



**50** SIMPÓSIO DE  
PLANEJAMENTO  
INSTITUCIONAL  
CRISES E OPORTUNIDADES:  
A TRAJETÓRIA ESTRATÉGICA DA UEMA

PGA  
PLANO DE GESTÃO ANUAL



PLANO DE  
DESENVOLVIMENTO  
INSTITUCIONAL



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO

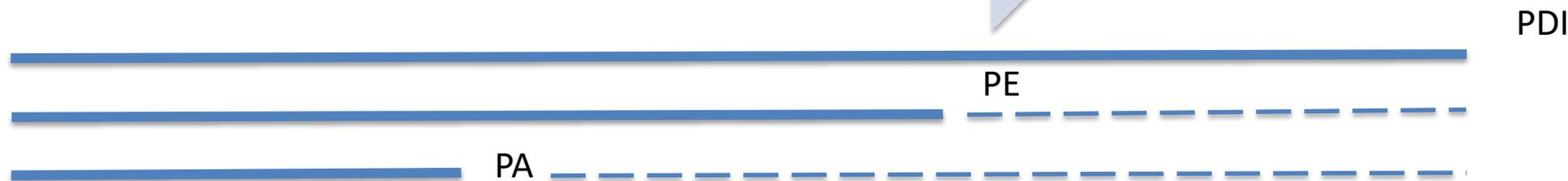
# A TRAJETÓRIA ESTRATÉGICA DA UEMA EM SEU AMBIENTE DISCRICIONÁRIO

Prof. Dr. Antonio Roberto Coelho Serra

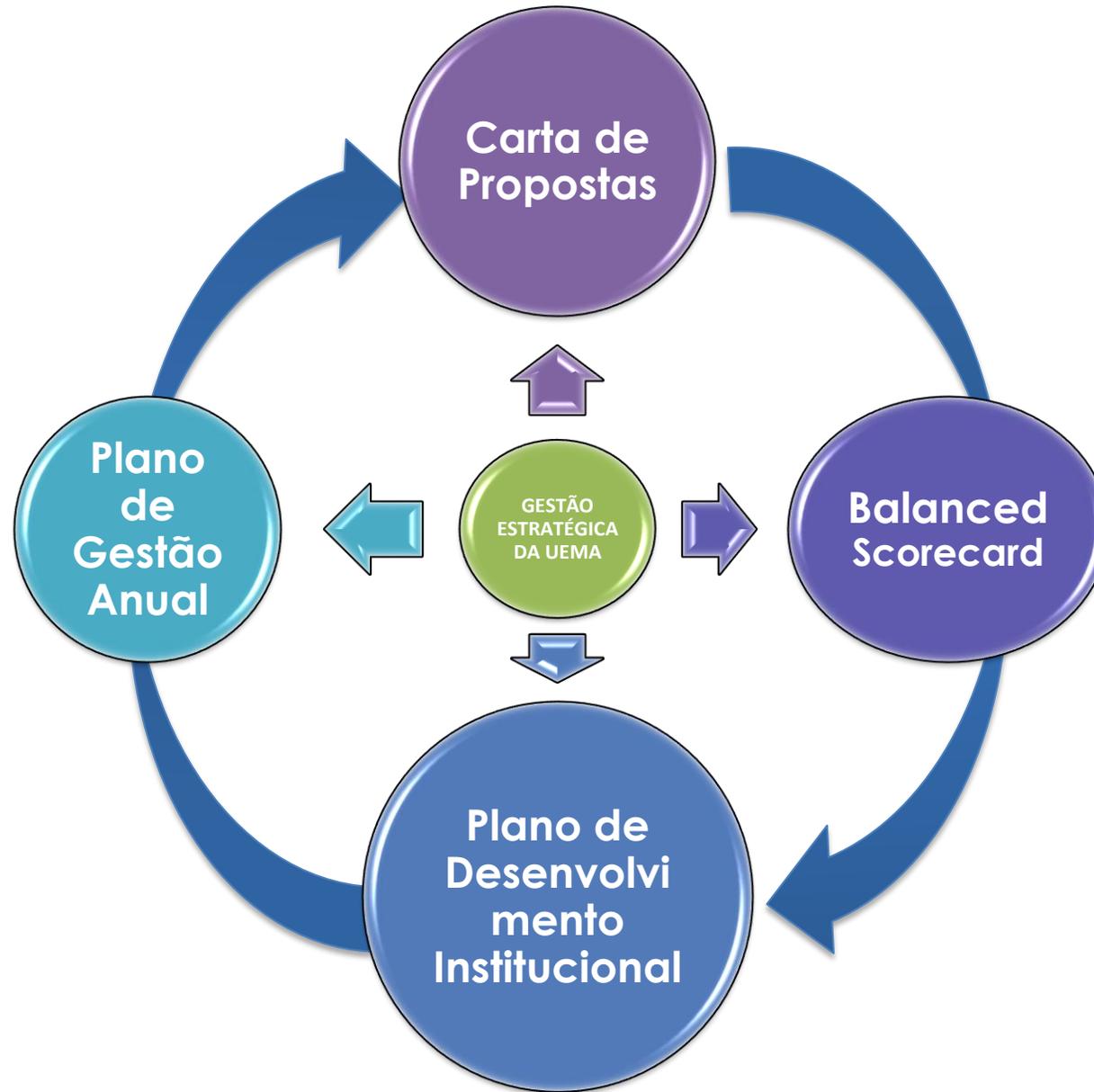
O administrador para praticar um ato discricionário deverá ter competência legal para praticá-lo, deverá obedecer à forma legal para realizá-la e deverá atender a finalidade que é o interesse público.



# A AGENDA ESTRATÉGICA



# CICLO DO MODELO ESTRATÉGICO



FASE 1

# CARTA DE PROPOSTAS

AS ORIGENS

# CARTA DE PROPOSTAS

## AS ORIGENS

### DIAGNÓSTICO

- ✓ Insuficiência de pessoal
- ✓ Baixa qualificação do corpo técnico e docente
- ✓ Baixa profissionalização do corpo diretivo para a gestão
- ✓ Visão organizacional predominantemente de curto prazo
- ✓ Estrutura física deficiente
- ✓ Comunicação evasiva
- ✓ Práticas de avaliação mínimas
- ✓ Inconsistências nas bases de dados
- ✓ Base informativa com baixa derivação
- ✓ Atraso tecnológico
- ✓ Dependência financeira do mantenedor
- ✓ Dispersão e ineficiência nas rotinas administrativas

### PROGNÓSTICO

- ✓ Concursos públicos para a carreira docente e administrativa
- ✓ Fomento à formação continuada
- ✓ Qualificação para domínio de ferramentas gerenciais
- ✓ Plano de Desenvolvimento Institucional
- ✓ Plano de investimentos de curto, médio e longo prazo
- ✓ Constituição de equipe especializada em diferentes mídias
- ✓ Constituição de uma cultura avaliativa
- ✓ Uniformização e integração dos sistemas de informação
- ✓ Estabelecimento de indicadores mensuráveis
- ✓ Modernização e diversificação do aparato tecnológico
- ✓ Desenvolvimento de uma política de captação
- ✓ Revisão e virtualização de fluxos processuais

FASE 2

BALANCED SCORECARD

A CARTA DE PROPOSTAS MEDIDA

# BALANCED SCORECARD

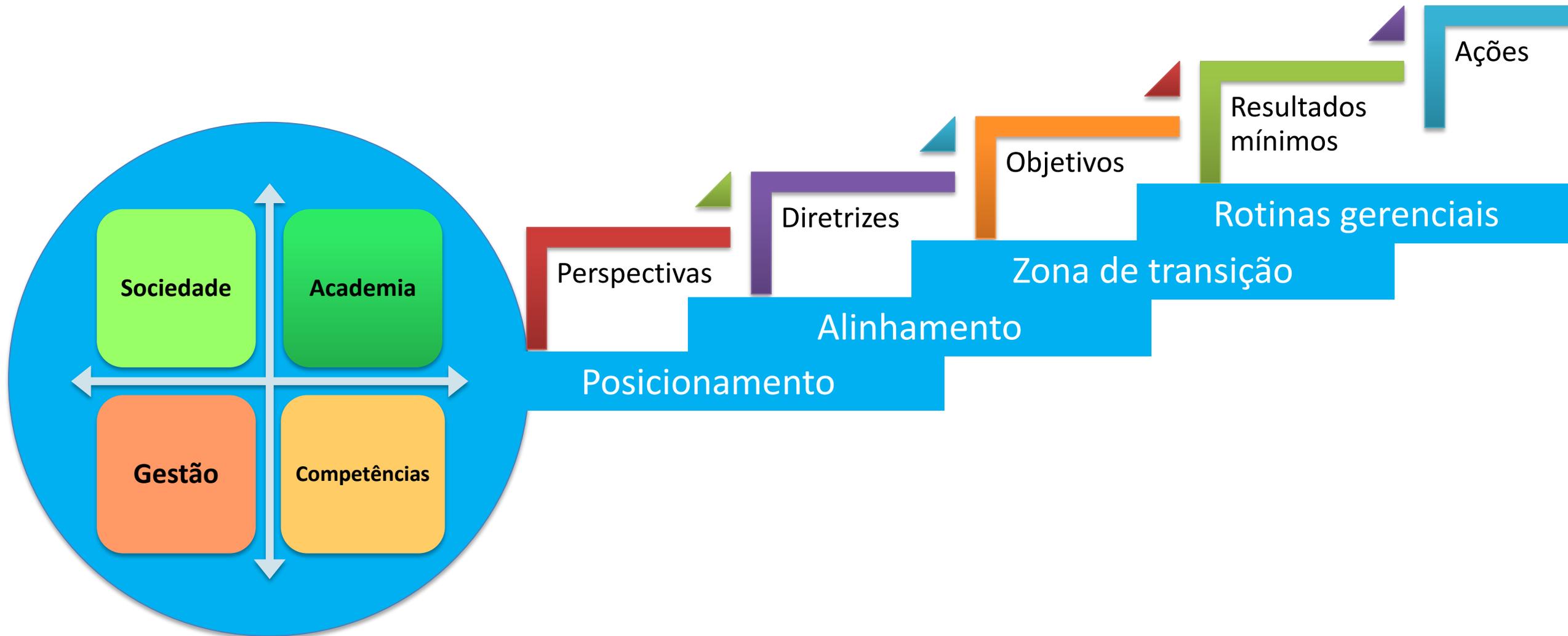
A CARTA DE PROPOSTAS MEDIDA

O *Balanced Scorecard* ou Painel de Desempenho Balanceado é um modelo de gestão que auxilia as organizações a traduzir a estratégia em ações operacionais que direcionam o comportamento e o desempenho.

