

ORGANIZADORAS

Fernanda Wanderer

Camila Alves de Melo

Ana María Bermúdez Alfaro

RASTROS DO NEOLIBERALISMO NO CAMPO DA EDUCAÇÃO



ORGANIZADORAS

Fernanda Wanderer

Camila Alves de Melo

Ana María Bermúdez Alfaro

RASTROS DO NEOLIBERALISMO NO CAMPO DA EDUCAÇÃO



| São Paulo | 2023 |



DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

R231

Rastros do neoliberalismo no campo da Educação /
Organizadoras Fernanda Wanderer, Camila Alves de Melo e
Ana María Bermúdez Alfaro. – São Paulo: Pimenta Cultural,
2023.

Livro em PDF

ISBN 978-65-5939-801-0

DOI 10.31560/pimentacultural/2023.98010

1. Educação. 2. Neoliberalismo. 3. Políticas curriculares.
4. Estudos pós-estruturalistas. I. Wanderer, Fernanda
(Organizadora). II. Melo, Camila Alves de (Organizadora).
III. Alfaro, Ana María Bermúdez (Organizadora). IV. Título.

CDD: 370

Índice para catálogo sistemático:

I. Educação.

Jéssica Oliveira • Bibliotecária • CRB-034/2023

Copyright © Pimenta Cultural, alguns direitos reservados.

Copyright do texto © 2023 os autores e as autoras.

Copyright da edição © 2023 Pimenta Cultural.

Esta obra é licenciada por uma Licença Creative Commons:

Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional - (CC BY-NC-ND 4.0).

Os termos desta licença estão disponíveis em:

<<https://creativecommons.org/licenses/>>.

Direitos para esta edição cedidos à Pimenta Cultural.

O conteúdo publicado não representa a posição oficial da Pimenta Cultural.

Direção editorial	Patricia Biegging Raul Inácio Busarello
Editora executiva	Patricia Biegging
Coordenadora editorial	Landressa Rita Schiefelbein
Assistente editorial	Bianca Biegging
Diretor de criação	Raul Inácio Busarello
Assistente de arte	Naiara Von Groll
Edição eletrônica	Andressa Karina Voltolini Potira Manoela de Moraes
Bibliotecária	Jéssica Castro Alves de Oliveira
Imagens da capa	Pikisuperstar, Kenshinstock, Freepik - Freepik
Tipografias	Acumin, Belarius Sans
Revisão	Os autores e os organizadores
Organizadores	Fernanda Wanderer Camila Alves de Melo Ana María Bermúdez Alfaro

PIMENTA CULTURAL

São Paulo • SP

+55 (11) 96766 2200

livro@pimentacultural.com

www.pimentacultural.com



2 0 2 3

12

*Igor Corrêa Pereira
Cristianne Famer Rocha*

A UNIVERSIDADE DO FUTURO SERÁ EMPRESARIAL?

**ANÁLISE DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL DE UMA UNIVERSIDADE
PÚBLICA FEDERAL BRASILEIRA**

Este capítulo pretende evidenciar os traços da racionalidade neoliberal contidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) elaborado para o período compreendido entre 2016 e 2026, com o título de *Construa o futuro da UFRGS*. Em especial, o foco do estudo é discutir de que forma a introdução de uma nova gestão pública de feição neoliberal produz o direcionamento das ações e objetivos institucionais da universidade pública analisada e quais as implicações disso na visão, missão e objetivos a que se propõe esta instituição de ensino superior.

As referências teóricas da pesquisa se apoiam no pensamento de autores como Mauricio Lazzarato (2017); Pierre Dardot e Cristian Laval (2016); Monique Fonseca Cardoso (2016) e Marcelo Lima Celente (2018), que discutem o avanço da articulação da gestão pública e, em especial, a gestão de universidades públicas, com o modelo empresarial de administração, que configura a ampliação do predomínio da razão de mundo neoliberal sobre a gestão da educação superior.

