde a formação dos diretores é orientada para competências gerenciais, distanciando-se de uma perspectiva pedagógica e democrática. O Curso de Gestão para Dirigentes Escolares, com sua ênfase em resultados e liderança empresarial, exemplifica essa tendência, alinhando-se aos interesses de mercado em detrimento do projeto educativo.

Os impactos dessas políticas ultrapassam a esfera organizacional, afetando a subjetividade dos profissionais da educação. A pressão por metas, associada à fragilização dos vínculos empregatícios, promove ansiedade, auto culpabilização e desmotivação entre docentes e gestores. A avaliação de desempenho individual, conduzida pelos diretores, mostrou-se um mecanismo de controle que desconsidera as particularidades do contexto escolar, reforçando a lógica meritocrática e a desconfiança no ambiente de trabalho.

Conclui-se que, a NGP e a GpC em Mato Grosso do Sul reorientaram a função social da escola para atender a critérios empresariais, comprometendo a gestão democrática e a formação humana integral. Este estudo alerta para os riscos dessas políticas, que, sob o discurso da eficiência, aprofundam desigualdades e reduzem a educação a um serviço mensurável. Para reverter esse cenário, é essencial retomar os princípios da gestão democrática, garantindo autonomia real às escolas e valorizando o trabalho coletivo e contextualizado. A resistência a essas práticas exige a mobilização de profissionais da educação, gestores e comunidades escolares em defesa de uma educação pública, democrática e emancipatória.

Referências

- Alves, A. G. de R., & Bigarella, N. (2024). Políticas para a gestão da Educação Básica em Mato Grosso do Sul: ressignificando velhos conceitos. *Práxis Educativa*, 19, 1–12. <https://doi.org/10.5212/PraxEduc.v.19.22845.033>
- Ball, S. J. (2020). *Educação global S.A.: Novas redes políticas e o imaginário neoliberal*. Editora UEPG
- Ball, S. J., & Youdell, D. (2008). *Hidden privatisation in public education*. Institute of Education, University of London. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000231830>
- Brasil. (2014). *Lei n.º 13.005, de 25 de junho de 2014: Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências*. Presidência da República. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm
- Brasil. (2021, março). *Matriz nacional comum de competências do diretor escolar*. <https://portal.mec.gov.br/docman/fevereiro-2021-pdf/170531-texto-referencia-matriz-nacional-comum-de-competencias-do-diretor-escolar/file>
- Botelho, G., & Silva, L. G. A. (2022). Matriz nacional comum de competências do diretor: O trabalho do diretor escolar em análise. *Jornal de Políticas Educacionais*, 16. <https://doi.org/10.5380/jpe.v16i1.83899>
- Dardot, P., & Laval, C. (2016). *A nova razão do mundo: Ensaio sobre a sociedade neoliberal*. Boitempo.
- Fadep. (2025). *Programas e projetos*. <https://www.fadep.ms.gov.br/programas-e-projetos/>
- Freitas, L. C. (2012). Os reformadores empresariais da educação e a disputa pelo controle do processo pedagógico na escola. *Educação & Sociedade*, 33(119), 379–404. <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302014143817>
- Hood, C. (1991). Uma gestão pública para todas as estações? *Revista Administração Pública*, 69(1). <https://onlinelibrary.wiley.com/toc/14679299/1991/69/1>

Instituto Unibanco. (2023). *Gestão escolar e o avanço da qualidade da educação*.

<https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/>

Laval, C. (2019). *A escola não é uma empresa: O neoliberalismo em ataque ao ensino público*. Boitempo.

Mato Grosso do Sul. (2017). *Decreto n. 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 do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul*. Governo do Estado de Mato Grosso do Sul.

<https://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/fd8600de8a55c7fc04256b210079ce25/e2319ea5e650287b0425810700438f38?OpenDocument>

Mato Grosso do Sul. (2019). *Lei n° 5.466, de 18 de dezembro de 2019: Dispõe sobre a gestão democrática do ensino e aprendizagem no âmbito da rede estadual de ensino de Mato Grosso do Sul*.