**Traduz a estratégia da organização em objetivos, indicadores, metas e planos de ação, constituindo a base de um processo de monitoramento e gerenciamento.**

# BALANCED SCORECARD

A CARTA DE PROPOSTAS MEDIDA



# BALANCED SCORECARD

A CARTA DE PROPOSTAS MEDIDA  
Transformando a ESTRATÉGIA EM AÇÃO



FASE 3

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

O PLANO ESTRATÉGICO

# PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

## O PLANO ESTRATÉGICO



PROCESSO DE PLANEJAMENTO

DEMANDAS SOCIAIS E DESENVOLVIMENTO DO ESTADO

SINAES

Fase 3

Plano de Desenvolvimento Institucional

Plano Estratégico



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

5 ANOS



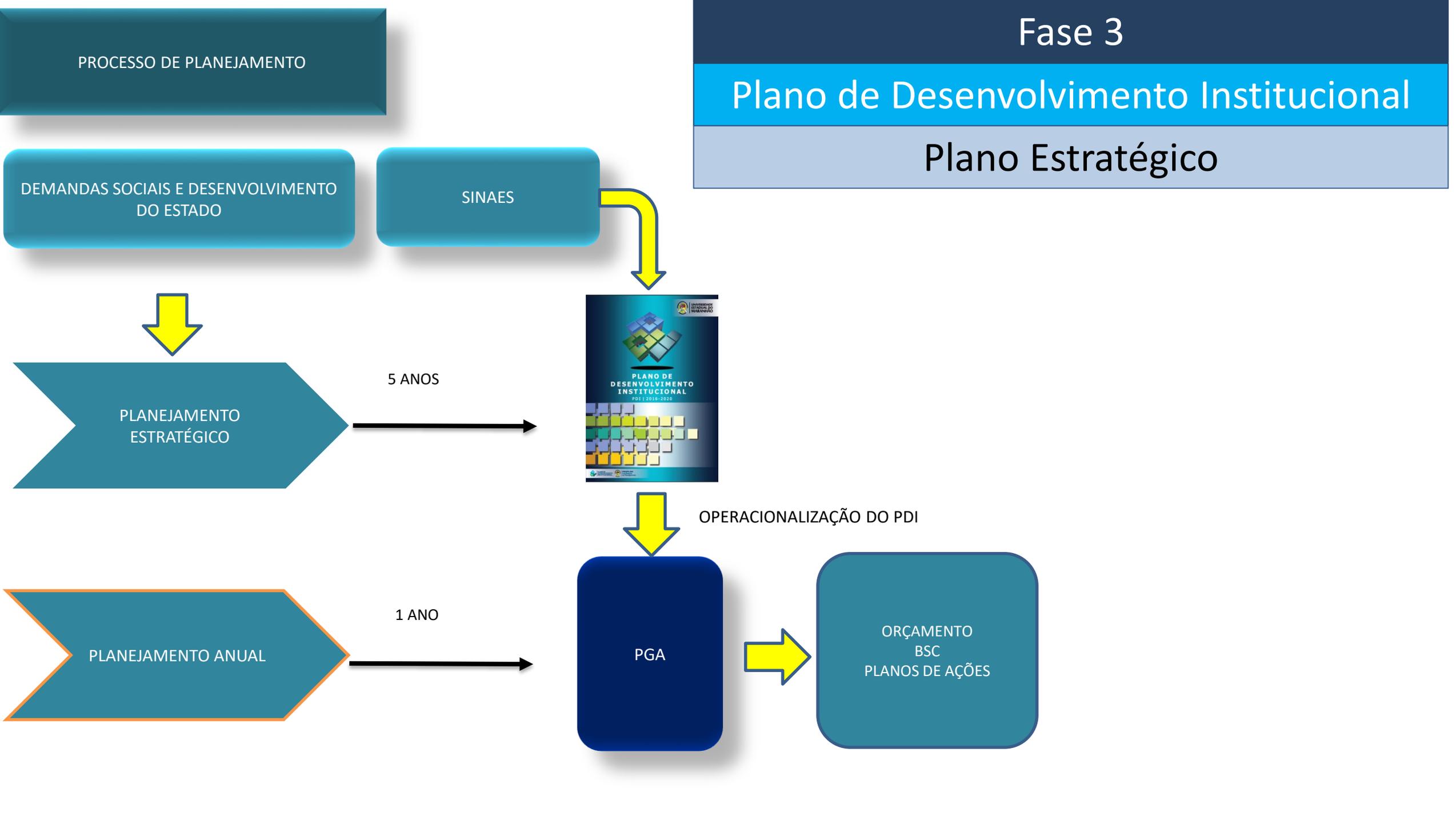
OPERACIONALIZAÇÃO DO PDI

PLANEJAMENTO ANUAL

1 ANO

PGA

ORÇAMENTO  
BSC  
PLANOS DE AÇÕES



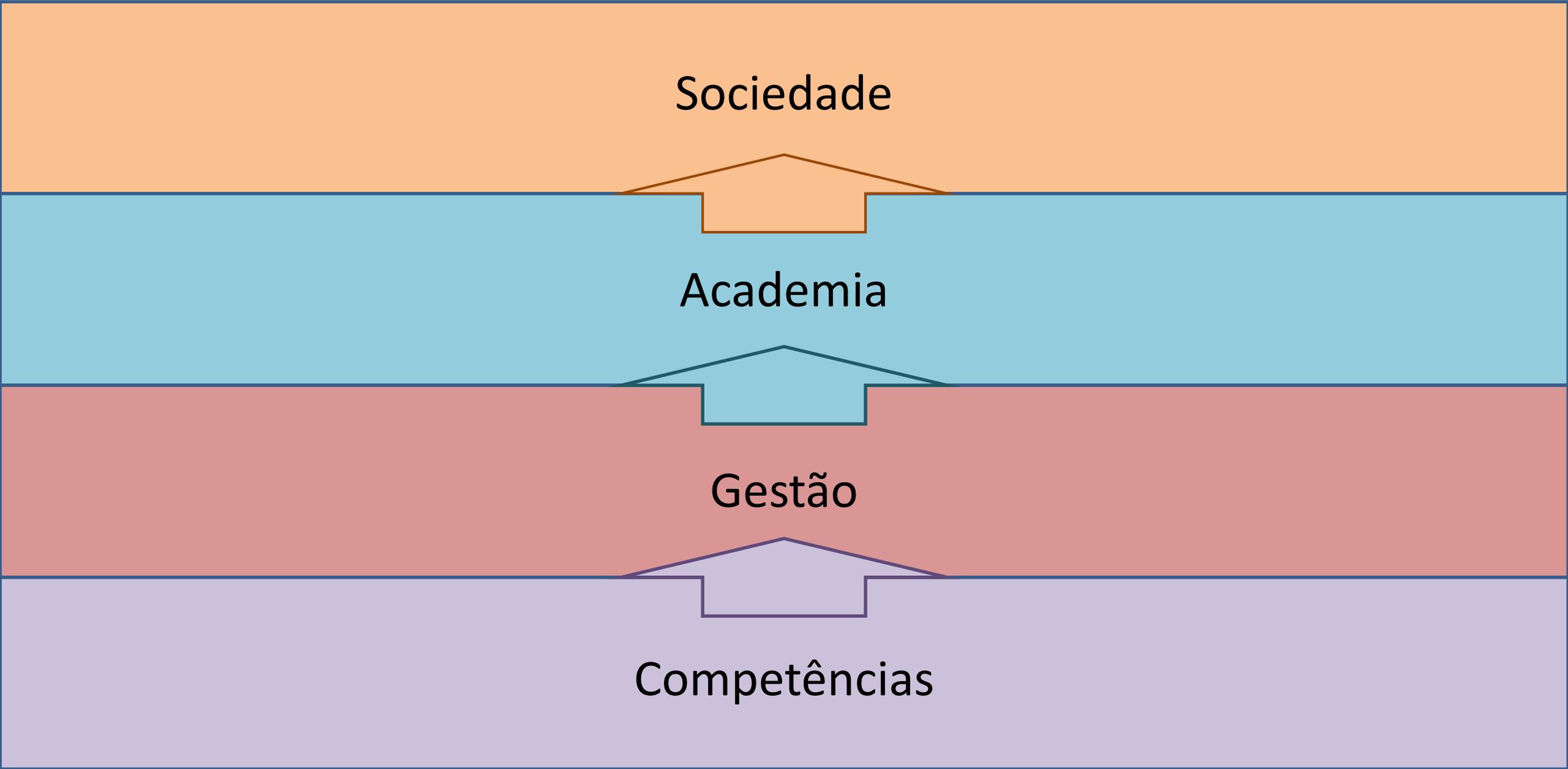
# PERSPECTIVAS

Sociedade

Academia

Gestão

Competências



## PERSPECTIVAS

## DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA CADA PERSPECTIVA

### SOCIEDADE

Defender a UEMA como universidade pública, gratuita, autônoma e essencial para o desenvolvimento do Estado do Maranhão

Estimular as relações de cooperação com instituições públicas e privadas nacionais e internacionais

Consolidar a UEMA como a Universidade de todo o Maranhão com o fortalecimento da sua presença no continente

Fortalecer a interação com a sociedade civil e com o poder público.

Posicionar a UEMA como instituição de referência acadêmica na formação de profissionais e na produção de conhecimento

### ACADEMIA

Ofertar cursos que atendam às mais diversas demandas da sociedade maranhense

Estabelecer políticas que estimulem ações de ensino, pesquisa e extensão direcionadas para as demandas da sociedade

Aprimorar as políticas afirmativas de apoio aos discentes.

### GESTÃO

Diversificar e incorporar os mecanismos de aprendizagem pela via tecnológica

Desenvolver mecanismos que possibilitem a melhoria na comunicação entre os diversos setores da Universidade

Conquistar a autonomia financeira da UEMA por meio da realização integral do seu orçamento e do estímulo à captação de recursos

Criar mecanismos que monitorem o cumprimento do Estatuto, Regimentos e Normas que regem a Universidade.

Aperfeiçoar a gestão acadêmica/administrativa, com maior profissionalização, descentralização e participação

### COMPETÊNCIA

Prover e qualificar os quadros de pessoal docente e técnico-administrativo

Modernizar e ampliar a infraestrutura física e de equipamentos dos campi

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA A PERSPECTIVA SOCIEDADE

- Fortalecer a imagem da Uema como instituição de excelência acadêmica de ensino superior, estabelecendo permanente diálogo com o Poder Executivo estadual.
- Viabilizar a participação da Uema em conselhos, fóruns e comitês multilaterais de elaboração de políticas públicas, bem como participar de projetos de ensino, pesquisa e extensão, com os municípios maranhenses, de acordo com os interesses locais e regionais.
- Implantar programas e projetos estratégicos para o desenvolvimento do Estado do Maranhão, sobretudo na formação de profissionais qualificados e na geração de conhecimento, além de aumentar a participação acadêmica em projetos junto a órgãos estaduais e federais de fomento à Pesquisa e à Pós-Graduação.
- Ampliar a política de internacionalização da Uema.

# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA A PERSPECTIVA ACADEMIA

## ➤ **Expansão do número de vagas da graduação.**

- Ampliar a oferta dos cursos presenciais regulares, em especial nas áreas da engenharia e da saúde.
- Reformular o programa Darcy Ribeiro (incorporação de tecnologias / foco no custo aluno).
- Redimensionar o portfólio dos cursos de graduação a distância.
- Duplicar número de vagas do curso de Medicina.

## ➤ **Diminuir a evasão.**

- Mensurar a evasão em cada curso.

## ➤ **Implantar novos cursos de idiomas visando aumentar a participação de alunos e professores nos programas de internacionalização.**

## ➤ **Ampliar a oferta de cursos de mestrado e doutorado.**

- Estruturar laboratórios.
- Estimular a fixação de pesquisadores em nível de doutorado e pós-doutorado.

