

TRABALHO PEDAGÓGICO NO CONTEXTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DA UNEMAT (2015-2025)

PEDAGOGICAL WORK IN THE CONTEXT OF UNEMAT'S PARTICIPATORY STRATEGIC PLANNING (2015-2025)

José Humberto Veríssimo Zuchetti **1**
Loriége Pessoa Bitencourt **2**

Resumo: Neste artigo, tem-se o objetivo de compreender o modo com que é organizado o planejamento institucional do trabalho pedagógico na Educação Superior, na Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), analisando-se o documento denominado Planejamento Estratégico Participativo – PEP (2015-2025). Neste estudo, de abordagem qualitativa, e com inserção da pesquisa documental, conceitua-se o termo trabalho, inserindo-o na dimensão do trabalho pedagógico, relacionado a peculiaridades do PEP (2015-2025). Conclui-se que o planejamento do trabalho pedagógico, na UNEMAT, marca o empenho de um coletivo de profissionais em resgatar a característica de autonomia dessa Instituição da Educação Superior, visando seu compromisso e função social com a formação profissional e a produção do conhecimento científico.

Palavras-chave: Educação Superior. Trabalho Pedagógico. Planejamento Estratégico Participativo.

Abstract: This article has the objective of understanding how the institutional planning of the pedagogical work in High Education is organized in the University of the State of Mato Grosso (UNEMAT) by analyzing the document named Participatory Strategic Planning – PEP (2015-2025). In this study of qualitative approach supported by documental research, the term work is defined within the dimension of the pedagogical work related to the peculiarities of the PEP (2015-2025). The conclusion drawn is that the planning of the pedagogical work at UNEMAT marks the efforts of a collective of professionals to rescue the autonomy characteristic of this High Education institution to its commitment and social function with professional training and the production of scientific knowledge.

Keywords: High Education. Pedagogical Work. Participatory Strategic Planning.

-
- 1** Professor da Educação Básica lotado na SEDUC/MT. Mestre em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGEdu) da Universidade do Estado do Mato Grosso (UNEMAT), na linha de Pesquisa: Formação de Professores, Políticas e Práticas Pedagógicas. Membro Pesquisador do Grupo de Estudos e Pesquisas em Formação e Docência – GFORDOC. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4055811712995755>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6905-4205>. E-mail: humbertoverissimo@superig.com.br
 - 2** Professora Adjunta VI da Universidade do Estado do Mato Grosso (UNEMAT), lotada na Faculdade de Ciências Exatas e Tecnológica (FACET), Campus “Jane Vanini” – Cáceres. Doutora em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE, UFRGS). Docente Credenciada no quadro permanente do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGEdu/UNEMAT). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2025379545419145>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7643-2091>. E-mail: lori.pessoa@hotmail.com

Introdução

A educação brasileira tem vivido momentos de instabilidade para a formação profissional nas Universidades. Pesquisadores têm desenvolvido estudos, nos quais se percebem mudanças importantes que implicam desenvolvimento de uma educação formal de qualidade no espaço da Educação Superior.

Projetos políticos encharcados de ideologia capitalista implicam diretamente todos os níveis da Educação, da Básica à Superior, limitam o desenvolvimento das atividades da docência universitária e, com certo grau, comprometem o trabalho pedagógico nas Instituições da Educação Superior (IES) para a formação acadêmica profissional de diversos estudantes.

Neste artigo, enfatiza-se o contexto da educação formal, tendo a universidade como palco para o desenvolvimento do trabalho pedagógico, alinhando as atividades de ensino, extensão e pesquisa para a formação profissional no âmbito da Educação Superior. As universidades lidam com questões vinculadas ao contexto social, político e econômico, o que não implica incorporar, no trabalho pedagógico, inconscientemente, as predições governamentais. Essas IES comungam do conflito em atender as demandas de uma sociedade capitalista, ou seguir caminho contrário às orientações políticas e, assim, demonstrar fidelidade a sua natureza epistemológica (MACHADO, 2012).

De modo a cumprir com sua função social de proporcionar uma formação profissional que não seja alienada do contexto social, político e econômico, no qual está inserida, surge a indagação que se busca sanar neste artigo: Como é organizado o planejamento institucional do trabalho pedagógico na Educação Superior no contexto de uma universidade pública do estado de Mato Grosso?

Portanto, a discussão aqui proposta visa compreender o planejamento institucional do trabalho pedagógico da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), mediante a análise do documento denominado Planejamento Estratégico Participativo – PEP (2015-2025). A partir deste documento tem-se a concepção de trabalho e de trabalho pedagógico na Universidade imbricada e indissociavelmente presente nas ações de ensino, pesquisa e extensão, abrangendo o trabalho pedagógico universitário em meio a esse cenário social, cultural e político, e também os caminhos trilhados pela comunidade acadêmica para a elaboração do documento em questão.

Conceito de trabalho e trabalho pedagógico: caminhos para o debate

O conceito de trabalho, segundo Freitas (1995, p. 97), é “a maneira como o homem se relaciona com a natureza que o cerca com a intenção de transformá-la e adequá-la às suas necessidades de sobrevivência”. Ou seja, é por meio do trabalho que o homem cinge suas necessidades, modificando-se e modificando a natureza e o espaço com o qual está em contato, seu contexto social e econômico.