A emergência do neoliberalismo se dá na transição da hegemonia do capital industrial para o capital financeiro. Este processo implica no aumento da intervenção do Estado sobre a sociedade. A ação do Estado sobre a população, o aprendizado, a educação, dentre outros aspectos sociais, é tão intensificada que Mauricio Lazzarato (2017, p.101) interroga sobre a existência de “algo como uma essência ou estrutura que se possa chamar mercado”. Para ele, o mercado parece uma imposição “dos homens, da sociedade e do Estado às leis da economia” (LAZZARATO, 2017, p. 101).

Para implementar essa intervenção alargada do Estado, com vistas a submeter a sociedade às leis da economia, Pierre Dardot e Christian Laval (2016, p.301) identificam “um vasto movimento de reorganização das administrações públicas”, caracterizado como “nova gestão pública”, que “visa a mudar o Estado e, para isso,

inspira-se sistematicamente em lógicas de concorrência e métodos de governo empregados nas empresas privadas”

Ao analisar essa nova gestão pública no contexto das universidades públicas brasileiras, Monique Fonseca Cardoso (2016, p.67) aponta que o diagnóstico para introdução de políticas de reestruturação dessas universidades partiu do pressuposto que “a existência de competitividade e orientação para o lucro torna o setor privado mais eficiente”. Este pressuposto faria parte do ideário da nova gestão pública, inclusive das universidades públicas. No marco da introdução dessa nova gestão pública, aplicado ao estudo do planejamento estratégico adotado na elaboração do PDI da UFRGS, Marcelo Lima Celente (2018) identifica as origens das ferramentas de operacionalização do PDI em métodos de planejamento do setor privado. Segundo ele, “o Método Estratégico do Ensino Superior (MEES) é uma ferramenta de operacionalização do PDI originado em um método de planejamento empresarial” (CELENTE, 2018, p. 24).

A necessidade legal da existência do Plano de Desenvolvimento Institucional está contida no Decreto nº 5.773 de 9 de maio de 2006 (BRASIL, 2006), que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Assim, na seção II, que fala do Credenciamento e Recredenciamento de Instituição de Educação Superior (IES), fica determinado o credenciamento de instituições de educação superior de acordo com sua organização e respectivas prerrogativas acadêmicas. Desta forma, uma IES pode ser considerada faculdade, centro universitário ou universidade. O Decreto assinala que é necessário um padrão satisfatório de qualidade para credenciar uma IES como universidade. Em seguida, o dispositivo legal arrola os documentos que devem instruir o pedido de credenciamento de uma IES. O PDI é um dos documentos exigidos (BRASIL, 2006).

Embora cite quatro documentos exigidos para o pedido de credenciamento da IES, o PDI é o único que o Decreto descreve pormenorizadamente elementos mínimos que deve conter, elencados em dez itens. Desta forma, o PDI de uma IES deve conter missão, metas e objetivo, projeto pedagógico, cronograma de desenvolvimento da instituição e de cada curso, o detalhamento da oferta de turmas e vagas na graduação, práticas de estágio, materiais didático-pedagógicos e avanços tecnológicos. Outra exigência assinalada é a descrição da qualificação do corpo docente e da organização administrativa da instituição. Em relação às instalações acadêmicas, o PDI deve especificar as condições das bibliotecas e laboratórios de ensino. É seu dever também conter um plano de promoção da acessibilidade e de atendimento prioritário destinado

(...) às pessoas portadoras de necessidades educacionais especiais ou com mobilidade reduzida, para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte; dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, serviços de tradutor e intérprete da Língua Brasileira de Sinais – LIBRAS. (BRASIL, 2006)

Por fim, o PDI deve apontar ainda a oferta de educação a distância, bem como de cursos e programas de mestrado e doutorado e demonstrar capacidade de sustentação financeira. O PDI da UFRGS ainda cita como base legal para sua existência o Decreto que institui o Plano Plurianual da União para o período de 2012 a 2015 (BRASIL, 2012); a lei que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE), de 2014 a 2024 (BRASIL, 2014); o Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) de 2011 a 2020 (BRASIL, 2011); o Sistema Nacional Articulado de Educação (CONAE) (BRASIL, 2010); o Plano Estadual de Educação (PEE) (RIO GRANDE DO SUL, 2014); e, o Plano Municipal de Educação (PORTO ALEGRE, 2015).