## ➤ **Fortalecer e ampliar a Iniciação Científica.**

## ➤ **Ampliar e diversificar a oferta de cursos *lato sensu* na modalidade a distância.**

## ➤ **Criar e fortalecer de grupos de pesquisa.**

## ➤ **Consolidar o Núcleo de Inovação Tecnológica – NIT.**

## ➤ **Aumentar o fomento ao PIBEX.**

## ➤ **Ampliar o alcance das ações extensionistas (TV Uema / Rádio Uema / MOOCs).**

- Ações com foco em municípios de menor IDH.
- Implantar um programa de Incubação de Empresas.

## ➤ **Aprimorar a política de Assistência Estudantil.**

- Moradia estudantil.
- Restaurante universitário.
- Atendimento médico e psicológico.
- Criar e implantar a bolsa trabalho.
- Implantar o Núcleo de Esportes e Lazer – NEL.
- Aperfeiçoar os mecanismos de ajuda financeira para participação em eventos científicos qualificados.

# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA A PERSPECTIVA GESTÃO

- Reorganizar a estrutura administrativa da Universidade (descentralização baseada nos Campi).
- Elaborar o Plano Estratégico e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).
- Atualizar e implantar o Plano de Segurança.
- Ampliar a terceirização de serviços.
- Agilizar o sistema de licitação.
- Criar mecanismos para a virtualização de processos e procedimentos.
- Reestruturar o setor de convênios.
- Sistematizar, de modo mais eficiente e ágil, a gestão de bens e materiais
- Implantar a Ouvidoria.
- Implantar Sistema de Informação Gerencial.
- Fortalecer a Comissão Própria de Avaliação (CPA).

# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA A PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS

- **Melhorar o Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD).**
  - Realizar novos concursos públicos para o corpo docente.
  - **Implantar a Escola de Gestão Universitária da Uema – eGestão.**
  - **Promover-se-á articulações com os Poderes Executivo e Legislativo do Estado para a aprovação e implantação da Lei de Autonomia Financeira da Uema que assegure o repasse integral dos recursos financeiros constitucionalmente destinados ao Ensino Superior.**
- **Reformular planos de carreira de docentes e servidores.**
  - Institucionalizar o Professor Associado.
  - **Incentivar a mobilidade docente.**
  - **Instituir programas destinados aos servidores técnico-administrativos (pós-graduação e política assistência).**
  - **Realizar concursos públicos para os cargos de Analista Universitário e Técnico Universitário.**
- **Assegurar infraestrutura adequada.**
  - Construção de novos prédios.
  - Urbanização dos Campi.
  - Ampliação da Biblioteca Central.
  - Reestruturar o Serviço Médico e o Núcleo de Geoprocessamento.
  - Adquirir equipamentos para os núcleos de pesquisa e ensino e para os diversos laboratórios.
  - Ampliar acesso a Internet.
  - Implantar um repositório de objetos de aprendizagem.
- **Aprimorar a política de captação de recursos para a Uema.**



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO

GOVERNO DO  
MARANHÃO

GOVERNO DE TODOS NÓS



## Missão

Produzir e difundir conhecimento orientado para a cidadania e formação profissional, por meio do ensino, pesquisa e extensão, priorizando o desenvolvimento do Maranhão.

## Visão

Ser uma instituição de referência na formação acadêmica, na produção de ciência, tecnologia e inovação, integrada com a sociedade e transformadora dos contextos em que se insere.

## Valores

Ética

Transparência

Sustentabilidade

Democracia

Autonomia

Inclusão



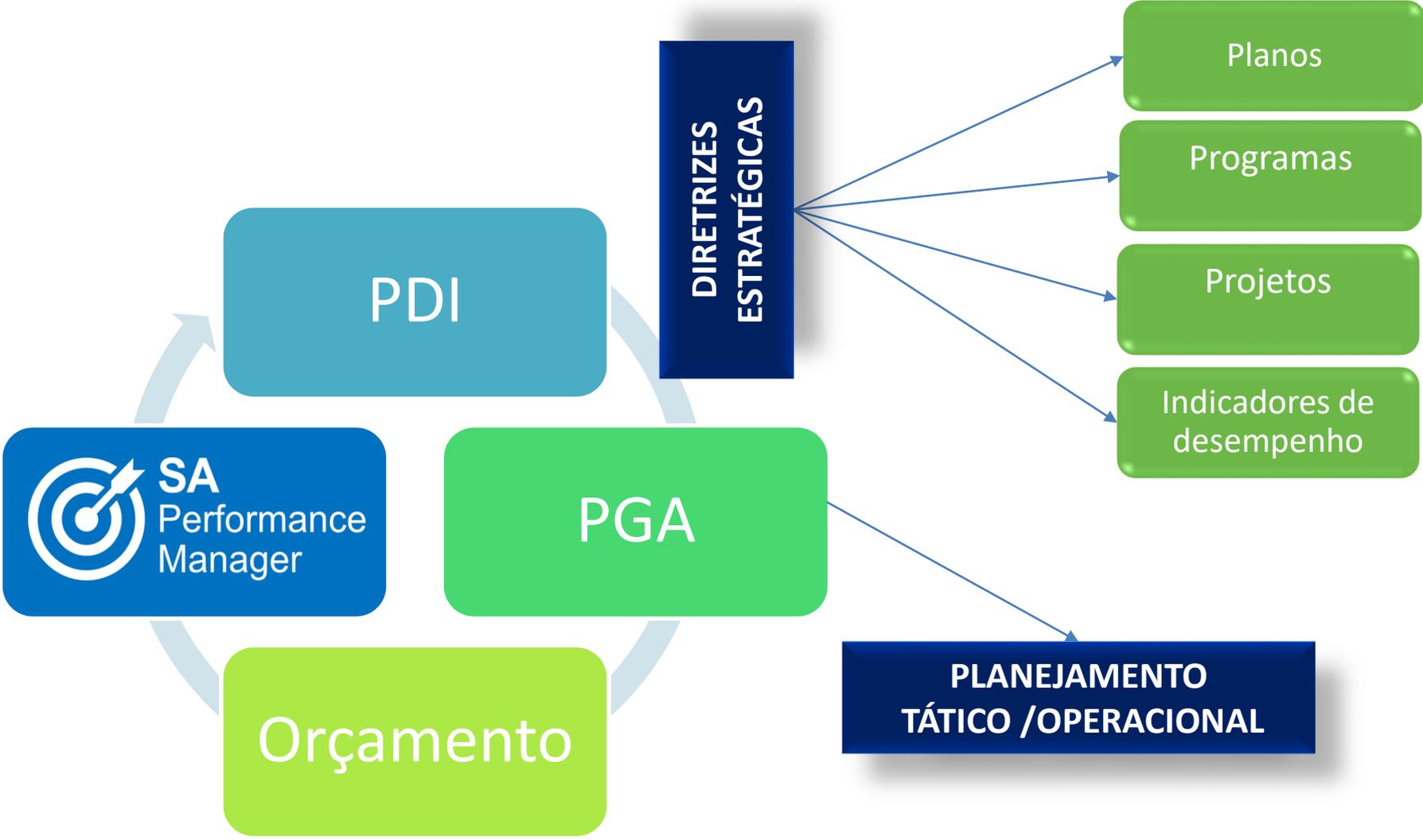
PLANO DE  
DESENVOLVIMENTO  
INSTITUCIONAL



PROPLAN  
Pró-Reitoria  
de Planejamento



# CICLO DE GESTÃO DO PDI

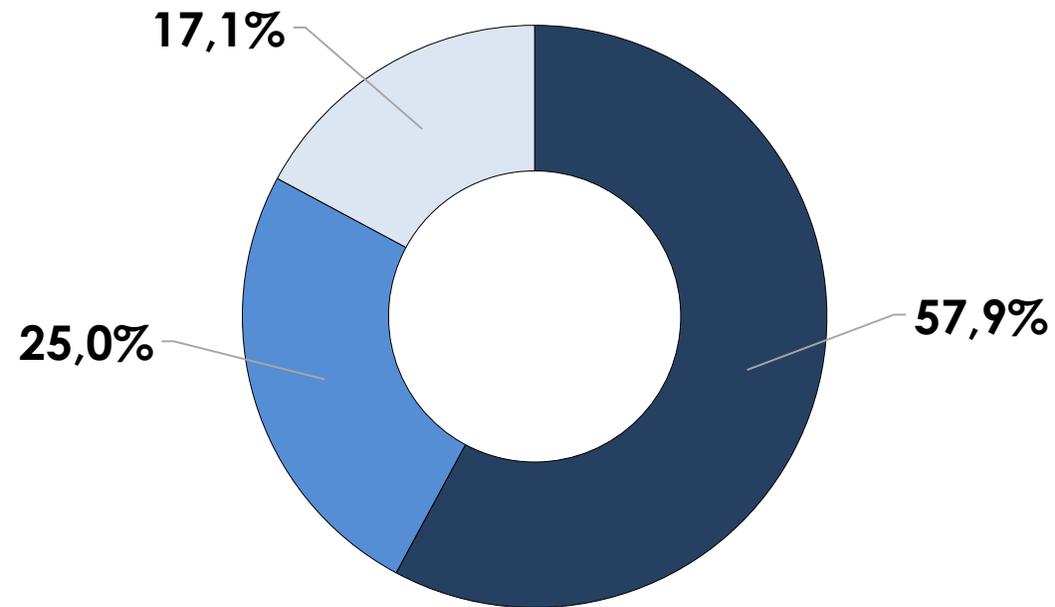




Acesse o PDI em [www.pdi.uema.br](http://www.pdi.uema.br)

# Balanço das Ações do PDI

## Status Geral das Ações do PDI



■ Implementado ■ Em Andamento ■ Não Implementado

FASE 4

# PLANO DE GESTÃO ANUAL

O RECORTE ESTRATÉGICO DO PDI

# PLANO DE GESTÃO ANUAL

## O RECORTE ESTRATÉGICO DO PDI

Definir projetos/ações para implementação dos objetivos, ações e metas previstas no PDI2016-2020.

