

i.NOVA UEMA

Toda a UEMA, todo o Maranhão.

PLANO DE GESTÃO 2027–2030

Chapa 1

Roberto Serra (Reitor) e Francisca Neide (Vice-Reitora)

Universidade Estadual do Maranhão — UEMA

Eleição 2026 · Mandato 2027–2030 · Edital nº 001/2026

Documento técnico de referência — versão consolidada

SUMÁRIO

Abertura: apresentação, princípios, perfis e metodologia.....	3
A UEMA que Queremos em 2030.....	7
Resumo Executivo	8
Análise-base para o Plano de Gestão	12
Arquitetura da Administração Superior	19
Eixo 1 — UEMA por Inteiro.....	25
Eixo 2 — A Terceira Missão	35
Eixo 3 — Formação para o Futuro	44
Eixo 4 — Ciência que Transforma.....	60
Eixo 5 — Pessoas no Centro	69
Eixo 6 — Gestão Inteligente	79
Eixo 7 — Autonomia e Sustentabilidade Institucional	88
Eixo 8 — Infraestrutura e Sustentabilidade Ambiental	101
Quadro-Síntese de Todas as Propostas	111
Programas Estruturantes.....	121
Compromissos i.NOVA UEMA	124
Plano de Implantação, Governança e Gestão de Riscos.....	127
Quadro Consolidado de Indicadores e Metas	130
Modelo de Financiamento do Plano	135
Matrizes de Alinhamento	138
Legado 2030	141
Referências e Glossário	142

PLANO DE GESTÃO i.NOVA UEMA 2027–2030

Abertura: apresentação, princípios, perfis e metodologia

Chapa 1 — Roberto Serra (Reitor) e Francisca Neide (Vice-Reitora)

Toda a UEMA, todo o Maranhão.

1. Apresentação da chapa

A UEMA é uma grande universidade, com cerca de 26,5 mil pessoas em sua comunidade, entre aproximadamente 24,4 mil estudantes, 1,5 mil docentes e 622 técnico-administrativos, presente em 20 campi e 67 polos em todo o Maranhão. Essa força ainda não se traduziu no reconhecimento que a UEMA merece pela qualidade dos seus cursos e do seu corpo docente. Ser grande não basta. O momento pede transformá-la em uma universidade que, além de estar em todo o Estado, gere oportunidades em toda parte e transforme cada território onde atua.

É essa a ideia que organiza este plano. A UEMA focou suas atividades até aqui no ensino, a primeira missão, e na pesquisa, a segunda missão, e o salto de 2027–2030 é a sua Terceira Missão, converter conhecimento em valor para o desenvolvimento do Maranhão. A chave para entregá-la é operar a multicampia como um sistema, e não como uma sede com filiais, de modo que cada campus se torne uma plataforma regional de desenvolvimento. Terceira Missão entregue por um sistema universitário multicampi, essa é a espinha do que propomos.

O plano não é uma coleção de promessas. Ele parte do diagnóstico oficial da própria universidade, o PDI 2026–2030 e a autoavaliação institucional da CPA, e se organiza em oito eixos, cada um respondendo a um problema que a instituição reconheceu em seus documentos. É um plano de continuidade responsável somada a diferenciais claros, que executa o que a comunidade já decidiu, aprofunda a inovação que ainda não virou impacto e se alinha ao Maranhão 2050. Acima de tudo, é um plano honesto sobre o que depende de quem vai governar a universidade e o que se constrói em cooperação com o Estado e a sociedade.

Convidamos a comunidade a lê-lo, debatê-lo e aperfeiçoá-lo. Ele nasce para ser construído com todos.

2. Princípios e compromissos da gestão

A gestão que propomos se orienta por um conjunto de princípios que valem para todos os eixos e para todas as decisões.

Democracia e diálogo, com decisões colegiadas, escuta permanente e respeito à autonomia universitária. Transparência e prestação de contas, com informação pública e clara sobre o uso do recurso e os resultados alcançados. Mérito e valorização das pessoas, com carreira, qualificação, saúde e dignidade para docentes, técnicos e colaboradores. Equidade territorial, com o compromisso de que a qualidade chegue igual a todos os campi. Decisão baseada em evidência, com diagnóstico, dados e avaliação orientando as escolhas. Responsabilidade fiscal, com sustentabilidade financeira e respeito à Lei de Responsabilidade Fiscal. Autonomia responsável, exercendo plenamente as competências da universidade e cooperando de forma

republicana com o Governo e a sociedade. Inovação e impacto, com a universidade voltada a transformar o Maranhão. Inclusão e diversidade, com respeito às diferenças e atenção às minorias e às comunidades tradicionais. Sustentabilidade, com o compromisso ambiental como marca da instituição, alinhado à Agenda 2030 e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Esses princípios não são retórica. Cada um deles se traduz em propostas concretas ao longo dos oito eixos, e a sua realização será acompanhada por indicadores e prestação de contas.

3. Perfis da chapa

3.1 Roberto Serra, candidato a Reitor

Antônio Roberto Coelho Serra é Professor Associado do Departamento de Administração, no Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UEMA, com trajetória de mais de 34 anos dedicados à docência, à pesquisa, à extensão, à inovação e à gestão universitária, contribuindo para o fortalecimento do ensino superior no Maranhão e para o reposicionamento institucional da UEMA em todas as suas dimensões. É Bacharel em Administração pela UEMA, Mestre em Administração pela UFSC e Doutor em Administração pela EBAPE/FGV, com pós-doutorado no Knowledge Media Institute da Open University, no Reino Unido. Na graduação, leciona em Administração e em Inteligência Artificial, e na pós-graduação atua nos mestrados profissionais em Educação Inclusiva, o PROFEI, e em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação, o PROFNIT.

Sua experiência de gestão é diretamente relevante para este plano, porque boa parte do que aqui se propõe ele já ajudou a construir na prática. Um único dado resume essa trajetória e ancora, na experiência concreta, a tese central deste plano de que a interiorização é capacidade real, e não apenas presença. Como Coordenador-Geral do Núcleo de Tecnologias para Educação, o UemaNet, que criou e dirigiu de 2008 a 2013, representando a UEMA junto ao Sistema Universidade Aberta do Brasil e à Rede e-Tec do MEC, implantou 32 cursos a distância, entre técnicos, de graduação e de pós-graduação, em 101 municípios maranhenses. Antes disso, foi Coordenador Técnico do Programa de Capacitação de Docentes, o PROCAD, de 1998 a 2002, e Coordenador-Geral do Núcleo de Educação a Distância, o NEAD, de 2005 a 2008. Foi ainda Pró-Reitor de Planejamento, de 2015 a 2018, e Pró-Reitor de Planejamento e Administração, de 2019 a 2022, os oito anos de melhor desempenho orçamentário da série histórica recente da UEMA, e dirige a Agência de Inovação e Empreendedorismo da UEMA, a Agência Marandu, desde janeiro de 2023.

Entre as realizações desses períodos, destacam-se as seguintes.

Em planejamento e gestão estratégica, a liderança pessoal da elaboração e implementação dos dois últimos Planos de Desenvolvimento Institucional da UEMA, nos ciclos 2016 a 2020 e 2021 a 2025, a coordenação dos Planos de Gestão Anual e das diretrizes para os planos setoriais de todas as unidades acadêmicas e administrativas, o I Simpósio de Planejamento Institucional, as Temporadas de Planejamento e os Seminários de Formação de Gestores, realizados anualmente para engajar a comunidade acadêmica em torno de uma visão compartilhada da instituição.

Em tecnologia e transformação digital, a liderança da modernização da infraestrutura tecnológica da UEMA, com a aquisição e implantação do SigUema, integrando dados acadêmicos e administrativos, a licitação e

instalação de um novo Data Center, o lançamento de fibra ótica e a ampliação da largura de banda, com Wi-Fi disponível em todos os campi, o outsourcing de impressão, a telefonia VoIP e o e-mail institucional para toda a comunidade acadêmica.

Em processos, compras e transparência, o mapeamento e a manualização de todos os processos administrativos, a revisão e a racionalização de fluxos e rotinas, o Plano Geral de Compras, os manuais de Termo de Referência e Projeto Básico, de Pesquisa de Preços e de Gestão e Fiscalização de Contratos, e a implantação do Processo Administrativo Eletrônico, que ampliou a digitalização, a sustentabilidade e a transparência da gestão, culminando na ampliação dos indicadores mensurados no anuário institucional.

Em avaliação e qualidade institucional, a presidência da comissão que conduziu o processo de credenciamento da UEMA junto ao Conselho Estadual de Educação, levando a universidade ao conceito máximo, nota 5, resultado inédito na história recente da instituição.

Em inovação e empreendedorismo, a autoria e a relatoria das resoluções que criaram a Política de Inovação e Empreendedorismo da UEMA e a Agência Marandu, e, à frente da Agência desde 2023, a condução da Jornada Marandu, programa de inovação aberta em parceria com a Vale que desafia estudantes e professores a desenvolver soluções tecnológicas para problemas reais, a criação da Vitrine Tecnológica da UEMA, a inserção da universidade na Rede pela Inovação no Maranhão, a RIMA, e a articulação de parcerias com órgãos públicos, como o MCTI, o INPI e a SECTI, com empresas, como Vale, Embrapii e Alumar, com organizações da sociedade civil, como o SEBRAE, e com outras instituições de ciência e tecnologia do Brasil, entre elas UFMA, IFMA, Unicamp, UFSC e USP, além da realização de eventos técnicos e científicos como o Workshop de Propriedade Intelectual e o Seminário sobre Cannabis Medicinal.

Atua ainda como colunista semanal de Ciência, Tecnologia e Inovação na imprensa maranhense. A síntese de sua trajetória é simples, quem propõe modernizar e interiorizar a UEMA já modernizou e interiorizou a UEMA.

3.2 Francisca Neide Costa, candidata a Vice-Reitora

A professora Francisca Neide Costa é Docente Associada do Departamento de Patologia do Centro de Ciências Agrárias da UEMA, com mais de três décadas de contribuição ao ensino superior, à pesquisa e à gestão e avaliação da educação. É Doutora e Mestre em Medicina Veterinária Preventiva pela UNESP, campus de Jaboticabal, e Pós-Doutora em Ciência Animal pela UFMG. Ingressou na UEMA por concurso público em 1995 e atua na pós-graduação stricto sensu nos programas de Ciência Animal e de Defesa Sanitária Animal, com liderança de grupo de pesquisa do CNPq e mais de 80 artigos científicos publicados. Sua origem na zona rural de Paraibano traduz, na própria trajetória, o sentido da interiorização que este plano defende.

Sua contribuição mais distintiva para a chapa está na avaliação e na gestão acadêmica de nível nacional. Foi Coordenadora de Avaliação da Pós-Graduação na modalidade profissional, na área de Medicina Veterinária, junto à CAPES, entre 2014 e 2022, e avaliadora de cursos de graduação pelo INEP e pelo MEC por doze anos. É membro fundadora da Academia Maranhense de Ciências, da qual é atual Vice-Presidente, Conselheira Efetiva e Editora-Chefe da Revista do Conselho Federal de Medicina Veterinária, e foi presidente do

Conselho Regional de Medicina Veterinária do Maranhão e da Sociedade de Medicina Veterinária do Maranhão. Idealizou e organizou dezenas de eventos científicos regionais e nacionais.

Essa experiência é um ativo direto para o plano. Uma vice-reitora que avaliou pós-graduação na CAPES e cursos no INEP conhece por dentro os critérios de qualidade que os Eixos 3 e 4 se propõem a elevar, e integra a Comissão Própria de Avaliação que produziu o diagnóstico oficial no qual o plano se fundamenta.

Juntas, as duas trajetórias formam uma complementaridade precisa. A experiência de planejamento, gestão e inovação de Roberto Serra e a expertise em avaliação e qualidade acadêmica de Francisca Neide cobrem, lado a lado, as duas dimensões de que a UEMA mais precisa, gerir melhor e formar com mais qualidade.

4. Metodologia de construção e validação participativa

Este plano foi construído com método, e será validado com a comunidade.

Na construção, partiu-se estritamente das fontes oficiais e verificáveis. O diagnóstico apoia-se no PDI 2026–2030, no Relatório de Autoavaliação Institucional 2025 da CPA e em dados públicos de orçamento e de titulação, e o desenho das propostas dialoga com o Estatuto e a legislação da universidade, com o Maranhão 2050 e com a experiência de outras universidades estaduais multicampi. A regra que orientou todo o trabalho foi a do rigor, não inventar dados, atribuir cada número à sua fonte e sinalizar com honestidade o que ainda precisa ser confirmado. Cada conjunto de propostas é precedido por uma reflexão de diagnóstico que o fundamenta, e cada proposta traz a sua classificação de governabilidade, deixando claro o que depende da Reitoria, dos conselhos, da Estatuinte, do Governo ou de parceria.

Na validação, o plano é submetido ao debate da comunidade. A travessia pelo interior, com visitas a todos os campi e polos, é o momento central dessa escuta, em que docentes, técnicos e estudantes podem criticar, corrigir e enriquecer as propostas. Encerrada a campanha, esse diálogo não se encerra com ela. A chapa institui a Escuta Ativa Permanente, detalhada na Proposta 6.8 deste plano, um canal formal, contínuo e público, mantido ao longo de toda a gestão, pelo qual qualquer pessoa da comunidade universitária ou da sociedade maranhense pode enviar críticas, observações e contribuições. O conteúdo deste documento é definitivo, e não uma minuta em aberto, mas o plano segue vivo em sua execução, articulado ao Plano de Gestão Anual, ao ciclo permanente da autoavaliação institucional, e a essa escuta que nunca se fecha. Essa construção participativa não é um detalhe de método, é condição de legitimidade, especialmente para a agenda de autonomia do Eixo 7, que só se sustenta com unidade interna e amplo diálogo com o Governo, a Assembleia e a sociedade.

5. Nota sobre linguagem: a Terceira Missão como conceito maior

Este plano trata a Terceira Missão, converter conhecimento em valor econômico, social e ambiental, como o conceito superior de todo o documento. A inovação é uma das formas de realizá-la, não a única, e a palavra é reservada aos contextos em que é tecnicamente precisa, a Agência Marandu, a Política de Inovação, o Marco Legal de CT&I, a propriedade intelectual, os ambientes de inovação e o empreendedorismo científico e tecnológico. Fora desses contextos, o plano prefere um vocabulário mais rico e mais fiel ao que cada frente realmente descreve, transformação, impacto, desenvolvimento e geração de valor público quando se fala

do propósito da universidade, desenvolvimento territorial e vocações regionais quando se fala do território, conhecimento aplicado e pesquisa orientada a desafios quando se fala de ciência, cooperação e transferência de conhecimento quando se fala de empresas e Governo, e formação para o futuro e novas competências quando se fala de estudantes. Essa diretriz orienta a revisão final da redação do documento e já foi aplicada nos capítulos mais centrais deste plano.

O plano nasce, portanto, como uma proposta técnica séria e, ao mesmo tempo, como um convite aberto. Ele é a base para a conversa com a UEMA inteira, e é com a UEMA inteira que ele se completa.

A UEMA QUE QUEREMOS EM 2030

Visão do Plano de Gestão i.NOVA UEMA

Ao final da gestão 2027–2030, a UEMA deverá estar assim.

Um Sistema UEMA implantado, com os 20 campi organizados em Regiões Universitárias, Conselhos de Campus ativos e um Fórum Permanente de Diretores em funcionamento.

Campi com autonomia real, orçamento descentralizado por critérios transparentes, e um painel público mostrando para onde vai cada real.

Carreiras fortalecidas, com o plano de cargos dos técnicos aprovado, a progressão docente consolidada, e ninguém mais trabalhando por bolsa em função permanente.

Estudantes com melhores condições de permanência, com um Programa Integrado de Vida Universitária cuidando de alimentação, moradia, saúde mental, esporte e convivência em todos os campi.

Pós-graduação interiorizada, com os doutores do interior finalmente ancorando programas próprios, e não apenas ensinando na graduação.

Ciência conectada ao desenvolvimento do Maranhão, com laboratórios compartilhados, internacionalização mais sofisticada, e conhecimento circulando socialmente.

A Terceira Missão institucionalizada, com a Rede Marandu como infraestrutura de conexão entre universidade, território e economia, e Profitec, Proetnos e PropPL operando como políticas, não apenas como programas reconhecidos.

Uma gestão digital que funciona, com processos rápidos, dados integrados, transparência ativa e uma universidade mais democrática e participativa.

Autonomia fortalecida, financeira e administrativa, com um modelo de financiamento mais previsível pactuado com o Governo, capacidade própria de conduzir licitações e contratações, e uma relação de cooperação republicana, não de dependência.

Infraestrutura menos desigual, com o Pacto UEMA por Inteiro entregando padrões mínimos em todos os campi, acessibilidade universalizada em prédios e eventos, e campi que praticam o que ensinam em sustentabilidade.

Uma universidade mais aberta, com cursos livres e a UNABI conectando gerações, e mais democrática, com voto paritário e sem lista tríplice na escolha de quem a dirige.

Esta é a UEMA que este plano constrói. Toda a UEMA, todo o Maranhão.

RESUMO EXECUTIVO

Plano de Gestão i.NOVA UEMA 2027–2030

Chapa 1 — Roberto Serra (Reitor) e Francisca Neide (Vice-Reitora)

Ideia-força: Toda a UEMA, todo o Maranhão.

A ideia central

A UEMA focou suas atividades até aqui na sua primeira missão, o ensino, e na segunda, a pesquisa. O salto de 2027–2030 é a Terceira Missão, converter conhecimento em valor para o desenvolvimento do Maranhão. E a chave para entregá-la é operar a multicampia como um sistema, e não como uma sede com filiais. Cada campus deixa de ser presença administrativa e passa a ser uma plataforma regional de desenvolvimento. Essa é a espinha do plano, a Terceira Missão entregue por um sistema universitário multicampi.

O plano não rompe com o que a instituição já decidiu. Ele executa e aprofunda. O PDI 2026–2030 já inscreve a Terceira Missão em sua perspectiva de topo e já prevê o instrumental, e a própria instituição reconhece que ainda não o converte em impacto. O plano assume exatamente esse compromisso: fazer funcionar o que existe, com diferenciais claros e sem ruptura desnecessária.

O diagnóstico que fundamenta o plano

Cada eixo responde a um problema que a própria universidade reconheceu em seus documentos oficiais, o PDI 2026–2030 e o Relatório de Autoavaliação 2025 da CPA, do qual a professora Francisca Neide participa. Os resultados que orientam o plano são os seguintes:

A universidade é desigual entre campi, com nota geral por unidade variando de 2,7 a 3,8 na autoavaliação. A infraestrutura é a maior dor, com a menor nota da instituição, 3,0, e oito dos dez piores indicadores. O aparato de inovação existe mas não entrega impacto, com a própria Agência Marandu avaliada em 3,1. A ciência tem base forte e ociosa, com cerca de 627 doutores, mas a pós é pequena e concentrada em São Luís, e há campi com doutores e nenhum programa. A formação é boa, com qualidade de curso em 3,7, mas perde estudantes, com evasão e retenção em 3,2 e o aluno da graduação presencial como o menos satisfeito. As pessoas têm bom clima, com as relações interpessoais como o melhor indicador da instituição, 3,9, mas carreira frágil, com o plano de cargos e a progressão em 3,0, e há colaboradores sem direitos, sustentados por bolsa. A gestão é percebida como lenta e pouco transparente. E as finanças combinam baixa execução, que recuou para cerca de 53,8 por cento entre 2023 e 2025, com perda de participação no orçamento estadual, de 3,12 para 2,58 por cento, mesmo com a receita do Estado crescendo.

Os oito eixos

O plano organiza-se em oito eixos de execução, todos alinhados às quatro perspectivas do PDI e aos cinco eixos do Maranhão 2050.

Eixo 1, UEMA por Inteiro. Transforma a multicampia em sistema, com a Pró-Reitoria de Desenvolvimento do Sistema Multicampi (PRODEM) coordenando o conjunto e fixando padrões, unidades com autonomia orçamentária e administrativa delegada, dupla liderança acadêmica e administrativa em cada campus, e serviços compartilhados por região. Traz a Matriz Orçamentária Multicampi, a delegação de ordenação de despesas, o Pacto UEMA por Inteiro de padrões mínimos, a tipologia de campi e os campi-polo regionais, o Fórum Permanente dos Diretores de Campus e o Plano de Desenvolvimento do Campus.

Eixo 2, A Terceira Missão. Trata a Terceira Missão, e não apenas a inovação, como o conceito maior do plano. Consolida a Rede Marandu como infraestrutura institucional de conexão entre pesquisa, propriedade intelectual, empreendedorismo científico e tecnológico e extensão, reorienta a extensão para o impacto territorial, ancora a universidade no setor produtivo e nos municípios, amplia a Terceira Missão para a cultura, a identidade e o desenvolvimento territorial, incorporando saberes tradicionais e povos e comunidades da água, da floresta e do campo, eleva Profitec, Proetnos e ProPPL a compromissos operacionais, institui uma Política de Egressos, e cria um Observatório de Impacto que torna visível o que hoje não se vê.

Eixo 3, Formação para o Futuro. Moderniza e flexibiliza o currículo com revisão acelerada e creditação de projetos de inovação, fortalece a permanência e o sucesso com um Programa Integrado de Permanência e Vida Universitária, incluindo casa do estudante e creche, assegura igualdade de bolsas e mobilidade entre cursos e campi, abre a universidade à sociedade com cursos livres e a UNABI redimensionada, institui uma Política de Esporte, usa o Uemanet para interiorizar com qualidade, revisa o portfólio pela vocação e pelo perfil socioeconômico dos municípios, estrutura a educação ao longo da vida, antecipa tendências com um Observatório, e trata a formação de professores, agora o PROFOR, como política pública.

Eixo 4, Ciência que Transforma. Ativa a capacidade doutoral ociosa do interior, interiorizando e expandindo a pós, eleva a qualidade dos programas, orienta a pesquisa aos desafios do Maranhão, organiza laboratórios multiusuários em rede, internacionaliza de forma sofisticada, com dupla titulação e cotutela, atrai e fixa talentos, usa a pós para formar os professores que o Estado precisa, e faz a ciência circular socialmente.

Eixo 5, Pessoas no Centro. Coloca como prioridade ética a regularização de quem trabalha sem direitos, pela via constitucional do concurso, e avança no plano de cargos dos técnicos, na progressão docente, na recomposição do quadro, em uma política de valorização e recomposição remuneratória que inclui a recuperação da defasagem acumulada, construída com responsabilidade técnica e fiscal, no diálogo institucional permanente com a ASSUEMA, a APRUEMA, o SINDUEMA e o SINTUEMA, na saúde e no bem-estar, na prevenção ao assédio e mediação de conflitos, em uma Política de Mobilidade Docente entre Campi, e em uma Política de Equidade, Diversidade e Pertencimento.

Eixo 6, Gestão Inteligente. Desburocratiza processos, integra sistemas e serviços na UEMA Digital com governança de dados e segurança da informação, apoia a decisão com dados e inteligência artificial responsável, dá transparência ativa ao uso do recurso, reaproxima a universidade da comunidade pela comunicação, pela Ouvidoria e por um canal direto com a Reitoria, fortalece a governança e a gestão de riscos, institui mecanismos permanentes de democracia universitária e de escuta ativa, e defende o voto paritário e a superação da lista tríplice na escolha do Reitor.

Eixo 7, Autonomia e Sustentabilidade Institucional. Converte a autonomia formal em capacidade real, financeira e administrativa, com o Modelo Maranhense de Autonomia Universitária Responsável, financiamento previsível ancorado no piso constitucional estadual, a recuperação da capacidade de licitar e contratar diretamente serviços de manutenção, o Escritório Estratégico de Projetos e Captação (EEPC), o Novo Modelo UEMA e FAPEAD, a política de fundraising e fundo patrimonial, e a abertura de cooperação e mobilidade acadêmica com a UEMASUL, viabilizados pelo Pacto pela Autonomia e Desenvolvimento com o Governo.

Eixo 8, Infraestrutura e Sustentabilidade Ambiental. Enfrenta a maior dor da instituição, a infraestrutura, que teve a menor nota da autoavaliação, com a requalificação da infraestrutura de vida universitária, uma Política de Inclusão que fortalece o NAU e universaliza piso tátil, elevadores, braile e Libras nos eventos oficiais, o atendimento aos prédios da UEMA dispersos em São Luís com alimentação acessível, espaços de vivência com serviços de conveniência, a conectividade, a manutenção periódica, a segurança, centrais de eventos e de veículos, o campus demonstrador de sustentabilidade e as obras estruturantes do acervo institucional, sempre com fonte assegurada.

A arquitetura de gestão

A estrutura da Administração Superior é revista para representar as prioridades de 2030, não apenas as funções tradicionais da universidade. Cria-se a PRODEM, Pró-Reitoria de Desenvolvimento do Sistema Multicampi, com dupla liderança acadêmica e administrativa em cada campus coordenada por ela, a Superintendência de Tecnologia, Dados e Transformação Digital (STDT), e a Secretaria de Relações Institucionais e Cooperação (SRIC), todas detalhadas no capítulo de Arquitetura da Administração Superior, que também trata com honestidade o custo de cargo de cada mudança.

Como ler o restante deste documento

As 81 propostas estruturantes dos oito eixos estão reunidas, com unidade responsável, custo, cronograma e governabilidade, no Quadro-Síntese de Todas as Propostas, e sintetizadas em 14 Programas Estruturantes, mais memoráveis e comunicáveis, e em 50 Compromissos i.NOVA UEMA, verificáveis e com prazo, capítulos próprios ao final deste documento. A Visão UEMA 2030, no início do documento, descreve onde este plano quer chegar, e o Legado 2030, ao final, descreve o que ficará institucionalizado, independentemente de quem venha a suceder esta gestão.

Primeiros 100 dias

O plano começa a entregar de imediato, com medidas que dependem apenas da Reitoria e dos conselhos. Nos primeiros 100 dias, a delegação da ordenação de despesas aos Diretores de Campus e a instalação de Conselhos de Campus piloto, o início da construção da Matriz Orçamentária, o mapeamento da situação funcional dos colaboradores para a regularização, os primeiros fluxos de desburocratização e o processo eletrônico, o início da profissionalização da Rede Marandu, e a apresentação da proposta do Pacto pela Autonomia e Desenvolvimento ao Governo.

Governabilidade e responsabilidade

O plano é honesto sobre o que cada instância decide. A maior parte das propostas está sob a governabilidade da Reitoria e dos conselhos superiores e pode começar já. Uma parte menor, claramente sinalizada, depende do Governo do Estado e da Assembleia, como os concursos, o plano de cargos, a criação de cargos e o modelo de financiamento previsível, e é conduzida por cooperação republicana, e não como promessa unilateral. Todas as propostas financeiras observam a Lei de Responsabilidade Fiscal.

É um plano de continuidade responsável somada a diferenciais claros. Executa o PDI, aprofunda a Terceira Missão que a instituição desenhou e ainda não entregou, e alinha-se ao Maranhão 2050, aderência que é também politicamente relevante diante da lista tríplice. A UEMA deixa de apenas estar no Maranhão e passa a transformar o Maranhão.

Análise-base para o Plano de Gestão i.NOVA UEMA

Chapa 1 — Roberto Serra (Reitor) e Francisca Neide (Vice-Reitora)

Diagnóstico estratégico e fundamentos para elaboração do plano

Fontes primárias: PDI UEMA 2026–2030, Plano Estratégico de Longo Prazo Maranhão 2050 (Seplan/MA), documentos institucionais dos programas Ensinar, Profitec, Proetnos e Uemanet.

1. Nota de método e fontes

Esta análise foi construída a partir da leitura integral do PDI 2026–2030, da caracterização dos programas especiais pela fonte oficial e da confirmação dos eixos do Maranhão 2050 junto à Seplan. Segue as regras de rigor definidas para o plano: não há dados inventados, todo número reproduzido está atribuído à sua fonte, e onde a informação ainda não foi localizada isso está explicitamente sinalizado como pendência a confirmar.

Três dados de escala permanecem a confirmar diretamente no PDI e nos anuários, e não devem ser estimados de memória. São eles o total de matrículas ativas na graduação, o total de técnico-administrativos efetivos e o valor da dotação orçamentária anual (LOA). O restante da base já está consolidado abaixo.

2. A UEMA em números essenciais

A dimensão institucional confirmada no PDI 2026–2030 é a seguinte:

A universidade está presente em 20 campi e 67 polos de educação a distância, totalizando 87 localidades, e atende alunos de 171 municípios do Maranhão. Os campi funcionam como polos regionais presenciais e os polos de EaD, geridos pelo Uemanet, estendem o alcance a municípios menores ou de difícil acesso.

O corpo docente somava 915 professores em 2025, dos quais 627 doutores (69,05 por cento), 224 mestres (24,67 por cento) e 57 com graduação ou especialização (6,28 por cento). Por classe, a composição em 2025 era de 57 auxiliares, 224 assistentes, 501 adjuntos, 130 associados e 3 titulares. A classe D, de Professor Associado, é recente, instituída pela Lei estadual 11.780/2022 e regulamentada em 2025. A UEMA conta ainda com cerca de 343 tutores atuando na EaD, a maior parte com bolsa de fomento federal.

A autoavaliação 2025 permite ainda dimensionar a comunidade acadêmica. O universo considerado foi de 26.571 pessoas, sendo cerca de 24.435 discentes, 1.514 docentes no corpo amplo, que inclui substitutos e é maior que os 915 efetivos do PDI, e 622 técnico-administrativos. Esses valores são universos de participação e servem como referência de escala, a serem confirmados com as matrículas oficiais do SIGUema.

Na oferta de cursos, os dados públicos consolidados indicam cerca de 473 cursos e aproximadamente 28,5 mil alunos no conjunto das modalidades, dos quais em torno de 148 cursos e 16,5 mil alunos na graduação presencial, além dos grandes programas de interiorização detalhados na seção 7. A pós-graduação reúne cerca de 35 cursos stricto sensu, com aproximadamente 1.011 alunos, e 19 cursos lato sensu, com cerca de

1.855. Esse porte de pós é pequeno para o tamanho da instituição e está fortemente concentrado em São Luís, ponto retomado adiante.

Sobre o orçamento, que era a principal pendência, a leitura das Leis Orçamentárias Anuais e do Portal da Transparência do Estado, tratada como indicativa e não como auditoria fechada, traz três números-chave. A LOA de 2026 é de cerca de 1,069 bilhão de reais, o recorde nominal da série, com salto de 26,6 por cento sobre o ano anterior, no ano eleitoral. A execução ficou, em média, em torno de 66,6 por cento do autorizado no período de 2015 a 2022 e recuou para cerca de 53,8 por cento entre 2023 e 2025, e nunca superou 78 por cento em nenhum ano fechado, o que significa que parte relevante do orçamento autorizado não vira empenho. E a participação da UEMA no orçamento estadual recuou de um pico de 3,12 por cento em 2024 para cerca de 2,58 por cento, mesmo com a receita do Estado crescendo 16,3 por cento em termos reais entre 2023 e 2025, período em que o orçamento real da UEMA cresceu apenas 1,4 por cento. Vale a correção de que, nas duas eras de gestão analisadas, a receita do Estado cresceu em termos reais, de modo que o ponto não é a universidade ter sido protegida em uma queda de arrecadação, e sim o ritmo relativo, pois em um período o orçamento da UEMA cresceu bem acima da receita estadual e ganhou participação, e no outro cresceu muito abaixo e perdeu participação. Uma ressalva de método é obrigatória, pois não está confirmado se a unidade gestora consultada inclui a totalidade da folha docente e técnica, o que pode explicar parte da diferença entre autorizado e executado.

Ainda assim, a baixa execução e a perda de participação relativa são dados que sustentam tanto a agenda de descentralização e eficiência do Eixo 1 quanto a agenda de autonomia e sustentabilidade financeira. A série ano a ano de 2015 a 2026 acrescenta a métrica do efetivo, que é o quanto a UEMA de fato executa como percentual da receita do Estado. O melhor resultado foi 2022, com efetivo de 1,71 por cento e execução de 68,3 por cento, e o maior teto foi 2024, com alocação de 3,12 por cento, mas execução de apenas 50,1 por cento. A leitura é construtiva, pois mostra que autorizar mais não basta e que a execução, parte do problema que está sob a governabilidade da própria universidade e que já esteve em patamar bem mais alto, é alavanca direta do plano.

Pendências de quantificação a fechar: matrículas ativas oficiais por modalidade e conceitos CAPES por programa. Números de pessoal, notas da autoavaliação e orçamento já estão incorporados.

3. O que os diagnósticos oficiais já dizem

O plano não parte do zero em matéria de diagnóstico. A UEMA tem três leituras oficiais recentes que devem ser a espinha do capítulo "a universidade que temos", porque dão legitimidade e evitam a acusação de diagnóstico de campanha.

Matriz SWOT do PDI 2026–2030. Construída a partir de 2.056 respostas válidas coletadas entre maio e agosto, com visitas presenciais aos campi do interior e escutas inéditas com estudantes com deficiência e comunidades indígenas. As forças reconhecidas incluem capilaridade e presença física, excelência e credibilidade, qualidade do corpo docente, acesso democrático, referência em EaD e os programas especiais. As fraquezas reconhecidas são especialmente úteis para o plano, porque cada eixo pode apresentar-se como resposta a uma delas. São elas a precariedade da infraestrutura física e tecnológica, o déficit de acessibilidade, a rigidez curricular, a desconexão com o mercado e o setor produtivo, a lentidão

em processos acadêmicos e administrativos, a oferta insuficiente de pós-graduação, o acompanhamento frágil da jornada do aluno, a ineficiência da comunicação interna, a falta de comunicação sobre o direcionamento orçamentário, a falta de padronização e integração dos campi, a baixa visibilidade do impacto real e a dificuldade na transferência de conhecimento e tecnologia. As oportunidades apontam para tecnologias de gestão, educação digital, atendimento às necessidades do Maranhão, parcerias com setor privado e governo, captação via editais e emendas, economia verde e fomento à inovação. As ameaças envolvem instabilidade política e orçamentária, concorrência crescente, evasão de profissionais formados para fora do Estado e desvalorização da ciência.

Autoavaliação institucional conduzida pela CPA, ano-base 2025. Este é o diagnóstico oficial mais recente e mais preciso, e agora está integralmente disponível. Organiza-se nos cinco eixos do SINAES, que são planejamento e avaliação, desenvolvimento institucional, políticas acadêmicas, políticas de gestão e infraestrutura física, e usa escala de 1 a 5, de Insuficiente a Excelente. Vale registrar, como elemento de credibilidade da chapa, que a professora Francisca Neide integra a CPA responsável por este relatório, o que ancora o diagnóstico do plano em dado que ela ajudou a produzir.