Manacorda (2007), apoiado em uma concepção de Marx, conceitua trabalho — na dimensão histórica do capitalismo e na lógica do trabalho assalariado — como condição estranha e alienante do homem frente às necessidades econômicas, políticas e sociais; uma atividade que o priva da compreensão de sua realização como ser humano, de sua real necessidade.

Libâneo (2013) se refere às relações entre os indivíduos, desvela as características determinantes da necessidade do trabalho, em suas novas formas de organização e divisão, as quais promovem a distribuição desigual dos produtos materiais e espirituais, o que intensifica as desigualdades de classes e dá origem a dois grupos distintos: um que detém os meios de produção, a matéria-prima e máquinas/equipamentos; e outro que necessita vender seu trabalho para sobreviver.

Contudo, considera-se a realidade social, cultural e política, na qual o homem está inserido. Seu trabalho passa a não ser compreendido apenas como uma busca de satisfação de suas necessidades, pois, subsumido ao trabalho, ele passa a apreendê-lo como o cumprimento de acordos. Nestes, o homem vende sua força, por uma razão que transcende a necessidade pessoal e torna-a de sobrevivência, em uma sociedade capitalista, dividida em classes, e que preconiza a

produção de bens de consumo, acumulação de bens materiais, em um contexto de discrepante distribuição de renda.

Através do processo histórico constituinte da sociedade, em que surgiam diversas relações, sociais, econômicas e políticas entre os homens, esses sujeitos que compõem a estrutura social buscam, no trabalho, satisfazer as necessidades de sobrevivência, muito mais do que as pessoais. Manacorda (2007, p. 59) considera que “o trabalho subsumi os indivíduos sob uma determinada classe social”, ou seja, como divisor de classes sociais passa a ser interiorizado pelo homem como atividade necessária e obrigatória para sua estabilidade e permanência como integrante ativo de uma ordem ou classe social.

Tais conceitos de trabalho centralizam diversos campos passíveis de realização dessa atividade humana, a qual tende a modificar espaços de convívio e relações entre sujeitos. Nessa atividade, ampla e carregada de sentidos e significados que se modificam, contemporaneamente, junto à sociedade, pondera-se o trabalho pedagógico.

Por trabalho pedagógico entende-se, a partir de Tardif e Lessard (2014), ao estudarem o trabalho docente, e de Zuchetti (2020), ao pesquisar sobre a Pedagogia Universitária e a formação pedagógica de docentes bacharéis formadores de professores em cursos de licenciatura, como uma relação objetivada e de aprendizagem entre os sujeitos, docentes e estudantes, relação na qual reside a ética e o compromisso profissional com a educação em espaços formais. O trabalho pedagógico contém os trabalhos educativos do professor e ultrapassa o espaço da sala de aula, e também do trabalho docente, entrelaçando os ambientes escolares para fins de aprendizagem (MACHADO, 2009).

Nessa dimensão do trabalho, o contexto social muito tem implicado, e também interfere, na prática de ensino do professor, uma dimensão ligada ao trabalho educativo, entendido a partir de Tardif e Levasseur (2011, p. 12) como um “conjunto de tarefas e funções realizadas pela totalidade de agentes da educação”, sendo o docente o principal agente desse trabalho em uma estreita relação pedagógica ao atuar no processo de escolarização de estudantes. Sendo assim, possivelmente o professor apreende seu papel profissional como uma responsabilidade social, capaz de promover a emancipação dos outros sujeitos e de si próprio dentro do quadro hegemônico capitalista.

A organização econômica das sociedades e o modelo social capitalista implicam nas características do trabalho pedagógico e atividades docentes. Essa ocorre em uma estreita relação de trabalho e organização escolar, ambas ilustradas por meio do apego a determinadas disciplinas que revelam conhecimento específico a atuação profissional no mercado de trabalho e a elementos que traduzem a ação de incorporar o padrão de eficiência empresarial no espaço da educação formal (MACHADO, 2012; TARDIF; LESSARD, 2014). Neste artigo, essas características se referem a sua contextualização no âmbito da Universidade, na assunção de que o contexto social implica e, ao mesmo tempo, complementa o trabalho pedagógico na Educação Superior.

Nos processos educativos que se desenvolvem na sociedade capitalista, constata-se grande influência de seus valores e de sua lógica na Organização do Trabalho Pedagógico (OTP) na escola e na formação profissional nas universidades. Freitas (1995) considera que a OTP compreende o trabalho pedagógico que costuma ser desenvolvido em sala de aula, ou seja, nas particularidades do trabalho educativo entre docente e estudante, e também aquele realizado em um nível global, através do projeto político-pedagógico, assumindo a participação de novos sujeitos envolvidos com o trabalho pedagógico escolar. Assim, em Machado (2009), constata-se que o sentido e a abrangência da OTP revelam implicar a projeção de conteúdos, metodologias, finalidades, saberes e práticas pedagógicas, avaliação e organização do ensino. No âmbito da Educação Superior, esses elementos estão ligados diretamente à formação profissional, a qual possibilita ao estudante alimentar-se de uma formação que não esteja alienada de seu contexto social; uma formação que, muitas vezes, é pensada para suprir as necessidades do capital e cumprir metas definidas por agências multilaterais e organismos internacionais.