Agora que já enumeramos os dispositivos legais que regulam o PDI, veremos a seguir os saberes acadêmicos que produziram esse documento necessário ao credenciamento da UFRGS como uma IES classificada como universidade. Nosso objetivo é evidenciar a relação dos saberes mobilizados pelo PDI com as perspectivas apontadas por Lazzarato (2017) e Dardot e Laval (2016) de uma instituição de ensino pública federal se adequando às leis da economia em seu viés neoliberal.

OS TRAÇOS DA VISÃO EMPRESARIAL NA GESTÃO DA UFRGS

A análise que fizemos do PDI 2016-2026 pretende destacar os conceitos que o constituem. Com isso, pretendemos evidenciar a relação dos saberes presentes neste documento, cujo objetivo é planejar as ações da UFRGS para o período de dez anos. Para isso, fizemos uma consulta às referências bibliográficas do documento, selecionando apenas as referências apontadas como publicações acadêmicas. Dos 33 títulos arrolados neste referencial, fizemos um recorte selecionando os títulos em língua portuguesa. Chegamos a doze publicações, das quais nós encontramos para consulta, em livre acesso, um total de nove. Acrescentamos ainda a indicação de bibliografia apontada por Marcelo Lima Celente (2018), que identifica que “o modelo de processo de planejamento estratégico concebido para uso pela UFRGS no PDI 2016-2026 foi publicado por Silva (2015)” (CELENTE, 2018, p. 34). Chegamos, portanto a dez publicações analisadas. Nestas publicações encontradas, fizemos uma leitura direcionada, procurando a menção da palavra *empresa* e em que circunstâncias ela aparece nos textos. Nossa discussão será a partir dessas menções, e do que elas nos trazem sobre o papel da

empresa como referencial de gestão de uma universidade pública, adotado para a elaboração do PDI da UFRGS 2016-2026.

No conjunto de textos analisados, encontramos um total de 86 menções à palavra *empresa*, que agrupamos em três grupos de circunstâncias em que a palavra estava inserida. No primeiro grupo, que consiste num total de 41 menções, o trecho do texto em que a palavra se inseria discutia a aplicação de modelos empresariais de planejamento estratégico nas universidades públicas. No segundo grupo, que reúne 35 menções, a palavra *empresa* foi empregada em discussões que caracterizavam exclusivamente aspectos da organização das empresas. E, no terceiro grupo, encontram-se menções à palavra *empresa* mais pontuais, como a referência a empresas catarinenses, ou empresas estatais, ou outras referências que são de caráter mais conjuntural. Vamos nos deter, portanto, nos dois primeiros grupos.

PRIMEIRO GRUPO: *A EMPRESA* COMO PARÂMETRO PARA A GESTÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

O primeiro reconhecimento de que as universidades utilizam modelos de gestão empresarial na ausência de modelos próprios foi trazido por Cristina Tereza Dias, Elenice Maria Magalhães e Telma Regina Barbosa (2006). Ao afirmar que o planejamento estratégico nas universidades ainda deixa a desejar, elas pontuam que uma das razões consiste na “ausência de modelos próprios de gestão para a organização educacional, fazendo com que se utilizem modelos ‘importados’ do contexto empresarial, sem adaptá-los à sua realidade” (DIAS et al, 2006, p. 3, grifo no original).

Já Rolando Juan Soliz Estrada (2001) se limita a afirmar a necessidade de implantar as técnicas de gestão de empresas em universidades públicas. Para ele, “assim como as empresas, as universidades brasileiras estão necessitando de uma reformulação gerencial de maneira a posicionar-se de forma mais competitiva no ambiente” (ESTRADA, 2001, p. 1). Ao falar sobre o planejamento estratégico na universidade, apesar de reconhecer diferenças importantes entre empresas privadas e instituições públicas, ele entende que “as características essenciais de organização de ambas tornam o conceito de planejamento estratégico aplicável às universidades, pois ele diz respeito à necessidade de estabelecer sua missão, seu papel e os seus objetivos” (ESTRADA, 2001, p. 2).