A leitura de 2025 traz resultados diretamente úteis. A nota geral da UEMA manteve-se em 3,4, com estabilidade entre 2024 e 2025 e equilíbrio entre cinco dimensões no conceito Bom e cinco no conceito Suficiente. A participação foi de 12.665 respondentes em um universo de 26.571, ou 48 por cento, com queda em relação a 51,2 por cento em 2024, puxada pela menor adesão discente, de 46 por cento, enquanto docentes chegaram a 64 por cento e técnicos a 60 por cento.

O ponto mais crítico é inequívoco. A dimensão Infraestrutura Física obteve a menor nota geral, 3,0, e concentra oito dos dez piores indicadores da instituição. Os três piores de toda a avaliação são a satisfação com áreas de lazer, vivência e desporto, com lanchonetes e com o transporte para atividades acadêmicas, todos com 2,8. Em seguida vêm o acesso à internet com 2,9, e as condições gerais de infraestrutura, os laboratórios, a segurança física e a acessibilidade, entre 3,0 e 3,1. Fora da infraestrutura, aparecem entre os dez piores o plano de cargos, salários e progressão funcional, com 3,0, e o incentivo à participação em programas de intercâmbio nacional e internacional, também com 3,0. Esses números são a base empírica dos eixos de infraestrutura, de pessoas e de internacionalização.

As dimensões que permaneceram em Suficiente em 2025 indicam onde o plano precisa entregar avanço, e são Políticas Acadêmicas com 3,4, Atendimento aos Discentes com 3,3, Organização e Gestão com 3,4, Sustentabilidade Financeira com 3,2 e Infraestrutura com 3,0. A Sustentabilidade Financeira reúne ainda o maior índice de respostas Desconheço ou Não se aplica, com 11 por cento, o que confirma a fraqueza do PDI sobre a comunicação orçamentária e reforça a agenda de transparência.

Dois indicadores são especialmente relevantes para a Terceira Missão. A satisfação com as atividades da Agência de Inovação Marandu ficou em torno de 3,1, apenas Suficiente, e a integração dos egressos às atividades da universidade em 3,1. Ou seja, a percepção da comunidade confirma o diagnóstico de que o aparato de inovação existe mas não converte em impacto sentido, que é justamente a tese do plano.

Assimetria entre campi, comprovada por dado. A autoavaliação de 2025 traz a nota geral por unidade, e ela varia de 2,7 a 3,8. No topo estão os polos do Profitec com 3,8 e do Proetnos com 3,7, e campi como

Coelho Neto e Zé Doca com 3,6. Na base estão Grajaú com 2,7, Pinheiro e São João dos Patos com 2,8, e Santa Inês com 2,9. Essa amplitude de mais de um ponto é a prova empírica que faltava para sustentar o Pacto UEMA por Inteiro e a governança multicampi do Eixo 1, e permite priorizar tecnicamente os campi de maior defasagem.

Avaliação externa. Em credenciamento pelo Conselho Estadual de Educação, a UEMA foi avaliada com conceito Muito Bom, nota 4, com destaque para as iniciativas de política de inovação, para o processo seletivo PAES e para o restaurante gratuito.

O sentido estratégico é direto. O plano deve declarar que cada proposta responde a um problema que a própria instituição reconheceu em seu diagnóstico oficial, e não a um problema inventado pela campanha.

4. A Terceira Missão e a lacuna de execução no PDI

A universidade pública cumpre três missões, e o vocabulário acadêmico as nomeia em ordem histórica. A primeira missão é o ensino, formar profissionais e cidadãos. A segunda missão é a pesquisa, produzir conhecimento científico. A UEMA focou suas atividades até aqui nessas duas. A Terceira Missão é a mais recente das três e consiste em converter o conhecimento produzido pela universidade em valor econômico, social e ambiental para a sociedade que a mantém, por meio de transferência de tecnologia, inovação, extensão de impacto e cooperação com o setor produtivo, os governos e as comunidades. É a Terceira Missão que conecta a universidade ao desenvolvimento do território onde atua, e é o eixo de posicionamento central deste plano.

A missão institucional aprovada no PDI é produzir e difundir conhecimento de forma inclusiva, promovendo o desenvolvimento sustentável do Maranhão e formando profissionais críticos e éticos. A visão é ser uma universidade de excelência reconhecida pela produção de ciência, tecnologia e inovação que gera soluções de alto impacto social e ambiental.

O mapa estratégico do PDI adapta o Balanced Scorecard a quatro perspectivas de geração de valor público, que são Sociedade, Academia, Gestão e Competência e Modernização. A perspectiva de topo, Sociedade, traz três objetivos que são, na prática, a Terceira Missão enunciada com outras palavras. São eles impulsionar o ecossistema de inovação e internacionalização por meio de parcerias com o setor produtivo, governos e instituições globais, alinhar a extensão às demandas regionais fortalecendo a UEMA como agente de transformação social e econômica, e converter conhecimento acadêmico em soluções aplicadas fomentando a transferência de tecnologia e o empreendedorismo. Os indicadores associados incluem taxa de captação de recursos, registro de patentes e aceleração de startups.

A conclusão é decisiva para a chapa. O plano não precisa contrariar o PDI para inovar. Ele deve assumir-se como o instrumento que executa e aprofunda a Terceira Missão que o PDI já inscreveu, mas que a própria instituição admite não estar convertendo em impacto. Nas palavras do próprio PDI, a UEMA reconhece baixa adesão dos atores à cultura de inovação, trabalhos que não se materializam nem chegam à sociedade, e projetos que não impactaram o mercado a ponto de gerar contribuições significativas para os problemas maranhenses.

Um ponto de contexto orienta o tom do plano. O PDI 2026–2030 foi produzido pela gestão atual, e o terreno da modernização digital e pedagógica já está parcialmente ocupado pelo discurso vigente. A vantagem da chapa não está em disputar esse terreno, e sim em ancorar o plano onde a trajetória de Roberto Serra é insuperável, que é impacto, território e desenvolvimento regional. A distinção é entre uma universidade que moderniza o ensino e uma universidade que transforma cada território onde está.

5. A multicampia como questão estrutural

O PDI descreve a estrutura multicampi não como modelo administrativo, mas como estratégia política de democratização do acesso e de indução do desenvolvimento local. Reconhece que o planejamento da oferta deve considerar as vocações produtivas de cada região, citando o agronegócio no Sul do Estado, a indústria e o comércio na região Tocantina e os serviços e o turismo no Norte, com o objetivo de formar capital humano capaz de qualificar essas cadeias produtivas.

Ao mesmo tempo, a SWOT do próprio PDI lista como fraqueza a falta de padronização e integração dos campi. Existe, portanto, uma tensão reconhecida entre a ambição territorial declarada e a fragilidade real da integração multicampi. É exatamente nessa lacuna que se instala a tese de governança do plano, que transforma a multicampia de característica geográfica em modelo efetivo de governança, com autonomia, orçamento e padrões mínimos assegurados progressivamente a cada campus. A distância entre o Campus Paulo VI e as demais unidades é dado que o próprio PDI trata como relevante para logística e ações itinerantes, o que sustenta propostas de administração regional e de desconcentração.

6. O aparato da Terceira Missão que já existe

O plano herda um conjunto de instrumentos que não precisam ser criados, mas destravados e escalados. Este inventário é ativo político da chapa, dada a trajetória de Roberto Serra à frente da Agência Marandu.

A Agência UEMA de Inovação e Empreendedorismo, a Marandu, foi criada em 2019 pela Resolução 1031/2019 CONSUN, no âmbito da Política de Inovação da UEMA. Em 2025 registrou captação direta de 6,5 milhões de reais e mantém uma carteira de parcerias que combina recursos financeiros e aportes de capital intelectual e tecnológico, com instrumentos firmados com VALE, na chamada Jornada Marandu, com o SEBRAE no programa nacional de educação empreendedora, com a SOFTEX em cooperação técnico-científica, e a articulação da RIMA, a Rede de Inovação para o Estado do Maranhão, com o TER-MA e outros órgãos.

O PDI já prevê projetos estruturantes dedicados a esse ecossistema. O Projeto Estruturante 30, Gestão e Expansão do Ecossistema de Inovação, prevê a Rede de Ambientes de Inovação (RAIN) com dez espaços de inovação em regiões polo, coworkings e laboratórios vivos, e a gestão profissional da Incubadora, com orçamento que evolui de 1 milhão em 2026 a 3 milhões em 2030, totalizando cerca de 10,5 milhões, e metas de 50 startups ativas com 70 por cento de sobrevivência e hubs setoriais de agro e saúde. O Projeto Estruturante 62, Programa Integrado de Geração de Receita, foca laboratórios aplicados para prestação de serviços e ampliação da receita própria.

As fragilidades também estão diagnosticadas e devem ser o alvo das propostas. A captação é fortemente dependente da esfera federal. Em 2025 a universidade mantinha 47 instrumentos vigentes com repasse, dos quais 35 federais, apenas 4 estaduais e 1 municipal. Os valores oscilam de forma acentuada, com pico de 14,2 milhões em convênios federais em 2023, caindo para 1,89 milhão em 2024 e 709 mil em 2025. O credenciamento da FAPEAD dispensa chamamento público para termos de colaboração, o que abre caminho para maior agilidade, mas o modelo ainda carece de diversificação e estabilidade. Aqui está o espaço natural para o Escritório Estratégico de Projetos e Captação (EEPC) e para o novo modelo UEMA–FAPEAD.

7. Os quatro programas especiais da UEMA

Os quatro programas abaixo entram no plano como ativos a fortalecer, cada um com endereço claro na arquitetura dos eixos e ligação direta com a Terceira Missão. As descrições vêm da fonte oficial.

O **Uemanet**, Núcleo de Tecnologias para Educação, é a espinha digital da interiorização. Gere os 67 polos de EaD e cerca de 343 tutores, e é a plataforma sobre a qual se apoiam a educação flexível e a expansão da oferta a distância. Endereço no plano: eixos de formação e de gestão inteligente.

O **Ensinar**, Programa de Formação de Professores, foi aprovado em 2016 e forma professores para a educação básica, com 50 polos ativos e licenciaturas em Ciências Biológicas, Ciências Sociais, Física, Geografia, História, Letras, Matemática, Pedagogia e Química. Suas finalidades são fortalecer a política de formação docente no Maranhão, atender à demanda por professores e contribuir para a melhoria dos indicadores educacionais, entre eles o IDEB. A chapa propõe renomear o programa para **PROFOR, Programa de Formação de Professores**, alinhando-o à família de nomes já consolidada pelo Profitec e pelo Proetnos, e dando à formação docente uma identidade que comunica com mais força o espírito da proposta. A formação de professores em nível de graduação, pelo PROFOR, é complementada por formação continuada e pós-graduação docente como alavanca para a educação básica, integrada ao Programa de Formação Continuada e Pós-Graduação Docente do Eixo 4.

O **Profitec**, Programa de Formação Tecnológica, foi criado em 2018 e lançado em 2019, com origem no Centro de Ciências Tecnológicas. Forma tecnólogos em 2,5 a 3 anos, com foco no mercado de trabalho e oferta ancorada nas demandas regionais, em cursos como Redes de Computadores, Gestão da Qualidade, Geoprocessamento, Agroindústria e Análise e Desenvolvimento de Sistemas, distribuídos por campi do interior. Endereço no plano: Terceira Missão e formação para o futuro, como ponte direta entre universidade e cadeias produtivas locais.

O **Proetnos**, Programa de Formação de Docentes para a Diversidade Étnica, foi criado em 2016 e é pioneiro no Estado. Forma professores indígenas, quilombolas e agroextrativistas, entre eles as quebradeiras de coco, com licenciaturas interculturais, em educação quilombola e em educação do campo, voltadas à atuação nas escolas dos próprios territórios. Endereço no plano: diversidade e inclusão como dimensão transversal e Terceira Missão junto a comunidades tradicionais.

O **ProPPL**, Programa de Formação Superior para Pessoas Privadas de Liberdade, é um ativo de responsabilidade social e de Terceira Missão pela via da reintegração. Endereço no plano: inclusão e impacto social, articulado ao eixo da Terceira Missão.

Os quatro programas mantêm seus nomes e siglas atuais neste plano.

8. Aderência ao Maranhão 2050 e a lista tríplice

O Plano Estratégico de Longo Prazo Maranhão 2050, coordenado pela Seplan, organiza-se em cinco eixos, que são Educação Transformadora, Identidade e Cultura Vibrantes, Economia Próspera e Inclusiva, Meio Ambiente Valorizado e Resiliente, Sociedade Saudável, Segura e Justa, e Governança Eficiente e Conectada. Cada grande proposta do plano de gestão deve declarar como contribui para um desses eixos, montando a matriz UEMA versus Maranhão 2050.

Essa aderência não é apenas conceitual. Como o processo eleitoral culmina em lista tríplice submetida ao Governador, a demonstração de alinhamento entre o projeto da UEMA e o plano de longo prazo do próprio Estado é politicamente carregada, e deve aparecer com destaque no plano e no resumo executivo.

9. O acervo herdado do PDI e a lógica de continuidade e mudança

O PDI 2026–2030 organiza-se em dez eixos, que são perfil institucional, diagnóstico e diretrizes, projeto pedagógico institucional, plano de oferta de cursos, política de apoio ao discente, organização administrativa, corpo docente e técnico, infraestrutura, capacidade e sustentabilidade financeira, e avaliação e acompanhamento. Traz ainda uma carteira de 65 projetos estruturantes, cada um com objetivo estratégico associado, indicador vinculado, ODS, orçamento plurianual e entregas anuais, além de um mecanismo próprio de Edital de Fomento aos Desafios do PDI.

Isso muda a natureza do plano de gestão. Ele não deve reescrever o PDI, e sim selecionar, entre os 65 projetos estruturantes, quais manter, quais acelerar, quais ampliar, quais corrigir e onde inovar com propostas próprias, na lógica de evolução com coragem para transformar o que precisa mudar. Projetos como a Plataforma Integrada de Educação Flexível, a Rede Marandu e o Programa Integrado de Geração de Receita são candidatos naturais a acelerar. A narrativa é de continuidade responsável somada a diferenciais claros, e não de ruptura.

10. Implicações para a arquitetura e próximos passos

A análise confirma e reforça a arquitetura proposta, com a Terceira Missão como espinha entregue por um modelo real de governança multicampi, e oito eixos de execução alinhados às quatro perspectivas do PDI e aos cinco eixos do Maranhão 2050. Cada eixo tem agora âncora documental. O eixo de governança multicampi responde à fraqueza de integração dos campi. O eixo da Terceira Missão herda Marandu, RAIN e RIMA e ataca a baixa transferência de tecnologia e a desconexão com o setor produtivo. O eixo de formação incorpora o PROFOR, o Profitec e o Uemanet e enfrenta a rigidez curricular e a jornada do aluno. O eixo de ciência ataca a oferta insuficiente de pós-graduação. O eixo de pessoas parte dos avanços recentes

de carreira docente e do déficit de quadro. O eixo de gestão inteligente enfrenta a lentidão e a comunicação. O eixo de autonomia e sustentabilidade institucional ataca a autonomia formal não exercida e a baixa execução orçamentária. E o eixo de infraestrutura e sustentabilidade ambiental responde à precariedade física e ao déficit de acessibilidade, a fraqueza de maior nota na autoavaliação institucional.

Esta análise-base foi complementada, ao longo da elaboração do plano, por um capítulo próprio de Arquitetura da Administração Superior, que trata da estrutura de gestão necessária para sustentar os oito eixos, e por capítulos de síntese, os Programas Estruturantes, os Compromissos i.NOVA UEMA, a Visão UEMA 2030 e o Legado 2030, todos derivados do mesmo diagnóstico aqui apresentado, sem acrescentar fonte nova além das já registradas neste documento.

O passo seguinte é a construção eixo por eixo. Para cada proposta é produzida a ficha completa exigida pelo plano, com problema, evidência do diagnóstico oficial, objetivo, ações, abrangência territorial, mudança normativa necessária, quem decide, custo, cronograma em quatro horizontes, indicadores, meta, vínculo com PDI e Maranhão 2050, ODS e classificação de governabilidade de A a F. Permanecem a confirmar as matrículas ativas oficiais por modalidade e os conceitos CAPES por programa.

ARQUITETURA DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR PARA O CICLO 2027–2030

Plano de Gestão i.NOVA UEMA

Chapa 1 — Roberto Serra (Reitor) e Francisca Neide (Vice-Reitora)

Capítulo transversal, que define a estrutura de primeiro nível da gestão e dialoga com os Eixos 1, 2, 3, 5, 6, 7 e 8.

1. Uma estrutura para a UEMA de 2030

A estrutura atual da UEMA, seis pró-reitorias, Graduação, Pesquisa e Pós-Graduação, Extensão e Assuntos Estudantis, Gestão de Pessoas, Infraestrutura, e Planejamento e Administração, além de agências, assessorias, coordenações e superintendências, foi constituída em torno das funções clássicas da universidade e cumpriu papel decisivo na consolidação institucional da UEMA. O ciclo 2027–2030 exige que seis capacidades ganhem representação de primeiro nível: a multicampia como sistema, a Terceira Missão, a permanência e a experiência estudantil, a transformação digital, as relações institucionais, e a autonomia com diversificação de financiamento. Este capítulo define, para cada uma delas, a estrutura definitiva.

2. Princípio de reestruturação

A reestruturação da Administração Superior segue um princípio único: transformar e realocar estruturas e cargos existentes antes de criar novos. O status de pró-reitoria é reservado às agendas estratégicas, permanentes, transversais e de grande abrangência institucional, que exigem capacidade política própria. As demais agendas relevantes recebem formato mais leve, superintendência, secretaria ou escritório, vinculado diretamente à Reitoria. Toda proposta de nova pró-reitoria neste capítulo declara o seu custo de cargo, porque cargo de Pró-Reitor é cargo comissionado com símbolo remuneratório próprio, e a Lei estadual 11.372/2020 reserva a criação de cargo novo com aumento de despesa à lei estadual, sob governabilidade do Governo e da Assembleia.

3. Pró-Reitoria de Desenvolvimento do Sistema Multicampi (PRODEM)

A multicampia recebe posição de pró-reitoria. Cria-se a Pró-Reitoria de Desenvolvimento do Sistema Multicampi (PRODEM), estrutura central do Sistema UEMA definido no Eixo 1.

A PRODEM não administra os campi centralmente: sua função é coordenar, apoiar e fortalecer os Diretores de Campus para permitir a descentralização, na mesma lógica de subsidiariedade que organiza o Eixo 1. A hierarquia do sistema é direta: a Reitoria decide, a PRODEM coordena e planeja o sistema, e os Diretores de Campus executam localmente com autonomia delegada. Suas competências são: o Sistema UEMA, os Planos de Desenvolvimento do Campus, a tipologia de campi e os campi-polo regionais, os Conselhos de Campus, o Fórum Permanente dos Diretores de Campus, as Regiões Universitárias, os serviços

compartilhados, os padrões mínimos do Pacto UEMA por Inteiro, o acompanhamento das desigualdades territoriais e a articulação da Matriz Orçamentária Multicampi com a PROPLAD.

A PRODEM resolve um problema acadêmico e territorial concreto: classificar tecnicamente 20 campi muito diferentes entre si, estruturar polos regionais que concentrem infraestrutura de maior complexidade sem duplicá-la, organizar a mobilidade que conecta campi menores a esses polos, e sustentar programas de pós-graduação e grupos de pesquisa intercampi que criem massa crítica acadêmica no interior. Nenhuma prioridade temática existente tem esse escopo territorial como missão central.

Custo declarado. A criação da PRODEM exige cargo novo de Pró-Reitor. É a única exceção do plano à prioridade de transformação sobre criação, sustentada pela centralidade da multicampia na identidade deste plano.

Governabilidade. C para a inscrição estatutária, na Estatuinte prevista no PDI; D e E para a criação do cargo.

4. Diretor de Campus: status elevado e dupla liderança

O Diretor de Campus tem o seu status elevado, mas não como equivalência a Pró-Reitor: essa equivalência colidiria com a própria função da PRODEM, cuja missão é justamente coordenar e fortalecer os Diretores de Campus, e não ter pares hierárquicos em cada uma das 20 unidades. A elevação é definida em termos próprios, com posição clara na hierarquia do sistema, coordenada pela PRODEM. O Diretor de Campus passa a ser a autoridade máxima local, com assento e voz nas instâncias colegiadas superiores em matérias que afetem o seu campus, gabinete próprio reconhecido, orçamento delegado, e competências ampliadas de ordenação de despesa e gestão local, detalhadas no Eixo 1, e reporta-se, no que toca ao planejamento e à coordenação sistêmica, à PRODEM.

Cada campus passa a contar com dupla liderança, subordinada a essa mesma hierarquia. O Diretor ou Diretora Acadêmico de Campus, ocupado por docente, responde pela condução acadêmica, pelo Plano de Desenvolvimento do Campus, pela representação institucional e pela relação com a comunidade e os colegiados superiores. O Diretor ou Diretora Administrativo de Campus, que pode ser ocupado por técnico-administrativo, responde pela execução orçamentária delegada, pela ordenação de despesas dentro dos tetos de alçada, pela manutenção predial, pelas compras locais e pela gestão operacional do campus. A dupla liderança separa a condução acadêmica da execução administrativa, dá ao técnico-administrativo um caminho formal de acesso a posição de comando, consistente com o compromisso do Eixo 5 de ampliar a inserção de servidores do quadro em postos de gestão, e libera o Diretor Acadêmico para a função de liderança e representação.

Governabilidade. B para a elevação de status e a criação da dupla liderança, por resolução de conselho e inscrição na Estatuinte.

5. Fórum Permanente dos Diretores de Campus: relação com a PRODEM e a Reitoria

O Fórum Permanente dos Diretores de Campus, definido no Eixo 1, é a instância de articulação horizontal entre as direções de campus. Sua relação com a estrutura central segue um fluxo definido em três etapas.

O Fórum discute, sistematiza e pactua prioridades territoriais entre os campi, com base na experiência prática de cada direção. A PRODEM recebe essas prioridades, as incorpora ao planejamento do sistema e à Matriz Orçamentária Multicampi, e devolve ao Fórum a viabilidade técnica e financeira de cada pauta. A Reitoria decide, em última instância, sobre as matérias que exigem decisão executiva ou submissão a conselho superior, informada pelo trabalho conjunto do Fórum e da PRODEM.

O Fórum não delibera sobre orçamento nem substitui os Conselhos de Campus ou os conselhos superiores: sua função é de articulação e pactuação, não de deliberação executiva.

Governabilidade. A, por ato do Reitor.

6. Pró-Reitoria de Extensão e Vida Universitária (PROEXT)

A atual PROEXAE é reorganizada em Pró-Reitoria de Extensão e Vida Universitária (PROEXT), sem criação de cargo de Pró-Reitor. A PROEXT organiza-se em duas Coordenadorias-Gerais com orçamento e competências próprias: a Coordenadoria-Geral de Extensão e Cultura, que reúne extensão universitária, cultura, patrimônio e identidade, relação com comunidades, Proetnos, ProPPL e projetos territoriais; e a Coordenadoria-Geral de Assuntos Estudantis, Permanência e Inclusão, que reúne o Programa Integrado de Permanência e Vida Universitária, assistência estudantil, saúde mental, acessibilidade, esporte, convivência e apoio às organizações e à representação estudantil.

Os assuntos estudantis permanecem na PROEXT, e não migram para a Pró-Reitoria de Graduação. A permanência estudantil é, por natureza, mais próxima da extensão e da assistência do que da gestão curricular, e mantê-la junto à extensão preserva a integração entre a vida universitária e a Terceira Missão. O nome Extensão e Vida Universitária já é deliberadamente amplo, e não se restringe aos assuntos estudantis: a Coordenadoria-Geral de Extensão e Cultura é o canal formal pelo qual a relação da UEMA com a comunidade externa, os municípios e as organizações sociais é conduzida, o que responde à ideia de tratar os assuntos da comunidade de forma mais ampla do que apenas assuntos estudantis, sem exigir um terceiro nome ou uma nova estrutura. A PROG mantém o nome de Pró-Reitoria de Graduação, com a sua agenda reforçada no Eixo 3.

Governabilidade. B, por resolução de conselho e reorganização interna, sem criação de cargo.

6-A. Secretaria Acadêmica Central, por Centro e por Campus

A UEMA institui a Secretaria Acadêmica Central, uma função-padrão presente em cada Centro de Ciências e em cada campus, responsável por racionalizar os serviços administrativos e acadêmicos hoje dispersos entre coordenações de curso, direções e setores diversos, como emissão de documentos, matrícula, histórico, colação de grau e atendimento ao estudante e ao docente. A Secretaria Acadêmica não é uma nova pró-reitoria nem uma nova coordenadoria-geral, é um modelo padronizado de atendimento, replicado em cada unidade, com processos e prazos comuns em todo o sistema, e integrado aos sistemas digitais da Superintendência de Tecnologia, Dados e Transformação Digital (STDT). O objetivo é que o estudante e o docente do interior tenham o mesmo padrão de atendimento administrativo que teriam em São Luís, coerente com o princípio de padrões comuns do Sistema UEMA do Eixo 1.

Governabilidade. A e B, por transformação de funções administrativas já existentes, sem criação de cargo.

7. Superintendência de Tecnologia, Dados e Transformação Digital (STDT)

A transformação digital institucional recebe estrutura própria, vinculada diretamente à Reitoria, por transformação da atual Coordenação de Tecnologia da Informação. A Superintendência de Tecnologia, Dados e Transformação Digital (STDT) responde por sistemas acadêmicos e administrativos, interoperabilidade, governança de dados, inteligência artificial aplicada à gestão, segurança da informação, LGPD e experiência digital do usuário. A educação digital permanece competência do Uemanet, complementar e não concorrente com a STDT.

Governabilidade. A e B, por transformação de estrutura já existente, sem criação de cargo.

8. Secretaria de Relações Institucionais e Cooperação (SRIC)

Cria-se a Secretaria de Relações Institucionais e Cooperação (SRIC), vinculada diretamente à Reitoria, concentrando relações governamentais e municipais, cooperação institucional, articulação com setores econômicos e sociais, cooperação acadêmica nacional e apoio à internacionalização. A Assessoria de Relações Internacionais integra-se à SRIC como sua unidade de internacionalização.

Governabilidade. A, por ato do Reitor, sem criação de cargo de pró-reitoria.

9. Pró-Reitoria de Infraestrutura e Sustentabilidade (PROINFRA)

A atual PROINFRA é renomeada para Pró-Reitoria de Infraestrutura e Sustentabilidade, mantendo a sigla PROINFRA, sem criação de cargo. Concentra planejamento físico, obras, manutenção, segurança, acessibilidade física, energia, água, mobilidade física e sustentabilidade dos campi, com correspondência direta ao Eixo 8.

Governabilidade. A e B, por renomeação e resolução interna.

10. Agência Marandu: da agência interna à Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação

A Agência Marandu permanece vinculada à Reitoria, com o formato de agência, e não de pró-reitoria, porque sua natureza exige atuação transversal, relacionamento direto com empresas e instituições, administração de propriedade intelectual e desenvolvimento de projetos cooperativos. A Marandu é apresentada, em todo este plano, como um dos principais instrumentos executivos da Terceira Missão, e não como estrutura de inovação isolada.

A Marandu passa a ser estruturada com CNPJ próprio, seguindo o modelo previsto para Núcleos de Inovação Tecnológica no Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação, a Lei federal 13.243/2016 e a Lei estadual 11.733/2022, o que lhe confere personalidade jurídica própria para administrar propriedade intelectual, celebrar contratos, receber e reter receita de licenciamento e prestação de serviços tecnológicos, e operar

com a agilidade que a Terceira Missão exige. O caminho de implantação segue três etapas: no primeiro ano, a formalização do CNPJ próprio e a regulamentação de sua vinculação estatutária à UEMA; no segundo e no terceiro ano, a consolidação da sua capacidade de gestão de projetos, propriedade intelectual e receita própria; e, a partir da consolidação, o avanço para a condição de Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação, ICT, associada à UEMA, com reconhecimento formal nos termos do Marco Legal de CT&I.

Governabilidade. B para a reformulação conceitual e o plano de implantação; D e E para a formalização jurídica do CNPJ próprio e o reconhecimento como ICT, que dependem de ato do Governo e de instrumento legal específico.

11. Escritório Estratégico de Projetos e Captação (EEPC)

O Escritório Estratégico de Projetos e Captação (EEPC) atende toda a UEMA e todos os seus campi, não apenas projetos ligados à Marandu ou à pesquisa. Funciona de forma matricial, vinculado à PROPLAD para a integração orçamentária e à SRIC para a captação externa e as emendas parlamentares. Prospecta editais e oportunidades, estrutura projetos para qualquer área acadêmica ou administrativa da universidade, apoia a elaboração orçamentária das propostas, negocia parceiros, acompanha submissões, apoia a execução e monitora resultados.

Governabilidade. A, por ato de criação, sem criação de cargo de pró-reitoria.

12. Fundraising e fundo patrimonial

A UEMA institui uma política de fundraising e fundo patrimonial, o conjunto de diretrizes institucionais voltadas a atrair, gerir e aplicar doações privadas em prol da excelência do ensino, da pesquisa, da inovação e da extensão. O fundo patrimonial, ou endowment, é constituído por doações de pessoas físicas, empresas, egressos e organizações, administrado com regras de governança que preservam o principal e aplicam o rendimento em bolsas, projetos de pesquisa, infraestrutura acadêmica e programas de impacto social. A política é conduzida pelo Escritório Estratégico de Projetos e Captação, em articulação com a Agência Marandu e a SRIC, e regulamentada por resolução do CONSUN. O detalhamento operacional consta do Eixo 7.

Governabilidade. A e B para a política e a regulamentação; F para a captação efetiva.

13. PROG, PPG, PROGEP e PROPLAD

A Pró-Reitoria de Graduação, PROG, a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, PPG, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, PROGEP, e a Pró-Reitoria de Planejamento e Administração, PROPLAD, mantêm seus nomes e sua integração atual, com a agenda estratégica reforçada nos Eixos 3, 4, 5 e 6, respectivamente.

14. Arquitetura resultante

A Administração Superior do ciclo 2027–2030 é composta por sete pró-reitorias: Pró-Reitoria de Graduação (PROG); Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PPG); Pró-Reitoria de Extensão e Vida Universitária

(PROEXT), organizada em duas Coordenadorias-Gerais; Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP); Pró-Reitoria de Infraestrutura e Sustentabilidade (PROINFRA); Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD); e Pró-Reitoria de Desenvolvimento do Sistema Multicampi (PRODEM).

Vinculadas diretamente à Reitoria: a Agência Marandu, instrumento executivo da Terceira Missão, em transição para CNPJ próprio e condição de ICT; a Superintendência de Tecnologia, Dados e Transformação Digital (STDT); a Secretaria de Relações Institucionais e Cooperação (SRIC), que integra a Assessoria de Relações Internacionais; e o Escritório Estratégico de Projetos e Captação (EEPC), de funcionamento matricial. Em cada Centro e em cada campus, a Secretaria Acadêmica Central padroniza o atendimento administrativo e acadêmico ao estudante e ao docente, sem constituir novo cargo ou nova estrutura de primeiro nível.

15. Rito de implantação

A implantação de cada estrutura segue quatro análises, conduzidas pela Reitoria antes da submissão a conselho ou à Estatuinte: análise acadêmica, sobre o efeito da estrutura no ensino, na pesquisa e na experiência estudantil, e sobre a sua contribuição à Terceira Missão; análise multicampi, sobre se o desenho descentraliza ou cria nova camada entre a Reitoria e os campi; análise jurídica, sobre o instrumento cabível, ato do Reitor, resolução de conselho, Estatuinte ou lei estadual; e análise econômico-financeira, sobre o impacto em cargos, custeio e folha, em articulação com o Eixo 7.

16. Cronograma de prioridade

Prioridade máxima: PRODEM e a elevação de status dos Diretores de Campus, por serem a mudança mais diretamente ligada à identidade do plano. Prioridade alta: a reorganização da PROEXT, por materializar a centralidade do estudante e da cultura sem custo de cargo. Prioridade de modernização: a STDT. Prioridade de relacionamento externo: a SRIC. Prioridade da Terceira Missão: o reforço conceitual da Marandu e o início da sua transição para CNPJ próprio. Prioridade financeira: o EEPC e a política de fundraising e fundo patrimonial, detalhados no Eixo 7.

17. Benchmark institucional comparado

A UEMA conduz, no primeiro ano de gestão, um levantamento comparado das estruturas de gestão multicampi, transformação digital, relações institucionais e Terceira Missão de dez universidades brasileiras multicampi e cinco referências internacionais, avaliando estrutura, função, posição hierárquica, resultados e aplicabilidade à realidade da UEMA. O levantamento é conduzido pela PRODEM e pela SRIC, com base em fontes primárias e documentos oficiais de cada instituição, e seus resultados alimentam a revisão do Estatuto na Estatuinte.

Governabilidade. A, por ato do Reitor, como tarefa de gestão do primeiro ano.

EIXO 1 — UEMA POR INTEIRO

De rede de campi a sistema universitário multicampi

Plano de Gestão i.NOVA UEMA · Chapa 1 — Roberto Serra (Reitor) e Francisca Neide (Vice-Reitora)

Fontes: PDI UEMA 2026–2030, Relatório de Autoavaliação Institucional 2025 (CPA/UEMA), Lei estadual 11.372/2020, Estatuto da UEMA (Decreto 15.581/1997), Lei estadual 5.921/1994, Marco Legal estadual de CT&I (Lei 11.733/2022), Regimento Geral da UNEB (Resolução CONSU 1.371/2019), Maranhão 2050 (Seplan/MA).

1.1 Da rede de campi ao sistema universitário

Um sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que formam um todo unitário e perseguem um objetivo comum. É essa definição que organiza este eixo, e ela é deliberada, o próprio conceito de sistema já pressupõe partes interagentes, e não apenas integradas. Integração descreve como as partes internas do sistema se conectam entre si; interação descreve como o sistema inteiro se relaciona, de forma permanente e não hierárquica, com a sociedade, os municípios e as organizações que estão fora dele. Este plano busca as duas coisas, um sistema internamente integrado e uma universidade em diálogo aberto e contínuo com o Maranhão. A UEMA está presente em 20 campi e 67 polos, em 87 localidades, atendendo alunos de 171 municípios. Essa presença, hoje, funciona como uma rede de unidades administrativamente dependentes de um centro, cada uma buscando autorização para quase tudo. Este eixo transforma essa rede em sistema: um núcleo que fixa padrões e monitora resultados, unidades com autonomia real dentro desses padrões, serviços compartilhados onde a escala compensa, e informação circulando entre sistemas para que o cidadão universitário não precise circular entre setores.