Libâneo (2013) enfatiza que o meio educativo, não somente as escolas e universidades, mas as igrejas, os meios de comunicação, têm papel privilegiado no que se refere à divulgação da ideologia dominante. Em paralelo a essas considerações de Libâneo (2013), Pistrak (2002, p. 171) refere-se a uma educação com “tendência à manutenção do regime que exige que cultive, nos cidadãos, os sentimentos conservadores”. Isso para que os indivíduos se alimentem desse modelo

de educação, obtenham atitudes conformistas, que induzam as pessoas a se contentar com esse modelo social hegemônico e manter uma ‘cultura civilizada’, na concepção de que o modelo social do qual fazem parte, é o ideal.

Entende-se, a partir de Anísio Teixeira, que a função da universidade é a de se comprometer em sustentar um ambiente em que se desenvolvem e conservem saberes que são explorados em livros, em práticas intelectuais ou cotidianas, de modo a formular intelectualmente a experiência humana; também a de possibilitar a renovação do homem para sua atuação consciente e progressiva na sociedade, e não muni-lo de conhecimentos e saberes para perpetuar as características dominantes da sociedade (SGUISSARDI, 2008).

Sendo assim, sequenciam-se reflexões acerca do contexto investigativo, Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), de modo a verificar sua função, missão, organização do Plano Estratégico Participativo (PEP) para o trabalho pedagógico na Educação Superior.

A Universidade do Estado de Mato Grosso e seu Planejamento Estratégico Participativo

As Universidades são destacadas, aqui, como uma das Instituições da Educação Superior (IES) que, conforme Carneiro (2018, p. 727), representam o segundo componente da macroestrutura da educação escolar, que fecha o ciclo da educação escolar formal e da oferta do ensino institucional. Essa macroestrutura, é estruturada na tríade ensino, pesquisa e extensão, e também para o desenvolvimento de todas as funções descritas no art. 43 da LDB (BRASIL, 1996). Dentre essas Instituições, enfatiza-se a UNEMAT.

O Conselho Curador da UNEMAT, em 2010, aprovou o Estatuto nº 2305, por meio da Resolução nº 001/2010, no qual constam as descrições dos fins dessa IES. Assim, segundo esse documento, a UNEMAT se compromete com a formação profissional de estudantes, por meio da produção e difusão do conhecimento científico, na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Desse modo, essa IES integra o saber e o mundo do trabalho, e, além disso, contribui para o desenvolvimento regional e nacional, por meio de estudos e de uma formação profissional que não esteja alienada a determinados contextos sociais, políticos econômicos (UNEMAT, 2010). Portanto, esses fins passam a descrever aspectos da relação entre o contexto em que se desenvolve essa IES e seu trabalho pedagógico.

Esses elementos também revelam aproximações com o que se compreende por Universidade, a partir de Zabalza (2004), que a considera Instituição de Educação Superior que se sustenta na tríade indissociável de atividades da docência, e também nas funções de:

[...] criação, desenvolvimento, transmissão e crítica da ciência, da técnica e da cultura; preparação para o exercício das atividades profissionais que exigem aplicação de conhecimentos e métodos científicos e para a criação artística; apoio científico e técnico do desenvolvimento cultural, social e econômico das sociedades. (PIMENTA, ANASTASIOU, 2005, p. 163)

Portanto, no caso, a UNEMAT se responsabiliza pela formação de profissionais para o exercício de diversas profissões na sociedade atual. Essa formação é efetivada através do trabalho pedagógico, o qual resulta de interações entre sujeitos — docente e estudantes.

No atual cenário político, social e econômico, em que estão instituídas e se constituem as Universidades e a própria UNEMAT, cada vez mais coloca-se em xeque o que distingue essa IES das escolas da Educação Básica, segundo as funções descritas por Machado (2012, p. 337): “sua relativa autonomia didática, administrativa, financeira e patrimonial”. No entanto, as Universidades, a partir de 2018, têm vivido sob constantes ataques e cortes orçamentários que se refletem na OTP dessas IES e intensificam ainda mais a escassez de recursos financeiros. Tais pressões são sinais que visam fortalecer vínculos de dependência dos governantes e que, por sua vez, representam os interesses

da classe hegemônica brasileira (MACHADO, 2012).

Como exemplo desses ataques e suas consequências citam-se os cortes orçamentários, que, segundo Machado (2012, p. 338), provocam a revisão de cursos e programas para a formação profissional oferecidos pelas universidades, atendendo a demanda da qualificação tecnológica ideal aos moldes da sociedade capitalista, ou seja, conduz a universidade a “curvar-se às regras do mercado”, e acredita-se que a UNEMAT não foge dessa lógica.

