



Realizando a Qualidade



**PLANO ESTRATÉGICO
2009 / 2012**

APRESENTAÇÃO

Em face da dinâmica do mundo atual, altamente competitivo e globalizado, não há mais espaço nas organizações para o imprevisto, para a ação avulsa, descontextualizada dos ambientes nos quais se inserem. Não é diferente com a Universidade Estadual do Maranhão.

A atividade de planejamento ora exigida pressupõe um exercício contínuo de pensar o futuro, que implica o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que abreviarão a incerteza envolvida na tomada de decisões.

Foi com essa convicção que iniciamos, há cerca de um ano e meio, o processo de planejamento na Uema, projetando-a até o ano de 2012. Escolhemos trilhar esse caminho de modo participativo, coordenado e integrado, até por entendermos que tão importante quanto o resultado final é o percurso, as experiências colhidas, o olhar diferente para dentro e para fora da instituição, as várias percepções de cada colaborador. Chegamos ao final, certos de que produzimos coletivamente um momento histórico e de extrema relevância institucional.

Apresentamos, neste Plano Estratégico da Uema 2009-2012, a sustentação metodológica para estabelecermos a melhor direção a ser seguida pela Universidade, a partir da releitura de sua missão, sua visão, seus valores e seus propósitos.

Que seja este documento uma bússola, uma orientação para o nosso fazer administrativo e acadêmico. Que seja uma carta aberta à sociedade, na qual constam os compromissos desta Universidade com o povo deste Estado. Que represente a disposição, a transparência e a responsabilidade da Uema na construção de dias melhores para todos os maranhenses.

Professor José Augusto Silva Oliveira

Reitor da Uema

Sumário

1. INTRODUÇÃO	7
2. PERFIL INSTITUCIONAL DA UEMA	10
2.1. Autonomia da Uema	14
2.2. Objetivos e Princípios Institucionais	15
2.3. Atuação da Uema na Educação Superior	16
2.3.1. Graduação	16
2.3.2. Educação Superior de Formação Específica e Complementação de Estudos (Sequencial)	16
2.3.3. Pós-Graduação	16
2.4. Comunidade Universitária	17
2.4.1. Corpo Docente	17
2.4.2. Corpo Técnico-Administrativo	18
2.4.3. Corpo Discente	18
2.5. Oferta de Cursos	20
2.5.1. Cursos de Graduação (Bacharelado e Licenciatura)	20
2.5.2. Cursos de Educação Superior de Formação Específica e Complementação de Estudos (Sequenciais)	20
2.5.3. Programa de Qualificação de Docentes (PQD)	22
2.5.4. Núcleo de Tecnologias para Educação – UEMAnet (antigo Nead)	23
2.6. Pós-Graduação	25

2.6.1. Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>	25
2.6.2. Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i>	25
2.6.3. Capacitação de Docentes da Uema	26
2.7. Atuação da Uema em Pesquisa	27
2.7.1. Grupos de Pesquisa	27
2.7.2. Projetos de Pesquisa	30
2.7.3. Bolsas de Iniciação Científica	33
2.8. Atuação da Uema em Extensão	33
2.8.1. Programas de Extensão	33
2.8.2. A Uema no Programa de Revitalização da Bacia do Rio Itapecurú	36
2.8.3. Bolsas de Extensão	40
3. A UEMA E O ESTADO DO MARANHÃO	41
3.1. Aspectos Fisiográficos e Presença da Uema no Estado do Maranhão	41
3.2. Indicadores Demográficos e Socioeconômicos	45
3.2.1. Indicadores Demográficos	45
3.2.2. Indicadores Socioeconômicos	46
3.2.3. Índice de Desenvolvimento Humano - IDH	47
3.3. Educação	48
3.3.1. Ensino Básico	48
3.3.2. Ensino Fundamental e Médio	48
3.3.3. Ensino Superior	49
3.4. Infraestrutura	49

3.4.1. Rodovias	50
3.4.2. Terminais Multimodais	50
3.4.3. Sistema Ferroviário	51
3.4.4. Energia	52
4. METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	54
4.1. Origens e Ponto de Contato	54
4.2. Lastro de Experiências Exitosas	54
4.3. Transferência de Tecnologia	55
4.4. Brainwriting: A Utilização de uma Técnica Inovadora	55
4.5. Sensibilização do Público Interno	57
4.6. Metodologia do Processo de Planejamento Estratégico	57
5. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	61
5.1. Tendências do Ensino Superior	61
5.2. Visão dos Clientes da Uema	70
5.2.1. Histórico	70
5.2.2. Expansão	70
5.2.3. Imagem	71
5.2.4. Situação Atual	73
5.2.5. Relações Externas	74
5.2.6. Visão de Futuro	75
5.2.7. Desafios	75
6. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	77

6.1. Análise do Ambiente Interno, a partir dos Resultados do Workshop de Planejamento Estratégico	78
6.2. Análise do Ambiente Interno, a partir do Levantamento de Dados	79
6.2.1. Análise dos Principais Insumos	79
6.2.2. Análise dos Principais Processos	83
6.2.3. Análise dos Principais Produtos	87
6.3. Análise do Ambiente Interno, a partir das Entrevistas Internas	93
7. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA: PROPÓSITOS, DIRETRIZES, MATRIZ SWOT E OBJETIVOS & ESTRATÉGIAS	102
7.1. Propósitos da Uema	102
7.1.1. Missão	102
7.1.2. Visão de Futuro	102
7.1.3. Valores	103
7.2. Diretrizes Gerais do Plano de Gestão da Uema	103
7.3. Matriz SWOT	106
7.4. Objetivos e Estratégias	112
8. PROGRAMAS E PROJETOS	116
9. MATRIZ DE INTEGRAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	118
10. PROPOSIÇÕES	124

1. INTRODUÇÃO

As instituições públicas de ensino superior, como toda a administração pública, passam por um período de transformações, resultado de avanços tecnológicos e significativas mudanças sociais, econômicas e políticas. O modelo burocrático implantado a partir da década de 30 não atende a este novo momento da sociedade brasileira. A gestão baseada em princípios racionais-burocráticos, que representou grande avanço no passado, limitou-se a padrões hierárquicos rígidos e concentrou-se no controle dos processos e não nos resultados.

Esse modelo que ainda permeia a administração pública brasileira em todas as dimensões e níveis organizacionais é gerador de extensas burocracias, que se tornaram um fim em si mesmas, com estruturas administrativas centralizadas e padronizadas, além de serviços que não atendem aos desafios de uma sociedade baseada no conhecimento e na informação. Para uma sociedade que se modifica rapidamente, como visualizava DRUCKER, “[a] diversidade, a flexibilidade e a competição tornar-se-ão mais importantes no que tange ao conhecimento quanto mais este se tornar básico para a sociedade”.

A universidade pública brasileira integra um conjunto de estruturas organizacionais ainda centralizadas, que busca flexibilizar e desconcentrar sua gestão. Contudo, a universidade é uma organização conservadora por excelência, quer em suas práticas, quer em suas posturas. Sua gestão ainda é, via de regra, tradicionalista, burocrática e governamental. Por consequência, de acordo com FINGER, “*tem resistido a examinar com profundidade a aplicação de um novo modelo organizacional*”.

Essa situação começa a mudar em razão dos novos modelos de administração pública, cujos princípios envolvem mudança na estratégia de gestão, agora voltada para resultados e focada no atendimento às demandas dos cidadãos como usuários e clientes dos serviços públicos. O cidadão passa a ter um papel de destaque na definição das estratégias de desenvolvimento das organizações públicas.

Dessa forma, faz-se necessário examinar referências novas para o planejamento e a organização das instituições acadêmicas, na busca de atender questões como prestação de serviços, qualidade, tecnologia, custos, eficiência interna, economia e eficácia organizacional.

Acrescente-se ao desafio exposto outras duas dificuldades que ainda continuam presentes no cenário das universidades brasileiras segundo FINGER: “1) *recursos financeiros escassos e necessidade de fazer que o produto organizacional tenha um preço social que o torne atraente*; 2) *visão a longo prazo da organização, onde ela construa alternativas que possam fundamentar ações permanentes*”.

Dificuldades que, no passado, em nível internacional, foram dimensionadas por COOMBS como:

- “a grave penúria dos meios, que impede os sistemas de ensino de melhor responder às novas exigências;
- a inércia inerente a estes sistemas, de onde provém excessiva lentidão com a qual têm adaptado suas estruturas internas às necessidades externas;
- a inércia do corpo social em si mesmo, que, atado às suas tradições, suas crenças, seus sistemas de valores e de estímulos e suas instituições”.

Essas são questões que permeiam o tecido gerencial das universidades e terminam por fazer parte da agenda dos dirigentes em qualquer nível organizacional. Assim, a nova Administração Superior da Uema, que tomou posse em janeiro de 2007, propôs um Plano de Gestão com destaque para a elaboração de um Plano Estratégico Plurianual, com ampla participação de professores, alunos e funcionários. Este Plano foi definido como um plano ambicioso, mas viável; com fundamento no extraordinário potencial da Universidade Estadual do Maranhão; na visão estratégica; na administração transparente e participativa; na sinceridade de propósitos e na competência gerencial.

Buscou-se neste Plano Estratégico da Uema 2009-2012 fixar os objetivos a longo prazo e meios para alcançá-los, com orientações estratégicas que pudessem alinhar os subsistemas internos da instituição às mudanças do ambiente, antecipando percepções e exigências de sua clientela.

O pressuposto é que a estratégia é um raciocínio que liga a situação externa (oportunidades e ameaças) com a capacidade interna da instituição (pontos fortes e fracos). Como explica a literatura de planejamento estratégico: o primeiro momento da formulação estratégica considera as variáveis ambientais que influenciam a instituição, identificando aquelas que concorrem para sua vulnerabilidade interna e os pontos que possibilitam aproveitar as oportunidades. A fase seguinte é destinada à definição estratégica apropriada para promover a inserção da instituição no futuro desejado.

Já no século XVII, dizia o Cardeal RICHELIEU: *“A natureza das questões do Estado requer daquele que é responsável pelos serviços públicos meditação freqüente para prever o que acontecerá, elaborando planos que permitam, no presente, estar preparado, sem contratempos, para as exigências do futuro”*. Assim, o planejamento é - na expressão de MASSÓ - uma aventura calculada.

Para o administrador, o planejamento não é mais que uma abordagem racional e sistemática para a solução de problemas e tomada de decisões, em situações complexas ou de elevado risco e incerteza, e que substitui o comportamento intuitivo e empírico da administração tradicional ou não científica.

Se o planejamento é útil em condições normais, para qualquer instituição ou empresa, ou ainda no âmbito de um país, estado ou região, a sua prática se torna ainda mais importante em condições de crise, quando a escassez de recursos e meios se evidencia mais aguda, ou em situações de profunda mudança estrutural, quando os desafios são mais complexos e difíceis.

Por isso, o planejamento começa com um diagnóstico, ou seja, a avaliação da realidade ou do ambiente com que se defronta o administrador, para identificação de problemas e oportunidades, tanto atuais como futuros.

Uma vez identificado o problema, o passo seguinte é descobrir as suas causas e implicações mais relevantes, levantar alternativas e opções para solução e formular critérios de seleção ou escolha que permitam ao administrador decidir racionalmente entre as várias alternativas levantadas.

Finalmente, há que se traduzir a decisão em ação, transformando em realidade os objetivos e as metas estabelecidas no plano. Isso implica prover recursos, definir responsabilidades, fazer acompanhamentos e avaliação, diligenciando para que sejam resolvidos os problemas que certamente irão emergir no processo de implementação do plano.

2. PERFIL INSTITUCIONAL DA UEMA

A Universidade Estadual do Maranhão teve sua origem na Federação das Escolas Superiores do Maranhão – Fesm, criada pela Lei nº 3.260, de 22 de agosto de 1972, para coordenar e integrar os estabelecimentos isolados do sistema educacional superior do Maranhão. A Fesm, inicialmente, foi constituída por quatro unidades de ensino superior: Escola de Administração, Escola de Engenharia, Escola de Agronomia e Faculdade de Educação de Caxias. Em 1975, a Fesm incorporou a Escola de Medicina Veterinária de São Luís e, em 1979, a Faculdade de Educação de Imperatriz.

A Fesm foi transformada em Universidade Estadual do Maranhão - Uema por meio da Lei nº 4.400, de 30 de dezembro de 1981, tendo seu funcionamento autorizado pelo Decreto Federal nº 94.143, de 25 de março de 1987, como uma autarquia de regime especial, pessoa jurídica de direito público, na modalidade *multicampi*. Inicialmente, a Uema contava com 3 (três) *campi* e 7 (sete) unidades de ensino:

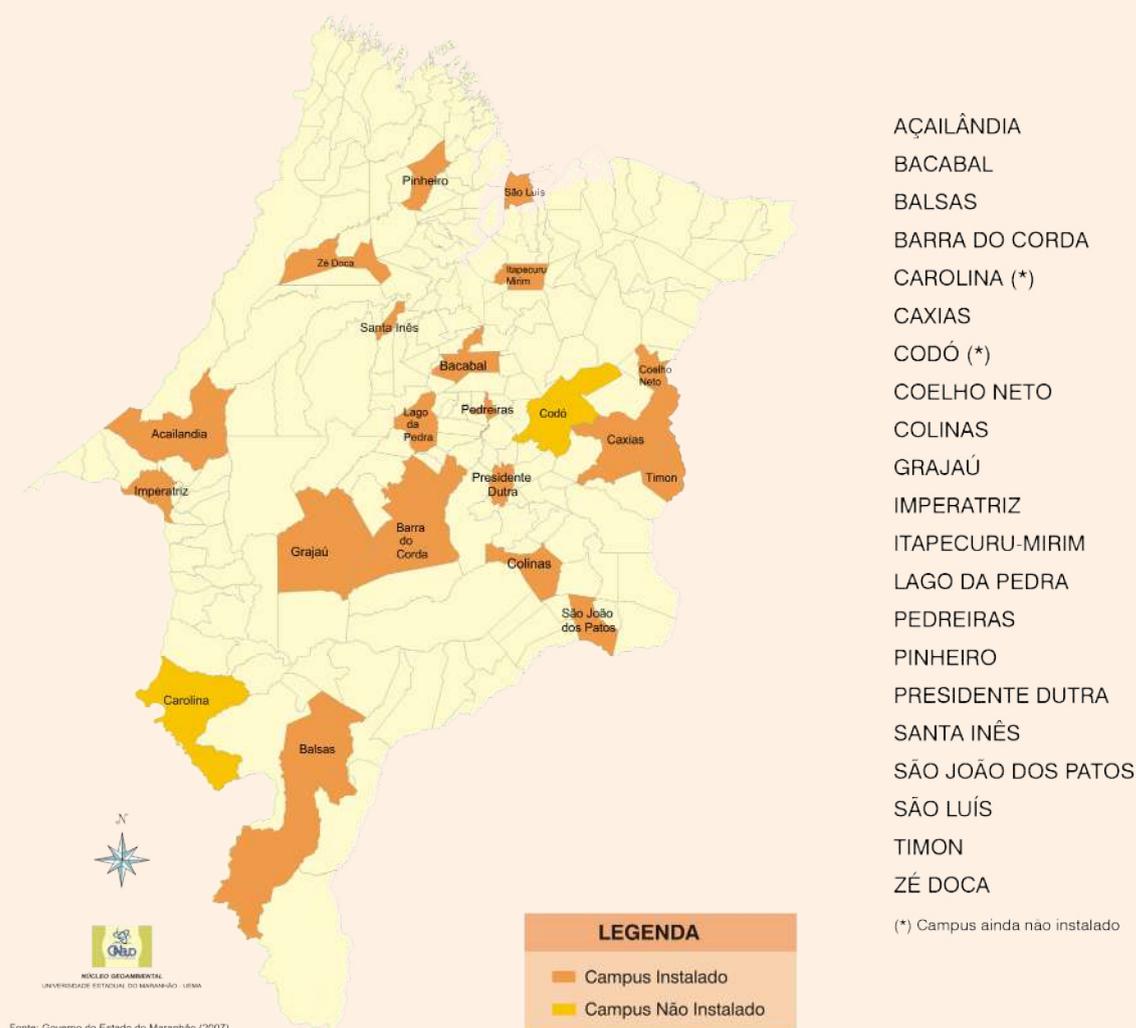
- 1 - Unidade de Estudos Básicos;
- 2 - Unidade de Estudos de Engenharia;
- 3 - Unidade de Estudos de Administração;
- 4 - Unidade de Estudos de Agronomia;
- 5 - Unidade de Estudos de Medicina Veterinária;
- 6 - Unidade de Estudos de Educação de Caxias;
- 7 - Unidade de Estudos de Educação de Imperatriz.

A Uema foi, posteriormente, reorganizada pelas Leis nº 5.921, de 15 de março de 1994, e 5.931, de 22 de abril de 1994, alterada pela Lei nº 6.663, de 04 de junho de 1996. A princípio, a Uema foi vinculada à Secretaria Estadual de Educação. Após a reforma administrativa implantada pelo Governo do Estado em 1999, a Secretaria de Estado de Educação - Seeduc foi transformada em Gerência de Estado de Desenvolvimento Humano – GDH.

A Uema foi desvinculada da GDH pela Lei Estadual nº 7.734, de 19 de abril de 2002, que dispôs sobre novas alterações na estrutura administrativa do Governo, passando a integrar a Gerência de Estado de Planejamento e Gestão.

Em 31 de janeiro de 2003, com a Lei nº 7.844, o Estado sofreu nova reorganização estrutural. Foi criado o Sistema Estadual de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, do qual a Uema passou a fazer parte. A partir disso, passou a vincular-se à Gerência de Estado da Ciência, Tecnologia, Ensino Superior e Desenvolvimento Tecnológico – Gectec, hoje, Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia, Ensino Superior e Desenvolvimento Tecnológico – Sectec.

A estrutura inicial, com 3 (três) *campi* universitários em São Luís, Imperatriz e Caxias, foi expandida para 6 (seis) *campi* em 25 de abril de 1994 quando, por meio do Decreto nº 13.819, o Governo do Estado estabeleceu, na estrutura organizacional da Uema, os Centros de Estudos Superiores de Caxias – Cesc, de Bacabal – Cesb, de Balsas – Cesba e de Imperatriz – Cesi, além do campus São Luís. Em 15 de julho de 1997, a Lei nº 6.947 criou o Centro de Estudos Superiores de Santa Inês – Cessin. Finalmente, entre 2002 e 2006, o Governo do Estado do Maranhão instituiu 15 novos Centros de Estudos Superiores (legislação no quadro a seguir), constituindo a estrutura atual de 21 *campi*, 19 (dezenove) instalados e 2 (dois) ainda por instalar, assim distribuídos:



O Quadro a seguir apresenta o ementário das legislações que deram origem à estrutura atual da Uema. Observe-se que a maioria dos *campi* do interior (15) foram criados entre 2002 e 2006, respectivamente em Carolina, Açailândia, Grajaú, São João dos Patos, Barra do Corda, Codó, Pedreiras, Timon, Zé Doca, Colinas, Pinheiro, Presidente Dutra, Coelho Neto, Itapecuru-Mirim e Lago da Pedra. Tratou-se de uma expansão acelerada, que não foi precedida de um planejamento apropriado.

EMENTÁRIO DE LEGISLAÇÕES (UEMA)				
Nº	ATO	DATA	EMENTA	PUBLICAÇÃO D.O.
2.821	Estadual	23.02.1968	Autoriza o Poder Executivo a criar uma Faculdade na cidade de Caxias para formação de professores e dá outras providências.	05.02.1968
3.260	Estadual	22.08.1972	Institui a Federação das Escolas Superiores do Maranhão e dá outras providências.	29.08.1972
7.197	Estadual	16.07.1979	Incorpora à Federação das Escolas Superiores do Maranhão a Faculdade de Educação de Imperatriz	24.07.1979
5.927	Estadual	28.03.1994	Autoriza o Poder Executivo a criar, na Universidade Estadual do Maranhão – Uema a Unidade de Estudos Superiores de Balsas, e dá outras providências.	30.03.1994
6.947	Estadual	15.07.1997	Dispõe sobre a criação do Centro de Estudos Superiores de Santa Inês na Estrutura da Universidade Estadual do Maranhão – Uema.	21.07.1997
7.759	Estadual	12.07.2002	Dispõe sobre a criação do Centro de Estudos Superiores de Carolina e do Núcleo Geoambiental na estrutura organizacional da Universidade Estadual do Maranhão – Uema, e dá outras providências.	18.07.2002
7.767	Estadual	23.07.2002	Dispõe sobre a criação do Centro de Estudos Superiores de Açailândia na estrutura organizacional da Universidade Estadual do Maranhão – Uema, e dá outras providências.	29.07.2002
7.786	Estadual	19.11.2002	Dispõe sobre a criação do Centro de Estudos Superiores de Grajaú na estrutura organizacional da Universidade Estadual do Maranhão - Uema, e dá outras providências.	21.11.2002
8.034	Estadual	15.12.2003	Dispõe sobre a criação do Centro de Estudos Superiores de São João dos Patos, na estrutura organizacional da Universidade Estadual do Maranhão – Uema, e dá outras providências.	22.12.2003
8.035	Estadual	15.12.2003	Dispõe sobre a criação do Centro de Estudos Superiores de Barra do Corda, na estrutura organizacional da Universidade Estadual do Maranhão – Uema, e dá outras providências.	22.12.2003
8.057	Estadual	30.12.2003	Dispõe sobre a criação do Centro de Estudos Superiores de Codó, na estrutura organizacional da Universidade Estadual do Maranhão – Uema, e dá outras providências.	31.12.2003
8.058	Estadual	30.12.2003	Dispõe sobre a criação do Centro de Estudos Superiores de Pedreiras, na estrutura organizacional da Universidade Estadual do Maranhão – Uema, e dá outras providências.	31.12.2003
8.111	Estadual	06.05.2004	Dispõe sobre a criação do Centro de Estudos Superiores de Timon, na estrutura organizacional da Universidade Estadual do Maranhão – Uema, e dá outras providências.	18.05.2004
8.315	Estadual	29.11.2005	Dispõe sobre a criação do Centro de Estudos Superiores de Zé Doca, na estrutura organizacional da Universidade Estadual do Maranhão – Uema, e dá outras providências.	30.11.2005
8.316	Estadual	29.11.2005	Dispõe sobre a criação do Centro de Estudos Superiores de Colinas, na estrutura organizacional da Universidade Estadual do Maranhão – Uema.	30.11.2005

8.336	Estadual	23.12.2005	Dispõe sobre a criação do Centro de Estudos Superiores de Pinheiro, na estrutura organizacional da Universidade Estadual do Maranhão – Uema, e dá outras providências.	27.12.2005
8.337	Estadual	23.12.2005	Dispõe sobre a criação do Centro de Estudos Superiores de Presidente Dutra, na estrutura organizacional da Universidade Estadual do Maranhão – Uema.	27.12.2005
8.338	Estadual	23.12.2005	Dispõe sobre a criação do Centro de Estudos Superiores de Coelho Neto, na estrutura organizacional da Universidade Estadual do Maranhão – Uema, e dá outras providências.	27.12.2005
8.339	Estadual	23.12.2005	Dispõe sobre a criação do Centro de Estudos Superiores de Itapecuru-Mirim, na estrutura organizacional da Universidade Estadual do Maranhão – Uema, e dá outras providências.	27.12.2005
8.370	Estadual	10.04.2006	Dispõe sobre a criação do Centro de Estudos Superiores de Lago da Pedra, na estrutura organizacional da Universidade Estadual do Maranhão – Uema.	10.04.2006

Fonte: PROPLAN / UEMA 2008

Considerando o raio de ação dos *campi*, a Uema atinge 140 (cento e quarenta) municípios maranhenses, a saber:

PRESENÇA DA UEMA NO ESTADO DO MARANHÃO	
CAMPI	MUNICÍPIOS ATENDIDOS
São Luís	Alcântara, Anajatuba, Apicum-Açú, Araiões, Axixá, Bacabeira, Bacuri, Barreirinhas, Bequimão, Brejo, Cachoeira Grande, Cajapió, Cantanhede, Carutapera, Cedral, Centro Novo do Maranhão, Chapadinha, Coroatá, Cururupu, Fortuna, Governador Nunes Freire, Guimarães, Humberto de Campos, Icatu, Jatobá, Maranhãozinho, Matinha, Mirador, Miranda do Norte, Mirinzal, Morros, Nina Rodrigues, Paço do Lumiar, Paraibano, Pastos Bons, Paulino Neves, Pedro do Rosário, Pirapemas, Porto Rico do Maranhão, Presidente Juscelino, Presidente Médici, Presidente Sarney, Primeira Cruz, Raposa, Rosário, Santa Helena, Santa Quitéria, São Benedito do Rio Preto, São Bento, São José de Ribamar, São João Batista, São Luís, Turiaçú, Turilândia, Vargem Grande, Viana e Vitória do Mearim.
Caxias	Aldeias Altas, Anapurus, Brejo de Areia, Buriti Bravo, Caxias, Codó, Dom Pedro, Gonçalves Dias, Governador Archer, Matões do Norte, São João do Sóter, São Francisco do Maranhão, Senador Alexandre Costa e Timbiras.
Imperatriz	Amarante do Maranhão, Bom Jesus das Selvas, Buritirana, Carolina, Estreito, Feira Nova, Imperatriz, João Lisboa, Lajeado Novo, Porto Franco, Senador La Roque e Sítio Novo.
Bacabal	Altamira do Maranhão, Alto Alegre do Maranhão, Bacabal, Bernardo do Mearim, Bom Lugar, Brejo de Areia, Capinzal do Norte, Conceição do Lago Açú, Esperantinópolis, Lago do Junco, Lago Verde, Lima Campos, Marajá do Sena, Olho D'Água das Cunhãs, Paulo Ramos, Peritoró, Pio XII, Poção de Pedras, Santa Luzia do Tide, Santo Antônio dos Lopes, São Luiz Gonzaga e São Mateus.
Balsas	Balsas, Formosa da Serra Negra, Fortaleza dos Nogueiras, Nova Colinas, Riachão, São Félix de Balsas, São Pedro dos Crentes, Sucupira do Norte e Tasso Fragoso.
Santa Inês	Alto Alegre do Pindaré, Amapá do Maranhão, Boa Vista do Gurupi, Bom Jardim, Cândido Mendes, Nova Olinda do Maranhão, Pindaré Mirim, Santa Inês, Santa Luzia do Paruá e Vitorino Freire.
Açailândia	Açailândia e Itinga do Maranhão.
Grajaú	Arame e Grajaú.
São João dos Patos	São João dos Patos.

Barra do Corda	Barra do Corda.
Pedreiras	Joselândia e Pedreiras.
Timon	Timon.
Colinas	Colinas.
Presidente Dutra	Presidente Dutra.
Itapecuru-Mirim	Itapecuru-Mirim.
Zé Doca	Zé Doca.
Lago da Pedra	Lago da Pedra.
Coelho Neto	Coelho Neto.
Pinheiro	Pinheiro.

Fonte: PROG / UEMA 2008

2.1. Autonomia da Uema

A Uema, como autarquia de natureza especial, goza de autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial, de acordo com o que preceitua o art. 272 da Constituição do Estado do Maranhão, a saber:

- A **autonomia didático-científica** consiste no exercício de competência privativa para estabelecer a sua política e os seus programas de ensino, pesquisa e extensão, criar, modificar, fundir ou extinguir cursos e currículos, conferir graus, expedir diplomas e certificados, assim como outorgar bolsas, prêmios, títulos e outras dignidades universitárias;
- A **autonomia administrativa** consiste no exercício de competência privativa para elaborar e reformular o seu Estatuto, normas a este complementares, baixar seus regimentos e manuais, dispor sobre o pessoal dos seus quadros, prover os cargos comissionados e as funções gratificadas, contratar obras e serviços de que necessitar, propor ao Chefe do Poder Executivo seus planos de cargos e salários e respectivas alterações, assim como escolher e indicar àquela autoridade nomes para o exercício dos cargos de Reitor e Vice-Reitor;
- A **autonomia de gestão financeira e patrimonial** consiste no exercício de competência para gerar e captar recursos, incorporar bens e recursos ao seu patrimônio, deles dispor, elaborar e administrar seus orçamentos e planos de trabalho, manter em suas contas os saldos anuais dos respectivos recursos, contabilizando-os, como Receita Patrimonial, para o exercício seguinte;
- A **autonomia disciplinar** consiste na competência privativa para aplicar aos corpos docente, técnico-administrativo e discente as regras do seu Estatuto, do Estatuto dos Servidores Civis do Estado do Maranhão e do seu Regimento Interno; estabelecer normas de conduta pessoal, coletiva e de segurança a serem, obrigatoriamente,

observadas em todos os *campi* da universidade.

Alguns aspectos da autonomia, notadamente o financeiro e o patrimonial, existem de direito, mas não em sua plenitude, passando a ser efetivamente discutida pelo Governo do Estado em 27 de agosto de 2003, que por meio do Decreto nº 19.820, dispôs sobre a criação de uma comissão para desenvolver estudos sobre a efetiva autonomia universitária da Uema. Por meio de ato datado de 9 de março de 2004, o Governador do Estado designou os membros da comissão que foi criada pelo Decreto supracitado. A citada comissão apresentou ao Conselho de Administração – CAD da Uema projeto de lei de autonomia financeira e patrimonial. Aprovado em outubro de 2004, o referido projeto foi encaminhado à Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão - Seplan e submetida à Procuradoria Geral do Estado - PGE.

Finalmente, por meio da Portaria nº 119/2008, de 15 de maio de 2008, o atual Reitor designou comissão para desenvolver estudos sobre a autonomia financeira da Uema e sua operacionalização, reinaugurando as discussões sobre o tema. Em março deste ano, após exaustivo trabalho de pesquisas e visitas a outras IES, a comissão propôs um projeto de lei de autonomia de gestão financeira, que tramita na Procuradoria Geral do Estado.

2.2. Objetivos e Princípios Institucionais

São objetivos da Uema, conforme o seu Estatuto, promover o ensino de graduação e pós-graduação, a extensão universitária e a pesquisa, a difusão do conhecimento, a produção de saber e de novas tecnologias interagindo com a comunidade, visando ao desenvolvimento social, econômico e político do Maranhão.

Conforme o seu Estatuto, a Universidade Estadual do Maranhão está organizada com observância dos seguintes princípios:

- I - unidade de patrimônio e administração;
- II - estrutura orgânica com base em departamentos, coordenados por centros, tão amplos quanto lhes permitam as características dos respectivos campos de atividades;
- III - indissociabilidade das funções de ensino, pesquisa e extensão, vedada a duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes;
- IV - descentralização administrativa e racionalidade de organização, com plena utilização de recursos materiais e humanos;
- V - universidade de campo, pelo cultivo das áreas fundamentais do conhecimento humano, estudados em si mesmos ou em função de ulteriores aplicações, e de áreas técnico-profissionais;

- VI - flexibilidade de métodos e critérios, visando às diferenças individuais dos alunos, peculiaridades regionais e às possibilidades de combinação dos conhecimentos para novos cursos e programas de pesquisa;
- VII - liberdade de estudo, pesquisa, ensino e extensão, permanecendo aberta a todas as correntes de pensamento, sem, contudo, participar de grupos ou movimentos partidários;
- VIII - cooperação com instituições científicas, culturais e educacionais, públicas e privadas, nacionais e internacionais, para a consecução de seus objetivos.

2.3. Atuação da Uema na Educação Superior

A atuação da Uema na área de educação superior está distribuída em três níveis:

2.3.1. Graduação

- a. Cursos de Graduação Bacharelado e Licenciatura;
- b. Programas Especiais - Cursos de Licenciatura ministrados pelo Programa de Qualificação de Docentes - PQD, na modalidade parcelado intensivo;
- c. Cursos de Licenciatura intermediados pelo Núcleo de Ensino a Distância – Nead, atualmente Núcleo de Tecnologias para Educação – UEMAnet, na modalidade a distância;
- d. Curso de Formação Pedagógica de Docentes para as disciplinas de Ensino Médio e Educação Profissional em nível técnico.

2.3.2. Educação Superior de Formação Específica e Complementação de Estudos (Sequencial)

2.3.3. Pós-Graduação

- a. Stricto Sensu*
- b. Lato Sensu*

Os 31 (trinta e um) cursos de graduação oferecidos pela instituição, em seus 19 (dezenove) *campi*, estão distribuídos em 5 (cinco) áreas de conhecimento, conforme explicitado a seguir:

CURSOS DE GRADUAÇÃO POR ÁREA DE CONHECIMENTO

Ciências Agrárias

Agronomia, Medicina Veterinária, Zootecnia, Engenharia Florestal e Engenharia de Pesca.

Ciências Sociais

Administração, Ciências Sociais, Direito e Formação de Oficiais da Polícia Militar.

Ciências Tecnológicas

Arquitetura e Urbanismo, Engenharia Civil, Engenharia Mecânica, Engenharia de Produção, Engenharia da Computação, Tecnologia da Informação - Web Design e Formação de Oficiais Bombeiro Militar.

Educação

Ciências, Ciências da Religião, Geografia, História, Letras, Pedagogia, Música, Biologia, Física, Matemática, Química, Magistério Superior e Magistério das Séries Iniciais.

Saúde

Enfermagem e Medicina

Fonte: PROG/PROPLAN UEMA, 2007

2.4. Comunidade Universitária

2.4.1. Corpo Docente

O quadro docente atual da Uema é composto de 769 (setecentos e sessenta e nove) professores, sendo 56,4 % de mestres ou doutores e apenas 9,7% de graduados. Analisando-se o quadro mais abaixo que trata da distribuição do corpo docente por regime de trabalho, constata-se que 91,41% dos professores incluem-se no regime tempo integral.