A meta deste eixo não é apenas levar a UEMA para o interior. É fazer com que, em cada território onde a UEMA estiver, exista universidade de verdade.

1.2 O diagnóstico oficial

A matriz SWOT do PDI 2026–2030, construída a partir de 2.056 respostas e de escutas presenciais nos campi do interior, lista entre as fraquezas da universidade a falta de padronização e integração dos campi, a precariedade da infraestrutura física e tecnológica, a lentidão em processos acadêmicos e administrativos, o déficit de acessibilidade e a falta de comunicação sobre o direcionamento orçamentário. O mesmo PDI reconhece como força a capilaridade e a presença física, e descreve a estrutura multicampi como estratégia política de democratização do acesso e de indução do desenvolvimento local, alinhada às vocações produtivas de cada região, com o agronegócio no Sul, a indústria e o comércio na região Tocantina e os serviços e o turismo no Norte.

O Relatório de Autoavaliação 2025 da CPA converte essa fraqueza em número. A nota geral por unidade varia de 2,7 em Grajaú a 3,8 nos polos do Profitec, mais de um ponto de amplitude, prova concreta da desigualdade entre campi.

O PDI reconhece ainda que o Estatuto de 1997 está desatualizado frente à Lei estadual 11.372/2020, não reflete a natureza multicampi da instituição e mantém as competências dos Diretores de Campus, quanto à autonomia administrativa e financeira, aquém do necessário. O PDI já estabelece a política institucional de revisão do Estatuto e dos regimentos por uma Estatuinte. A UEMA não possui hoje mecanismo formal de descentralização orçamentária: o PDI não registra matriz orçamentária, unidade gestora descentralizada nem delegação de ordenação de despesas, e a interiorização é tratada como função de infraestrutura, subordinada à PROINFRA, e não como função de desenvolvimento do sistema. O orçamento é, na prática, centralizado.

A leitura fiscal das Leis Orçamentárias Anuais e do Portal da Transparência, indicativa e não uma auditoria fechada, reforça o diagnóstico. A LOA de 2026 é a maior da série, cerca de 1,069 bilhão de reais, mas a execução média foi de cerca de 66,6 por cento do autorizado no período de 2015 a 2022 e recuou para cerca de 53,8 por cento entre 2023 e 2025, sem nunca superar 78 por cento em nenhum ano fechado. Uma parte relevante do que a lei autoriza não chega a virar empenho. A UEMA já executou em patamar bem mais alto em anos recentes, o que torna elevar a execução uma meta realista, e não teórica. A baixa execução é, ela própria, um argumento a favor da descentralização: um sistema em que as unidades executam localmente, dentro de padrões, transforma autorização em entrega com mais agilidade do que um modelo que concentra a execução em São Luís.

1.3 Base legal

A Lei estadual 11.372/2020 define a UEMA como instituição estruturada na modalidade multicampi, autarquia de regime especial, com autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. A mesma lei transformou os antigos Centros de Estudos Superiores em Campus e criou o Campus São Bento. A autonomia já existe em lei; o que falta é o seu exercício efetivo no nível de cada campus. A Lei estadual 5.921/1994 fixou normas básicas de organização, e o Decreto 13.819/1994 tratou da reorganização, ambos compatíveis com a competência dos conselhos superiores para organizar internamente a universidade. O Marco Legal estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação, a Lei 11.733/2022, dá suporte à geração e retenção de receita própria a partir de serviços tecnológicos. O desmembramento que criou a UEMASUL em 2016 demonstra que reorganizações territoriais profundas são juridicamente possíveis no sistema estadual.

A maior parte do Sistema UEMA se constrói por norma interna, resolução de conselho e pela Estatuinte já prevista no PDI, sem depender de lei nova. Apenas os componentes que tocam o sistema financeiro do Estado ou que criem cargos com aumento de despesa dependem do Governo e da Assembleia.

1.4 Referência comparada

A Universidade do Estado da Bahia opera como universidade multicampi e multirregional, administrada de forma descentralizada, com princípios de descentralização e economicidade inscritos no seu Regimento Geral. Organiza cerca de 29 departamentos em 24 campi, distribuídos por 19 dos 27 Territórios de Identidade da Bahia, com unidades que gozam de autonomia administrativa, patrimonial, orçamentária e financeira nos limites de sua competência, responsáveis pelo planejamento, pela execução e pela avaliação

das próprias atividades, enquanto o centro delega autonomia e monitora por resultados e padrões. Essa experiência confirma três princípios adotados neste eixo: a descentralização eficaz combina autonomia delegada por unidade com monitoramento central por padrões e resultados, e não com autorização prévia de cada ato; a organização por região dá escala e reduz o custo unitário dos campi menores; e uma instância central é indispensável, desde que a sua função seja reduzir desigualdade e coordenar investimento, e não recentralizar decisão.

1.5 O modelo adotado: governança matricial multicampi

A chapa adota o modelo de governança matricial multicampi para o Sistema UEMA. O modelo combina três camadas articuladas, e é a síntese das melhores soluções para os problemas identificados no diagnóstico: dá autonomia real aos campi, cria escala regional para os serviços que exigem escala, e mantém a coordenação central voltada a reduzir desigualdade, e não a recentralizar.

A primeira camada é o núcleo sistêmico, formado pela Reitoria, pelas pró-reitorias temáticas e pela PRODEM, definida no capítulo de Arquitetura da Administração Superior. Sua função é normatizar padrões, planejar, distribuir orçamento por critérios, monitorar resultados e reduzir desigualdade entre unidades.

A segunda camada são as unidades do sistema, os 20 campi e os cinco Centros de Ciências que compõem o Campus Paulo VI em São Luís, CCA, CCSA, CCT, CECEN e CCS. Cada campus conta com um Conselho de Campus, instância local de deliberação com representação de docentes, técnicos e estudantes, e com a dupla liderança de Diretor Acadêmico e Diretor Administrativo definida no capítulo de Arquitetura da Administração Superior, com competências e orçamento delegados e prestação de contas por indicadores.

A terceira camada são os serviços compartilhados, organizados por Regiões Universitárias alinhadas às regiões de planejamento do Estado: compras, tecnologia, manutenção, gestão de pessoas, assessoria jurídica e captação, oferecidos em escala regional, o que dá aos campi pequenos capacidade administrativa que nunca teriam isoladamente.

1.6 Arquitetura do Sistema UEMA

O sistema opera sob cinco princípios. Subsidiariedade: cada decisão é tomada no nível mais baixo capaz de tomá-la bem. Padrões comuns: regras, protocolos e níveis mínimos de qualidade iguais em toda parte. Serviços compartilhados: organizados por escala regional. Interoperabilidade: sistemas e dados integrados no SIGUema, com painel público de indicadores. Monitoramento por resultados: o centro acompanha entregas e indicadores, não o trâmite de cada ato.

1.7 Descentralização orçamentária-financeira

A descentralização financeira tem cinco componentes. A Matriz Orçamentária Multicampi distribui as despesas de custeio e capital por fórmula pública e pactuada, combinando porte, logística, desempenho e um fator de equidade que direciona recurso adicional aos campi de maior defasagem. A delegação da ordenação de despesas permite ao Diretor Administrativo de Campus ordenar, dentro de tetos de alçada,

despesas de manutenção predial, pequenas aquisições, diárias e custeio local, por ato do Reitor. A descentralização de créditos orçamentários transfere às unidades, por rubricas definidas, a execução das despesas que executam melhor localmente. A retenção e o reinvestimento de receita própria permite às unidades geradoras de receita reter parcela para reinvestir na própria capacidade, com mecânica por conta vinculada e pela fundação de apoio, sob norma do CONSUN. E a transparência ativa publica a execução orçamentária por campus, integrada ao Portal da Transparência.

1.8 Fórum Permanente dos Diretores de Campus

O Fórum Permanente dos Diretores de Campus é o espaço de articulação horizontal entre as 20 direções e a Administração Superior, com reuniões periódicas e caráter itinerante entre os campi. Sua relação com a PRODEM e com a Reitoria está detalhada no capítulo de Arquitetura da Administração Superior: o Fórum pactua prioridades territoriais, a PRODEM as incorpora ao planejamento e à Matriz Orçamentária, e a Reitoria decide sobre as matérias que exigem decisão executiva.

1.9 Procedimentos jurídicos, normativos e legais

Cada componente do sistema segue um instrumento próprio. Atos do Reitor, por portaria: delegação de ordenação de despesas, tetos de alçada, designações e atribuições operacionais dentro da moldura de cargos vigente, instituição do Fórum Permanente. Resoluções dos conselhos superiores, CONSUN, CAD e CEPE conforme a matéria: a Matriz Orçamentária Multicampi, a descentralização de créditos, o regulamento das Regiões Universitárias e dos serviços compartilhados, a regra de retenção de receita própria, os padrões mínimos do Pacto UEMA por Inteiro, a metodologia do Plano de Desenvolvimento do Campus e o painel público de execução. Reforma do Estatuto e do Regimento Geral, pela Estatuinte: instituição formal do Conselho de Campus, competências delegadas da dupla liderança de campus quanto à autonomia administrativa e financeira, criação da PRODEM, reconhecimento das Regiões Universitárias e atualização da representação dos 20 campi nos conselhos superiores. Articulação com o Governo, por decreto e por entendimento com a Secretaria de Estado da Fazenda: abertura de unidades executoras próprias no sistema financeiro estadual e aspectos da retenção de receita própria que toquem regras de tesouraria, conduzidos pelo Pacto pela Autonomia e Desenvolvimento do Eixo 7. Lei estadual, pela Assembleia: criação de cargos com impacto de despesa e nova simbologia remuneratória.

1.10 O Pacto UEMA por Inteiro

O Pacto UEMA por Inteiro assegura, de forma progressiva, padrões institucionais mínimos a todos os campi: conectividade e infraestrutura tecnológica, acessibilidade, espaços de convivência, biblioteca e acervo, assistência estudantil, laboratórios essenciais, alimentação e manutenção predial periódica. A linha de base é a autoavaliação 2025, que dá a cada campus uma nota entre 2,7 e 3,8 e aponta os piores indicadores da instituição, com áreas de lazer, lanchonetes e transporte em 2,8 e internet em 2,9. A matriz de equidade de infraestrutura, construída com os Painéis de Informações dos Campi, prioriza por urgência, impacto acadêmico, número de beneficiários, risco e custo.

1.11 Campus como plataforma regional de desenvolvimento

Cada campus da UEMA funciona, de forma progressiva, como uma plataforma regional de desenvolvimento: ponto de conexão entre a universidade e os municípios, as escolas da educação básica, o setor produtivo, as organizações sociais, as cadeias econômicas locais e as políticas públicas do seu território. É o centro regional de competências e a universidade conectada ao território, e não apenas a unidade de ensino.

O Plano de Desenvolvimento do Campus, o PDC, é o instrumento que operacionaliza esse conceito. Cada campus elabora o seu PDC alinhado ao PDI, considerando a vocação regional, o perfil econômico, os cursos, a pesquisa, a extensão, a Terceira Missão, o quadro de pessoal, os estudantes, a infraestrutura, os municípios de influência e os parceiros locais. O PDC materializa o princípio que orienta este plano: assegurar igualdade de condições essenciais respeitando vocações territoriais diferentes. Uma única universidade, mas não necessariamente a mesma universidade em todos os lugares.

1.12 Tipologia de campi e campi-polo regionais

A UEMA adota uma tipologia de campi, que classifica cada unidade por vocação regional, dimensão acadêmica, infraestrutura instalada, população atendida e potencial de desenvolvimento do seu território. A tipologia organiza o sistema por função, e é o instrumento técnico que dá precisão à Matriz Orçamentária Multicampi e ao Pacto UEMA por Inteiro.

A partir da tipologia, o sistema estrutura campi-polo, ou polos universitários regionais, definidos por critérios técnicos e territoriais, capazes de concentrar infraestrutura de maior complexidade, laboratórios especializados, programas de pós-graduação e equipamentos de maior custo, para atender toda uma região de campi menores ao seu redor. É a extensão natural das Regiões Universitárias, que hoje compartilham serviços administrativos: os campi-polo compartilham também capacidade acadêmica de ponta.

O sistema prevê programas de mobilidade intracampi, transporte e apoio à permanência temporária, que permitem a estudantes e pesquisadores de campi menores utilizar as estruturas especializadas dos polos regionais, sem abrir mão da formação no próprio campus de origem, em articulação com o Programa Integrado de Permanência e Vida Universitária do Eixo 3.

1.13 Sobre a governabilidade

Cada proposta deste plano traz uma classificação de governabilidade, que indica o que decide a sua implantação. A é decisão direta da Reitoria, por ato do Reitor, sem necessidade de aprovação externa. B é aprovação de conselho superior, CONSUN, CAD ou CEPE. C é alteração de Estatuto ou Regimento, pela Estatuinte. D é dependência do Governo do Estado, por decreto ou articulação executiva. E é alteração legislativa, por lei estadual na Assembleia. F é dependência de parceiro externo ou captação de recursos. Uma proposta pode ter mais de uma classificação quando partes distintas dela dependem de instâncias diferentes.

1.14 Propostas do eixo

Proposta 1.1 — Implantação do Sistema UEMA

Problema que resolve: falta de padronização e integração dos campi e baixa autonomia decisória local.

Evidência: SWOT do PDI e amplitude de 2,7 a 3,8 nas notas por unidade na autoavaliação 2025.

Objetivo: implantar o modelo de governança matricial multicampi, com núcleo sistêmico, unidades autônomas e serviços compartilhados regionais.

Ações: submeter o desenho técnico do sistema à Estatuinte, instalar Conselhos de Campus, definir as Regiões Universitárias e as estruturas de serviço compartilhado, e instalar a PRODEM.

Unidade responsável: Reitoria e PROPLAD.

Abrangência: todos os 20 campi, incluindo os cinco Centros de Ciências do Campus Paulo VI em São Luís, CCA, CCSA, CCT, CECEN e CCS.

Mudança normativa: resolução de conselho para a estrutura de rede e Estatuinte para o desenho estatutário.

Quem decide: Reitoria e CONSUN para o desenho e a instalação; Estatuinte para a inscrição estatutária.

Custo: médio, detalhado na Arquitetura da Administração Superior.

Cronograma: primeiro ano para a proposta e os Conselhos de Campus piloto; Estatuinte no primeiro ano; implantação plena nos segundo e terceiro anos; consolidação no quarto ano.

Indicadores: percentual de campi com Conselho instalado e percentual integrado a uma Região Universitária.

Meta: 100 por cento dos campi com Conselho e vinculados a uma Região Universitária até o terceiro ano.

Vínculo PDI: perspectivas Sociedade e Gestão, Eixo 6.

Vínculo Maranhão 2050: Governança Eficiente e Conectada.

ODS: 16 e 11.

Governabilidade: C, com componente D e E para a criação do cargo da PRODEM.

Proposta 1.2 — Descentralização orçamentária por critérios transparentes

Problema que resolve: falta de comunicação sobre o direcionamento orçamentário e baixa autonomia financeira dos campi.

Evidência: SWOT do PDI e diagnóstico de concentração administrativa.

Objetivo: implantar orçamento descentralizado por campus, com critérios construídos coletivamente e publicados.

Ações: construir os critérios de distribuição com participação dos campi, dotar cada campus de recursos para manutenção e pequenas despesas, e publicar a execução.

Unidade responsável: PROPLAD.

Abrangência: todos os 20 campi.

Mudança normativa: resolução do CONSUN.

Quem decide: CONSUN.

Custo: baixo, por tratar de redistribuição e não de aumento de despesa.

Cronograma: primeiro ano para os critérios e o primeiro ciclo; anos seguintes para o aprimoramento.

Indicadores: percentual do orçamento executado de forma descentralizada e existência de painel público de execução por campus.

Meta: painel público ativo no primeiro ano e ampliação progressiva do percentual descentralizado.

Vínculo PDI: perspectiva Gestão, eficiência orçamentária e transparência.

Vínculo Maranhão 2050: Governança Eficiente e Conectada.

ODS: 16.

Governabilidade: B.

Proposta 1.3 — Pacto UEMA por Inteiro

Problema que resolve: desigualdade de condições essenciais entre campi, com precariedade de infraestrutura e déficit de acessibilidade.

Evidência: SWOT do PDI e Painéis de Informações dos Campi.

Objetivo: assegurar progressivamente padrões institucionais mínimos a todos os campi.

Ações: construir a matriz de equidade de infraestrutura a partir dos PIC, definir os padrões mínimos e o cronograma de universalização, e monitorar por painel público.

Unidade responsável: PROINFRA e a PRODEM.

Abrangência: todos os 20 campi, com prioridade para os de maior defasagem.

Mudança normativa: ato normativo interno de padrões mínimos.

Quem decide: Reitoria e CONSUN para os padrões; captação externa para os investimentos de maior porte.

Custo: alto para a universalização plena, faseado por urgência, impacto e número de beneficiários.

Cronograma: primeiro ano para a matriz e os padrões; segundo ao quarto ano para a universalização faseada.

Indicadores: percentual de campi que atingem cada padrão mínimo.

Meta: a definir por padrão após a linha de base dos PIC.

Vínculo PDI: perspectiva Competência e Modernização, requalificação de infraestrutura e acessibilidade.

Vínculo Maranhão 2050: Educação Transformadora e Meio Ambiente Valorizado.

ODS: 4, 9 e 10.

Governabilidade: B para os padrões, F para os investimentos dependentes de captação.

Proposta 1.4 — Plano de Desenvolvimento do Campus

Problema que resolve: ausência de planejamento territorializado que conecte cada campus à sua vocação regional.

Evidência: vocações regionais descritas no PDI e a lacuna de integração dos campi.

Objetivo: dotar cada campus de um PDC alinhado ao PDI e ao Maranhão 2050.

Ações: definir a metodologia do PDC, apoiar os campi na elaboração e integrar os PDC ao planejamento institucional.

Unidade responsável: PROPLAD e Direções de Campus.

Abrangência: todos os 20 campi.

Mudança normativa: ato normativo de metodologia.

Quem decide: Reitoria para a metodologia; CONSUN para a integração ao planejamento.

Custo: baixo.

Cronograma: primeiro ano para a metodologia e os primeiros PDC; segundo ano para a cobertura total.

Indicadores: percentual de campi com PDC aprovado e integrado.

Meta: 100 por cento dos campi com PDC até o segundo ano.

Vínculo PDI: perspectivas Sociedade e Gestão.

Vínculo Maranhão 2050: Governança Eficiente e Economia Próspera e Inclusiva.

ODS: 8, 9 e 11.

Governabilidade: A para a metodologia, B para a integração.

Proposta 1.5 — Fórum Permanente dos Diretores de Campus

Problema que resolve: ausência de espaço horizontal de articulação entre os campi, que impede a circulação de soluções e a identificação conjunta de gargalos comuns.

Evidência: fraqueza de integração dos campi na SWOT do PDI e amplitude de desempenho entre unidades na autoavaliação 2025.

Objetivo: instituir um espaço permanente de articulação entre as direções de campus e a Administração Superior, com capacidade de formular propostas para o sistema.

Ações: regulamentar a periodicidade e o funcionamento do Fórum, adotar formato itinerante entre campi e regiões, e conectar suas pautas à Matriz Orçamentária e ao ciclo de planejamento.

Unidade responsável: Reitoria e Direções de Campus.

Abrangência: todos os 20 campi.

Mudança normativa: ato normativo interno.

Quem decide: Reitoria.

Custo: baixo.

Cronograma: primeiros 100 dias para a instituição e a primeira reunião.

Indicadores: regularidade das reuniões e número de propostas do Fórum incorporadas ao planejamento.

Vínculo PDI: perspectiva Gestão, articulação multicampi.

Vínculo Maranhão 2050: Governança Eficiente e Conectada.

Governabilidade: A.

Proposta 1.6 — Elevação do status e dupla liderança dos campi

Problema que resolve: competências dos Diretores de Campus aquém do necessário para exercer a autonomia administrativa e financeira já prevista em lei.

Evidência: diagnóstico do PDI sobre a desatualização estatutária das competências dos Diretores de Campus.

Objetivo: elevar o status do Diretor de Campus como autoridade máxima local, coordenada pela PRODEM, e instituir a dupla liderança acadêmica e administrativa em cada unidade.

Ações: regulamentar as competências ampliadas do Diretor Acadêmico e do Diretor Administrativo de Campus, formalizar o gabinete e o assento em instâncias colegiadas, e inscrever as mudanças na Estatuinte.

Unidade responsável: Reitoria e PROGEP.

Abrangência: todos os 20 campi.

Mudança normativa: resolução de conselho e Estatuinte.

Quem decide: CONSUN e Estatuinte.

Custo: baixo, por tratar-se de redistribuição de competências e não de novos cargos comissionados de alto escalão.

Cronograma: primeiro ano.

Indicadores: número de campi com dupla liderança implantada.

Meta: 100 por cento dos campi até o segundo ano.

Vínculo PDI: perspectiva Gestão, autonomia administrativa dos campi.

Vínculo Maranhão 2050: Governança Eficiente.

Governabilidade: B e C.

Proposta 1.7 — Tipologia de campi e campi-polo regionais

Problema que resolve: ausência de critério técnico que reconheça as diferenças entre os 20 campi, com risco de duplicar estruturas de alto custo em vez de organizá-las por região.

Evidência: amplitude de mais de um ponto entre campi na autoavaliação 2025 e a diretriz do PDI de vocações regionais diferenciadas por território.

Objetivo: classificar os campi por tipologia técnica e estruturar campi-polo regionais capazes de oferecer infraestrutura de maior complexidade a toda uma região, com mobilidade intracampi.

Ações: construir a tipologia com critérios técnicos pactuados nas escutas, identificar os campi com maior potencial de polo em cada Região Universitária, elaborar o Plano Plurianual de Infraestrutura dos Campi, e estruturar transporte e apoio de mobilidade.

Unidade responsável: PROPLAD e a PRODEM.

Abrangência: todos os 20 campi, organizados por Região Universitária.

Mudança normativa: resolução de tipologia e de designação dos campi-polo.

Quem decide: CONSUN para a tipologia e a designação; captação externa para os investimentos de maior porte.

Custo: baixo para a tipologia, alto para a infraestrutura dos polos, faseado no Plano Plurianual.

Cronograma: primeiro ano para a tipologia e a designação dos polos; segundo ao quarto ano para o Plano Plurianual de Infraestrutura.

Indicadores: tipologia publicada, número de campi-polo designados e de programas de mobilidade em funcionamento.

Vínculo PDI: perspectiva Competência e Modernização, e Sociedade, vocações regionais.

Vínculo Maranhão 2050: Governança Eficiente e Economia Próspera e Inclusiva.

Governabilidade: B para a tipologia e a designação, F para os investimentos de maior porte.

1.15 Roteiro jurídico-normativo

Primeiros 100 dias: atos do Reitor, delegação de ordenação de despesas, tetos de alçada, instalação de Conselhos de Campus piloto, instituição do Fórum Permanente, e início da construção participativa da Matriz Orçamentária. Primeiro ano: resoluções de conselho, a matriz, a descentralização de créditos, o regulamento das Regiões Universitárias, a regra de receita própria, os padrões do Pacto e o painel público, e instalação da Estatuinte, que dá suporte estatutário ao Conselho de Campus, à dupla liderança de campus e à PRODEM. Segundo e terceiro anos: conclusão da Estatuinte, implantação das unidades executoras em articulação com a Fazenda, e universalização faseada do Pacto. Quarto ano: consolidação e avaliação do sistema. Ao longo de todo o período, os componentes que dependem do Governo e da Assembleia são conduzidos pelo Pacto pela Autonomia e Desenvolvimento do Eixo 7.

1.16 Síntese do eixo

O Eixo 1 transforma a multicampia de geografia em sistema, no sentido exato do termo: partes interagentes e interdependentes formando um todo unitário voltado a um objetivo comum. Um núcleo sistêmico que fixa padrões e monitora resultados, unidades com autonomia orçamentária e administrativa delegada e dupla liderança de campus, e serviços compartilhados que dão escala aos campi menores. A descentralização financeira ganha instrumentos concretos, a Matriz Orçamentária Multicampi, a delegação de ordenação, a descentralização de créditos, a retenção de receita própria e o painel público. A tipologia de campi e os campi-polo regionais dão fundamento acadêmico e territorial à PRODEM. E cada componente tem um caminho normativo próprio, que distingue o que a Reitoria decide, o que os conselhos aprovam, o que a Estatuinte inscreve e o que depende do Governo e da Assembleia. É por este sistema que a Terceira Missão, tratada no Eixo 2, alcança cada território do Maranhão.

EIXO 2 — A TERCEIRA MISSÃO

Conhecimento que transforma o Maranhão

Plano de Gestão i.NOVA UEMA · Chapa 1 — Roberto Serra (Reitor) e Francisca Neide (Vice-Reitora)

Fontes: PDI UEMA 2026–2030, Relatório de Autoavaliação Institucional 2025 (CPA/UEMA), Marco Legal estadual de CT&I (Lei 11.733/2022), Resolução 1031/2019 CONSUN (Agência Marandu), Maranhão 2050 (Seplan/MA).

Este é o eixo que dá identidade ao plano. A UEMA focou suas atividades até aqui na primeira missão, o ensino, e na segunda, a pesquisa. O salto de 2027–2030 é a Terceira Missão, converter o conhecimento produzido na universidade em valor econômico, social e ambiental para o Maranhão. A inovação é uma das formas pelas quais essa missão se realiza, mas não é a única, e este eixo trata a Terceira Missão como o conceito maior, do qual a inovação, a transferência de tecnologia, a extensão de impacto, a cultura, a identidade e o desenvolvimento territorial são expressões distintas e complementares. E a multicampia do Eixo 1 é o que leva essa missão a cada território, transformando cada campus em plataforma regional de desenvolvimento.

2.1 Diagnóstico: o aparato existe, o impacto não se realiza

A Terceira Missão não precisa ser inventada na UEMA. Ela já está inscrita no PDI 2026–2030 e já dispõe de instrumentos. O problema, reconhecido pela própria instituição, é que esse aparato não se converte em impacto sentido pela sociedade e pelo mercado. O eixo parte exatamente dessa distância entre o que existe no papel e o que chega ao território.

No plano do que já existe, a perspectiva Sociedade do PDI, que é a sua perspectiva de topo, traz três objetivos que são a Terceira Missão em outras palavras, impulsionar o ecossistema de inovação, alinhar a extensão às demandas regionais e converter conhecimento em soluções aplicadas com transferência de tecnologia e empreendedorismo, com indicadores de captação, registro de patentes e aceleração de startups. A universidade criou em 2019 a Agência Marandu de Inovação e Empreendedorismo, pela Resolução 1031/2019 CONSUN, que em 2025 registrou captação direta da ordem de 6,5 milhões de reais e mantém parcerias com VALE, SEBRAE, SOFTEX e FAPEMA, além de articular a Rede de Inovação para o Maranhão. O PDI prevê ainda projetos estruturantes dedicados, entre eles a Rede de Ambientes de Inovação, com dez espaços em regiões polo, orçamento previsto em torno de 10,5 milhões e meta de 50 startups ativas, e o Programa Integrado de Geração de Receita. E há um marco legal favorável, o Marco Legal estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação, a Lei 11.733/2022.

No plano do que não se realiza, o diagnóstico é igualmente oficial. A matriz SWOT do PDI lista como fraquezas a desconexão com o mercado e o setor produtivo, a dificuldade na transferência de conhecimento e tecnologia, a extensão pouco abrangente e a baixa visibilidade do impacto real. O próprio PDI reconhece baixa adesão dos atores à cultura de inovação, trabalhos que não se materializam nem chegam à sociedade, e projetos que não impactaram o mercado a ponto de contribuir para os problemas maranhenses. A

autoavaliação 2025 confirma essa percepção com número. A satisfação com as atividades da própria Agência Marandu ficou em torno de 3,1, apenas Suficiente, a integração dos egressos às atividades da universidade em 3,1, as bolsas de extensão em 3,1 e as parcerias com os setores público e privado em 3,3. Ou seja, a comunidade sente que o aparato existe, mas não o vê entregando impacto.

A leitura é direta e favorável à chapa. Não se trata de criar uma política de inovação, e sim de fazer funcionar a que existe. É a diferença entre ter uma agência de inovação e gerar impacto mensurável no território, e é o terreno em que a trajetória de Roberto Serra à frente da Marandu se traduz em capacidade real de execução.

2.2 A ideia do eixo

O eixo organiza a Terceira Missão em cinco frentes que se reforçam. A primeira é a Rede Marandu, entendida não como uma rede de startups, e sim como a infraestrutura institucional da Terceira Missão, que conecta pesquisa aplicada, propriedade intelectual, empreendedorismo científico e tecnológico, extensão tecnológica, laboratórios, empresas juniores e incubação a municípios, empresas, Governo e organizações sociais. A segunda é a extensão de impacto, que reorienta a extensão das atividades dispersas para respostas às demandas regionais. A terceira é a relação com o setor produtivo e os municípios, que ancora a universidade nas cadeias econômicas de cada território. A quarta é a cultura, a identidade e o desenvolvimento territorial, dimensão da Terceira Missão que vai além da lógica tecnológica e econômica e alcança o patrimônio cultural, a produção artística, os saberes tradicionais e a economia criativa. A quinta são os programas especiais como compromissos operacionais, e não apenas ativos reconhecidos. Sobre as cinco corre um compromisso de medir e comunicar o impacto, que ataca a fraqueza da baixa visibilidade.

Os programas especiais entram aqui com peso operacional equivalente ao que o plano já confere ao PROFOR e ao Uemanet. O Profitec conecta formação tecnológica às cadeias produtivas regionais e ganha fortalecimento territorial explícito. O Proetnos leva a universidade às comunidades tradicionais e ganha agenda de expansão e institucionalização. E o ProPPL leva formação superior a pessoas privadas de liberdade e é assumido como política universitária de inclusão social, e não apenas como programa lateral. Todos são Terceira Missão em ato, e ganham visibilidade, articulação e compromissos concretos neste eixo.

2.3 Propostas estruturantes do eixo

As propostas seguem a ficha padrão e a classificação de governabilidade, em que A é decisão da Reitoria, B é aprovação de conselho, C é alteração de Estatuto ou Regimento, D é dependência do Governo, E é alteração legislativa e F é dependência de parceiro externo ou captação.

Proposta 2.1 — Rede Marandu como infraestrutura institucional da Terceira Missão

Problema: Ecossistema de inovação existente, mas de baixa adesão e baixo impacto percebido, com nota 3,1 para a Agência na autoavaliação, e risco de a Rede Marandu ser lida apenas como fábrica de startups, o que reduz seu potencial.

Evidência: Autoavaliação 2025, SWOT do PDI e o próprio reconhecimento de projetos que não impactaram o mercado.

Objetivo: Consolidar a Rede Marandu como a infraestrutura institucional da Terceira Missão, articulando pesquisa aplicada, propriedade intelectual, empreendedorismo científico e tecnológico, extensão tecnológica, laboratórios, empresas juniores e incubação, escalando a Rede de Ambientes de Inovação e instalando laboratórios vivos nas regiões polo, com hubs setoriais de agronegócio e saúde, e avançando na sua estruturação com CNPJ próprio e no caminho para a condição de Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT), detalhados no capítulo de Arquitetura da Administração Superior.

Ações: Acelerar o projeto estruturante da Rede de Ambientes de Inovação, profissionalizar a gestão da incubadora, instalar os dez ambientes previstos, e articular a Rede de Inovação para o Maranhão com municípios, empresas, Governo e organizações sociais, comunicando a Marandu como rede de conexão institucional, e não apenas como aceleradora de startups.

Unidade responsável: Agência Marandu e PPG.

Abrangência: Campi das regiões polo, com prioridade pela vocação econômica.

Mudança normativa: Regulamentos internos por resolução.

Dependência externa: Parceiros e captação para os ambientes e a aceleração.

Custo: Médio, com o orçamento plurianual já previsto no PDI, da ordem de 10,5 milhões.

Cronograma: Ano 1 para a profissionalização e os primeiros ambientes, anos 2 a 4 para a rede completa.

Indicadores: Número de startups ativas, taxa de sobrevivência e número de soluções em uso real no Maranhão.

Meta: 50 startups ativas com 70 por cento de sobrevivência até o fim da gestão.

Vínculo PDI: Perspectiva Sociedade, ecossistema de inovação.

Vínculo Maranhão 2050: Economia Próspera e Inclusiva.

ODS: 8, 9 e 11.

Governabilidade: A e B para a estrutura, F para a expansão dependente de captação.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo ou captação de recursos.

Proposta 2.2 — Transferência de tecnologia e propriedade intelectual

Problema: Dificuldade na transferência de conhecimento e tecnologia, com registro de patentes e licenciamento a quem do potencial.

Evidência: SWOT do PDI e indicadores de patentes da perspectiva Sociedade.

Objetivo: Fortalecer o Núcleo de Inovação Tecnológica, desburocratizar o registro de patentes e implantar política de propriedade intelectual, licenciamento e royalties.

Ações: Estruturar o NIT, simplificar fluxos de proteção, criar a política de PI, mapear ativos protegíveis e ativar licenciamento com contrapartida.

Unidade responsável: Agência Marandu, NIT e Procuradoria.

Abrangência: Institucional, com foco nos grupos de pesquisa aplicada.

Mudança normativa: Política de PI por resolução, amparada no Marco Legal estadual de CT&I.

Dependência externa: Parceiros para licenciamento.

Custo: Baixo.

Cronograma: Ano 1 para a política e os fluxos, anos seguintes para o licenciamento.

Indicadores: Taxa de registro de patentes e receita de licenciamento.

Vínculo PDI: Perspectiva Sociedade, transferência de tecnologia.

Vínculo Maranhão 2050: Economia Próspera e Inclusiva.

ODS: 9.

Governabilidade: A e B, F para o licenciamento.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo ou captação de recursos.

Proposta 2.3 — Extensão de impacto territorial

Problema: Extensão pouco abrangente e com baixa mensuração de impacto, com bolsas de extensão em 3,1.

Evidência: SWOT do PDI e autoavaliação 2025.

Objetivo: Reorientar a extensão para as demandas regionais, institucionalizar Núcleos de Extensão nos campi e criar linhas de fomento próprias.

Ações: Institucionalizar os núcleos, alinhar projetos às vocações do território, criar linhas de fomento a exemplo de outros estados e medir o impacto socio-regional.

Unidade responsável: PROEXT e Direções de Campus.