Ainda no campo das afirmações de que a gestão da empresa é um modelo para a gestão da universidade pública, Victor Meyer Júnior (2005) faz essa constatação destacando as fragilidades deste fato. Desta forma, para ele

(...) a prática de planejamento adotada nas universidades advém de modelos formatados para a área empresarial e, portanto, mais adequados a sistemas lineares e mecanicistas do que a sistemas complexos e frouxamente articulados - como é o caso das organizações acadêmicas. (p. 375)

A inadequação de modelos de planejamento estratégico empresariais a organizações universitárias também é destacado por Dias, Magalhães e Barbosa (2006). Apesar dessa ressalva, as autoras confirmam que são estes modelos os utilizados pelas universidades públicas, o que resulta “na inexistência de planos estratégicos diferenciados, flexíveis e que apoiem as estratégias destas organizações” (DIAS et al, 2006, p. 6).

Chama atenção que a dissertação que mais apresentou menções nesse grupo foi justamente a apontada por Celente (2018), conforme mencionamos anteriormente, como o estudo que embasou

o modelo de planejamento estratégico do PDI da UFRGS 2016-2026. Trata-se da dissertação de mestrado de Everson Pinto da Silva (2015), elaborada junto ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul em 2015. O estudo foi intitulado de *Processo de Planejamento Estratégico em Universidades: um modelo para IFES*.

As duas primeiras menções à empresa, nesse estudo, são para negar que o modelo empresarial deva ser adotado no PDI de universidades. Assim, o autor afirma que “o planejamento estratégico em IFES não pode ser elaborado apenas pela simples adoção de elementos consagrados em empresas” (SILVA, 2015, p. 2). Ao definir o foco de seu estudo, Silva (2015, p.2) fala da necessidade de fazer uma revisão do planejamento estratégico nas universidades brasileiras e reforça sua intenção de pesquisa:

A busca por elementos do processo de planejamento observados em estudos aplicados em empresas ou quaisquer organizações que não sejam universidades, não constitui base para o entendimento das variáveis que podem influenciar o planejamento nas universidades públicas.

Embora tenha assinalado seu propósito de pesquisa, as dezessete menções restantes que fará ao longo do estudo, quando apresenta a revisão sobre o planejamento estratégico nas universidades brasileiras, vão evidenciar que os modelos são oriundos das organizações empresariais. Ele prossegue com a constatação de que há um baixo volume de literatura sobre processos estratégicos nas universidades, o que aparentemente reforça a utilização de modelos empresariais, ainda que não sejam adequados. Na quarta menção, cita um artigo com a afirmação que “modelos de planejamento estratégico das empresas não podem ser utilizados em universidades sem adaptações” (SILVA, 2015, p. 11). Já é uma afirmação que destoa do propósito firmado pela pesquisa, onde o autor afirma que estudos sobre planejamento de empresa não deveriam ser a base.

Na sexta menção à palavra *empresa*, o texto apresenta uma ferramenta organizativa advinda das empresas manufatureiras, e a transposição de modelos é tamanha que as universidades públicas são chamadas pelo autor de “empresas não-manufatureiras”. Na sétima referência, com o propósito de executar o planejamento operacional das IFES, apresenta um “modelo para gestão das estratégias aplicado em universidades que inclui três níveis de formulação: (a) corporativo (b) unidade de negócios e (c) funcional” (SILVA, 2015, p. 27). Tal modelo não deixa dúvidas sobre a sua origem no planejamento estratégico empresarial. Nesse modelo, as unidades acadêmicas são chamadas de “unidades de negócios” e as estratégias de tais unidades, dentro da hierarquia organizacional, teriam a função de definir “o mapa que orienta as diferentes estratégias desenvolvidas nas áreas funcionais da empresa” (SILVA, 2015, p. 27).