As implicações do contexto social para o trabalho pedagógico revelam o quanto essa dimensão do trabalho das IES deve estabelecer parâmetros que visem à superação desse quadro social, que orienta e limita as ações pedagógicas dos professores. Entende-se que o contexto social afeta diretamente o trabalho pedagógico das universidades e demais instituições da Educação Superior, assim, se faz necessário refletir sobre características que desvelem o planejamento de atividades profissionais que atendam a missão e também o compromisso social da UNEMAT em oferecer:

[...] Educação Superior pública de excelência, promovendo a produção do conhecimento por meio do ensino, pesquisa e extensão de maneira democrática e plural contribuindo com a formação de profissionais competentes, éticos e comprometidos com a sustentabilidade e com a consolidação de uma sociedade mais humana e democrática. (UNEMAT, 2015, p. 51)

Desta forma, se faz necessário um planejamento consistente para alcançar tal missão. Baffi (2002), Lück (2000) e Fusari (1998) destacam que o planejar, em qualquer nível educacional, é o elo constituinte da educação provido de características fundamentais e próprias, em que o trabalho realizado pelos profissionais da educação, de modo geral, incluindo-se os docentes, é projetado com o intuito de evitar improvisos, possibilitando que as ações possam ser acompanhadas, avaliadas, redesenhadas e previstos novos caminhos para a execução dessas ações. O acompanhamento do desenvolvimento das ações planejadas é muito importante, pois possibilita o levantamento de dados que permite a sustentação de tomadas de decisão e recursos a serem utilizados, agindo de maneira mais competente rumo à democratização do ensino, da educação.

Entre as ações de planejamento evidencia-se o PEP que, nas concepções de Lück (2000) e Baptista (1995), é o empenho disciplinado e consistente, produzindo decisões fundamentais e ações que guiam a gestão universitária, de modo a conduzir o trabalho pedagógico no âmbito institucional para resultados, com forte visão de futuro. Nessa perspectiva, o PEP passa a ser compreendido, pela comunidade e equipe gestora da UNEMAT, como um documento orientador de todas as ações institucionais (UNEMAT, 2017). Entende-se que tal modelo de planejamento, pautado no cumprimento de ações e metas, representa a incorporação de uma estrutura de organização de trabalho empresarial representativo do modelo social capitalista. Esse modo de organização em que se estrutura a OTP da universidade em questão baliza e orienta o trabalho pedagógico para o exercício de sua função social.

A ação de compreender as projeções para o trabalho pedagógico na Educação Superior define-se como fator em que emerge o PEP da UNEMAT, aprovado no Conselho Universitário – CONSUNI, por meio da Resolução nº 048/2016, como documento e contexto investigativo. Esse documento projeta ações que orientam, desde 2015, a gestão universitária por um período de dez anos (2015-2025), sustentando, a partir do que é previsto pela LDB, em seu artigo 43, as atividades acadêmicas da IES sobre o tripé ensino, pesquisa e extensão (UNEMAT, 2017). A principal função deste documento é indicar caminhos e ações que visem ao alcance dos objetivos e metas presentes em diversos documentos e instrumentos que compõem a gestão universitária, abrangendo o ensino, a pesquisa e extensão.

Destaca-se ainda que a base documental que compõe a gestão universitária da UNEMAT, na qual foram organizadas as ações que culminaram nos orientativos prescritos no PEP (2015-2025), fundamentou-se no Plano Plurianual (PPA), Plano de Trabalho Anual (PTA), Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e Projeto Pedagógico de Curso (PPC) (UNEMAT, 2018). A organização do PEP (2015-2025) não possui a finalidade de alterar

as normas vigentes pelo Estatuto nº 2.305 da UNEMAT, nem ao menos proporcionar, como consta em UNEMAT (2015, p. 29), “grandes revisões de macropolíticas, mas de organizar o planejamento entre os segmentos que atuam nas diversas áreas da instituição”.

O Comitê de Planejamento nomeado pela Reitoria da UNEMAT, através da Portaria nº 2.671/2016, operacionalizou o PEP, realizando etapas com atividades e assuntos que versavam sobre os mais variados temas em que foram constituídas comissões que deram procedência a 14 equipes de trabalho, de modo a atender os 13 *campi* da Universidade.

Por meio de seminários ocorreram estudos teóricos, definição de metodologia, formação dos multiplicadores, análise diagnóstica, construção das diretrizes estratégicas, construção dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), elaboração dos meios de acompanhamento (avaliação), e, por fim, a consolidação do PEP (2015-2025) (UNEMAT, 2017; 2015).

A base documental associada à atuação do Sistema Dialógico de Identificação das Relações (SIDIR), a utilização das dimensões do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e os dados construídos por meio dos relatórios de Avaliação Institucional (2013-2015), possibilitaram que as equipes envolvidas com a elaboração do PEP (2015-2025) projetassem indicadores qualitativos organizados em três categorias: administrativa e organizacional, infraestrutura; e pedagógica.

Assume-se que se faz necessário enfatizar a importância legal, pelo que rege a LDB de 1996, para as IES que carregam o título de Universidades, a realização do trabalho pedagógico sustentado na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. No entanto, neste texto enfatiza-se o ensino, analisando-se a categoria pedagógica, correlacionando-a com as demais variáveis e indicadores que abrangem o ensino e currículo, elementos que compõem a OTP desta universidade pública do estado de Mato Grosso. Assim, busca-se compreender as projeções para o eixo de análise Pedagogia e Ensino, contido no PEP (2015-2025).

Metodologia

Nesta pesquisa — um estudo de abordagem qualitativa — aprofunda-se o conhecimento de determinada realidade (GIL, 2007), pautando-se no procedimento da pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa documental, a partir de Oliveira (2007) e Lüdke e André (2017), se faz pelo estudo de documentos cujos dados ainda não sofreram tratamento analítico e científico. Logo, elege-se o documento final do PEP (2015-2025) como fonte principal de dados para análise, de modo a atender o objetivo aqui proposto: compreender o planejamento institucional do trabalho pedagógico em uma universidade pública do estado de Mato Grosso.