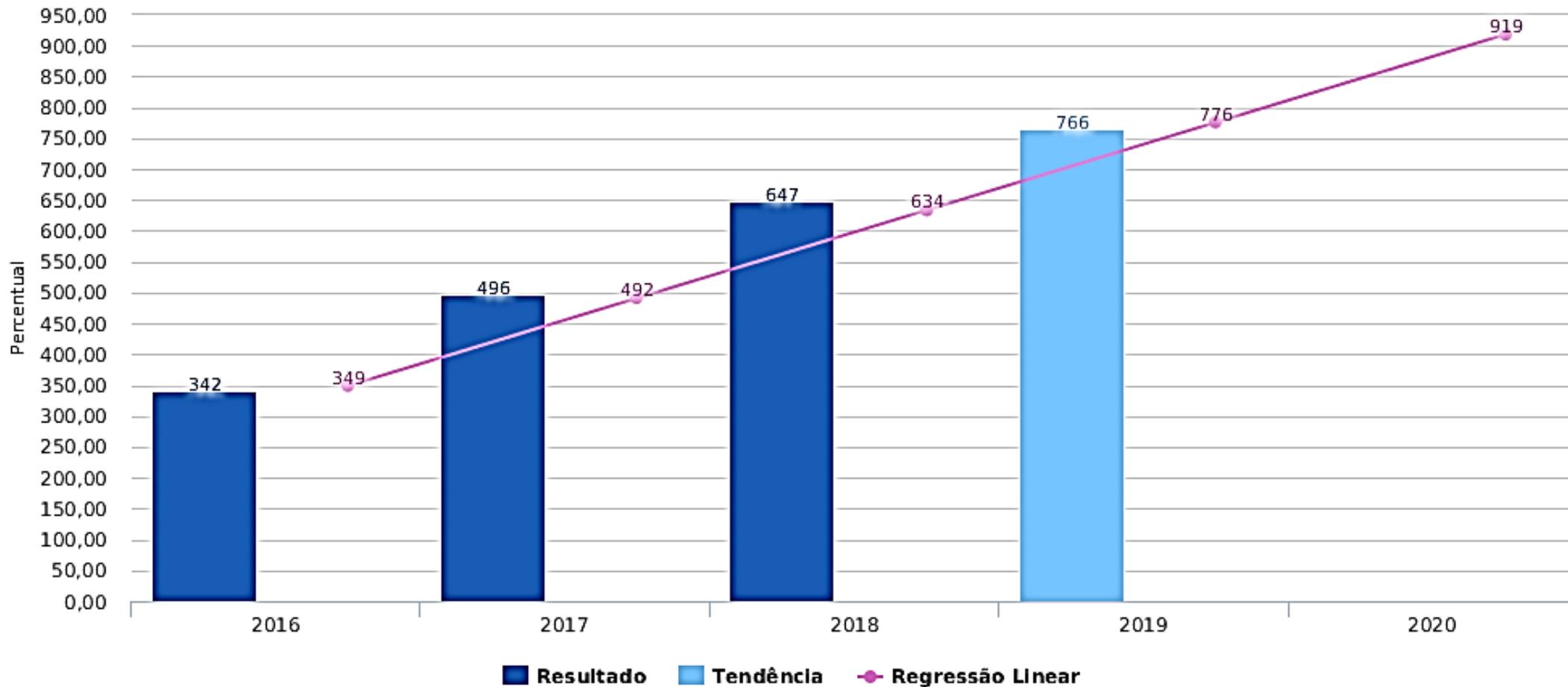
Contemplar as ações correntes da avaliação (interna e externa) no âmbito institucional e de seus cursos, em especial atenção aos relatórios de autoavaliação da CPA e das avaliações externas ( CEE, INEPe MEC).

Fortalecer o empowerment e a gestão por resultados, através do desdobramento de METAS e PROJETOS/AÇÕES realistas.

Consolidar o PGA como instrumento de gestão efetivo, dinâmico, que expresse as prioridades institucionais a partir do PDI e das avaliações(internas e externas).

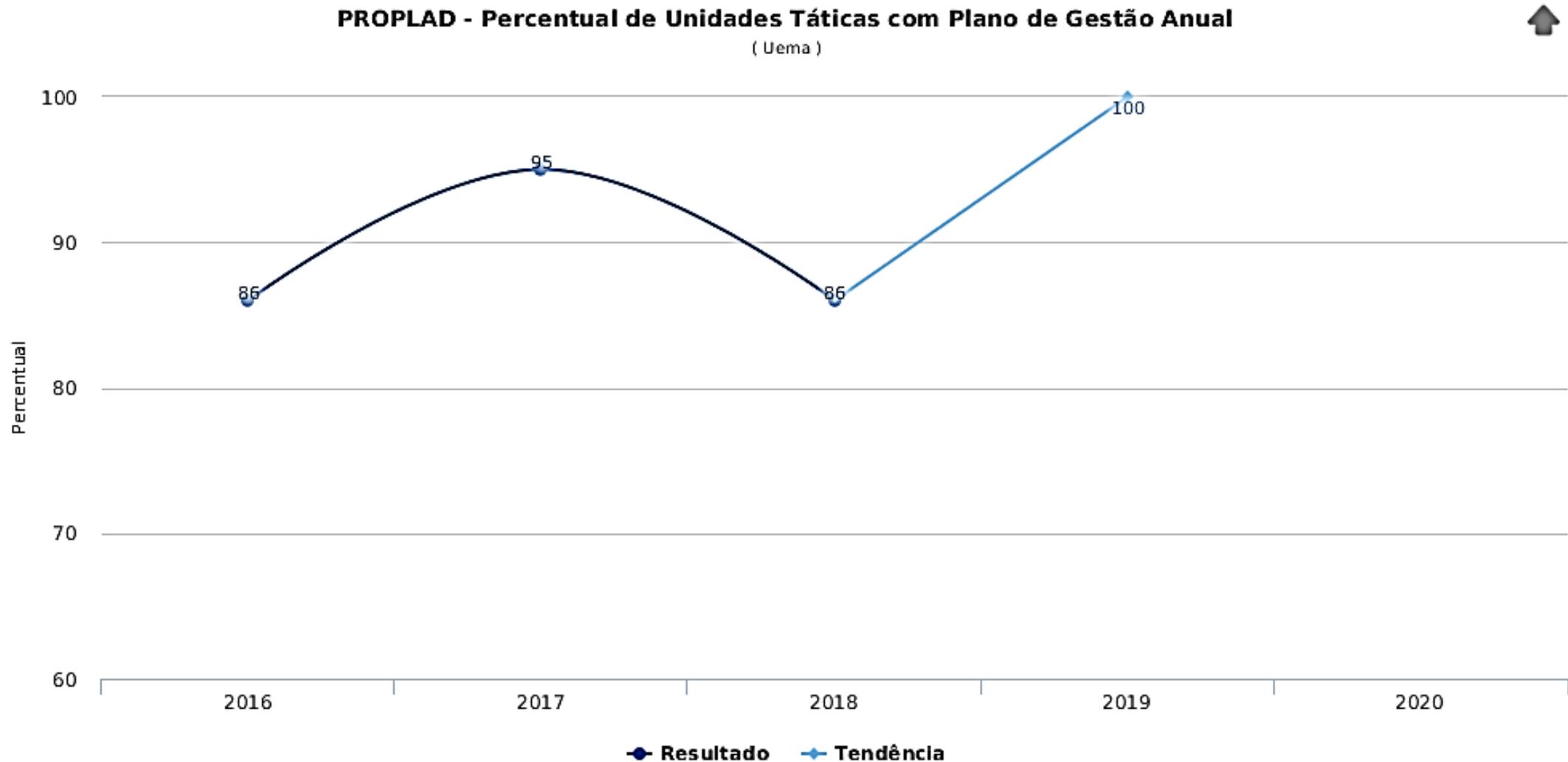
# Indicador: TOTAL DE SUBMISSÕES NO PLANO DE GESTÃO ANUAL

PROPLAD - Total de Submissões no Plano de Gestão Anual  
( Uema )



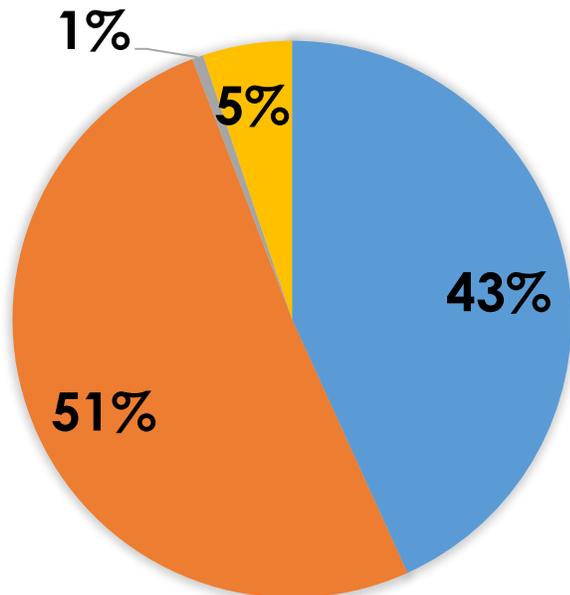
# Indicador: PERCENTUAL DE UNIDADES TÁTICAS COM PLANO DE GESTÃO ANUAL

PROPLAD - Percentual de Unidades Táticas com Plano de Gestão Anual  
( Uema )

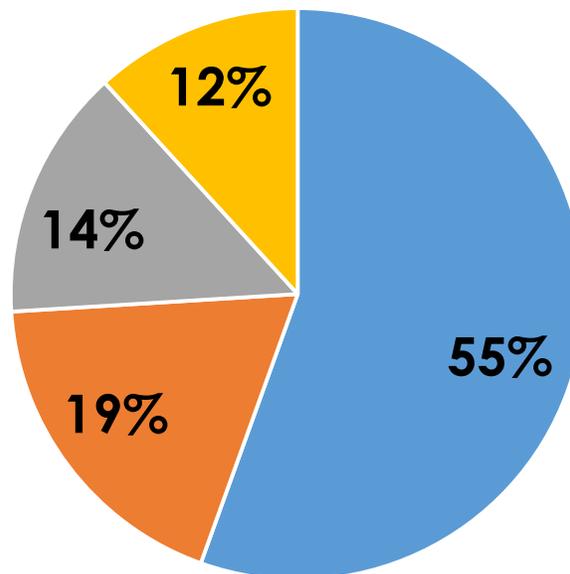


# Planos por Perspectivas

## PGA 2018



## PGA 2019



- ACADEMIA
- COMPETÊNCIA
- SOCIEDADE
- GESTÃO

Aumento de **12%** no número de planos da Perspectiva Academia em relação ao ano anterior

# Orçamento Estimado do PGA

R\$ 155.430.254,39



R\$ 115.232.793,59



Redução de **26%** no orçamento estimado em relação ao ano anterior.

# Planos por Unidades

CAMPUS	Quantidade de Planos			Valor total estimado	
	PGA 2018	PGA 2019		PGA 2018	PGA 2019
Bacabal	101	133	↑	R\$ 1.989.760,00	R\$ 2.103.600,00 ↑
Balsas	53	29	↓	R\$ 12.239.590,84	R\$ 1.260.700,00 ↓
Barra do Corda	9	9	—	R\$ 101.987,87	R\$ 4.016.700,00 ↑
Caxias	79	80	↑	R\$ 6.716.000,00	R\$ 433.141,18 ↓
Codó	8	29	↑	R\$ 693.060,14	R\$ 906.000,00 ↑
Coelho Neto	-	2	↑	-	R\$ 130.000,00 ↑
Colinas	10	20	↑	R\$ 3.500,00	R\$ 155.000,00 ↑
Coroatá	-	4	↑	-	R\$ 20.000,00 ↑
Grajaú	15	17	↑	R\$ 303.500,00	R\$ 4.114.000,00 ↑
Itapecuru Mirim	9	4	↓	R\$ 131.800,00	R\$ 142.000,00 ↑
Lago da Pedra	39	37	↓	R\$ 251.920,00	R\$ 246.300,00 ↓
<b>Paulo VI</b>	<b>262</b>	<b>314</b>	<b>↑</b>	<b>R\$ 132.342.523,54</b>	<b>R\$ 100.345.591,41 ↓</b>
Pedreiras	2	11	↑	Custo não inserido	R\$ 268.810,00 ↑
Pinheiro	-	2	↑	-	R\$ 60.000,00 ↑
Presidente Dutra	10	7	↓	R\$ 55.015,00	R\$ 9.500,00 ↓
Santa Inês	10	8	↓	R\$ 192.000,00	R\$ 415.150,00 ↑
São João dos Patos	-	9	↑	-	R\$ 21.500,00 ↑
Timon	38	47	↑	R\$ 409.597,00	R\$ 390.801,00 ↓
Zé Doca	2	4	↑	-	R\$ 194.000,00 ↑
<b>Total Geral</b>	<b>647</b>	<b>766</b>	<b>↑</b>	<b>R\$ 155.430.254,39</b>	<b>R\$ 115.232.793,59 ↓</b>