<https://leisestaduais.com.br/ms/lei-ordinaria-n-5466-2019-mato-grosso-do-sul-dispoe-sobre-a-gestao-democratica-do-ensino-e-aprendizagem-sobre-o-processo-de-selecao-dos-dirigentes-escolares-e-dos-membros-do-colegiado-escolar-no-ambito-da-rede-estadual-de-ensino-de-mato-grosso-do-sul-e-da-outras-providencias>

Mato Grosso do Sul. (2020). *Decreto n° 15.490, de 3 de agosto de 2020: Altera a redação e acrescenta dispositivos ao Decreto n° 14.719, de 18 de abril de 2017, que regulamenta 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*.

<https://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/fd8600de8a55c7fc04256b210079ce25/c327e123a3620a9d042585ba00795e2a?OpenDocument>

Mato Grosso do Sul. (2023a). *Lei n° 6.113, de 28 de setembro de 2023: Altera dispositivos da Lei Estadual n° 5.466, de 2019*.

<https://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/2cab8d75940ca72e04256d1a004acf14/ba315b1114f4305c04258a39004226ee?OpenDocument#:~:text=Altera%20a%20reda%C3%A7%C3%A3o%20e%20acrescenta%20dispositivos%20%C3%A0,Grosso%20do%20Sul%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAncias.>

Mato Grosso do Sul. (2023b). Secretaria de Estado de Educação. *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*.

<https://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/sed/legased.nsf/e3258672435f390e04257134005057a1/fl1be822eeb5bd00304258a440067dd08?OpenDocument>

Mato Grosso do Sul. (2023c). Secretaria de Estado de Educação. *Instrução normativa n° 3/SUGED/SED/2023: Dispõe sobre a seleção e o processo eletivo para dirigentes escolares da rede estadual de ensino*.

Mato Grosso do Sul. (2025). *Entenda a gestão por competência*.

<https://www.gestaoporcompetencia.ms.gov.br/entenda-a-gestao-por-competencia/>

Minayo, M. C. de S. (2006). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde* (9ª ed. aprimorada). São Paulo: Hucitec.

Newman, J., & Clarke, J. (2012). Gerencialismo. *Educação & Realidade*, 37(2), 353–381.

http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-31432012000200003&lng=pt&nrm=iso

Paro, V. H. (2015). *Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino*. Ática.

Ramos, M. (2021). CNE aprova matriz para diretores. *Aprendizagem em Foco*, 61, 1–4.

<https://www.institutounibanco.org.br/wp-content/uploads/2021/05/boletim-61-matriz-cne-2.pdf>

Safatle, V., Silva Junior, N., & Dunker, C. (2021). *Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico*. Autêntica.

Tozoni-Reis, M. F. de C. (2007). *Metodologia de pesquisa científica*. IESDE Brasil S.A.

Informações sobre os autores

Andrêssa Gomes de Rezende Alves: Pós-doutorado em Educação pela Universidade Federal do Paraná. Doutora em Educação pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Professora adjunta da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul. Docente permanente do Programa de Mestrado Profissional em Educação da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2344-454X>

E-mail: andressa.alves@uems.br

Leandro Picoli Nucci: Mestre e doutor em Educação pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Professor Adjunto da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8319-4012>

E-mail: leandropicoli@uems.br

Nadia Bigarella: Doutora em Educação pela Universidade Católica Dom Bosco. Docente do Programa de Pós-Graduação em Educação Universidade Católica Dom Bosco. Líder do Grupo de Pesquisa em Políticas Educacionais e Órgãos de Gestão dos Sistemas de Ensino.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5759-5947>

E-mail: nadia@ucdb.br

Nota: As autoras Andrêssa Gomes de Rezende Alves e Nadia Bigarella foram responsáveis pela coleta e sistematização dos dados da pesquisa. Já Leandro Picoli Nucci foi responsável pela análise teórica e revisão conceitual. Os três autores realizaram a revisão do artigo de forma colaborativa.

Submissão: 10 jan. 2026

Aceito: 17 mar. 2026