Por meio da análise realizada no PEP (2015-2025) busca-se — na categoria Pedagógica e nas ações delegadas à Pró-Reitoria de Ensino e Graduação (PROEG) e Faculdades, que se responsabilizam pelo ensino, cumprimento e acompanhamento das ações, em consonância com as necessidades elencadas pela comunidade acadêmica — identificar elementos, estratégias e ações que orientem a gestão universitária para potencializar o ensino, correlacionando-o com o anseio em compreender o universo do trabalho pedagógico da UNEMAT que, em grande medida, sustenta a formação profissional de licenciados e bacharéis em diferentes graduações.

Resultados e discussões

As reflexões realizadas neste artigo se referem ao trabalho pedagógico e suas formas de organização no âmbito das Universidades, em específico no estudo do Planejamento Estratégico Participativo - PEP (2015-2025) da UNEMAT. Esse documento é constituído de orientações que, na época de sua aprovação, norteariam as ações institucionais futuras desta IES por um período de dez anos.

O movimento realizado para a elaboração do PEP se sustenta na definição de planejamento participativo de Lück (2000), pois houve a integração da comunidade acadêmica com o intuito de fortalecer a prática de gestão democrática como pressuposto da universidade em questão, por meio da legitimação do planejamento estratégico (UNEMAT, 2015).

Verifica-se, em registros no PEP (2015-2025), que a elaboração desse documento promoveu a participação de diversos servidores da instituição e que representavam seus respectivos segmentos. Isso permite inferir, a partir de Libâneo (2001), que a participação, o trabalho participativo, é o eixo fundamental por garantir e sustentar a proposição de gestão democrática, dando relevância aos anseios e às necessidades dos servidores e acadêmicos em todo o processo de elaboração do planejamento correlacionado com o compromisso para o desenvolvimento institucional.

Entende-se, a partir do PEP (2015-2025), que a concepção do trabalho desenvolvido pelas equipes, grupos de trabalho para a consolidação do planejamento, muito se identifica com a de Freitas (1995) aqui apresentada e concebida como necessidade, por meio da atividade humana, de intervir no espaço ao qual o homem pertence, na busca de adequá-lo as suas precisões. Neste caso, não com uma visão individualista, mas na proposição de atender o compromisso com o bem social que é a educação.

No entanto, mesmo sendo um trabalho para fortalecer as condições de educação e formação profissional em meio acadêmico, verifica-se, ao se analisar o PEP (2015-2025), que a OTP da UNEMAT não fica alheia ao contexto neoliberal que muito influencia as práticas educativas e de trabalho dos docentes, ilustrado pelas ideias de Manacorda (2007) e Libâneo (2013).

A ação de planejar e refletir sobre o trabalho prestado por essa Instituição é tomado, pelo coletivo de profissionais envolvidos com a elaboração do PEP (2015-2025), como condição para possibilitar transparência às atividades da gestão universitária que, de certo modo, orientam o trabalho docente para a formação profissional de estudantes nos espaços da graduação e pós-graduação, *lato* e *stricto sensu*, na UNEMAT. Infere-se que a participação dos servidores da universidade, tendo representantes de todos os seus *campi*, foi de grande importância para a concretização do planejamento estratégico pautado na perspectiva da democratização da gestão universitária e analisa-se que essa participação, proposta e exequível do PEP (2015-2025), vem ao encontro do conceito de planejamento participativo evidenciado em Lück (2000).

A categoria Pedagógica em análise foi subdividida em ensino, políticas de atendimento ao egresso, pós-graduação e pesquisa, e a extensão. Essa categoria contempla uma via de observação, a gestão universitária, no PEP (2015-2025). Verifica-se que nela são destacados pontos a serem considerados ao construir os indicadores qualitativos para orientar ações direcionadas à equipe gestora da UNEMAT, na busca por se comprometer democraticamente em atender a missão e visão institucional contida no PDI.

Vale destacar que, ao se analisar o PEP (2015-2025), apreende-se que as ações e estratégias que nortearam a concepção e todo o trabalho pedagógico estão contidas nos itens e subitens que citam o ensino e currículo: “resultados validados pela comunidade acadêmica, fatores internos, o uso de indicadores de desempenho e categorização das variáveis dos indicadores escolhidos” (UNEMAT, 2015). Em relação aos indicadores quantitativos, percebe-se, na dimensão Ensino e Currículo, a descrição dos apontamentos como pontos fortes e fracos e a correlação existente entre os indicadores qualitativos que foram percebidos e destacados nos relatórios de avaliação institucional. E realça-se, como fragilidades recorrentes,

[...] o baixo nível de conhecimentos prévios dos ingressantes; a insuficiência de interdisciplinaridade nos cursos; matriz curricular não consolidada; insuficiência do quadro docente efetivo; falta de política para cursos de modalidades diferentes e a falta de autonomia do corpo docente. (UNEMAT, 2015, p.55)