# Planos por Unidades | Campus Paulo VI

CAMPUS PAULO VI	Quantidade de Planos			Valor total estimado	
	PGA 2018	PGA 2019		PGA 2018	PGA 2019
Assessoria de Comunicação	10	10	—	R\$ 305.000,00	R\$ 219.050,00 ↓
Assessoria de Concursos e Seletivos	6	5	↓	7.390.000,00	R\$ 7.100.000,00 ↓
Assessoria de Gestão Ambiental	14	23	↑	683.000,00	R\$ 916.440,00 ↑
Assessoria de Relações Internacionais	4	2	↓	46.500,00	R\$ 572.900,00 ↑
Comissão Própria de Avaliação	1	1	—	45.000,00	R\$ 45.000,00 —
Núcleo de Acessibilidade da Uema	1	1	—	Custo não inserido	R\$ 24.000,00 ↑
Núcleo de Tecnologias para a Educação	4	11	↑	27.482.553,50	R\$ 726.174,00 ↓
Núcleo Geoambiental	2	14	↑	830.082,50	R\$ 4.088.808,08 ↑
Programa Ensinar	-	1	↑	-	R\$ 550.000,00 ↑
Pró-Reitoria de Administração	9	-	↓	430.000,00	- ↓
Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Estudantis	29	17	↓	9.355.735,00	R\$ 6.821.534,00 ↓
Pró-Reitoria de Graduação	21	19	↓	9.001.352,00	R\$ 5.877.700,00 ↓
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação	8	10	↑	5.757.181,20	R\$ 8.298.386,00 ↑
Pró-Reitoria de Planejamento	29	26	↓	205.000,00	R\$ 19.433.591,00 ↑
Ouvidoria	1	2	↑	5.190,00	R\$ 11.200,00 ↑

Continuação

# Planos por Unidades | Campus Paulo VI

CAMPUS PAULO VI	Quantidade de Planos		Valor total estimado	
	PGA 2018	PGA 2019	PGA 2018	PGA 2019
Biblioteca Central	9	5 ↓	2.418.024,00	R\$ 1.041.000,00 ↓
Centro de Ciências Agrárias	16	41 ↑	32.923.905,62	R\$ 17.793.688,60 ↓
Centro de Ciências Sociais Aplicadas	12	29 ↑	16.739.372,00	R\$ 3.484.358,55 ↓
Centro de Ciências Tecnológicas	51	54 ↑	12.652.730,69	R\$ 20.021.008,18 ↑
Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais	35	41 ↑	6.071.897,03	R\$ 2.820.753,00 ↓
Hospital Veterinário	-	2 ↑	-	R\$ 500.000,00 ↑
<b>Total Geral</b>	<b>262</b>	<b>314 ↑</b>	<b>R\$ 132.342.523,54</b>	<b>R\$100.345.591,41 ↓</b>

# Orçamento Estimado | Categorias | PGA 2019

<b>CATEGORIAS</b>	<b>Quantidade de Planos</b>	<b>Valor total estimado</b>
Bolsas e Auxílios	38	R\$ 10.483.131,60
Diárias e Passagens	3	R\$ 47.600,00
Ensino	211	R\$ 13.536.645,55
Eventos	109	R\$ 1.221.671,50
Extensão	94	R\$ 2.402.260,00
MINTER e DINTER	4	R\$ 1.612.020,00
Novos Cursos de Graduação	6	R\$ 15.290.360,00
Pesquisa e Pós-Graduação	24	R\$ 1.689.000,00
Pessoal Docente e Técnico-Administrativo	44	R\$ 3.587.421,21
Projetos de Gestão	160	R\$ 43.532.003,08
<b>Subtotal</b>	<b>693</b>	<b>R\$ 93.402.112,94</b>

Continuação

# Orçamento Estimado | Categorias | PGA 2019

<b>CATEGORIAS DE INVESTIMENTOS</b>	<b>Quantidade de Planos</b>	<b>Valor total estimado</b>
Acervo Bibliográfico	12	R\$ 1.306.000,00
Equipamentos para Laboratórios	5	R\$ 3.205.907,87
Materiais de Consumo	3	R\$ 45.000,00
Materiais Permanentes	22	R\$ 1.841.641,18
Obras e Manutenções	31	R\$ 15.432.131,60
<b>Subtotal</b>	<b>73</b>	<b>R\$ 21.830.680,65</b>

<b>TOTAL CATEGORIAS</b>	<b>Quantidade de Planos</b>	<b>Valor total estimado</b>
<b>Total Geral</b>	<b>766</b>	<b>R\$ 115.232.793,59</b>

# Orçamento Estimado | Gráfico de Categorias | PGA 2019



# Resultados Aquisição de Materiais | PGA

PROCESSOS CONCLUÍDOS MATERIAL PERMANENTE PGA 2018	Quantidade de Itens	Valor Total
Entregue ao solicitante	163	R\$ 335.024,85
<b>CURSO DE MÚSICA</b>	145	R\$ 117.421,40
<b>LABORATÓRIO DE AQUISIÇÃO E PROCESSAMENTO DE SINAIS</b>	12	R\$ 16.813,45
<b>LABORATÓRIO DE GENÉTICA E BIOLOGIA MOLECULAR WARWICK KERR</b>	6	R\$ 200.790,00
Entregue parcialmente ao solicitante	584	R\$ 610.198,00
<b>ESTANTES PARA BIBLIOTECA</b>	584	R\$ 610.198,00
Entrega a ser Realizada	5	R\$ 112.773,00
<b>LABORATÓRIO DE ENGENHARIA CIVIL</b>	5	R\$ 112.773,00
<b>Total Geral</b>	<b>752</b>	<b>R\$ 1.057.995,85</b>

# Um modelo de gestão estratégica universitária em construção



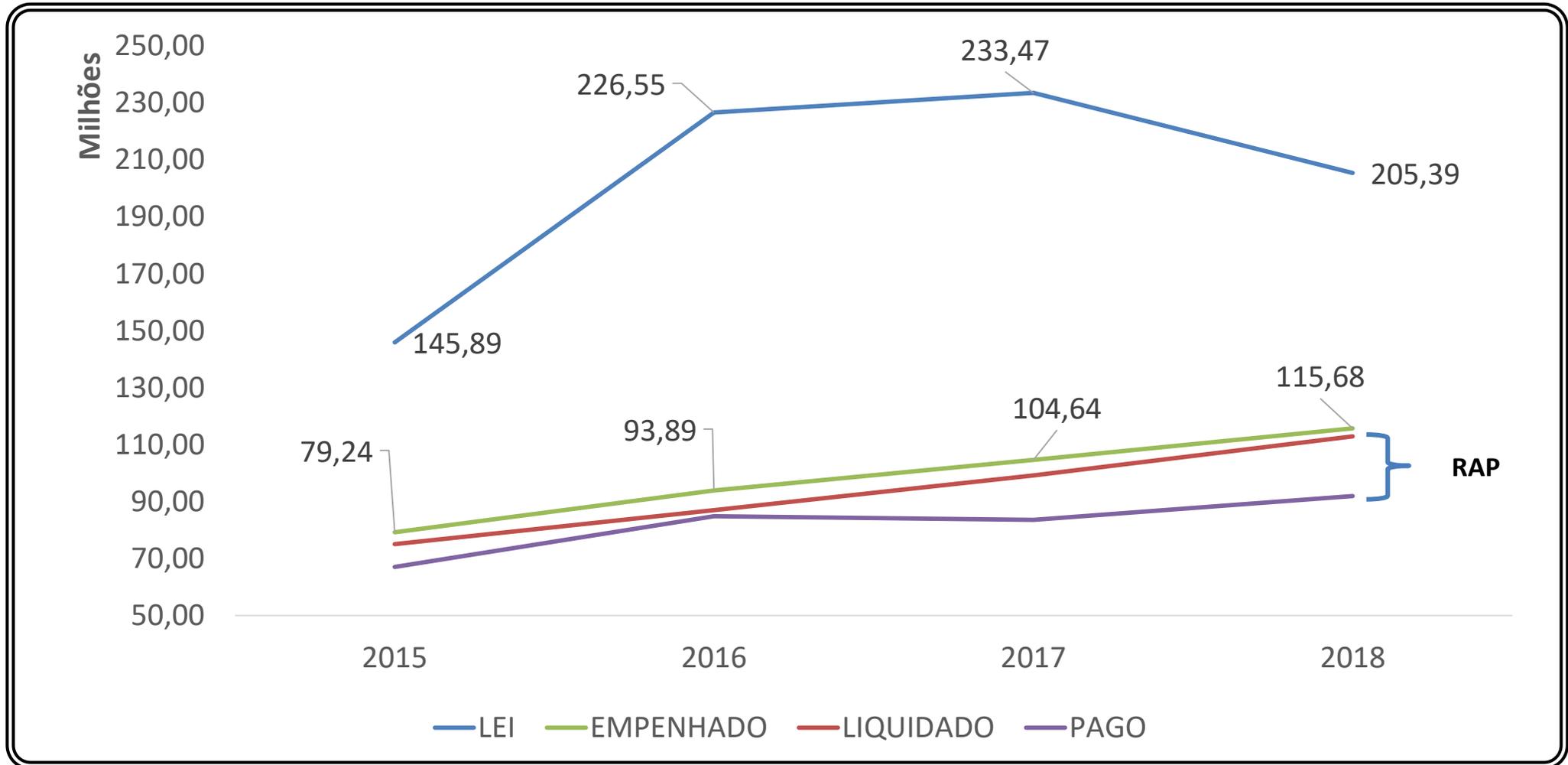
**PROPLAD**  
Pró-Reitoria  
de Planejamento  
e Administração