Abrangência: Todos os campi.

Mudança normativa: Resolução de núcleos e de fomento.

Dependência externa: Parcial, para o fomento via parcerias.

Custo: Baixo a médio.

Cronograma: Ano 1 para os núcleos e a linha de fomento, anos seguintes para a ampliação.

Indicadores: Taxa de impacto socio-regional e número de pessoas alcançadas.

Vínculo PDI: Perspectiva Sociedade, extensão alinhada às demandas regionais.

Vínculo Maranhão 2050: Sociedade Saudável e Economia Próspera e Inclusiva.

ODS: 4, 8 e 10.

Governabilidade: A e B, F para o fomento externo.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo ou captação de recursos.

Proposta 2.4 — Universidade, setor produtivo e municípios

Problema: Desconexão com o setor produtivo e baixas parcerias, com nota 3,3 para parcerias público-privadas.

Evidência: SWOT do PDI e autoavaliação 2025.

Objetivo: Estruturar a relação com empresas, arranjos produtivos locais e prefeituras, ancorando cada campus na sua cadeia econômica.

Ações: Mapear os arranjos produtivos por região, firmar parcerias estruturadas, instalar laboratórios vivos, desenvolver, com arquitetos e engenheiros formados e em formação na UEMA, soluções aplicadas de interesse social, como projetos de casa popular e moradia digna para municípios parceiros, e vincular a atuação ao Plano de Desenvolvimento do Campus do Eixo 1.

Unidade responsável: Agência Marandu, PROEXT e Direções de Campus.

Abrangência: Todos os campi, pela vocação regional.

Mudança normativa: Instrumentos de parceria conforme a legislação.

Dependência externa: Setor produtivo, municípios e Governo.

Custo: Baixo.

Cronograma: Ano 1 para o mapeamento e as primeiras parcerias, contínuo depois.

Indicadores: Número de parcerias ativas e de projetos com contrapartida.

Vínculo PDI: Perspectiva Sociedade, parcerias com setor produtivo e governos.

Vínculo Maranhão 2050: Economia Próspera e Inclusiva e Governança Eficiente.

ODS: 8, 9 e 17.

Governabilidade: A, F e D conforme o parceiro.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; parceiro externo ou captação de recursos; e Governo do Estado.

Proposta 2.5 — Empreendedorismo científico e tecnológico, empresas juniores e geração de receita

Problema: Baixa adesão ao empreendedorismo científico e tecnológico e potencial de receita própria subutilizado.

Evidência: Reconhecimento no PDI da baixa adesão e do projeto de geração de receita ainda incipiente.

Objetivo: Ampliar a educação para o empreendedorismo científico e tecnológico, fortalecer empresas juniores e ativar a geração de receita por serviços tecnológicos.

Ações: Expandir a educação empreendedora com o SEBRAE, apoiar empresas juniores, estruturar a prestação de serviços laboratoriais e ativar o projeto de geração de receita, articulado ao Eixo 7.

Unidade responsável: Agência Marandu e PPG.

Abrangência: Institucional e por campus.

Mudança normativa: Regras de receita própria por resolução, amparadas no Marco Legal de CT&I.

Dependência externa: Parceiros e Fazenda para aspectos da receita própria.

Custo: Baixo, com retorno esperado positivo.

Cronograma: Ano 1 para a estruturação, anos seguintes para a escala.

Indicadores: Número de empresas juniores ativas e percentual de receita própria.

Vínculo PDI: Perspectiva Sociedade, empreendedorismo e geração de receita.

Vínculo Maranhão 2050: Economia Próspera e Inclusiva.

ODS: 8 e 9.

Governabilidade: A e B, F para captação, D para parte da receita própria.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); parceiro externo ou captação de recursos; e Governo do Estado.

Proposta 2.6 — Cultura, Identidade e Desenvolvimento Territorial

Problema: O eixo Identidade e Cultura Vibrantes do Maranhão 2050 não tem endereço claro entre as propostas do plano, e a Terceira Missão corre o risco de ser lida apenas em chave tecnológica e econômica.

Evidência: Alinhamento declarado do plano aos cinco eixos do Maranhão 2050 e a lacuna de uma proposta dedicada à dimensão cultural e identitária da Terceira Missão.

Objetivo: Ampliar a Terceira Missão para além da lógica tecnológica e econômica, valorizando o patrimônio cultural, a cultura popular, a produção artística, os saberes tradicionais, a economia criativa e a relação de cada campus com as identidades regionais, incluindo comunidades indígenas, quilombolas, ribeirinhas, caiçaras e de pescadores, e desenvolvendo políticas específicas de preservação desses saberes locais.

Ações: Mapear o patrimônio cultural e os saberes tradicionais de cada território de campus, apoiar projetos de extensão e pesquisa em cultura popular e economia criativa, fortalecer a cultura científica e a divulgação de ciência em linguagem acessível, criar mecanismos formais para inserir detentores de saberes tradicionais e pessoas de notório saber nas atividades acadêmicas, como oficinas, disciplinas eletivas e projetos de extensão, e articular a atuação com o Proetnos e com as comunidades indígenas, quilombolas e de povos e comunidades tradicionais do Maranhão.

Unidade responsável: PROEXT, Direções de Campus e Proetnos.

Abrangência: Todos os campi, por identidade regional.

Mudança normativa: Resolução de fomento cultural.

Dependência externa: Parcerias culturais e captação.

Custo: Baixo a médio.

Cronograma: Ano 1 para o mapeamento, contínuo depois.

Indicadores: Número de projetos de cultura e economia criativa apoiados e de territórios mapeados.

Vínculo PDI: Perspectiva Sociedade, responsabilidade social e diversidade.

Vínculo Maranhão 2050: Identidade e Cultura Vibrantes.

ODS: 4, 8 e 11.

Governabilidade: A e B, F para parcerias e captação.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo ou captação de recursos.

Proposta 2.7 — Profitec, Proetnos e ProPPL como compromissos operacionais

Problema: Os três programas são reconhecidos como ativos da UEMA, mas não têm o mesmo peso operacional hoje conferido ao PROFOR e ao Uemanet.

Evidência: Caracterização oficial dos programas e a assimetria de tratamento operacional entre eles no planejamento institucional.

Objetivo: Elevar Profitec, Proetnos e ProPPL a compromissos operacionais explícitos da gestão, com metas próprias.

Ações: Fortalecer territorialmente o Profitec, ampliando cursos alinhados às vocações produtivas de cada campus e sua articulação com o setor produtivo local. Expandir e institucionalizar o Proetnos, ampliando licenciaturas interculturais e formalizando sua estrutura de coordenação e orçamento. Consolidar o ProPPL como política universitária de inclusão social, ampliando sua cobertura e articulando-o com o sistema prisional e com a reintegração social dos egressos.

Unidade responsável: PROG, PPG e coordenações dos três programas.

Abrangência: Campi onde os programas operam, com potencial de expansão territorial.

Mudança normativa: Resoluções de fortalecimento e institucionalização.

Dependência externa: Parcerias com o sistema prisional, para o ProPPL, e com comunidades tradicionais, para o Proetnos.

Custo: Baixo a médio.

Cronograma: Ano 1 para os planos de fortalecimento de cada programa, contínuo depois.

Indicadores: Número de cursos e vagas do Profitec por vocação regional, número de licenciaturas e territórios atendidos pelo Proetnos, e número de vagas e municípios atendidos pelo ProPPL.

Vínculo PDI: Perspectiva Sociedade e Academia.

Vínculo Maranhão 2050: Economia Próspera e Inclusiva, Identidade e Cultura Vibrantes, Sociedade Saudável, Segura e Justa.

ODS: 4, 8, 10 e 16.

Governabilidade: A e B, D para parcerias com o sistema prisional.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e Governo do Estado.

Proposta 2.8 — Observatório de Impacto e acompanhamento territorial

Problema: Baixa visibilidade do impacto real da universidade no território, com nota 3,1 na autoavaliação.

Evidência: SWOT do PDI e autoavaliação 2025.

Objetivo: Medir, tornar visível e comunicar o impacto da Terceira Missão no Maranhão.

Ações: Criar o Observatório de Impacto com indicadores territoriais e comunicar resultados de forma sistemática, em articulação com a Política de Egressos da Proposta 2.9.

Unidade responsável: PROPLAD e Comunicação.

Abrangência: Institucional.

Mudança normativa: Ato normativo interno.

Dependência externa: Nenhuma.

Custo: Baixo.

Cronograma: Ano 1 para o observatório.

Indicadores: Existência do observatório e número de indicadores territoriais monitorados.

Vínculo PDI: Perspectiva Sociedade e Academia.

Vínculo Maranhão 2050: Governança Eficiente e Conectada.

ODS: 4, 8 e 9.

Governabilidade: A e B.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

Proposta 2.9 — Política de Egressos

Problema: Integração frágil dos egressos às atividades da universidade, com nota 3,1 na autoavaliação, e ausência de uma política estruturada que transforme o egresso em parceiro permanente da UEMA, para além do acompanhamento estatístico.

Evidência: Autoavaliação 2025 e o plano de acompanhamento de egressos previsto no PDI.

Objetivo: Instituir uma Política de Egressos completa, que implante o plano de acompanhamento previsto no PDI e vá além dele, com cadastro permanente, bolsa de oportunidades de trabalho, mentoria de egressos a estudantes, participação de egressos em bancas e conselhos consultivos de curso, e vinculação dos egressos à política de fundraising e fundo patrimonial do Eixo 7.

Ações: Implantar o plano de acompanhamento de egressos previsto no PDI, criar cadastro permanente e rede de egressos por curso e por campus, estruturar programa de mentoria de egressos a estudantes, convidar egressos para bancas, colegiados consultivos e eventos institucionais, e articular a rede de egressos como fonte de doações ao fundo patrimonial da Proposta 7.7.

Unidade responsável: PROEXT e PROG.

Abrangência: Todos os cursos e campi.

Mudança normativa: Ato normativo interno.

Dependência externa: Nenhuma para a estrutura, F para a articulação com o fundo patrimonial.

Custo: Baixo.

Cronograma: Ano 1 para o cadastro e o plano, anos seguintes para a rede de mentoria e a articulação com o fundo patrimonial.

Indicadores: Taxa de egressos cadastrados e ativos na rede, e número de mentorias realizadas.

Vínculo PDI: Perspectiva Sociedade e Academia, acompanhamento de egressos.

Vínculo Maranhão 2050: Economia Próspera e Inclusiva.

ODS: 4, 8 e 17.

Governabilidade: A e B, F para a articulação com o fundo patrimonial.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo ou captação de recursos.

Governabilidade: A.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor.

2.4 Síntese do eixo

O Eixo 2 assume a Terceira Missão, e não apenas a inovação, como a identidade do plano, e a trata não como promessa, e sim como execução do que já existe. Parte do diagnóstico oficial de que o aparato de inovação está montado mas não entrega impacto, com a própria Agência Marandu avaliada em 3,1, e propõe fazer funcionar o que a instituição já construiu. Consolida a Rede Marandu como a infraestrutura institucional da Terceira Missão, e não apenas como fábrica de startups, reorienta a extensão para o impacto territorial, ancora a universidade no setor produtivo e nos municípios, amplia a Terceira Missão para a cultura, a identidade e o desenvolvimento territorial, eleva Profitec, Proetnos e ProPPL a compromissos operacionais com o mesmo peso do PROFOR e do Uemanet, ativa o empreendedorismo científico e tecnológico e a geração de receita, cria um Observatório de Impacto que torna visível o que hoje não se vê, e institui uma Política de Egressos que transforma quem se formou na UEMA em parceiro permanente da universidade. Entregue pela multicampia do Eixo 1 e sustentado pela autonomia do Eixo 7, é por este eixo que a UEMA deixa de apenas estar no Maranhão e passa a transformar o Maranhão.

EIXO 3 — FORMAÇÃO PARA O FUTURO

Graduação, permanência e experiência universitária

Plano de Gestão i.NOVA UEMA · Chapa 1 — Roberto Serra (Reitor) e Francisca Neide (Vice-Reitora)

Fontes: PDI UEMA 2026–2030, Relatório de Autoavaliação Institucional 2025 (CPA/UEMA), Maranhão 2050 (Seplan/MA).

Este eixo cuida da primeira missão da universidade, o ensino, agora orientada para o futuro. Formar não é apenas diplomar, é preparar profissionais e cidadãos capazes de atuar em um mundo que muda rápido, e garantir que quem entra consiga concluir com qualidade. O eixo dialoga diretamente com o sistema do Eixo 1, porque a formação de qualidade precisa chegar igual a todos os campi, e com a Terceira Missão do Eixo 2, porque a boa formação é a primeira forma de impacto no território.

3.1 Diagnóstico: bons cursos, jornada do aluno frágil

O diagnóstico oficial mostra uma universidade que forma bem, mas que ainda perde estudantes no caminho e engessa a experiência formativa. É a partir dessa tensão que o eixo se organiza.

Do lado das forças, a autoavaliação 2025 confirma que a qualidade percebida da formação é boa. A satisfação com a qualidade geral do curso e com a formação acadêmica, considerando o projeto pedagógico, alcançou 3,7, no conceito Bom, e figura entre os melhores indicadores da instituição. O PDI reconhece ainda como forças a diversidade de oferta e a condição de referência em educação a distância, sustentada pelo Uemanet e por seus polos.

Do lado das fragilidades, o quadro é claro e recai sobre a jornada do estudante. A matriz SWOT do PDI aponta a rigidez curricular e o acompanhamento frágil da jornada do aluno. A autoavaliação confirma com número. A dimensão de Políticas Acadêmicas para o ensino, a pesquisa e a extensão ficou em 3,4, apenas Suficiente, com os menores desempenhos na oferta de bolsas de monitoria, pesquisa e extensão, com 3,1, e nas oportunidades de estágio obrigatório, com 3,3. A dimensão de Atendimento aos Discentes ficou em 3,3, também Suficiente, com os piores indicadores no incentivo a intercâmbio nacional e internacional, com 3,0, nos recursos didáticos adaptados para estudantes com deficiência, com 3,1, e nas ações de redução de evasão e retenção e de apoio às organizações estudantis, ambos com 3,2. Há ainda um sinal que atravessa todo o relatório, o de que o estudante de graduação presencial é, de forma consistente, o segmento menos satisfeito, com notas entre 3,0 e 3,4 nas várias dimensões. É exatamente o público central da universidade que mais sente as lacunas.

A leitura é direta. A UEMA não precisa provar que forma bem, isso a comunidade já reconhece. Precisa modernizar o currículo, fortalecer a permanência e o sucesso, e cuidar melhor da jornada do aluno, com atenção prioritária ao estudante da graduação presencial e à equidade entre campi.

3.2 A ideia do eixo

O eixo organiza a formação em sete movimentos. O primeiro é modernizar e flexibilizar o currículo, com metodologias ativas, interdisciplinaridade, competências do futuro e extensão integrada à formação. O segundo é garantir permanência e sucesso, atacando a evasão e a retenção e cuidando da jornada do aluno do ingresso à diplomação, agora por meio de um Programa Integrado de Permanência e Vida Universitária, que trata alimentação, transporte, moradia, casa do estudante, creche, saúde mental, esporte, cultura, convivência, conectividade e organizações estudantis como partes de uma mesma experiência, executado em conjunto com o Eixo 8 na parte de infraestrutura. O terceiro é fortalecer a educação a distância e o Uemanet como vetor de interiorização com qualidade. O quarto é ajustar a oferta, subordinando o portfólio de cursos às escutas territoriais, que privilegiam a vontade da comunidade e a vocação regional sobre o critério puramente técnico, e ampliando o acesso pelo aproveitamento das vagas ociosas do PAES pelo ENEM. O quinto é a educação ao longo da vida, com formação continuada, microcredenciais e educação executiva, que aproxima a graduação da Terceira Missão. O sexto é preparar a universidade para o seu tempo, com uma política clara de uso responsável da inteligência artificial pelos estudantes, que rompe a lógica de uma universidade pensada com estruturas do século XIX, formando alunos do século XXI. O sétimo é abrir a universidade para a sociedade, com cursos abertos e livres, a UNABI redimensionada como espaço intergeracional, e uma política própria de esporte. Sobre os sete, a formação docente ocupa lugar de destaque, porque o Maranhão precisa de bons professores e a UEMA é peça central dessa política.

3.3 Propostas estruturantes do eixo

As propostas seguem a ficha padrão e a classificação de governabilidade, em que A é decisão da Reitoria, B é aprovação de conselho, C é alteração de Estatuto ou Regimento, D é dependência do Governo, E é alteração legislativa e F é dependência de parceiro externo ou captação.

Proposta 3.1 — Modernização e flexibilização curricular

Problema: Rigidez curricular, baixa integração entre ensino, pesquisa e extensão, e risco de obsolescência dos currículos, que leva egressos a precisar de requalificação precoce no mercado.

Evidência: SWOT do PDI e dimensão de Políticas Acadêmicas em 3,4 na autoavaliação.

Objetivo: Flexibilizar currículos com metodologias ativas, competências do futuro, interdisciplinaridade e extensão curricularizada, com ciclos periódicos e acelerados de revisão que evitem a obsolescência dos cursos, apoiados na Plataforma Integrada de Educação Flexível prevista no PDI.

Ações: Revisar projetos pedagógicos, implantar metodologias ativas, integrar a extensão à formação, operacionalizar a plataforma de educação flexível no SIGUema, instituir um ciclo regular de atualização curricular com prazo definido, e criar a creditação curricular de projetos de inovação desenvolvidos pelos estudantes junto a empresas e startups, em articulação com a Terceira Missão do Eixo 2.

Unidade responsável: PROG e colegiados de curso.

Abrangência: Todos os cursos e campi.

Mudança normativa: Resoluções acadêmicas do CEPE.

Dependência externa: Nenhuma.

Custo: Baixo.

Cronograma: Ano 1 para o marco e os primeiros cursos, anos 2 a 4 para a adesão plena.

Indicadores: Percentual de cursos com currículo flexibilizado e com extensão integrada.

Vínculo PDI: Perspectiva Academia, modernização e flexibilização curricular.

Vínculo Maranhão 2050: Educação Transformadora.

ODS: 4.

Governabilidade: A e B.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

Proposta 3.2 — Permanência e sucesso do estudante

Problema: Acompanhamento frágil da jornada do aluno, com evasão e retenção acima do desejável.

Evidência: SWOT do PDI, indicadores de evasão e retenção em 3,2 e menor satisfação do estudante de graduação presencial.

Objetivo: Reduzir evasão e retenção e elevar a taxa de sucesso, com acompanhamento sistemático da jornada do aluno.

Ações: Implantar coordenação pedagógica nos campi do continente, apoio psicopedagógico, sistema de alerta de evasão, ações de acolhimento e nivelamento, e preparação para o Enade.

Unidade responsável: PROG, PROEXT e Direções de Campus.

Abrangência: Todos os campi, com prioridade à graduação presencial.

Mudança normativa: Ato normativo interno.

Dependência externa: Nenhuma.

Custo: Baixo a médio.

Cronograma: Ano 1 para o sistema de alerta e as coordenações, contínuo depois.

Indicadores: Taxa de sucesso na graduação e índice de evasão.

Vínculo PDI: Perspectiva Academia, permanência e sucesso.

Vínculo Maranhão 2050: Educação Transformadora.

ODS: 4 e 10.

Governabilidade: A e B.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

Proposta 3.3 — Programa Integrado de Permanência e Vida Universitária

Problema: Assistência estudantil concentrada em auxílios e permanência acadêmica em sentido estrito, sem tratar a experiência universitária de forma integrada, com cobertura insuficiente e desigual entre campi e impacto direto na permanência.

Evidência: PDI, indicador de cobertura da assistência estudantil, menor satisfação do estudante presencial e fragilidade do apoio às organizações estudantis na autoavaliação 2025.

Objetivo: Instituir um Programa Integrado de Permanência e Vida Universitária, que trate a experiência do estudante de forma completa, e não apenas como auxílio financeiro, articulado ao Pacto UEMA por Inteiro e às obras do Eixo 8.

Ações: O programa abrange explicitamente alimentação, transporte, incluindo a mobilidade intracampi que permite a estudantes de campi menores utilizar as estruturas especializadas dos campi-polo regionais do Eixo 1, moradia estudantil onde houver necessidade demonstrada, com estudo de viabilidade para construção ou aquisição de casa do estudante próxima aos campi de maior demanda, auxílio-creche para estudantes com filhos em idade de creche e estudo de viabilidade para construção de creche própria nos campi de maior demanda, serviço de psicologia com atendimento e acompanhamento psicológico em todos os 20 campi, esporte, cultura, espaços de convivência, conectividade, apoio às organizações e à representação estudantil, e oportunidades acadêmicas de monitoria, iniciação científica e extensão. Os auxílios são revisados e ampliados com atenção especial a quem mora fora do município sede do campus e depende de deslocamento diário ou semanal para estudar. Parte dessas frentes é executada por este eixo, no que se refere a políticas, critérios e programas, e parte pelo Eixo 8, no que se refere à infraestrutura física de restaurantes, moradia, espaços de convivência e conectividade. Como ação concreta e específica, a UEMA fortalece o apoio às organizações estudantis, com regularização e apoio ao DCE e aos DAS e CAs, e assegura sua representação nos colegiados.

Unidade responsável: PROEXT e Direções de Campus, em articulação com PROINFRA para a infraestrutura.

Abrangência: Todos os campi.

Mudança normativa: Resolução do Programa Integrado.

Dependência externa: Parcial, para investimentos maiores em moradia e infraestrutura.

Custo: Médio a alto, faseado por prioridade e demanda demonstrada.

Cronograma: Ano 1 para a revisão de critérios e o desenho integrado, anos seguintes para a ampliação faseada.

Indicadores: Cobertura da assistência estudantil, número de estudantes atendidos por frente do programa, e número de organizações estudantis apoiadas.

Vínculo PDI: Perspectiva Academia e Sociedade.

Vínculo Maranhão 2050: Sociedade Saudável, Segura e Justa.

ODS: 1, 3, 4 e 10.

Governabilidade: A e B, F para investimentos maiores.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo ou captação de recursos.

Proposta 3.4 — EAD e Uemanet como vetor de interiorização com qualidade

Problema: Necessidade de ampliar a oferta a distância mantendo e elevando a qualidade.

Evidência: Condição de referência em EaD reconhecida no PDI, bom desempenho dos segmentos a distância na autoavaliação, e o histórico do próprio Uemanet, que em sua fase inicial de expansão já implantou 32 cursos a distância em 101 municípios maranhenses, demonstrando a capacidade real da plataforma de levar formação de qualidade a todo o Estado.

Objetivo: Fortalecer o Uemanet, ampliar a oferta a distância nos campi e polos e assegurar padrões de qualidade.

Ações: Modernizar a plataforma e a tutoria, ampliar a oferta alinhada às demandas regionais e integrar a EaD à educação flexível.

Unidade responsável: Uemanet e PROG.

Abrangência: Campi e 67 polos.

Mudança normativa: Resoluções acadêmicas.

Dependência externa: Fomento para tutoria e bolsas.

Custo: Médio.

Cronograma: Ano 1 para o plano de qualidade, contínuo para a expansão.

Indicadores: Número de vagas a distância e indicadores de qualidade e conclusão.

Vínculo PDI: Perspectiva Academia, educação digital e flexível.

Vínculo Maranhão 2050: Educação Transformadora.

ODS: 4.

Governabilidade: A e B, F para fomento.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo ou captação de recursos.

Proposta 3.5 — Revisão do portfólio de cursos

Problema: Portfólio desatualizado, com cursos de baixa procura e lacunas frente a novas demandas, e risco de que a criação e o ajuste de cursos sejam decididos apenas por critério técnico central, sem ouvir a vontade da comunidade de cada território.

Evidência: Diretriz do PDI de revisão do portfólio e levantamento de cursos com baixa ou nenhuma matrícula.

Objetivo: Ajustar a oferta às demandas do Estado e às potencialidades socioeconômicas de cada município, subordinando toda decisão de criação, ajuste ou encerramento de curso às escutas territoriais realizadas em cada campus, que privilegiam a vontade da comunidade local e a vocação regional sobre o critério puramente técnico ou central, em conexão com o Plano de Desenvolvimento do Campus do Eixo 1.

Ações: Diagnosticar a procura por curso e campus, cruzar a oferta com o perfil socioeconômico do município, realizar escutas territoriais com a comunidade, os municípios e o setor produtivo local antes de qualquer decisão de criação ou encerramento de curso, avaliar cursos ociosos, propor novos cursos por vocação regional identificada nas escutas, incluindo modalidades como licenciatura em educação do campo e cursos de saúde voltados a comunidades indígenas e tradicionais, em articulação com o Proetnos e a política de equidade do Eixo 2, desenhar arranjos de cursos interconectados que permitam eventuais duplas graduações entre áreas afins, e revisar a distribuição da oferta.

Unidade responsável: PROG e PROPLAD.

Abrangência: Todos os campi.

Mudança normativa: Resoluções de criação e reformulação de cursos, condicionadas à realização de escuta territorial prévia.

Dependência externa: Nenhuma para o diagnóstico e as escutas.

Custo: Baixo.

Cronograma: Ano 1 para o diagnóstico e o início das escutas territoriais, anos seguintes para os ajustes.

Indicadores: Taxa de ocupação de vagas, aderência da oferta às vocações regionais, e número de decisões de portfólio precedidas de escuta territorial.

Vínculo PDI: Perspectiva Academia, revisão do portfólio.

Vínculo Maranhão 2050: Educação Transformadora e Economia Próspera e Inclusiva.

ODS: 4 e 8.

Governabilidade: A e B.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

Proposta 3.6 — Formação de professores como política pública

Problema: O Maranhão precisa elevar seus indicadores educacionais, e a formação docente é decisiva para isso.

Evidência: Finalidades do Programa PROFOR registradas em fonte oficial e o papel da UEMA na formação de professores para a educação básica.

Objetivo: Fortalecer o PROFOR e as licenciaturas e conectar a formação inicial à formação continuada e à pós-graduação docente, tratando a formação de professores como política pública de melhoria da educação básica.

Ações: Consolidar os polos do PROFOR, articular formação inicial e continuada, apoiar o Pibid e a residência pedagógica, e propor formação docente em nível de pós, em conexão com o Eixo 4.

Unidade responsável: PROG, PPG e PROFOR.

Abrangência: Polos do PROFOR e licenciaturas.

Mudança normativa: Resoluções acadêmicas.

Dependência externa: Parceria com a SEDUC e municípios, e fomento.

Custo: Médio.

Cronograma: Ano 1 para a articulação, contínuo depois.

Indicadores: Número de professores formados e vínculo com a rede básica.

Vínculo PDI: Perspectiva Academia e Sociedade.

Vínculo Maranhão 2050: Educação Transformadora.

ODS: 4.

Governabilidade: A e B, F para fomento e D para a articulação com a SEDUC.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); parceiro externo ou captação de recursos; e Governo do Estado.

Proposta 3.7 — Empregabilidade e mundo do trabalho

Problema: Baixa conexão entre formação, estágio e mercado, com estágio obrigatório em 3,3.

Evidência: Autoavaliação 2025 e indicador de empregabilidade dos egressos do PDI.

Objetivo: Aproximar a formação do mundo do trabalho, ampliando estágios, parcerias com conselhos de classe e feiras de estágio e emprego, com uma Central de Estágios que dê transparência às oportunidades disponíveis.

Ações: Criar a Central de Estágios, com oferta transparente e centralizada de oportunidades por curso e campus, realizar feiras anuais de estágio e negócios, firmar parcerias com conselhos profissionais e empresas, e acompanhar a empregabilidade dos egressos com o Observatório do Eixo 2.

Unidade responsável: PROG, PROEXT e Agência Marandu.

Abrangência: Todos os cursos.

Mudança normativa: Instrumentos de parceria.

Dependência externa: Empresas e conselhos de classe.

Custo: Baixo.

Cronograma: Ano 1 para as primeiras feiras e parcerias, contínuo depois.

Indicadores: Número de estágios e taxa de empregabilidade dos egressos.

Vínculo PDI: Perspectiva Academia, empregabilidade.

Vínculo Maranhão 2050: Economia Próspera e Inclusiva.

ODS: 4 e 8.

Governabilidade: A e F.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; e parceiro externo ou captação de recursos.

Proposta 3.8 — Observatório de Tendências e futuro das profissões

Problema: A universidade tende a reagir tarde a mudanças rápidas do mundo do trabalho e da tecnologia, o que atrasa a criação de cursos e a atualização de currículos.

Evidência: Diretriz do PDI de competências do futuro e a própria dinâmica de temas emergentes como inteligência artificial, data centers e novas profissões.

Objetivo: Criar uma capacidade permanente de antecipação, que posicione a UEMA de forma proativa em áreas emergentes e alimente a criação de cursos, a atualização curricular e a agenda de pesquisa e inovação.

Ações: Instituir o Observatório de Tendências, monitorar temas quentes como inteligência artificial, data centers, economia verde e novas profissões, produzir cenários e recomendações, e conectar seus resultados às propostas de currículo, portfólio e pesquisa dos Eixos 3 e 4.

Unidade responsável: PROPLAD, PROG e Agência Marandu.

Abrangência: Institucional, com desdobramento por campus.

Mudança normativa: Ato normativo interno.

Dependência externa: Parcerias para dados e prospecção.

Custo: Baixo.

Cronograma: Ano 1 para a instalação, contínuo depois.

Indicadores: Número de recomendações incorporadas a cursos, currículos e projetos.

Vínculo PDI: Perspectiva Academia e Sociedade.

Vínculo Maranhão 2050: Educação Transformadora e Governança Conectada e Inovadora.

ODS: 4, 8 e 9.

Governabilidade: A, F para parcerias de dados.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; e parceiro externo ou captação de recursos.

Proposta 3.9 — Educação ao longo da vida

Problema: A oferta da UEMA concentra-se na graduação regular, sem uma linha clara de formação continuada, microcredenciais e cursos de curta duração para quem já está no mercado de trabalho.

Evidência: Diretriz do PDI de educação ao longo da vida e a lacuna de conexão entre a graduação e as necessidades permanentes de qualificação dos territórios.

Objetivo: Estruturar uma linha de educação ao longo da vida, com formação continuada, microcredenciais, cursos de curta duração e educação executiva, aproximando a graduação da Terceira Missão do Eixo 2.

Ações: Mapear demandas de requalificação por território, em articulação com o Observatório de Tendências, desenhar microcredenciais e cursos de curta duração, e ofertar educação executiva em parceria com empresas e o setor público.

Unidade responsável: PROG e Agência Marandu.

Abrangência: Todos os campi, por vocação regional.

Mudança normativa: Resoluções acadêmicas de microcredenciais.

Dependência externa: Parceiros para educação executiva.

Custo: Baixo, com potencial de geração de receita própria.

Cronograma: Ano 1 para o desenho, anos seguintes para a oferta.

Indicadores: Número de microcredenciais e cursos de curta duração ofertados e de pessoas formadas.

Vínculo PDI: Perspectiva Academia, educação ao longo da vida.

Vínculo Maranhão 2050: Educação Transformadora e Economia Próspera e Inclusiva.

ODS: 4 e 8.

Governabilidade: A e B, F para parcerias de educação executiva.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo ou captação de recursos.

Proposta 3.10 — Reestruturação do DCE e das entidades de representação estudantil

Problema: apoio insuficiente ao Diretório Central dos Estudantes e às entidades de representação por curso, com o indicador de apoio às organizações estudantis em 3,2 na autoavaliação.

Evidência: fragilidade do apoio às organizações estudantis identificada na autoavaliação 2025.

Objetivo: apoiar a reestruturação do DCE com representação por campus, e o funcionamento pleno dos Centros Acadêmicos e Diretórios Acadêmicos por curso, assegurando eleições regulares, infraestrutura de funcionamento e assento nos colegiados.

Ações: apoiar tecnicamente e financeiramente o processo eleitoral do DCE com representação de cada campus, apoiar a organização e a regularização dos CAs e DAs em todos os cursos, garantir espaço físico e infraestrutura mínima de funcionamento para as entidades estudantis em cada campus, incluindo sala própria, sala de jogos e outros equipamentos de convivência e lazer, e assegurar a representação discente nos Órgãos Colegiados Superiores, Conselhos de Centro, Colegiados de Curso e Assembleias Departamentais.

Unidade responsável: PROEXT.

Abrangência: todos os 20 campi e cada curso da UEMA.

Mudança normativa: resolução de apoio institucional às entidades estudantis.

Custo: baixo.

Cronograma: primeiro ano para a regularização e o apoio ao processo eleitoral, contínuo depois.

Indicadores: número de CAs e DAs regularizados e representação do DCE por campus.

Meta: DCE com representação de todos os 20 campi e CAs ou DAs ativos em todos os cursos até o segundo ano.

Vínculo PDI: perspectiva Academia e Sociedade, participação estudantil.

Vínculo Maranhão 2050: Sociedade Saudável, Segura e Justa.

ODS: 4 e 16.

Governabilidade: A e B.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

Proposta 3.11 — Igualdade de acesso a bolsas e benefícios entre todos os estudantes

Problema: Risco de tratamento desigual na concessão de bolsas e benefícios entre estudantes da graduação regular, presencial e a distância, e estudantes dos programas especiais, PROFOR, Profitec e Proetnos, que hoje podem ter acesso menor ou mais burocrático aos mesmos benefícios.

Evidência: Estrutura de programas especiais caracterizada na Análise-base do plano e o princípio de equidade que orienta todos os eixos.

Objetivo: Assegurar que estudantes de todos os programas da UEMA, independentemente da modalidade ou do programa em que estejam matriculados, tenham direito aos mesmos critérios e ao mesmo valor de bolsas de monitoria, iniciação científica, extensão e assistência estudantil.

Ações: Revisar os editais e critérios de concessão de bolsas para eliminar qualquer diferença de valor ou de critério entre estudantes da graduação regular e estudantes do PROFOR, do Profitec e do Proetnos, e assegurar que estudantes da modalidade a distância tenham acesso equivalente às oportunidades de bolsa, respeitadas as especificidades de cada modalidade.

Unidade responsável: PROEXT e PROG.

Abrangência: Todos os estudantes da UEMA, em todos os programas e modalidades.

Mudança normativa: Revisão de editais e resolução de equidade de bolsas.

Custo: Baixo, por tratar de igualdade de critério e não necessariamente de aumento total de recurso.

Cronograma: Ano 1.

Indicadores: Paridade de valor e de critério de bolsa entre programas e modalidades.

Meta: Paridade plena até o segundo ano.

Vínculo PDI: Perspectiva Academia e Sociedade, equidade.

Vínculo Maranhão 2050: Sociedade Saudável, Segura e Justa.