CORPO DOCENTE POR TITULAÇÃO		
TITULAÇÃO	QUANTIDADE	%
Doutor	85	11,1
Mestre	348	45,3
Especialista	261	33,9
Graduado	75	9,7
TOTAL	769	100,0

Fonte: PRA/UEMA 2008.1

CORPO DOCENTE POR REGIME DE TRABALHO		
REGIME	QUANTIDADE	%
Tempo integral e dedicação exclusiva	275	35,76
40 h	428	55,65
20 h	66	8,59
TOTAL	769	100

Fonte: PRA/UEMA 2008.1

2.4.2. Corpo Técnico-Administrativo

O corpo técnico-administrativo é composto de 449 (quatrocentos e quarenta e nove) servidores, conforme quadro abaixo:

CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO POR GRUPO OCUPACIONAL			
GRUPO OCUPACIONAL	SUBDIVISÃO	QUANTIDADE	%
Atividade de Nível Superior – ANS		41	9,13
Subtotal		41	9,13
Atividade de Apoio Administrativo e Operacional – ADO	Apoio Operacional	227	50,55
	Apoio Administrativo	181	40,31
Subtotal		408	90,86
TOTAL		449	100

Fonte: PRA/UEMA 2008.1

2.4.3. Corpo Discente

O corpo discente é composto por 36.153 (trinta e seis mil cento e cinquenta e três) alunos, sendo 33.200 (trinta e três mil e duzentos) matriculados em cursos de bacharelado, licenciatura e formação pedagógica de docentes, 1.474 (mil quatrocentos e setenta e quatro) em cursos sequenciais e 1.479 (mil quatrocentos e setenta e nove) em cursos de pós-graduação, nas diversas modalidades e locais conforme quadro abaixo:

ALUNOS MATRICULADOS		
CURSO	Nº DE MATRÍCULAS	%
Graduação – Bacharelado	3.262	9,4
Graduação – Licenciatura	5.211	15,0
Licenciatura – PQD	16.679	48,1
Licenciatura – UEMANet	7.968	22,9
Sequencial de Formação Específica	1.474	4,3
Formação Pedagógica de Docentes	80	0,2
SUBTOTAL 1	34.674	100,0
Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i>	1.407	95,1

Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>	72	4,9
SUBTOTAL 2	1.479	100,0
TOTAL	36.153	-

Fonte: PROG/UEMA 2007.2

Considerando apenas os cursos de graduação (bacharelado, licenciatura e formação pedagógica de docentes), a distribuição do corpo discente de 33.200 (trinta e três mil e duzentos) alunos, por centro, é apresentada no quadro a seguir:

CAMPUS	LICENCIATURA	BACHARELADO	PDQ	NEAD	ESQUEMA I	*TOTAL
São Luís	1.555	1.980	10.013	***3.393	80	17.021
Caxias	1.235	309	960	990	-	3.494
Imperatriz	1.272	453	613	***1.095	-	3.433
Bacabal	171	113	2.255	1.172	-	3.711
Balsas	127	95	383	325	-	930
Santa Inês	417	79	1.345	526	-	2.367
Açailândia	39	30	566	276	-	911
Pedreiras	81	-	62	-	-	143
Timon	192	55	-	80	-	327
Grajaú		51	482	-	-	533
Colinas		25	-	16	-	41
Lago da Pedra	51	-	-	-	-	51
Presidente Dutra	28	25	-	-	-	53
Barra do Corda		20	-	34	-	54
São João dos Patos	06	27	-	-	-	33
Zé Doca	16	-	-	61	-	77
Itapecuru-Mirim	21	-	-	-	-	21
TOTAL	5.211	3.262	16.679	7.968	80	33.200

* Formação Pedagógica de Docentes para as disciplinas de Ensino Médio e Educação Profissional em nível técnico

**Incluídos 67 alunos de Pinheiro

***Incluídos 387 alunos de Carolina

Fonte: PROG/UEMA 2007.2

Considerando alunos dos cursos ministrados diretamente por professores do quadro da Uema (cursos de graduação e de pós-graduação), a relação aluno-professor é de 13,05 alunos por professor, conforme quadro abaixo:

ALUNOS MATRICULADOS		
CURSO	Nº DE MATRÍCULAS	%
Graduação – Cursos Regulares	8.553	85,3
Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i>	1.407	14,0
Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>	72	0,7
TOTAL	10.032	100,0
Nº de Professores	769	-
Nº de Alunos por professor	13,05	-

Fonte: PROG/UEMA 2007.2

2.5. Oferta de Cursos

2.5.1. Cursos de Graduação (Bacharelado e Licenciatura)

Para atender à elevada demanda por cursos de formação superior (acima de 22.000 inscritos no vestibular), foram oferecidas no 2º semestre de 2007, o total de 2.090 (duas mil e noventa) novas vagas, considerando todos os *campi* da instituição, o que resulta em uma concorrência geral de 11 (onze) candidatos por vaga, em média. O quadro abaixo detalha, por *campi*, os resultados do vestibular realizado em 2007:

QUADRO SÍNTESE DO NÚMERO DE VAGAS, CANDIDATOS INSCRITOS, ELIMINADOS, CONVOCADOS, CLASSIFICADOS E SOBRA DE VAGAS, POR CAMPUS – PASES/2007												
Campus	Vagas	Inscritos	Nº de candidatos por vaga	Eliminados 1ª etapa	Convocados para 2ª etapa	Eliminados/faltosos	Fora do triplo	Aprovados	Classificados	Excedentes	Sobra de vagas	% Sobra sobre vagas
São Luís	630	11449	18	3013	8436	2187	4758	1491	620	871	10	1,6
Caxias	359	3587	10	803	2784	1068	1196	520	323	197	36	10,0
Imperatriz	393	2846	7	735	2111	825	640	646	363	283	30	4,6
Bacabal	160	1222	8	292	930	445	241	244	148	96	12	7,5
Balsas	90	417	5	124	293	192	12	89	56	33	34	37,8
Santa Inês	60	458	8	189	269	136	32	101	60	41	0	0,0
Açailândia	60	170	3	49	121	59	0	62	40	22	20	33,3
Pedreiras	60	350	6	98	252	146	22	84	44	40	16	26,7
Timon	120	971	8	247	724	397	118	209	111	98	9	7,5
Coelho Neto	38	132	3	35	97	80	0	17	17	0	21	55,3
Colinas	20	184	9	91	93	85	0	8	8	0	12	60,0
Lago da Pedra	42	291	7	81	210	153	21	36	26	10	16	38,1
Pinheiro	40	589	15	217	372	194	142	36	36	0	4	10,0%
Presidente Dutra	18	19	1	8	11	4	0	7	7	0	11	61,1%
Total	2090	22685	11	5982	16703	5971	7182	3550	1859	1691	231	11,1%

FONTE: PROG/UEMA 2007.2

2.5.2 Cursos de Educação Superior de Formação Específica e Complementação de Estudos (Sequenciais)

Os cursos sequenciais, introduzidos pela Lei n.º 9.394/96, art. 44, inciso I, que trata sobre cursos e programas da Educação Superior, foram regulamentados pelo Conselho Nacional de Educação em 1999, visando à democratização do conhecimento e ao acesso a um nível superior de formação. A Uema oferece cursos sequenciais de formação

específica e cursos sequenciais de complementação de estudos que observam o disposto na Resolução CES n.º 01, de 27 de janeiro de 1999. Em 2007, estavam em andamento 15 (quinze) tipos de cursos sequenciais, ministrados em 16 (dezesesseis) municípios do Estado do Maranhão, com 1.474 (mil quatrocentos e setenta e quatro) alunos, conforme resumido nos quadros a seguir:

CURSO SEQUENCIAIS POR CAMPUS/MUNICÍPIOS	Nº DE MATRÍCULAS
São Luís - Campus	465
Bacabal - Campus	163
Imperatriz - Campus	104
Açailândia - Campus	103
Viana - Campus	46
Balsas - Campus	61
Lago da Pedra - Campus	83
Mirinzal - Campus	64
Pedreiras - Campus	56
Pastos Bons - Campus	32
Colinas - Campus	52
São João dos Patos - Campus	75
Grajaú - Campus	58
Porto Franco	49
Pio XII	20
Poção de Pedras	43
TOTAL	1474

Fonte: PROG/UEMA 2007.2

CURSO SEQUENCIAIS	Nº DE MATRÍCULAS	%
Administração de Negócios	388	26,3
Gestão de Saúde Comunitária	290	19,7
Técnico de Alimentos Agropecuários	139	9,4
Educação Física Escolar	107	7,3
Agente de Metalurgia	98	6,6
Secretariado Bilíngüe	70	4,7
Administração de Negócios do Campo – Agronegócio	63	4,3
Gestão de Segurança do Trabalho	56	3,8
Gestão Pública e Empreendedora	45	3,1
Gestão Escolar	41	2,8
Comunicação e Expressão Jornalística	39	2,6
Gestão Universitária	39	2,6
Educação Física Escolar	34	2,3
Gestão de Segurança Empresarial e Patrimonial	34	2,3
Gestão de Saúde Operacional	31	2,1
TOTAL	1474	–

Fonte: PROG/UEMA 2007.2

2.5.3 Programa de Qualificação de Docentes (PQD)

A Universidade Estadual do Maranhão, a partir da experiência e dos conhecimentos acumulados com o Programa de Capacitação de Docentes - Procad e em consonância com o paradigma apresentado nas diretrizes curriculares definidas pelo Conselho Nacional de Educação, propôs um novo modelo de formação de professores para a Educação Básica, implantando o Programa de Qualificação de Docentes - PQD, aprovado pela Resolução nº 415/2003 - Consun/Uema.

O Programa de Qualificação de Docentes – PQD iniciou suas atividades em 2004, oferecendo cursos de Licenciatura Plena (modular e presencial) a professores das redes de ensino, nos períodos de férias escolares, mais precisamente nos meses de janeiro, fevereiro e julho. O PQD desenvolve suas atividades em 108 (cento e oito) polos, sendo 102 (cento e dois) no estado do Maranhão. Só no estado do Maranhão são 16.679 (dezesseis mil seiscentos e setenta e nove) alunos matriculados e distribuídos em 458 (quatrocentos e cinquenta e oito) turmas.

Os cursos do Programa são planejados e coordenados pelos diretores dos cursos e respectivos departamentos acadêmicos e ministrados por professores da própria Uema e de outras instituições de ensino superior, tendo como base os programas de disciplinas dos referidos cursos.

O controle da implementação da estrutura curricular dos cursos em cada polo, bem como o levantamento e planejamento da reposição de disciplinas para os alunos que se encontram com pendências e das atividades acadêmico-científico-culturais (Prática, Estágio e Trabalho de Conclusão de Curso), são coordenados pela equipe pedagógica do PQD, de forma integrada com as direções dos cursos.

Para o acompanhamento das atividades desenvolvidas nos polos, o PQD conta com coordenadores locais e com as atividades de supervisão realizadas pelos diretores de curso e técnicos, além da aplicação de questionários para avaliação docente, no término da carga horária de cada disciplina. Após a conclusão dos períodos letivos, as análises dos relatórios dos coordenadores de polo e dos dados obtidos na apuração dos questionários são apresentadas em reuniões específicas.

A conclusão dos cursos do PQD iniciados até 2006 está prevista para o segundo semestre de 2009. A formação de professores empreendida pela Uema, a partir de 2009, ficará a cargo do Programa de Formação de Professores nas Áreas de Ciências da Natureza, Matemática e suas Tecnologias (Programa Darcy Ribeiro). Ver proposições.

A distribuição dos 16.679 (dezesseis mil seiscentos e setenta e nove) alunos nos cursos de Licenciatura em Ciências, com habilitação em Biologia, Física, Química e

Matemática, e nos cursos de Licenciatura em Geografia, História, Pedagogia e Letras, dá-se a partir dos seus *campi* e em 102 (cento e dois) polos, como segue:

DISTRIBUIÇÃO DOS ALUNOS DO PQD NO ESTADO DO MARANHÃO		
CAMPUS	POLOS	ALUNOS MATRICULADOS
São Luís	55	10.013
Caxias	08	960
Imperatriz	07	613
Bacabal	20	2.255
Balsas	01	383
Santa Inês	06	1.345
Grajaú	02	482
Pedreiras	01	62
Açailândia	02	566
TOTAL	102	16.679

Fonte: PROG/UEMA 2007.2

A distribuição das matrículas do PQD, por curso, é apresentada no quadro a seguir:

CURSOS DO PQD - MATRÍCULA POR CURSO		
CAMPUS	MATRÍCULAS	%
Matemática	2.244	13,5
Biologia	2.942	17,6
Física	89	0,5
Letras – Língua e Literatura Portuguesa	4.492	26,9
Pedagogia	1.330	8,0
Geografia	2.040	12,2
História	3.226	19,3
Química	316	1,9
TOTAL	16.679	100,0

Fonte: PROG/UEMA 2007.2

2.5.4 Núcleo de Tecnologias para Educação – UEMAnet (antigo NEAD)

O UEMAnet atua em 89 (oitenta e nove) municípios do estado, distribuídos nos *campi* indicados no quadro abaixo, para preparação de alunos para o vestibular, graduação em Administração (integrando o sistema da Universidade Aberta do Brasil) e licenciatura nas áreas de Ensino Religioso e Magistério Superior e de Nível Médio.

A oferta de graduação tecnológica será realizada em 2009, por meio da educação a distância, com a instalação de 4 (quatro) novos cursos nas áreas de Agronegócio, Gestão de Cooperativas, Alimentos e Gestão da Tecnologia da Informação.

Em 2009 também estão previstos novos cursos de Filosofia, Administração Pública, Pedagogia e Formação Pedagógica de Docentes com oferta de 6.200 (seis mil e duzentas) vagas aproximadamente.

2.6 Pós-Graduação

O ensino de pós-graduação na Uema é ministrado nos níveis *stricto sensu* (Mestrado e Doutorado) e *lato sensu* (Especialização).

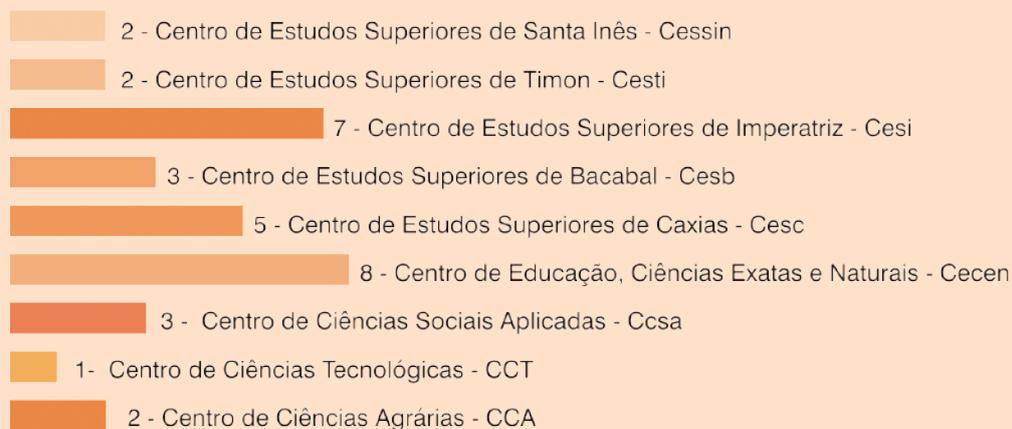
2.6.1 Pós-Graduação *Stricto Sensu*

A Uema oferece 2 (dois) cursos de pós-graduação *stricto sensu* autóctones, a saber:

- Mestrado em Agroecologia
- Mestrado em Ciências Veterinárias

2.6.2 Pós-Graduação *Lato Sensu*

Em 2007, a Uema tinha 33 (trinta e três) cursos de pós-graduação *lato sensu* em funcionamento, distribuídos conforme abaixo:



Ano-base 2007.2

Para o biênio 2008-2009 estão sendo realizados (*) ou foram programados (**) os seguintes cursos de pós-graduação *lato sensu*:

NOME DO CURSO	ANO	VAGAS	CENTRO
1 - LÍNGUA PORTUGUESA	2008*	48	Cesc
2 - FUNDAMENTOS DE MATEMÁTICA	2008**	49	Cesb
3 - FUNDAMENTOS DE QUÍMICA	2008**	45	Cesb
4 - SOCIOLOGIA DAS INTERPRETAÇÕES DO MARANHÃO: POVOS E COMUNIDADES TRADICIONAIS, DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E POLÍTICOS ETNIAS	2008**	32	Cesc
5 - LÍNGUA INGLESA	2008*	48	Cesi
6 - METODOLOGIA DO ENSINO SUPERIOR	2008*	40	Cesi
7 - METODOLOGIA DO ENSINO DE GEOGRAFIA AO PLANEJAMENTO AMBIENTAL	2008*	40	Cesi
8 - SAÚDE PÚBLICA	2008*	40	Cesi
9 - CIÊNCIAS AMBIENTAIS	2008*	46	Cesi
10 - FUNDAMENTO DE MATEMÁTICA	2008*	40	Cecen
11 - LITERATURA INFANTO-JUVENIL	2008*	45	Cecen
12 - ENGENHARIA E SEGURANÇA DO TRABALHO	2008*	40	CCT
13 - ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	2008*	43	CCT
TOTAL	-	556	-

Fonte: PPG 2008.1 - * em andamento - ** aguardando autorização

2.6.3. Capacitação de Docentes da Uema

Por meio de cursos de Doutorado Interinstitucional - Dinter e de Mestrado Interinstitucional – Minter, cujo objetivo é viabilizar a formação de doutores e de mestres fora dos grandes centros educacionais, mas com corpo docente de instituições com Programas de Pós-Graduação já consolidados, a Universidade Estadual do Maranhão apresenta, atualmente, o seguinte quadro de projetos em andamento:

DOUTORADOS INTERINSTITUCIONAIS

- Administração (Uema/FGV)
- Medicina Veterinária (Uema/Unesp - Jaboticabal)
- Arquitetura e Urbanismo (Uema/Ufrj)
- Agronomia (Uema/Ufpb)
- Zootecnia (Uema/Unesp - Jaboticabal)
- Geografia (Uema/Unesp - Presidente Prudente)

MESTRADOS INTERINSTITUCIONAIS

- Administração (Uema/FGV)
- Matemática (Uema/Unicamp)

Atualmente, 167 (cento e sessenta e sete) docentes encontram-se em processo de titulação, com isso, um em cada quatro professores da instituição está realizando curso de mestrado ou doutorado, a saber:

CAPACITAÇÃO DE PROFESSORES	
CURSO	Nº PROFESSORES
MESTRADO	15
MESTRADO INTERINSTITUCIONAL	39
SUBTOTAL 1	54
DOUTORADO	48
DOUTORADO INTERINSTITUCIONAL	65
SUBTOTAL 2	113
TOTAL	167
Nº DE PROFESSORES	769
%	21,7

Fonte: PRA/UEMA 2007

Após a conclusão dos cursos, em dois ou três anos, a Uema terá mais de 60% de seus professores com título de mestre ou doutor, conforme quadro abaixo.

PROJEÇÃO DO CORPO DOCENTE POR TITULAÇÃO APÓS A CONCLUSÃO DOS CURSOS DE MESTRADO E DOUTORADO		
TITULAÇÃO	QUANTIDADE	%
Doutor	198	25,7
Mestre	289	37,6
Especialistas e Graduados	282	36,7
TOTAL	769	100,0

2.7. Atuação da Uema em Pesquisa

A pesquisa constitui-se em atividade fim indispensável a uma instituição universitária. Para tanto, faz-se necessária a existência de um corpo docente qualificado, bem como a formação de grupos de pesquisa como fonte de produção de projetos nas diversas áreas de interesse da Instituição e como base para apoiar a instalação de cursos de pós-graduação.

2.7.1. Grupos de Pesquisa

No primeiro semestre de 2008, havia 37 (trinta e sete) Grupos de Pesquisa

certificados pelo CNPq em atividade na Uema . As áreas de concentração e os projetos de cada um desses Grupos são resumidos nos quadros a seguir:

Relatório de grupos certificados - Grande área: Ciências Agrárias	
NOME DO GRUPO DE PESQUISA	
1.	Morfofisiologia Animal
2.	Nutrição de Plantas em Sistemas Agroflorestais
3.	Imunopatologia
4.	Sustentabilidade Agroecologica da Agricultura Familiar na Margem Sudeste da Amazônia
5.	Solos do Trópico Úmido
6.	Agroecologia
7.	Grupo de Estudos em Medicina Veterinária Preventiva e Saúde Pública
8.	Saúde Pública e Veterinária
9.	Rede de Pesquisa de Biodiesel no Estado do Maranhão - Rebioma
10.	Sanidade e Cirurgia de Ruminantes
11.	Patologia das Doenças Infecciosas de Animais Domésticos
12.	Horticultura e Agroindústria
13.	Núcleo de Estudo de Asininos usados em Veículos de Tração Animal
14.	Morfobiologia e Patogenia de Parasitos de Animais
15.	Agrociências

Fonte: PPG/UEMA 2008.1

Relatório de grupos certificados - Grande área: Ciências Biológicas	
NOME DO GRUPO DE PESQUISA	
1.	Afecções dos Pequenos Ruminantes
2.	Núcleo de Pesquisa dos Recursos Biológicos dos Cerrados Maranhenses - RBCEM

Fonte: PPG/UEMA 2008.1

Relatório de grupos certificados - Grande área: Ciências Exatas e da Terra	
NOME DO GRUPO DE PESQUISA	
1.	Grupo de Química Analítica, Química Ambiental e Físico-Química
2.	Oleaginosas e Biocombustíveis
3.	Estudo e Manejo da Biodiversidade da Região Tocantina
4.	Degeo

Fonte: PPG/UEMA 2008.1

Relatório de grupos certificados - Grande área: Ciências Humanas	
NOME DO GRUPO DE PESQUISA	
1.	Brathair - Grupo de Estudos Celtas e Germânicos
2.	Mnemosine. Laboratório de História Antiga e Medieval.
3.	História e Linguagem
4.	Grupo de Estudos Socioeconômicos da Amazônia
5.	Docência e Orientação Profissional na Formação
6.	Responsabilidade, Transparência e Poder Político Local

7.	Práticas Educativas
8.	Cultura Popular
9.	Núcleo de Desenvolvimento Regional e Sustentabilidade
10.	Grupo de Estudo de Desenvolvimento, Política e Trabalho

Fonte: PPG/UEMA 2008.1

Relatório de grupos certificados - Grande área: Ciências Sociais Aplicadas	
NOME DO GRUPO DE PESQUISA	
1.	Computação Gráfica na Arquitetura e Urbanismo
2.	Grupo de Pesquisas sobre Cultura, Poder, Lutas Sociais e Políticas Públicas

Fonte: PPG/UEMA 2008.1

Relatório de grupos certificados - Grande área: Engenharias	
NOME DO GRUPO DE PESQUISA	
1.	Engenharia e Matemática Computacional
2.	Pavimenta Maranhão

Fonte: PPG/UEMA 2008.1

Relatório de grupos certificados / Grande área: Linguística, Letras e Artes	
NOME DO GRUPO DE PESQUISA	
1.	Núcleo de Estudos Linguísticos e Literários
2.	Literatura, Leitura e Ensino

Fonte: PPG/UEMA 2008.1

Atualmente há 19 grupos de pesquisa adicionais, aguardando certificação.

Grande área: Ciências Humanas	
NOME DO GRUPO DE PESQUISA	
1.	Cultura, Autonomia e Desenvolvimento Regional

Fonte: PPG/UEMA 2008.1

Grande área: Ciências Agrárias	
NOME DO GRUPO DE PESQUISA	
1.	Biotechnology e Biodiversidade
2.	Tecnologia de Semente
3.	Apicultura e Meliponicultura

Fonte: PPG/UEMA 2008.1

Grande área: Ciências Biológicas	
NOME DO GRUPO DE PESQUISA	
1.	Genética e Biotecnologia
2.	Ecologia e Conservação de Ecossistemas e Populações Terrestres

Fonte: PPG/UEMA 2008.1

Grande área: Ciências Exatas e da Terra	
NOME DO GRUPO	
1.	Avaliação Moluscicida de Plantas do Maranhão
2.	Conservação Integrada de Estruturas Ambientais Estratégicas da Cidade
3.	Planejamento e Gestão Urbanos
4.	Conservação de Recursos Genéticos Locais
5.	Preservação de Recursos Genéticos Locais
6.	Recursos Faunísticos em Zonas de Cerrado e Cocais do Estado do Maranhão
7.	Engenharia de Computação
8.	Grupo de Estudos Linguísticos e Literários do Maranhão
9.	Conservação de Recursos Genéticos Locais
10.	Metodologias para Ensino de Química
11.	Educação, Sociedade e Cultura

Fonte: PPG/UEMA 2008.1

2.7.2. Projetos de Pesquisa

Há 65 (sessenta e cinco) Projetos de Pesquisa realizados ou sendo realizados pela Uema no ano de 2008, cujos financiadores são apresentados nos quadros a seguir:

PROJETOS SENIORES EM ANDAMENTO UEMA	
PROJETO	AGÊNCIA
1. Bioprospecção do Pinhão Manso no Estado do Maranhão.	BNB
2. Seleção de Isolados de Bacillus SSP com potencial para Biocontrole da Brusone	BNB
3. Rede de Pesquisa de Bacuri no Maranhão: Bioprospecção e Coleta de Germoplasma de Bacurizeiro para implantação de Jardins Coloniais.	BNB
4. Identificação de parasitóides e variabilidade genética da mosca negra dos citros Aleurocanthus wogelmi Ashby (hemiptera: Aleyrodidae) com marcadores moleculares RAPD no Maranhão.	Cnpq
5. Avaliação da eficiência agrônômica do fosfato aluminoso solubilizado nas condições da agricultura familiar no Maranhão.	BNB
6. Controle biológico: nível de parasitismo de ovos do percevejo-do-colmo, Tibraca Limbati-vertris (Hemiptera: pentatomidae) na cultura do arroz no Maranhão.	BNB
7. Esterco sólido em horticultura.	BNB
8. Pesquisa das infecções causadas por Neospora caninum e Leptospira sp., em rebanhos bovinos de corte e leite da bacia leiteira do Estado do Maranhão.	BNB
9. Sistema alternativo de mudas clonadas de bacuri.	BNB
10. Avaliar a eficiência de resíduos orgânicos incorporados ao solo, em sua forma <i>in natura</i> .	BNB
11. Tecnologias para criação e multiplicação de colônias de abelhas.	BNB
12. Utilização dos campos naturais com a cultura de arroz orgânicos.	BNB
13. Reprodução da abelha indígena Melipona.	BNB
14. Recuperação de pastagens implantadas em solos de baixa fertilidade (AGROSSILVOLPASTORIL).	BNB

15. Controle químico e biológico para certificação do mel.	BNB
16. Rede de Pesquisa de bacuri no Maranhão.	BNB
17. Avaliação e caracterização agrônômica da cultura do pinhão manso no Estado do Maranhão.	BNB
18. Seleção de isolados de <i>Bacillus</i> spp. com potencial para o controle da brusone do arroz. BNB/Fundeci.	BNB
19. Eficiência agrônômica do fosfato aluminoso solubilizado nas condições da agricultura familiar no Maranhão	BNB
20. Controle de qualidade químico e biológico como fator para certificação do mel e da geoprópolis de tíuba (<i>Melipona compressipes fasciculata</i>) da região do Cerrado maranhense.	BNB
21. Zoneamento apibotânico e avaliação da sobreposição de nicho trófico entre abelhas africanizadas (<i>Apis mellifera</i>) e abelhas indígenas (<i>Melipona compressipes fasciculata</i>) em São José de Ribamar-MA.	BNB
22. Desenvolvimento e avaliação de equipamentos para a distribuição de esterco sólido em horticultura.	BNB
23. Eficiência de resíduos orgânicos incorporados ao solo, em sua forma <i>in natura</i> .	BNB
24. Zoneamento apibotânico do Estado do Maranhão.	Cnpq
25. Qualidade sanitária e fisiológica de sementes no estado do Maranhão.	BNB
26. Efeito da incorporação de resíduos orgânicos e da solarização na supressão a <i>Fusarium oxysporum</i> f. sp. <i>passiflorae</i> maracajuzeiro.	BNB
27. Avaliação e caracterização de cultivares de mamona para o programa de biodiesel no estado do Maranhão.	-
28. Estudo ecoepidemiológico da leishmaniose visceral na ilha de São Luís-MA.	Cnpq
29. Aspectos epidemiológicos de <i>Trypanosoma</i> sp., <i>Babesia bovis</i> e <i>Babesia bigemina</i> em bovinos na ilha de São Luís - MA.	Fapema*/ Capes
30. Atividade molucida de plantas do Maranhão.	Cnpq
31. Estudo fitoquímico de espécies do gênero <i>Euphorbia</i> e sua avaliação molucida para <i>Biomphalaria glabrata</i> .	Fapema/ Capes
32. Variabilidade genética de peixes de importância econômica do rio Itapecuru/MA, subsídios para manejo e conservação.	Fapema/ Capes
33. Levantamento, manejo e conservação de recursos pesqueiros da bacia do Rio Itapecuru/MA.	BNB
34. Caracterização e manejo genético de populações naturais de tucunarés.	Cnpq
35. Composição química e potencialidade industrial da bexiga natatória de pescada branca (<i>Cynoscion leiarchus</i>), pescada amarela (<i>Cynoscion acoupa</i>) e da gurijiba (<i>Arius parkeri</i>).	Basa
36. Detecção da infecção de Anofelinos (Diptera, Culicidae) por espécies de <i>Plasmodium</i> em áreas de transmissão ativa de malária do Estado do Maranhão.	Fapema/SUS
37. Investigação dos sorotipos do vírus dengue e da transmissão transovariana em <i>Aedes aegypti</i> (Diptera: Culicidae) do Tocantins, com a técnica de RT – PCR.	Cnpq/MS
38. Flebotomíneos vetores e hospedeiros reservatórios envolvidos nos ciclos de transmissão da leishmaniose tegumentar e leishmaniose visceral na região Nordeste. SUS/Cnpq.	-
39. Desenvolvimento de tecnologias para o agronegócio apícola no Nordeste do Brasil.	Embrapa

*Fapema: Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Maranhão

40. Implantação de sistemas agroecológicos de produção no projeto piloto de assentamento ambientalmente sustentável - PA Vila Diamante.	BNB
41. Programa de Pesquisa em Biodiversidade da Amazônia – PPBio: Levantamento da composição e da estrutura da vegetação da REBIO do Gurupi-MA.	Petrobrás
42. Levantamento da flora apícola do estado do Maranhão.	BNB
43. Potenciais impactos ambientais do transporte de petróleo e derivados na zona costeira amazônica - Piatam mar: Fase II. Petróleo Brasileiro S/A.	Petrobrás
44. Avança Maranhão: Desenvolvimento de tecnologias e práticas que agreguem valor a produtos naturais do estado do Maranhão.	Finep
45. Biocontrole da murcha bacteriana em tomateiro causada por <i>Rastonia solanaceum</i> por meio de incorporação de resíduo no solo.	BNB
46. Melhoria tecnológica de cultivo de arroz vazante em projeto de assentamento com vistas a obtenção de certificado de produto orgânico.	BNB
47. Composição florística e períodos de interferência das plantas daninhas associadas à cultura do arroz de terras altas do estado do Maranhão.	BNB
48. Implantação de sistemas agroecológicos de produção do projeto piloto de assentamento ambientalmente sustentável no Bioma Amazônia: PA Chico Mendes.	BNB
49. Difusão da meliponicultura em comunidades extrativistas do Maranhão.	BNB
50. Controle de qualidade químico e biológico como fator para a certificação do mel e da geoprópolis de tiúba (<i>Melipona compressipes fasciculata</i>) da região do Cerrado Maranhense.	BNB
51. Caracterização do geoprópolis de tiúba (<i>Melipona fasciculata</i> Smith) como base para certificação do recurso natural.	Basa
52. Macromoléculas de produtos naturais do estado do Maranhão.	Cnpq
53. Desenvolvimento de tecnologias para o agronegócio apícola no Nordeste – Qualidade do mel de <i>Apis mellifera</i> no Maranhão.	Embrapa
54. Inovações tecnológicas no sistema tradicional de produção de abacaxi turiaçú nativo do estado do Maranhão.	BNB
55. Apoio ao desenvolvimento de tecnologias de produção de mudas de alta qualidade, de fruteiras tropicais para o Maranhão. BNB/Fundeci.	BNB
56. Avaliação de resíduos orgânicos no controle de <i>Meloidogyne incognita</i> na cultura do pimentão.	BNB
57. Produção de frutas tropicais e preservação ambiental do Rio Itapecuru.	BNB
58. Experiências agroecológicas em área de produtor na Pré-Amazônia Maranhense. Embrapa.	Embrapa
59. Otimização do sistema alley cropping para uso alternativo à agricultura itinerante no trópico úmido.	Cnpq
60. Avaliação compartilhada de sistemas agroecológicos adequados à agricultura familiar do trópico úmido.	Cnpq
61. Manejo agroecológico do cupuazeiro e maracujazeiro no polo do cinturão verde, São Luis-MA.	Embrapa
62. Biologia, manejo e conservação de abelhas: uma atividade essencial para o desenvolvimento sustentável do Maranhão.	–
63. Definição de Metodologias de dosagem e ensaio de misturas asfálticas e da viabilidade do emprego de rejeitos ambientais para pavimentação (PC-02).	Finep/ Petrobrás
64. Avaliação do uso de ligantes betuminosos e rejeitos ambientais para estabilização de bases e sub-bases de pavimentos asfálticos (PC-03).	Finep/ Petrobrás

Fonte: PPG 2008.1

2.7.3. Bolsas de Iniciação Científica

O volume de bolsas de iniciação científica distribuído para alunos da Uema vem crescendo a cada ano, em razão da política de incentivos da instituição e da atuação de seus professores:

PROGRAMA DE BOLSA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA (COTAS)		
Agência	Cota 2007/2008	Cota 2008/2009
CNPq	33	33
FAPEMA	80	100
UEMA	80	80
TOTAL	193	213

Fonte: PPG/UEMA 2008.1

2.8. Atuação da Uema em Extensão

Na Uema, a extensão universitária tem dois eixos focais: a) de integração com os programas e projetos do Governo, de modo a contribuir para o desenvolvimento sustentável do Estado; b) com a sociedade, na condição de órgão público comprometido com a educação e o bem-estar social, pelo qual busca atender, nas áreas de sua competência, às principais demandas das comunidades onde se encontra inserida.

Durante sua trajetória acadêmica, a Uema tem empreendido centenas de ações extensionistas sob a forma de eventos culturais, técnicos e científicos, promovendo grandes e pequenos seminários, fóruns, encontros, simpósios e cursos de extensão de toda ordem, envolvendo os três segmentos acadêmicos e milhares de pessoas dos diferentes municípios maranhenses onde se localizam os seus Centros de Ciências e de Estudos Superiores.