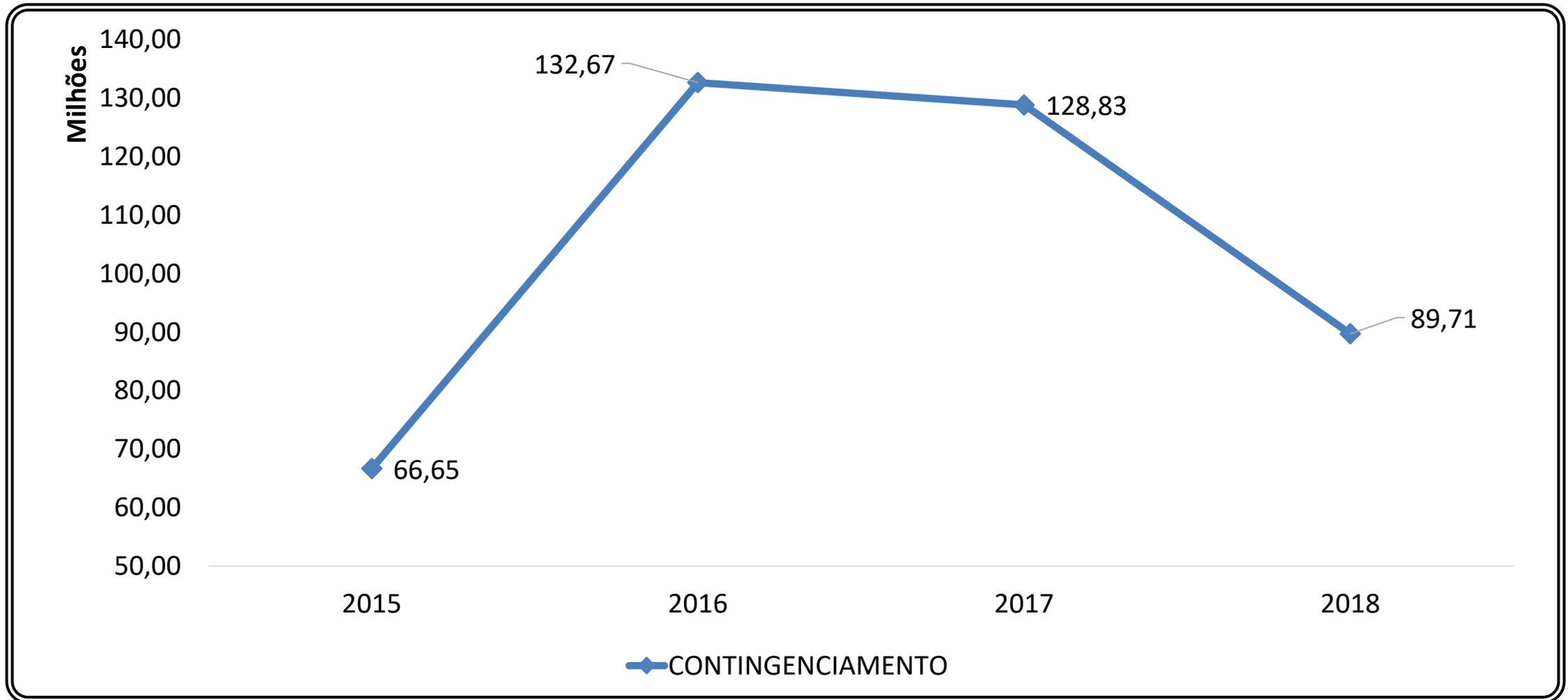
**UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO**

# EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA 2015 – 2018

# Execução Orçamentária e Financeira (2015 – 2018)

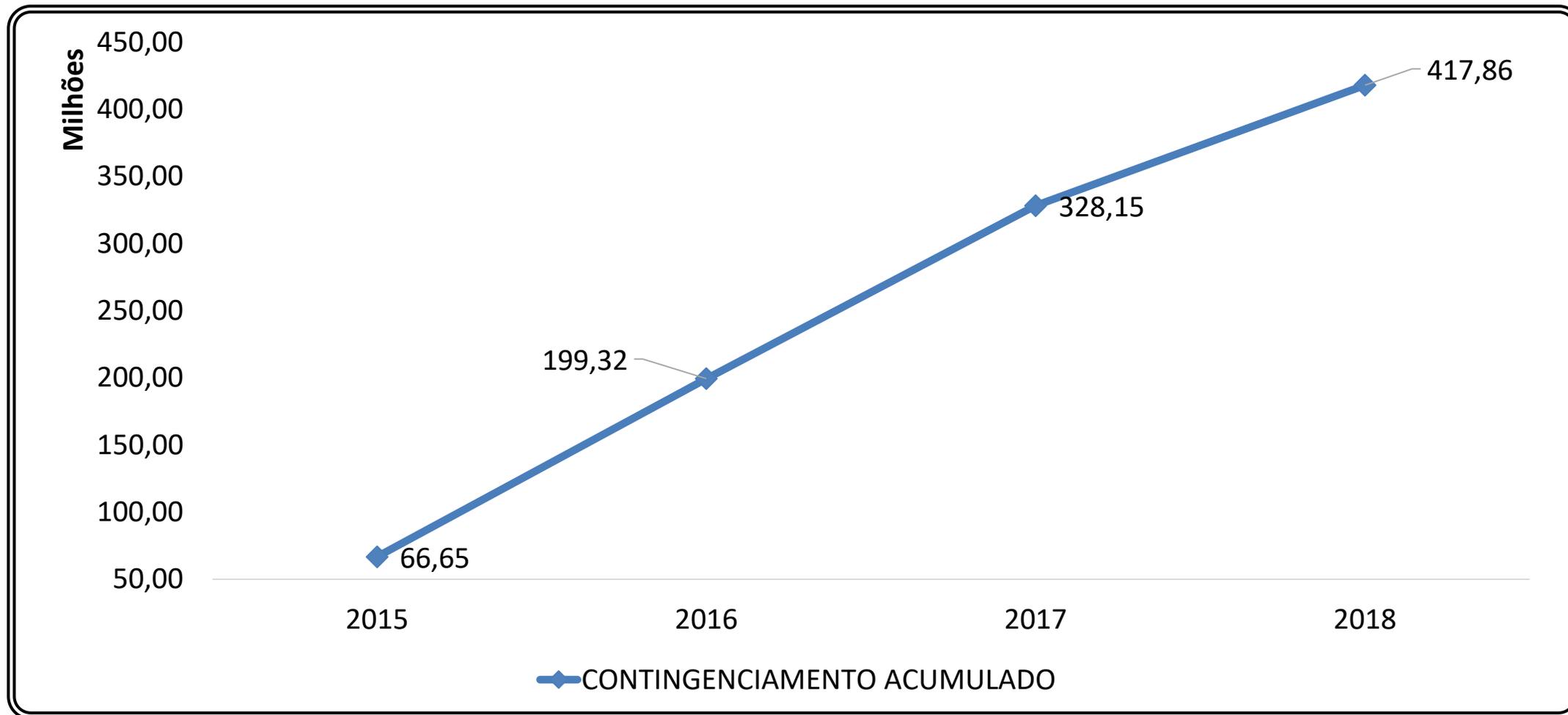


# Contingenciamento Anual (2015 – 2018)



\*Contingenciamento = Valor da LOA – Valor Empenhado

# Contingenciamento Acumulado (2015 – 2018)



O contingenciamento acumulado de 417,86 milhões é superior a todo o orçamento de 2018 e 2019.

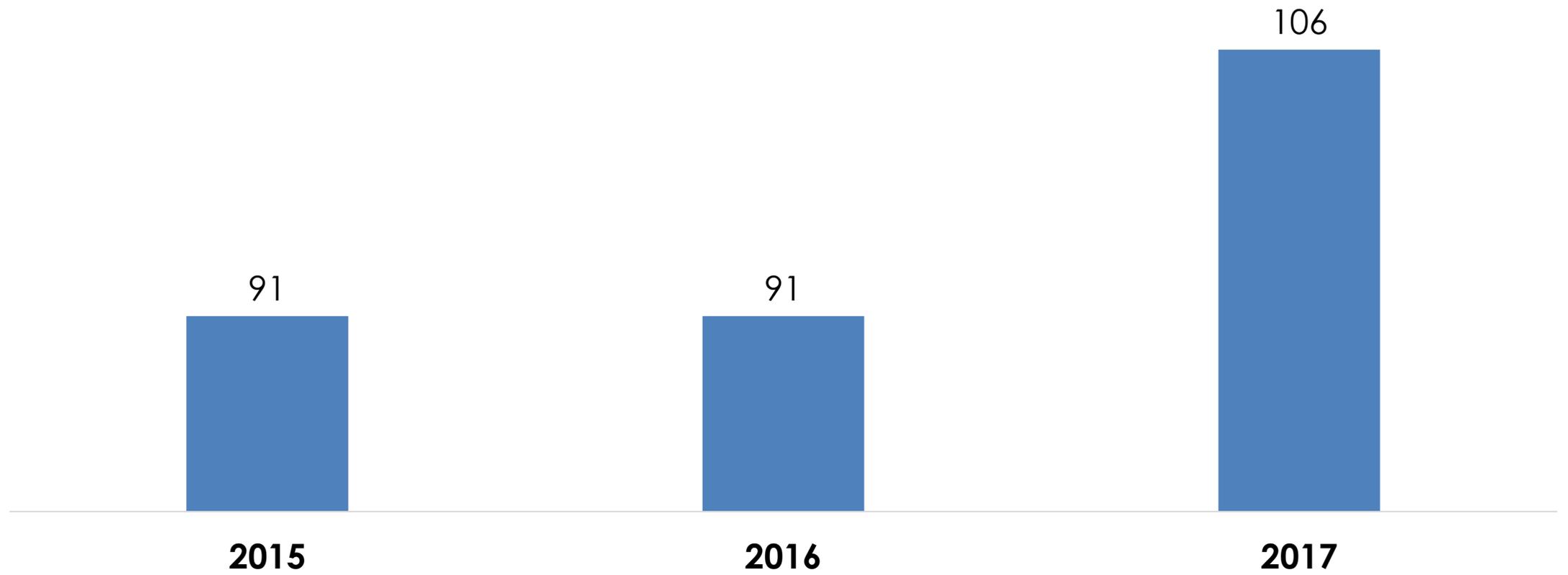
# ENSINO e EXTENSÃO

**Graduação (Presencial e a distância)**

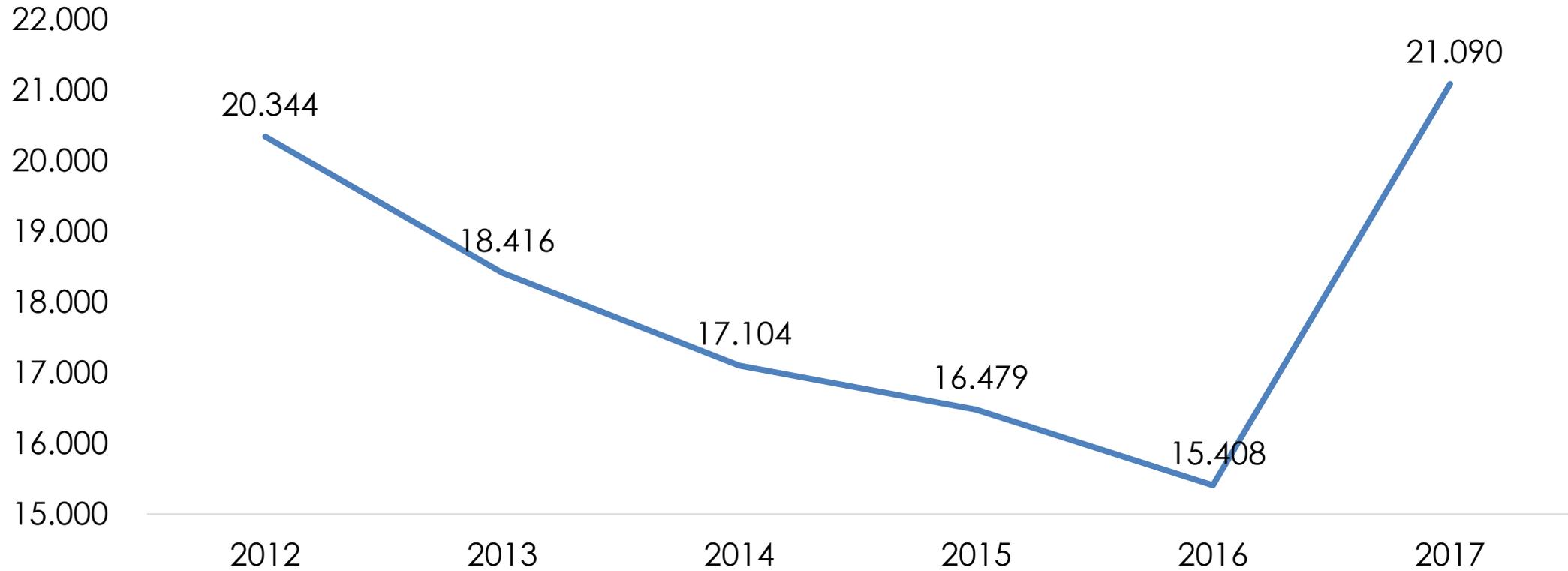
**Pós-graduação (Presencial e a distância)**