ODS: 4 e 10.

Governabilidade: A e B.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

Proposta 3.12 — Política de cotas e ações afirmativas de acesso

Problema: Necessidade de assegurar, de forma explícita e permanente, a democratização do acesso à UEMA para grupos historicamente sub-representados no ensino superior.

Evidência: Princípio de inclusão e diversidade assumido pelo plano e as escutas presenciais inéditas do PDI com estudantes com deficiência e comunidades indígenas.

Objetivo: Manter e fortalecer a política de cotas e ações afirmativas de acesso no processo seletivo da UEMA, incluindo o PAES, para pessoas negras, indígenas, quilombolas, pessoas com deficiência e estudantes de escola pública, com acompanhamento da permanência desses estudantes até a diplomação.

Ações: Auditar anualmente o cumprimento das cotas de acesso, ampliar a articulação entre a política de cotas e o Programa Integrado de Permanência e Vida Universitária da Proposta 3.3, e publicar dados anuais de ingresso, permanência e conclusão por grupo de cota.

Unidade responsável: PROG.

Abrangência: Todos os processos seletivos da UEMA.

Mudança normativa: Resolução de política de cotas, quando necessária atualização.

Custo: Baixo.

Cronograma: Ano 1 e contínuo.

Indicadores: Taxa de ocupação das vagas de cota e taxa de permanência e conclusão por grupo.

Vínculo PDI: Perspectiva Sociedade, democratização do acesso.

Vínculo Maranhão 2050: Sociedade Saudável, Segura e Justa.

ODS: 4 e 10.

Governabilidade: A e B.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

Proposta 3.13 — Aproveitamento das vagas ociosas do PAES pelo ENEM

Problema: Vagas que ficam ociosas no processo seletivo próprio da UEMA, o PAES, sem aproveitamento imediato, enquanto milhares de candidatos maranhenses e de outros estados realizam o ENEM todos os anos.

Evidência: Processo seletivo PAES reconhecido como boa prática no credenciamento da UEMA, mas sem mecanismo declarado de aproveitamento de vagas remanescentes por outro processo seletivo.

Objetivo: Abrir as vagas ociosas do PAES, não preenchidas ao final do processo seletivo próprio, para candidatos que utilizem a nota do ENEM, ampliando o aproveitamento da capacidade instalada da universidade sem prejuízo ao PAES como processo seletivo principal.

Ações: Mapear anualmente as vagas ociosas por curso e campus ao final do PAES, regulamentar o edital complementar de aproveitamento dessas vagas pela nota do ENEM, e divulgar amplamente o calendário e as regras aos candidatos.

Unidade responsável: PROG.

Abrangência: Todos os cursos e campi com vagas remanescentes do PAES.

Mudança normativa: Resolução de regulamentação do edital complementar via ENEM.

Custo: Baixo.

Cronograma: Ano 1.

Indicadores: Número de vagas ociosas preenchidas por meio do ENEM.

Meta: Redução significativa da ociosidade de vagas até o segundo ano.

Vínculo PDI: Perspectiva Academia, democratização do acesso.

Vínculo Maranhão 2050: Educação Transformadora.

ODS: 4.

Governabilidade: A e B.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

Proposta 3.14 — Política de uso da inteligência artificial por estudantes

Problema: A UEMA ainda não dispõe de uma política clara sobre o uso de inteligência artificial por estudantes na vida acadêmica, o que expõe a instituição ao risco de continuar operando com estruturas do século XIX, formando alunos do século XXI, sem uma resposta pedagógica adequada ao século em que vivem.

Evidência: Ausência de política acadêmica de inteligência artificial no PDI, distinta da inteligência artificial de gestão já prevista no Eixo 6, e a rápida disseminação do uso de ferramentas de inteligência artificial generativa entre estudantes de todo o país.

Objetivo: Definir uma política acadêmica de uso da inteligência artificial por estudantes, que discipline o uso responsável e ético dessas ferramentas em atividades avaliativas, trabalhos, monitorias e produção acadêmica, e que também as incorpore pedagogicamente como competência do futuro, em vez de apenas proibi-las.

Ações: Construir, de forma participativa com estudantes e docentes, diretrizes de uso responsável e ético da inteligência artificial em atividades acadêmicas, definir critérios de integridade acadêmica compatíveis com o uso dessas ferramentas, capacitar docentes para o uso pedagógico da inteligência artificial em sala de aula, e articular a política com a Superintendência de Tecnologia, Dados e Transformação Digital (STDT) do Eixo 6.

Unidade responsável: PROG, em articulação com a STDT.

Abrangência: Todos os cursos e campi.

Mudança normativa: Resolução de política acadêmica de inteligência artificial.

Custo: Baixo.

Cronograma: Ano 1.

Indicadores: Existência da política publicada e número de docentes capacitados para o uso pedagógico da inteligência artificial.

Vínculo PDI: Perspectiva Academia e Competência, transformação digital.

Vínculo Maranhão 2050: Educação Transformadora e Governança Conectada e Inovadora.

ODS: 4 e 9.

Governabilidade: A e B.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

Proposta 3.15 — Política de Mobilidade Estudantil entre Cursos e Campi

Problema: Ausência de uma política interna, transparente e regular que permita ao estudante solicitar transferência de curso ou de campus dentro da própria UEMA, para além dos casos de transferência ex officio já previstos em lei, hoje tratados de forma pontual e pouco previsível.

Evidência: Diagnóstico de rigidez curricular e de jornada do aluno frágil na SWOT do PDI e na autoavaliação 2025, e a lógica de sistema do Eixo 1, que pressupõe circulação organizada dentro da própria UEMA.

Objetivo: Instituir uma Política de Mobilidade Estudantil entre Cursos e Campi, com critérios públicos que permitam ao estudante da UEMA migrar de curso ou de campus por processo interno regular, preservando a mobilidade intracampi de acesso aos campi-polo já prevista no Eixo 1, que é complementar e não substitui esta política, e abrindo horizonte futuro de extensão para mobilidade interinstitucional com a UEMASUL, tratada na Proposta 7.9 do Eixo 7.

Ações: A política define os seguintes critérios de concessão: existência de vaga no curso e no campus de destino, compatibilidade curricular e equivalência de disciplinas já cursadas, situação acadêmica regular do estudante, sem pendências disciplinares, respeito às hipóteses de transferência ex officio já previstas em lei, que têm prioridade sobre a mobilidade voluntária, e critério de desempate por desempenho acadêmico quando houver mais solicitações do que vagas disponíveis. A movimentação ocorre por edital semestral ou anual, com regras públicas, prazo de resposta definido, e orientação acadêmica ao estudante sobre o impacto da mudança em sua integralização curricular.

Unidade responsável: PROG.

Abrangência: Todos os cursos e os 20 campi.

Mudança normativa: Resolução de Política de Mobilidade Estudantil.

Custo: Baixo.

Cronograma: Ano 1 para a regulamentação, contínuo depois com edital regular.

Indicadores: Número de solicitações de mobilidade atendidas por edital, e taxa de conclusão dos estudantes que migraram de curso ou campus.

Vínculo PDI: Perspectiva Academia, permanência e sucesso do estudante.

Vínculo Maranhão 2050: Educação Transformadora.

ODS: 4 e 10.

Governabilidade: A e B.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

Proposta 3.16 — Política de Abertura da Universidade

Problema: Salas de aula e auditórios ociosos fora do horário letivo, e uma universidade ainda pouco conectada com a sociedade fora dos seus próprios cursos regulares, sem oferta sistemática de cursos abertos, cursos livres e formação em línguas estrangeiras à comunidade.

Evidência: Diretriz do PDI de conexão com a sociedade e o princípio deste plano de que a UEMA deve interagir permanentemente com o território, e não apenas estar presente nele.

Objetivo: Instituir uma Política de Abertura da Universidade, com uso responsável dos espaços ociosos para cursos abertos e cursos livres à comunidade, dinamização de cursos de línguas estrangeiras, e abertura para que profissionais do mercado, do governo e pessoas de notório saber da sociedade participem do processo formativo dos estudantes.

Ações: Mapear salas de aula e auditórios ociosos por horário em cada campus, criar um programa regular de cursos abertos e cursos livres, com prioridade para línguas estrangeiras e temas de interesse do território, regulamentar a participação de profissionais do mercado, do governo e de pessoas de notório saber como convidados ou colaboradores eventuais no processo formativo, sem prejuízo dos concursos docentes, e divulgar amplamente a agenda de abertura à comunidade.

Unidade responsável: PROG e PROEXT.

Abrangência: Todos os campi.

Mudança normativa: Resolução da Política de Abertura.

Custo: Baixo.

Cronograma: Ano 1 para o mapeamento e os primeiros cursos, contínuo depois.

Indicadores: Número de cursos abertos e livres ofertados, e taxa de uso dos espaços antes ociosos.

Vínculo PDI: Perspectiva Sociedade, conexão com a comunidade.

Vínculo Maranhão 2050: Educação Transformadora e Identidade e Cultura Vibrantes.

ODS: 4 e 11.

Governabilidade: A e B.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

Proposta 3.17 — Universidade Aberta Intergeracional, a UNABI, redimensionada

Problema: A Universidade Aberta Intergeracional, a UNABI, existe mas não opera hoje com o alcance intergeracional que o próprio nome promete, e a UEMA ainda não define com clareza o que tem a oferecer a esse público nem como usar seus espaços para criar um ambiente de trocas entre gerações, em benefício da sociedade e do território onde cada campus está presente.

Evidência: Existência do programa UNABI na estrutura da UEMA e a diretriz do PDI de conexão da universidade com a sociedade em todas as faixas etárias.

Objetivo: Redimensionar a UNABI para que se torne, de fato, intergeracional, ampliando sua oferta e sua presença nos campi como espaço de convivência e aprendizagem entre diferentes gerações da comunidade.

Ações: Diagnosticar o alcance atual da UNABI por campus, redesenhar sua oferta para incluir atividades que conectem estudantes jovens, adultos e idosos da comunidade, ampliar sua presença para além de São Luís, e integrar a UNABI à Política de Abertura da Proposta 3.16 e à agenda de cultura e extensão do Eixo 2.

Unidade responsável: PROEXT.

Abrangência: Campi com viabilidade de oferta imediata, com expansão progressiva.

Mudança normativa: Resolução de redesenho do programa.

Custo: Baixo a médio.

Cronograma: Ano 1 para o diagnóstico e o redesenho, anos seguintes para a expansão.

Indicadores: Número de campi com UNABI ativa e diversidade etária dos participantes.

Vínculo PDI: Perspectiva Sociedade, extensão e conexão intergeracional.

Vínculo Maranhão 2050: Sociedade Saudável, Segura e Justa.

ODS: 4 e 10.

Governabilidade: A e B.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

Proposta 3.18 — Política de Esporte

Problema: Ausência de uma política institucional dedicada ao esporte, hoje tratado apenas como item de infraestrutura de convivência, sem programa próprio de fomento à prática esportiva entre estudantes, docentes e técnicos.

Evidência: Estruturas de esporte entre os itens de infraestrutura de vida universitária do Eixo 8, e a ausência de uma política específica no PDI para além da infraestrutura.

Objetivo: Instituir a Política de Esporte da UEMA, com fomento à prática esportiva regular, competições internas e intercampi, e articulação com a saúde e o bem-estar da comunidade universitária.

Ações: Criar o calendário anual de atividades e competições esportivas internas e intercampi, apoiar equipes e modalidades por campus, e articular a política com o Programa Integrado de Permanência e Vida Universitária da Proposta 3.3 e com a política de saúde e bem-estar do Eixo 5.

Unidade responsável: PROEXT.

Abrangência: Todos os campi.

Mudança normativa: Resolução da Política de Esporte.

Custo: Baixo a médio.

Cronograma: Ano 1.

Indicadores: Número de modalidades e de participantes em atividades esportivas.

Vínculo PDI: Perspectiva Sociedade, bem-estar e convivência.

Vínculo Maranhão 2050: Sociedade Saudável, Segura e Justa.

ODS: 3 e 4.

Governabilidade: A e B.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

3.4 Síntese do eixo

O Eixo 3 parte de um diagnóstico honesto, o de que a UEMA forma bem, mas ainda perde estudantes no caminho e engessa a experiência formativa, com o estudante da graduação presencial como o menos satisfeito. Propõe modernizar e flexibilizar o currículo com revisão acelerada e creditação de projetos de inovação, fortalecer a permanência e o sucesso com um Programa Integrado de Permanência e Vida Universitária que trata alimentação, moradia, casa do estudante, auxílio-creche e estudo de creche própria, psicologia em todos os campi, transporte, esporte, cultura, convivência, conectividade e organizações estudantis como uma experiência única, apoiar a reestruturação do DCE e das entidades por curso, assegurar igualdade de bolsas entre todos os programas e modalidades, manter e fortalecer a política de cotas e ações afirmativas de acesso, subordinar a oferta de cursos às escutas territoriais e à vontade da comunidade de cada campus, incluindo cursos voltados a comunidades indígenas e tradicionais e arranjos de cursos interconectados, aproveitar as vagas ociosas do PAES pelo ENEM, definir uma política clara de uso responsável da inteligência artificial pelos estudantes, instituir uma Política de Mobilidade Estudantil entre Cursos e Campi com critérios públicos, abrir a universidade à sociedade com cursos abertos e livres e a UNABI redimensionada, instituir uma Política de Esporte, criar a Central de Estágios, usar o Uemanet como vetor de interiorização com qualidade, estruturar a educação ao longo da vida, antecipar tendências e o futuro das profissões, e tratar a formação de professores como política pública de melhoria da educação básica no Maranhão. É a formação como primeira forma de impacto, entregue igual em todo o sistema, e perceptível no dia a dia de cada estudante.

EIXO 4 — CIÊNCIA QUE TRANSFORMA

Pesquisa, pós-graduação e presença científica no território

Plano de Gestão i.NOVA UEMA · Chapa 1 — Roberto Serra (Reitor) e Francisca Neide (Vice-Reitora)

Fontes: PDI UEMA 2026–2030, Relatório de Autoavaliação Institucional 2025 (CPA/UEMA), dados públicos de docentes e titulação por campus, Marco Legal estadual de CT&I (Lei 11.733/2022), Maranhão 2050 (Seplan/MA).

Este eixo cuida da segunda missão, a pesquisa, e a conecta às demais. Ciência que transforma é a pesquisa que forma mestres e doutores, eleva a qualidade da universidade e, sobretudo, responde aos desafios concretos do Maranhão, alimentando a Terceira Missão do Eixo 2 e a formação do Eixo 3.

4.1 Diagnóstico: base doutoral forte, pós-graduação pequena e concentrada

O diagnóstico revela um paradoxo que é, ao mesmo tempo, um problema e uma oportunidade. A UEMA tem uma base doutoral robusta, mas a pós-graduação é pequena para o seu tamanho e está fortemente concentrada na capital, deixando ociosa boa parte da capacidade instalada no interior.

Do lado da força, o corpo docente da UEMA reúne cerca de 627 doutores, o que corresponde a aproximadamente 69 por cento do quadro, uma base científica expressiva. Os segmentos de pós-graduação, tanto *stricto* quanto *latu sensu*, estão entre os mais satisfeitos na autoavaliação 2025, o que indica qualidade percebida onde a pós existe.

Do lado da fragilidade, a oferta é insuficiente e desigual. A pós-graduação reúne cerca de 35 cursos *stricto sensu*, com aproximadamente 1.011 alunos, número pequeno diante do porte da instituição, e a SWOT do PDI reconhece expressamente a oferta insuficiente de pós-graduação. O dado mais revelador vem do cruzamento entre a titulação e a lotação dos docentes. A pós-graduação *stricto sensu* está concentrada quase toda em São Luís, enquanto vários campi do interior têm doutores e nenhum programa. É o caso de Bacabal, com 19 doutores e zero programa, de Balsas, também com 19 doutores e zero programa, e de Timon, com 16 doutores e zero programa, entre outros. Caxias, o segundo maior polo, tem 77 doutores e apenas três programas. Existe, portanto, capacidade instalada ociosa no interior, doutores que poderiam ancorar programas e não o fazem por falta de estrutura e de indução.

Há ainda duas fragilidades que o eixo precisa enfrentar. A internacionalização é baixa, com o incentivo a intercâmbio nacional e internacional avaliado em 3,0 na autoavaliação, um dos piores indicadores da instituição. E há uma ameaça registrada no PDI, a evasão de profissionais e pesquisadores qualificados para fora do Estado, que a universidade precisa combater com atração e fixação.

A leitura estratégica é poderosa e favorável ao plano. A UEMA não precisa criar do zero a sua capacidade científica, ela precisa ativá-la onde está ociosa. Interiorizar e expandir a pós-graduação, aproveitando os doutores que já estão nos campi, é a proposta central deste eixo, e é uma tese com base empírica, e não retórica.

4.2 A ideia do eixo

O eixo organiza a ciência em seis frentes. A primeira é interiorizar e expandir a pós-graduação, ativando a capacidade ociosa do interior. A segunda é elevar a qualidade e consolidar os programas existentes. A terceira é orientar a pesquisa aos desafios do Maranhão, conectando ciência e desenvolvimento. A quarta é internacionalizar de forma sofisticada, com dupla titulação, cotutela, pesquisadores visitantes e internacionalização em casa, e não apenas convênios e mobilidade. A quinta é organizar laboratórios multiusuários e redes de equipamentos, evitando ociosidade e duplicação em uma lógica sistêmica. A sexta é atrair e fixar talentos e formar novos pesquisadores desde a iniciação científica. Duas frentes transversais completam o eixo, a formação docente em nível de pós como política pública de melhoria da educação básica, em conexão com o Eixo 3, e a ciência aberta, que faz o conhecimento produzido circular socialmente e responder aos desafios públicos do Maranhão.

4.3 Propostas estruturantes do eixo

As propostas seguem a ficha padrão e a classificação de governabilidade, em que A é decisão da Reitoria, B é aprovação de conselho, C é alteração de Estatuto ou Regimento, D é dependência do Governo, E é alteração legislativa e F é dependência de parceiro externo ou captação.

Proposta 4.1 — Interiorização e expansão da pós-graduação

Problema: Oferta insuficiente de pós-graduação e capacidade doutoral ociosa no interior, com campi que têm doutores e nenhum programa.

Evidência: SWOT do PDI e cruzamento de titulação e lotação, que mostra concentração da pós em São Luís e doutores sem programa em Bacabal, Balsas, Timon e outros.

Objetivo: Ativar a capacidade instalada do interior, criando e expandindo programas, inclusive em rede e associação, em áreas ainda não atendidas e alinhadas às vocações regionais.

Ações: Mapear a capacidade doutoral por campus, induzir propostas de programas próprios, em associação ou em rede com outras instituições, priorizar mestrados profissionais alinhados às cadeias produtivas, e oferecer apoio técnico à submissão à CAPES.

Unidade responsável: PPG e Direções de Campus.

Abrangência: Campi do interior com capacidade doutoral.

Mudança normativa: Resoluções de criação de programas.

Dependência externa: CAPES para reconhecimento e fomento.

Custo: Médio.

Cronograma: Ano 1 para o mapeamento e as primeiras propostas, anos 2 a 4 para novos programas.

Indicadores: Número de programas e de discentes na pós, e número de campi com pós-graduação.

Meta: Reduzir de forma significativa o número de campi com doutores e sem programa até o fim da gestão.

Vínculo PDI: Perspectiva Academia, interiorização da pós.

Vínculo Maranhão 2050: Educação Transformadora e Economia Próspera e Inclusiva.

ODS: 4 e 9.

Governabilidade: A e B, F para fomento e reconhecimento.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo ou captação de recursos.

Proposta 4.2 — Qualidade e consolidação dos programas

Problema: Necessidade de elevar conceitos e consolidar programas iniciantes.

Evidência: Objetivo do PDI de elevar padrões nas avaliações externas e de consolidar cursos nota 3.

Objetivo: Elevar os conceitos CAPES e consolidar os programas, com planejamento estratégico e autoavaliação padronizados.

Ações: Institucionalizar o planejamento estratégico e a autoavaliação dos programas, apoiar a produção qualificada e a orientação, e monitorar indicadores.

Unidade responsável: PPG.

Abrangência: Todos os programas.

Mudança normativa: Resoluções internas.

Dependência externa: CAPES.

Custo: Baixo.

Cronograma: Ano 1 para a padronização, contínuo depois.

Indicadores: Conceito CAPES dos programas e produção qualificada.

Vínculo PDI: Perspectiva Academia, qualidade acadêmica.

Vínculo Maranhão 2050: Educação Transformadora.

ODS: 4 e 9.

Governabilidade: A e B.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

Proposta 4.3 — Pesquisa orientada aos desafios do Maranhão

Problema: Pesquisa nem sempre conectada às prioridades do desenvolvimento estadual, com laboratórios e acervo a fortalecer.

Evidência: Objetivos do PDI de redes colaborativas, laboratórios vivos e fortalecimento do acervo laboratorial.

Objetivo: Definir linhas prioritárias de pesquisa alinhadas aos desafios do Maranhão e fortalecer a infraestrutura de pesquisa.

Ações: Definir agendas prioritárias, apoiar redes colaborativas nacionais e internacionais, fortalecer e acreditar laboratórios, ampliar o acervo e estimular a ciência aberta, articulando com a Terceira Missão do Eixo 2.

Unidade responsável: PPG e Agência Marandu.

Abrangência: Grupos e laboratórios de pesquisa.

Mudança normativa: Resoluções internas.

Dependência externa: Agências de fomento e parceiros.

Custo: Médio.

Cronograma: Ano 1 para as linhas prioritárias, contínuo para a infraestrutura.

Indicadores: Número de projetos alinhados às agendas e laboratórios acreditados.

Vínculo PDI: Perspectiva Academia e Sociedade.

Vínculo Maranhão 2050: Economia Próspera e Inclusiva e Meio Ambiente Valorizado.

ODS: 9 e 13.

Governabilidade: A e B, F para infraestrutura e fomento.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo ou captação de recursos.

Proposta 4.4 — Internacionalização

Problema: Baixa internacionalização, com incentivo a intercâmbio avaliado em 3,0, uma agenda hoje limitada a convênios, mobilidade e publicação, sem explorar formatos mais sofisticados de inserção internacional, e ausência de uma política estruturada de recepção de estudantes estrangeiros.

Evidência: Autoavaliação 2025 e oportunidades de mobilidade e redes registradas no PDI.

Objetivo: Ampliar e sofisticar a internacionalização, tanto na saída de estudantes e docentes da UEMA para outras instituições quanto na recepção de estudantes estrangeiros, indo além de convênios e mobilidade, para incluir dupla titulação, cotutela de teses, disciplinas ministradas em outros idiomas, recepção de pesquisadores visitantes, formação em idiomas para a comunidade acadêmica, participação em projetos multilaterais, captação internacional de recursos, e a internacionalização em casa, que leva a experiência internacional a quem não pode se deslocar.

Ações: Fortalecer a Assessoria de Relações Internacionais, aderir a programas como o CAPES PrInt, negociar acordos de dupla titulação e cotutela com instituições parceiras, ofertar disciplinas internacionais e formação em idiomas, apoiar a vinda de pesquisadores visitantes, estruturar a recepção de estudantes estrangeiros de intercâmbio e de graduação e pós-graduação, com apoio de acolhimento, moradia e regularização migratória, mapear editais multilaterais e de captação internacional, e estender essas redes aos campi do interior, e não apenas a São Luís, evitando que a internacionalização repita a concentração já diagnosticada na pós-graduação.

Unidade responsável: Assessoria de Relações Internacionais, PPG e a Secretaria de Relações Institucionais e Cooperação (SRIC).

Abrangência: Programas e grupos de pesquisa, com extensão aos campi do interior.

Mudança normativa: Instrumentos de cooperação.

Dependência externa: Instituições parceiras e agências.

Custo: Médio.

Cronograma: Ano 1 para o plano de internacionalização, contínuo depois.

Indicadores: Número de convênios ativos, de mobilidades realizadas, de acordos de dupla titulação e cotutela, e de campi do interior com alguma inserção internacional.

Vínculo PDI: Perspectiva Sociedade e Academia, internacionalização.

Vínculo Maranhão 2050: Governança Conectada e Inovadora.

ODS: 4 e 17.

Governabilidade: A e B, F para mobilidade e convênios.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo ou captação de recursos.

Proposta 4.5 — Laboratórios multiusuários e rede de equipamentos

Problema: Risco de ociosidade e duplicação de equipamentos científicos entre campi e centros, com acesso restrito à unidade que os abriga.

Evidência: Objetivo do PDI de fortalecer o acervo laboratorial da UEMA, lido aqui em chave sistêmica, coerente com a lógica de sistema do Eixo 1.

Objetivo: Organizar os laboratórios de maior porte como multiusuários, com acesso compartilhado entre campi, evitando ociosidade e duplicação de investimento.

Ações: Mapear o parque de equipamentos científicos por campus e por centro, identificar duplicações e lacunas, instituir a política de laboratórios multiusuários com regras de acesso intercampi, e priorizar novos investimentos em equipamentos de uso compartilhado.

Unidade responsável: PPG e PROINFRA.

Abrangência: Todos os campi e centros com laboratórios de pesquisa.

Mudança normativa: Resolução de laboratórios multiusuários.

Dependência externa: Captação para equipamentos novos.

Custo: Baixo para a política, médio para novos equipamentos.

Cronograma: Ano 1 para o mapeamento e a política, contínuo para a expansão do acesso compartilhado.

Indicadores: Número de laboratórios multiusuários e de usuários de outros campi atendidos.

Vínculo PDI: Perspectiva Academia e Competência, infraestrutura de pesquisa.

Vínculo Maranhão 2050: Economia Próspera e Inclusiva.

ODS: 9.

Governabilidade: A e B, F para novos equipamentos.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo ou captação de recursos.

Proposta 4.6 — Atração de talentos e iniciação científica

Problema: Risco de evasão de pesquisadores e necessidade de ampliar a formação científica desde a graduação.

Evidência: Ameaça de evasão de profissionais registrada no PDI e objetivo de ampliar bolsas de iniciação científica.

Objetivo: Atrair e fixar doutores e ampliar a iniciação científica em todos os campi.

Ações: Criar mecanismos de atração e fixação, ampliar as cotas de bolsas de iniciação científica, realizar o SEMIC de forma rotativa nos campi e buscar cotas na iniciativa privada.

Unidade responsável: PPG.

Abrangência: Todos os campi.

Mudança normativa: Resoluções de fomento.

Dependência externa: FAPEMA, CNPq e parceiros.

Custo: Médio.

Cronograma: Ano 1 para os mecanismos e as cotas, contínuo depois.

Indicadores: Número de bolsas de iniciação científica e de doutores fixados.

Vínculo PDI: Perspectiva Academia e Competência.

Vínculo Maranhão 2050: Educação Transformadora.

ODS: 4 e 9.

Governabilidade: A e B, F para fomento.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo ou captação de recursos.

Proposta 4.7 — Programa de Formação Continuada e Pós-Graduação Docente

Problema: O Maranhão precisa elevar seus indicadores educacionais, entre eles o IDEB, a formação de professores em nível de pós é alavanca direta disso, e a oferta de especialização e formação continuada ainda está concentrada em poucos campi.

Evidência: Papel da UEMA na formação docente pelo PROFOR e pelas licenciaturas, a conexão entre formação docente e melhoria da educação básica, e a concentração da pós-graduação em São Luís diagnosticada no Eixo 4.

Objetivo: Instituir um Programa de Formação Continuada e Pós-Graduação Docente, ampliando a oferta de especializações lato sensu em todos os 20 campi, com prioridade para a formação continuada de professores da educação básica, articulando essa oferta a mestrados e doutorados interiorizados, inclusive em rede, na mesma linha, e acompanhando de forma sistemática o IDEB e outros indicadores educacionais do Maranhão nos territórios onde a UEMA está presente, para orientar onde a formação docente pode gerar mais impacto.

Ações: Mapear a demanda de especialização por campus e por rede municipal de ensino, ofertar especializações lato sensu voltadas à docência em todos os campi, propor mestrados e doutorados voltados à educação básica, inclusive na modalidade profissional e em rede, articulando a formação inicial do Eixo 3 à formação continuada e à pós, acompanhar o IDEB e demais indicadores educacionais dos municípios de atuação da UEMA, priorizando territórios com maiores déficits, e articular com a SEDUC e os municípios.

Unidade responsável: PPG e PROG.

Abrangência: Todos os 20 campi.

Mudança normativa: Resoluções de criação de programas.

Dependência externa: CAPES, SEDUC e municípios.

Custo: Médio.

Cronograma: Ano 1 para o mapeamento e as primeiras especializações, anos seguintes para a oferta plena e os mestrados e doutorados.

Indicadores: Número de especializações ofertadas por campus e de professores da rede básica formados em nível de pós.

Vínculo PDI: Perspectiva Academia e Sociedade.

Vínculo Maranhão 2050: Educação Transformadora.

ODS: 4.

Governabilidade: A e B, F para fomento e D para articulação com a SEDUC.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); parceiro externo ou captação de recursos; e Governo do Estado.

Proposta 4.8 — Teses e dissertações como produtos para a sociedade

Problema: A pós-graduação produz teses e dissertações que raramente são avaliadas quanto ao seu potencial de aplicação, de resposta a problemas públicos ou de proteção intelectual antes da defesa.

Evidência: Baixa transferência de tecnologia diagnosticada na SWOT do PDI e a necessidade de conectar a produção acadêmica a resultados para a sociedade, tratada no Eixo 2.

Objetivo: Tratar teses e dissertações como produtos de conhecimento com potencial de resposta a problemas da sociedade maranhense, submetendo-as, antes da defesa, à avaliação de um comitê de propriedade intelectual quanto à necessidade de proteção e ao potencial de transferência de tecnologia, e instituir incentivo à produtividade associada a registros de propriedade intelectual.

Ações: Instituir o comitê de propriedade intelectual, vinculado ao Núcleo de Inovação Tecnológica da Agência Marandu, com fluxo obrigatório de avaliação prévia de toda tese e dissertação antes do depósito para defesa, capacitar orientadores e programas sobre propriedade intelectual, criar mecanismo de reconhecimento e incentivo à produtividade de docentes e discentes que gerarem registro de patente, software ou outra forma de propriedade intelectual, e articular os resultados identificados como protegíveis ao caminho de transferência de tecnologia do Eixo 2.

Unidade responsável: PPG e Agência Marandu.

Abrangência: Todos os programas de pós-graduação stricto sensu da UEMA.

Mudança normativa: Resolução do CONSEPE ou equivalente, alterando o fluxo de defesa.

Custo: Baixo.

Cronograma: Ano 1 para o fluxo e o comitê, contínuo depois.

Indicadores: Percentual de teses e dissertações avaliadas pelo comitê antes da defesa, e número de pedidos de proteção intelectual originados de teses e dissertações.

Vínculo PDI: Perspectiva Academia e Sociedade, transferência de tecnologia.

Vínculo Maranhão 2050: Economia Próspera e Inclusiva.

ODS: 9.

Governabilidade: A e B.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

Proposta 4.9 — Ciência aberta e circulação social do conhecimento

Problema: A produção científica da universidade tem baixa visibilidade e circulação social, e ainda não é sistematicamente devolvida à sociedade que a financia.

Evidência: Objetivo do PDI de dinamizar a Editora UEMA e a baixa visibilidade do impacto real, diagnosticada também no Eixo 2.

Objetivo: Fazer o conhecimento chegar à sociedade, com uma política de ciência aberta e divulgação científica que traduza a pesquisa em respostas aos desafios públicos do Maranhão, e não apenas em produtividade acadêmica, incluindo um repositório de recursos educacionais abertos para os materiais didáticos produzidos com recursos públicos da UEMA.

Ações: Dinamizar a Editora UEMA, apoiar periódicos em acesso aberto, criar e manter um repositório institucional de recursos educacionais abertos, disponibilizando gratuitamente materiais didáticos, apostilas e conteúdos produzidos com recursos públicos da UEMA, disseminar a produção científica em linguagem acessível para a sociedade e os gestores públicos, promover eventos de divulgação científica nos campi, e articular a circulação do conhecimento com o Observatório de Impacto do Eixo 2, sob a lógica de ciência que responde aos desafios do Maranhão.

Unidade responsável: PPG, Editora UEMA e Comunicação.

Abrangência: Institucional.

Mudança normativa: Resoluções internas.

Dependência externa: Nenhuma.

Custo: Baixo.

Cronograma: Ano 1 e contínuo.

Indicadores: Número de publicações em acesso aberto, de eventos de divulgação científica e de acessos à produção da Editora.

Vínculo PDI: Perspectiva Academia e Sociedade.

Vínculo Maranhão 2050: Educação Transformadora.

ODS: 4.

Governabilidade: A e B.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

4.4 Síntese do eixo

O Eixo 4 parte de um paradoxo que vira oportunidade. A UEMA tem uma base doutoral forte, com cerca de 627 doutores, mas a pós-graduação é pequena e concentrada em São Luís, enquanto campi do interior têm doutores e nenhum programa. A proposta central é ativar essa capacidade ociosa, interiorizando e

expandindo a pós, e ao mesmo tempo elevar a qualidade dos programas, orientar a pesquisa aos desafios do Maranhão, internacionalizar de forma sofisticada, tanto na saída de estudantes e docentes quanto na recepção de estudantes estrangeiros, onde hoje o indicador é apenas 3,0, organizar laboratórios multiusuários em rede, atrair e fixar talentos, levar especialização e formação continuada docente a todos os campi, tratar teses e dissertações como produtos para a sociedade, com avaliação prévia de propriedade intelectual, e fazer a ciência circular socialmente. É a ciência deixando de ser potencial represado para se tornar transformação concreta no território, conhecimento que chega à sociedade e pesquisa orientada a problemas públicos.

EIXO 5 — PESSOAS NO CENTRO

Carreira, remuneração, condições de trabalho, saúde e pertencimento

Plano de Gestão i.NOVA UEMA · Chapa 1 — Roberto Serra (Reitor) e Francisca Neide (Vice-Reitora)

Fontes: PDI UEMA 2026–2030, Relatório de Autoavaliação Institucional 2025 (CPA/UEMA), Constituição Federal art. 37, Lei estadual 5.921/1994, Lei estadual 11.372/2020, legislação de carreira docente (Lei estadual 11.780/2022 e resoluções recentes), Maranhão 2050 (Seplan/MA).

Nenhum plano se realiza sem as pessoas que o executam. Este eixo cuida de docentes, técnico-administrativos e colaboradores, e adota um princípio simples, uma universidade que quer valorizar o estudante precisa começar por valorizar quem o forma e quem faz a instituição funcionar. É também o eixo que dá sustentação humana a todos os demais, do sistema multicampi do Eixo 1 à ciência do Eixo 4.