2.8.1. Programas de Extensão

Em 2008, a Uema desenvolveu e/ou promoveu 37 (trinta e sete) programas e eventos de extensão, envolvendo 13.650 (treze mil seiscentas e cinquenta) pessoas em 40 (quarenta) municípios sendo um no estado de Minas Gerais (Projeto Rondon) e os demais no estado do Maranhão. O quadro a seguir sumariza todos os programas e eventos:

PROGRAMAS DE EXTENSÃO/PARTICIPANTES		
LOCAL	Nº DE PROGRAMAS	Nº PARTICIPANTES
São Luís e outros municípios	23	11 190
Caxias	6	940
Santa Inês	5	1 240
Zé Doca	1	200
Barreirinhas e Santo Amaro	2	80
TOTAL	-	13.650

Fonte: PROEXAE/UEMA 2008.1

O detalhamento dos outros projetos de extensão realizados ou em realização pela Uema em 2008 é apresentado no quadro a seguir:

ATIVIDADES DE EXTENSÃO SENDO DESENVOLVIDAS PELA UEMA EM 2008		
PROJETO/ATIVIDADE/EVENTOS		
PROJETO/ATIVIDADE/EVENTOS	MUNICÍPIO	Nº DE PARTICIPANTES
Pesce – Programa Especial de Curso de Extensão	São Luís	328
Unti – Universidade Integrada da Terceira Idade	São Luís	120
Curso de Leitura Vox	São Luís	30
Curso de Espanhol na Escola Pública	São Luís	30
Curso de Material Design	São Luís	12
Curso de Leitura para Seminaristas	São Luís	10
II Mostra Científica e III Semana de Geografia	São Luís	250
I Encontro Internacional e II Nacional de História Antiga e Medieval do Maranhão	São Luís	500
Projeto Curso Vestibular da Cidadania	São Luís	650
Projeto Avanços da Oceanografia no Século XXI	São Luís	40
Projeto de Gestão Ambiental Participativa na Área de Proteção Ambiental (APA)	São Luís	1 455
Projeto de Educação para o Trânsito nas Séries Iniciais da Escola Miguel Lins	São Luís	30
Pibex – Programa Institucional de Bolsas em Extensão	São Luís, Bacabal, Imperatriz, Caxias	50
Curso de Nivelamento para Acesso ao Ensino Superior	Arari	70
Projeto de Elaboração de Trilhas, do Diagnóstico ao Projeto	Barreirinhas e Santo Amaro	30
Projeto de Extensão da Central de Atendimento para Melhoria Física da Rede de Hospedaria de Santo Amaro	Barreirinhas e Santo Amaro	50

Projeto PRONERA II – Ensino Fundamental	Pio XII, Pindaré Mirim, Pedro Rosário, Turiacú, Zé Doca, Governador Nunes Freire, Santa Luzia do Paruá, Centro Novo, Centro do Guilherme	1200
Projeto PRONERA / Magistério em Nível Médio. Curso Magistério	Bacabeira	35
Projeto VALE ALFABETIZAR	Bacabeira, Rosário e Açailândia	1850
Projeto ARTE NA ESCOLA – Metodologia de Ensino de Arte	Vargem Grande, São Bernardo do Maranhão, São Bento, São Bernardo e Liberdade em São Luís	500
Projeto ALFASOL – Alfabetização Solidária	Pirapemas e Caxias	500
Projeto PRONERA III – Ensino Fundamental	Tuntum, Colinas, Lima Campos, São Luís Gonzaga, Pedreira, Capinzal do Norte, Fortunas, Mirador e Timon	1200
UEMA- PROEXAE – Mutirão da Cidadania	Vargem Grande, São Luís, São Bernardo do Maranhão, São Bento, Miranda do Norte, Peritoró	1600
Projeto Transmissão, Sintomas e Profilaxia das Parasitoses	Barreirinhas, Vargem Grande, São Domingos, Fortuna e São Luís	500
Projeto RONDON	Capitão Enéias – MG	230

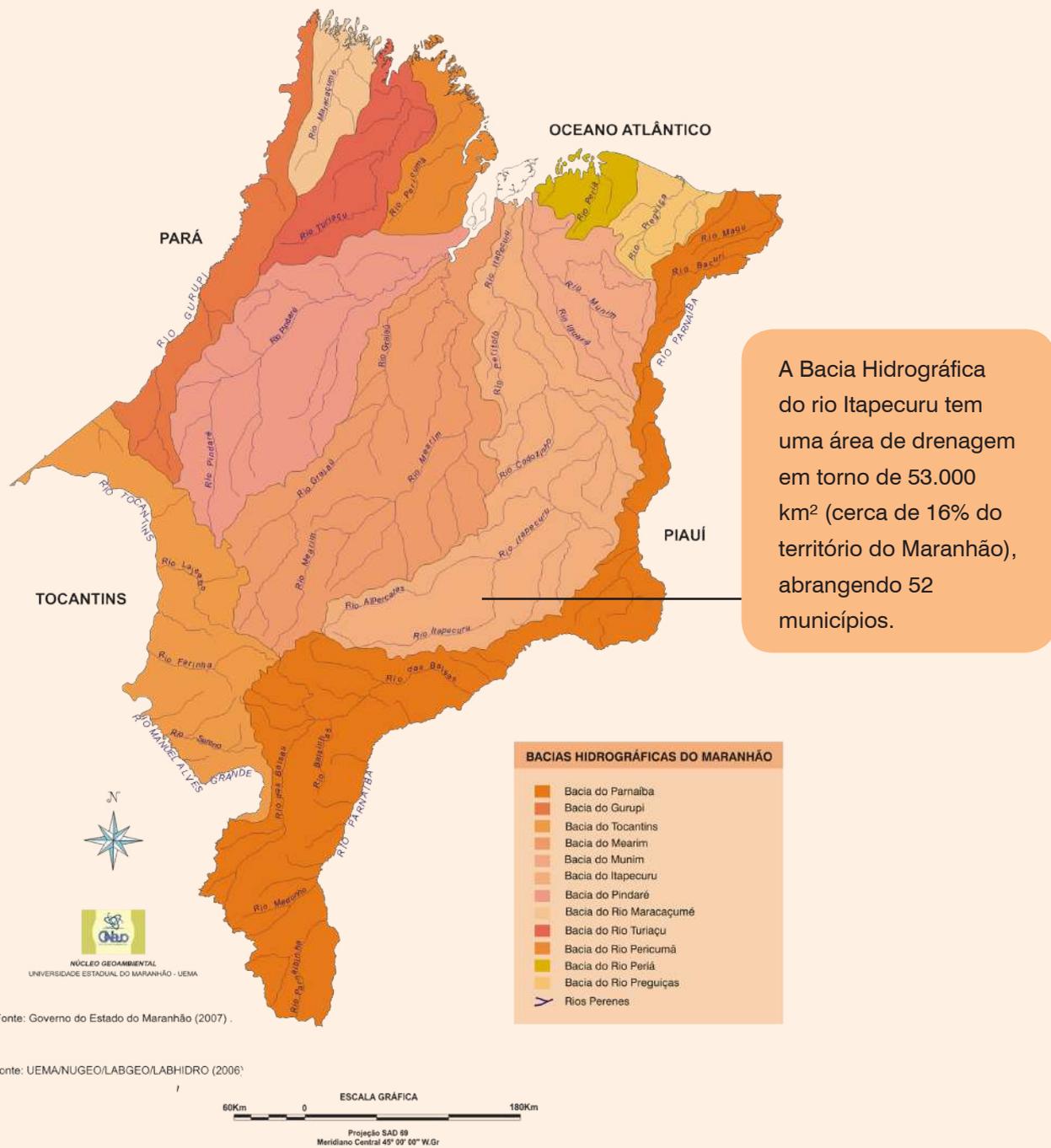
Projeto Intermediate English Course – Curso de Capacitação de Professores da Língua Inglesa	Santa Inês	60
Projeto Mensageiros da Alegria (Curso de Enfermagem)	Santa Inês	800
Curso de Literatura Inglesa	Santa Inês	260
Projeto A Arte	Santa Inês	80
Projeto Teatro de Bonecos	Santa Inês	40
Curso III Curso de Cesc/Uema de Futsal	Caxias	100
Evento Palestra O Ensino Fundamental de Nove Anos	Caxias	150
Evento Encontro Pedagógico Cesc/Uema	Caxias	150
Evento VIII Simpósio de Letras “Língua e Literatura Interfaces da Linguagem”	Caxias	200
Evento I Encontro Cultural de Inglês do Cesc/Uema “English For All”	Caxias	250
Evento Seminário Processo de Destilação Alcoólica	Caxias	60
I Seminário de Meio Ambiente de Zé Doca “Ecologia Saúde e Cidadania”	Zé Doca	200
TOTAL	-	13.620

Fonte: PROEXAE 2008.1

2.8.2. A Uema no Programa de Revitalização da Bacia do Rio Itapecuru

Vale destacar também a participação da Uema, juntamente com outras instituições públicas federais e do estado do Maranhão, no Programa de Revitalização da Bacia do Rio Itapecuru, descrito a seguir:

Apresentação da Bacia Hidrográfica do Rio Itapecuru



Rio Itapecuru



Diretrizes do Programa

- **ARTICULAÇÃO INTERGOVERNAMENTAL:** Identificação das habilidades inerentes a cada uma das instituições, para que exerçam suas funções de forma coordenada, articulada e integrada para potencializar as ações públicas para revitalização da bacia.
- **INTEGRAÇÃO INTERINSTITUCIONAL:** Harmonizar critérios e procedimentos para implantação e operacionalização de instrumentos que possibilitem uma articulação e integração interinstitucionais permanentes entre os órgãos, as entidades e as demais instâncias existentes na área.
- **PARTICIPAÇÃO E CONTROLE SOCIAL:** Envolver a população em geral e os diversos setores interessados no programa na execução da revitalização, desde a identificação de problemas até a busca de consensos e soluções e acompanhamentos das ações.

Objetivos do Programa

O objetivo geral do Programa é recuperar, conservar e preservar o meio ambiente da Bacia do Rio Itapecuru e mitigar os impactos ambientais antrópicos para o desenvolvimento sustentável dos 52 municípios e das comunidades ribeirinhas. O Programa busca ainda atingir 6 objetivos específicos:

- Implantar uma política de desenvolvimento sustentável;
- Implantar um processo de planejamento e gestão ambiental, integrado e

participativo;

- Implantar políticas públicas socioambientais articuladas com as instâncias colegiadas;
- Melhorar a qualidade de vida da população considerando todos os seus aspectos e potencialidades.
- Capacitar os recursos humanos para garantir o desenvolvimento sustentável por meio do monitoramento, da fiscalização e da gestão ambiental integrada da bacia, tanto dos ecossistemas, seus recursos naturais, como dos processos produtivos existentes;
- Promover a melhoria das condições socioambientais e socioeconômicas das suas populações, assim como a melhoria da oferta hídrica, tanto nos aspectos quantitativos quanto qualitativos

Participantes do Programa

O Programa é composto por várias instâncias que atuam formalmente nas esferas estadual, municipal e local. Estas instâncias têm como objetivo a implementação de atividades relacionadas com a revitalização da bacia e a concretização do sistema de gestão.

Participação da Uema

A participação da Uema para o desenvolvimento desse Programa concentra-se no desenvolvimento e/ou participação em atividades nas seguintes áreas:

- Monitoramento ambiental
- Educação
- Capacitação e gestão em saúde
- Vigilância Sanitária
- Saneamento Básico
- Cultura
- Direitos humanos
- Trabalho e economia solidária

- Igualdade Racial
- Juventude
- Monitoramento da gestão pública
- Agropecuária
- Instituto da Biodiversidade do Maranhão
- Jardim Botânico de São Luis
- Turismo sustentável

2.8.3. Bolsas de Extensão

Vale destacar ainda a criação e a implementação do Pibex – Programa Institucional da Uema de Bolsas de Extensão contemplando, inicialmente, 50 (cinquenta) estudantes dos *campi* de São Luís, Bacabal, Imperatriz e Caxias. A previsão é chegar a 100 (cem) bolsas em 2009.

3. A UEMA E O ESTADO DO MARANHÃO

3.1. Aspectos Fisiográficos e Presença da Uema no Estado do Maranhão

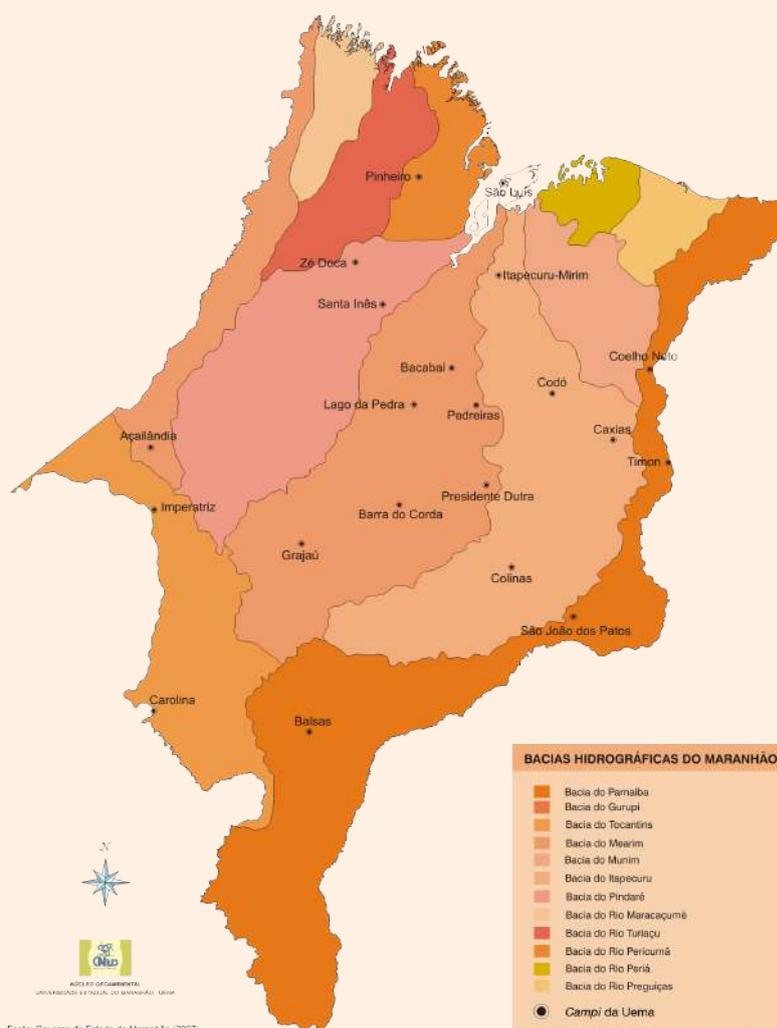
- **Área territorial:** 331.983,293 km²
- **Localização geográfica:** Macrorregião Nordeste
- **Limites**

Norte: Oceano Atlântico (extensão aproximada: 640 km)

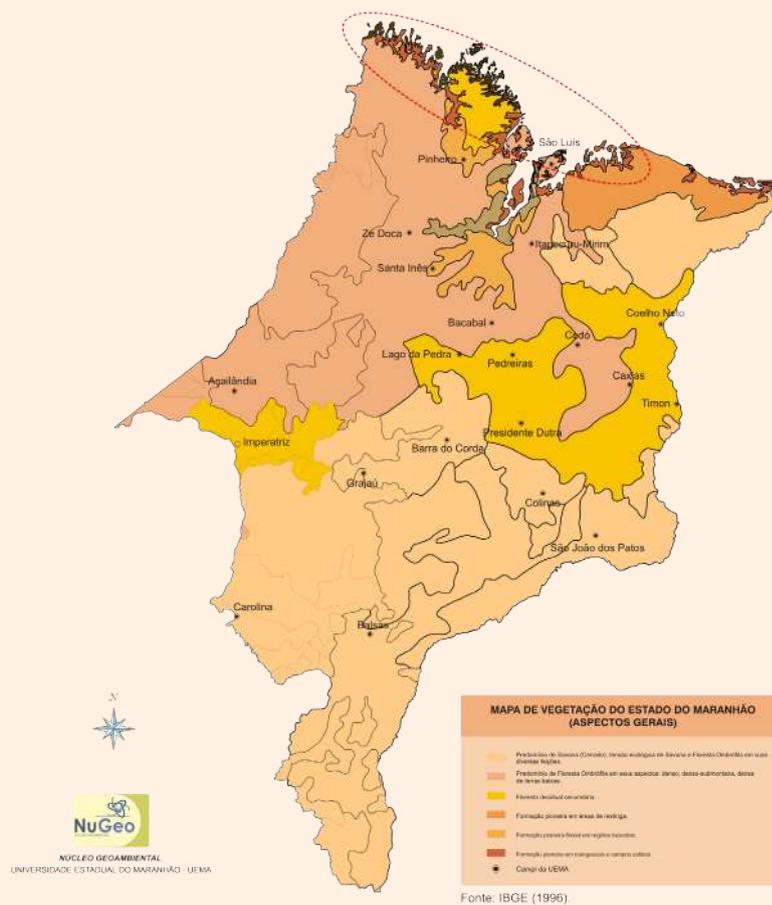
Leste e Sudeste: Estado do Piauí (extensão: 1.278 km)

Sul e Sudeste: Estado de Tocantins (extensão: 898 km)

Oeste: Estado do Pará (extensão: 735 km)



- **Bacias Hidrográficas do Maranhão:** O Estado do Maranhão possui 12 (doze) bacias hidrográficas – A Uema atua em cidades das principais bacias – Gurupi, Itapecuru, Mearim, Grajaú, Parnaíba, Tocantins, Pindaré e Munim. Realiza também programas de pesquisa na bacia do Rio Tocantins (Estudo e Manejo da Biodiversidade da Região Tocantina), na bacia do Rio Itapecuru (Variabilidade genética de peixes de importância econômica do rio Itapecuru/MA, subsídios para manejo e conservação) e de extensão na bacia do Rio Itapecuru (Programa de Revitalização da Bacia do Rio Itapecuru), descritos no capítulo anterior.



• **Biomass e Cobertura Vegetal:**

Os biomas e a cobertura vegetal do estado variam da floresta tropical (amazônica) à caatinga, passando por manguezais e restingas, terrenos inundáveis e cerrados, parte em uso para agricultura intensiva e parte para agricultura de subsistência. A Uema possui *campi* em todos esses biomas, exceto nos manguezais litorâneos, fora de São Luís, mas oferece cursos do PQD, a distância via UEMAnet (antigo Nead) e Sequenciais nessas regiões. A presença da Uema também se manifesta nos diversos programas de pesquisa conduzidos pela instituição nessas regiões, dentre os quais destacam-se:

Programa de Pesquisa em Biodiversidade da Amazônia – PPBio: Levantamento da composição e da estrutura da vegetação da REBIO do Gurupi-MA.

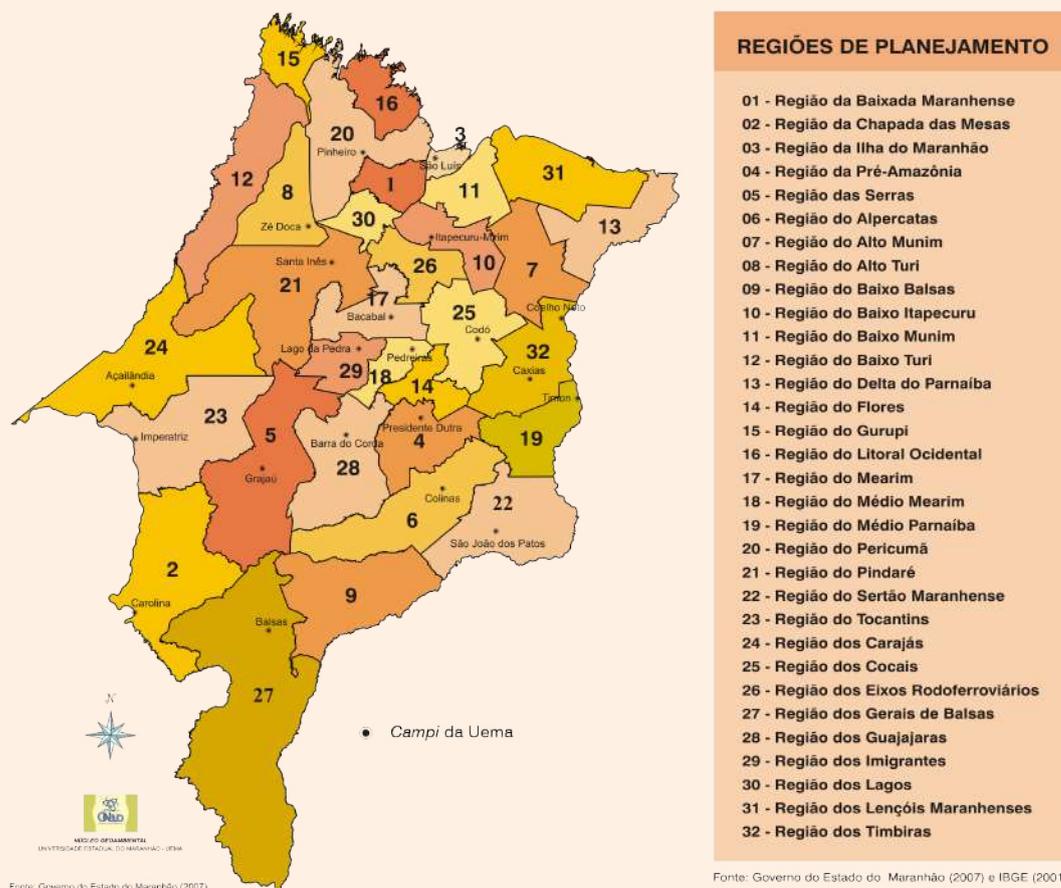
Potenciais impactos ambientais do transporte de petróleo e derivados na zona costeira amazônica - PIATAM mar: Fase II. Petróleo Brasileiro S/A.

• **Divisão do Maranhão em Regiões:** A nova regionalização proposta para o estado do Maranhão foi desenvolvida pela Secretaria de Planejamento e Orçamento do Estado, pelo Instituto Maranhense de Pesquisa Socioeconômica e Cartográfica Maranhense – Imesc e pelo Núcleo Geoambiental da Uema (Nugeo), transformando regiões administrativas em territórios de desenvolvimento, aproximando o Governo dos cidadãos. Os critérios adotados para o agrupamento dos municípios e que resultaram nas 32 (trinta e dois) regiões propostas foram:

a) Condições de acesso rodo-ferroviário e flúvio-marítimo e, também, comparação das distâncias entre os municípios;

- b) Demanda de serviços públicos;
- c) Relações socioeconômicas definidas pelo fluxo de negócios;
- d) Identidade ambiental natural, cultural e étnica.

• **A Uema está presente sob a forma de campus em 20 das 32 novas regiões**



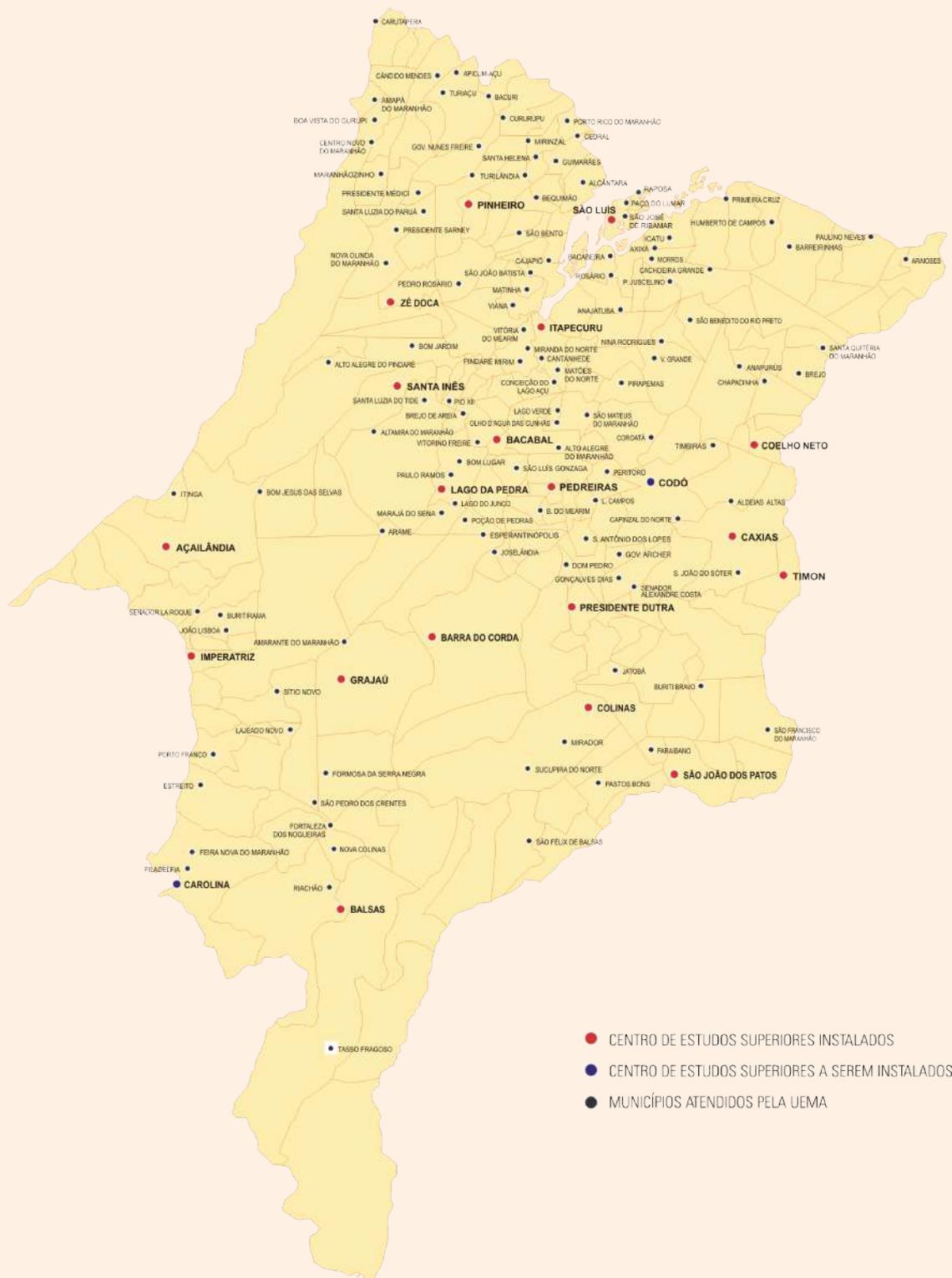
• **Comparativo dos Municípios e da presença da Uema (campus)**

O estado do Maranhão está estruturado em 217 (duzentos e dezessete) municípios, conforme quadro abaixo:

CLASSES DE POPULAÇÃO	Nº MUNICÍPIOS	%	PRESENÇA DA UEMA	%
Até 5.000 hab	10	4,6%	0	0,0%
5.001 a 10.000 hab	48	22,1%	0	0,0%
10.001 a 20.000 hab	81	37,3%	0	0,0%
20.001 a 30.000 hab	34	15,7%	2	5,9%
30.001 a 50.000 hab	24	11,1%	5	20,8%
Acima de 50.000 hab	20	9,2%	14	70,0%
TOTAL	217		21	—

Fonte: IBGE 2007

A Uema está presente em 140 (cento e quarenta) municípios do estado, agrupados em torno de 18 (dezoito) Centros de Estudos Superiores e de 4 (quatro) Centros de Ciências localizados em São Luís. Considerando a população de 5.873.655 habitantes (Censo IBGE 2000), a Uema oferece serviços regulares de educação superior para 82,11% da população do estado do Maranhão. O mapa a seguir apresenta os municípios atendidos pela Uema.



3.2. Indicadores Demográficos e Socioeconômicos

3.2.1. Indicadores Demográficos

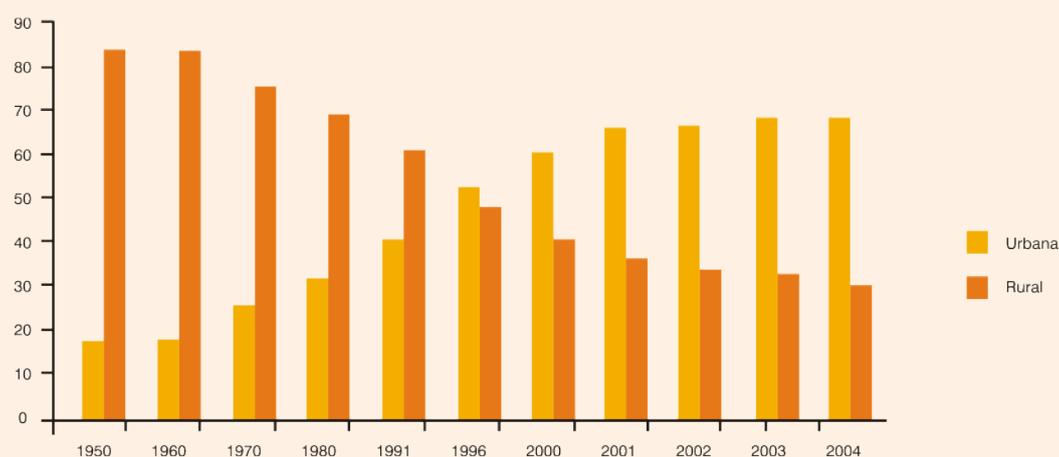
Os indicadores do Maranhão destacam-se por uma densidade demográfica mais baixa e pela taxa de fecundidade, índice de natalidade e índice de mortalidade mais elevados em relação aos padrões médios do Nordeste e do País.

Indicadores	Maranhão			Nordeste			Brasil		
	2001	2003	2004	2001	2003	2004	2001	2003	2004
Densidade demográfica (hab.km ²)	17.0	17.9	18.1	30.9	31.6	32.3	19.9	21.0	21.3
Taxa de urbanização (%)	65.3	67.7	68.1	70.5	70.8	71.5	83.9	84.3	83.0
Razão de sexo	99.6	98.0	96.5	95.1	96.1	95.4	94.9	95.2	95.0
Razão de dependência	70.9	65.4	63.6	62.5	59.1	57.3	53.3	51.1	51.0
Taxa de fecundidade total	3.2	2.5	2.6	2.7	2.4	2.3	2.4	2.3	2.3
Taxa bruta de natalidade (%)	25.6	24.9	24.3	23.9	23.4	21.5	20.9	20.9	20.6
Taxa bruta de mortalidade (%)	7.2	7.1	7.0	7.5	7.3	6.9	6.9	6.3	6.3
Esperança de vida ao nascer - ambos os sexos em anos	65.1	65.7	66.4	66.1	66.7	68.6	68.9	71.3	71.7
Esperança de vida ao nascer-homens (em anos)	61.6	62.1	62.6	63.0	63.6	65.1	65.0	67.6	67.9
Esperança de vida ao nascer-mulheres (em anos)	68.8	69.4	70.5	69.2	69.8	72.4	72.8	75.2	75.5

Fonte: IBGE

Segundo o IBGE, o Maranhão passa por forte migração da população para as áreas urbanas – atualmente quase 70% da população é urbana. Esse movimento migratório para os centros urbanos é retratado na figura abaixo:

POPULAÇÃO RESIDENTE (%), POR SITUAÇÃO DO DOMICÍLIO, NO MARANHÃO, 1950/ 2004



Ainda segundo o IBGE, o Maranhão tem uma população jovem - 45% têm menos de 20 anos e mais de 85% da população tem menos de 50 anos de idade.

O quadro a seguir mostra a composição da população maranhense por sexo e faixa etária:

Grupos de Idade	2002			2003			2004		
	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres
Total	587687	2908334	2968153	5956250	2948199	3008051	6036 607	2964 902	3071 705
0 a 4 anos	634883	321083	313800	610973	307094	303879	645 588	329 967	315 621
5 a 9 anos	678883	347765	330777	699081	356401	342680	711 731	364 234	347 497
10 a 14 anos	706073	351821	354252	702317	345899	356418	675 874	364 237	311 637
15 a 19 anos	722203	363122	359081	727347	371760	355587	714 126	342 716	371 410
20 a 24 anos	577456	292772	284684	571383	291749	279634	621670	290113	331557
25 a 29 anos	422172	210276	211896	451780	212554	239226	459081	227947	231134
30 a 34 anos	367174	177123	190051	395201	198001	197200	380972	171357	209615
35 a 39 anos	346965	165798	181167	341042	169720	171322	339529	147449	192080
40 a 44 anos	312997	150435	162562	298209	139810	158399	345913	159408	186505
45 a 49 anos	230494	99480	131014	250527	108290	142237	264609	133898	130711
50 a 54 anos	234555	114045	120510	225473	110717	114756	218383	114770	103613
55 a 59 anos	174696	80070	94626	181029	81625	99404	179329	76515	102814
60 a 64 anos	151243	8423	66320	157601	80819	76782	164187	86874	77313
65 a 69 anos	111609	53382	58227	121229	65461	55768	119550	56587	62963
70 anos ou mais	205425	96239	109186	222250	108299	113951	194471	98830	95641
Idade ignorada	-	-	-	808	-	808	1594	-	1594

Fonte: IBGE

3.2.2. Indicadores Socioeconômicos

Mais de 77% da população do estado é atendida pelo serviço de abastecimento de água e menos de 20% dos domicílios dispõem do serviço de esgotamento sanitário. Poucos domicílios dispõem de acesso à internet.

Especificação	2000		2002		2003		2004	
	Nº de dom.	% de dom.	Nº de dom.	% de dom.	Nº de dom.	% de dom.	Nº de dom.	% de dom.
Total	1 235 496	100	922 785	100	947 102	100	987 510	100
Abastecimento de água								
Rede geral	654 220	52.95	742 841	80.50	724 533	76.50	764 332	77.40
Poço, nascente ou outra forma	581 276	47.05	179 020	19.40	221 621	23.40	223 177	22.60
Esgotamento sanitário								
Rede geral de esgoto ou pluvial	113 766	9.21	88 587	9.60	125 017	13.20	169 851	17.20
Fossa séptica e rudimentar	572 216	46.32	571 203	61.90	583 414	61.60	637 931	64.60
Outro e não tinha	57 920	4.69	262 993	28.50	236 775	25.00	-	18.20
Destino do lixo								
Coletado por serviço de limpeza	424 013	34.32	549 057	59.50	-	71.60	610 281	61.80
Coletado indiretamente	-	-	118 116	12.80	75 768	8.00	130 351	13.20
Sem serviço (queimado, enterrado, jogado e outro)	811 483	65.67	255 611	27.70	193 208	20.40	247 865	25.10

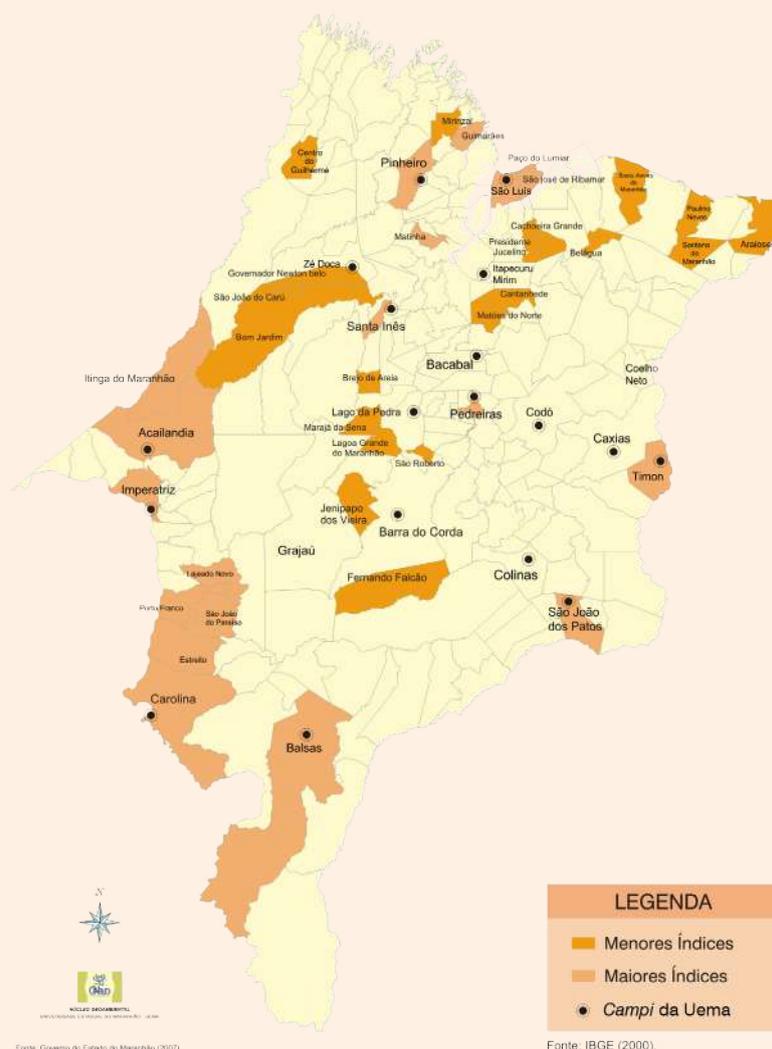
Bens duráveis

Iluminação elétrica	-	-	909 969	98.60	931 118	98.31	976 352	98.90
Linha telefônica instalada	192 524	15.58	285 964	31.00	300 516	31.70	298 885	30.30
Geladeira	-	-	725 734	78.60	744 089	78.60	796 226	80.60
Freezer	-	-	84 907	9.20	83 912	8.90	76 513	7.70
Televisão	775 364	62.76	725 733	78.60	746 492	78.80	806 587	81.70
Máquina de lavar de roupa	65 580	5.31	60 075	6.50	95 113	10.00	80 500	8.20
Microcomputador	26 352	2.13	38 449	4.10	50 351	5.30	54 199	5.50
Computador com acesso à internet	-	-	25 632	2.70	39 161	4.10	36 663	3.70

Fonte: IBGE

3.2.3. Índice de Desenvolvimento Humano - IDH

O mapa do IDH maranhense apresentado a seguir indica que os municípios com menores índices concentram-se nas regiões central e nordeste do estado. Nesse contexto observa-se que nenhum dos atuais programas da Uema foi pensado para os 20 (vinte) municípios com menor IDH. Essa situação deverá ser corrigida em breve por meio do Programa de Formação de Professores na área de Ciências da Natureza, Matemática e suas tecnologias - Programa Darcy Ribeiro, que prevê a realização de cursos em todos os municípios do estado.



Por outro lado, o Programa de Qualificação de Docentes da Uema já tem polos instalados em 6 (seis) dos 20 (vinte) municípios com menor IDH (Cantanhede, Marajá do Sena, Bom Jardim, Presidente Juscelino, Matões do Norte e Araioses).

3.3. Educação

3.3.1. Ensino Básico

A Uema participa, por meio do PRONERA I, II e III e ALFASOL, do esforço do Governo para reduzir os índices de analfabetismo no estado, que ainda permanecem elevados. A participação da Uema nesse esforço está sintetizada no quadro a seguir:

PROJETO/ATIVIDADE	MUNICÍPIO	Nº DE PARTICIPANTES
Projeto PRONERA II – Ensino Fundamental	Pio XII, Pindaré Mirim, Pedro Rosário, Turiaçu, Zé Doca, Governador Nunes Freire, Santa Luzia do Paruá, Centro Novo, Centro do Guilherme	1.200
Projeto PRONERA/Magistério em Nível Médio. Curso Magistério	Bacabeira	35
Projeto VALE ALFABETIZAR	Bacabeira, Rosário e Açailândia	1.850
Projeto ARTE NA ESCOLA – Metodologia de Ensino de Arte	Vargem Grande, São Bernardo do Maranhão, São Bento, São Bernardo e Liberdade em São Luís	500
Projeto ALFASOL – Alfabetização Solidária	Pirapemas e Caxias	500
Projeto PRONERA III – Ensino Fundamental	Tuntum, Colinas, Lima Campos, São Luis Gonzaga, Pedreiras, Capinzal do Norte, Fortunas, Mirador e Timon	1.200
TOTAL	-	5.285

Fonte: MEC/INEP

3.3.2. Ensino Fundamental e Médio

Nesta área a contribuição da Uema tem sido feita por meio do Procad (encerrado em 2001), do PQD, do Nead (atual UEMAnet), dos cursos sequenciais e das licenciaturas, que formam, entre outras especialidades, gestores educacionais e professores para o ensino fundamental e médio. O quadro a seguir mostra os resultados desses programas nos últimos anos:

PESSOAL DOCENTE POR NÍVEL DE FORMAÇÃO				
Nível de formação	Ensino Fundamental			
	2000	2003	2004	2005
Fundamental (1º grau)	9.931	2.300	1.830	1.525
Incompleto	4.577	-	-	-
Completo	5.354	2.300	1.830	1.525
Médio (2º grau)	47.663	52.599	46.876	46.047
Superior	6.490	12.922	20.196	22.955

Fonte: MEC/INEP

Nível de formação	Ensino Médio			
	2000	2003	2004	2005
Fundamental (1º grau)	-	0	10	0
Incompleto	-	-	-	-
Completo	-	0	10	0
Médio (2º grau)	3.510	2.409	1.457	760
Superior	6.700	10.209	13.700	13.481

Fonte: MEC/INEP

3.3.3. Ensino Superior

Nesta área a contribuição da Uema está sendo feita por meio da oferta de cursos de pós-graduação *stricto sensu* autóctones, com o objetivo de qualificar com o título de mestre ou de doutor, profissionais e professores de outras instituições. A Uema oferece cursos de Mestrado em duas áreas: Ciências Veterinárias e Agroecologia. Adicionalmente, está desenvolvendo, em parceria com outras IES, programas para qualificar com o título de mestre ou de doutor, professores do seu próprio quadro, por meio dos projetos de Doutorando Interinstitucional - Dinter e de Mestrado Interinstitucional – Minter. O quadro a seguir apresenta a situação do professorado universitário do Maranhão que a Uema pretende contribuir para melhoria:

Ano	Total	Sem graduação		Graduação		Especialização		Mestrado		Doutorado	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1996	1.457	-	-	-	590	524	35.9	278	19.1	65	4.5
1997	1.675	11	07	07	543	703	41.9	304	18.2	114	6.8
1998	1.670	-	-	-	508	541	44.4	299	17.9	122	7.3
1999	1.837	-	-	-	614	729	49.7	352	19.2	142	7.7
2000	2.06	-	-	-	522	803	38.9	544	26.3	196	9.5
2001	2.044	10	05	05	446	733	35.9	645	31.5	210	10.3
2002	2.445	-	-	-	557	870	35.6	780	31.9	238	9.7
2003	2.636	-	-	-	503	973	36.91	872	33.08	288	10.93
2004	3.050	0	-	-	517	1.150	37.70	1.052	34.49	331	10.85

Fonte: MEC/INEP

3.4. Infraestrutura

O Maranhão é um estado de grandes dimensões geográficas e, como tal, tem seu maior desafio na área de infraestrutura. A Uema, como instituição estadual formadora de profissionais nas áreas da Engenharia Mecânica, da Engenharia Civil e da Arquitetura e Urbanismo, tem um importante papel a desempenhar na formação de mão-de-obra qualificada para atuar nessas atividades estruturais.