Com base nesses indicativos foram elaborados objetivos e ações interpretados como orientativos à gestão da UNEMAT, no intuito de sanar essas fragilidades, as quais intervêm no desenvolvimento do trabalho pedagógico das atividades da docência universitária. Dentre os objetivos descritos no documento, constam:

propor alterações da estrutura curricular com vistas à resolução dos problemas de deficiência educacional de ingresso dos candidatos; [...] flexibilizar o currículo respeitando a interdisciplinaridade e a creditação das disciplinas, bem como a inserção de práticas metodológicas inovadoras e promover a consolidação das políticas de inclusão; [...] promover a inovação curricular; [...] tornar-se referência no oferecimento de cursos nas modalidades diferenciadas. (UNEMAT, 2015, p. 72-73)

Esses, dentre outros orientativos, definem e traduzem a proposta de elaboração do PEP (2015-2025), e categorizam ações por período - curto prazo (2016-2017), médio prazo (até 2019) e longo prazo (até 2025), e prioridade - baixa urgência (BU), urgência moderada (UM) e alta urgência (AU). Ao se analisar o PEP (2015-2025) entende-se que essas categorias representam as possíveis projeções para a OTP desta universidade durante o período de 2015 a 2025, caracterizando, através do PEP, uma proposta de gestão democrática.

Ao se considerar os dados que comprometem a universidade em cumpri-los em um período de curto prazo (2016-2017), percebe-se que se dividem em prioridades de UM a AU que orientam o trabalho pedagógico nessa Instituição. Apreende-se que as ações contidas no PEP (2015-2025) revelam o compromisso institucional com a oferta do ensino de qualidade por toda a longevidade dessa Universidade. “Fortalecer e implementar práticas políticas, implicando a qualidade de ensino nos cursos já existentes [...], [e as de] [...] fortalecer a inovação curricular” (UNEMAT, 2015, p.98), representam compromisso da gestão universitária que permeará todo o trabalho pedagógico da IES (UNEMAT, 2015).

Compreende-se, a partir do PEP (2015-2025), que o ato de revisitar e analisar os dados que representam o ensino por meio das avaliações institucionais, permite que se projetem ações voltadas a atualizar os currículos, visando ao empreendedorismo, inovação e tecnologia. Isso permitirá à equipe gestora e aos docentes visualizar uma nova perspectiva para o exercício da docência, instigando-os à criatividade e a imergir em um contexto atualizado com novos recursos tecnológicos, fortalecendo o elo necessário entre a formação inicial e o ambiente de atuação do futuro profissional.

Destaca-se a formação continuada e pedagógica dos docentes universitários da UNEMAT como objetivos de curto prazo e de AU descritos no PEP (2015-2025). A formação pedagógica dos docentes, nos últimos anos, tem sido alvo de várias pesquisas sustentadas pela teoria da Pedagogia Universitária, de modo a fortalecer a institucionalização de programas de formação pedagógica aos docentes da Educação Superior. Assim, o cumprimento desses objetivos trará relevantes significados para o trabalho pedagógico e para a formação de novos profissionais bacharéis e licenciados nessa instituição.

Em relação às projeções para médio prazo (até 2019), observa-se que consta apenas um objetivo macro com BU e se refere à interdisciplinaridade. No entanto, concebe-se que, neste grupo de ações e estratégias, a interdisciplinaridade no PEP (2015-2025) aparece como um objetivo macro a ser atingido “por meio da elaboração, oferta e efetivação de eventos e projetos de ensino, de pesquisa e de extensão em diversas áreas do conhecimento, relevantes a sociedade, em diversas áreas do conhecimento” (UNEMAT, 2015, p.132).

Não há indicativos sobre o que faz com que esse objetivo seja almejado em médio prazo e com BU, mas se faz necessário potencializar a formação do docente universitário para que ele incorpore novas práticas pedagógicas, contribuindo para o entendimento da interdisciplinaridade. Desse modo, lhe será possível esboçar novos projetos que contribuam para o alcance desse objetivo e que abranjam o ensino, a pesquisa e a extensão na Universidade.

Os objetivos de UM se comprometem basicamente com a “inovação do currículo com vistas na interdisciplinaridade, na otimização de conteúdos, em evitar acréscimos desnecessários de novas disciplinas e rever toda a estrutura curricular dos cursos que são ofertados pela universidade” (UNEMAT, 2015, p. 98). Do mesmo modo, os objetivos, ações e estratégias propendem “fortalecer os conhecimentos prévios dos acadêmicos ingressantes” (UNEMAT, 2015, p. 98), adotando as

práticas de monitoria em língua portuguesa e matemática e por meio de cursos de nivelamento (UNEMAT, 2015).

Também consta, em UNEMAT (2015, p. 99), além desses objetivos e ações, um objetivo referente a “direcionar esforços (orçamentário, administrativo, materiais e humanos) para consolidar os cursos existentes” para, então, solicitar e adquirir o credenciamento de novos cursos. Verifica-se um objetivo a ser alcançado em médio prazo que expõe o desempenho desta Universidade estadual, equipe gestora e docentes, em abrangerem e assumirem as necessidades para o desenvolvimento em potencial do trabalho pedagógico na instituição.

Em UNEMAT (2015, p. 99-100) há três objetivos de AU elencados: “capacitação contínua pedagógica para todos os professores; propor alterações da estrutura curricular com vistas à resolução dos problemas de deficiência educacional de ingresso dos candidatos e; ampliar o quadro de docentes efetivos”. Esses objetivos revelam o intento dos idealizadores e organizadores do documento de constituir uma equipe sólida de profissionais docentes para que seja possível concretizar as ações e estratégias que serão balizadoras da gestão democrática universitária.