5.1 Diagnóstico: bom clima, carreira fragilizada e precarização escondida

O diagnóstico mostra uma base humana forte, mas com fragilidades de carreira e uma zona de precarização que precisa vir à luz.

Do lado positivo, o corpo docente é reconhecido como força no PDI, pela sua qualidade e titulação, com cerca de 627 doutores. E o indicador mais bem avaliado de toda a autoavaliação 2025 é justamente a satisfação com as relações interpessoais no ambiente de trabalho, com 3,9, o que mostra um capital humano coeso, sobre o qual se pode construir. A dimensão de Políticas de Pessoal, aliás, evoluiu de Suficiente para Bom entre 2024 e 2025, de 3,3 para 3,5, um avanço recente a preservar, apoiado em conquistas como a instituição da classe de Professor Associado e a atualização do regime de trabalho para contemplar ensino, pesquisa, inovação e extensão.

Do lado das fragilidades, há três frentes claras. A primeira é a carreira e a remuneração. O indicador de plano de cargos, salários e critérios de progressão funcional ficou em 3,0, um dos dez piores da instituição, o que revela insatisfação estrutural com a progressão e a valorização, sentida sobretudo pelos técnico-administrativos, que ainda não têm um plano de cargos consolidado. A defasagem salarial docente, historicamente estimada pelo SINDUEMA em torno de 50 por cento, obteve recomposição parcial em 2026, com reajuste de 10 por cento no vencimento básico a partir de abril, somado a 3,5 por cento já previstos em lei para julho, retroativos a janeiro. É um avanço real, mas o próprio SINDUEMA reconhece que a recomposição está longe de concluída, e a pauta docente segue com a equiparação da remuneração à tabela da SEDUC, a revisão dos percentuais de gratificação por titulação e a correspondência entre carga horária e remuneração. A segunda é o quadro. O PDI reconhece a necessidade de recompor e fortalecer o quadro de pessoal, com concursos, e há campi do interior com número muito reduzido de docentes efetivos, o que sobrecarrega quem está e fragiliza a oferta. A terceira, e mais sensível, é a precarização. Uma parcela de colaboradores mantém a universidade funcionando por meio de bolsas pagas por fundação de apoio, sem os direitos trabalhistas correspondentes, em situações que, na prática, correspondem a funções

permanentes custeadas como se fossem bolsa. É uma fragilidade que o plano não pode ignorar, tanto pela dimensão humana quanto pela exposição jurídica que ela cria para a instituição.

A leitura é clara. Há um bom clima e avanços recentes a proteger, e há dívidas a saldar com as pessoas, a carreira dos técnicos, a recomposição do quadro e, com prioridade ética, a regularização de quem hoje trabalha sem direitos.

5.2 A ideia do eixo

O eixo organiza a valorização das pessoas em oito frentes. A primeira, e prioritária, é regularizar o vínculo de quem exerce função permanente e hoje está precarizado. A segunda é consolidar as carreiras, com o plano de cargos dos técnicos e a progressão docente. A terceira é recompor o quadro por concurso. A quarta é cuidar da saúde e do bem-estar, preservando o bom clima. A quinta é construir, com a cautela técnica e fiscal devida, uma política de valorização e recomposição remuneratória. A sexta é qualificar e desenvolver talentos e lideranças. A sétima é prevenir o assédio, combater a discriminação e mediar conflitos. A oitava é consolidar uma Política de Equidade, Diversidade e Pertencimento que nomeia com precisão os grupos que abrange. Todas dialogam com a autonomia responsável do Eixo 7, que fixa limites fiscais e de pessoal.

5.3 Propostas estruturantes do eixo

As propostas seguem a ficha padrão e a classificação de governabilidade, em que A é decisão da Reitoria, B é aprovação de conselho, C é alteração de Estatuto ou Regimento, D é dependência do Governo, E é alteração legislativa e F é dependência de parceiro externo ou captação.

Proposta 5.1 — Regularização funcional e enfrentamento da precarização

Problema: Colaboradores que exercem funções permanentes sustentados por bolsas de fundação de apoio, sem direitos trabalhistas, o que é injusto com as pessoas e cria exposição jurídica para a instituição.

Evidência: Situação funcional identificada na universidade e o parâmetro constitucional do art. 37, que exige concurso público para o provimento de funções permanentes.

Objetivo: Regularizar o vínculo de quem exerce função permanente, pela via constitucional, e assegurar dignidade e segurança a quem hoje está precarizado, distinguindo com clareza a bolsa legítima de projeto, que é temporária e finalística de pesquisa, do uso da bolsa como substituto de emprego.

Ações: Mapear a situação funcional de todos os colaboradores custeados por bolsa, classificar entre atividade de projeto e função permanente, planejar concurso público e o adequado provimento para as funções permanentes, rever e sanear os contratos com a fundação para que não substituam vínculo, e adotar medidas de transição que protejam as pessoas durante a regularização, entre elas a atualização do valor das gratificações e bolsas hoje congeladas há anos, enquanto a regularização definitiva estiver em curso.

Unidade responsável: PROGEP, Procuradoria e PROPLAD.

Abrangência: Institucional.

Mudança normativa: Atos internos para o diagnóstico e o saneamento dos contratos, e autorização de concurso para o provimento.

Dependência externa: Governo do Estado e Assembleia para autorização de concurso e enquadramento com impacto de despesa, observada a Lei de Responsabilidade Fiscal.

Custo: A dimensionar, com impacto de folha a projetar por simulação, dentro dos limites fiscais.

Cronograma: Primeiros 100 dias para o mapeamento, ano 1 para o saneamento dos contratos e o plano de regularização, anos seguintes para os concursos e o provimento faseado.

Indicadores: Número de funções permanentes regularizadas e redução de colaboradores em situação precária.

Vínculo PDI: Perspectiva Gestão e Competência, valorização e quadro de pessoal.

Vínculo Maranhão 2050: Sociedade Saudável, Segura e Justa e Governança Eficiente.

ODS: 8 e 16.

Governabilidade: A e B para o diagnóstico e o saneamento, D e E para os concursos e o enquadramento.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); Governo do Estado; e Assembleia Legislativa, por lei estadual.

Proposta 5.2 — Plano de cargos dos técnicos e progressão docente

Problema: Ausência de plano de cargos consolidado para os técnicos e insatisfação com a progressão, com o indicador em 3,0.

Evidência: Autoavaliação 2025 e diagnóstico do PDI sobre valorização e carreira.

Objetivo: Elaborar e aprovar o Plano de Cargos, Carreiras e Salários dos técnico-administrativos e consolidar as normas de progressão docente.

Ações: Construir o PCCS de forma participativa, submetê-lo ao Governo e à Assembleia, e regulamentar a progressão docente, incluindo o acesso à classe de titular e a progressão do associado.

Unidade responsável: PROGEP e Reitoria.

Abrangência: Docentes e técnico-administrativos.

Mudança normativa: Lei estadual para o PCCS e resoluções para a progressão.

Dependência externa: Governo do Estado e Assembleia.

Custo: Impacto de folha a dimensionar, dentro dos limites fiscais.

Cronograma: Ano 1 para a construção do PCCS e as normas de progressão, anos seguintes para a tramitação.

Indicadores: Existência do PCCS aprovado e satisfação com a progressão na próxima autoavaliação.

Vínculo PDI: Perspectiva Gestão e Competência.

Vínculo Maranhão 2050: Governança Eficiente.

ODS: 8.

Governabilidade: B e C para a progressão, D e E para o PCCS.

Quem decide: conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); Estatuinte, revisão de Estatuto ou Regimento; Governo do Estado; e Assembleia Legislativa, por lei estadual.

Proposta 5.3 — Recomposição do quadro por concurso

Problema: Déficit de docentes e técnicos, com campi sobrecarregados e dependência de substitutos.

Evidência: Objetivo do PDI de recompor o quadro e a distribuição desigual de docentes entre campi.

Objetivo: Recompor o quadro de docentes e técnicos por concurso, com base em levantamento de necessidades por campus, e ampliar progressivamente o número de efetivos no interior, estimulando sua permanência e vinculação às comunidades locais.

Ações: Levantar as necessidades por unidade, dimensionar o quadro, buscar autorização e realizar concursos, redistribuir vagas com critérios transparentes, e estudar, a partir das melhores práticas de instituições federais de ciência e tecnologia, a criação de uma carreira própria de analistas de ciência e tecnologia, voltada a dar suporte técnico especializado à pesquisa, à inovação e à Terceira Missão.

Unidade responsável: PROGEP e PROPLAD.

Abrangência: Todos os campi.

Mudança normativa: Autorização governamental de concurso.

Dependência externa: Governo do Estado, observados os limites fiscais.

Custo: Impacto de folha a dimensionar.

Cronograma: Ano 1 para o levantamento e o pedido de autorização, anos seguintes para os concursos.

Indicadores: Taxa de docentes efetivos e de pessoas em atividade administrativa.

Vínculo PDI: Perspectiva Competência, recomposição do quadro.

Vínculo Maranhão 2050: Governança Eficiente e Educação Transformadora.

ODS: 4 e 8.

Governabilidade: A e B para o planejamento, D para a autorização.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e Governo do Estado.

Proposta 5.4 — Saúde, bem-estar e clima organizacional

Problema: Necessidade de cuidar da saúde física e mental e de preservar o bom clima em um contexto de sobrecarga.

Evidência: Objetivo do PDI de ambiente saudável e o bom indicador de relações interpessoais, com 3,9, que deve ser protegido.

Objetivo: Implantar uma política de saúde e bem-estar, com atenção à saúde mental, em todos os campi.

Ações: Instituir o Departamento de Assistência à Saúde e Apoio Psicoterapêutico nos campi, implantar a política de bem-estar e monitorar o clima organizacional.

Unidade responsável: PROGEP.

Abrangência: Todos os campi.

Mudança normativa: Resolução de política de saúde e bem-estar.

Dependência externa: Parcerias para serviços de saúde.

Custo: Médio.

Cronograma: Ano 1 para a política e os primeiros serviços, contínuo depois.

Indicadores: Clima organizacional e cobertura dos serviços de apoio.

Vínculo PDI: Perspectiva Gestão, bem-estar e saúde mental.

Vínculo Maranhão 2050: Sociedade Saudável, Segura e Justa.

ODS: 3.

Governabilidade: A e B, F para serviços.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo ou captação de recursos.

Proposta 5.5 — Política de Valorização e Recomposição Remuneratória

Problema: Defasagem remuneratória histórica, estimada pelo SINDUEMA em torno de 50 por cento, que obteve recomposição parcial em 2026, com reajuste de 10 por cento no vencimento básico docente a partir de abril, somado a 3,5 por cento já previstos em lei para julho, mas que permanece, segundo a própria categoria, longe de concluída, sem processo institucional permanente de acompanhamento do poder de compra.

Evidência: Indicador de plano de cargos, salários e progressão em 3,0, um dos dez piores da instituição, e o reconhecimento público do SINDUEMA de que a recomposição de 2026 reduz mas não encerra a defasagem acumulada.

Objetivo: Dar continuidade, de forma técnica e responsável, à recomposição remuneratória iniciada em 2026, com política progressiva e fiscalmente sustentável que avance sobre a pauta remanescente, a equiparação da remuneração à tabela da SEDUC, a revisão dos percentuais de gratificação por titulação e a

correspondência entre carga horária e remuneração, sem fixar previamente novo percentual ou reajuste, que dependem de análise legal, fiscal, orçamentária e do próprio Governo.

Ações: Realizar estudo técnico atualizado da defasagem remuneratória ainda remanescente de docentes e técnicos após a recomposição de 2026, acompanhar de forma permanente o poder de compra da remuneração, comparar com carreiras equivalentes em outras instituições estaduais e com a tabela da SEDUC, construir cenários de recomposição progressiva compatíveis com a Lei de Responsabilidade Fiscal, instituir uma mesa institucional permanente de diálogo com o Governo sobre a matéria, e defender a recomposição progressiva junto ao Pacto pela Autonomia e Desenvolvimento do Eixo 7.

Unidade responsável: PROGEP e PROPLAD.

Abrangência: Docentes e técnico-administrativos.

Mudança normativa: Estudo técnico e mesa de diálogo por ato interno, e lei estadual para qualquer recomposição efetiva.

Dependência externa: Governo do Estado e Assembleia, e observância da Lei de Responsabilidade Fiscal.

Custo: A dimensionar por cenário, sem compromisso prévio de valor.

Cronograma: Ano 1 para o estudo técnico e a instalação da mesa de diálogo, contínuo depois para o acompanhamento e a negociação.

Indicadores: Existência do estudo técnico atualizado e da mesa de diálogo em funcionamento regular.

Vínculo PDI: Perspectiva Gestão e Competência, valorização docente e técnica.

Vínculo Maranhão 2050: Sociedade Saudável, Segura e Justa e Governança Eficiente.

ODS: 8 e 10.

Governabilidade: A e B para o estudo e a mesa, D e E para qualquer recomposição efetiva.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); Governo do Estado; e Assembleia Legislativa, por lei estadual.

Proposta 5.6 — Diálogo institucional permanente com as entidades representativas

Problema: Ausência de um canal institucional formal e permanente de diálogo com as entidades que representam docentes, técnicos e aposentados, e o risco de as demandas dessas entidades serem tratadas de forma pontual e reativa.

Evidência: Histórico de reivindicações da comunidade universitária por recomposição salarial e por canais de negociação institucionalizados.

Objetivo: Instituir mesa de diálogo institucional permanente com a ASSUEMA, a APRUEMA, o SINDUEMA e o SINTUEMA, com reuniões regulares e pauta que inclua a continuidade da recomposição salarial iniciada em 2026, a equiparação da remuneração à tabela da SEDUC, a revisão dos percentuais de gratificação por

titulação, a correspondência entre carga horária e remuneração, e as demandas de condições de trabalho de técnicos e aposentados.

Ações: Instituir a mesa de diálogo permanente com as quatro entidades, definir calendário regular de reuniões, incorporar a pauta salarial remanescente à mesa de recomposição remuneratória da Proposta 5.5, e formalizar compromissos de resposta e retorno às demandas apresentadas.

Unidade responsável: Reitoria e PROGEP.

Abrangência: Docentes, técnico-administrativos e aposentados representados pelas quatro entidades.

Mudança normativa: Ato normativo interno de instituição da mesa permanente.

Custo: Baixo.

Cronograma: Primeiros 100 dias para a instituição da mesa, contínuo depois.

Indicadores: Regularidade das reuniões e número de pautas respondidas formalmente.

Vínculo PDI: Perspectiva Gestão, diálogo institucional.

Vínculo Maranhão 2050: Sociedade Saudável, Segura e Justa e Governança Eficiente.

ODS: 8 e 16.

Governabilidade: A.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor.

Proposta 5.7 — Qualificação, capacitação e desenvolvimento de lideranças

Problema: Necessidade de qualificação contínua e de desenvolver competências de gestão e de apoio técnico.

Evidência: Objetivo do PDI de qualificação contínua e gestão de talentos.

Objetivo: Ampliar a capacitação de servidores e desenvolver lideranças e competências de gestão em todos os campi, incluindo a participação de técnico-administrativos em congressos, formações continuadas e programas de intercâmbio e internacionalização em outras instituições nacionais e estrangeiras.

Ações: Executar programas permanentes de capacitação, inclusive nos campi do continente, facilitar afastamentos para qualificação, apoiar a participação de técnico-administrativos em congressos e programas de intercâmbio nacional e internacional, e desenvolver as competências-chave de gestão.

Unidade responsável: PROGEP.

Abrangência: Todos os campi.

Mudança normativa: Resoluções de capacitação.

Dependência externa: Parcerias formativas.

Custo: Baixo a médio.

Cronograma: Ano 1 e contínuo.

Indicadores: Taxa de capacitação e percentual de gestores capacitados.

Vínculo PDI: Perspectiva Competência, qualificação e gestão de talentos.

Vínculo Maranhão 2050: Governança Eficiente.

ODS: 4 e 8.

Governabilidade: A e B, F para parcerias.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo ou captação de recursos.

Proposta 5.8 — Prevenção ao assédio, combate à discriminação e mediação de conflitos

Problema: Ausência de uma política institucional explícita e visível de prevenção ao assédio, combate à discriminação e mediação de conflitos, que complementa a política de saúde e bem-estar.

Evidência: Diretrizes do PDI sobre ambiente saudável e prevenção do assédio, e a necessidade de proteger o bom clima organizacional identificado na autoavaliação, com relações interpessoais em 3,9.

Objetivo: Instituir uma política permanente de prevenção ao assédio moral e sexual, de combate à discriminação e de mediação de conflitos, com canais seguros de denúncia.

Ações: Criar protocolos de acolhimento e de apuração, instituir canais seguros e sigilosos de denúncia, capacitar gestores e comissões para a mediação de conflitos, e articular a política com o Departamento de Assistência à Saúde e Apoio Psicoterapêutico previsto na Proposta 5.4.

Unidade responsável: PROGEP, Ouvidoria e Procuradoria.

Abrangência: Todos os campi.

Mudança normativa: Resolução de prevenção ao assédio e mediação de conflitos.

Dependência externa: Nenhuma.

Custo: Baixo.

Cronograma: Ano 1 para os protocolos e os canais, contínuo depois.

Indicadores: Existência de protocolo e canal de denúncia ativos em todos os campi, e número de gestores capacitados em mediação.

Vínculo PDI: Perspectiva Gestão, ambiente de trabalho saudável.

Vínculo Maranhão 2050: Sociedade Saudável, Segura e Justa.

ODS: 5, 8 e 16.

Governabilidade: A e B.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

Proposta 5.9 — Política de Equidade, Diversidade e Pertencimento

Problema: Tratamento genérico das pautas de diversidade, sem nomear com precisão os grupos e as dimensões a que a política se dirige, e necessidade de acolher servidores ativos e aposentados e de melhorar as condições dos professores seletivados.

Evidência: Diretrizes do PDI de valorização, diversidade e inclusão, e as escutas presenciais inéditas do PDI com estudantes com deficiência e comunidades indígenas, que devem ter equivalente entre servidores.

Objetivo: Consolidar uma Política de Equidade, Diversidade e Pertencimento nomeando explicitamente os grupos e as dimensões que abrange, e acolher servidores ativos, aposentados e professores seletivados.

Ações: A política abrange explicitamente mulheres, pessoas negras, indígenas, quilombolas, pessoas com deficiência, pessoas LGBTQIA+, comunidades tradicionais, diferenças regionais entre os campi, diferentes gerações no quadro de pessoal, e a presença de diversidade nas posições de liderança e gestão, com combate a toda forma de discriminação por orientação sexual e identidade de gênero. Complementarmente, acolher aposentados, melhorar as condições de contratação e de trabalho dos professores seletivados, estudar a viabilidade de creches, e ampliar a inserção de servidores do quadro efetivo em postos de comando.

Unidade responsável: PROGEP.

Abrangência: Institucional, com atenção às diferenças entre campi.

Mudança normativa: Resolução da Política de Equidade, Diversidade e Pertencimento.

Dependência externa: Parcial, para creches e alguns programas de acolhimento.

Custo: Baixo a médio.

Cronograma: Ano 1 para a política, contínuo depois.

Indicadores: Representatividade dos grupos nomeados em posições de liderança e satisfação dos segmentos com a política.

Vínculo PDI: Perspectiva Gestão.

Vínculo Maranhão 2050: Sociedade Saudável, Segura e Justa.

ODS: 5, 8 e 10.

Governabilidade: A e B, F para creches e programas de acolhimento.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo ou captação de recursos.

Proposta 5.10 — Política de Mobilidade Docente entre Campi

Problema: Ausência de uma política formal e transparente de mobilidade docente entre os campi da UEMA, o que hoje faz da movimentação de professores entre unidades um processo pouco claro, sujeito a decisões pontuais, e sem critérios públicos que equilibrem o desejo legítimo de mobilidade do docente com a necessidade de manter o quadro mínimo em cada campus.

Evidência: Diagnóstico do PDI sobre distribuição desigual de docentes entre campi e a necessidade de fixação de professores no interior, tratada no Eixo 1.

Objetivo: Instituir uma Política de Mobilidade Docente entre Campi, com critérios públicos e transparentes que permitam ao docente solicitar remoção para outro campus sem esvaziar o quadro mínimo de nenhuma unidade, com horizonte futuro de extensão para mobilidade interinstitucional com a UEMASUL, tratada na Proposta 7.9 do Eixo 7.

Ações: A política define os seguintes critérios de concessão: existência de vaga ou de necessidade formalmente reconhecida no campus de destino, compatibilidade entre a área de conhecimento do docente e o departamento de destino, tempo mínimo de permanência no campus de origem antes de nova solicitação, para preservar a continuidade acadêmica, ausência de prejuízo a turmas em andamento e a orientandos no momento da remoção, respeito ao quadro mínimo de docentes por campus estabelecido pela tipologia de campi do Eixo 1, e prioridade para motivos de saúde, reunião familiar e outras razões sociais relevantes, apuradas em processo transparente. A movimentação ocorre por edital anual, com regras públicas e prazo de resposta definido, evitando decisões discricionárias e casuísticas.

Unidade responsável: PROGEP e a PRODEM.

Abrangência: Todos os 20 campi.

Mudança normativa: Resolução de Política de Mobilidade Docente.

Custo: Baixo.

Cronograma: Ano 1 para a regulamentação, contínuo depois com edital anual.

Indicadores: Número de movimentações concedidas por edital, e manutenção do quadro mínimo docente em todos os campi após cada ciclo de mobilidade.

Vínculo PDI: Perspectiva Gestão e Competência, distribuição de docentes.

Vínculo Maranhão 2050: Governança Eficiente.

ODS: 8 e 10.

Governabilidade: A e B.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

5.4 Síntese do eixo

O Eixo 5 coloca as pessoas no centro e parte de um diagnóstico honesto, o de que há um bom clima e avanços recentes a proteger, com as relações interpessoais como o indicador mais bem avaliado da instituição, e ao mesmo tempo dívidas a saldar. A prioridade ética é regularizar quem hoje trabalha sem direitos, sustentado por bolsa de fundação, pela via constitucional do concurso e com segurança durante a transição. A isso somam-se o plano de cargos dos técnicos e a progressão docente, a recomposição do quadro, a política de saúde e bem-estar, a continuidade da recomposição remuneratória iniciada em 2026, avançando sobre a pauta remanescente de equiparação salarial e titulação, construída com responsabilidade técnica e fiscal, o diálogo institucional permanente com a ASSUEMA, a APRUEMA, o SINDUEMA e o SINTUEMA, a qualificação e o desenvolvimento de lideranças, a prevenção ao assédio e a mediação de conflitos, uma Política de Equidade, Diversidade e Pertencimento que nomeia com precisão mulheres, pessoas negras, indígenas, quilombolas, pessoas com deficiência, pessoas LGBTQIA+, comunidades tradicionais e as diferenças regionais e geracionais da instituição, e uma Política de Mobilidade Docente entre Campi, com critérios públicos que equilibram o direito à mobilidade com a preservação do quadro mínimo de cada unidade. Tudo dentro dos limites da autonomia responsável do Eixo 7, porque valorizar pessoas exige tanto compromisso quanto responsabilidade fiscal.

EIXO 6 — GESTÃO INTELIGENTE

Democracia universitária, gestão digital, transparência e governança

Plano de Gestão i.NOVA UEMA · Chapa 1 — Roberto Serra (Reitor) e Francisca Neide (Vice-Reitora)

Fontes: PDI UEMA 2026–2030, Relatório de Autoavaliação Institucional 2025 (CPA/UEMA), Maranhão 2050 (Seplan/MA).

Este eixo cuida da máquina que sustenta tudo o mais. Uma universidade que quer ser um sistema, como propõe o Eixo 1, precisa de processos ágeis, informação integrada, decisão baseada em dados e comunicação clara. Gestão inteligente é a infraestrutura invisível que faz a universidade funcionar no tempo de quem precisa dela. A transformação digital institucional descrita neste eixo passa a ter endereço organizacional próprio, a Superintendência de Tecnologia, Dados e Transformação Digital (STDT), vinculada diretamente à Reitoria, conforme detalhado no capítulo de Arquitetura da Administração Superior, distinta e complementar à educação digital do Uemanet.

6.1 Diagnóstico: máquina lenta e comunicação frágil

O diagnóstico oficial é convergente e direto. A universidade é percebida como lenta e pouco transparente na comunicação interna, e é aí que o eixo atua.

A matriz SWOT do PDI aponta como fraquezas a lentidão em processos acadêmicos e administrativos, a ineficiência da comunicação interna e a falta de comunicação sobre o direcionamento orçamentário, e registra como oportunidade o uso de tecnologias para a gestão. A autoavaliação 2025 confirma o quadro. A dimensão de Organização e Gestão da Instituição ficou em 3,4, apenas Suficiente, e a Comunicação com a Sociedade, embora em 3,5, tem o seu pior indicador nos serviços da Ouvidoria, com 3,3. A satisfação com a efetividade da comunicação interna e com a transparência das informações de gestão está entre os pontos a melhorar, e o estudante de graduação presencial é, mais uma vez, o segmento que pior avalia a gestão. Some-se a isso a fragilidade da conectividade, com o acesso à internet avaliado em 2,9, que é condição básica para qualquer modernização digital e se conecta ao eixo de infraestrutura.

A leitura é clara. A universidade tem competência instalada, mas perde tempo e confiança em processos lentos, sistemas que não conversam e comunicação que não chega. O eixo transforma isso em agilidade, integração, transparência e diálogo, e assim entrega o monitoramento por resultados que o sistema do Eixo 1 pressupõe e a transparência que a autonomia do Eixo 7 exige.

6.2 A ideia do eixo

O eixo organiza a modernização em oito frentes. A primeira é desburocratizar, redesenhando processos para reduzir o tempo de trâmite. A segunda é integrar, com a UEMA Digital, unificando sistemas e serviços, com governança de dados e segurança da informação. A terceira é decidir com dados, com painéis e inteligência artificial na gestão. A quarta é a transparência ativa, que dá visibilidade ao uso do recurso. A quinta é a comunicação, interna e externa, que reaproxima a universidade da sua comunidade, incluindo

um canal direto com a Reitoria. A sexta é a governança e a gestão de riscos, que dão segurança às decisões. A sétima é a democracia universitária no dia a dia da gestão, que traduz os princípios de diálogo e participação em mecanismos permanentes e verificáveis. A oitava é a democracia na origem do próprio poder, com a defesa do voto paritário e da superação da lista tríplice na escolha do Reitor.

6.3 Propostas estruturantes do eixo

As propostas seguem a ficha padrão e a classificação de governabilidade, em que A é decisão da Reitoria, B é aprovação de conselho, C é alteração de Estatuto ou Regimento, D é dependência do Governo, E é alteração legislativa e F é dependência de parceiro externo ou captação.

Proposta 6.1 — Desburocratização e redesenho de processos

Problema: Lentidão nos processos acadêmicos e administrativos, que consome tempo e credibilidade.

Evidência: SWOT do PDI e dimensão de Organização e Gestão em 3,4 na autoavaliação.

Objetivo: Reduzir o tempo médio de trâmite processual por meio do redesenho e da digitalização dos fluxos.

Ações: Mapear e simplificar os processos mais críticos, universalizar o processo eletrônico, definir tetos de alçada e delegações em articulação com o Eixo 1, e monitorar o tempo de trâmite.

Unidade responsável: PROPLAD e a instância de desenvolvimento do sistema.

Abrangência: Institucional e por campus.

Mudança normativa: Atos internos de processo e delegação.

Dependência externa: Nenhuma.

Custo: Baixo.

Cronograma: Primeiros 100 dias para os primeiros fluxos, ano 1 para o processo eletrônico, contínuo depois.

Indicadores: Tempo médio de trâmite processual e índice de modernização da gestão.

Vínculo PDI: Perspectiva Gestão, agilidade e transformação digital.

Vínculo Maranhão 2050: Governança Eficiente e Conectada.

ODS: 16.

Governabilidade: A e B.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

Proposta 6.2 — UEMA Digital, integração de sistemas e serviços

Problema: Sistemas que não conversam e serviços dispersos, que geram retrabalho e circulação do usuário entre setores, e ausência de uma base institucional formal de governança de dados e segurança da informação.

Evidência: Fraqueza de integração no PDI e o objetivo de integração dos sistemas de informação.

Objetivo: Integrar os sistemas e serviços em uma plataforma única, com dados interoperáveis e serviços digitais para estudantes e servidores, sustentada por governança de dados, segurança da informação e identidade digital confiável.

Ações: Integrar os módulos do SIGUema, criar um portal de serviços digitais, unificar o acesso por identidade digital única, garantir a interoperabilidade dos dados e ampliar a conectividade em todos os campi, em articulação com o eixo de infraestrutura. A UEMA Digital inclui explicitamente uma política de governança de dados, com regras de qualidade, propriedade e acesso à informação institucional, uma política de segurança da informação e cibersegurança, a adequação plena à Lei Geral de Proteção de Dados, e um plano de continuidade dos serviços digitais, que assegure funcionamento mínimo em caso de falha ou incidente.

Unidade responsável: Superintendência de Tecnologia, Dados e Transformação Digital (STDT), e PROPLAD.

Abrangência: Todos os campi.

Mudança normativa: Atos internos, com política de governança de dados, segurança da informação e LGPD por resolução.

Dependência externa: Fornecedores e conectividade.

Custo: Médio.

Cronograma: Ano 1 para a integração inicial, o portal e as políticas de dados e segurança, anos seguintes para a cobertura plena e o plano de continuidade.

Indicadores: Número de serviços digitalizados, nível de integração dos sistemas, e existência de política de segurança da informação e de plano de continuidade testado.

Vínculo PDI: Perspectiva Gestão e Competência, transformação digital.

Vínculo Maranhão 2050: Governança Conectada e Inovadora.

ODS: 9 e 16.

Governabilidade: A e B, F para infraestrutura e sistemas.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo ou captação de recursos.

Proposta 6.3 — Dados e inteligência artificial na gestão

Problema: Decisão pouco apoiada em dados integrados e ausência de ferramentas de inteligência para a gestão.

Evidência: Oportunidade de tecnologias para a gestão registrada no PDI e a boa prática de assistentes institucionais de inteligência artificial em outras universidades.

Objetivo: Estruturar a inteligência de dados da universidade, com painéis de indicadores e um assistente institucional de inteligência artificial, com uso ético e responsável.

Ações: Constituir a base de dados institucional, implantar painéis de indicadores estratégicos, desenvolver um assistente de inteligência artificial para apoio a servidores e estudantes, e definir uma política de uso ético de dados e de inteligência artificial.

Unidade responsável: Superintendência de Tecnologia, Dados e Transformação Digital (STDT), e PROPLAD.

Abrangência: Institucional.

Mudança normativa: Política de dados e de inteligência artificial por resolução.

Dependência externa: Parceiros de tecnologia.

Custo: Médio.

Cronograma: Ano 1 para os painéis e a política, anos seguintes para o assistente.

Indicadores: Número de decisões apoiadas por painéis e serviços do assistente em uso.

Vínculo PDI: Perspectiva Gestão e Competência.

Vínculo Maranhão 2050: Governança Conectada e Inovadora.

ODS: 9 e 16.

Governabilidade: A e B, F para desenvolvimento.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo ou captação de recursos.

Proposta 6.4 — Transparência ativa

Problema: Baixa clareza percebida sobre o direcionamento do recurso, com a comunicação orçamentária apontada como fraqueza.

Evidência: SWOT do PDI e o elevado índice de desconhecimento na dimensão financeira da autoavaliação.

Objetivo: Implantar transparência ativa, com portal interativo e painéis públicos de execução por campus e por fonte, articulados aos Eixos 1 e 7.

Ações: Modernizar o Portal da Transparência, publicar os painéis de execução, abrir dados de interesse público e atualizar as informações com regularidade.

Unidade responsável: PROPLAD e Comunicação.

Abrangência: Institucional.

Mudança normativa: Atos internos.

Dependência externa: Nenhuma.

Custo: Baixo.

Cronograma: Ano 1.

Indicadores: Existência dos painéis públicos e redução do índice de desconhecimento na próxima autoavaliação.

Vínculo PDI: Perspectiva Gestão, transparência.

Vínculo Maranhão 2050: Governança Eficiente e Conectada.

ODS: 16.

Governabilidade: A e B.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

Proposta 6.5 — Comunicação institucional interna e externa

Problema: Comunicação interna ineficiente e Ouvidoria com o pior indicador da dimensão de comunicação, com 3,3.

Evidência: SWOT do PDI e autoavaliação 2025.

Objetivo: Reaproximar a universidade da sua comunidade, com comunicação interna efetiva, Ouvidoria fortalecida e ampliação dos canais.

Ações: Elaborar um plano de comunicação, fortalecer a Ouvidoria com relatórios e prazos, transmitir as reuniões dos Conselhos pela UEMANET, criar o canal Fale com o Reitor, um canal direto por aplicativo de mensagens, moderado pelo Gabinete e integrado à Escuta Ativa Permanente da Proposta 6.8, e elaborar a proposta de Rádio e TV UEMA e fortalecer a Assessoria de Relações Internacionais.

Unidade responsável: Comunicação e Ouvidoria.

Abrangência: Institucional.

Mudança normativa: Atos internos.

Dependência externa: Parcial, para os canais de mídia.

Custo: Baixo a médio.

Cronograma: Ano 1 para o plano e a Ouvidoria, anos seguintes para os canais.

Indicadores: Satisfação com a comunicação interna e com a Ouvidoria.

Vínculo PDI: Perspectiva Gestão e Sociedade.

Vínculo Maranhão 2050: Governança Conectada e Inovadora.

ODS: 16.

Governabilidade: A e B, F para mídia.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo ou captação de recursos.

Proposta 6.6 — Governança, integridade e gestão de riscos

Problema: Necessidade de fortalecer a governança, a integridade e a gestão de riscos para dar segurança às decisões.

Evidência: Diretriz do PDI de fortalecer políticas de governança e gestão de riscos.

Objetivo: Consolidar políticas de governança, integridade e gestão de riscos, com comitês gestores por campus articulados ao Eixo 1.

Ações: Instituir a política de governança e de gestão de riscos, criar os comitês gestores, fortalecer o controle interno e dar efetividade aos colegiados.

Unidade responsável: Reitoria, Auditoria e PROPLAD.

Abrangência: Institucional e por campus.

Mudança normativa: Resoluções de governança e riscos.

Dependência externa: Nenhuma.

Custo: Baixo.

Cronograma: Ano 1 para as políticas e os comitês, contínuo depois.

Indicadores: Políticas implantadas e comitês em funcionamento.