3.4.1. Rodovias

Com uma malha de mais de 10.000 km de rodovias (vide quadro abaixo), o grande desafio do estado concentra-se na recuperação/manutenção das rodovias existentes. Nesta área, o Laboratório de Solos da Uema, bem como os estudantes e professores das Engenharias, já oferecem e podem continuar a oferecer soluções para o setor. Como contribuição nesta área a Uema constituiu um Grupo de Pesquisa - **Pavimentação Maranhão** - que está desenvolvendo dois projetos de pesquisa, descritos a seguir:

- Definição de Metodologias de dosagem e ensaio de misturas asfálticas e da viabilidade do emprego de rejeitos ambientais para pavimentação (PC-02) – Finep/Petrobrás;
- Avaliação do uso de ligantes betuminosos e rejeitos ambientais para estabilização de bases e sub-bases de pavimentos asfálticos (PC-03) - Finep/Petrobrás.

A situação das rodovias maranhenses é apresentada no quadro a seguir:

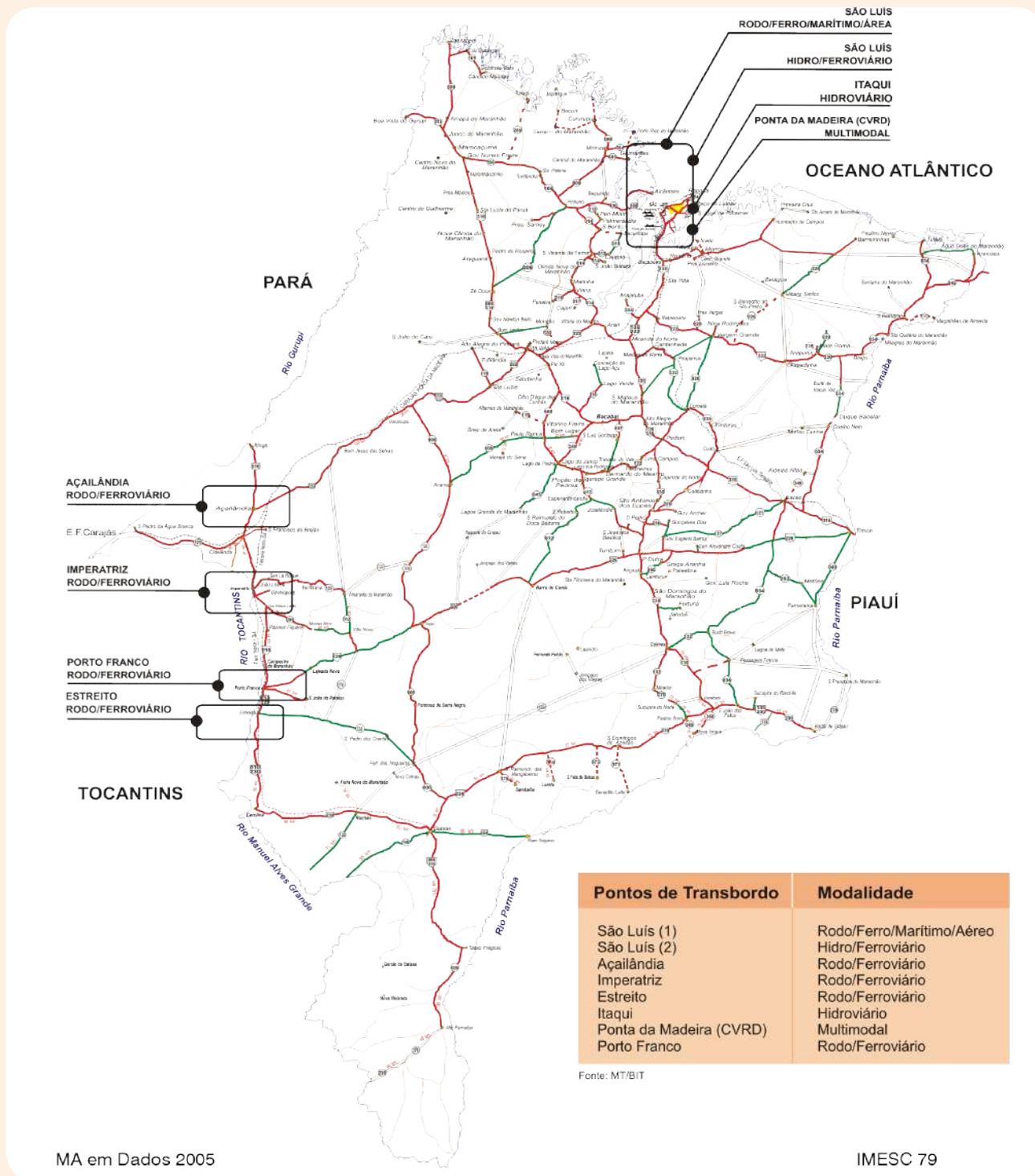
SITUAÇÃO DAS RODOVIAS MARANHENSES						
Jurisdição	Extensão (km)					
	1997		2000		2003	
	Extensão	%	Extensão	%	Extensão	%
Total (1) + (2) + (3)	8 319	100	8 871	100	10 943	100
Federal (1)						
Total	3 317	39.8	3 354	37.9	3 428	31.4
Pavimentadas	2 373	28.5	3 145	35.5	3 257	29.8
Não pavimentadas	944	11.3	209	2.4	171	1.6
Estadual (2)						
Total	4 808	57.8	5 200	58.7	7 232	66.1
Pavimentadas	1 843	22.2	2 001	22.6	3 398	31.1
Não pavimentadas	2 965	35.6	3 199	36.1	3 834	35
Total						
Estadual Transitória (3)						
Total	194	2.4	317	3.4	283	2.5
Pavimentadas	3	0	261	2.9	253	2.3
Não pavimentadas	191	2.4	56	0.5	30	0.2
Municipal						
Total	44 376	-	44 376	-	44 376	-
Pavimentadas	-	-	-	-	-	-
Não pavimentadas	44 376	-	44 376	-	44 376	-

Fonte: MT/DNIT

3.4.2. Terminais Multimodais

A multimodalidade em transportes é uma característica do estado do Maranhão, que deverá assumir liderança nacional na oferta deste tipo de serviço. Suprir profissionais qualificados será um dos grandes desafios das instituições de ensino superior no estado.

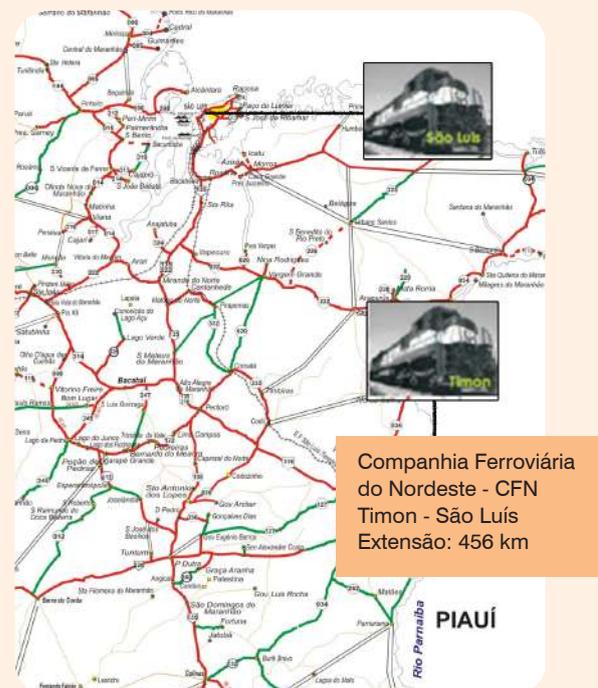
TERMINAIS MULTIMODAIS



3.4.3. Sistema Ferrovário

O Maranhão possui a mais extensa malha ferroviária do país em operação regular (vide figuras a seguir). A exemplo da multimodalidade em transportes, a ferrovia também tornou-se uma especialidade do estado, que deverá assumir liderança nacional na oferta deste tipo de serviço.

SISTEMA FERROVIÁRIO



MA em Dados 2005

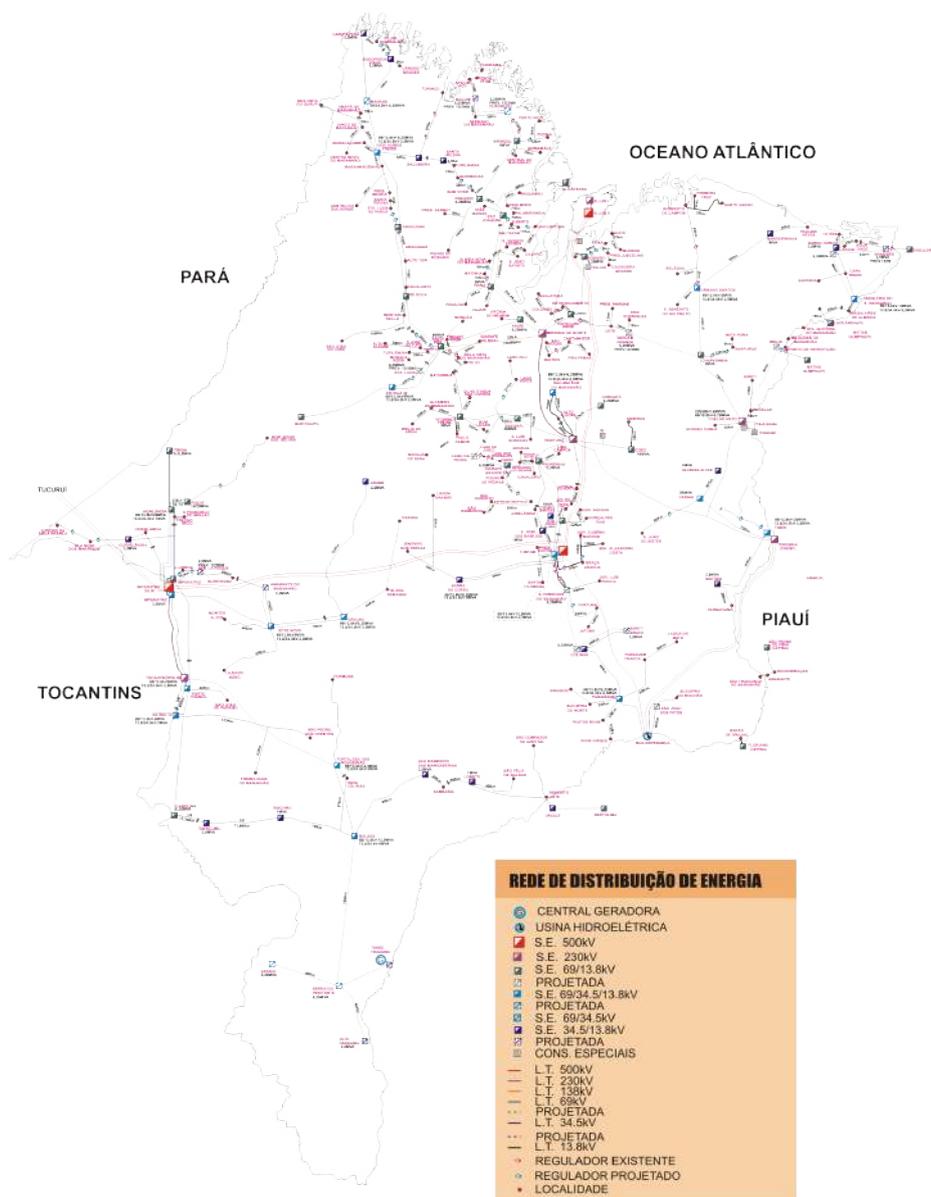
IMESC 80

3.4.4. Energia

O estado do Maranhão, além do potencial para geração de energia elétrica em alguns de seus rios e por meio do aproveitamento das marés excepcionais do seu litoral, caracteriza-se por abrigar as redes de distribuição da energia gerada na Amazônia para os estados do Nordeste e, em parte, para o Centro-Sul (vide figura a seguir). Desenvolver

profissionais e pesquisas em geração e distribuição de energia é um dos vértices da atuação da Uema para os próximos anos.

SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA



Fonte: CEMAR(2000), UEMA/NUGEOILABGEO (2002)

ESCALA GRÁFICA
0 60Km 120Km
Projeção SAD 68
Meridiano Central 49° 00' 30" W/GD

MA em dados 2005

MESC

MA em Dados 2005

IMESC 77

4. METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4.1 Origens e Ponto de Contato

A metodologia utilizada pelo processo de planejamento da Universidade Estadual do Maranhão está fundamentada na literatura e na prática do Planejamento e da Administração Estratégica, considerando adaptações desenvolvidas que visaram a facilitar sua operacionalização. Esta metodologia foi testada na elaboração do primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade de Brasília e em uma de suas unidades acadêmicas, a Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia (Face). Esta experiência foi documentada no livro “Gestão Estratégica de Universidades”.

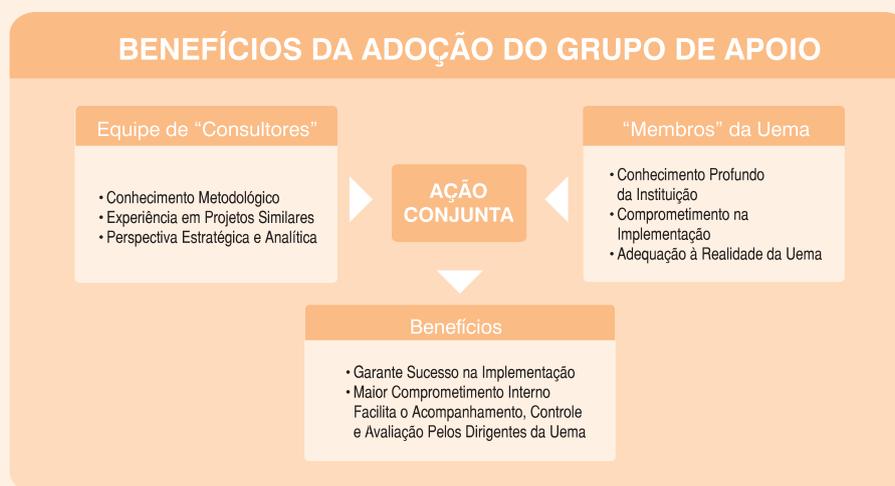
4.2 Lastro de Experiências Exitosas

A eficácia desta metodologia já havia sido devidamente comprovada por sua aplicação em dezenas de instituições acadêmicas de pesquisa e em órgãos da administração pública direta e indireta, principalmente no nível federal, conforme se vislumbra a partir da figura abaixo:



4.3 Transferência de Tecnologia

Seguindo a metodologia proposta, todo o trabalho foi desenvolvido de forma participativa e com a contribuição permanente do Grupo de Apoio ao Planejamento Estratégico, cuja atuação paralela à equipe de consultores trouxe diversos benefícios ao processo, conforme figura a seguir:



4.4 Brainwriting: A Utilização de uma Técnica Inovadora

A participação de Pró-Reitores, Diretores, professores, técnicos-administrativos, alunos da Uema e de outros interessados foi obtida mediante entrevistas e oficinas de trabalho, em que foram colhidas contribuições de todos os participantes. Para a realização destas oficinas foi adotada uma técnica de geração de ideias "brainwriting", que possui algumas semelhanças com a técnica de brainstorming, já bem conhecida. A diferença básica está no fato de, na primeira técnica, as ideias serem colocadas por escrito pelas pessoas e não enunciadas verbalmente, como na segunda. O termo brainwriting não possui uma tradução apropriada em português, mas seu principal objetivo é o de facilitar o trabalho em equipe para o desenvolvimento de soluções para problemas e mudanças, dando maior produtividade à geração de ideias e à construção de um consenso coletivo, a partir das colaborações dos membros da equipe. O quadro abaixo mostra uma comparação entre as características das duas técnicas citada.

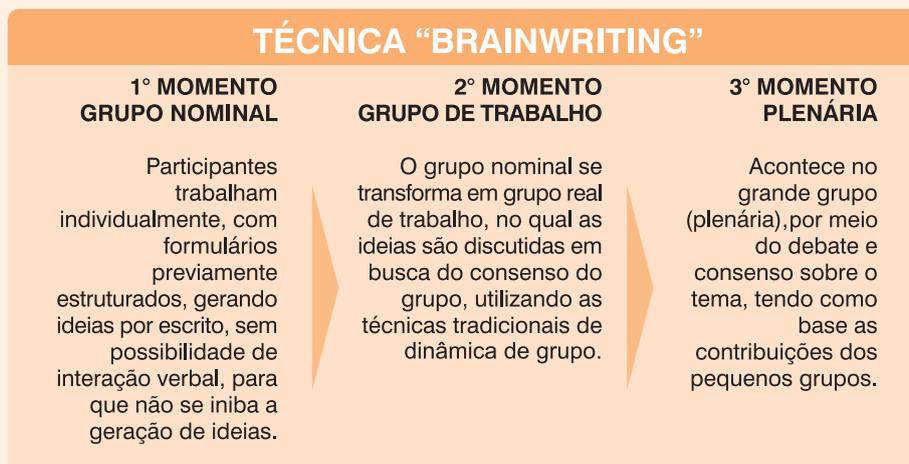
ASPECTO	BRAINWRITING	BRAINSTORMING
Objetivo:	Gerar um grande número de ideias relacionadas a um assunto.	Idem.
Meio de comunicação:	Escrito.	Verbal.
Tempo necessário:	Menos de uma hora.	Idem.

Papel do facilitador:	Muito fácil, pois as pessoas mais inibidas escrevem suas ideias de maneira bem resumida.	Relativamente fácil, se as pessoas evitarem fazer comentários sobre as ideias dos outros. Relativamente difícil, se as pessoas tiverem dificuldades de defenderem suas ideias verbalmente.
Documentação:	Bem feita, desde que todas as pessoas escrevam todas as suas ideias.	Bem feita, desde que sejam registradas, por escrito, todas as ideias dos participantes.

Fonte: Marcelino, 1990.

Para a aplicação da técnica de brainwriting são formadas pequenas equipes de cinco ou seis pessoas, às quais se distribue um questionário previamente preparado com a descrição sumária do problema a ser resolvido. A técnica compreende três fases:

- a) Na primeira fase, geralmente denominada de grupo nominal, as pessoas ficam organizadas em pequenos grupos, mas trabalham individualmente – e daí vem a denominação. Cada pessoa procura escrever as próprias ideias sobre o problema, evitando-se toda comunicação com os demais membros do grupo. Isso facilita a criatividade, a partir de uma maior reflexão sobre o tema proposto, e evita algumas desvantagens do brainstorm, como a contaminação pelas ideias dos demais membros ou a prevalência de alguns membros em detrimento de outros;
- b) Na segunda fase, as pessoas discutem as ideias elaboradas individualmente dentro dos pequenos grupos, procuram eliminar as redundâncias e obter um consenso sobre as ideias mais relevantes, resumindo e consolidando-as num quadro que será utilizado na fase seguinte. Cada grupo obtém, assim, um resultado parcial em torno dos temas;
- c) Na terceira fase, os grupos formados reúnem-se em plenária num espaço mais amplo. Os quadros obtidos na fase anterior, contendo as ideias de cada grupo, são colocados à vista de todos. Segue-se um amplo debate em que são progressivamente consolidadas todas as ideias levantadas pelos grupos, obtendo-se como resultado uma única lista que deverá conter o resumo de todas as ideias consideradas relevantes sobre o assunto.



4.5. Sensibilização do Público Interno

Como preparação do ambiente para realização do Planejamento Estratégico foram conduzidas reuniões de uniformização de conceitos, sensibilização e apresentação da metodologia, em diferentes ocasiões:

- A reunião inicial de lançamento e apresentação do processo de planejamento estratégico ocorreu em 8 de outubro de 2007 e reuniu o Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Membros do Grupo de Apoio;
- Uma segunda apresentação foi feita em uma reunião ampla e aberta a todos os professores, funcionários e alunos da instituição, que reuniu mais de 100 participantes no auditório do Centro de Ciências Exatas e Naturais, no campus Paulo VI, em São Luís, em 11 de outubro de 2007;
- A terceira apresentação foi feita em reunião com Pró-Reitores e Diretores de Centros de São Luís em 15 de outubro de 2007;
- A quarta e última apresentação da metodologia foi feita no início do Workshop de Planejamento Estratégico, realizado em 12 e 13 de dezembro de 2007.

4.6. Metodologia do Processo de Planejamento Estratégico

A metodologia empregada para realização do Planejamento Estratégico da Uema constituiu-se de sete etapas sucessivas de trabalho, sendo a primeira iniciada em outubro de 2007 e a última realizada em novembro de 2008, com a apresentação do PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional 2009-2012. Este Plano Estratégico 2009-2012 finaliza a Etapa 5 da metodologia, cujos principais componentes são apresentados a seguir:

VISÃO GERAL DA METODOLOGIA

ETAPA 0: Ajustes com o cliente e Plano de Trabalho

ETAPA 1: Análise diagnóstica do ambiente externo

ETAPA 2: Análise prospectiva do ambiente externo

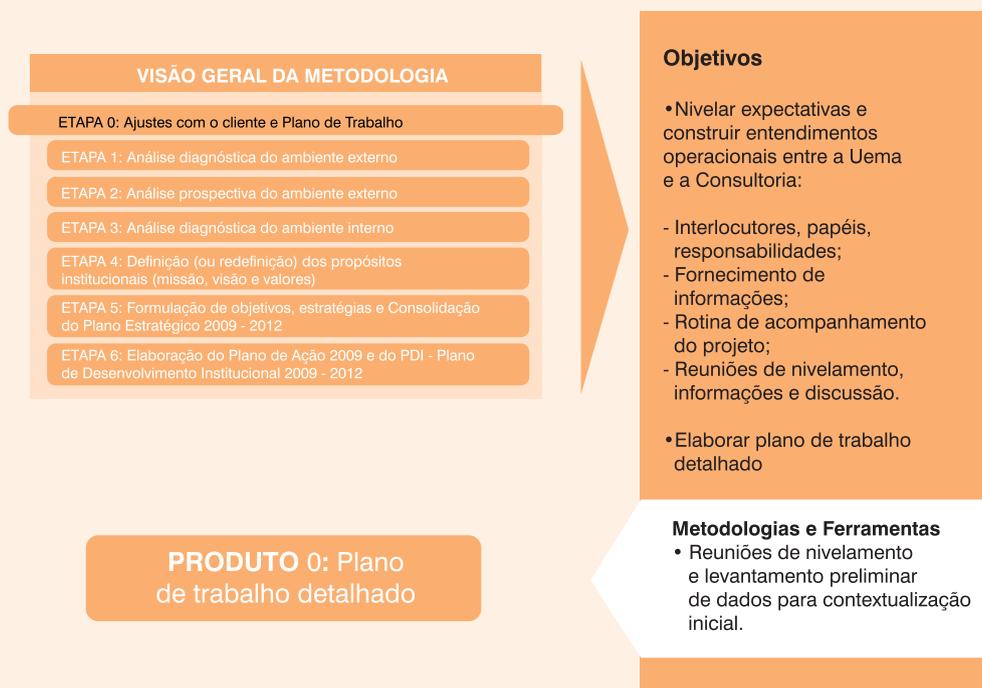
ETAPA 3: Análise diagnóstica do ambiente interno

ETAPA 4: Definição (ou redefinição) dos propósitos institucionais (missão, visão e valores)

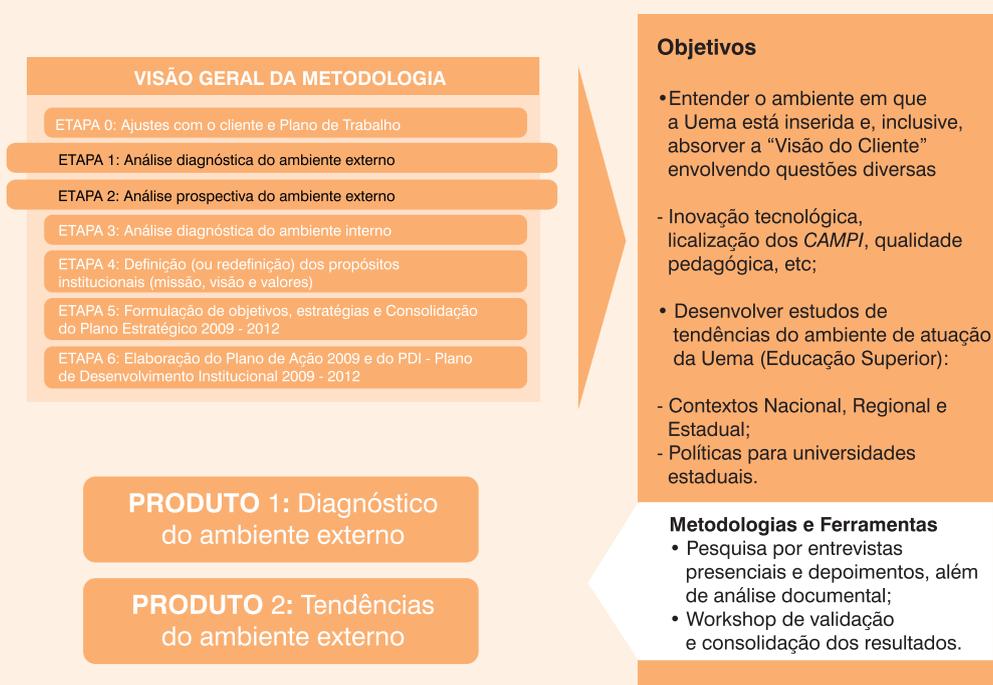
ETAPA 5: Formulação de objetivos, estratégias e Consolidação do Plano Estratégico 2009 - 2012

ETAPA 6: Elaboração do Plano de Ação 2009 e do PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional 2009 - 2012

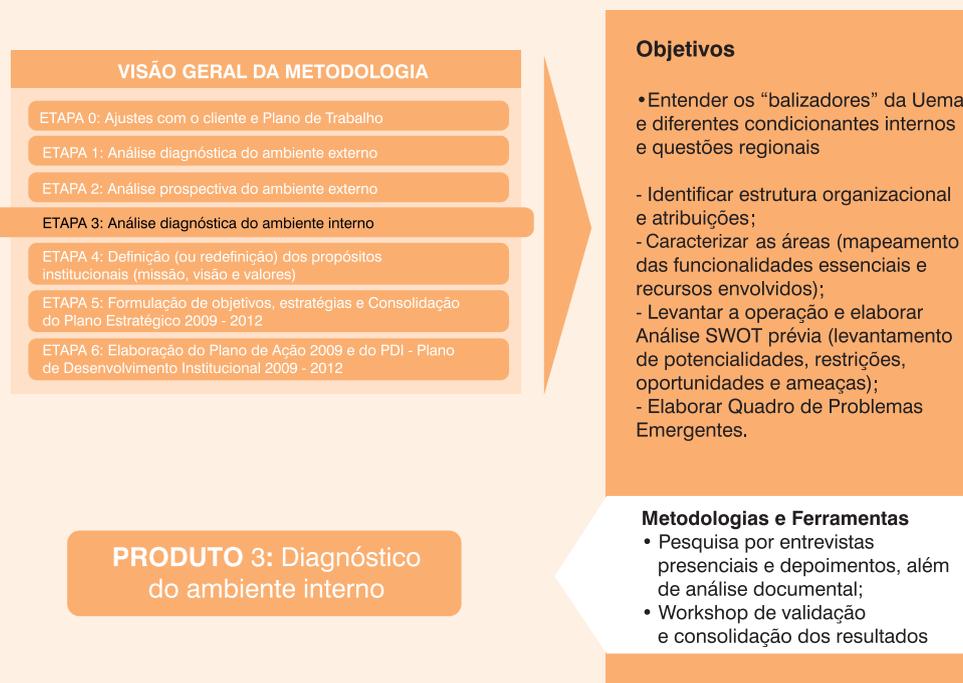
A Etapa 0 visou ajustar questões operacionais com o cliente, além de desenvolver e validar o Plano de Trabalho, conforme figura abaixo:



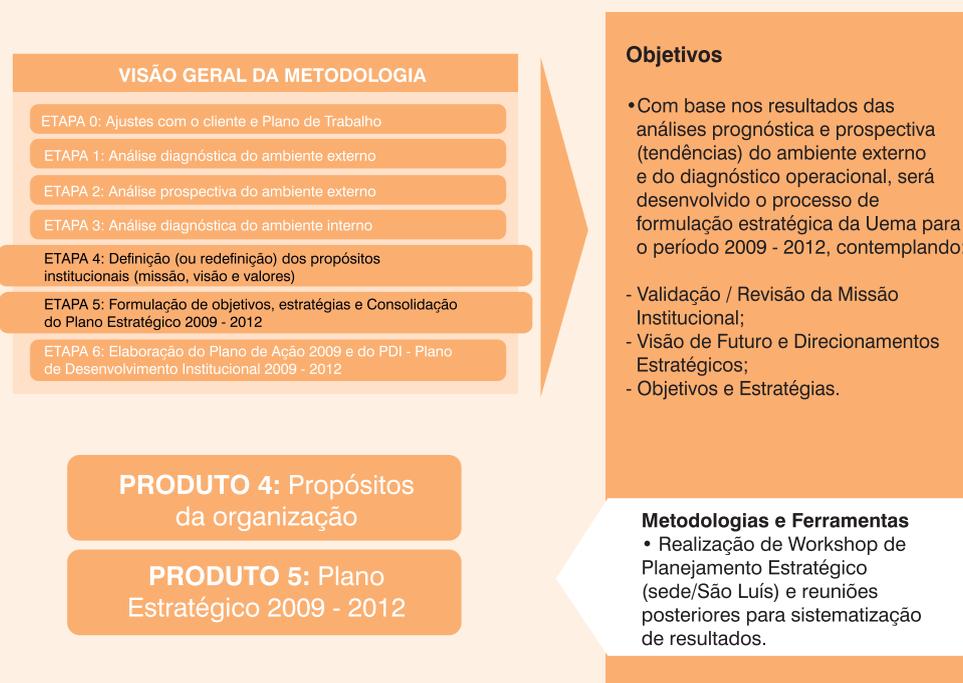
As Etapas 1 e 2 objetivaram desenvolver o entendimento das condicionantes do ambiente externo à Uema, além das tendências para o setor educacional no País e no Maranhão, conforme figura abaixo:



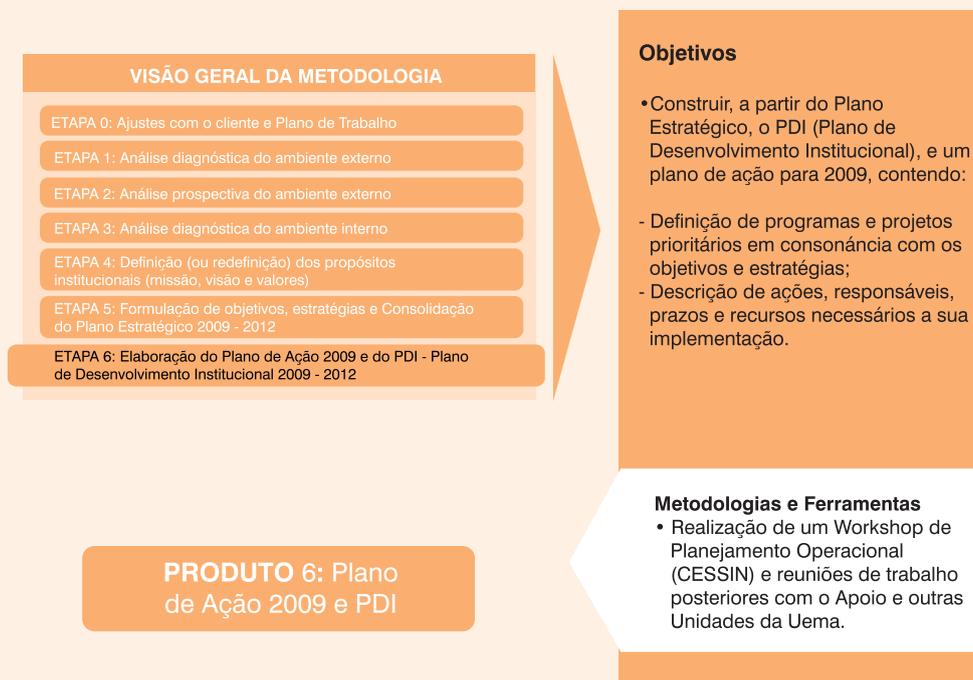
A Etapa 3 definiu momentos para interação entre o Cliente e a Consultoria, objetivando entender o funcionamento e diagnosticar o desempenho da Uema, conforme figura abaixo:



As Etapas 4 e 5 visaram desenvolver, a partir dos elementos já disponíveis, os propósitos da Uema e a sua dimensão estratégica: o Plano Estratégico 2009-2012, conforme figura abaixo:



Por fim, a Etapa 6 visou adequar o Plano Estratégico à realidade operacional de curto prazo da Uema, concebendo um Plano de Ação para 2009 e elaboração do PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional, conforme figura abaixo:



5. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

5.1. Tendências do Ensino Superior

Contexto do ensino superior no mundo:

O ensino superior no mundo passa por grandes modificações:

1. Mudanças nas características do setor:

- quebra do monopólio geográfico;
- mudança no modelo organizacional;
- especialização das instituições;
- fusão de universidades e fortalecimento da interação.

2. Mudanças na natureza da prestação dos serviços acadêmicos:

- aprendizagem continuada;
- ausência de fronteiras rígidas entre os serviços ;
- aprendizagem assíncrona ;
- diversificação dos serviços.

3. Mudanças no modo de execução das atividades acadêmicas:

- influência do modelo industrial na prestação de serviços;
- transformações na pesquisa (coletivos e multidisciplinares);
- transformações na extensão (em sintonia com as demandas sociais).

Cenários para o desenvolvimento do ensino no mundo:

Neste contexto, os cenários para o desenvolvimento do ensino superior no mundo apresentam-se com as seguintes características:

1. Invariantes:

- progressivo envelhecimento da população;
- aceleração da produção científica e tecnológica e mudança no padrão de competitividade entre as nações;

- crescente disponibilidade de novas tecnologias para educação;
- crescimento da educação a distância;
- crescimento da educação continuada;
- consolidação da educação como objeto de aspiração dos jovens e suas famílias.

2. Incertezas Críticas:

- Qual será o resultado das negociações relativas aos serviços educacionais no âmbito da OMC?
- Qual será a natureza da regulação internacional do ensino superior?
- Qual será a natureza do processo de internacionalização e que conceito de regulação do ensino superior irá prevalecer?