Na oitava alusão feita ao termo *empresa*, Silva (2015) indica que o planejamento estratégico leva tempo para se consolidar em qualquer organização, mas tem se ampliado nas universidades. Ressalta que o planejamento é associado a corporações empresariais, mas tem sido usado por universidades. Em seguida, menciona a origem do planejamento estratégico no contexto brasileiro, em organizações militares e empresas privadas. E, reitera, na décima referência, que o planejamento estratégico usado por empresas não pode ser usado sem adaptações pelas instituições públicas de ensino superior.

Ao prosseguir, Silva (2015) oferece mais detalhes sobre a adaptação necessária do modelo empresarial de planejamento estratégico para as universidades. Adverte que “as dificuldades na transposição das ferramentas teóricas da área empresarial para uma IFES requerem experiência e habilidade da equipe responsável pelo processo de planejamento estratégico” (SILVA, 2015, p. 56). Nas duas referências seguintes, o autor reforça a ideia que o planejamento estratégico é uma novidade necessária às instituições públicas de ensino superior advinda das empresas. Ele alega, à luz dos autores estudados, que o planejamento estratégico vindo de organizações

empresariais traria “às instituições [universidades públicas] os benefícios de uma técnica de gestão racional, altamente estruturada e orientada para o futuro” (SILVA, 2015, p. 76). Esta aparentemente é a inspiração do título do PDI da UFRGS 2016-2026: *Construa o futuro da UFRGS*. Parece implícita a necessidade de uma reforma de gestão que conduza de um modelo burocrático e ineficiente para uma nova gestão pública, inspirada pela forma como as empresas se organizam.

Na décima sexta menção à palavra *empresa*, o texto se detém sobre a importância da avaliação de desempenho. Assim, conforme o autor “avaliar o desempenho é crucial para a gestão, por ser o processo pelo qual a empresa analisa os seus resultados em comparação aos objetivos estratégicos planejados” (SILVA, 2015, p. 76). A avaliação de desempenho é um aspecto importante da inovação que passa a conduzir o serviço público pelo que Dardot e Laval (2016) chamam de “governo empresarial”. Os autores definem tal governo como assentados sobre

(...) os princípios da “gestão do desempenho” e emprega ferramentas importadas do setor privado, (indicadores de resultados e gestão de motivações mediante um sistema de incentivos que permitem um “governo a distância” dos comportamentos). Esse governo supõe um controle estrito do trabalho dos agentes públicos por meio de avaliações sistemáticas e a subordinação destes à demanda de “cidadãos-clientes” convidados a exercer sua capacidade de escolha diante de uma oferta diversificada, de acordo com o princípio do “controle pela demanda” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 305, grifos no original)

Para conseguir implantar as ações do planejamento estratégico realizado e mensurar o desempenho dessa implantação, Silva (2015, p.77) apresenta uma ferramenta denominada *Balanced Scorecard* (BSC), como “uma das ferramentas de desdobramento das ações aplicadas em universidades que aparecem com maior frequência em publicações”. Segundo o autor,

[...] a abordagem BSC tem se mostrado útil para todos os tipos de empresas, tanto privadas como públicas, no entanto, como as organizações governamentais em geral têm foco no serviço público, os resultados desejados são menos tangíveis, tornando a aplicação dessa ferramenta mais desafiadora. (SILVA, 2015, p. 77)

Na décima oitava alusão ao termo *empresa*, fica consignado um caso específico de empresa que orientou o planejamento de um setor universitário, nomeadamente a Pró-Reitoria de Planejamento da UFRGS. Assim, informa que “a pró-reitoria, cenário deste estudo, contratou uma empresa para prestar consultoria na elaboração de seu planejamento estratégico (2013-2016), obtendo como resultado um portfólio de 13 projetos estratégicos” (SILVA, 2015, p. 82). Desta forma, fica explícito que não se trata somente de um referencial teórico, mas da constatação de que o nível de subordinação ao modelo empresarial é tamanho que a unidade universitária citada contratou uma empresa para ajudar a elaborar o seu próprio planejamento estratégico.