Para a categoria de longo prazo (até 2025) não foram definidos apontamentos com prioridade de baixa urgência e apenas um para a urgência moderada, como consta em UNEMAT (2015, p.100): “tornar-se referência no oferecimento de cursos nas modalidades diferenciadas”.

Essa universidade oferta cursos de graduação, bacharelado e licenciatura, nas modalidades de ensino regular, parceladas, educação a distância e indígena, e pós-graduação *lato* e *stricto sensu*. Compreende-se, a partir da análise sobre as ações e estratégias desse objetivo macro, que é possível notar o empreendimento necessário à gestão universitária em garantir a capacitação docente para adotar novas metodologias sendo integradas a recursos tecnológicos. Mediante a apreciação dessa ação, das análises anteriores, paralelamente ao comprometimento da IES com a formação pedagógica e a capacitação dos docentes, acredita-se que a justificativa para a UM desse objetivo ocorre em consonância com o alcance de objetivos; com a realização de ações que o antecedem e que implicam diretamente no ensino ofertado pela universidade em distintas modalidades, tanto na graduação quanto na pós-graduação e demais atividades da docência.

Considera-se significativas e de grande relevância todas as descrições que revelam as ações e estratégias definidas no documento para essa categoria. Porém, chama a atenção o objetivo, e também suas ações, de consolidar a interlocução da formação inicial (curso de licenciatura) com a Educação Básica. Assim, a UNEMAT abre espaço, no campo da Pedagogia Universitária, profícuo para investigações sobre a formação pedagógica do docente formador e a formação de professores nos cursos de Licenciaturas.

Nesse sentido, há ações e estratégias que corroboram para diminuir o distanciamento existente entre as políticas dos cursos de licenciatura e pedagogias dos professores formadores e a realidade do espaço escolar, onde, *a priori*, o acadêmico exercerá a docência. No entanto, desempenhar papéis, funções, realizar ações que culminem com a abrangência desse objetivo demanda maior dedicação de tempo, mas, no PEP (2015-2025), vislumbra-se a importância dada pelos servidores que elaboraram as ações e reconheceram a necessidade de haver a interlocução Universidade/Educação Básica durante a formação de professores.

Compreende-se que todos os objetivos macro, ações e estratégias a serem realizadas no curto, médio e longo prazo, foram concebidos por transmitir à gestão a responsabilidade e o compromisso com a gestão democrática para a oferta do ensino de qualidade, e para este fim se torna imprescindível observar e analisar todos os espaços e atores que participam desse cenário, na pretensão de sanar as fragilidades que são percebidas paulatinamente.

Considerações

É de grande interesse e importância que os educadores tomem conhecimento da representação do trabalho no contexto atual, para, assim, projetarem intenções sobre a OTP e perceberem as influências do contexto social, político e econômico nas atividades educativas. Nessa mesma via, ressalta-se, através do PEP (2015-2025), que a UNEMAT não está desconectada dessas influências, e necessita lidar com essas interferências para definir suas ações administrativas e pedagógicas na proposta de promover uma educação que vise à emancipação do homem.

Compreende-se, a partir da análise desse documento, que cabe não somente à UNEMAT, mas também a outras Universidades, reconhecer suas peculiaridades de modo a constituir sua identidade institucional que é feita e refeita em meio a contextos regionais, sociais, econômicos, políticos e culturais, e também considerando todo seu percurso histórico.

O trabalho participativo, realizado em meio à coletividade de profissionais comprometidos com a educação é um importante passo para que metas e estratégias – representando as implicações do modelo capitalista no planejamento institucional do trabalho pedagógico – sejam traçadas para o fortalecimento de práticas educativas que norteiem a gestão administrativa e pedagógica dos espaços de educação formal. Entretanto, neste estudo, apreende-se que ainda é desafiador articular um trabalho com os sujeitos envolvidos, cujo resultado depende do consenso das mais variadas percepções e concepções sobre o mesmo objeto, residindo nele alguns dos fatores desafiadores para a realização do trabalho pedagógico.

No estudo do PEP (2015-2025) da UNEMAT, em que se destacou a categoria Pedagógica, tangenciando projeções ao trabalho pedagógico, vislumbram-se dados que descrevem o compromisso profissional com a qualidade de ensino e com ações que comprometem a instituição em potencializar a formação pedagógica dos professores universitários. Ao se analisar esse documento não são percebidos apenas pontos que fragilizam a OTP e o trabalho pedagógico em meio às atividades de ensino, pesquisa e extensão da UNEMAT. Os pontos potenciais também são referenciados no documento, e com eles apreende-se que essa Universidade representa para a sociedade, uma Instituição séria e comprometida com a produção de conhecimento científico e formação de profissionais para o desenvolvimento local e regional dos diferentes lugares onde ela está, correlacionando a suas potencialidades em formação de docentes, a política de qualificação, a qualidade do ensino, a organização didático-pedagógica e a relevância social dos cursos.