3. Variáveis possíveis:

- ideia-força no contexto mundial;
- nível de globalização;
- intensidade das práticas de protecionismo;
- ordem econômica e monetária mundial;
- papel da Organização Mundial do Comércio – OMC;
- perspectivas do crescimento econômico mundial;
- conceitos sobre educação predominantes;
- integração e regulação na educação;
- padrões internacionais de qualidade e equivalência;
- vetor de internacionalização;
- patrimônio cultural;
- papel da UNESCO;
- financiamento.

A análise de correlações entre invariantes e incertezas críticas desenha quatro cenários possíveis, no horizonte dos próximos 20 anos, para o desenvolvimento do ensino superior no mundo:

CENÁRIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO ENSINO SUPERIOR NO MUNDO – HORIZONTE DE 2025

		Regulação	
		Educação como um Bem Público	Educação como Mercadoria
Internacionalização	Restrita	Cenário A - Encontro entre os Povos	Cenário B - Homogeneização das culturas
	Ampla	Cenário C - Manutenção das diferenças	Cenário D - Aumento do fosso entre Norte e Sul

Analisando esses cenários possíveis à luz das diversas variáveis, pode-se conhecer suas principais características.

Variáveis	Cenário A Encontro entre os Povos	Cenário B Homogeneização das Culturas	Cenário C Manutenção das Diferenças	Cenário D Aumento do Fosso entre o Norte e o Sul
Ideia-força	Cooperação entre as nações	Mundo é uma grande cadeia de produção onde cada um busca se integrar da melhor forma	Mundo é dividido em grandes blocos	Hiperconcorrência mundial: cada um por si
Globalização	Ampla	Ampla	Estagnada	Retrocesso
Protecionismo	Pontual	Eliminado	Mantido	Ampliado
Ordem econômica e monetária mundial	Existente	Existente	Inexistente	Inexistente
Papel da OMC	Fortalecido	Muito fortalecido	Enfraquecido	Esvaziado
Crescimento econômico	Presente nos diversos países	Presente com permanência de bolsões de pobreza	Difícil para os países emergentes	Reduzido com crises de liquidez
Conceito predominante	Educação valorizada por aspectos econômicos e culturais	Educação valorizada principalmente por aspectos econômicos	Educação é valorizada por aspectos econômicos e culturais	Mercantilização desregulada da educação superior
Integração e regulamentação	Ampla, mas regulada para manter o respeito às culturas locais	Ampla com regulações voltadas à garantia da concorrência	Reduzida com práticas de protecionismo para preservar heranças e valores culturais	Reduzida e pouco regulada
Padrões internacionais de qualidade e equivalência	Presentes	Presentes	Presentes entre alguns blocos regionais e negociações bi ou multilaterais	Ausentes

Vetor de internacionalização	Parcerias com desenvolvimento de competências locais			
Abertura de <i>campi</i> avançados				
Intercâmbio de alunos e professores	EAD, franquias, campi, avançados, estímulo ao intercâmbio de estudantes e professores	Parcerias com instituições locais para o desenvolvimento de competências, intercâmbio, intrabloco	EAD, exportação de pacotes didáticos, migração de pesquisadores para países centrais, redução dos fluxos internacionais de estudantes	
Patrimônio cultural	Preservado	Tendendo à homogeneização	Preservado	Preservado
Papel da Unesco	Fiscalização dos acordos	Recomendação e mediação	Fomento de acordos regionais e fiscalização pontual	Amplio esvaziamento
Financiamento	Fundo internacional	Captação de recursos no mercado	Fundos regionais	Instável e resolvido localmente

Fonte: O Ensino Superior no Mundo e no Brasil – Condicionantes, Tendências e Cenários para o Horizonte 2003-2025
Uma Abordagem Exploratória: Claudio Porto & Karla Régner

Contexto Nacional:

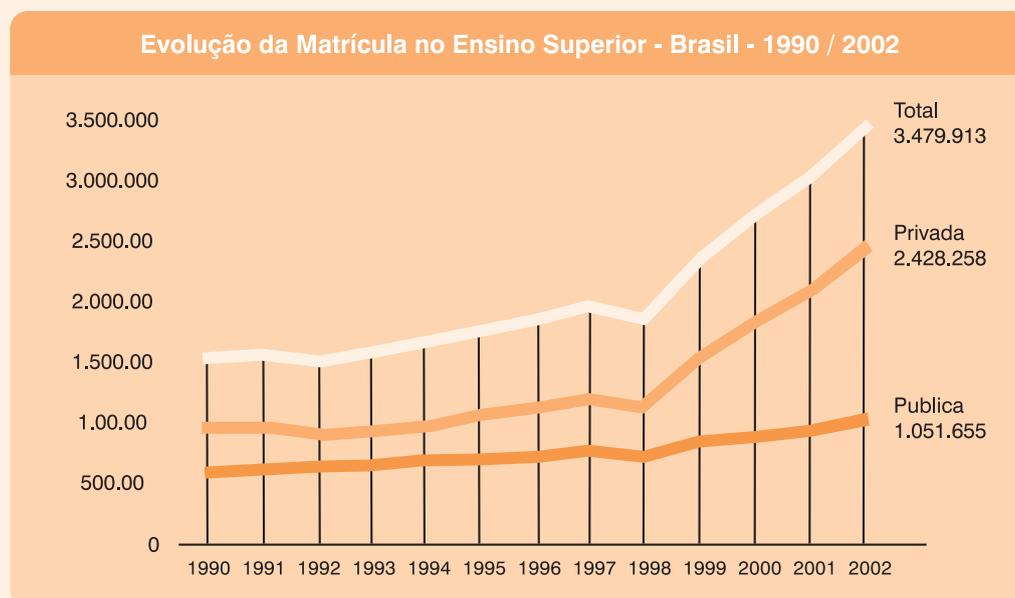
No contexto nacional, o ensino superior apresenta as seguintes particularidades:

1. O Momento Atual:

- grande dinamismo;
- novos atores;
- novos ‘produtos’ e serviços;
- intensificação da concorrência;
- multiplicação de parcerias;
- reforma universitária em processo.

2. Tendências Consolidadas:

- expansão acelerada da graduação;
- interiorização do ensino;
- consolidação da pós-graduação;
- melhoria da qualificação do corpo docente;
- aumento da eficácia e produtividade do sistema;
- crescente pressão social por ensino superior (vide quadro abaixo):



Fonte: O Ensino Superior no Mundo e no Brasil – Condicionantes, Tendências e Cenários para o Horizonte 2003-2025
Uma Abordagem Exploratória: Claudio Porto & Karla Régner

Considerando essas particularidades, pode-se identificar as seguintes características dos possíveis cenários de desenvolvimento do ensino superior no país:

1. Invariantes:

- envelhecimento da população/mudanças no perfil demográfico;
- reestruturação produtiva e interiorização do desenvolvimento da economia;
- mudança nas relações de trabalho;
- modernização da infraestrutura econômica;
- redefinição do papel do Estado.

2. Incertezas Críticas:

- expansão e diversificação da demanda;
- educação como instrumento de mobilidade social;
- crescimento de estudantes economicamente menos favorecidos;
- maior presença de “alunos não tradicionais” (ou adultos profissionais);
- diversificação do sistema de ensino superior;

- crescimento da educação executiva e das universidades corporativas;
- acirramento da concorrência;
- aumento das ações no campo da defesa do consumidor aplicadas às instituições de ensino;
- valorização social da interdisciplinaridade e do “espírito empreendedor” como atributos da formação universitária;
- consolidação da cultura da avaliação.

3. Variáveis Possíveis:

- condições internacionais;
- projeto político nacional;
- natureza e orientação do Estado;
- crescimento do PIB brasileiro;
- situação do mercado e da poupança nacionais;
- estrutura produtiva;
- política industrial;
- desemprego e subemprego;
- pobreza;
- organização regional;
- qualidade ambiental;
- investimentos em P&D.

Da mesma forma que no contexto mundial, a análise de correlações entre invariantes e incertezas críticas permite desenhar quatro cenários possíveis, no horizonte dos próximos 20 anos, para o desenvolvimento do ensino superior no Brasil:

CENÁRIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL – HORIZONTE DE 2025

		Dinâmica do Crescimento Econômico	
		“Stop and Go”	Crescimento Sustentável
Conceito Dominante	Educação como Bem Público	Cenário A - Encontro entre os Povos	Cenário B - Homogeneização das Culturas
	Educação como Mercadoria	Cenário C - Manutenção das Diferenças	Cenário D - Aumento do Fosso entre Norte e Sul

Analisando esses cenários possíveis à luz das diversas variáveis, pode-se conhecer suas principais características.

Variáveis	Cenário A Encontro entre os Povos	Cenário B Homogeneização das Culturas	Cenário C Manutenção das Diferenças	Cenário D Aumento do Fosso entre o Norte e o Sul
Condições internacionais	Integração liberal e equilíbrio instável	Integração regulada e estável	Redução da integração com recrudescimento do protecionismo	Integração liberal e equilíbrio instável
Projeto político nacional	Aliança social reformista	Aliança social-liberal	Aliança social reformista	Aliança liberal
Natureza e orientação do Estado	Estado promotor social	Estado regulador e indutor	Estado indutor e promotor social	Estado liberal (mínimo)
Crescimento PIB	Médio	Muito alto	Baixo	Baixo
Mercado e poupança	Internos e externos moderados	Internos e externos altos	Externo e interno baixos	Externos altos e internos moderados

Estrutura produtiva	Reestruturação ampla com aumento do peso do terciário e agricultura	Diversificação com crescimento do terciário, agropecuária e indústria de bens duráveis	Reestruturação moderada com aumento do peso do terciário e agricultura	Reestruturação e especialização com presença da indústria de bens intermediários e de capital
Política industrial	Privilegia setores intensivos em geração de empregos	Apóia empresas mundialmente competitivas	Privilegia setores intensivos em geração de empregos	Instável, com alguns estímulos a setores mais competitivos
Desemprego e subemprego	Moderado	Moderado	Moderado / alto	Alto
Pobreza	Baixa	Moderada	Moderada	Alta
Organização regional	Moderadamente desconcentrada	Ligeiramente desconcentrada	Moderadamente desconcentrada	Altamente concentrada
Qualidade ambiental	Moderado impacto	Baixo impacto	Moderado impacto	Alto impacto
Investimentos P&B	Ampliados	Ampliados	Seletivos	Medianos
Conceito predominante	Educação é bem público e principal vetor de inclusão social	Educação é relevante para a inclusão social mas solucionada pela iniciativa privada	Educação é bem público e recurso estratégico para o País	Educação é relevante mas a prioridade é o ensino fundamental
Política de ensino superior	Fortalecimento do ensino público	Coexistência entre ensino público e privado	Fortalecimento do ensino público com perda da qualidade	Privatizante
Distribuição da matrícula	Equilíbrio público-privado e instituições Mix	Predominância do segmento privado	Equilíbrio público privado	Predominância do segmento privado
Interiorização das matrículas	Intensa	Intensa	Intensa	Pouca
Regulação	Muito ativa enfatizando a inclusão social, processos e resultados	Ativa e voltada para garantir a livre concorrência	Forte especialmente sobre o segmento privado	Seletiva e voltada para produtos e resultados

Fonte: O Ensino Superior no Mundo e no Brasil – Condicionantes, Tendências e Cenários para o Horizonte 2003-2025
Uma Abordagem Exploratória: Claudio Porto & Karla Régner

Variáveis	Cenário A Encontro entre os Povos	Cenário B Homogeneização das Culturas	Cenário C Manutenção das Diferenças	Cenário D Aumento do Fosso entre o Norte e o Sul
Demanda	Alta e distribuída entre públicas e privadas	Alta e concentrada sobre as privadas	Alta e intensificada pela população de baixa renda nas públicas	Ampliação com ênfase na população de baixa renda
Oferta	Expansão quantitativa e exigência de bom padrão de qualidade	Expansão quantitativa e melhoria da qualidade sistêmica	Expansão quantitativa mas segmentada em qualidade	Dual, com predomínio de cursos de menor custo
Ensino público	Renovado e parcerias com setor privado	Renovado em expansão da pós-graduação	Expansão do atendimento e manutenção de dificuldades estruturais	Padrão de qualidade heterogêneo

Ensino privado	Melhoria da qualidade sistêmica devido à intensa regulação	Melhoria da qualidade sistêmica devido à intensa regulação	Crises e instabilidade com comprometimento da qualidade sistêmica	Crises e instabilidade, com qualidade dual
Financiamento	Incentivos fiscais para o setor produtivo, recursos do FGTS e FAT, mensalidades, fundos setoriais, crédito educativo acessível e abrangente	Contratos de gestão e compra de vagas, mensalidades, recursos do FGTS e FAT, fundos setoriais, securitização, financiamento de bancos de desenvolvimento, aumento substancial do crédito educativo	Fundo de desenvolvimento nos moldes do Fundef, incentivos fiscais para o setor produtivo, recursos do FAT, fundos setoriais, mensalidades, crédito educativo relativamente ampliado	Securitização, mensalidades, abertura de capital, crédito educativo instável
Ambiente tecnológico	Moderadamente atualizado	Relativamente atualizado	Moderadamente atualizado, com restrições de financiamento	“High-tech” para segmentos de elite e sofrível para os demais
EAD	Oferta liderada pelas IES públicas em consórcios	Oferta liderada pelas IES privadas em consórcios	Oferta liderada pelas IES públicas	Oferta liderada pelas IES privadas
Concorrência	Menos intensa, mas fortemente regulada	Intensa, porém regulada	Restrita e muito regulada	Intensas e relativamente livre
Presença de instituições estrangeiras	Reduzida	Forte via parcerias e alianças	Reduzida	Estimulada
Lógica do cenário	“Crescimento controlado”	“Renovação com Regulação”	“Crescimento com perda da qualidade sistêmica”	“Tudo pelo mercado”

Fonte: O Ensino Superior no Mundo e no Brasil – Condicionantes, Tendências e Cenários para o Horizonte 2003-2025
Uma Abordagem Exploratória: Claudio Porto & Karla Régner

A formulação de estratégias para a educação, com base nesses cenários, deverá observar os seguintes princípios:

- Os cenários reduzem, mas não eliminam as incertezas;
- É inútil tentar prever que cenário vai acontecer, pois a realidade provavelmente evoluirá “misturando” ingredientes dos vários cenários;
- O que é realmente importante é ter respostas antecipadas (estratégias) para a seguinte questão: “o que devemos fazer se ficar evidente que tal cenário irá acontecer?”. A resposta para isso é a implantação de um processo dinâmico de planejamento estratégico.

5.2. Visão dos Clientes da Uema

A visão dos clientes da Uema foi construída a partir de pesquisa qualitativa, realizada por meio de entrevistas, com o objetivo de levantar as percepções dos clientes externos à instituição. No período de outubro a dezembro de 2007 foram realizadas 50 entrevistas com estudantes da Uema, representantes do Governo do Maranhão e da sociedade civil organizada, cujas opiniões foram levantadas e resumidas a seguir, indicando as percepções dos clientes da Uema em sete áreas principais:

- histórico;
- expansão;
- imagem;
- situação atual;
- relações externas;
- visão de futuro;
- desafios.

5.2.1. Histórico

Duas etapas do histórico da Uema mereceram destaque:

- Primeira etapa: fusão de faculdades e escolas de ensino superior

“Foi criada em 1981/82 durante o governo do Dr. João Castelo. Teve início com uma escola de Administração e Engenharia. Em seguida foi transformada em Federação de Escolas e depois Uema”.

- Segunda etapa: expansão pelo interior do estado

“Nos campi do interior a questão da vocação regional não foi respeitada – houve crescimento sem estrutura e sem planejamento”.

5.2.2. Expansão

Os entrevistados apontaram problemas, aspectos positivos e perspectivas para o processo de expansão da instituição

- Problemas:

- interesses políticos como condutor da expansão (sem o devido planejamento);
- ausência de sintonia com as vocações regionais;
- duplicação com a UFMA;
- criação de centros sem infraestrutura adequada;
- cursos de má qualidade.

“Desde a origem a Uema caracterizou-se pela falta de planejamento e pela grande sensibilidade às pressões políticas”

- Positividade na expansão:

- capilaridade;
- ampliação da oferta de formação aos moradores do interior;
- maiores possibilidades de inserção no mercado de trabalho;
- impactos variados sobre o desenvolvimento local.

“A Uema ocupou o espaço que a Ufma não quis e não pôde ocupar”.

- Novo processo de expansão:

- consolidação dos centros criados (corpo docente e infraestrutura);
- melhoria dos cursos instalados (elevação da avaliação do Provão/Enade e Capes);
- criação e ampliação da pós-graduação.

“A Uema vem crescendo nos últimos anos buscando uma correção de rumos”.

5.2.3. Imagem

No que se refere à imagem da Uema, os entrevistados levantaram alguns aspectos positivos e outros considerados críticos.

- Aspectos positivos: os traços positivos sobressaem sobre os negativos, com predomínio de uma imagem positiva:
 - reconhecimento da sociedade;
 - impactos na melhoria da educação básica do Estado;
 - formação de Oficiais da Policia Militar;
 - formação de mão-de-obra;
 - contribui na atração de indústrias;
 - já existem pesquisas relevantes;
 - atual gestão tida como competente.

“A sociedade acredita na Uema - os alunos saem dela com alguma competitividade.”

“A Uema tem trabalhado para trazer indústrias para o Estado.”

“A Uema tem ficado em evidência pelos cursos de formação de professores de 1º e 2º grau, que têm sido bem sucedidos.”

“A Uema teve um grande avanço nos últimos 13 anos, hoje a Uema é uma instituição respeitada. Acredito no fortalecimento dos programas de pós-graduação.”

•Aspectos críticos:

- ingerência política, sobretudo em passado recente;
- timidez na expansão vertical (pós);
- insuficiência de estímulo ao aperfeiçoamento do corpo docente;
- alguns cursos têm pouca qualidade;
- ausência de planejamento – ausência de foco;
- gestão precária dos recursos orçamentários e humanos;
- precariedade na comunicação com a sociedade.

“A Uema não consolidou sua atuação nesses 25 anos de existência.”

“A Uema precisa divulgar seus feitos, tem que ter comunicação institucional.”

5.2.4. Situação Atual

Foi caracterizada pelos entrevistados segundo avaliações positivas e aspectos críticos ainda não superados:

- Avaliações positivas:
 - reconhecimento da qualidade da atual reitoria;
 - mudanças em processo;
 - melhorias perceptíveis: exemplo de Bacabal.

- Aspectos críticos não superados:
 - não sintonia entre localização de curso e vocação regional;
 - alunos com vestibular realizado e sem turma iniciada;
 - ausência da prática de jubramento;
 - deficiências no apoio administrativo;
 - salas não climatizadas;
 - falta de computadores;
 - insuficiência dos laboratórios;
 - precariedade na manutenção;
 - falta indicadores de desempenho e avaliação continuada;
 - poucos gerentes qualificados;
 - má remuneração dos funcionários;
 - demora na nomeação de concursados;
 - pouca capacidade de resposta às demandas por tecnologias;
 - currículos defasados.

“A Uema necessita fazer uma reestruturação administrativa e acadêmica”.

5.2.5. Relações Externas

Na avaliação dos entrevistados, as relações da Uema com seu ambiente externo se caracterizam pela existência de lacunas em diversas áreas:

- a relação da Uema com a sociedade é percebida como ampla, porém há lacunas, particularmente em relação às empresas;
- embora presente em vários segmentos, estas relações não são devidamente exploradas;
- as relações da Uema com o Governo do Maranhão são consideradas ainda insuficientemente desenvolvidas, o que permite aludir:
 - não deveria existir problema orçamentário;
 - a Uema deveria capacitar os programas governamentais;
 - fazer-se mais presente no planejamento do Governo.
- a Uema precisa ampliar as relações com:
 - Embrapa;
 - Sebrae;
 - Alumar;
 - Vale;
 - Petrobrás;
 - Outras Universidades;
 - Agência Estadual de Defesa Agropecuária do Maranhão – AGED.

“Considera a Uema importante, mas infelizmente ela nunca foi inserida no planejamento do Governo Estadual”

“Promover o intercâmbio nacional e internacional”

“A Uema precisa se renovar, se oxigenar e estar aberta ao Governo e à Sociedade”

5.2.6. Visão de Futuro

- Necessidades:

- o futuro da Uema é percebido como decisivo para o Maranhão, devendo crescer em sintonia com o governo estadual;

- deve crescer em respostas às demandas da economia e da sociedade maranhense;

- expandir com qualidade.

“A Uema poderia se aproximar do Governo para montar um programa voltado à melhoria da gestão e ao desenvolvimento de um novo modelo de gestão pública, nos moldes do choque de gestão feito em Minas Gerais, no qual as metas definidas são contratualizadas e monitoradas.”

“Deve tomar conhecimento das necessidades e do planejamento do Estado para definir onde e como contribuir.”

“A Uema tem que ser fomentador de empregos no estado. Ela tem que mapear as potencialidades do estado.”

“A área de pesquisa da Uema precisa se voltar para as necessidades do estado.”

“A Uema é decisiva para o crescimento do Estado, tanto para mudar o quadro de importação de mão-de-obra, como no apoio aos projetos estratégicos do Governo.”

5.2.7. Desafios

São eles:

- reforçar a capacidade de captação de recursos;
- adotar o planejamento (médio e longo prazo);
- melhorar a gestão;
- qualificar os professores;
- expandir a pós-graduação e a pesquisa;
- mobilizar corretamente os professores;
- repensar os currículos;

- respeitar a vocação local.

“É necessário criar novos cursos para atender demandas locais, fora da licenciatura, em áreas como Direito, Agronomia e Administração.”

“A próxima fase da Uema tem que ser voltada à qualidade, até para se fazer sentir e demonstrar sua necessidade. As pessoas querem saber, sim, o percentual de aprovados na OAB, ou seja, a eficácia e a efetividade dos ‘produtos’.”

“O fundamental é interiorizar com qualidade.”

6. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

A análise do ambiente interno da Uema baseou-se em um modelo sistêmico que abrangeu toda a instituição – seus insumos, processos e produtos, conforme figura abaixo, identificando-se Pontos Fortes e Pontos Fracos.



Foram consultados representantes de todos os segmentos que participam da elaboração ou execução dos planos da instituição – Dirigentes, Professores, Servidores e Alunos, conforme figura abaixo.

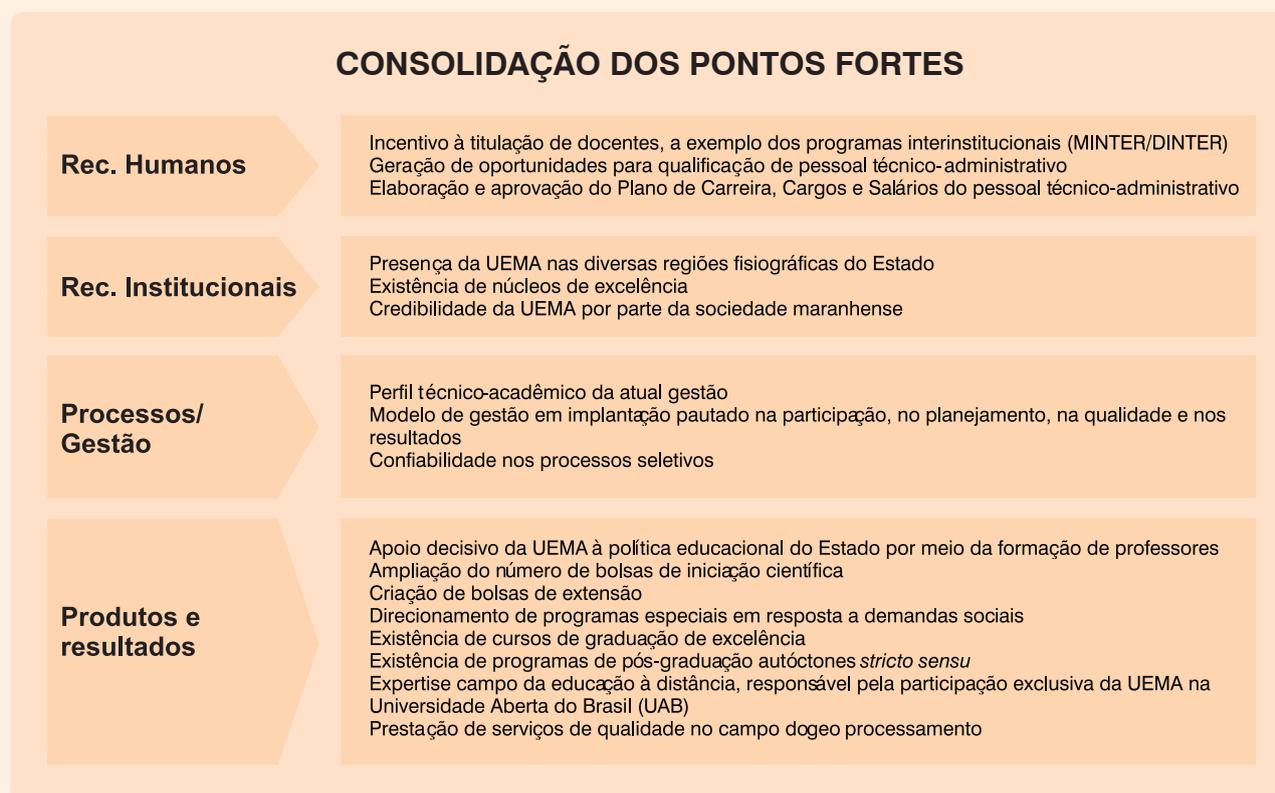


Para balizar a avaliação do ambiente interno, foram realizados três tipos de análise:

1. a partir dos elementos produzidos pelos grupos de trabalhos durante a realização do Workshop de Planejamento Estratégico, em dezembro de 2007;
2. a partir do levantamento de dados e informações da Uema sobre os insumos, processos e produtos da organização, conforme a metodologia proposta;
3. a partir das opiniões colhidas em mais de uma centena de entrevistas realizadas com professores e funcionários da instituição.

6.1. Análise do Ambiente Interno, a partir dos Resultados do Workshop de Planejamento Estratégico

Com base nos conceitos anteriormente apresentados e com todos participantes do Workshop reunidos em sessão plenária, chegou-se aos seguintes consensos sobre pontos fortes e pontos fracos da instituição:



CONSOLIDAÇÃO DOS PONTOS FRACOS

Recursos Humanos

Quadro insuficiente de pessoal docente e técnico-administrativo
Desmotivação e descomprometimento de parte dos corpos docente e técnico-administrativo
Falta aos gestores informação específica em gestão de universidades

Recursos Institucionais

Condições de infraestrutura física e material
Inexistência de planos diretores para os *campi*
Espaço e acervo das bibliotecas dos *campi*
Inexistência de laboratórios específicos para alguns cursos
Espaço físico e aparelhamento dos laboratórios já existentes
Transporte coletivo interno
Gratuidade do restaurante universitário

Outros

Desatualização do estatuto e do regimento da universidade
Estrutura organizacional arcaica e complexa
Ausência de manuais de rotina e procedimentos
Falta de cultura de planejamento
Falta de compromisso institucional por parte de segmentos da universidade
Falta de um sistema de acompanhamento e avaliação de pessoal
Falta de um sistema de acompanhamento e avaliação dos cursos de pós-graduação *lato sensu*
Comunicação interna deficiente
Falta de institucionalização dos projetos e programas de pesquisa e extensão
Desconhecimento por parte dos segmentos, sobre a legislação educacional
Centralização do sistema de controle acadêmico
Evasão, retenção e falta de acompanhamento dos egressos nos cursos de graduação

6.2. Análise do Ambiente Interno, a partir do Levantamento de Dados

Esta análise do ambiente interno consistiu da realização de pesquisas sobre os dados disponíveis e avaliação de insumos, processos e produtos da instituição.

6.2.1. Análise dos Principais Insumos

A situação dos principais insumos utilizados pela Uema, nos diferentes Centros e Cursos, foi levantada e analisada.

Insumos

Tecnológicos:

- Comunicação interna – telefone, internet e informativos;
- Tecnologia da informação – hardware e software.

Financeiros:

- Orçamento do Estado – repasses;
- Recursos próprios – taxas de serviços;
- Convênios e contratos com terceiros – projetos.

Institucionais:

- Infraestrutura – edificações, utilidades e equipamentos;
- Comunicação externa - contatos.

Com base nos levantamentos e análise dos insumos foram identificados os principais pontos fracos nesta área (insumos):

Principais dificuldades (Pontos Fracos)

Tecnológicos:

- Qualidade da comunicação interna, inclusive rede digital e de telefonia;
- Tecnologia da informação – adequação do hardware e software às necessidades dos cursos.

Financeiros:

- Execução de orçamento – programação de compras.

Institucionais:

- Acervo bibliográfico (desatualizado e insuficiente);
- Espaço físico e equipamentos para docentes e pessoal técnico e administrativo dos Centros;
- Auditório adequado para os grandes eventos universitários;
- Plano Diretor e infraestrutura física dos *campi*; (laboratórios e instalações prediais);
- Estrutura técnica e administrativa para manutenção dos *campi*.

Com base nos levantamentos e análise dos insumos foram identificados também, os principais pontos fortes nesta área (insumos):

Principais dificuldades (Pontos Fortes)

Tecnológicos:

- Disponibilidade de rede de comunicação interna, inclusive digital e de telefonia;
- Tecnologia da informação – softwares de gestão próprios.

Financeiros:

- Crescente captação de recursos externos via projetos e convênios;
- Gratuidade do Pases para alunos da rede pública e do ensino nos cursos de graduação;
- Gratuidade do RJ para corpo docente, discente e funcionários.

Institucionais:

- Programa de atualização de laboratórios;
- Laboratórios de referência;
- Aquisição de livros e periódicos para a Biblioteca Central;
- Aumento significativo dos investimentos nos programas de iniciação científica da Uema;
- Espaço físico disponível para ampliação dos principais *campi*.

As dificuldades com a execução orçamentária também foram levantadas e analisadas – essas dificuldades são históricas, e sua ocorrência se deve, em parte, por contingenciamento de gastos pelo Estado e, em parte, por falta de planos da Uema para quando da liberação dos recursos. O quadro a seguir mostra essas dificuldades:

ANO	DISCRIMINAÇÃO	DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA		RECURSOS EXECUTADOS	
		R\$ milhões		R\$ milhões	
2004	PESSOAL	25,38	40,42	159%	
	CUSTEIO	84,24	22,47	27%	
	CAPITAL	18,44	2,84	15%	
	TOTAL	128,06	65,73	51%	
2005	PESSOAL	42,29	43,03	102%	
	CUSTEIO	39,88	27,45	69%	
	CAPITAL	24,85	3,28	13%	
	TOTAL	107,02	73,76	69%	
2006	PESSOAL	44,58	49,76	112%	
	CUSTEIO	51,23	42,26	82%	
	CAPITAL	31,83	3,8	12%	
	TOTAL	127,64	95,82	75%	
2007	PESSOAL	51,11	41,45	81%	
	CUSTEIO	64,56	38,30	59%	
	CAPITAL	15,89	1,00	6%	
	TOTAL	131,56	80,75	61%	

Fonte: Coordenação de Planejamento e Orçamento – 31/10/2007

Ao final de 2007, o demonstrativo da execução orçamentária da Uema indicava que 75% da dotação orçamentária prevista havia sido liberada e, desses recursos, cerca de 90% haviam sido efetivamente executados (quadro abaixo):

DISCRIMINAÇÃO	DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA (A)	COTA LIBERADA (B)	DESPESAS EXECUTADAS (C)	B/A (%)	C/A (%)	C/B (%)
PESSOAL	51.105.142,00	50.755.904,29	50.649.160,03	99,32	99,11	99,79
CUSTEIO	64.561.665,00	42.001.112,49	35.156.913,54	65,06	54,45	83,70
CAPITAL	15.885.068,00	6.000.000,00	2.807.719,64	37,77	17,68	46,80
TOTAL	131.551.875,00	98.757.016,78	88.613.793,21	75,07	67,36	89,73

Fonte: PROPLAN/UEMA

Fora de São Luís, as dificuldades para execução orçamentária são ainda maiores, parte por dificuldades com o sistema de controle orçamentário, parte em função de falta de cultura e de planejamento dos gastos ou por contingenciamento do próprio Estado, conforme se observa no quadro a seguir:

Centro	Dotação Orçamentária	Cota Liberada	Realizado Eco	Realizado	%
CCA	2.690.410,00	1.572.164,00	1.534.054,52	392.045,16	14,57
CCT	2.328.370,00	865.746,00	861.321,70	202.844,29	8,71
CCSA	1.201.060,00	335.106,00	189.933,52	134.754,52	11,21
CECEN	2.726.690,00	1.146.437,00	1.052.774,83	483.862,32	17,74
CESA	627.480,00	225.496,00	72.828,35	65.692,21	10,46
CESB	1.503.710,00	751.113,00	487.647,35	322.993,65	21,47
CESBA	921.240,00	491.442,00	225.471,32	174.195,60	18,9
CESC	1.574.080,00	979.632,00	548.940,53	423.526,10	26,9
CESI	1.520.420,00	704.084,00	258.136,30	163.540,67	10,75
CESSIN	755.180,00	401.036,00	122.113,74	169.888,95	22,49
CESTI	150.000,00	0	0	-	-
CESGRA	150.000,00	0	0	-	-
CESPE	150.000,00	0	0	-	-
TOTAL	16.298.640,00	7.472.256,00	5.353.221,16	2.533.343,47	15,54

Uma dificuldade adicional na área financeira vem da forte dependência de recursos orçamentários do Estado, conforme se vê:

Origem das Receitas	Valor R\$ Milhões	%
Fonte 103 – Orçamento do Estado	131,5	91,7
Fonte 211 – Convênios	6,5	4,5
Fontes 218 – Recursos Próprios	5,4	3,8
TOTAL	143,4	100,0

Fonte: PROPLAN Orçamento 2007

Com base nesses levantamentos, e alicerçados nas opiniões colhidas durante as entrevistas, apresentadas no capítulo anterior, foi sumarizado no quadro abaixo uma avaliação geral da situação de insumos na instituição.

Localização dos Centros	Infraestrutura	Laboratórios	Salas de Aula	Salas Administrativas	Biblioteca	Informática	Comunicação Interna	Comunicação Externa	Execução Orçamentária	Outras Receitas
São Luís - CCA										
São Luís - CTA										
São Luís - CCSA										
São Luís - CECEN										
Imperatriz										
Caxias										
Bacabal										
Santa Inês										
Balsas										
Açailândia										
Zé Doca										
Itapecuru-Mirim										

RUIM
 SOFRÍVEL
 RAZOÁVEL
 BOM
 MUITO BOM

Fonte: Notas de entrevistas e relatórios da PRP - Subsídios para o Planejamento - Março e Agosto de 2006

6.2.2. Análise dos Principais Processos

A situação dos principais processos utilizados pela Uema nos diferentes Centros e Cursos também foi levantada e analisada:

Processos

Modelo de gestão – organização e processos de decisão

Modelo de operação – alocação de responsabilidades pela execução dos processos

Diretrizes – regras de conduta

- Leis
- Políticas
- Normas
- Procedimentos

- Com base nos levantamentos e análise dos processos foram identificados os principais pontos fracos nesta área (processos):

Principais dificuldades – Modelo de Gestão (PONTOS FRACOS)

Modelo de gestão – processos de decisão

- Qualificação dos gestores, nos níveis intermediários, para desempenho de suas atribuições;
- Planejamento institucional participativo, integrado, de médio e longo prazo, além de experiência e prática de planejamento;
- Falta de visão acadêmica no planejamento dos Centros e das demais unidades acadêmicas e administrativas;
- Falta de compromisso de docentes e do pessoal técnico e administrativo com a instituição – atitude e resultado;
- Aumento excessivo do processo de interiorização da Uema;
- Estrutura organizacional complexa da instituição, comprometendo atividades fins.

- ... identificados os principais pontos fracos nesta área (processos) (continuação):

Principais dificuldades – Modelo de Operação (PONTOS FRACOS)

Modelo de operação – responsabilidade pela execução dos processos

- Controle de atividades docentes (forma, conteúdo e prazos);
- Instrumentos para controle da efetividade e desempenho do pessoal técnico e administrativo;
- Pesada rotina administrativa, gerando insatisfação no atendimento de processos e demandas internas;
- Centralização da execução administrativa e orçamentária;
- Legislação rígida para aquisição de bens e serviços, incluindo licitações;
- Risco trabalhista com posições preenchidas por estagiários;
- Grande número de prestadores de serviços contratados diretamente pela Uema, em virtude da não realização de concurso público.