Na última referência à palavra *empresa*, o autor afirma que “o estudo se trata de um modelo de processo de planejamento estratégico para IFE” (SILVA, 2015, p. 82) e, como já mencionamos, foi este estudo que subsidiou a elaboração do PDI da UFRGS 2016-2026. Desta forma, assim fica consignado o entendimento deste estudo sobre a relação entre empresa e universidade na construção do PDI desta última instituição:

Para realizar o planejamento estratégico nessas instituições, os gestores não devem utilizar a mesma base de métodos das empresas privadas sem que sejam realizados ajustes para o ambiente universitário. (...) Os modelos de planejamento presentes na literatura apresentam o planejamento sem a relação entre o PDI e o PG [plano de gestão], não servindo de orientação para que as universidades possam elaborar seus planos de forma integrada. Dessa forma, o objetivo dessa dissertação foi propor um

modelo de processo de planejamento estratégico para IFES. (SILVA, 2015, p. 109)

As demais menções deste grupo que relacionam a gestão de empresas à de universidades destacam sempre que é a organização privada o modelo para a pública, nunca o contrário. Como já dissemos, é o planejamento estratégico das organizações empresariais o parâmetro para o planejamento das IFES, pois a partir dele é possível estabelecer a missão, o papel e os objetivos da instituição. O PDI UFRGS segue exatamente essa estrutura.

SEGUNDO GRUPO: A ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL ESMIUÇADA EM DETALHES

No segundo grupo, que reúne vinte menções à palavra *empresa*, elas se agrupam basicamente em dois artigos, que enfocam quase que inteiramente aspectos detalhados de modelos de alinhamento estratégico em organizações empresariais. O primeiro dos artigos foi escrito por Andréa de Oliveira Gonçalves, Maciel Carlos Antunes, Antonio Isidro Filho e Antonio Benedito Silva Oliveira (2013), e se intitula *Maturidade do Alinhamento Estratégico entre o Plano Plurianual do Governo Federal e os Órgãos de Controle no Brasil*. A segunda publicação é de autoria de Vanderli Correia Prieto, Marly Monteiro de Carvalho e Adalberto Américo Fischmann (2009), sob o título de *Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico*.

O primeiro artigo é um estudo exploratório com abordagem quantitativa que, pelo seu formato, tornou-se importante contribuição “para a literatura do Alinhamento Estratégico (AE) e para o desenvolvimento de ferramentas para a avaliação da gestão pública” (GONÇALVES; ANTUNES; FILHO; OLIVEIRA, 2013, p. 31). Ao tratar sobre o conceito de alinhamento estratégico, que consiste no processo de

“comunicação da estratégia a todas as unidades compartilhadas da organização, de modo que todos colaborem para atingir os objetivos e metas, da melhor forma possível” (GONÇALVES; ANTUNES; FILHO; OLIVEIRA, 2013, p. 34), os autores citam a palavra três vezes no contexto em que fala das condições necessárias para a definição da maturidade do alinhamento estratégico de uma empresa, a última delas falando da importância da comunicação para o sucesso do alinhamento estratégico empresarial.

O segundo artigo faz dezessete menções à palavra *empresa*. As primeiras duas indicam o que as empresas pensam sobre a importância da estratégia para o sucesso empresarial. Desta forma, segundo a publicação:

Em particular, a pesquisa (...) junto a 160 empresas, durante um período de dez anos, revela que, dentre mais de 200 práticas administrativas, a execução da estratégia foi destacada como uma das quatro que são críticas para o sucesso empresarial. (PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2009, p. 317)

O texto prossegue focando em outros aspectos, como o conceito de alinhamento para a atuação de empresas diante de oportunidades e ameaças. Discorre sobre: a formulação e a implantação da estratégia nas empresas; o tratamento do alinhamento no sentido vertical para a definição e a concretização de estratégias por empresas; um modelo de estratégia de empresas; a implantação das estratégias nas empresas; as condições de sobrevivência das empresas no médio e longo prazo; os obstáculos externos à implementação de estratégias das empresas; a visão da empresa baseada em recursos; as empresas que conhecem a implementação de estratégias; os modelos que devem refletir o ambiente em que as empresas estão inseridas; a aplicação de um modelo para uma circunstância de alinhamento em empresas; e, de como confrontar ações relevantes para alinhar a prática adotada por empresas.