**Programa Ensinar**

# Cursos Ofertados – Graduação Presencial

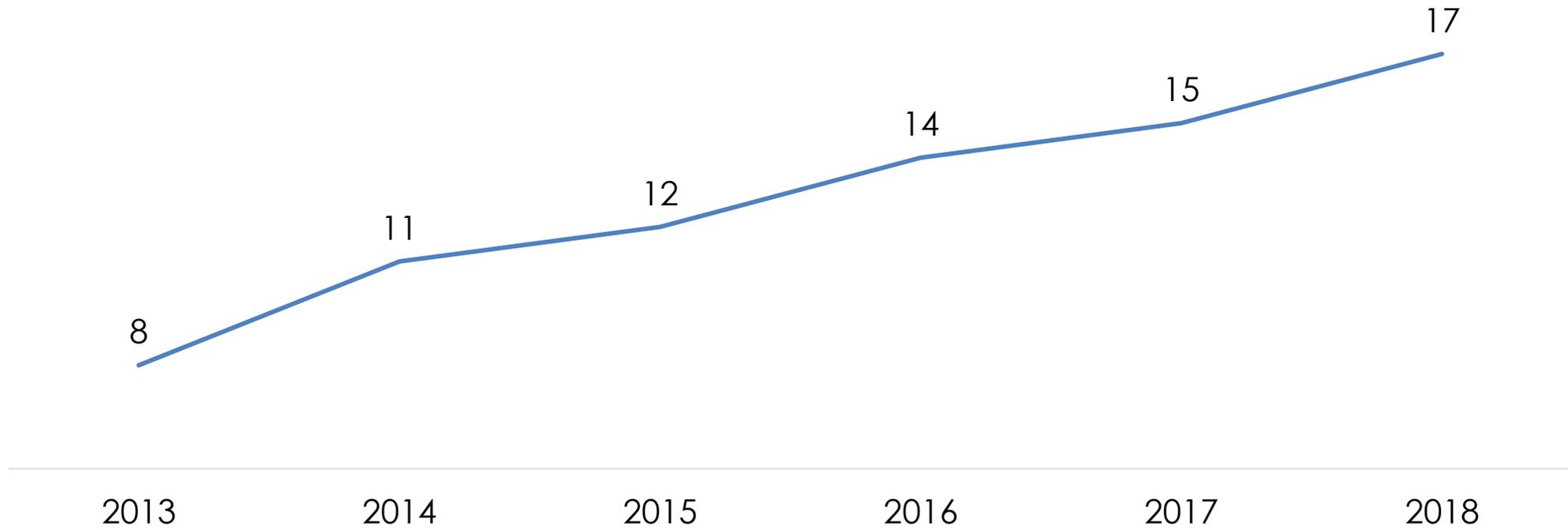


# Número de Matriculados

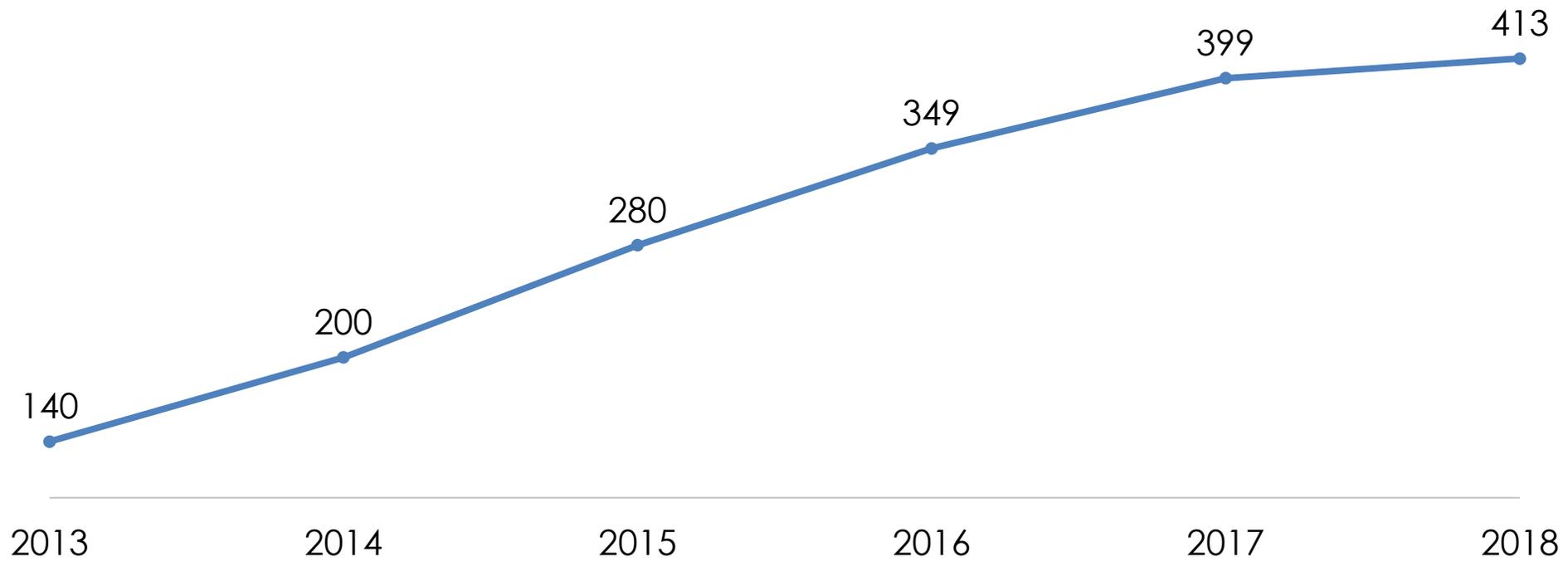


\*Matriculados = Alunos da Graduação Presencial + Graduação EAD + Programa Especial (Darcy Ribeiro/Ensinar) + Pós-graduação *Stricto Sensu* + Pós-graduação *Lato Sensu* EAD