- ... identificados os principais pontos fracos nesta área (processos) (continuação):

Principais dificuldades – Diretrizes (PONTOS FRACOS)

Diretrizes – regras de conduta

- Inexistência de PCCS para os servidores técnicos e administrativos, impedindo a realização de concursos para novas vagas;
- Interferências internas e externas na gestão dos centros;
- Prazo longo para nomeação de professores concursados;
- Ações de administrações anteriores que comprometeram a imagem da instituição;
- Influência de grupos políticos internos, dificultando o desiderato das ações institucionais.

- Com base nos levantamentos e análise dos processos foram identificados também, os principais pontos fortes nesta área (processos):

Principais vantagens (PONTOS FORTES)

Modelo de gestão – processos de decisão

- Atual gestão está buscando modelo de gestão participativa;
- Comprometimento institucional dos gestores atuais da administração superior, juntamente com seus coordenadores e assessores imediatos;
- Momento atual de mudança e planejamento.

Modelo de operação – alocação de responsabilidade por processos

- Consolidação de grupos de pesquisa;
- Cursos de graduação com boa avaliação em São Luís e outros *campi*;
- Programas de pós-graduação autóctones;
- Incremento da produção científica;
- Terceirização de serviços básicos.

Diretrizes – regras de conduta

- Revisão e a atualização das normas internas.

- Durante a análise dos processos operacionais e administrativos, a estrutura organizacional também foi analisada. O atual modelo de gestão da Uema é centralizador, com a Reitoria coordenando atividades de 4 Centros de Ciências, 21 Centros de Ensino Superior, 5 Pró-Reitorias, 4 Assessorias e Órgãos de apoio e a Biblioteca;

- No modelo atual de operação, as responsabilidades por logística, suprimentos, infraestrutura e pessoal dos Centros de Ciências e de Ensino Superior estão centralizadas em São Luís, na Pró-Reitoria de Administração;
- A Pró-Reitoria de Planejamento centraliza as funções financeiras, de informação e de planejamento e controle da instituição;
- A Pró-Reitoria de Graduação coordena a execução dos projetos político-pedagógicos dos Centros e de mais de uma centena de cursos, bem como os registros de atividades de 741 professores e de mais de 36.000 alunos dos diversos cursos e modalidades;
- O atual modelo de gestão da Uema também centraliza nas Diretorias de Centro a coordenação de todas as atividades – no caso do CCA são 6 Departamentos, 6 Núcleos, 2 fazendas, 1 Hospital e respectivos colegiados, que reportam ao Diretor de Centro;
- Fora de São Luís, os Centros de Ensino Superior têm uma estrutura focada nas funções pedagógicas, com as responsabilidades administrativas e operacionais restritas ao Diretor do Centro.

Com base nesses levantamentos e alicerçados pelas opiniões colhidas durante as entrevistas, apresentadas no capítulo anterior, foi sumarizada no quadro abaixo uma avaliação geral da situação de processos (e organização) na instituição.

Localização dos Centros	Controle Acadêmico	Controle Orçamentário	Autoavaliação	Leis e Decretos	Regimento e Diretrizes	Normas e Procedimentos	Suprimentos	Manutenção	Pessoal
São Luís - CCA									
São Luís - CTA									
São Luís - CCSA									
São Luís - CECEN									
Imperatriz									
Caxias									
Bacabal									
Santa Inês									
Balsas									
Açailândia									
Zé Doca									
Itapecuru-Mirim									

RUIM
 SOFRÍVEL
 RAZOÁVEL
 BOM
 MUITO BOM

6.2.3. Análise dos Principais Produtos

A situação dos principais produtos da Uema, gerados nos diferentes Centros e Cursos, também foi levantada e analisada:

Produtos

Aspectos Pedagógicos

- Cursos regulares de graduação e pós-graduação
- PQD
- Nead (hoje UEMAnet)
- Cursos sequenciais

Cursos

Atividades de pesquisa e extensão

Outras atividades

- Com base nos levantamentos e análise dos processos foram identificados os principais pontos fracos nesta área (produtos):

Principais dificuldades (PONTOS FRACOS)

Cursos regulares de graduação e pós-graduação

- Falta similaridade nos projetos de estrutura curricular dos cursos dos centros;
- Evasão, retenção e falta de acompanhamento dos egressos nos cursos de graduação;
- Quantidade/qualidade dos cursos de graduação e pós-graduação;
- Carência de professores em cursos novos e sua baixa titulação;
- Qualificação do quadro técnico-administrativo – insuficiente e mal remunerado.

Atividades de pesquisa, extensão e serviços

- Inserção da Uema em projetos de extensão;
- Baixa produtividade de pesquisa;
- Tradição/cultura em prestação de serviços.

- Com base nos levantamentos e análise dos processos foram identificados também, os principais pontos fortes nesta área (produtos):

Principais vantagens (PONTOS FORTES)

Cursos regulares de graduação e pós-graduação

- Reconhecimento institucional por parte da sociedade maranhense;
- Capilaridade da Uema no interior, apoiando a política educacional do Estado;
- Possibilidade de produzir informações que abasteçam o Estado para construir planejamento e projetos mais adequados à realidade;
- Recursos pessoais e tecnológicos capazes de produzir projetos para alavancar o desenvolvimento do estado.

Outros programas de ensino presencial e a distância

- Programas especiais de qualificação de docentes no Estado;
- Programa de qualificação de docentes – PQD;
- Possibilidade de produzir mudança no estado pela educação a distância – formação de tecnólogos e especialistas.

- Foram identificados também os **centros de excelência da Uema**

Um dos centros de excelência em produtos e serviços é o Núcleo Geoambiental-NUGEO do CCA, parceiro preferencial da SEPLAN-MA para a construção do Programa de Planejamento e Gestão Territorial do Maranhão.

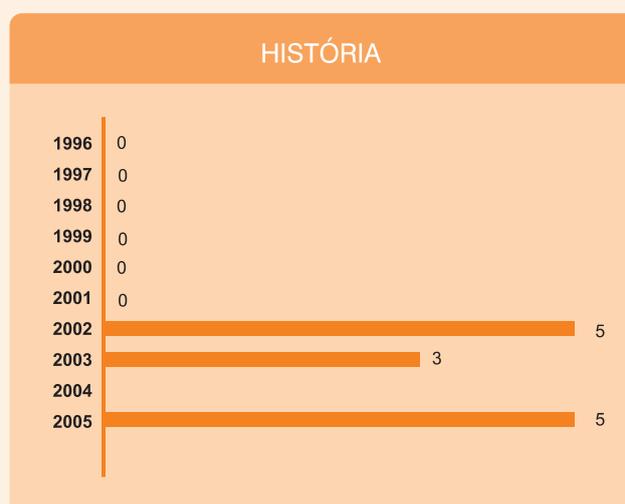
O Programa Planejamento e Gestão Territorial (PPGT) é um Programa Multissetorial incluído no PPA do Estado em 2005. O PPGT surgiu da necessidade de mudança do enfoque do planejamento governamental setorial para o planejamento regional (territorial), constituindo-se como instrumento técnico-político que visa a subsidiar discussões, integrar Estado e Instituições, reunir informações dispersas nos diversos órgãos e instituições, potencializar recursos humanos e proporcionar contextos para a construção de uma nova forma de administração pública.

O Planejamento e a Gestão Territorial definem o “território” como o enfoque para o planejamento e execução das ações governamentais. Nesta perspectiva, o Estado direciona melhor suas políticas por meio da construção de uma nova institucionalidade rural e urbana, atuando na desconcentração institucional, podendo criar mecanismos de acompanhamento e avaliação das ações específicas; interação governamental local; participação e maior controle social.

Na graduação, destacam-se como **centros de excelência os cursos de Administração e História do campus de São Luís**, nota máxima nas avaliações do MEC, tanto o Provão quanto o Enade:

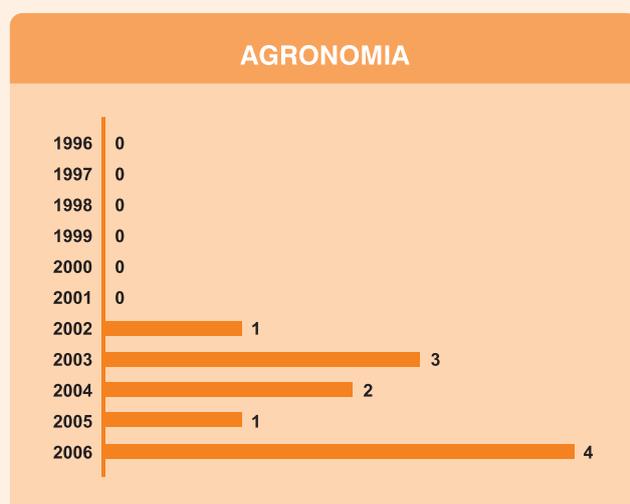


Desempenho Avaliação Provão/ENADE

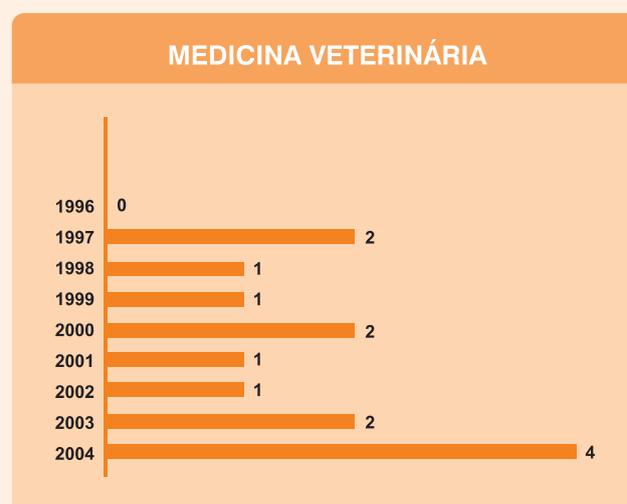


Desempenho Avaliação Provão/ENADE

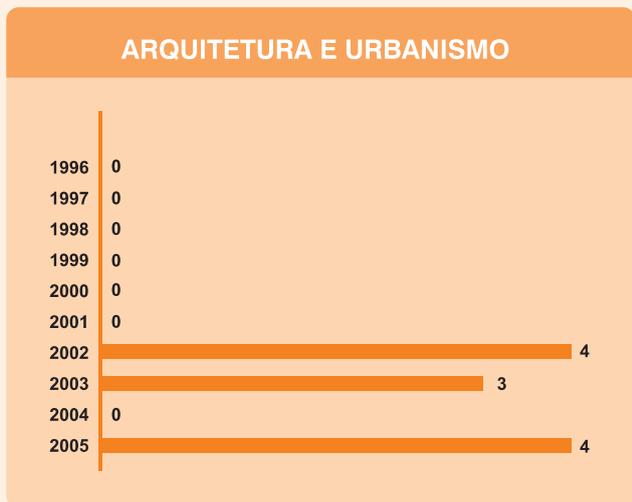
Na graduação, há de se reconhecer também, a partir dos resultados do Provão e do ENADE, os esforços da Agronomia, Medicina Veterinária, Engenharia e Arquitetura e Urbanismo:



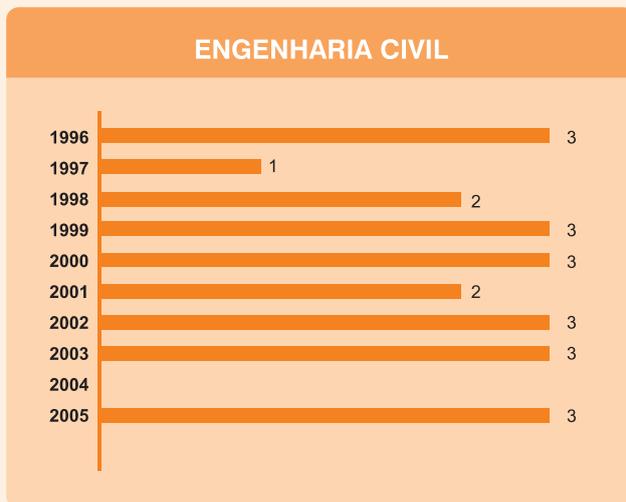
Desempenho Avaliação Provão/ENADE



Desempenho Avaliação Provão/ENADE

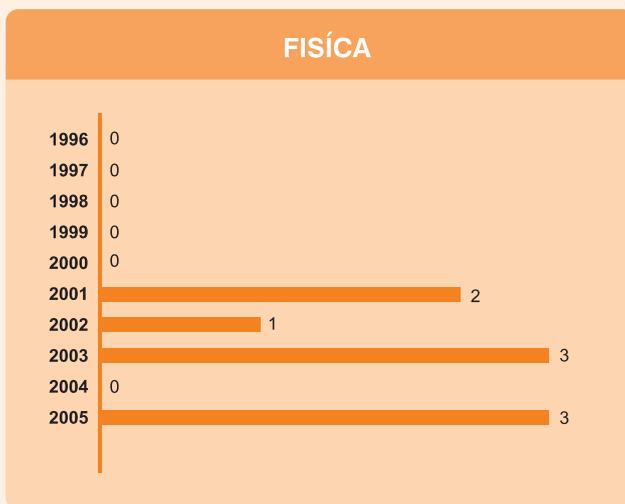


Desempenho Avaliação Provão/ENADE

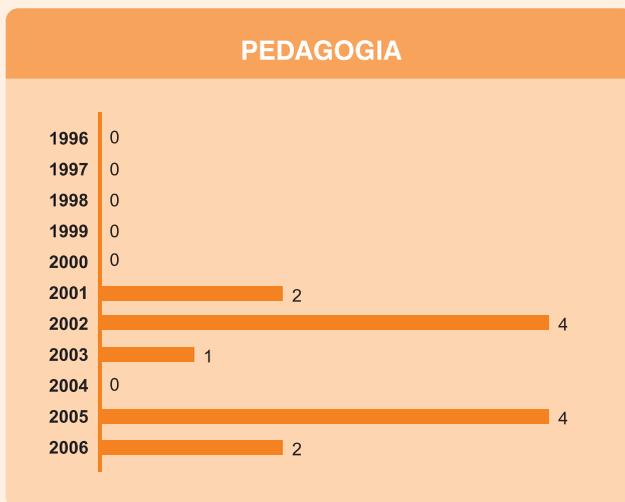


Desempenho Avaliação Provão/ENADE

Na licenciatura, destacam-se a Física e a Pedagogia, que também obtiveram resultados relevantes:



Avaliação Provão/ENADE



Avaliação Provão/ENADE

Na graduação, considerando suas limitações físicas e orçamentárias, outros cursos, inclusive fora da Ilha de São Luís, também obtiveram bons desempenhos:

QUADRO 1 – CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Nome da IES	Município	Curso	Ano	Enade conceito (1 a 5)
Universidade Estadual do Maranhão	Bacabal	Administração	2006	2
Universidade Estadual do Maranhão	Balsas	Normal Superior	2006	2
Universidade Estadual do Maranhão	Imperatriz	Administração	2006	4
Universidade Estadual do Maranhão	Imperatriz	Normal Superior	2006	2
Universidade Estadual do Maranhão	Santa Inês	Normal Superior	2006	2
Universidade Estadual do Maranhão	São Luís	Normal Superior	2006	2
Universidade Estadual do Maranhão	São Luís	Música	2006	SC

Fonte: Provão MEC/ENADE

QUADRO 2 – OUTROS CURSOS

Nome da IES	Município	Curso	Ano	Enade conceito (1 a5)
Universidade Estadual do Maranhão	Bacabal	Pedagogia	2005	3
Universidade Estadual do Maranhão	Caxias	História	2005	4
Universidade Estadual do Maranhão	Caxias	Geografia	2005	3
Universidade Estadual do Maranhão	Caxias	Pedagogia	2005	3
Universidade Estadual do Maranhão	Caxias	Biologia	2005	3
Universidade Estadual do Maranhão	Caxias	Letras	2005	4
Universidade Estadual do Maranhão	Caxias	Química	2005	3
Universidade Estadual do Maranhão	Caxias	Física	2005	2
Universidade Estadual do Maranhão	Caxias	Matemática	2005	2
Universidade Estadual do Maranhão	Imperatriz	Biologia	2005	3
Universidade Estadual do Maranhão	Imperatriz	Letras	2005	3
Universidade Estadual do Maranhão	Imperatriz	Matemática	2005	3
Universidade Estadual do Maranhão	Presidente Sarney	Letras	2005	2
Universidade Estadual do Maranhão	Santa Inês	Pedagogia	2005	3
Universidade Estadual do Maranhão	São Luis	Geografia	2005	4
Universidade Estadual do Maranhão	São Luis	Arquitetura e Urbanismo	2005	4
Universidade Estadual do Maranhão	São Luis	Pedagogia	2005	4
Universidade Estadual do Maranhão	São Luis	Letras	2005	3
Universidade Estadual do Maranhão	São Luis	Engenharia Civil	2005	3
Universidade Estadual do Maranhão	São Luis	Matemática	2005	3
Universidade Estadual do Maranhão	São Luis	Biologia	2005	2
Universidade Estadual do Maranhão	São Luis	Física	2005	3

Fonte: Provão MEC/ENADE

- **A UEMAnet** tem atuação intensa em São Luis, Bacabal, Caxias, Imperatriz e Santa Inês – os cursos disponíveis por esse instrumento são: Administração, Magistério Superior, Vestibular da Cidadania (extensão), Magistério em Nível Médio, Ensino Religioso e os novos cursos de tecnólogos de diversas especialidades.

CAMPUS	Nº DE MATRÍCULAS	%
Açailândia	276	3,5
Bacabal	1.172	14,7
Balsas	325	4,1
Barra do Corda	34	0,4
Carolina	387	4,9
Caxias	990	12,4
Colinas	16	0,2
Imperatriz	708	8,9
Pinheiro	67	0,8
Santa Inês	526	6,6
São Luis	3.326	41,7
Timon	80	1,0
Zé Doca	61	0,8
TOTAL	7.968	100,0

Fonte PROQUEMA 2007.2

Com base nesses levantamentos, e alicerçada nas opiniões colhidas durante as entrevistas apresentadas no capítulo anterior, foi sumarizada no quadro abaixo uma avaliação geral da situação de processos (e organização) na instituição.

Localização dos Centros	Graduação	Pós-Graduação	Cursos Sequenciais	POD	Pessoal Técnico-Administrativo	Prestação de Serviços	Ensino	Pesquisa	Extensão
São Luís - CCA									
São Luís - CTA									
São Luís - CCSA									
São Luís - CECEN									
Imperatriz									
Caxias									
Bacabal									
Santa Inês									
Balsas									
Açailândia									
Timon									
Zé Doca									

RUI
 SOFRÍVEL
 RAZOÁVEL
 BOM
 MUITO BOM

Fonte: Notas de entrevistas e relatórios da PRP - Subsídios para o Planejamento - Março e Agosto de 2006

6.3. Análise do Ambiente Interno, a partir das Entrevistas Internas

Esta análise do ambiente interno foi elaborada a partir de 105 entrevistas realizadas com o Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Diretores de Centros e de Cursos, Chefes de Departamentos, professores e servidores em São Luís e em alguns dos Centros de Estudos Superiores conforme resumido a seguir:



Para orientar as entrevistas foram elaborados dois roteiros:

ROTEIRO 1 - PARA ENTREVISTAS COM A REITORIA E SEUS COLABORADORES DIRETOS

- Qual deveria ser o papel da Uema perante o Estado e a Sociedade do Maranhão? Em que áreas, atividades e de que forma esse papel está sendo desempenhado? Qual o fórum utilizado e de que forma são discutidos os problemas de qualquer natureza nas relações entre a Uema, o Estado e a Sociedade?
- Qual a relação da Uema com a Univima e a Fapema?
- Qual a participação da Uema na elaboração de planos e/ou execução de atividades do Estado e das instituições acima e, reciprocamente, qual a participação do Estado e dessas instituições nos planos e atividades da Uema?

- Que diretrizes da Uema regulam suas relações com o Estado, com a Sociedade e com as instituições acima indicadas? Em que medida essas diretrizes estão sendo atendidas?
- Como a direção da Uema avalia o desempenho dos Centros de Ciência e Estudos Superiores e de seus atuais Conselhos, Pró-Reitorias e Diretorias em relação a essas diretrizes?
- Quais solicitações de serviços são encaminhadas pelo Estado e por outras instituições públicas à Uema, por meio de propostas de convênios ou contratos?
- A Uema utiliza Fundações de Apoio na execução desses convênios e contratos? Se utiliza, como isto é feito? Se não utiliza, como a execução desses convênios e contratos é repassada para os Centros de Ciência e Ensino Superior?
- Como a direção da Uema avalia o envolvimento dos Centros com empreendimentos não diretamente relacionados com atividades acadêmicas típicas, como ensino e pesquisa? (ex: PRONERA, ALFASOL etc...)
- Como a Uema avalia o desempenho dos Centros na execução de convênios e contratos em nome da Uema?
- Que tipo e com que frequência as perturbações oriundas da relação entre a Uema, o Estado e a Sociedade e seus órgãos de controle (Ministério Público e Tribunal de Contas) afetam a Universidade? Como essas questões estão sendo tratadas e que medidas a Uema está tomando para evitar que problemas desta natureza a atinjam?
- Qual é a situação administrativa e financeira da Uema e de seus Centros? Quais são suas estruturas de receitas e de custos?
- Na opinião dos Dirigentes da Uema, qual o futuro da instituição? Que papel deverá desempenhar em relação ao Estado e à Sociedade e quais atividades deverá desenvolver?

ROTEIRO 2 - PARA ENTREVISTAS DE DIRETORES E MEMBROS DOS CENTROS

- Na visão dos Diretores e Membros dos Centros, qual deve ser o seu papel em relação à Uema. Em que áreas, atividades e de que forma esse papel deverá ser desempenhado.
- Na visão dos Centros, qual o foco de atuação da Uema e como seu papel perante o Estado e a Sociedade está sendo exercido?
- Qual a participação dos Centros na elaboração de planos e/ou execução de atividades da Uema?
- Qual a participação da Uema na elaboração de planos e/ou execução de atividades dos Centros, consideradas as áreas e atividades da resposta às duas primeiras questões?
- Que diretrizes foram estabelecidas pela Uema ou pelos próprios Centros para regular suas relações? Em que medida essas diretrizes são atendidas?
- Como as Diretorias e Membros Centros de Ciência e Estudos Superiores avaliam o desempenho da Uema, dos Centros, e de seus atuais Reitores e Conselhos?
- Quais solicitações de serviços, encaminhados por outras instituições públicas e privadas à Uema, mediante propostas de convênios ou contratos, são repassados ou desenvolvidos em parceria com os Centros?
- Em que condições esse repasse é feito e quais os mecanismos de controle adotados?
- Como os Centros avaliam o seu desempenho na execução desses convênios e contratos?
- Qual o suporte oferecido pela Uema para as atividades regulares e para a execução dos programas e projetos dos Centros de Ciência e Ensino Superior? Que medidas deveriam ser adotadas para melhorar a qualidade desse suporte?
- Na opinião dos Centros de Ciência e Estudos Superiores, qual o futuro da Uema e de seus Centros? Que papéis deverão desempenhar em relação ao Estado e à Sociedade e quais atividades deverão desenvolver?

As principais constatações dessas entrevistas são apresentadas a seguir, com destaque para algumas opiniões dos entrevistados, destacadas em *itálico*, e abordando

os seguintes aspectos principais:

- esperança;
- histórico;
- constatações críticas;
- constatações positivas;
- imagem;
- situação atual – carências;
- desempenho da Uema;
- relações internas;
- relações externas;
- dificuldades a serem superadas;
- visão do futuro.

Nos tópicos a seguir estão detalhados os pontos mais relevantes das opiniões colhidas em cada um desses aspectos:

a. Esperança

A ampla maioria dos entrevistados *“Gostaria de ver a Universidade crescendo, com pessoal comprometido”*

b. Histórico

Três aspectos do histórico institucional foram os mais comentados:

- vetores centrais: fusão e expansão;
- características: muita ingerência política e pouco planejamento;
- resultado: problemas e qualidades.

c. Constatações críticas

Uma herança pesada foi diagnosticada:

“O movimento da Uema para o interior do Estado foi de cunho essencialmente político, sem que a instituição fosse dotada dos recursos técnicos e financeiros necessários para tal empreendimento”.

“A Uema foi criada a partir de escolas isoladas, com professores e servidores oriundos, em grande parte, dessas instituições e, portanto, sem quadro próprio. Além deste defeito de origem a instituição teve 12 anos de gestão com foco político-partidário que contaminou todas as relações intra-institucionais e criou o hábito em alguns servidores e professores de se servirem da instituição”.

d. Constatações positivas

Alguns aspectos positivos da expansão foram reconhecidos:

“A instituição cresceu em Imperatriz e goza de credibilidade junto a Sociedade local e regional”.

“Apesar do aumento do número de escolas de nível superior em Açailândia a Uema ainda é a instituição que mais coloca profissionais no mercado de trabalho da região”.

“A criação do centro em Bacabal foi positiva tendo a Uema tornado-se ponto de sustentação da economia municipal”.

e. Imagem

Há inconsistências entre a visão externa e interna:

“A Sociedade reconhece o valor da iniciativa e seus impactos no interior: melhor inserção no mercado de trabalho”.

“A Visão Interna é mais crítica”.

“A Uema hoje está mais desacreditada internamente do que perante a sociedade”.

“A sociedade espera muito da Uema para enfrentar os grandes problemas do Estado.”

“A imagem da Uema, apesar dos problemas, ainda é boa no Estado.”

f. Situação atual - Carências

- insuficiência de transporte;
- riscos de segurança nos *campi*;
- precariedade da infraestrutura e equipamentos como computadores, laboratórios e bibliotecas;
- necessidade do planejamento;
- deficiências da gestão;
- insuficiente formação do pessoal, incluindo dirigentes;
- demandas de aperfeiçoamento do corpo docente e renovação do corpo administrativo;
- necessidade de ampliação da informatização interna;
- deficiências na administração orçamentária;
- pouca autonomia dos centros, com excessiva centralização administrativa;
- exígua autonomia da Uema em relação ao governo estadual; e,
- baixa mobilização e envolvimento do corpo docente, discente e administrativo.

“A maioria das licenciaturas tem curso à noite, no campus, onde têm ocorrido assaltos.”

“O ambiente das salas de aula precisa ser climatizado. Faltam ainda bebedouro e banheiros no prédio novo.”

“Hoje não existe um Plano Diretor do Campus do CESI, o que acentua a disputa por espaços.”

“O problema de gestão é sério e agravado pelo corporativismo exacerbado.”

g. Desempenho da Uema

As opiniões são controvertidas, há críticas e elogios.

Predominam, largamente, as críticas sobre:

- má qualidade dos cursos oferecidos em várias cidades, resultado de uma expansão não planejada e excesso de ingerências políticas;
- insuficiência de pessoal administrativo e má distribuição, baixa remuneração e pouca qualidade;
- problemas em relação ao corpo discente;
- ausência de planejamento efetivo e participativo, embora se reconheça iniciativa em curso;
- ausência de uma política mais agressiva de publicações, indicador essencial nas avaliações externas.

“As avaliações da Uema feitas pelo Enade são insatisfatórias e precisam melhorar”.

“O modelo organizacional da Uema é confuso, contrário às instruções do MEC que recomenda focar as atividades nos cursos, orientando a estrutura”.

“O quadro é carente em quantidade e em capacitação. Os salários são baixos, com alguns semi-analfabetos e poucos de nível superior”.

“Falta de objetivos para cada órgão”.

Contudo, há reconhecimento de mudanças importantes em curso, tais como o crescimento do apoio da administração superior aos diversos centros no interior do estado, iniciativas meritórias como o Progra Darcy e UEMAnet, o planejamento estratégico em curso, a atual Reitoria, entre outros:

- cursos com qualidade;
- melhoria de desempenhos;
- infraestrutura de qualidade;
- visibilidade e reconhecimento do PQD;
- qualidade e iniciativas da atual gestão.

“Nos últimos 2 ou 3 anos houve sensíveis melhoras em diversas áreas...”

“O processo de Planejamento Estratégico poderá criar uma nova cultura, que evitará o mau uso da instituição para fins políticos”.

“Sob o ponto de vista de gestão o Reitor e o Vice Reitor estão totalmente comprometidos com a instituição, sem objetivos políticos...”

“Está-se instalando um novo Laboratório de Informática com 30 posições”.

“O antigo laboratório com 10 posições será reformado”.

“Hoje na Uema, apesar das deficiências dos laboratórios, consegue-se fazer pesquisas que concorrem com as universidades do sul e do sudeste”.

“O corpo docente começa a ser ajustado, com alguns doutores e mestres”.

h. Relações internas

O relacionamento interno da Uema não é totalmente satisfatório. Os entrevistados apontam diversos problemas:

- necessidade de se ter planos, objetivos e metas claras para tornar mais profissional as relações internas;
- lentidão nos procedimentos burocráticos e pouca agilidade nas decisões, criando problemas desnecessários;
- pouca articulação entre direção central e diretores de centro, e entre estes (excessiva compartimentação universitária e ausência de autonomia dos centros);
- precária comunicação interna.

i. Relações externas

Reconhecida a necessidade de melhorar as relações externas, entre outros com:

- Embrapa;
- Sebrae;
- Alumar;
- Vale;
- Petrobrás;
- Sectec;
- Governo em geral.

“Melhorar as relações entre a Uema e o Secretário de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior”;

“A Uema não tem convênio com o SEBRAE”;

“Não podemos manter nos níveis atuais as relações com a Embrapa”.

j. Dificuldades a serem superadas

“Falta definição de prioridades institucionais para o encaminhamento dos assuntos que ainda dependem de relações pessoais com a administração.”

“A centralização das compras e do suporte de serviços em São Luís faz com que as necessidades dos centros sejam atendidas com excessiva demora”.

“A Uema tem uma grande desagregação curricular, o que dificulta a transferência de um estudante de um centro para outro.”

k. Visão de futuro

Otimista, mas com riscos:

- mudanças em curso;
- qualidade da reitoria atual ;
- redução da ingerência política;
- valorização do planejamento;
- articulações internas mais estreitas;
- maior diálogo com o governo e a sociedade;
- mobilização do corpo docente;
- infraestrutura e equipamentos renovados.

“A minha visão do futuro é otimista, porque se está conseguindo moldar um futuro que servirá a todos. O Estado, entretanto, é uma ameaça externa importante na medida em que não garanta um fluxo regular de recursos.”

“Para crescer a instituição deverá ser menos sensível a pressões políticas e adquirir certo grau de autonomia.”

“Gostaria que em 4 anos os professores da Uema passassem a atuar integrados, como uma única instituição.”

7. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA: PROPÓSITOS, DIRETRIZES, MATRIZ SWOT E OBJETIVOS & ESTRATÉGIAS

7.1. Propósitos da Uema

7.1.1. Missão

O que é a missão?

É a razão maior da existência de uma organização

É a função permanente do IES no contexto da sociedade

É o que a sociedade espera que a IES cumpra

É algo que legitima socialmente a organização

Missão não se confunde com os objetivos da organização

Missão - Componentes

Declaração de propósito da organização feita de maneira ampla e duradoura, que individualiza e distingue a organização em relação as outras da mesma natureza

Componentes

Razão de ser
"Negócio"
Cliente
Condições básicas de desempenho

A missão da Uema é:

“Servir à sociedade, oferecendo formação educacional de excelência orientada para a cidadania, produzindo conhecimento e prestando serviços de qualidade, por meio de uma gestão participativa com responsabilidade social e ambiental”.

7.1.2. Visão de Futuro

A visão institucional é uma frase que descreve a Uema no futuro, ao final do período de Planejamento (em dezembro de 2012).

A visão de futuro da Uema é:

“Ser instituição de referência acadêmica na educação superior, reconhecida como essencial ao desenvolvimento do Estado e da sociedade”.

7.1.3. Valores

Os valores, também chamados de princípios, políticas, filosofias, são balizamentos para o processo decisório e para o comportamento da organização no cumprimento da sua missão. Os valores, em conjunto com a missão, são as bases de sustentação na orientação de uma organização.

Os valores da Uema são:

- Ética;
- Transparência;
- Compromisso com o desenvolvimento científico e tecnológico;
- Responsabilidade social e ambiental;
- Eficiência e eficácia;
- Autonomia;
- Compromisso com a qualidade;
- Gestão participativa.

7.2. Diretrizes Gerais do Plano de Gestão da Uema

“Entendo que a principal função da universidade é levar à sociedade o conhecimento nos diversos campos do saber e propiciar a formação de profissionais capacitados, não

apenas no sentido do ensino convencional, mas da formação do homem para a vida, mediante a explicitação de suas potencialidades físicas, intelectuais e morais. Para tanto, faz-se necessário, o constante revigoração da estrutura e funcionamento da Uema, em todas as suas áreas de atuação e em todos os seus campi, meta estabelecida com especial destaque pelo meu Reitorado e diuturnamente trabalhada por toda a minha equipe”.

Adicionalmente, *“em linha de coerência com a história plurissecular da instituição universitária, o Plano de Gestão do atual Reitorado reitera, como norteadores de sua plataforma programática, princípios universais de humanismo que atravessam e avalizam qualquer período administrativo, e cuja perenidade se valida, em qualquer tempo, como expressão da própria ontologia da universidade:*

- *o primado do homem;*
- *a busca da verdade na pluralidade democrática;*
- *a colaboração com o governo e com a sociedade;*
- *o atendimento à demanda social”.*

Além desses princípios, destacam-se pontos que permanecem sob particular atenção do atual Reitorado da Uema:

Redirecionamento epistemológico do saber universitário – *“No limiar do século XXI serão diretrizes de inteira vigência: novos parâmetros de compreensão do mundo e da organização humana levam à incorporação de novos saberes, assim como a diferenciados modos de apre(e)ndê-los e disseminá-los. De forma alguma, pode a instituição universitária permanecer alheia a esta nova ciência, sobretudo, à nova pedagogia daí decorrente devendo, antes, dispor-se ao reexame, desde os fundamentos, de seu estatuto epistemológico, de suas metodologias de ensino e aprendizagem, e, com especial atenção, de sua política de utilização societária das ciências. Configura-se, aí, desde já, a agenda incomensurável que convida a Uema, em cada uma de suas áreas de conhecimento, como ordem-do-dia, à revisão e à atualização curricular, no mais amplo sentido, à interdisciplinaridade, à educação contínua e continuada, à inovação tecnológica do ensino à distância”.*

Prioridade da Pós-Graduação e da Pesquisa – *“Tudo o que se disse e se dirá, enquanto princípio a delimitar norte e bússola da nova Administração, partirá do entendimento de que, na universidade, valem mais os cérebros mais bem qualificados, e a melhor universidade é a universidade dos melhores. Este Reitorado deverá acelerar ainda mais a expansão de cursos pós-graduados, e, em decorrência disso, incrementar a prática da pesquisa aplicada, com vistas ao desenvolvimento do Estado”.*

Fortalecimento da Graduação – *“Este Reitorado assumirá a Graduação como espinha dorsal de seu sistema de ensino, consciente de que é neste nível de escolaridade que se emite o diploma autorizador do exercício profissional para milhares de cidadãos, daí dependendo, em larga escala, a imagem e o conceito que mereça a Universidade perante o corpo social que lhe dá suporte e justificação política. Acrescente-se, a isso, que fortalecer a “espinha dorsal de seu sistema de ensino” significará, para esta Administração, levar a Universidade a tomar medidas conducentes à melhoria do desempenho docente/dicante dos cursos pós-secundários nela oferecidos, sob qualquer modalidade. Será crucial que, no conjunto de sua rede de ensino, a Uema compareça com melhor figura nos parâmetros ministeriais de avaliação, assim como será urgente obter o reconhecimento e a renovação do reconhecimento de bom número de seus cursos de graduação”.*

Otimização Custo-Benefício – *“Este Reitorado far-se-á acompanhar deste princípio de racionalização administrativa, a partir das mais altas instâncias decisórias até, de forma capilar, os menores e mais distantes rincões da vida universitária. Não seria possível esperar-se outro comportamento do gestor da Coisa Pública, numa circunscrição acadêmica em cujo meio enormes carências, da mais diversa ordem, impõem, como exigência prioritariamente ética, a parcimônia com os dispêndios e o cuidadoso monitoramento dos recursos postos à sua disposição”.*

Fazer a Qualidade – *“Fizemos mais educação. É chegada a hora de fazermos mais qualidade. Qualidade não é produto insubstancial que não se pode medir e apreciar. A primeira qualidade a se buscar em qualquer organização será a que mais se afine com os elementos que lhe definam a missão. A qualidade de uma instituição acadêmica se decanta pela qualidade do ensino e da pesquisa que aí se desenvolvam. Logo, é com o professor que inicia e termina a qualidade universitária”.*

Expansão Controlada – *“A qualidade não pode opor-se à quantidade, por ser sua filha. Chega-se a um ponto, contudo, que o contrabalanço qualitativo obriga à contenção da quantidade, e é o que decerto ensina a crônica dos últimos anos da Uema. Compreensivelmente, a Universidade foi pressionada a ocupar numerosos espaços do interior maranhense. Atendendo, até mesmo, ao mandamento legal da “Década da Educação” (LDB, de 1996, art. 87, parágrafo 4º) e, em nosso caso específico, a pressão por melhores estatísticas educacionais, nem lhe sobrou tempo para uma maturada avaliação dessa corrida, que a fez ultrapassar o crescimento apenas vegetativo de nossas instituições públicas de ensino superior”.*

“O preço do cometimento tem sido altíssimo, em termos de improvisação e dispersão de recursos, sem que se visualizem a certeza do desempenho eficaz e a garantia de sustentação autóctone das atividades desenvolvidas. Sobretudo, há alguma evidência de que, nesse processo de expansão, a Uema não agiu toda vez por própria iniciativa, mas cedeu a forças externas, cujos interesses nem sempre conduziam prioridades educacionais. A experiência mostrou a grande vulnerabilidade a que a Instituição Universitária se expõe, toda vez que sacrifica a autonomia e liberdade acadêmicas”.