A indagação parece-nos inevitável. Por que um texto que trata minuciosamente os aspectos do alinhamento estratégico nas empresas está presente nas referências acadêmicas do PDI UFRGS 2016-2026? Não nos parece outra resposta possível que não a confirmação do que todos os textos anteriores indicaram: a empresa é o parâmetro que guia o processo de construção do PDI.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação conduzida aqui seguiu um caminho diverso do que vem sendo naturalizado em diagnósticos sobre o tamanho do Estado e das instituições públicas de ensino superior, com o avanço da racionalidade neoliberal. A análise das referências teóricas em que se baseou o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRGS 2016-2026 apontam para uma UFRGS gerida segundo os pressupostos e ferramentas organizativas das instituições empresariais. Diferente do temor por alguns levantado, a privatização não consiste em redução do papel do Estado. Consiste em um Estado alargado, e a UFRGS, como parte de sua estrutura, é chamada à necessidade de se adequar a uma nova gestão pública situada no que Dardot e Laval (2016) chamaram de “governo empresarial”, que se trata de empregar métodos de gestão das organizações empresariais.

Trata-se, portanto, de uma reconfiguração da gestão pública, que parte da aceitação da necessidade de reformular a burocracia da gestão, ineficiente e emperrada, por uma nova gestão pública, que seja capaz de adaptar as ferramentas organizativas das empresas. Em consonância ao título do PDI da UFRGS 2016-2026 - *Construir o futuro da UFRGS* -, a adoção dessas estratégias parece ser suficiente para construir um futuro adequado ao planejamento e alinhamento estratégico das organizações empresariais. Ainda que alguns trechos dos artigos que fazem parte do referencial do PDI tenham alertado

que empresas são diferentes de universidades públicas, o principal documento que referenciou o modelo de PDI da UFRGS defende a premissa que o parâmetro é o planejamento estratégico empresarial, que precisa ser eficientemente adaptado pela equipe diretiva da UFRGS, considerando a realidade de uma universidade pública.

Tal futuro é o da maximização do desempenho, no dizer da própria missão do PDI UFRGS, qual seja, o de alcançar a excelência em todos os níveis, nacional e internacionalmente. O planejamento pode ser mudado? A pergunta anterior a essa é se nós queremos que o planejamento seja mudado. A ação humana, a ação da comunidade acadêmica que faz a UFRGS pode avaliar se efetivamente o futuro pretendido para a Instituição é o de se assemelhar cada vez mais a uma organização empresarial ou se, por outro lado, podemos nos alinhar estrategicamente a outros horizontes, que façam maior sentido se sejam mais condizentes ao que desejamos de uma universidade pública.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Daniel Pereira; OTA, Nilton Ken. Uma alternativa ao neoliberalismo. Entrevista com Pierre Dardot e Christian Laval. **Tempo sociologia**, v. 27, n. 1, p. 275-316, São Paulo: 2015.
- ARAÚJO, Maria Arlete Duarte. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Revista de administração pública**, v. 30, n. 4, p. 74-86, 1996.
- ARGUIN, Gerard. O Planejamento Estratégico no Meio Universitário. **Estudos e Debates** – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, n. 16, p. 132, Brasília: 1989.
- AZEVEDO, Creuza Silva. Planejamento e gerência no enfoque estratégico-situacional de Carlos Matus. **Cadernos De Saúde Pública**, v. 8, n. 2, p. 129-133, 1992. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20702015000100275 Acesso em: 3 set. 2021.
- BRASIL. **Decreto nº 5.773 de 9 de maio de 2006**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf> Acesso em: 5 mar. 2023.

BRASIL. **Lei nº 12.593 de 18 de janeiro de 2012.** Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=12593&ano=2012&ato=87dUzaE1kMVpWTF9c> Acesso em: 5 mar. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm Acesso em: 5 mar. 2023.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação** – PNE 2014-2024. Disponível em: <https://pne.mec.gov.br/> Acesso em: 5 mar. 2023.