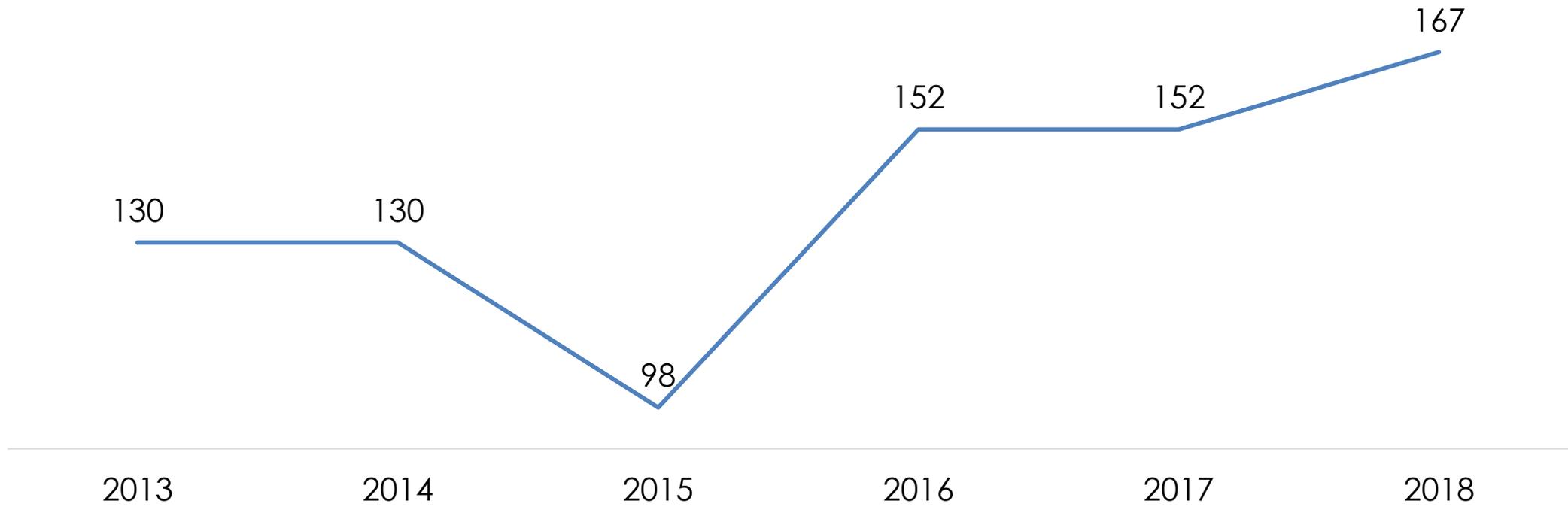
# Cursos *Stricto Sensu*



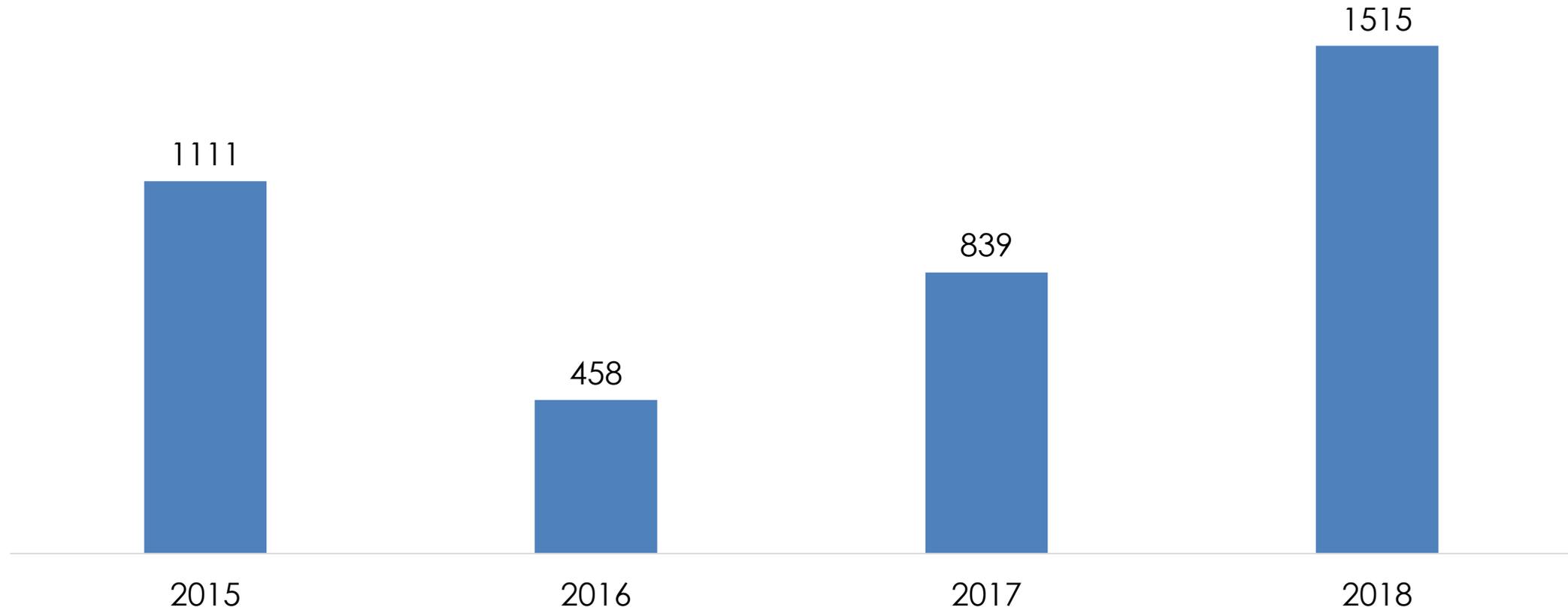
# Matriculados *Stricto Sensu*



# Bolsas de Iniciação Científica

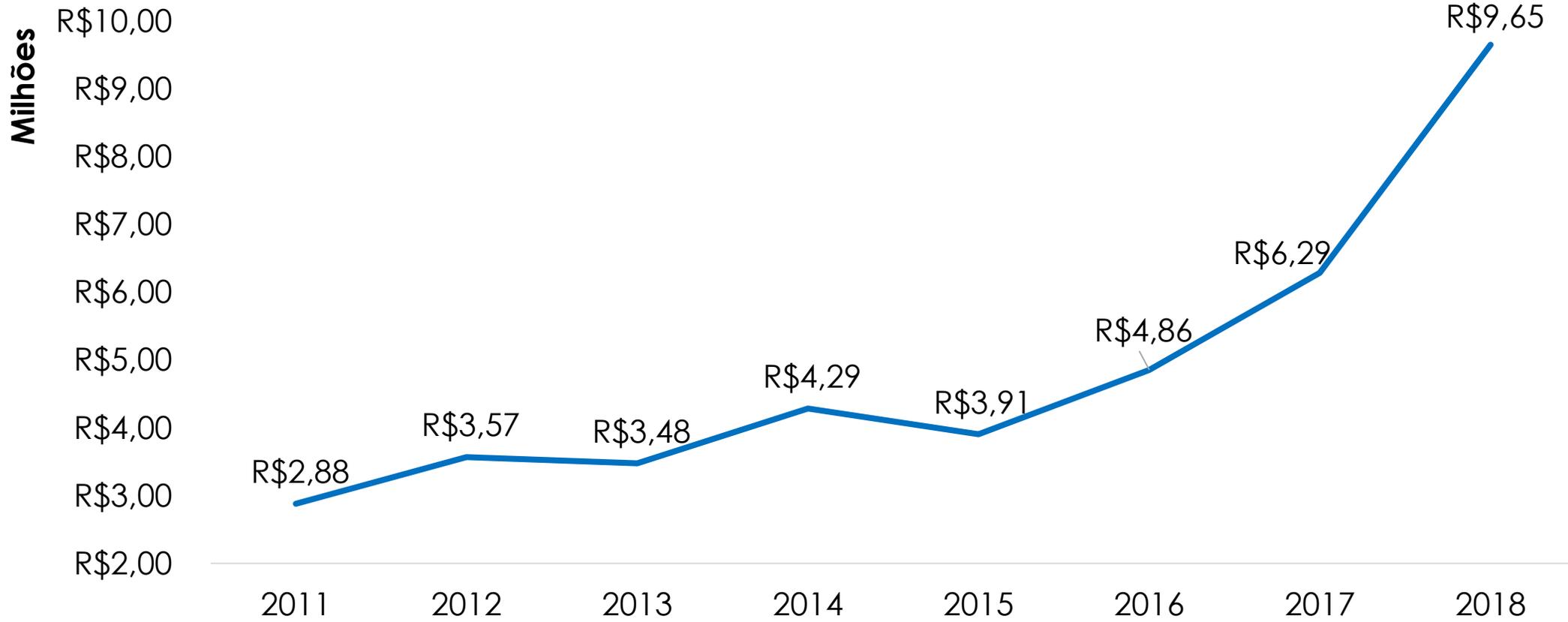


# Assistência Estudantil



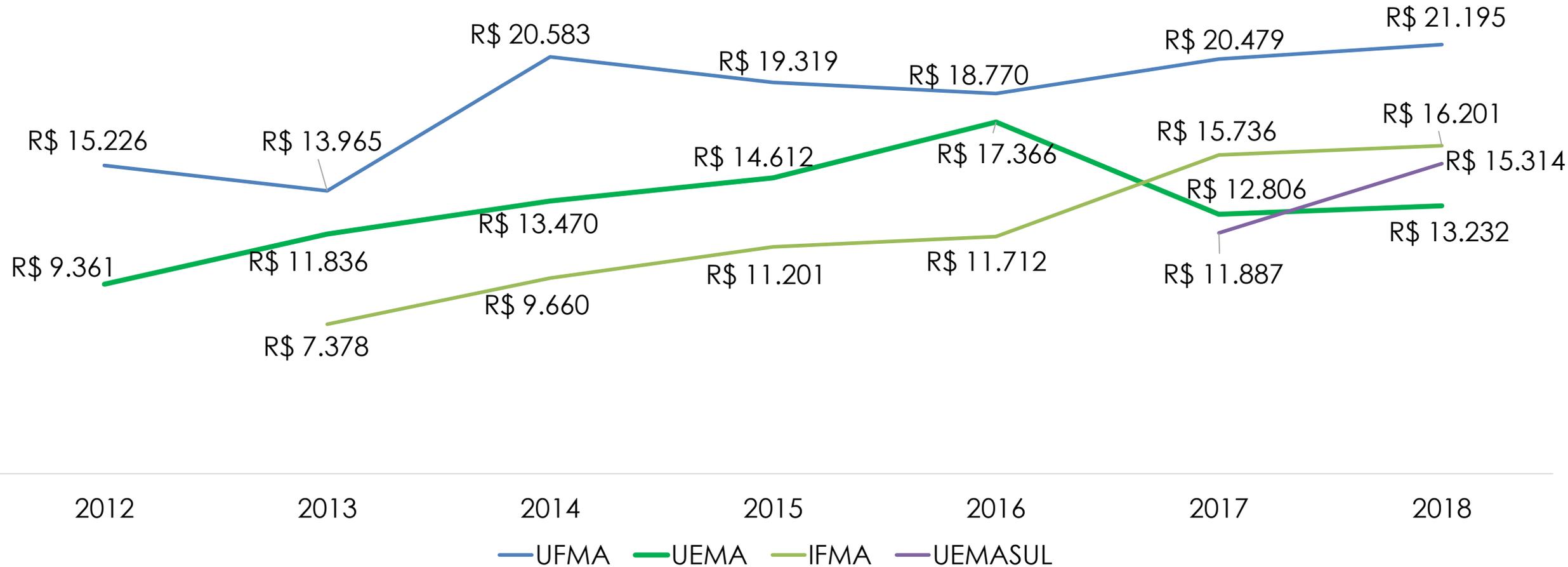
\*Assistência Estudantil = Bolsa Trabalho + Auxílio para Discentes Apresentação de Trabalho Em Eventos + Programa Bolsa Permanência + Programa Auxílio Alimentação + Programa Auxílio Creche + Programa Auxílio Moradia

# Despesas com Auxílio Financeiro a Estudantes (Em milhões de reais)



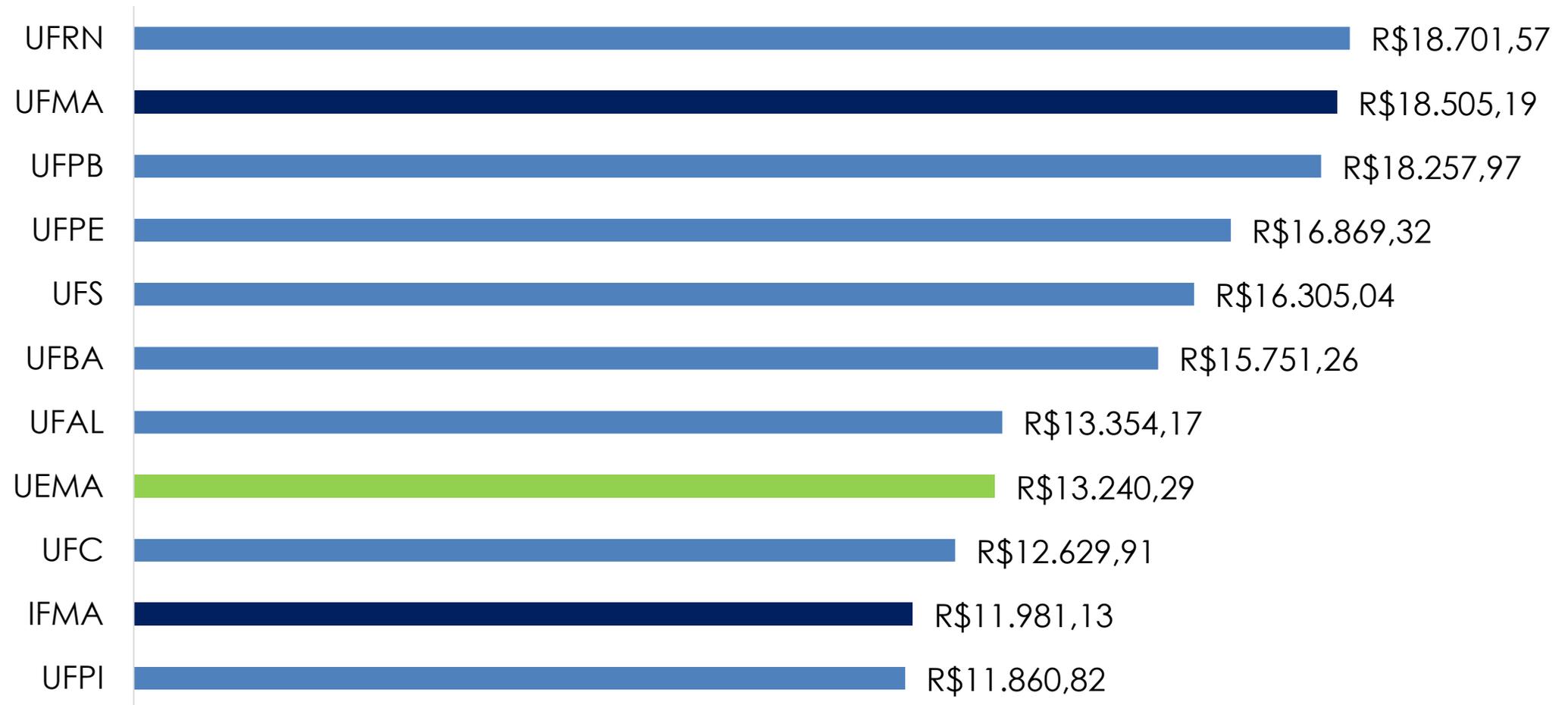
# CUSTO OPERACIONAL DA UEMA

# Custo Corrente por Aluno



\*Para calcular o custo corrente por aluno utilizou-se a metodologia que conta na decisão do TCU nº408/2002 - Plenário

# Média do Custo Corrente por Aluno (2010-2017)



A média do custo corrente **mensal** por aluno da UEMA é de **R\$1.103,36**

50<sup>o</sup>  SIMPÓSIO DE  
PLANEJAMENTO  
INSTITUCIONAL  
CRISES E OPORTUNIDADES:  
A TRAJETÓRIA ESTRATÉGICA DA UEMA

**Obrigado!**

Prof. Dr. Antonio Roberto Coelho Serra