Vínculo PDI: Perspectiva Gestão, governança e riscos.

Vínculo Maranhão 2050: Governança Eficiente.

ODS: 16.

Governabilidade: A e B.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

Proposta 6.7 — Universidade Democrática e Participativa

Problema: Os princípios de democracia e diálogo estão declarados, mas carecem de mecanismos institucionais permanentes que os tornem verificáveis no cotidiano da gestão.

Evidência: Princípio de democracia e diálogo assumido pelo plano, e as diretrizes do PDI de fortalecimento dos colegiados e de participação da comunidade acadêmica.

Objetivo: Instituir mecanismos permanentes de democracia universitária, que assegurem publicidade das decisões, participação efetiva dos três segmentos e proteção institucional à pluralidade e à divergência. Esta é uma política institucional e permanente de governança democrática, independente de qualquer conjuntura eleitoral.

Ações: Fortalecer o funcionamento e a efetividade dos colegiados em todos os níveis, dar publicidade sistemática às decisões dos conselhos, transmitir as reuniões dos Conselhos Superiores pela UEMANET, realizar escutas periódicas da comunidade acadêmica, assegurar a participação equilibrada de docentes, técnicos e estudantes nas instâncias colegiadas, retomar reuniões itinerantes da Administração Superior pelos campi, e adotar como princípio institucional a liberdade acadêmica, o respeito à pluralidade de ideias e a proteção da divergência legítima dentro da universidade.

Unidade responsável: Reitoria e Secretaria dos Órgãos Colegiados.

Abrangência: Institucional, com itinerância por todos os campi.

Mudança normativa: Resolução de fortalecimento da democracia universitária.

Dependência externa: Nenhuma.

Custo: Baixo.

Cronograma: Ano 1 para a transmissão dos conselhos e as primeiras escutas e reuniões itinerantes, contínuo depois.

Indicadores: Regularidade da transmissão e da publicidade das decisões, número de escutas realizadas e de reuniões itinerantes por ano.

Vínculo PDI: Perspectiva Gestão, participação e colegiados.

Vínculo Maranhão 2050: Governança Eficiente e Conectada.

ODS: 16.

Governabilidade: A e B.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

Proposta 6.8 — Escuta Ativa Permanente

Problema: Este plano de gestão é o documento definitivo e fechado da chapa, submetido à comunidade universitária, mas nenhum plano se completa sem um canal permanente para que a comunidade continue contribuindo com críticas, observações e propostas ao longo de toda a gestão, e não apenas no período de campanha.

Evidência: Princípio de democracia e diálogo assumido pelo plano, e a metodologia de construção participativa que orienta este documento desde a sua elaboração.

Objetivo: Instituir a Escuta Ativa Permanente, um canal formal, contínuo e público, aberto durante toda a campanha e mantido ao longo de toda a gestão, pelo qual qualquer integrante da comunidade universitária, docente, técnico, estudante ou sociedade, pode enviar críticas, observações e contribuições ao Plano de Gestão e ao seu andamento.

Ações: Manter um canal digital permanente de recebimento de contribuições, vinculado ao painel público de indicadores do plano, promover rodas de conversa periódicas com a comunidade acadêmica, presenciais

e on-line, publicar periodicamente uma síntese das contribuições recebidas e das respostas institucionais dadas a elas, e incorporar formalmente ao Plano de Gestão Anual as contribuições que forem acolhidas, com registro público de autoria coletiva. A Escuta Ativa Permanente não reabre as decisões já tomadas neste documento, ela é o canal pelo qual o plano se mantém vivo e se enriquece ao longo da execução.

Unidade responsável: Reitoria e Comitê de Acompanhamento do Plano.

Abrangência: Toda a comunidade universitária e a sociedade maranhense.

Mudança normativa: Ato normativo interno de instituição do canal.

Custo: Baixo.

Cronograma: Primeiros 100 dias para a abertura do canal, contínuo por toda a gestão.

Indicadores: Número de contribuições recebidas e respondidas, e número de contribuições incorporadas ao Plano de Gestão Anual.

Vínculo PDI: Perspectiva Gestão, participação e transparência.

Vínculo Maranhão 2050: Governança Eficiente e Conectada.

ODS: 16.

Governabilidade: A.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor.

Proposta 6.9 — Voto paritário e superação da lista tríplice

Problema: O processo de escolha do Reitor e do Vice-Reitor da UEMA combina peso desigual de voto entre os segmentos da comunidade universitária, historicamente favorável aos docentes, e culmina em lista tríplice submetida ao Governador do Estado, que nomeia o Reitor entre os três mais votados, e não necessariamente o mais votado.

Evidência: Regimento da Reitoria, aprovado pela Resolução 363/2022-CAD/UEMA, com base no Estatuto de 1997, que estabelece a lista tríplice e a nomeação pelo Governador, e o histórico debate da comunidade universitária brasileira sobre paridade de voto entre docentes, técnicos e estudantes.

Objetivo: Defender o voto paritário entre os três segmentos da comunidade universitária e a superação da lista tríplice, dando à comunidade o poder de escolher diretamente o seu Reitor, mantida a formalidade da nomeação pelo Chefe do Executivo estadual, comum às autarquias estaduais.

Ações: Incluir a reforma do processo eleitoral na pauta da Estatuinte, propor a paridade de peso entre docentes, técnicos e estudantes na consulta à comunidade, e propor que a lista tríplice seja substituída pela indicação de um nome único, o mais votado, à nomeação do Governador, buscando o entendimento necessário com o Governo do Estado para a mudança, na medida em que o Estatuto foi originalmente aprovado por decreto do Poder Executivo.

Unidade responsável: Reitoria e Comissão Eleitoral.

Abrangência: Toda a comunidade universitária.

Mudança normativa: Estatuinte, com possível necessidade de novo decreto de aprovação do Estatuto.

Custo: Baixo.

Cronograma: Ano 1 para a proposta e o debate na Estatuinte, aplicável a partir do próximo pleito eleitoral da UEMA.

Indicadores: Aprovação da reforma na Estatuinte.

Vínculo PDI: Perspectiva Gestão, democracia universitária.

Vínculo Maranhão 2050: Governança Eficiente e Conectada.

ODS: 16.

Governabilidade: C, com D para o entendimento sobre a aprovação do novo Estatuto.

Quem decide: Estatuinte; e Governo do Estado, para a aprovação final do Estatuto reformado.

6.4 Síntese do eixo

O Eixo 6 enfrenta a percepção de uma máquina lenta e pouco transparente, que a SWOT do PDI e a autoavaliação confirmam, e a converte em agilidade, integração, dados, transparência, diálogo e democracia. Desburocratiza processos, integra sistemas e serviços na UEMA Digital com governança de dados e segurança da informação, apoia a decisão com dados e inteligência artificial de uso responsável, dá transparência ativa ao uso do recurso, reaproxima a universidade da comunidade pela comunicação, pela Ouvidoria e por um canal direto com a Reitoria, fortalece a governança e a gestão de riscos, institui mecanismos permanentes de democracia universitária, com colegiados fortalecidos, decisões públicas e proteção à pluralidade, mantém a Escuta Ativa Permanente, com rodas de conversa regulares, o canal pelo qual este plano, definitivo em seu conteúdo, permanece aberto às contribuições da comunidade ao longo de toda a gestão, e defende o voto paritário e a superação da lista tríplice, para que a comunidade universitária escolha diretamente o seu Reitor. É o eixo que torna operacional o sistema do Eixo 1 e verificável a autonomia do Eixo 7, e que faz a universidade funcionar no tempo de quem precisa dela, com todos os segmentos tendo voz nesse processo, da gestão do dia a dia à escolha de quem a dirige.

EIXO 7 — AUTONOMIA E SUSTENTABILIDADE INSTITUCIONAL

Autonomia com responsabilidade e cooperação republicana

Plano de Gestão i.NOVA UEMA · Chapa 1 — Roberto Serra (Reitor) e Francisca Neide (Vice-Reitora)

Fontes: Relatório da Comissão de Estudos sobre Autonomia nas IES Estaduais Brasileiras (síntese, jan. 2024), Constituição Federal art. 207, Constituição do Estado do Maranhão art. 272, Lei estadual 5.921/1994, LDB 9.394/1996, Lei estadual 11.372/2020, análise fiscal das LOA 2018–2026 (SEPLAN-MA e Portal da Transparência), Relatório de Autoavaliação 2025 (CPA/UEMA).

Nota de arquitetura. Este eixo trata da autonomia externa da UEMA, a sua capacidade de exercer plenamente competências já reconhecidas e de contar com financiamento previsível. Ele é o par do Eixo 1, que trata da autonomia interna, a descentralização para os campi. O estudo de autonomia é explícito ao recomendar que a autonomia conquistada junto ao Estado não se converta em nova centralização na Administração Superior, o que amarra os dois eixos em um só desenho.

7.1 A tese

A autonomia de que a UEMA precisa não é afastamento do Estado. É a capacidade de exercer plenamente as competências que a Constituição e a legislação já lhe reconhecem, com financiamento previsível, liberdade responsável para planejar e executar o orçamento, transparência, prestação de contas e cooperação permanente com o Governo e a sociedade. O plano adota, na formulação do próprio estudo, a ideia de autonomia institucional responsável, e rejeita tanto a subordinação político-administrativa quanto o isolamento institucional.

A distinção é decisiva para o tom da campanha e da gestão. Não se trata de opor universidade e governo, e sim de pactuar um modelo em que a universidade planeja e responde por suas decisões dentro de limites acordados, e o Estado assegura financiamento estável. Autonomia para cumprir melhor a missão pública, e cooperação republicana para desenvolver o Maranhão.

7.2 Fundamentos jurídicos

A base já existe e é robusta. A Constituição Federal, no art. 207, reconhece às universidades autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. A LDB reforça a possibilidade de estatuto jurídico especial e as competências para elaborar orçamentos, administrar recursos, propor quadros de pessoal e planos de cargos, firmar convênios e receber recursos de diferentes fontes.

No plano estadual, dois dispositivos são centrais. A Constituição do Estado do Maranhão, no art. 272, reconhece à UEMA a mesma tríade de autonomia e, em seu parágrafo único, determina que a Lei de Diretrizes Orçamentárias destine ao ensino superior público estadual percentual nunca inferior a 20 por cento dos recursos constitucionais de manutenção e desenvolvimento do ensino, o que o estudo interpreta como equivalente, na prática, a cerca de 5 por cento da receita de impostos e transferências do Estado. Existe, portanto, um piso constitucional estadual para o financiamento do ensino superior público, e ele é o

principal ativo jurídico do eixo. A Lei estadual 5.921/1994, por sua vez, já reconhece a UEMA como autarquia especial e detalha competências decisivas, entre elas elaborar e administrar orçamentos, dispor sobre o quadro de pessoal, propor planos de cargos e salários, gerar e captar recursos, incorporar bens ao patrimônio e, ponto especialmente relevante, manter saldos anuais em suas contas e contabilizá-los para o exercício seguinte.

A conclusão jurídica do estudo é direta. O problema da UEMA não é ausência formal de autonomia, e sim a sua expressão administrativa e financeira incompleta na prática.

7.3 Diagnóstico: a distância entre a autonomia formal e a exercida

O estudo identifica um conjunto de limitações que convertem autonomia de direito em dependência de fato. São elas a rigidez na execução orçamentária, a morosidade na liberação de recursos, a baixa margem para definir e executar o orçamento interno, os contingenciamentos e reduções durante a execução, a dependência de autorização externa para concursos e provimento de pessoal, e a subordinação de decisões institucionais a prioridades conjunturais de governo. A universidade elabora sua proposta dentro de limites definidos pelo Executivo e permanece dependente da liberação de cotas.

Essa dependência não é apenas orçamentária, é também administrativa. Embora a UEMA seja autarquia de regime especial, com autonomia administrativa reconhecida pela Lei 5.921/1994 e pela Lei 11.372/2020, boa parte de sua capacidade de gerir os próprios recursos foi, na prática, absorvida por estruturas centrais do Estado. A universidade enfrenta dificuldade para conduzir suas próprias licitações e para contratar diretamente serviços simples, como manutenção predial, hoje tramitados por intermédio de outra secretaria de estado, o que explica boa parte da demora e da incapacidade de responder em tempo às necessidades cotidianas dos campi, diagnosticada em todo este plano, do Eixo 1 ao Eixo 8. Recuperar essa capacidade de gestão direta, e não apenas a previsibilidade do repasse financeiro, é parte indissociável da autonomia que este eixo defende.

Os números confirmam o diagnóstico, e devem ser lidos com o cuidado de método que as próprias fontes recomendam. No período histórico analisado pelo estudo, de 2012 a 2022, a arrecadação média do Estado ficou em 94 por cento do previsto, mas a execução média da UEMA foi de 69,13 por cento do orçamento inicialmente consignado, chegando a 84,16 por cento após créditos adicionais, e a participação média da universidade na Receita Líquida de Impostos foi de cerca de 3,50 por cento, enquanto a execução acumulada frente a essa mesma receita foi de apenas 2,42 por cento. O estudo indica ainda, para o período, um montante da ordem de 1,38 bilhão de reais caracterizado como não repassado à universidade. A leitura fiscal mais recente, das LOA de 2018 a 2026, é convergente. A execução média entre 2018 e 2025 foi de 60,4 por cento do autorizado, nunca superou 78 por cento, e a participação da UEMA no orçamento estadual recuou de 3,12 por cento em 2024 para cerca de 2,58 por cento, mesmo com a receita do Estado crescendo em termos reais. Uma ressalva vale para as duas leituras, pois não está confirmado se as unidades gestoras consultadas incluem a totalidade da folha, o que pode explicar parte do intervalo entre autorizado e executado. Ainda assim, a mensagem é consistente. Há um descompasso estrutural entre o que se autoriza e o que se executa, e uma erosão da participação relativa da universidade no orçamento do Estado.

A série ano a ano de 2018 a 2026 torna esse ponto preciso e introduz a métrica que melhor resume o problema, o efetivo, que é o quanto a UEMA de fato executa como percentual da receita do Estado, e não apenas o quanto lhe é autorizado.

Ano	Governo · Reitor	LOA (R\$ mi)	Alocação (%)	Execução (%)	Efetivo (%)
2018	Dino · Gustavo	419,6	2,10	77,4	1,63
2019	Dino · Gustavo	422,9	1,99	72,1	1,43
2020	Dino · Gustavo	574,5	2,88	55,0	1,58
2021	Dino · Gustavo	572,2	2,66	59,0	1,57
2022	Dino · Gustavo	603,7	2,51	68,3	1,71
2023	Brandão · Walter	761,9	2,96	51,1	1,51
2024	Brandão · Walter	908,0	3,12	50,1	1,56
2025	Brandão · Walter	844,4	2,58	60,1	1,55
2026	Brandão · Walter	1.069	2,84	parcial	a apurar

A alocação mede a fatia autorizada na LOA sobre a receita do Estado, a execução mede o quanto dessa LOA vira empenho, e o efetivo combina as duas. A leitura estratégica é a que interessa ao plano. O maior teto da série foi o de 2024, com 3,12 por cento de alocação, mas a execução pela metade, 50,1 por cento, derrubou o efetivo para 1,56 por cento. O melhor resultado da série foi o de 2022, com efetivo de 1,71 por cento, quando um orçamento sólido se combinou com execução de 68,3 por cento. A conclusão é construtiva e favorável à tese do plano. Autorizar mais não basta, é preciso executar melhor, e a execução é justamente a parte que está sob a governabilidade da própria universidade. Elevar o efetivo depende, portanto, tanto do financiamento previsível, que se pactua com o Estado, quanto da capacidade de execução, que a descentralização do Eixo 1 e o plano de execução deste eixo entregam. O denominador aqui é a receita total do Estado, distinto da Receita Líquida de Impostos usada no estudo histórico, e por isso os percentuais das duas leituras não são diretamente comparáveis.

Esse diagnóstico dá ao eixo uma dupla agenda. De um lado, garantir financiamento previsível, o que depende do Governo e da Assembleia. De outro, elevar a própria capacidade de execução, o que depende da UEMA e conecta este eixo diretamente à descentralização do Eixo 1.

7.4 Benchmark das estaduais

O estudo compara modelos de vinculação orçamentária das universidades estaduais, e a lição é combinar mecanismos, não transplantar um caso.

Referência	Mecanismo principal	O que aproveitar	Cuidado
USP, UNESP e UNICAMP	Percentual do ICMS com liberações mensais, 9,57 por cento para as três desde 1995	Previsibilidade e planejamento de longo prazo	Dependência de uma única base tributária sujeita a ciclos

Referência	Mecanismo principal	O que aproveitar	Cuidado
UERJ, UENF e UEZO	Transferência em duodécimos, implantação escalonada	Fluxo financeiro regular e gestão dos contingenciamentos pela própria universidade	A regra não elimina por si só conflitos de execução
Universidades do Paraná	Lei Geral das Universidades com parâmetros objetivos	Critérios transparentes de financiamento e de gestão de pessoal	Rigidez excessiva pode limitar a autonomia
UEPB	Lei estadual com transferência direta, percentual mínimo e duodécimos	Vinculação legal regional e regularidade de repasse	Exige capacidade de absorver riscos fiscais
UERN	Percentual progressivo da Receita Líquida de Impostos e duodécimos	Transição gradual, piso protegido e negociação institucional	Depende de pactuação política e sustentabilidade fiscal
UERR	Tentativa de ampliação constitucional das prerrogativas	Referência dos limites jurídicos da autonomia	Evitar equiparar a universidade a Poder autônomo

A combinação mais útil para o Maranhão reúne a previsibilidade paulista, os duodécimos fluminense e paraibano, a objetividade regulatória paranaense, a transição gradual e a articulação política da UERN, e, como limite jurídico, as lições do caso de Roraima.

7.5 Modelo recomendado: Modelo Maranhense de Autonomia Universitária Responsável

O modelo combina autonomia decisória com financiamento público previsível, responsabilidade fiscal, transparência e cooperação. A universidade permanece integrante da administração indireta e sujeita aos controles públicos, mas passa a ter capacidade efetiva de planejar, executar e responder por suas decisões dentro de competências e limites pactuados. Os pilares são oito.

O primeiro é o financiamento previsível, com base de cálculo e critérios objetivos ancorados no piso do art. 272 da Constituição estadual. O segundo é o repasse regular, com transferências mensais automáticas, preferencialmente em duodécimos, do orçamento legalmente assegurado. O terceiro é a autonomia de execução, com liberdade para aplicar recursos e realizar remanejamentos internos nos limites legais. O quarto é o planejamento plurianual, que vincula orçamento, PDI, expansão, infraestrutura, pesquisa e política de pessoal em horizonte de médio e longo prazo. O quinto é a gestão de pessoas responsável, que planeja concursos, carreiras e remuneração de forma compatível com os limites fiscais. O sexto é a preservação de saldos, que regulamenta o tratamento de superávits e de saldos de projetos para não perder capacidade de execução plurianual, apoiado na competência que a Lei 5.921/1994 já prevê. O sétimo é a captação e o patrimônio, que amplia a capacidade de captar recursos e administrar receitas próprias. O oitavo é a transparência e a accountability, que associa maior autonomia a metas, indicadores, controle interno e prestação de contas pública.

7.6 Autonomia e multicampia

Este é o ponto que amarra o eixo ao Eixo 1. O estudo adverte que a autonomia conquistada junto ao Estado não pode resultar em nova centralização apenas na Administração Superior, e recomenda que o desenho de autonomia contenha uma política interna de descentralização orçamentária e administrativa para os campi, com critérios transparentes. A matriz interna sugerida pelo estudo considera número de estudantes e cursos, complexidade acadêmica, pós-graduação e pesquisa, extensão e impacto territorial, infraestrutura e manutenção, distâncias e custos logísticos, indicadores socioeconômicos dos territórios e metas pactuadas.

Essa recomendação é exatamente a Matriz Orçamentária Multicampi desenhada no Eixo 1. A convergência entre um estudo técnico independente e o desenho do plano reforça a solidez da proposta, e permite apresentar a autonomia externa e a descentralização interna como duas faces do mesmo compromisso, o de que o recurso chegue de forma previsível ao Estado e circule de forma justa dentro do sistema.

7.7 Limites e salvaguardas

Autonomia não é soberania. O modelo respeita a Lei de Responsabilidade Fiscal e as normas gerais de finanças públicas, mantém compatibilidade com o PPA, a LDO e a LOA, submete-se ao controle externo, observa limites prudenciais para despesas permanentes, sobretudo pessoal, veda expansão estrutural sem fonte sustentável, prevê mecanismos de correção quando houver frustração relevante da arrecadação estadual, e assegura transparência ativa e prestação de contas. O caso de Roraima é o alerta de que não se deve equiparar a universidade a Poder autônomo nem retirar competências constitucionais do Executivo. Essas salvaguardas não enfraquecem a proposta, elas a tornam fiscalmente responsável e politicamente viável.

7.8 Instrumento jurídico e pactuação

O estudo registra que a autonomia foi implementada, em outros estados, por decreto, lei ordinária, emenda constitucional e legislação específica, e aponta a lei complementar como caminho juridicamente consistente para disciplinar gestão financeira e patrimonial, com a ressalva de que normas estruturais dessa natureza dependem de iniciativa do Poder Executivo. Para a UEMA, o que importa é que o instrumento escolhido defina com precisão a base de cálculo do financiamento, o percentual ou a fórmula de participação, a periodicidade e o prazo dos repasses, o tratamento da folha e dos inativos, as regras de contingenciamento em caso de queda de receita, o remanejamento interno, o tratamento de saldos e superávits, as receitas próprias, as responsabilidades dos colegiados e da Administração Superior, e os indicadores de transparência e prestação de contas.

O instrumento político que viabiliza tudo isso é o Pacto pela Autonomia e Desenvolvimento da UEMA, um acordo de cooperação entre a Universidade e o Governo do Estado, apoiado por um mecanismo permanente de articulação, no espírito de um Conselho Estratégico UEMA e Maranhão 2050, que preserve integralmente a autonomia acadêmica. Como a iniciativa de normas financeiras estruturais é do Executivo, e como o processo eleitoral culmina em lista tríplice submetida ao Governador, o Pacto é ao mesmo tempo a via jurídica e a via política do eixo.

7.9 Estratégia de construção

O próprio estudo conclui que a autonomia precisa ser construída politicamente e legitimada socialmente, e a experiência da UERN mostra que isso depende de unidade interna e de articulação ampla. A estratégia tem sete movimentos. Consolidar uma proposta técnica única da universidade, evitando discursos contraditórios sobre o que é autonomia. Submeter o desenho ao debate nos campi e centros, com docentes, técnicos e estudantes. Realizar simulações financeiras com diferentes bases de receita, percentuais e cenários fiscais, inclusive quanto ao tratamento da folha. Definir uma proposta de transição gradual, evitando mudança abrupta e risco fiscal. Articular Governo, Assembleia, órgãos de controle e Conselho Estadual de Educação. Envolver a sociedade civil, os setores produtivos e os municípios para ampliar a legitimidade. E associar a autonomia a compromissos públicos de resultados, eficiência e desenvolvimento do Maranhão.

7.10 Propostas estruturantes do eixo

As propostas seguem a ficha padrão e a classificação de governabilidade, em que A é decisão da Reitoria, B é aprovação de conselho, C é alteração de Estatuto ou Regimento, D é dependência do Governo, E é alteração legislativa e F é dependência de parceiro externo ou captação.

Proposta 7.1 — Modelo Maranhense de Autonomia Universitária Responsável

Problema: Autonomia formal não exercida, financiamento imprevisível, dependência de liberações sucessivas, e perda de capacidade administrativa direta para conduzir licitações e contratar serviços simples, como manutenção, hoje tramitados por intermédio de outra secretaria de estado.

Evidência: Art. 272 da Constituição estadual, competências da Lei 5.921/1994, o descompasso entre autorização e execução nas duas leituras fiscais, e o diagnóstico de dependência administrativa registrado nesta seção.

Objetivo: Instituir modelo de financiamento previsível com repasse regular e autonomia de execução, ancorado no piso constitucional estadual, e recuperar a autonomia administrativa da UEMA para conduzir suas próprias licitações e contratar diretamente serviços de manutenção e apoio, dentro dos limites da legislação de licitações e contratos.

Ações: Consolidar a proposta técnica única, realizar simulações fiscais, definir base de cálculo, fórmula e transição, conduzir a tramitação do instrumento, preferencialmente lei complementar de iniciativa do Executivo, e negociar com o Governo a devolução ou o exercício direto pela UEMA das competências de licitação e contratação de serviços de manutenção e apoio administrativo, hoje centralizadas em outra secretaria.

Unidade responsável: Reitoria e PROPLAD, com assessoria jurídica.

Dependência externa: Governo do Estado e Assembleia Legislativa.

Custo: Sem custo direto de implantação, com impacto fiscal a dimensionar por simulação.

Cronograma: Ano 1 para a proposta técnica e as simulações, anos 2 e 3 para a pactuação e a tramitação, ano 4 para a transição inicial.

Indicadores: Existência de instrumento legal de financiamento, regularidade do repasse, e percentual de licitações e contratos de manutenção conduzidos diretamente pela UEMA.

Vínculo PDI: Perspectiva Gestão, autonomia e sustentabilidade financeira.

Vínculo Maranhão 2050: Governança Eficiente e Conectada.

Governabilidade: E, com iniciativa do Executivo, portanto também D.

Quem decide: Assembleia Legislativa, por lei estadual; e Governo do Estado.

Proposta 7.2 — Pacto pela Autonomia e Desenvolvimento UEMA e Governo

Problema: Ausência de um marco cooperativo estável entre universidade e Estado, e secretarias e órgãos estaduais que, com frequência, não reconhecem a UEMA como o ponto de partida natural para a solução de seus problemas técnicos e científicos ou para a realização de seus projetos.

Evidência: Diagnóstico de subordinação a prioridades conjunturais e recomendação do estudo por pactuação.

Objetivo: Firmar acordo de cooperação e instalar mecanismo permanente de articulação vinculado ao Maranhão 2050, preservando a autonomia acadêmica, e formalizar protocolos de cooperação com as secretarias de estado para que as competências da UEMA sejam consideradas prioritariamente na formulação e na execução de políticas de governo.

Ações: Elaborar a minuta do Pacto, instituir o Conselho Estratégico UEMA e Maranhão 2050, definir a agenda de metas conjuntas, e firmar protocolos de cooperação técnica com as secretarias de estado, conduzidos pela Secretaria de Relações Institucionais e Cooperação (SRIC), estabelecendo canais permanentes de consulta prévia da UEMA em projetos e políticas de governo compatíveis com as suas competências.

Unidade responsável: Reitoria e SRIC.

Dependência externa: Governo do Estado.

Custo: Baixo.

Cronograma: Primeiros 100 dias para a proposta do Pacto, ano 1 para a instalação do mecanismo e os primeiros protocolos.

Indicadores: Pacto firmado, Conselho em funcionamento com pauta ativa, e número de protocolos de cooperação firmados com secretarias de estado.

Vínculo PDI: Perspectiva Sociedade e Gestão.

Vínculo Maranhão 2050: Governança Eficiente e Conectada.

Governabilidade: D.

Quem decide: Governo do Estado.

Proposta 7.3 — Plano de elevação da execução orçamentária

Problema: Execução historicamente baixa, entre 60 e 69 por cento do autorizado, com perda de capacidade de investimento.

Evidência: Tabela de execução do estudo e análise fiscal 2018 a 2025.

Objetivo: Elevar a taxa de execução por meio de planejamento plurianual, capacidade técnica e descentralização da execução aos campi, em articulação com o Eixo 1.

Ações: Vincular orçamento e PDI em plano plurianual, qualificar as equipes de execução, implantar a descentralização de créditos e a delegação de ordenação, e monitorar por painel.

Unidade responsável: PROPLAD e a instância de desenvolvimento do sistema.

Dependência externa: Parcial, para preservação de saldos, junto à Fazenda.

Custo: Baixo.

Cronograma: Ano 1 para o plano plurianual e as primeiras medidas, anos seguintes para a consolidação.

Indicadores: Taxa de execução orçamentária e percentual de investimento realizado.

Meta: Elevação progressiva da execução, com linha de base nas séries disponíveis.

Vínculo PDI: Perspectiva Gestão.

Vínculo Maranhão 2050: Governança Eficiente.

Governabilidade: A e B, com componente D para saldos.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e Governo do Estado.

Proposta 7.4 — Escritório Estratégico de Projetos e Captação (EEPC)

Problema: Captação reativa e sem estrutura profissional permanente, o que agrava a forte dependência de repasse federal instável já diagnosticada.

Evidência: Predominância de instrumentos federais e volatilidade da captação registradas no PDI.

Objetivo: Substituir a lógica reativa por uma política profissional e permanente de projetos e captação, atendendo a todos os campi e áreas acadêmicas, não apenas à pesquisa e à Marandu.

Ações: Estruturar o escritório de funcionamento matricial, vinculado à PROPLAD para a integração orçamentária e à Secretaria de Relações Institucionais e Cooperação (SRIC) para a captação externa e as emendas parlamentares, prospectar editais e oportunidades, estruturar grandes projetos, apoiar a elaboração orçamentária das propostas, negociar parceiros, acompanhar submissões, apoiar a execução e monitorar os resultados.

Unidade responsável: PROPLAD e Secretaria de Relações Institucionais e Cooperação (SRIC).

Abrangência: Todos os campi e áreas acadêmicas.

Mudança normativa: Ato de criação do escritório.

Dependência externa: Agências de fomento e parceiros, para os resultados de captação.

Custo: Baixo para a estrutura, com retorno esperado positivo.

Cronograma: Ano 1 para a estruturação, contínuo depois.

Indicadores: Volume captado, número de projetos estruturados e taxa de sucesso nas submissões.

Vínculo PDI: Perspectiva Sociedade e Gestão, projetos e captação.

Vínculo Maranhão 2050: Economia Próspera e Inclusiva e Governança Eficiente.

ODS: 17.

Governabilidade: A para a estrutura, F para os resultados de captação.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; e parceiro externo ou captação de recursos.

Proposta 7.5 — Novo Modelo UEMA e FAPEAD

Problema: O modelo de relação com a fundação de apoio ainda carece de integração de sistemas, agilidade e segurança jurídica plenas, apesar do credenciamento que já dispensa chamamento público para termos de colaboração.

Evidência: Diagnóstico do PDI sobre a relação UEMA e FAPEAD e a oscilação da captação, que exige instrumentos mais ágeis para não se perder na execução.

Objetivo: Consolidar um novo modelo de relação entre a UEMA e a FAPEAD, mais ágil, mais transparente e mais seguro, cobrindo governança, prazos, fluxos, custos administrativos, contratação, prestação de contas, segurança jurídica, indicadores de desempenho e capacidade de operar projetos nacionais e internacionais e prestação de serviços, tomando como referência as melhores práticas de fundações de apoio de outras universidades brasileiras.

Ações: Revisar o convênio e os fluxos operacionais entre a UEMA e a FAPEAD, realizar benchmarking com fundações de apoio reconhecidas por sua governança e agilidade em outras universidades brasileiras, integrar os sistemas de gestão de projetos e de prestação de contas, definir prazos e indicadores de desempenho para a fundação, e ampliar a capacidade da FAPEAD de operar projetos internacionais e prestação de serviços tecnológicos.

Unidade responsável: Reitoria, PROPLAD e FAPEAD.

Abrangência: Institucional.

Mudança normativa: Revisão de convênio e de normas internas de relacionamento.

Dependência externa: FAPEAD, como entidade de direito privado parceira.

Custo: Baixo.

Cronograma: Ano 1 para a revisão do modelo, contínuo para a integração de sistemas.

Indicadores: Tempo médio de contratação via FAPEAD e existência de sistema integrado de prestação de contas.

Vínculo PDI: Perspectiva Gestão e Sociedade, relação com fundação de apoio.

Vínculo Maranhão 2050: Governança Eficiente e Conectada.

ODS: 16 e 17.

Governabilidade: A e B.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

Proposta 7.6 — Política de sustentabilidade financeira e receitas complementares

Problema: Baixa diversificação de fontes de financiamento e potencial de receita complementar subutilizado, sem que isso signifique transformar a universidade em instituição orientada pelo mercado.

Evidência: Baixa nota da dimensão financeira na autoavaliação e a natureza pública e gratuita da UEMA, que o plano preserva como princípio inegociável.

Objetivo: Organizar e diversificar as fontes complementares de financiamento, mantendo o financiamento público como estrutural e majoritário.

Ações: Organizar a captação de serviços tecnológicos, contratos, licenciamento e propriedade intelectual, emendas parlamentares, projetos cooperativos, fontes internacionais e parcerias municipais e empresariais, regulando a retenção e o reinvestimento de receita própria com amparo no Marco Legal estadual de CT&I, sempre como complemento, e não substituto, do financiamento público.

Unidade responsável: PROPLAD, Agência Marandu e FAPEAD.

Abrangência: Institucional, com foco nas unidades geradoras de receita.

Mudança normativa: Regras de receita própria por resolução.

Dependência externa: Parceiros e Fazenda, para aspectos da receita própria.

Custo: Baixo, com retorno esperado positivo.

Cronograma: Ano 1 para as regras, contínuo para a diversificação.

Indicadores: Percentual de receita própria e complementar no orçamento total.

Vínculo PDI: Perspectiva Sociedade e Gestão, geração de receita.

Vínculo Maranhão 2050: Economia Próspera e Inclusiva.

ODS: 8 e 9.

Governabilidade: A e B, F para captação, D para parte da receita própria.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); parceiro externo ou captação de recursos; e Governo do Estado.

Proposta 7.7 — Fundraising e fundo patrimonial

Problema: Ausência de uma política institucional de captação de doações privadas e de um fundo patrimonial que dê à UEMA uma fonte de financiamento estável e independente do ciclo orçamentário anual.

Evidência: Baixa diversificação de fontes de financiamento diagnosticada no PDI e a experiência de universidades brasileiras e internacionais que mantêm fundos patrimoniais como fonte de excelência acadêmica.

Objetivo: Instituir a política de fundraising e fundo patrimonial da UEMA, o conjunto de diretrizes institucionais voltadas a atrair, gerir e aplicar doações privadas em prol da excelência do ensino, da pesquisa, da inovação e da extensão.

Ações: Regulamentar por resolução do CONSUN a política de fundraising e a criação do fundo patrimonial, definir a governança que preserva o principal e aplica o rendimento em bolsas, projetos de pesquisa, infraestrutura acadêmica e programas de impacto social, captar doações de pessoas físicas, empresas, egressos e organizações, e conduzir a política pelo Escritório Estratégico de Projetos e Captação (EEPC), em articulação com a Agência Marandu e a SRIC.