BRASIL. **Plano Nacional de Pós-Graduação** – PNPg 2011-2020. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/plano-nacional-de-pos-graduacao-pnpg/plano-nacional-de-pos-graduacao-pnpg-2011-2020> Acesso em: 5 mar. 2023.

BRASIL. **Sistema Nacional Articulado de Educação** – CONAE. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/conae/documento_referencia.pdf Acesso em: 5 mar. 2023.

CARDOSO, Monique Fonseca. **A influência da nova gestão pública sobre o programa de apoio a planos de reestruturação e expansão das Universidades Federais (REUNI) no nordeste brasileiro.** 2016. 306f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal: 2016.

CELENTE, Marcelo Lima. **Planejamento Estratégico Participativo em Universidades Federais:** uma proposta para implementação em uma unidade acadêmica da UFRGS. 100f. (Dissertação em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2018.

CUNHA, Cristiano J. **Planejamento Estratégico em Universidades. Publicação do NEST-** Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 1995.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo:** Ensaio sobre a sociedade neoliberal. 1 ed. São Paulo: Boitempo, 2016.

DIAS, Teresa Cristina; MAGALHÃES, Elenice Maria; BARBOSA, Telma Regina. **Elementos que Influenciam o Planejamento Estratégico em Universidades:** Um Estudo de Caso. Encontro de Administração Pública e Governança, v. 1, p. 1-16, 2006.

ESTRADA, Rolando Juan S. Os rumos do planejamento estratégico nas instituições públicas de ensino superior. **Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção** (XXI: 2001: Salvador) Salvador: Faculdade de Tecnologia e Ciências, 2001.

GONÇALVES, Andreia Oliveira. Maturidade do Alinhamento Estratégico entre o Plano Plurianual do Governo Federal e os Órgãos de Controle no Brasil. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 16, n. 2, 2013.

LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa: o neo-liberalismo em ataque ao ensino público**. Londrina: Planta, 2004.

LAZZARATO, Maurizio. **O governo do homem endividado**. São Paulo: n-1 edições, 2017.

MEYER JR., Víctor. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras. **Revista Alcance**, v. 12, n. 3, p. 373-390, set/dez. 2008.

MIZUEL, Glener Alvarenga. Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 47 n. 5 p. 145-164, Rio de Janeiro: set/out. 2013.

MORITZ, Mariana Oliveira. A implantação do planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina** - GUAL, v. 5, n. 1, p. 228-249, 2012.

PORTO ALEGRE. **Plano Municipal de Educação** – PME 2015-2025. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/plano-municipal-de-educacao-porto-alegre-rs>. Acesso em: 5 mar. 2023.

PRIETO, Vanderli Correia; CARVALHO, Marly Monteiro; FISCHMANN, Adalberto. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. **Production Journal**, v. 19, n. 2, p. 317-331, 2009.

RIO GRANDE DO SUL. Plano Estadual de Educação – PEE. Disponível em: <http://www.al.rs.gov.br/filerepository/repLegis/arquivos/LEI%2014.705.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2023.

SANTOS, Jane Lucia Silva; FREITAS JUNIOR, Olival de Gusmão; VARVAKIS, Gregorio; BARBIRATO, João Carlos Cordeiro. Modelo de Planejamento Estratégico em uma Universidade Pública Brasileira: Desenvolvimento e Implementação na Universidade Federal de Alagoas. **Anais do IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, Florianópolis: 2009.

SILVA, Everson Pinto. **Processo de Planejamento Estratégico em Universidades**: um modelo para IFES. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 128 p. Porto Alegre: 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026**: Construa o futuro da UFRGS. Porto Alegre: 2016. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/148942>. Acesso em: 9 mar. 2023.

VIANNA, Ilca Oliveira A. Planejamento Estratégico e Participativo: Elaboração, Fatores Facilitadores e Dificultadores de sua Implantação na Universidade. NUPEAU/UFSC – **Anais do IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, Florianópolis: 2004.