Em suma, dedicar-se a analisar os indicativos quantitativos e qualitativos que desenham ações e estratégias que definem a projeção do trabalho pedagógico da UNEMAT para um período de 10 anos, por meio do planejamento participativo, possibilita apreender as projeções para o trabalho pedagógico dessa Universidade que busca constantemente, através dessa dimensão do trabalho: comprometer-se em concretizar socialmente sua missão institucional e a formação profissional; fortalecer as atividades da docência; fortalecer-se como Instituição da Educação Superior em relação à indissociabilidade da tríade ensino, pesquisa e extensão.

Referências

BAFFI, Maria Adélia Teixeira. O planejamento em educação: revisando conceitos para mudar concepções e práticas. In.: BELLO, José Luiz de Paiva. **Pedagogia em Foco**, Petrópolis, 2002.

BAPTISTA, Myrian Veras. O planejamento estratégico na prática profissional cotidiana. In: **Serviço Social e Sociedade**. nº. 47, p-110-119, abr., 1995.

BRASIL, Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponibilidade em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/lbd.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2021.

CARNEIRO, Moacir Alves. **LDB fácil: leitura crítico-compreensiva artigo a artigo**. 24. Ed.: Rio de Janeiro: Vozes, 2018.

FREITAS, Luiz Carlos de. de. **Crítica da Organização do Trabalho Pedagógico e da Didática**. Campinas: Papyrus, 1995.

FUSARI, José Cherchi. **Planejamento do trabalho pedagógico: algumas indagações e tentativas de respostas**. Série Ideias no. 8. São Paulo: FDE, 1998. p. 44-53. Disponibilidade em: www.crmariocovas.sp.gov.br/dir_a.php?t=014. Acesso em: 15 maio 2020.

- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2013.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 4. ed. Goiânia: Editora alternativa, 2001.
- LÜCK, Heloísa. A aplicação do planejamento estratégico na escola. In: **Revista Gestão em Rede**, no. 19, p. 8 – 13, abril, 2000.
- LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 2 ed. Rio de Janeiro: E.P.U, 2017.
- MACHADO, Ilma Ferreira. **Organização do trabalho pedagógico em uma escola do MST e a perspectiva de formação omnilateral**. Campinas: Editora RG, 2010.
- MACHADO, Ilma Ferreira. Um projeto Político-Pedagógico para a escola do campo. In: **Cadernos de Pesquisa Pensamento Educacional**, n.8, vol.4, jul.-dez. 2009.
- MACHADO, Ilma Ferreira. Universidade, trabalho docente e mudanças no mundo do trabalho. In: LEITE, Denise; LIMA, Elizeth Gonzaga dos Santos. (Orgs.) **Conhecimento, avaliação e redes de colaboração: produção e produtividade na universidade**. Porto Alegre: Sulina, 2012.
- MANACORDA, Mario Alighiero. **Marx e a Pedagogia Moderna**. São Paulo: editora Alínea, 2007.
- OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007.
- PIMENTA, Selma Garrido; ANASTASIOU, Léa. das Graças C. **Docência no Ensino Superior**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- PISTRAK, Moisey Mikhaylovich. **Fundamentos da Escola do Trabalho**. São Paulo: Expressão Popular, 2002.
- SGUISSARDI, Valdemar. O modelo de expansão da educação superior no Brasil: Predomínio privado/mercantil e desafios para a regulação da formação universitária. In: **Revista Educação e Sociedade**, n.105, vol.29, p.991- 1022, set-dez/2008.
- TARDIF, Maurice.; LEVASSEUR, Louis. **A divisão do trabalho educativo**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.
- TARDIF, Maurice; LESSARD, Claude. **O trabalho docente: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.
- UNEMAT, **Planejamento Estratégico Participativo (2015-2025)**. 2015. Disponibilidade em: <https://cms.unemat.br/storage/documentos/bloco-documento-arquivo/uRG1j5B8dAVqZelfl0Bmc7oGzohx8km9AhcqiROq.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2020.
- UNEMAT, **Plano de Desenvolvimento Institucional 2017-2021**. Disponibilidade em: <https://cms.unemat.br/storage/documentos/bloco-documento-arquivo/KWYyrMRCVusEtklPsA3z3QUH5ESA0KURjeAHY8uq.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2021.
- UNEMAT. **Resolução nº 001/2010 CONCUR, de 27 de Janeiro de 2010**. Homologa o Estatuto da Universidade do Estado de Mato Grosso. Disponibilidade em: http://www.unemat.br/resolucoes/resolucoes/curador/2305_res_curador_1_2010.pdf. Acesso em: 25 abr. 2020.

UNEMAT. **Resolução nº003/2018 CONCUR, de 01 de outubro de 2018.** Homologa o Plano Estratégico Participativo PEP 2015-2025 da Universidade do Estado de Mato Grosso. Disponibilidade em: http://www.unemat.br/resolucoes/resolucoes/curador/3697_res_curador_3_2018.pdf. Acesso em: 10 set. 2021.

ZABALZA, Miguel A. **O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZUCHETTI, José Humberto Verissimo. **Pedagogias Universitárias nas Licenciaturas Percepções dos Docentes Bacharéis na Formação Inicial de Professores para Educação Básica.** 214 f. Dissertação (Mestrado em Educação)- Programa de Pós-Graduação em Educação, UNEMAT, Cáceres, 2020.

Recebido em 18 de janeiro de 2022.
Aceito em 25 de janeiro de 2022.