“Conclui-se que a atual administração haverá de atribuir grande importância à ação planejada, na qual se meçam os passos e os espaços percorridos, os custos e as canseiras das realizações, os programas cumpridos e os progressos alcançados, em face aos imensos desafios com que o Maranhão interroga a inteligência universitária. Por assim entender, a atual gestão da Uema dará início a um processo de formulação estratégica e de estudo de custos, ambos absolutamente imprescindíveis e inadiáveis, inegavelmente fundamentais para a redescoberta dos caminhos ditos da Instituição”

7.3. Matriz SWOT

A construção da matriz SWOT, e a posterior análise de seus resultados, é fundamental para orientar o estabelecimento de objetivos e estratégias de qualquer organização, uma vez que permite identificar as capacitações a serem desenvolvidas para alavancar oportunidades e/ou prevenir ameaças, dando clareza às reais prioridades de atuação.

Assim, a partir das opiniões colhidas entre os participantes do Workshop de Planejamento Estratégico da Uema, fez-se a análise da relação entre as ameaças e

AMEAÇAS X PONTOS FORTES - POTENCIAL DEFENSIVO

ANÁLISE INTERNA E EXTERNA Entendimento: grau em que medida o ponto forte se contrapõe à ameaça		AMEAÇAS																
		Política pública e imagem institucional					Política e gestão de recursos humanos					Política e gestão de recursos financeiros						
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.		
PONTOS FORTES	Rec. Humanos																	
	1. Incentivo à titulação de docentes, a exemplo dos programas interinstitucionais (MINTER/DINTER)	1	1	1	3	3	2	3	2	1	3	1	1	1	1	2	2	28
	2. Geração de oportunidades para qualificação de pessoal técnico-administrativo	1	1	1	2	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	2	2	28
	3. Elaboração e aprovação do Plano de Carreira, Cargos e Salários do pessoal técnico-administrativo	2	3	1	2	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	29
	Rec. Institucionais																	
	4. Presença da UEMA nas diversas regiões fisiográficas do Estado	3	3	1	2	3	1	3	3	3	1	1	1	1	1	3	3	33
	5. Existência de núcleos de excelência	3	1	1	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	37
	6. Credibilidade da UEMA por parte da sociedade maranhense	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	29
	Processos / Gestão																	
	7. Perfil técnico-acadêmico da atual gestão	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	36
	8. Modelo de gestão em implantação pautado na participação, no planejamento, na qualidade e nos resultados	3	3	1	3	2	1	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	39
	9. Confiabilidade nos processos seletivos	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
	Produtos e Resultados																	
	10. Apoio decisivo da UEMA à política educacional do Estado por meio da formação de professores	3	1	1	3	2	1	2	2	2	1	3	1	1	3	2	2	30
	11. Ampliação do número de bolsas de iniciação científica	1	1	1	2	3	1	1	1	1	2	3	2	1	3	3	3	29
	12. Criação de bolsas de extensão	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	2	2	24
	13. Direcionamento de programas especiais em resposta a demandas sociais	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	3	3	28
14. Existência de cursos de graduação de excelência	2	2	1	3	2	3	3	3	3	2	2	1	1	2	2	2	34	
15. Existência de programas de pós-graduação autôctones stricto sensu	2	2	1	3	2	3	3	3	3	3	3	1	1	3	1	2	36	
16. Expertise no campo da educação à distância, responsável pela participação exclusiva da UEMA na Universidade Aberta do Brasil (UAB)	1	2	1	3	3	3	3	3	3	2	3	1	1	3	2	1	35	
17. Prestação de serviços de qualidade no campo do geoprocessamento	1	2	1	3	2	3	3	3	3	3	3	1	1	2	1	1	33	
SUBTOTAL	35	31	18	41	36	33	41	37	39	31	36	23	20	35	35	35	526	

AMEAÇAS X PONTOS FRACOS - VULNERABILIDADE

ANÁLISE INTERNA E EXTERNA Entendimento: grau em que medida o ponto fraco reforça a ameaça	AMEAÇAS																
	Política pública e imagem institucional					Política e gestão de recursos humanos					Política e gestão de recursos financeiros				Relação com a sociedade e regiões		
1. Engenharia política na instituição	2. Visão simplista do Poder Público acerca das peculiaridades da Universidade, equiparando-a às repartições públicas	3. Indefinição acerca da Reforma Universitária	4. Imagem negativa, no ambiente externo, de alguns segmentos da UEMA	5. Vocações regionais não atendidas / Manter cursos distanciados das vocações locais e dos anseios da sociedade / Dicotomia entre linhas de pesquisa e extensão e demandas empresariais e públicas	6. Interferência da política salarial de Governo na estruturação das carreiras docente e técnico-administrativa	7. Quadro de pessoal efetivo insuficiente para atender às demandas institucionais	8. Falta de autonomia para provimento de vagas existentes	9. Impossibilidade legal da UEMA realizar concursos para a carreira técnico-administrativa	10. Política restritiva da CAPES para criação e expansão dos cursos de pós-graduação stricto sensu	11. Descumprimento do repasse financeiro equivalente ao percentual constitucional de 5% do orçamento do Estado	12. Perda da exclusividade da UEMA no ensino superior público estadual, produzindo diminuição de receita	13. Limitação da proposta orçamentária da UEMA pelo Conselho de Administração previamente pelo Governo do Estado	14. Falta de uma sistematização do repasse (duodécimo)	15. Vocações regionais não atendidas / Manter cursos distanciados das vocações locais e dos anseios da sociedade	16. Dicotomia entre linhas de pesquisa e extensão e demandas empresariais/públicas	SUBTOTAL	
Rec. Humanos																	
1. Quadro insuficiente de pessoal docente e técnico-administrativo	1	3	1	3	3				3	3	3	3	1		3	1	35
2. Desmotivação e descomprometimento de parte dos corpos docente e técnico-administrativo	3	1	1	3	2				1	3	1	1	1		1	1	23
3. Falta aos gestores formação específica em gestão de universidades	3	3	1	3	3				3	3	3	3	2		2	2	37
Rec. Institucionais																	
4. Condições de infra-estrutura física e material	3	1	1	3	3				1	3	1	1	1		3	3	32
5. Inexistência de planos diretores para os campi	3	1	1	3	3				1	1	1	1	1		1	1	26
6. Espaço e acervo das bibliotecas dos campi	1	1	1	2	2				1	1	1	1	1		1	1	20
7. Inexistência de laboratórios específicos para alguns cursos	1	2	1	3	3				2	3	2	2	1		2	2	32
8. Espaço físico e aparelhamento dos laboratórios já existentes	1	2	1	3	3				2	3	2	2	1		2	2	32
9. Transporte coletivo interno	1	1	1	2	1				1	2	1	1	1		1	1	20
10. Gratuidade do Restaurante Universitário	1	1	1	1	1				1	2	1	1	1		1	1	19
Outros																	
11. Desatualização do Estatuto e do Regimento da Universidade	3	3	3	2	2				2	1	3	3	2		2	2	36
12. Estrutura organizacional arcaica e complexa	2	1	2	3	2				2	1	2	2	2		2	2	29
13. Ausência de manuais de rotinas e procedimentos	3	1	3	2	2				2	1	2	2	2		2	2	30
14. Falta da cultura de planejamento	3	1	1	2	2				2	3	1	1	3		3	3	33
15. Falta de compromisso institucional por parte de segmentos da Universidade	2	1	1	3	3				1	2	1	1	3		2	2	28
16. Falta de um sistema de acompanhamento e avaliação de pessoal	2	1	1	2	1				1	3	1	1	3		2	2	26
17. Falta de um sistema de acompanhamento e avaliação dos cursos de pós-graduação lato sensu	1	1	1	2	2				1	1	1	1	3		3	3	28
18. Comunicação interna deficiente	2	1	1	2	1				1	2	1	1	2		2	2	24
19. Falta de institucionalização dos projetos e programas de pesquisa e extensão	1	1	1	3	2				1	1	1	1	3		2	2	25
20. Desconhecimento, por parte dos segmentos, sobre a legislação educacional	2	1	1	1	1				1	1	1	1	2		1	1	20
21. Centralização do sistema de controle acadêmico	1	1	1	1	1				1	1	1	1	2		2	1	18
22. Evasão, retenção e falta de acompanhamento dos egressos nos cursos de graduação	1	1	1	2	1				1	1	1	1	2		1	1	18
SUBTOTAL	41	30	27	51	44				32	42	32	32	40		49	22	591

Uma vez construída a Matriz, os quadros a seguir sintetizam as situações que deverão orientar o estabelecimento de objetivos e estratégias.

Geralmente, as deficiências são mais numerosas e claramente identificáveis.

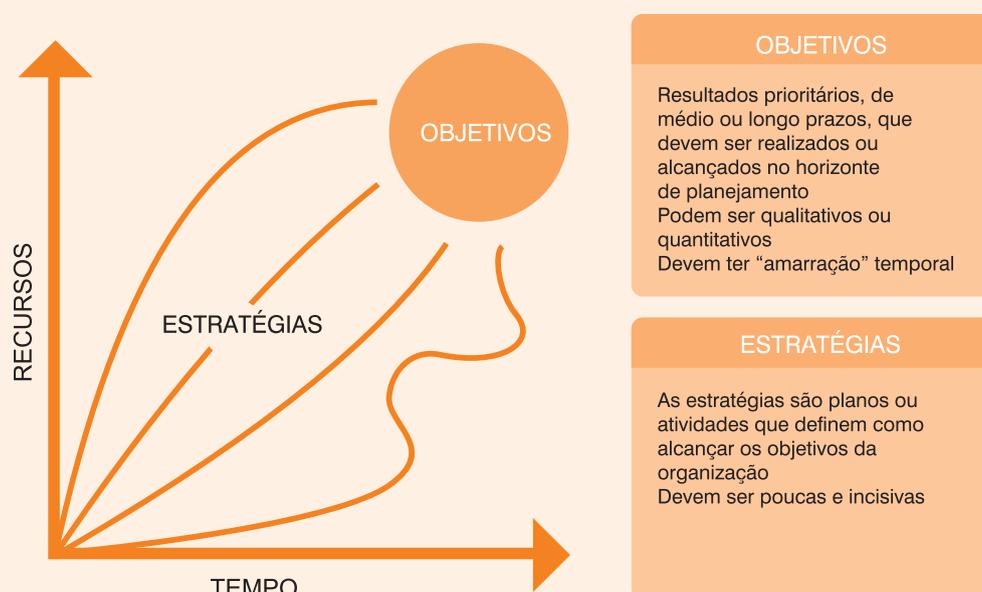
	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	
OPORTUNIDADES	Poder Ofensivo	Necessita-se construir competências para transformar pontos fracos em pontos fortes e, dessa forma, melhorar o desempenho do nic	DEFICIÊNCIAS
AMEAÇAS	Poder Defensivo	Desempenho Ruim Perdas Iminentes	

O desafio é estabelecer objetivos e estratégias capazes de transformar pontos fracos em pontos fortes para, entre outras coisas, aumentar a capacidade de captura de oportunidades.

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
OPORTUNIDADES	Construir competências para transformar pontos fracos em pontos fortes reduzindo as ineficiências...
AMEAÇAS	... aumentando a capacidade de defesa contra as ameaças e minimizando as perdas

7.4 Objetivos e Estratégias

Para que não haja confusão conceitual, é importante esclarecer que os objetivos devem ser entendidos como resultados a serem alcançados e as estratégias como os caminhos para alcançá-los. O quadro abaixo resume esses conceitos:



São 9 (nove) os objetivos definidos para a Uema:

1. Fortalecer a imagem da Uema como instituição de referência acadêmica de educação superior no estado do Maranhão;
2. Atender às necessidades por educação superior específicas de cada região e às demandas da sociedade e do Estado;
3. Organizar e ampliar a interação com a sociedade civil e com os poderes públicos locais, regionais, estadual e federal;
4. Desenvolver e implementar um Modelo de Gestão Estratégica e Participativa orientado pela qualidade;
5. Racionalizar e qualificar os programas de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão da Uema;
6. Ampliar a captação de recursos para o ensino, a pesquisa e a extensão, a partir da profissionalização de sua gestão;
7. Recuperar, ampliar e modernizar a infraestrutura de instalações físicas, de equipamentos e de serviços de apoio ao ensino e à pesquisa;
8. Dimensionar, prover e qualificar os quadros de pessoal docente e técnico-administrativo;
9. Consolidar a autonomia universitária.

Para cada objetivo, foram definidas as respectivas Estratégias que permitirão seu atingimento:

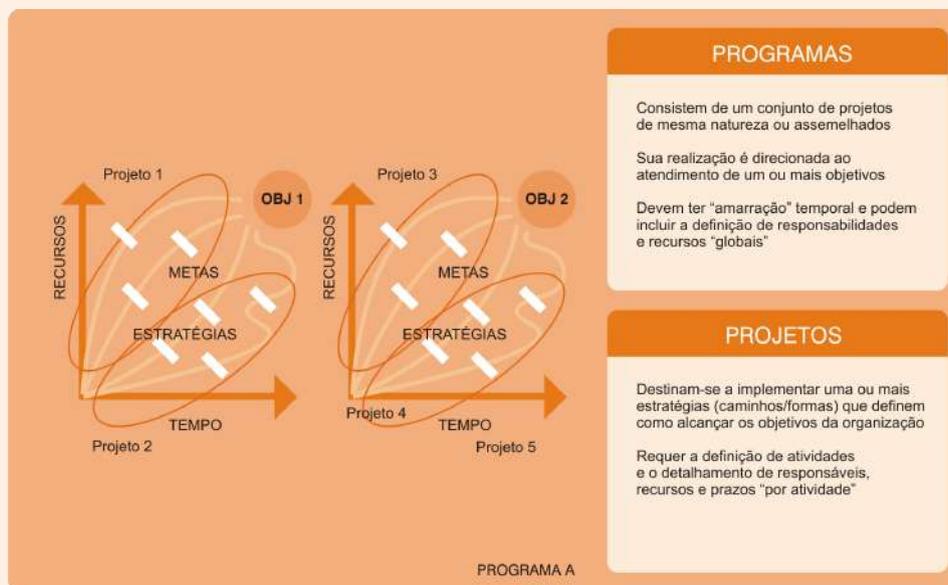
Objetivos	Estratégias
<p>1. Fortalecer a imagem da Uema como instituição de referência acadêmica de educação superior no estado do Maranhão</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melhorar o atendimento aos públicos interno e externo 2. Realizar eventos para a divulgação da Uema na comunidade 3. Elaborar e implantar um plano de comunicação interna e externa 4. Implantar a Editora Uema 5. Ampliar a divulgação da produção técnico-científica 6. Fortalecer o ensino de graduação e de pós-graduação
<p>2. Atender às necessidades por educação superior específicas de cada região e às demandas da sociedade e do Estado</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar estudos de vocações regionais e de interesses da sociedade e do Estado 2. Elaborar um plano educacional de nível superior de ensino, pesquisa e extensão que atenda às vocações regionais e aos interesses da sociedade 3. Ampliar o comprometimento da Uema com a educação básica do Estado 4. Elaborar e implantar um programa educacional na modalidade a distância
<p>3. Organizar e ampliar a interação com a sociedade civil e com os poderes públicos locais, regionais, estadual e federal</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar fóruns de discussão sobre temas de relevante interesse 2. Ampliar a participação da Uema na discussão e formulação de políticas públicas 3. Estimular a participação de professores e especialistas da Uema nas ações programáticas do Governo 4. Promover audiências públicas com a sociedade civil

<p>4. Desenvolver e implementar um Modelo de Gestão Estratégica e Participativa orientado pela qualidade</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2. Redefinir a estrutura organizacional da Uema 3. Revisar atos constitutivos – Estatuto e Regimento Interno 4. Elaborar Manuais de Normas e Rotinas 5. Instituir agenda de reuniões da administração superior nos Centros de Ciências e de Estudos Superiores 6. Implantar mecanismos de controle e indicadores de desempenho da gestão 7. Implantar o programa de práticas administrativas de agilização de processos - Paap
<p>5. Racionalizar e qualificar os programas de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão da Uema</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender às exigências da legislação para autorização, funcionamento, reconhecimento e renovação de reconhecimento dos cursos de graduação, pós-graduação e sequenciais 2. Unificar as estruturas curriculares dos cursos de graduação comuns nos diversos <i>campi</i> 3. Montar banco de dados de egressos 4. Levantar causas e efeitos da retenção e evasão 5. Aperfeiçoar a inserção do aluno nas atividades acadêmicas 6. Integrar o sistema de acompanhamento do trabalho docente (PDE) às atividades próprias de controle do ensino, da pesquisa, da extensão e da administração 7. Racionalizar a oferta de disciplinas básicas, comuns aos cursos oferecidos, a partir dos respectivos departamentos 8. Elaborar, avaliar e atualizar projetos político-pedagógico dos cursos 9. Ampliar os programas autóctones de pós-graduação <i>stricto sensu</i> 10. Consolidar o processo de avaliação de cursos de acordo com as exigências do Sinaes/MEC e Capes 11. Criar programa de incentivo e consolidação dos grupos de pesquisa 12. Ampliar a participação em redes de pesquisa nacionais e internacionais

<p>6. Ampliar a captação de recursos para o ensino, a pesquisa e a extensão, a partir da profissionalização de sua gestão</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer parcerias com a iniciativa privada, visando o financiamento de projetos de interesse comum 2. Captar recursos para aperfeiçoamento de pessoal docente e técnico-administrativo 3. Ampliar a captação de recursos através de convênios – MEC, CAPES, MCT, FINEP, BNB, BASA, CNPq, etc.. 4. Expandir a captação de recursos por intermédio da prestação de serviços
<p>7. Recuperar, ampliar e modernizar a infraestrutura de instalações físicas, de equipamentos e de serviços de apoio ao ensino e à pesquisa</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar plano diretor da Cidade Universitária Paulo VI, unidades isoladas e demais campi da Uema 2. Investir na infraestrutura de instalações físicas da Cidade Universitária Paulo VI, unidades isoladas e demais campi da Uema 3. Elaborar um plano de documentação e arquivo 4. Criar e institucionalizar o Sistema Integrado de Informação Gerencial da Uema 5. Aperfeiçoar o sistema de protocolo da Uema 6. Implantar novos laboratórios e reequipar os já existentes 7. Melhorar o acervo bibliográfico da Uema 8. Redimensionar a rede de distribuição de energia elétrica da Cidade Universitária Paulo VI e demais <i>Campi</i> 9. Elaborar plano de manutenção, aquisição e de substituição da frota veicular
<p>8. Dimensionar, prover e qualificar os quadros de pessoal docente e técnico-administrativo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Levantar as necessidades institucionais de pessoal e negociar um plano de preenchimento de vagas 2. Qualificar o corpo docente e técnico-administrativo da Uema 3. Desenvolver e implantar sistema de avaliação de desempenho docente e técnico-administrativo 4. Elaborar o planejamento acadêmico 5. Elaborar programa de pós-graduação de docentes e técnico-administrativos 6. Promover a humanização nas relações de trabalho, com ênfase na qualidade de vida
<p>9. Consolidar a autonomia universitária</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calcular custos da instituição, centros e cursos 2. Avaliar impactos da autonomia e propor alternativas para mitigá-los 3. Revisar a estrutura organizacional 4. Revisar/atualizar os documentos legais

8. PROGRAMAS E PROJETOS

Para que se possa atingir os objetivos elencados, foi definida uma lógica de implementação mediante “Programas e Projetos”, concebidos a partir dos próprios “Objetivos & Estratégias” definidos na etapa anterior, conforme retrata e conceitua a figura abaixo.



Durante a fase de implementação, equipes específicas deverão ser designadas para coordenar a implantação de cada programa e projeto, conforme a figura abaixo:



Os Programas e Projetos definidos para o período 2009-2012 constam da Planilha que segue:

UEMA - MATRIZ DE PROGRAMAS E PROJETOS DO PLANO ESTRATÉGICO 2009-2012		
OBJETIVOS	PROGRAMAS	PROJETOS
O1. Fortalecer a imagem da Uema como instituição de referência acadêmica de educação superior no Estado do Maranhão	A. Fortalecer, organizar e ampliar a interação com agentes internos e externos	<ol style="list-style-type: none"> Melhorar o atendimento aos públicos interno e externo Elaborar e implantar um plano de comunicação interna e externa, incluindo programações de: eventos para divulgação da Uema na comunidade, fóruns de discussão de temas de relevante interesse e audiências públicas com a sociedade civil Implantar a Editora Uema Ampliar a divulgação da produção técnico-científica Ampliar a participação da Uema na discussão e formulação de políticas públicas, estimulando a participação de professores e especialistas da Uema nas ações programáticas do Governo
O3. Organizar e ampliar a interação com a sociedade civil e com os poderes públicos locais, regionais, estadual e Federal		
O2. Atender às necessidades por educação superior específicas de cada região e às demandas da sociedade e do Estado	B. Redesenhar a oferta de cursos e programas de educação superior	<ol style="list-style-type: none"> Atualizar os estudos de vocações regionais e de interesses da sociedade e do Estado Elaborar um plano educacional de nível superior de ensino, pesquisa e extensão que atenda aos seguintes requisitos: atendimento das vocações regionais e interesses da sociedade; atendimento das exigências da legislação para autorização, funcionamento, reconhecimento e renovação de reconhecimento dos cursos de graduação, pós-graduação e seqüenciais; ampliação do comprometimento da instituição com a educação básica; inclusão de um programa específico na modalidade à distância; unificação das estruturas curriculares dos cursos de graduação comuns nos diversos campi; elaboração, avaliação e atualização dos projetos político-pedagógico dos cursos; racionalização da oferta de disciplinas básicas, comuns aos cursos oferecidos, a partir dos respectivos departamentos
O5. Racionalizar e qualificar os programas de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão da Uema		
O4. Desenvolver e implementar um modelo de gestão estratégica e participativa, orientado pela qualidade	C. Obter autonomia responsável	<ol style="list-style-type: none"> Elaborar o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI Redefinir a estrutura organizacional da Uema Elaborar / Revisar atos constitutivos (Estatuto e Regimento Interno) e Manuais de Normas e Rotinas, particularmente aqueles que compõe o programa de práticas administrativas de agilização de processos - PAAP Instituir agenda de reuniões da administração superior nos Centros de Ciências e de Estudos Superiores Implantar mecanismos de controle e indicadores de desempenho da gestão Calcular custos da instituição, centros e cursos e avaliar impactos da autonomia, propondo alternativas para mitigá-los Levantar oportunidades e estabelecer parcerias com a iniciativa privada, visando o financiamento de projetos de interesse comum e expandir a captação de recursos por intermédio da prestação de serviços Ampliar a captação de recursos através de convênios – MTE, MME, MEC, CAPES, MCT, FINEP, BNB, BASA, CNPq, etc., incluindo recursos para aperfeiçoamento de pessoal docente e técnico-administrativo e e um plano de preenchimento de vagas (concursos públicos)
O9. Consolidar a autonomia universitária		
O6. Ampliar a captação de recursos para o ensino, a pesquisa e a extensão, a partir da profissionalização de sua gestão		
O7. Recuperar, ampliar e modernizar a infraestrutura de instalações físicas, de equipamentos e de serviços de apoio ao ensino e à pesquisa	D. Melhorar a infraestrutura material e humana	<ol style="list-style-type: none"> Elaborar o plano diretor da Cidade Universitária Paulo VI, das unidades isoladas e dos demais campi da Uema e um plano de investimentos e obras de melhoria da infraestrutura de instalações físicas, incluindo o redimensionamento da rede de distribuição de energia elétrica dessas unidades Elaborar um plano de documentação e arquivo e aperfeiçoar o sistema de protocolo Criar e institucionalizar o Sistema Integrado de Informação Gerencial da Uema Levantar necessidades de infra-estrutura de laboratórios e equipamentos Melhorar o acervo bibliográfico da Uema Elaborar plano de manutenção, aquisição e de substituição da frota veicular Levantar as necessidades institucionais de pessoal docente e técnico-administrativo, e elaborar um plano de preenchimento de vagas (concursos públicos) Levantar as necessidades institucionais de qualificação de pessoal e elaborar um plano de pós-graduação e de capacitação de docentes e pessoal técnico-administrativo Desenvolver e implantar sistema de avaliação de desempenho docente e técnico-administrativo Promover a humanização nas relações de trabalho, com ênfase na qualidade de vida
O8. Dimensionar, prover e qualificar os quadros de pessoal docente e técnico-administrativo		

9. MATRIZ DE INTEGRAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Para facilitar o entendimento do processo e dos resultados do planejamento estratégico, foram desenvolvidos os quadros a seguir que integram, para cada programa, todos os componentes que levaram às suas respectivas formulações, ou seja, objetivos e estratégias que os orientam, bem como os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que buscam mitigar ou alavancar.

A seguir, os Projetos de cada Programa foram detalhados, indicando seus responsáveis, prazos e recursos.

Programa A:

“Fortalecer, organizar e ampliar a interação com agentes internos e externos”

Objetivos Institucionais:

1. Fortalecer a imagem da Uema como instituição de referência acadêmica de educação superior no estado do Maranhão
3. Organizar e ampliar a interação com a sociedade civil e com os poderes públicos locais, regionais, estadual e federal

Estratégias Correlatas / Plano Estratégico:

1. Melhorar o atendimento aos públicos interno e externo
2. Elaborar e implantar um plano de comunicação interna e externa, incluindo programações de: eventos para divulgação da Uema na comunidade, fóruns de discussão de temas de relevante interesse e audiências públicas com a sociedade civil
3. Implantar a Editora Uema
4. Ampliar a divulgação da produção técnico-científica
5. Ampliar a participação da Uema na discussão e formulação de políticas públicas, estimulando a participação de professores e especialistas da Uema nas ações programáticas do Governo

Diretrizes:

- Sanar os seguintes PONTOS FRACOS: Comunicação interna deficiente; Desmotivação e descomprometimento de parte dos corpos docente e técnico-administrativo; Falta de compromisso institucional por parte de segmentos da Universidade.
- Potencializar os seguintes PONTOS FORTES: Presença da Uema nas diversas regiões fisiográficas do estado; Existência de núcleos de excelência; Credibilidade da Uema por parte da sociedade maranhense; Apoio decisivo da Uema à política educacional do Estado por meio da formação de professores.
- Aproveitar as OPORTUNIDADES: Potencialização da imagem positiva da Uema na sociedade; Reconhecimento, por segmentos da sociedade, que a Uema vive momento de mudança, com ênfase nas questões acadêmicas; Interação com os programas de Governo para o desenvolvimento socioeconômico sustentável do Maranhão; Articulação com representantes dos poderes constituídos.
- Minimizar as AMEAÇAS: Ingerência política na instituição; Visão simplista do poder público acerca das peculiaridades da Universidade, equiparando-a às repartições públicas; Imagem negativa, no ambiente externo, de alguns segmentos da Uema.

PROGRAMAÇÃO PARA 2009-2012		
PROJETOS	RESPONSÁVEL	RECURSOS
1. Melhorar o atendimento aos públicos interno e externo	PRA	A definir
2. Elaborar e implantar um plano de comunicação interna e externa, incluindo programações de: eventos para divulgação da Uema na comunidade, fóruns de discussão de temas de relevante interesse e audiências públicas com a sociedade civil	Proexae	
3. Implantar a Editora Uema	PPG	
4. Ampliar a divulgação da produção técnico-científica	PPG	
5. Ampliar a participação da Uema na discussão e formulação de políticas públicas, estimulando a participação de professores e especialistas da Uema nas ações programáticas do Governo	Proplan	

Programa B:

“Redesenhar a oferta de cursos e programas de educação superior”

Objetivos Institucionais:

2. Atender às necessidades por educação superior específicas de cada região e às demandas da sociedade e do Estado
5. Racionalizar e qualificar os programas de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão da Uema

Estratégias Correlatas / Plano Estratégico:

1. Elaborar estudos de vocações regionais e de interesses da sociedade e do Estado
2. Elaborar um plano educacional de nível superior de ensino, pesquisa e extensão que atenda aos seguintes requisitos: atendimento das vocações regionais e interesses da sociedade; atendimento das exigências da legislação para autorização, funcionamento, reconhecimento e renovação de reconhecimento dos cursos de graduação, pós-graduação e sequenciais; ampliação do comprometimento da instituição com a educação básica; inclusão de um programa específico na modalidade a distância; unificação das estruturas curriculares dos cursos de graduação comuns nos diversos campi; elaboração, avaliação e atualização dos projetos político-pedagógico dos cursos; racionalização da oferta de disciplinas básicas, comuns aos cursos oferecidos, a partir dos respectivos departamentos
3. Integrar o sistema de acompanhamento do trabalho docente (PDE) às atividades próprias de controle do ensino, da pesquisa, da extensão e da administração
4. Montar banco de dados de egressos e levantar causas e efeitos da retenção e evasão
5. Aperfeiçoar a inserção do aluno nas atividades acadêmicas
6. Ampliar os programas autóctones de pós-graduação stricto sensu
7. Consolidar o processo de avaliação de cursos de acordo com as exigências do SINAES/MEC e CAPES
8. Criar programa de incentivo e consolidação dos grupos de pesquisa e de ampliação da participação em redes de pesquisa nacionais e internacionais

Diretrizes:

- Sanar os seguintes PONTOS FRACOS: Falta da cultura de planejamento; Falta de compromisso institucional por parte de segmentos da Universidade; Falta de um sistema de acompanhamento e avaliação dos cursos de pós-graduação lato sensu; Falta de institucionalização dos projetos e programas de pesquisa e extensão; Desconhecimento, por parte dos segmentos, sobre a legislação educacional; Centralização do sistema de controle acadêmico; Evasão, retenção e falta de acompanhamento dos egressos nos cursos de graduação;

- Potencializar os seguintes PONTOS FORTES: Presença da Uema nas diversas regiões fisiográficas do estado; Existência de núcleos de excelência; Credibilidade da Uema por parte da sociedade maranhense; Apoio decisivo da UEMA à política educacional do Estado por meio da formação de professores; Direcionamento de programas especiais em resposta a demandas sociais; Existência de cursos de graduação de excelência; Existência de programas de pós-graduação autóctones stricto sensu; Expertise campo da educação a distância, responsável pela participação exclusiva da Uema na Universidade Aberta do Brasil (UAB); Prestação de serviços de qualidade no campo do geo processamento; Incentivo à titulação de docentes, a exemplo dos programas interinstitucionais (Minter/Dinter); Geração de oportunidades para qualificação de pessoal técnico-administrativo;
- Aproveitar as OPORTUNIDADES: Interação com os programas de Governo para o desenvolvimento socioeconômico sustentável do Maranhão; Articulação com representantes dos poderes constituídos; Exigência crescente de mão de obra qualificada, especialmente nos setores dos agronegócios, energias alternativas, turismo, indústria (siderúrgica, hidroeétrica e portuária), comércio e administração pública; Demandas específicas por serviços especializados em setores de excelência; Identificação das vocações regionais; Utilização crescente das Tecnologias de Informação e Comunicação nas práticas educativas; Intercâmbio científico, tecnológico e cultural com as outras IES (nacionais e internacionais); Inserção em redes de pesquisa e extensão nacionais e internacionais;
- Minimizar as AMEAÇAS: Ingerência política na instituição; Imagem negativa, no ambiente externo, de alguns segmentos da Uema; Vocações regionais não atendidas / Manter cursos distanciados das vocações locais e dos anseios da sociedade; Dicotomia entre linhas de pesquisa e extensão e demandas empresariais e públicas; Política restritiva da CAPES para criação e expansão dos cursos de pós-graduação stricto sensu; Perda da exclusividade da Uema no ensino superior público estadual, produzindo diminuição de receita.

PROGRAMAÇÃO PARA 2009 - 2012

PROJETOS	RESPONSÁVEL	RECURSOS
1. Atualizar estudos de vocações regionais e de interesses da sociedade e do Estado	Prog	A definir
2. Elaborar um plano educacional de nível superior de ensino, pesquisa e extensão que atenda aos seguintes requisitos: atendimento das vocações regionais e interesses da sociedade; atendimento das exigências da legislação para autorização, funcionamento, reconhecimento e renovação de reconhecimento dos cursos de graduação, pós-graduação e sequenciais; ampliação do comprometimento da instituição com a educação básica; inclusão de um programa específico na modalidade a distância; unificação das estruturas curriculares dos cursos de graduação comuns nos diversos campi; elaboração, avaliação e atualização dos projetos político-pedagógico dos cursos; racionalização da oferta de disciplinas básicas, comuns aos cursos oferecidos, a partir dos respectivos departamentos	Prog	
3. Integrar o sistema de acompanhamento do trabalho docente (PDE) às atividades próprias de controle do ensino, da pesquisa, da extensão e da administração	Proplan	
4. Montar banco de dados de egressos e levantar causas e efeitos da retenção e evasão	Prog	
5. Aperfeiçoar a inserção do aluno nas atividades acadêmicas	Proexae	
6. Ampliar os programas autóctones de pós-graduação stricto sensu	PPG	
7. Consolidar o processo de avaliação de cursos de acordo com as exigências do SINAES/MEC e CAPES	Prog	
8. Criar programa de incentivo e consolidação dos grupos de pesquisa e de ampliação da participação em redes de pesquisa nacionais e internacionais	Ppg	

Programa C:**“Obter autonomia responsável”****Objetivos Institucionais:****4. Desenvolver e implementar um modelo de gestão estratégica e participativa, orientado pela qualidade****6. Ampliar a captação de recursos para o ensino, a pesquisa e a extensão, a partir da profissionalização de sua gestão****9. Consolidar a autonomia universitária****Estratégias Correlatas / Plano Estratégico:**

1. Elaborar o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI
2. Redefinir a estrutura organizacional da Uema
3. Elaborar / Revisar atos constitutivos (Estatuto e Regimento Interno) e Manuais de Normas e Rotinas, particularmente aqueles que compõem o programa de práticas administrativas de agilização de processos – Paap
4. Instituir agenda de reuniões da administração superior nos Centros de Ciências e de Estudos Superiores
5. Implantar mecanismos de controle e indicadores de desempenho da gestão
6. Calcular custos da instituição, centros e cursos e avaliar impactos da autonomia, propondo alternativas para mitigá-los
7. Estabelecer parcerias com a iniciativa privada, visando o financiamento de projetos de interesse comum e expandir a captação de recursos por intermédio da prestação de serviços
8. Ampliar a captação de recursos mediante convênios – MEC, Capes, MCT, Finep, BNB, Basa, Cnpq, etc., incluindo recursos para aperfeiçoamento de pessoal docente e técnico-administrativo

Diretrizes:

- Sanar os seguintes PONTOS FRACOS: Falta da cultura de planejamento; Falta aos gestores formação específica em gestão de universidades; Desatualização do Estatuto e do Regimento da Universidade; Estrutura organizacional arcaica e complexa; Ausência de manuais de rotinas e procedimentos; Falta de um sistema de acompanhamento e avaliação de pessoal; Falta de um sistema de acompanhamento e avaliação dos cursos de pós-graduação lato sensu
- Potencializar os seguintes PONTOS FORTES: Perfil técnico-acadêmico da atual gestão; Modelo de gestão em implantação pautado na participação, no planejamento, na qualidade e nos resultados; Credibilidade da Uema por parte da sociedade maranhense; Elaboração e aprovação do Plano de Carreira, Cargos e Salários do pessoal técnico-administrativo; Existência de núcleos de excelência; Presença da Uema nas diversas regiões fisiográficas do estado; Existência de cursos de graduação de excelência; Existência de programas de pós-graduação autóctones stricto sensu; Expertise campo da educação a distância, responsável pela participação exclusiva da Uema na Universidade Aberta do Brasil (UAB); Prestação de serviços de qualidade no campo do geoprocessamento.
- Aproveitar as OPORTUNIDADES: Potencialização da imagem positiva da Uema na sociedade; Reconhecimento, por segmentos da sociedade, que a Uema vive momento de mudança, com ênfase nas questões acadêmicas; Exigência crescente de mão de obra qualificada, especialmente nos setores dos agronegócios, energias alternativas, turismo, indústria (siderúrgica, hidroelétrica e portuária), comércio e administração pública; Demandas específicas por serviços especializados em setores de excelência; Utilização crescente das Tecnologias de Informação e Comunicação nas práticas educativas; Captação de recursos nos organismos públicos e privados; Financiamento de programas e projetos por instituições de fomento à pesquisa, à pós-graduação e à extensão;
- Minimizar as AMEAÇAS: Ingerência política na instituição; Visão simplista do Poder Público acerca das peculiaridades da Universidade, equiparando-a as repartições públicas; Indefinição acerca da Reforma Universitária; Imagem negativa, no ambiente externo, de alguns segmentos da Uema; Interferência da política salarial de Governo na estruturação das carreiras docente e técnico-administrativa; Quadro de pessoal efetivo insuficiente para atender às demandas institucionais; Falta de autonomia para provimento de vagas existentes; Impossibilidade legal de a Uema realizar concursos para a carreira técnico-administrativa; Descumprimento do repasse financeiro equivalente ao percentual constitucional de 5% do orçamento do Estado; Perda da exclusividade da Uema no ensino superior público estadual, produzindo diminuição de receita; Limitação da proposta orçamentária da Uema aos tetos estabelecidos previamente pelo Governo do Estado; Falta de uma sistematização do repasse (duodécimo);

PROGRAMAÇÃO PARA 2009-2012		
PROJETOS	RESPONSÁVEL	RECURSOS
1. Elaborar o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI	ASSESSORIA	A definir
2. Redefinir a estrutura organizacional da Uema	ASSESSORIA	
3. Elaborar / Revisar atos constitutivos (Estatuto e Regimento Interno) e Manuais de Normas e Rotinas, particularmente aqueles que compõem o programa de práticas administrativas de agilização de processos – Paap	ASSESSORIA	
4. Instituir agenda de reuniões da administração superior nos Centros de Ciências e de Estudos Superiores	GABINETE	
5. Implantar mecanismos de controle e indicadores de desempenho da gestão	Proplan	
6. Calcular custos da instituição, centros e cursos e avaliar impactos da autonomia, propondo alternativas para mitigá-los	ASSESSORIA	
7. Estabelecer parcerias com a iniciativa privada, visando o financiamento de projetos de interesse comum e expandir a captação de recursos por intermédio da prestação de serviços	ASSESSORIA	
8. Ampliar a captação de recursos por meio de convênios – MEC, Capes, MCT, Finep, BNB, Basa, Cnpq, etc., incluindo recursos para aperfeiçoamento de pessoal docente e técnico-administrativo	Proplan	

Programa D: “Melhorar a infraestrutura material e humana”	Objetivos Institucionais: 7. Recuperar, ampliar e modernizar a infraestrutura de instalações físicas, de equipamentos e de serviços de apoio ao ensino e à pesquisa 8. Dimensionar, prover e qualificar os quadros de pessoal docente e técnico-administrativo
--	--

Estratégias Correlatas / Plano Estratégico:

1. Elaborar o plano diretor da Cidade Universitária Paulo VI, das unidades isoladas e dos demais campi da Uema e um plano de investimentos e obras de melhoria da infraestrutura de instalações físicas, incluindo o redimensionamento da rede de distribuição de energia elétrica dessas unidades
2. Elaborar um plano de documentação e arquivo e aperfeiçoar o sistema de protocolo
3. Criar e institucionalizar o Sistema Integrado de Informação Gerencial da Uema
4. Implantar novos laboratórios e reequipar os já existentes
5. Melhorar o acervo bibliográfico da Uema
6. Elaborar plano de manutenção, aquisição e de substituição da frota veicular
7. Levantar as necessidades institucionais de pessoal e elaborar o planejamento acadêmico incluindo: um programa de qualificação do corpo docente e técnico-administrativo e um programa de pós-graduação de docentes e técnico-administrativos e um plano de preenchimento de vagas
8. Desenvolver e implantar sistema de avaliação de desempenho docente e técnico-administrativo
9. Promover a humanização nas relações de trabalho, com ênfase na qualidade de vida

Diretrizes:

- Sanar os seguintes PONTOS FRACOS: Quadro insuficiente de pessoal docente e técnico-administrativo; Desmotivação e descomprometimento de parte dos corpos docente e técnico-administrativo; Falta aos gestores formação específica em gestão de universidades; Condições de infraestrutura física e material; Inexistência de planos diretores para os campi; Espaço e acervo das bibliotecas dos campi; Inexistência de laboratórios específicos para alguns cursos; Espaço físico e aparelhamento dos laboratórios já existentes; Transporte coletivo interno; Gratuidade do Restaurante Universitário; Comunicação interna deficiente.
- Potencializar os seguintes PONTOS FORTES: Presença da Uema nas diversas regiões fisiográficas do estado; Existência de núcleos de excelência; Perfil técnico-acadêmico da atual gestão; Modelo de gestão em implantação pautado na participação, no planejamento, na qualidade e nos resultados; Incentivo à titulação de docentes, a exemplo dos programas interinstitucionais (Minter/Dinter; Geração de oportunidades para qualificação de pessoal técnico-administrativo; Elaboração e aprovação do Plano de Carreira, Cargos e Salários do pessoal técnico-administrativo
- Aproveitar as OPORTUNIDADES: Intercâmbio científico, tecnológico e cultural com as outras IES (nacionais e internacionais); Potencialização da imagem positiva da Uema na sociedade; Reconhecimento, por segmentos da sociedade, que a Uema vive momento de mudança, com ênfase nas questões acadêmicas; Utilização crescente das Tecnologias de Informação e Comunicação nas práticas educativas; Articulação com representantes dos poderes constituídos; Captação de recursos nos organismos públicos e privados; Financiamento de programas e projetos por instituições de fomento à pesquisa, à pós-graduação e à extensão.
- Minimizar as AMEAÇAS: Interferência da política salarial de Governo na estruturação das carreiras docente e técnico-administrativa; Quadro de pessoal efetivo insuficiente para atender às demandas institucionais; Falta de autonomia para provimento de vagas existentes; Impossibilidade legal de a Uema realizar concursos para a carreira técnico-administrativa; Descumprimento do repasse financeiro equivalente ao percentual constitucional de 5% do orçamento do Estado; Limitação da proposta orçamentária da Uema aos tetos estabelecidos previamente pelo Governo do Estado; Falta de uma sistematização do repasse (duodécimo).

PROGRAMAÇÃO PARA 2009-2012

PROJETOS	PRAZO	RECURSOS
1) Elaborar o plano diretor da Cidade Universitária Paulo VI, das unidades isoladas e dos demais campi da Uema e um plano de investimentos e obras de melhoria da infraestrutura de instalações físicas, incluindo o redimensionamento da rede de distribuição de energia elétrica dessas unidades	Proplan	A definir
2) Elaborar um plano de documentação e arquivo e aperfeiçoar o sistema de protocolo	PRA	
3) Criar e institucionalizar o Sistema Integrado de Informação Gerencial da Uema	Proplan	
4) Levantar necessidades de infraestrutura de Implantar laboratórios e equipamentos	Proplan	
5) Melhorar o acervo bibliográfico da Uema	BIBLIOTECA	
6) Elaborar plano de manutenção, aquisição e de substituição da frota veicular		
7) Levantar as necessidades institucionais de pessoal docente e técnico-administrativo e elaborar um plano de preenchimento de vaga (concursos públicos).	Proplan	
8) Levantar as necessidades institucionais de qualificação de pessoal e elaborar um plano de pós-graduação e de capacitação de docentes e pessoal técnico-administrativo	PPG	
9) Desenvolver e implantar sistema de avaliação de desempenho docente e técnico-administrativo	PRA	
10) Promover a humanização nas relações de trabalho, com ênfase na qualidade de vida	ASSESSORIA	

10. PROPOSIÇÕES

Proposições da Uema para o desenvolvimento de atividades finalísticas, nas diversas áreas e modalidades de atuação, para atender aos macroeixos.

Os macro-objetivos foram pensados para trabalhar um Estado Democrático e Solidário. Para tanto, fortalecer a cidadania, garantir respeito aos direitos humanos, dar transparência ao setor público pelo controle social são ações prioritárias segundo o Plano Estratégico do Governo do Estado do Maranhão. A questão solidária é observada sob o prisma social, econômico, político, ambiental e cultural. Todas essas ações devem estar alinhadas às políticas e diretrizes do Governo Federal.

O objetivo geral é a elevação dos índices de educação (23% de analfabetismo atual), saúde (35/1000 mortalidade infantil), geração de emprego e renda, inclusão digital. O meio principal seria “aumentar a eficiência institucional da máquina pública, fortalecer o planejamento e a gestão pública, realizar investimentos de infraestrutura”. Isso reflete o compromisso de reduzir as distâncias.

Tendo por base essa análise, sugestiona-se acerca da maneira que a Universidade Estadual do Maranhão - Uema pode colaborar para o desenvolvimento do Plano Estratégico do Governo Estadual do Maranhão, e, por conseguinte, com o desenvolvimento do próprio Estado. As propostas seguem os 10 macro-objetivos abstraídos das diretrizes estratégicas contempladas no supracitado Plano Estratégico. Antes, porém, apresenta-se uma proposta baseada no contexto dessas diretrizes.

1. Programa Darcy Ribeiro - Programa de Formação de Professores nas Áreas e Ciências da Natureza, Matemática e Suas Tecnologias.

Objetivos:

a) Geral

Participar do processo de desenvolvimento do Maranhão, mediante a implantação de Cursos de Licenciatura Plena, priorizando a área de Ciências da Natureza, Matemática e suas tecnologias para atender às demandas dos sistemas de ensino do Estado.

b) Específicos

- integrar a política de graduação da Uema às políticas públicas e ao Plano de Desenvolvimento do Estado, formando professores para a Educação Básica;

- implantar, temporariamente, em municípios maranhenses, Polos de Ensino Superior da Uema, que possibilitem a inclusão pela educação e o desenvolvimento regional do estado;
- ministrar cursos de licenciatura regulares e presenciais em nível de graduação, com número de turmas limitadas e períodos letivos definidos, conforme a estrutura curricular.

c) Metas

- criar 10.080 vagas nos cursos de licenciatura plena na Uema, no período de 2009 a 2011, priorizando-se a área de Ciências da Natureza, Matemática e suas Tecnologias;
- implementar o Programa Darcy Ribeiro em 48 polos, sendo 20 nos Centros de Estudos Superiores da Uema e 28 nos Polos de Ensino Superior que serão criados para o funcionamento do Programa;
- distribuir as 10.080 vagas dos cursos do Programa Darcy Ribeiro;
- ministrar cursos de graduação plena para no mínimo quatro e no máximo seis turmas de 35 alunos nos Centros de Estudos Superiores da Uema e nos Polos de Ensino Superior do Programa Darcy Ribeiro, a saber: Ciências com habilitação em Física, Química, Matemática e Biologia, além de História e Letras;
- graduar, no período de 2009 – 2014, 10.080 professores em cursos de licenciatura de graduação plena.

d) Estrutura e funcionamento

d.1. Requisitos para a implantação dos Polos

É necessária a manifestação tácita de interesse por parte da Prefeitura Municipal para o estabelecimento de parcerias.

Os Polos de Ensino Superior serão implantados, temporariamente, em municípios do estado do Maranhão que disponham da infraestrutura necessária ao seu funcionamento, conforme exigências estabelecidas no contrato de parceria.

A definição dos cursos a serem oferecidos em cada Centro de Estudos Superiores ou Polo de Ensino Superior será feita com base em comprovada demanda de docentes na área das Ciências, nos municípios que irão compor os polos.

d.2. Caracterização

- turnos de funcionamento dos cursos: matutino, vespertino e noturno
- número de cursos previstos por polo: mínimo de 4 e máximo de 6
- número de alunos por turma: 35 alunos
- período de funcionamento: 42 meses

d.3. Infraestrutura básica

Os Polos de Ensino Superior funcionarão temporariamente em cada município, durante o período de realização dos cursos, devendo ser, preferencialmente, implantados em espaços físicos já disponíveis, com as seguintes dependências:

- 2 salas de aula;
- 1 sala para estudos;
- 1 sala para a instalação de um laboratório multidisciplinar;
- 1 sala para coordenação e guarda de acervo bibliográfico;
- 2 sanitários.

Considerando-se a caracterização dos Polos, as exigências quanto aos seus equipamentos também são mínimas, contudo devem ser rigorosamente observadas em razão das condições necessárias ao seu funcionamento. Essas exigências relacionam-se também com o devido acondicionamento e manutenção do material permanente e equipamentos do laboratório multidisciplinar a ser implantado nos polos.

Cada Polo contará com um Coordenador, um auxiliar administrativo e um auxiliar de serviços gerais, os quais estarão diretamente vinculados à Coordenação Geral do Programa Darcy Ribeiro, localizada no Campus Universitário Paulo VI, São Luís – Maranhão.

2. Curso de Especialização em Administração Pública (presencial e a distância)

Objetivos:

- Capacitar servidores públicos para o bom cumprimento de suas funções administrativas, desenvolvendo conhecimentos sobre ética, democracia e responsabilidade do Estado;

- Apresentar instrumentos de gestão que contribuam para melhoria da Administração Pública de maneira eficiente, eficaz e efetiva.

Público-alvo:

- Servidor público, graduado.

Unidade responsável/coordenação:

- Centro de Ciências Sociais e Aplicadas - CCSA; Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação.

Macro-objetivo 1 - Saúde

a) Ações:

- Capacitação de agentes de saúde – Programa Saúde da Família (PSF) e Saúde Bucal (PSB);
- Coleta seletiva de lixo ;
- Redução da Mortalidade infantil;
- Combate às doenças infectocontagiosas e endêmicas.

b) Algumas Propostas:

1. Curso de Capacitação de Agentes de Saúde

Objetivo:

- Capacitar agentes de saúde para atender as várias regiões do estado, colaborando com o PSF e o PSB.

Público-alvo:

- Egressos do ensino médio, residentes nas regiões do PSF e PSB.

Unidade responsável/coordenação:

- Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais; Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Estudantis.

2. Minicurso de Seleção de Lixo – Coleta Seletiva

Objetivo:

- Educar os cidadãos em geral, a começar pelos servidores estaduais (Cursos In Company), para que saibam como selecionar o lixo facilitando a coleta, a reciclagem e a menor agressão ao ambiente, corroborando para melhores condições de saúde da população como um todo.

Público alvo:

- Cidadão em geral.

Unidade responsável/coordenação:

- Centro de Ciências Agrárias; Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Estudantis.

3. Pesquisa em Saúde da Família:

Objetivos:

- Desenvolver técnicas e procedimentos que aumentem a eficácia dos tratamentos médicos e odontológicos;
- Estudar a realidade das famílias atendidas pelo PSF e PSB, propondo uma ação preventiva, diminuindo os custos hospitalares da rede pública de saúde.

Público-alvo:

- População atendida pela rede pública de saúde, em especial os residentes em áreas rurais ou com difícil acesso aos maiores centros.

Unidade responsável/coordenação:

- Centro de Estudos Superiores de Caxias, realizador do curso de Medicina; Coordenadoria de Pesquisa - PPG da Uema.

Macro-objetivo 2 - Agricultura

a) Ações:

- Desenvolver técnicas agrícolas (formação profissional);
- Nova política de pesquisa e assistência técnica;

- Instalar unidades de validação tecnológica para pesquisa e experimentação agrícola;
- Incentivar a agricultura familiar e o agronegócio;
- Combate à pobreza rural – orientações para subsistência;
- Assistência técnica / Técnicas de plantio;
- Produção e produtividade agrícola, pecuária e pesqueira;
- Extensão rural e pesqueira ao agricultor familiar;
- Zoneamento ecológico – reordenamento do uso e ocupação territorial;
- Cadeias e arranjos produtivos locais;
- Reordenamento agrário – Maranhão livre da febre aftosa.

b) Algumas Propostas:

1. Curso Técnico de Agricultura – Formação Profissional

Objetivos:

- Ensinar técnicas agrícolas de aproveitamento sustentável do solo;
- Formar profissionais capazes de desenvolver a agricultura.

Público-alvo:

- Pequenos produtores, moradores das regiões rurais.

Unidade responsável/coordenação:

- Centro de Ciências Agrárias - CCA; Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Estudantis.

2. Curso de Especialização em Agronegócios

Objetivo:

- Capacitar melhor os técnicos e agrônomos do estado para estarem preparados para coadunar pesquisa e realização, além de direcionar os agricultores a uma boa safra e bons negócios fortalecendo a balança comercial do Estado.

Público-alvo:

- Egressos da graduação, técnicos agrícolas.

Unidade responsável/coordenação:

- Centro de Ciências Agrárias - CCA; Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação.

3. Pesquisa em Experimentação Agrícola e Validação Tecnológica

Objetivos:

- Aliar pesquisa e aplicação na realidade;
- Desenvolver novos produtos agrícolas e de maior aceitabilidade no mercado;
- Aumentar a produtividade da agricultura maranhense.
- Investir essa matriz de competência também na agricultura familiar e nos cinturões verdes.

Público-alvo:

- Egressos da graduação, técnicos agrícolas, biólogos, químicos, engenheiros agrícolas etc.

Unidade responsável:

- Centro de Ciências Agrárias - CCA; Pró-Reitoria de Extensão e de Assuntos Estudantis.

4. Extensão em Agricultura Familiar

Descrição:

O intuito maior da agricultura familiar é a subsistência e o poder de troca, assim, trabalhar com famílias em áreas rurais consiste em ensinar técnicas agrícolas para pequenas produções, geralmente centradas em número limitado de culturas (tipos de produtos), favorecendo um rodízio que melhor aproveite o solo e sirva para essas famílias plantarem em benefício próprio e negociar o excedente na comunidade. A agricultura familiar seria um 'celeiro' para identificar empreendedores para o Agronegócio.

Objetivos:

- Gerar emprego e renda – ocupar as famílias em torno do próprio negócio, que além do próprio sustento gera renda a partir da negociação da produção com os partícipes;
- Desenvolver técnicas agrícolas – testar em pequenas produções novas técnicas que

umentem a produtividade, em relação à qualidade do produto e aproveitamento do solo;

- Fomentar o Agronegócio – a partir do conhecimento de técnicas novas, poder-se-á incentivar o aumento da produção com o devido apoio instrucional para que o negócio consiga se sustentar administrativa e financeiramente.

Público-alvo:

- Família produtora, moradores das regiões rurais.

Unidade responsável/coordenação:

Centro de Ciências Agrárias - CCA; Pró-Reitoria de Extensão e de Assuntos Estudantis.

Macro-objetivo 3 - Transportes e Infraestrutura

a) Ações:

- Construir pontes e avenidas / Pavimentação de rodovias;
- Restaurar terminal hidroviário;
- Aumentar segurança das ruas;
- Proposições sobre logística de transportes;
- Escoamento de produção;
- Identificação de rotas.

b) Algumas Propostas:

1. Minicurso Educação no Trânsito – agentes para campanhas

Objetivo:

- Educar os cidadãos para que dirijam de forma responsável, segura, correta e de forma defensiva para tornar o trânsito do Maranhão menos violento.

Público-alvo:

- Cidadãos em geral.

Unidade responsável/coordenação:

- Centro de Ciências Tecnológicas e Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais; Pró-Reitoria de Extensão e de Assuntos Estudantis.

2. Laboratório de Prática de Engenharia e Arquitetura

Objetivo:

- Testar a aplicabilidade de diferentes materiais e técnicas para otimizar as obras, diminuindo o impacto ambiental e os custos de construção;

Público-alvo:

- Acadêmicos de Engenharia e Arquitetura e Urbanismo.

Unidade responsável/coordenação:

- Centro de Ciências Tecnológicas; Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós -Graduação.

Macro-objetivo 4 - Educação

a) Ações:

- Democratizar o acesso ao ensino superior;
- Capacitar professores para o ensino médio e fundamental;
- Investir em educação especial;
- Expandir rede de ensino ;
- Distribuir bolsas de incentivo;
- Montar laboratórios de informática, bibliotecas e centros de educação continuada;
- Licenciaturas – capacitar professores para o ensino médio e fundamental;
- Especialização em Educação Especial;
- Combate ao analfabetismo;
- Alternativas para pré-escola e educação infantil;
- Combate ao abuso e exploração sexual de crianças e adolescentes;
- Centros de Estudos Superiores para formação continuada cursos em horários alternativos;

- Biblioteca – virtual e nos polos;
- Didática, educação especial – Letras e Pedagogia.

1. Curso de Formação Continuada para Professores Indígenas

Objetivo:

- Capacitar permanentemente os professores para estarem educando as populações indígenas notadamente presentes no estado do Maranhão.

Público-alvo:

- Professores que já trabalham com a educação das populações indígenas ou que queiram começar a trabalhar para tal fim.

Unidade responsável/coordenação:

Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais; Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Estudantis e Pró-Reitoria de Graduação.

2. Curso de Especialização em Educação de Jovens e Adultos

Objetivo:

- Alfabetizar e conferir uma perspectiva acadêmica a Jovens e Adultos que não têm ou não tiveram o acesso à educação.

Público-alvo:

- Professores graduados ou professores leigos que estejam em processo de formação (PQD), ou ainda professores que não figuram nos quadros do Estado, mas que se solidarizam e colaborariam na qualidade de voluntários.

Unidade responsável/coordenação:

- Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais; Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação.

3. Curso de Especialização em Alfabetização e Letramento para Professores das Séries Iniciais

Objetivo:

- Capacitar professores graduados para educar crianças, jovens e adultos nas

primeiras letras, bem como na perspectiva continuidade acadêmica.

Público-alvo:

- Professores graduados e, a priori, que estejam em atividade no ensino fundamental ou que trabalhem com a Educação de Jovens e Adultos.

Unidade responsável/coordenação:

- Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais; Pró-Reitoria de Pós-graduação.

4. Curso de Formação Inicial em Nível Superior para Professores que Atuam nas Séries Finais da Educação Básica (Ensino Médio) para as Seguintes Áreas: Letras-Português; Letras-Inglês; Letras-Espanhol; Matemática; Física; Química; Geografia; Artes

Objetivo:

- Capacitar e desenvolver os professores que atuam na ministração de tais disciplinas na Rede Estadual de Ensino (Ensino Médio, segundo ditame constitucional) para que possam melhor preparar os egressos da escola pública para prestarem vestibular nas Universidades Públicas.

Público-alvo:

- Professores da Rede Pública que atuam ministrando as disciplinas que nominam este Curso.

Unidade responsável/coordenação:

- Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais; Pró-Reitoria de Graduação.

5. Curso de Especialização em Educação Especial

Objetivo:

- Capacitar os educadores e pessoas afins para lidar, aprender novas técnicas de ensino, ensinar e trabalhar com pessoas portadoras de necessidades especiais.

Público-alvo:

- Professores graduados, psicólogos, pedagogos etc.

Unidade responsável/coordenação:

- Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais; Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação.

6. Curso de Especialização em Mídias na Educação

Objetivo:

- Formar educadores especialistas no trabalho com mídias diferentes para promover a educação.

Público-alvo:

- Professores e educadores em geral.

Unidade responsável/coordenação:

- Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais; Núcleo de Tecnologias para Educação (UEMAnet).

7. Curso de Aperfeiçoamento de Educação no Campo

Objetivo:

- Capacitar os educadores e pessoas afins para ensinar nas escolas quilombolas, com temas de educação ambiental, fiscal, igualdade de gênero, defesa dos direitos da criança e adolescentes, cidadania e educação em direitos humanos.

Público-alvo:

- Professores das escolas nas regiões quilombolas.

Unidade responsável/coordenação:

- Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais; Centro de Ciências Sociais Aplicadas.

8. Curso Especialização em Africanidades

Objetivo:

- Capacitar os educadores e pessoas afins na promoção da igualdade e diversidades educacionais, especializando-os em africanidades.

Público-alvo:

- Professores graduados, especialmente da educação básica.

Unidade responsável/coordenação:

- Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais.

9. Curso de Especialização em Gestão Escolar

Objetivo:

- Capacitar gestores para as escolas, de modo a profissionalizar a administração e otimizar a utilização dos recursos, tendo em vista a melhoria na qualidade dos serviços oferecidos.

Público-alvo:

- Servidores e educadores que atuam como administradores ou diretores de escolas.

Unidade responsável/coordenação:

- Centro de Ciências Sociais Aplicadas; Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais.

10. Pesquisa em Didática e Educação Especial

Objetivo:

- Realizar a experimentação dos conteúdos e gerar novos conhecimentos a partir da teoria apreendida.

Público-alvo:

- Egressos da graduação, professores da educação especial, egressos do ensino médio.

Unidade responsável/coordenação:

- Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais; Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Estudantis.

11. Extensão de Incentivo à Leitura

Objetivos:

- Facilitar o processo de aprendizagem – com o hábito da leitura, o estudante aumenta seu nível de concentração, desenvolve a escrita e a fala, bem como a

autoestima, por conhecer novas realidades, ainda que no imaginário;

- Movimentar o mercado literário – com o incentivo à leitura, feiras de livros e concursos literários são estimulados para atender a uma carência de novidades e promover discussões;
- Criar um hábito saudável nos estudantes – a leitura cumpre o papel de lazer, desviando os estudantes de práticas condenáveis e trazendo cultura a estes.

Público-alvo:

- Crianças, jovens e adultos da rede pública de ensino.

Unidade Responsável/Coordenação:

- Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais; Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Estudantis.

Macro-objetivo 5 - Segurança Pública

a) Ações:

- Capacitar profissionais;
- Educação no trânsito – agentes para campanhas;
- Curso de Formação de Oficiais (PM e BM);
- Programa Polícia Cidadã;
- Cursos diversos para qualificação de policiais.

b) Algumas Propostas:

1. Curso de Formação de Oficiais e Operadores

Objetivo:

- Formar profissionais de segurança aptos a atender a demanda populacional.

Público-alvo:

- Egressos do ensino médio, em especial profissionais de segurança da rede pública sem formação superior.

Unidade responsável/coordenação:

- Centro de Ciências Sociais Aplicadas; Pró-Reitoria de Graduação.

Macro-objetivo 6 - Empreendedorismo

a) Ações:

- Inovação e competitividade para pequenas empresas;
- Incubadora de micro e pequena empresa;
- Formação de empreendedores;
- Administração para micro e pequena empresa – capacitação profissional;
- Interligar os centros políticos – prefeitos/governo.

b) Algumas Propostas:

1. Curso de Especialização em Administração para Micro e Pequena Empresa

Objetivo:

- Capacitar e preparar os profissionais administradores para trabalhar, gerenciar e sustentar no mercado empresas de micro e pequeno porte, sustentáculos empregatícios em que é gerada também boa parte da renda do Estado.

Público-alvo:

- Administradores.

Unidade responsável/coordenação:

- Centro de Ciências Sociais Aplicadas; Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação.

2. Pesquisa em Empreendedorismo

Objetivos:

- Descobrir novas práticas de gestão e testar sua aplicabilidade na realidade das micro e pequenas empresas;
- Conhecer o perfil do empreendedor maranhense, e auxiliar no seu desenvolvimento profissional.

Público-alvo:

- Acadêmicos do curso de administração.

Unidade responsável/coordenação:

- Centro de Ciências Sociais Aplicadas; Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação.

3. Incubadora de Micro e Pequena EmpresaObjetivos:

- Criar a incubadora na Uema – abrir espaço para o fortalecimento de micro e pequenas empresas – solicitar espaço físico para instalação da incubadora, preparar documentação necessária para seu funcionamento;
- Equipar estruturalmente a incubadora (telefone, computador, internet, fax, copiadora, mesa, cadeira) e definir a equipe de apoio (tutores, Ejad);
- Atender às empresas selecionadas e cadastradas – promover o crescimento e a organização delas, atendendo suas necessidades particulares, dentro de uma estrutura conjunta que contribua para o efeito replicador – definir critérios para seleção e indicadores de crescimento, disponibilizar pessoas capacitadas para responder as questões e recursos tecnológicos para dar suporte;
- Desenvolver as empresas, promovendo espírito empreendedor para que cresçam de forma sustentável – provocar o crescimento para que as empresas saiam da incubadora podendo se autossustentar por meio de seu trabalho e parceiros – educar as pessoas para que essas sejam detentoras do conhecimento, auxiliar na apresentação de projetos e fechamento de negócios;
- Trocar as empresas beneficiadas, uma vez que se cumpriu o processo de incubação – substituir as organizações liberadas do projeto, dando espaço para novas empresas – selecionar com base nos critérios definidos, acompanhar o crescimento das empresas desligadas por meio de indicadores e corrigir possíveis desvios;
- Completar o ensino dos administradores: proporcionando a experiência com a realidade local, de modo que descubram uma nova oportunidade de

desenvolvimento a partir da prática empresarial.

Público-alvo:

- Micro e pequena empresa do maranhão carentes de formalização.

Unidade responsável/coordenação:

- Centro de Ciências Sociais Aplicadas.

Macro-objetivo 7 - Meio Ambiente

a) Ações:

- Educação ambiental;
- Minicurso de seleção de lixo – coleta seletiva;
- Gestão ambiental – especialização;
- Impactos ambientais – administração, engenharia;
- Capacitação de gestores ambientais;
- Combate à exploração de recursos minerais nas bacias hidrográficas.

b) Algumas Propostas:

1. Pesquisa sobre Impactos Ambientais – Administração, Engenharia

Objetivo:

- Identificar e averiguar formas de desenvolvimento calcadas na sustentabilidade (economia, sociedade e ambiente).

Público-alvo:

- Egressos de graduação, biólogos, geólogos, geógrafos, engenheiros, administradores etc.

Unidade responsável/coordenação:

- Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais, Centro de Ciências Tecnológicas; Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Estudantis.

2. Curso de Especialização em Gestão Ambiental

Objetivos:

- Capacitar gestores para trabalharem de forma sustentável, respeitando e preservando o ambiente;
- Formar pessoas capazes de agir criticamente em relação à questão ambiental.

Público-alvo:

- Egressos da graduação, em especial dos cursos de administração e engenharia.

Unidade responsável/coordenação:

- Centro de Ciências Sociais Aplicadas.

Macro-objetivo 8 - Turismo

a) Ações:

- Capacitar profissional para cadeia produtiva do turismo;
- Capacitação de turismólogo e guias turísticos com preparação sobre a realidade e cultura;
- Qualificação de mão-de-obra para atendimento à cadeia produtiva do turismo.

b) Algumas Propostas:

1. Minicurso de História do Maranhão – Turismólogos e Guias

Objetivo:

- Formar e capacitar pessoas para apresentar as belezas, a história e os pontos turísticos da capital e do interior do estado do Maranhão.

Público alvo:

- Turismólogos, Historiadores e cidadãos que queiram trabalhar como guias turísticos ou conhecer mais sobre a História do Maranhão.

Unidade responsável/coordenação:

- Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais; Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Estudantis.

Macro-objetivo 9 - Cultura

a) Ações:

- Fortalecer a cultura local;
- Revitalização cultural;
- Incentivo à leitura;
- Produção de vídeos educativos, edição de livros e informativos;
- Registros .

b) Algumas Propostas:

1. Extensão em Revitalização Cultural

Objetivos:

- Resgatar e transmitir valores culturais e traços marcantes que definam a história do Maranhão – para que não se perca a tradição popular, colabore com a disseminação do saber e contribua para o turismo, uma vez que se conhecerá história, lendas, folclore e tradição local;
- Articular grupos que trabalham com cultura – com incursões em escolas e locais públicos, a articulação do grupo replicador com os fomentadores e defensores da cultura é essencial para a qualidade do trabalho. Essa articulação aproxima a Universidade da comunidade do entorno;
- Capacitar alunos e professores – experiência prática para completar a formação dos alunos e colaborar para atualização dos profissionais, incentivando a criatividade e a valorização da cultura (objeto de estudo);
- Promover eventos de revitalização cultural e publicação de livros, álbuns fonográficos – eventos culturais como feiras, simpósios, festivais contribuem para o resgate e transmissão da cultura como também para movimentar a economia.

Público-alvo:

- Estudantes da rede pública e sociedade em geral.

Unidade responsável/ coordenação:

- Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais.

Macro-objetivo 10 - Inclusão Digital

a) Ações:

- Universalizar o uso de computadores / inclusão digital;
- Formar docentes, gestores e lideranças sociais para inclusão digital;
- Disseminar o uso do computador na educação;
- Aumentar a eficiência institucional da Administração Pública com uso de recursos computacionais;
- Diagnóstico e oferta de cursos de aperfeiçoamento via web para funcionários públicos.

b) Algumas Propostas:

1. Curso Técnico em Computação – Formar Educadores para Inclusão Digital

Objetivos:

- Formar educadores para inclusão digital;
- Agilizar a manutenção de hardwares e softwares em regiões não metropolitanas.

Público-alvo:

- Egressos do ensino médio

Unidade responsável/coordenação:

- Centro de Ciências Tecnológicas; Núcleo de Tecnologias para Educação (UEMAnet).

2. Extensão em Inclusão Digital

Objetivos:

- Incluir digitalmente os alunos do UEMAnet, bem como a comunidade do entorno, para que os alunos usufruam dos recursos oferecidos pelo Nead para educação a distância, e a comunidade do entorno acostume-se ao uso do computador, uma vez que são também potenciais alunos;

- Promover cidadania – os cursos de inclusão digital coordenados pela CDI focam o desenvolvimento regional, provocando os alunos a exercer a cidadania e intervir para crescimento da comunidade;
- Completar a formação dos cursos a distância – trabalhar paralelamente ao desenrolar do curso para que os egressos galguem melhor qualificação e assim consigam se inserir no mercado de trabalho.

Público-alvo:

- Jovens e adultos

Unidade responsável/coordenação:

- Centro de Ciências Tecnológicas; Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Estudantis; UEMAnet.

Todos os projetos acima propostos, sejam de curso, pesquisa ou extensão têm na **modalidade a distância** seu caminho mais eficaz, uma vez que sinaliza o atendimento simultâneo de vários municípios. Dessa forma, o UEMAnet está pronto para servir de suporte para as demais unidades responsáveis, gozando de tecnologia de suporte virtual para realização das propostas (**Ambiente Virtual Aprendizagem**), equipe capaz de promover a edição de materiais impressos – como livros, apostilas, cartilhas e manuais – a **gravação e transmissão das aulas**, treinando os professores dos Centros na utilização dessa ferramenta; realização de **conferências**, sejam elas por vídeo, televisão ou web. Além de contar com **Polos de Apoio Presencial** para suporte à realização de eventos e desenvolvimento dos cursos.

Equipe Responsável Pelo Plano

Equipe de Consultores

Prof. Gileno Fernandes Marcelino – Coordenador

Gileno Schaden Fernandes Marcelino

Francisco Branco Colaço

Elimar Nascimento

Equipe de Apoio – UEMA

Prof. Gustavo Pereira da Costa – Coordenador

Prof. José Gomes Pereira

Profa. Euda da Santíssima Baptista

Prof. José Henrique Pereira Macêdo

Prof. Evaldo Augusto Salomão Monteiro

Prof. Francisco Nóbrega dos Santos

Profa. Margareth Fernandes e Fernandes

Prof. Ferdinan Almeida Melo

Sandra Gaspar Novais

Iracema Fernandes Gomes

Administração Superior da Uema

José Augusto Silva Oliveira

Reitor

Gustavo Pereira da Costa

Vice-Reitor

José Gomes Pereira

Pró-Reitor de Planejamento

Grete Soares Pflueger

Pró-Reitora de Extensão e Assuntos Estudantis

José Bello Salgado Neto

Pró-Reitor de Administração

Porfírio Candanedo Guerra

Pró-Reitor de Graduação

Walter Canales Sant'ana

Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação



Realizando a Qualidade

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
Cidade Universitária Paulo VI - S/N - Tirirical - Caixa Postal 09 - CEP: 65055-310 - São Luís - MA
Fone: (98) 3245 5461 | www.uema.br