Unidade responsável: EEPC, Agência Marandu e SRIC.

Abrangência: Institucional.

Mudança normativa: Resolução do CONSUN.

Custo: Baixo para a estruturação, com retorno de médio e longo prazo.

Cronograma: Ano 1 para a regulamentação e a estrutura de governança, contínuo para a captação.

Indicadores: Existência do fundo patrimonial regulamentado e volume de doações captadas.

Vínculo PDI: Perspectiva Sociedade e Gestão, diversificação de financiamento.

Vínculo Maranhão 2050: Economia Próspera e Inclusiva e Governança Eficiente.

ODS: 4, 8 e 17.

Governabilidade: A e B para a política e a regulamentação, F para a captação efetiva.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo ou captação de recursos.

Proposta 7.8 — Transparência e prestação de contas da autonomia

Problema: Baixa clareza percebida sobre finanças e captação, com o maior índice de desconhecimento da autoavaliação.

Evidência: Dimensão Sustentabilidade Financeira com a menor nota entre as de gestão e 11 por cento de desconhecimento.

Objetivo: Associar a maior autonomia a transparência ativa, com painel público e prestação de contas periódica.

Ações: Publicar o painel de execução por campus e por fonte, divulgar as ações de captação e a atuação da FAPEAD, e reportar metas e resultados.

Unidade responsável: PROPLAD e Comunicação.

Dependência externa: Nenhuma.

Custo: Baixo.

Cronograma: Ano 1.

Indicadores: Painel ativo e redução do índice de desconhecimento na próxima autoavaliação.

Vínculo PDI: Perspectiva Gestão.

Vínculo Maranhão 2050: Governança Eficiente e Conectada.

Governabilidade: A e B.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

Proposta 7.9 — Cooperação e mobilidade acadêmica entre UEMA e UEMASUL

Problema: A UEMA e a Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão, a UEMASUL, resultado do desmembramento de 2016, operam hoje como instituições irmãs sem uma política formal de cooperação e mobilidade acadêmica entre si, perdendo a oportunidade de somar capacidade científica e de ampliar oportunidades para estudantes e docentes de ambas.

Evidência: Origem comum das duas instituições, o desmembramento que criou a UEMASUL em 2016, e o SINDUEMA, que já representa docentes de ambas as universidades, evidenciando uma base de relação institucional já existente.

Objetivo: Abrir a discussão e construir uma política de cooperação e mobilidade acadêmica entre a UEMA e a UEMASUL, permitindo a estudantes e docentes de uma instituição acessar disciplinas, laboratórios, bibliotecas e programas de pós-graduação da outra, por meio de convênio interinstitucional.

Ações: Instalar mesa de diálogo entre as duas reitorias, conduzida pela Secretaria de Relações Institucionais e Cooperação (SRIC), mapear as oportunidades de complementaridade acadêmica entre as duas instituições, e negociar convênio de cooperação e mobilidade acadêmica, com regras de reconhecimento de disciplinas e de acesso a estruturas de pesquisa.

Unidade responsável: Reitoria e SRIC.

Abrangência: Estudantes e docentes de ambas as instituições, por adesão.

Mudança normativa: Convênio interinstitucional entre UEMA e UEMASUL.

Custo: Baixo.

Cronograma: Ano 1 para a mesa de diálogo, anos 2 e 3 para a negociação e a assinatura do convênio.

Indicadores: Existência do convênio e número de estudantes e docentes em mobilidade entre as duas instituições.

Vínculo PDI: Perspectiva Sociedade e Gestão, cooperação interinstitucional.

Vínculo Maranhão 2050: Governança Eficiente e Conectada e Educação Transformadora.

ODS: 4 e 17.

Governabilidade: A e B, com D para o entendimento formal entre as duas autarquias estaduais.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e Governo do Estado, na qualidade de mantenedor de ambas as autarquias.

7.11 Síntese do eixo

O eixo converte a autonomia de conceito genérico em projeto institucional concreto, em nove propostas estruturantes. Parte do reconhecimento de que a base jurídica já existe, inclusive um piso constitucional estadual de financiamento, e de que o problema é a autonomia formal não exercida, evidenciada por execução baixa e perda de participação relativa. Propõe o Modelo Maranhense de Autonomia Universitária Responsável, com financiamento previsível, repasse em duodécimos, autonomia de execução, preservação de saldos e forte accountability, viabilizado pela via da lei complementar de iniciativa do Executivo e pelo Pacto pela Autonomia e Desenvolvimento. Eleva a execução orçamentária, estrutura o Escritório Estratégico de Projetos e Captação (EEPC), consolida um Novo Modelo UEMA e FAPEAD mais ágil e seguro, organiza uma política de sustentabilidade financeira e receitas complementares sem transformar a universidade em instituição orientada pelo mercado, institui a política de fundraising e o fundo patrimonial da UEMA, abre a cooperação e a mobilidade acadêmica com a UEMASUL, e dá transparência ativa a tudo isso. Amarra a autonomia externa à descentralização interna do Eixo 1, de modo que o recurso chegue de forma previsível ao Estado e circule de forma justa dentro do sistema. E adota, em todo o percurso, a lógica da cooperação republicana, autonomia para cumprir melhor a missão pública e parceria com o Governo para desenvolver o Maranhão.

EIXO 8 — INFRAESTRUTURA E SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

Uma infraestrutura digna e um campus que cuida do futuro

Plano de Gestão i.NOVA UEMA · Chapa 1 — Roberto Serra (Reitor) e Francisca Neide (Vice-Reitora)

Fontes: PDI UEMA 2026–2030, Relatório de Autoavaliação Institucional 2025 (CPA/UEMA), acervo de demandas do PDI 2017, Maranhão 2050 (Seplan/MA).

Este eixo enfrenta o problema número um da UEMA. Nenhuma outra dimensão da instituição foi tão mal avaliada quanto a infraestrutura, e é sobre paredes, salas, laboratórios, acesso à internet e condições de convivência que se assenta, no dia a dia, a qualidade da formação e do trabalho. O eixo também assume a sustentabilidade como marca, transformando cada campus em um demonstrador ambiental. Ele é o complemento material do Pacto UEMA por Inteiro do Eixo 1, porque padrão mínimo sem infraestrutura é promessa vazia. A PROINFRA é reposicionada como Pró-Reitoria de Infraestrutura e Sustentabilidade, sem criação de cargo, dando a este eixo seu correspondente institucional direto, conforme detalhado no capítulo de Arquitetura da Administração Superior.

8.1 Diagnóstico: a maior dor da instituição

O diagnóstico oficial não deixa margem a dúvida. A infraestrutura é o ponto mais crítico da UEMA, e o dado é inequívoco.

Na autoavaliação 2025, a dimensão Infraestrutura Física obteve a menor nota geral de toda a instituição, 3,0, e concentra sozinha oito dos dez piores indicadores da universidade. Os três piores resultados de toda a avaliação estão aqui, a satisfação com as áreas de lazer, vivência e desporto, com as lanchonetes e com o transporte para atividades acadêmicas, todos com 2,8. Logo depois vêm o acesso à internet, com 2,9, e, na faixa de 3,0 a 3,1, as condições gerais de infraestrutura, os laboratórios, a segurança física e a acessibilidade. O Restaurante Universitário do Campus Paulo VI, as salas de aula e a biblioteca também figuram entre os pontos frágeis. É a única dimensão em que a maioria dos segmentos ficou no conceito Suficiente, o que evidencia a persistência de fragilidades estruturais.

Esse diagnóstico conversa diretamente com o PDI. A matriz SWOT aponta como fraquezas a precariedade da infraestrutura física e tecnológica e o déficit de acessibilidade, e a perspectiva Competência e Modernização estabelece como objetivo requalificar a infraestrutura em todos os campi, com indicadores de percentual de prédios acessíveis e de campi modernizados. O PDI e o acervo institucional trazem ainda demandas estruturantes antigas e legítimas, como o prédio do Centro de Ciências Agrárias, o Hospital Veterinário para animais de grande porte, o Centro de Convenções e a reforma da Biblioteca.

Ao mesmo tempo, o PDI registra oportunidades que este eixo transforma em agenda positiva, a liderança em pautas ambientais, a formação para a economia verde e o conceito de campus sustentável e inteligente. A leitura é dupla. Há uma dívida material urgente a saldar, e há uma oportunidade de fazer da sustentabilidade uma marca da UEMA.

8.2 A ideia do eixo

O eixo organiza a resposta em dez frentes. A primeira é requalificar a infraestrutura física com equidade entre campi. A segunda é a Política de Inclusão, que universaliza a acessibilidade física e comunicacional. A terceira é levar conectividade e infraestrutura tecnológica a todos os campi. A quarta é instituir a manutenção predial periódica, para não deixar o patrimônio degradar. A quinta é a segurança das pessoas e do patrimônio. A sexta é transformar os campi em demonstradores de sustentabilidade. A sétima é organizar os serviços compartilhados de eventos e veículos. A oitava é executar as obras estruturantes do acervo institucional. A nona é atender os prédios da UEMA dispersos em São Luís, fora do Campus Paulo VI. A décima é destinar espaços de vivência com serviços de conveniência, tratando o campus como uma pequena cidade. As três primeiras atacam diretamente os piores indicadores da autoavaliação.

8.3 Propostas estruturantes do eixo

As propostas seguem a ficha padrão e a classificação de governabilidade, em que A é decisão da Reitoria, B é aprovação de conselho, C é alteração de Estatuto ou Regimento, D é dependência do Governo, E é alteração legislativa e F é dependência de parceiro externo ou captação.

Proposta 8.1 — Infraestrutura de vida universitária e requalificação com equidade

Problema: Infraestrutura precária e desigual, com os piores indicadores da instituição em áreas de convivência, lanchonetes, transporte, salas e laboratórios, e uma matriz de equidade que corre o risco de tratar a vida universitária como item genérico, sem nomear os espaços que mais afetam o dia a dia de estudantes, docentes e técnicos.

Evidência: Dimensão de infraestrutura em 3,0 na autoavaliação, a pior de toda a instituição, com oito dos dez piores indicadores.

Objetivo: Requalificar a infraestrutura física dos campi por prioridade técnica, por meio de um Plano Plurianual de Infraestrutura dos Campi que prioriza laboratórios, bibliotecas, conectividade, restaurantes universitários, moradia estudantil e espaços acadêmicos, explicitando na matriz de equidade a infraestrutura de vida universitária, e não apenas salas e laboratórios, articulada ao Pacto UEMA por Inteiro, à tipologia de campi e aos campi-polo do Eixo 1, e ao Programa Integrado de Permanência e Vida Universitária do Eixo 3.

Ações: Construir a matriz de equidade a partir dos Painéis de Informações dos Campi e da autoavaliação, nomeando explicitamente restaurantes universitários, áreas de convivência, espaços culturais, estruturas de esporte, áreas de permanência estudantil, chuveiros e vestiários para estudantes que permanecem o dia todo na universidade, e espaços de trabalho e descanso para docentes e técnicos, além de salas, laboratórios, insumos para aulas práticas e serviços de apoio. A matriz contempla também os ambientes formativos da Fazenda Escola, incluindo salas de aula e espaços de prática no próprio campo, e a universidade executa um plano faseado de recuperação da capacidade instalada.

Unidade responsável: PROINFRA e a instância de desenvolvimento do sistema.

Abrangência: Todos os campi, com prioridade para os de maior defasagem.

Mudança normativa: Ato de padrões mínimos.

Dependência externa: Captação e emendas para investimentos maiores.

Custo: Alto, faseado por urgência, impacto e número de beneficiários.

Cronograma: Ano 1 para a matriz e as primeiras obras, anos 2 a 4 para a requalificação faseada.

Indicadores: Percentual de campi que atingem cada padrão mínimo, incluindo os itens de vida universitária, e de espaços requalificados.

Vínculo PDI: Perspectiva Competência e Modernização.

Vínculo Maranhão 2050: Educação Transformadora.

ODS: 4, 9 e 11.

Governabilidade: A e B para padrões, F para investimentos.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo ou captação de recursos.

Proposta 8.2 — Política de Inclusão e acessibilidade universal

Problema: Déficit de acessibilidade física e de recursos adaptados, com indicadores em 3,1, campi com prédios sem rota acessível, salas de aula em pisos superiores sem elevador ou plataforma de suspensão, ausência de piso tátil e de sinalização em braile, e eventos institucionais realizados sem tradução em Libras ou audiodescrição.

Evidência: SWOT do PDI, autoavaliação 2025 e as escutas com estudantes com deficiência.

Objetivo: Instituir uma Política de Inclusão da UEMA, com o fortalecimento do Núcleo de Acessibilidade, o NAU, como sua estrutura executora, e universalizar progressivamente a acessibilidade física, comunicacional e pedagógica em todos os campi.

Ações: Fortalecer o NAU, com equipe, orçamento e presença em cada campus, mapear e corrigir prédios e salas de aula sem rota acessível, priorizando a instalação de elevadores ou plataformas de suspensão onde houver piso superior sem acesso, implantar piso tátil e sinalização em braile em todos os campi, tornar obrigatória a presença de intérprete de Libras e de audiodescrição em todos os eventos oficiais da UEMA, e ampliar recursos didáticos adaptados nas salas de aula.

Unidade responsável: PROINFRA e o Núcleo de Acessibilidade (NAU).

Abrangência: Todos os campi e todos os eventos institucionais.

Mudança normativa: Resolução da Política de Inclusão, tornando obrigatórios os padrões de acessibilidade comunicacional em eventos oficiais.

Dependência externa: Captação para adequações físicas de maior porte.

Custo: Médio.

Cronograma: Ano 1 para o mapeamento, a política e os primeiros elevadores ou plataformas, anos seguintes para a universalização.

Indicadores: Percentual de prédios com rota acessível completa, número de campi com piso tátil e sinalização em braile, e percentual de eventos oficiais com Libras e audiodescrição.

Vínculo PDI: Perspectiva Competência, acessibilidade.

Vínculo Maranhão 2050: Sociedade Saudável, Segura e Justa.

ODS: 4, 10 e 11.

Governabilidade: A e B, F para adequações.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo ou captação de recursos.

Proposta 8.3 — Conectividade e infraestrutura tecnológica

Problema: Acesso à internet avaliado em 2,9, insuficiente para a vida acadêmica e para a modernização digital.

Evidência: Autoavaliação 2025 e objetivo do PDI de conectividade.

Objetivo: Levar conectividade de qualidade e infraestrutura tecnológica a todos os campi, em articulação com a UEMA Digital do Eixo 6.

Ações: Ampliar o acesso wifi interno e externo, implantar rede lógica adequada e criar áreas de vivência digital nos campi.

Unidade responsável: Superintendência de Tecnologia, Dados e Transformação Digital (STDT) e PROINFRA.

Abrangência: Todos os campi.

Mudança normativa: Atos internos.

Dependência externa: Fornecedores e captação.

Custo: Médio.

Cronograma: Ano 1 para os campi prioritários, anos seguintes para a cobertura plena.

Indicadores: Percentual de campi com conectividade adequada.

Vínculo PDI: Perspectiva Competência, infraestrutura tecnológica.

Vínculo Maranhão 2050: Governança Conectada e Inovadora.

ODS: 9.

Governabilidade: A e B, F para investimentos.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo ou captação de recursos.

Proposta 8.4 — Manutenção predial periódica e serviços de campus

Problema: Degradação do patrimônio por ausência de manutenção sistemática.

Evidência: Condições gerais de infraestrutura em 3,0 e diretriz do PDI de manutenção.

Objetivo: Instituir a manutenção predial periódica e estruturar os serviços de campus, articulados aos serviços compartilhados do Eixo 1.

Ações: Implantar o plano de manutenção periódica, estruturar as prefeituras ou subprefeituras de campus por região e otimizar o uso dos espaços físicos.

Unidade responsável: PROINFRA e Direções de Campus.

Abrangência: Todos os campi.

Mudança normativa: Atos internos.

Dependência externa: Nenhuma para a rotina de manutenção.

Custo: Médio.

Cronograma: Ano 1 para o plano, contínuo depois.

Indicadores: Cobertura da manutenção preventiva e tempo de atendimento de demandas.

Vínculo PDI: Perspectiva Competência.

Vínculo Maranhão 2050: Governança Eficiente.

ODS: 11 e 12.

Governabilidade: A e B.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

Proposta 8.5 — Segurança das pessoas e do patrimônio

Problema: Segurança física avaliada em 3,1 e necessidade de proteger pessoas e patrimônio.

Evidência: Autoavaliação 2025 e diretrizes do PDI de segurança dos campi.

Objetivo: Elevar a segurança nos campi, com controle de acesso, monitoramento e integração com a segurança pública.

Ações: Implantar controle de acesso e videovigilância, adotar um sistema de registro de ocorrências e firmar parcerias com instituições de segurança pública.

Unidade responsável: PROINFRA e Direções de Campus.

Abrangência: Todos os campi.

Mudança normativa: Atos internos.

Dependência externa: Parcerias de segurança pública.

Custo: Médio.

Cronograma: Ano 1 para os campi prioritários, anos seguintes para a cobertura.

Indicadores: Percentual de campi com sistema de segurança e registro de ocorrências.

Vínculo PDI: Perspectiva Competência.

Vínculo Maranhão 2050: Sociedade Saudável, Segura e Justa.

ODS: 11 e 16.

Governabilidade: A e B, D para parcerias de segurança.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e Governo do Estado.

Proposta 8.6 — Campus demonstrador de sustentabilidade

Problema: Oportunidade não aproveitada de fazer da sustentabilidade uma marca e uma referência estadual.

Evidência: Oportunidades do PDI de liderança ambiental, economia verde e campus sustentável.

Objetivo: Transformar os campi em demonstradores de sustentabilidade, campus laboratório de soluções ambientais, com gestão ambiental, energia, água e resíduos, alinhados aos ODS, na lógica de uma universidade que pratica o que ensina.

Ações: Criar o Conselho de Meio Ambiente e Sustentabilidade, implantar projetos de eficiência energética, gestão de resíduos e uso racional da água, e conectar os campi a laboratórios vivos de soluções ambientais e à formação para a economia verde.

Unidade responsável: PROINFRA, Assessoria de Gestão Ambiental e Agência Marandu.

Abrangência: Todos os campi.

Mudança normativa: Resolução de política ambiental.

Dependência externa: Parcerias e captação.

Custo: Médio.

Cronograma: Ano 1 para o conselho e os primeiros projetos, anos seguintes para a escala.

Indicadores: Número de campi com projetos de sustentabilidade e indicadores ambientais.

Vínculo PDI: Perspectiva Sociedade e Competência.

Vínculo Maranhão 2050: Meio Ambiente Valorizado e Resiliente.

ODS: 6, 7, 12 e 13.

Governabilidade: A e B, F para projetos.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo ou captação de recursos.

Proposta 8.7 — Central de Eventos e Central de Veículos

Problema: Auditórios e espaços de eventos subutilizados ou geridos de forma isolada por cada setor, sem mapeamento de eventos estratégicos, e frota de veículos gerida de forma fragmentada, sem escala regional.

Evidência: Diretriz do PDI de otimização do uso dos espaços físicos e a lógica de serviços compartilhados do Eixo 1.

Objetivo: Instituir a Central de Eventos, com mapeamento e agenda unificada dos auditórios e espaços de evento de cada campus, e a Central de Veículos, com gestão compartilhada e descentralizada da frota por Região Universitária.

Ações: Mapear os espaços de evento e os eventos estratégicos de cada campus, criar um sistema de agendamento unificado, reorganizar a frota de veículos por Região Universitária, com critérios transparentes de uso e manutenção programada, em articulação com os serviços compartilhados do Eixo 1.

Unidade responsável: PROINFRA, em articulação com a PRODEM.

Abrangência: Todos os campi, organizados por Região Universitária.

Mudança normativa: Ato normativo interno.

Custo: Baixo.

Cronograma: Ano 1.

Indicadores: Sistema de agendamento de eventos ativo e frota reorganizada por região.

Vínculo PDI: Perspectiva Competência, otimização de espaços e recursos.

Vínculo Maranhão 2050: Governança Eficiente.

ODS: 11 e 12.

Governabilidade: A e B.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

Proposta 8.8 — Obras estruturantes do acervo institucional

Problema: Demandas estruturantes antigas e legítimas ainda não executadas.

Evidência: Demandas registradas no PDI e no acervo institucional, aprovadas em conselhos.

Objetivo: Executar as obras estruturantes prioritárias, com fonte de financiamento assegurada.

Ações: Priorizar tecnicamente e buscar financiamento para o prédio do Centro de Ciências Agrárias, o Hospital Veterinário de grande porte, o Centro de Convenções, a reforma da Biblioteca e o Galpão de Máquinas da Fazenda Escola, evitando expansão sem fonte sustentável.

Unidade responsável: PROINFRA e PROPLAD.

Abrangência: Campi e centros contemplados.

Mudança normativa: Atos de execução conforme a legislação.

Dependência externa: Governo, emendas e captação.

Custo: Alto, condicionado a fonte de financiamento.

Cronograma: Ano 1 para a priorização e a captação, anos seguintes para a execução conforme os recursos.

Indicadores: Obras iniciadas e concluídas com fonte assegurada.

Vínculo PDI: Perspectiva Competência e Modernização.

Vínculo Maranhão 2050: Educação Transformadora.

ODS: 4, 9 e 11.

Governabilidade: A e B para a priorização, D, E e F para o financiamento e a execução.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); Governo do Estado; Assembleia Legislativa, por lei estadual; e parceiro externo ou captação de recursos.

Proposta 8.9 — Atendimento aos prédios dispersos em São Luís

Problema: Estudantes, docentes e colaboradores lotados em prédios fora do Campus Paulo VI, em São Luís, como os cursos de Arquitetura e Urbanismo, História, Música, Direito e Relações Internacionais e a Agência Marandu, hoje não têm suas necessidades de infraestrutura e alimentação mapeadas com o mesmo rigor aplicado aos 20 campi do interior, e podem não dispor de refeitório ou restaurante acessível dentro de um raio de caminhabilidade razoável.

Evidência: Estrutura multicampi da UEMA, com sede em São Luís no Campus Paulo VI, que concentra os cinco Centros de Ciências, mas com cursos e unidades historicamente instalados em prédios próprios fora desse perímetro, hoje sem tratamento equivalente na matriz de equidade do Eixo 8.

Objetivo: Identificar e atender as necessidades de infraestrutura e alimentação de todos os prédios da UEMA em São Luís situados fora do Campus Paulo VI, assegurando que cada perímetro de prédios tenha acesso a refeitório ou restaurante dentro de um raio de caminhabilidade razoável, por unidade própria, parceria ou convênio.

Ações: Mapear todos os prédios da UEMA em São Luís fora do Campus Paulo VI e a população de estudantes, docentes e colaboradores que atendem, diagnosticar a distância a pé até o restaurante

universitário mais próximo, e implantar solução de alimentação acessível, seja unidade própria de pequeno porte, convênio com restaurantes populares ou vale-alimentação, onde a distância for excessiva, incorporando esses prédios à matriz de equidade da Proposta 8.1.

Unidade responsável: PROINFRA.

Abrangência: Todos os prédios da UEMA em São Luís fora do Campus Paulo VI.

Mudança normativa: Ato normativo interno de inclusão desses prédios na matriz de equidade.

Custo: Médio.

Cronograma: Ano 1 para o mapeamento e o diagnóstico, ano 2 para as primeiras soluções de alimentação.

Indicadores: Percentual de prédios fora do Campus Paulo VI com solução de alimentação acessível dentro do raio de caminhabilidade.

Vínculo PDI: Perspectiva Competência, infraestrutura e equidade.

Vínculo Maranhão 2050: Educação Transformadora.

ODS: 4 e 11.

Governabilidade: A e B.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

Proposta 8.10 — Espaços de vivência e serviços de conveniência nos campi

Problema: Os campi da UEMA funcionam, no dia a dia, como pequenas cidades, mas ainda não têm espaços de convivência plenos nem serviços de conveniência que permitam à comunidade universitária se encontrar e resolver necessidades cotidianas sem sair do campus.

Evidência: Diagnóstico de infraestrutura de vida universitária do Eixo 8 e o princípio deste plano de tratar o campus como espaço de permanência integral, e não apenas de aulas.

Objetivo: Destinar espaços de vivência com serviços de conveniência nos campi de maior porte, como cafeteria, livraria, cabeleireiro, lavanderia, espaços de descompressão e coworking, priorizando modelos de concessão a pequenos empreendedores locais, o que também fortalece a economia do entorno de cada campus.

Ações: Mapear a demanda por serviços de conveniência em cada campus, definir os espaços físicos disponíveis para essa destinação, estruturar processo de concessão a pequenos empreendedores e cooperativas locais, com prioridade para empreendedores do próprio município, e articular essa oferta com o Programa Integrado de Permanência e Vida Universitária do Eixo 3.

Unidade responsável: PROINFRA e PROEXT.

Abrangência: Campi de maior porte, com expansão progressiva.

Mudança normativa: Resolução de concessão de espaços a terceiros.

Custo: Baixo para a UEMA, por operar majoritariamente por concessão.

Cronograma: Ano 1 para o mapeamento e o primeiro edital de concessão, anos seguintes para a expansão.

Indicadores: Número de campi com espaços de convivência e serviços de conveniência ativos.

Vínculo PDI: Perspectiva Sociedade e Competência, vida universitária e desenvolvimento local.

Vínculo Maranhão 2050: Economia Próspera e Inclusiva.

ODS: 8 e 11.

Governabilidade: A e B, F para as concessões.

Quem decide: Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo ou captação de recursos.

8.4 Síntese do eixo

O Eixo 8 enfrenta a maior dor da UEMA, a infraestrutura, que a autoavaliação apontou como a menor nota da instituição e a origem de oito dos dez piores indicadores. Requalifica a infraestrutura física com equidade entre campi, nomeando explicitamente a infraestrutura de vida universitária, restaurantes, convivência, cultura, esporte, chuveiros e vestiários e espaços para estudantes, docentes e técnicos, institui uma Política de Inclusão que fortalece o NAU e universaliza piso tátil, elevadores, braile e Libras nos eventos oficiais, leva conectividade a todos, institui a manutenção periódica, cuida da segurança das pessoas e do patrimônio, transforma os campi em demonstradores de sustentabilidade, campus laboratório de soluções ambientais, organiza centrais de eventos e de veículos como serviços compartilhados, atende os prédios da UEMA dispersos em São Luís com alimentação acessível dentro de um raio de caminhabilidade, destina espaços de vivência com serviços de conveniência que tratam cada campus como uma pequena cidade, e executa as obras estruturantes do acervo institucional, sempre com fonte de financiamento e responsabilidade fiscal. É o eixo que dá corpo material ao Pacto UEMA por Inteiro e transforma a maior fragilidade da universidade em uma agenda concreta de dignidade e de futuro, a universidade que pratica o que ensina.

QUADRO-SÍNTESE DE TODAS AS PROPOSTAS

Plano de Gestão i.NOVA UEMA 2027–2030

Chapa 1 — Roberto Serra (Reitor) e Francisca Neide (Vice-Reitora)

Este quadro reúne as 81 propostas estruturantes dos oito eixos do plano, com a unidade responsável, o custo, o cronograma, a classificação de governabilidade e quem decide cada uma.

A legenda de governabilidade é única para todo o plano: A é decisão direta da Reitoria; B é aprovação de conselho superior; C é alteração de Estatuto ou Regimento, pela Estatuinte; D é dependência do Governo do Estado; E é alteração legislativa, pela Assembleia; F é dependência de parceiro externo ou captação de recursos.

EIXO 1 — UEMA POR INTEIRO

Proposta	Unidade responsável	Custo	Cronograma	Governabilidade	Quem decide
Proposta 1.1 — Implantação do Sistema UEMA	Reitoria e PROPLAD.	médio, detalhado na Arquitetura da Administração...	primeiro ano para a proposta e os Conselhos de Campus piloto;...	C, com componente D e E para a criação do cargo da PRODEM	Reitoria e CONSUN para o desenho e a instalação; Estatuinte para a inscrição estatutária.
Proposta 1.2 — Descentralização orçamentária por critérios transparentes	PROPLAD.	baixo, por tratar de redistribuição e não de aumento...	primeiro ano para os critérios e o primeiro ciclo; anos seguintes...	B	CONSUN.
Proposta 1.3 — Pacto UEMA por Inteiro	PROINFRA e a PRODEM.	alto para a universalização plena, faseado por...	primeiro ano para a matriz e os padrões; segundo ao quarto ano para a...	B para os padrões, F para os investimentos dependentes de captação	Reitoria e CONSUN para os padrões; captação externa para os investimentos de maior porte.
Proposta 1.4 — Plano de Desenvolvimento do Campus	PROPLAD e Direções de Campus.	baixo.	primeiro ano para a metodologia e os primeiros PDC; segundo ano para...	A para a metodologia, B para a integração	Reitoria para a metodologia; CONSUN para a integração ao planejamento.
Proposta 1.5 — Fórum Permanente dos Diretores de Campus	Reitoria e Direções de Campus.	baixo.	primeiros 100 dias para a instituição e a primeira reunião.	A	Reitoria.
Proposta 1.6 — Elevação do status e dupla liderança dos campi	Reitoria e PROGEP.	baixo, por tratar-se de redistribuição de competências...	primeiro ano.	B e C	CONSUN e Estatuinte.
Proposta 1.7 — Tipologia de campi	PROPLAD e a PRODEM.	baixo para a tipologia, alto para	primeiro ano para a tipologia e a	B para a tipologia e a designação, F	CONSUN para a tipologia e a

Proposta	Unidade responsável	Custo	Cronograma	Governabilidade	Quem decide
e campi-polo regionais		a infraestrutura dos...	designação dos polos; segundo ao...	para os investimentos de maior porte	designação; captação externa para os investimentos de maior...

EIXO 2 — A TERCEIRA MISSÃO

Proposta	Unidade responsável	Custo	Cronograma	Governabilidade	Quem decide
Proposta 2.1 — Rede Marandu como infraestrutura institucional da Terceira Missão	Agência Marandu e PPG.	Médio, com o orçamento plurianual já previsto no PDI,...	Ano 1 para a profissionalização e os primeiros ambientes, anos 2 a 4...	A e B para a estrutura, F para a expansão dependente de captação	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo...
Proposta 2.2 — Transferência de tecnologia e propriedade intelectual	Agência Marandu, NIT e Procuradoria.	Baixo.	Ano 1 para a política e os fluxos, anos seguintes para o...	A e B, F para o licenciamento	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo...
Proposta 2.3 — Extensão de impacto territorial	PROEXT e Direções de Campus.	Baixo a médio.	Ano 1 para os núcleos e a linha de fomento, anos seguintes para a...	A e B, F para o fomento externo	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo...
Proposta 2.4 — Universidade, setor produtivo e municípios	Agência Marandu, PROEXT e Direções de Campus.	Baixo.	Ano 1 para o mapeamento e as primeiras parcerias, contínuo depois.	A, F e D conforme o parceiro	Reitoria, por ato do Reitor; parceiro externo ou captação de recursos; e Governo do...
Proposta 2.5 — Empreendedorismo científico e tecnológico, empresas juniores e geração de receita	Agência Marandu e PPG.	Baixo, com retorno esperado positivo.	Ano 1 para a estruturação, anos seguintes para a escala.	A e B, F para captação, D para parte da receita própria	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); parceiro externo ou...
Proposta 2.6 — Cultura, Identidade e Desenvolvimento Territorial	PROEXT, Direções de Campus e Proetnos.	Baixo a médio.	Ano 1 para o mapeamento, contínuo depois.	A e B, F para parcerias e captação	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo...
Proposta 2.7 — Profitec, Proetnos e ProPPL como compromissos operacionais	PROG, PPG e coordenações dos três programas.	Baixo a médio.	Ano 1 para os planos de fortalecimento de cada programa, contínuo...	A e B, D para parcerias com o sistema prisional	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e Governo do Estado.

Proposta	Unidade responsável	Custo	Cronograma	Governabilidade	Quem decide
Proposta 2.8 — Observatório de Impacto e acompanhamento territorial	PROPLAD e Comunicação.	Baixo.	Ano 1 para o observatório.	A e B	Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).
Proposta 2.9 — Política de Egressos	PROEXT e PROG.	Baixo.	Ano 1 para o cadastro e o plano, anos seguintes para a rede de...	A	Reitoria, por ato do Reitor.

EIXO 3 — FORMAÇÃO PARA O FUTURO

Proposta	Unidade responsável	Custo	Cronograma	Governabilidade	Quem decide
Proposta 3.1 — Modernização e flexibilização curricular	PROG e colegiados de curso.	Baixo.	Ano 1 para o marco e os primeiros cursos, anos 2 a 4 para a adesão...	A e B	Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).
Proposta 3.2 — Permanência e sucesso do estudante	PROG, PROEXT e Direções de Campus.	Baixo a médio.	Ano 1 para o sistema de alerta e as coordenações, contínuo depois.	A e B	Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).
Proposta 3.3 — Programa Integrado de Permanência e Vida Universitária	PROEXT e Direções de Campus, em articulação com PROINFRA...	Médio a alto, faseado por prioridade e demanda...	Ano 1 para a revisão de critérios e o desenho integrado, anos...	A e B, F para investimentos maiores	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo...
Proposta 3.4 — EAD e Uemanet como vetor de interiorização com qualidade	Uemanet e PROG.	Médio.	Ano 1 para o plano de qualidade, contínuo para a expansão.	A e B, F para fomento	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo...
Proposta 3.5 — Revisão do portfólio de cursos	PROG e PROPLAD.	Baixo.	Ano 1 para o diagnóstico e o início das escutas territoriais, anos...	A e B	Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).
Proposta 3.6 — Formação de professores como política pública	PROG, PPG e PROFOR.	Médio.	Ano 1 para a articulação, contínuo depois.	A e B, F para fomento e D para a articulação com a SEDUC	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); parceiro externo ou...
Proposta 3.7 — Empregabilidade e mundo do trabalho	PROG, PROEXT e Agência Marandu.	Baixo.	Ano 1 para as primeiras feiras e parcerias, contínuo depois.	A e F	Reitoria, por ato do Reitor; e parceiro externo ou captação de recursos.

Proposta	Unidade responsável	Custo	Cronograma	Governabilidade	Quem decide
Proposta 3.8 — Observatório de Tendências e futuro das profissões	PROPLAD, PROG e Agência Marandu.	Baixo.	Ano 1 para a instalação, contínuo depois.	A, F para parcerias de dados	Reitoria, por ato do Reitor; e parceiro externo ou captação de recursos.
Proposta 3.9 — Educação ao longo da vida	PROG e Agência Marandu.	Baixo, com potencial de geração de receita própria.	Ano 1 para o desenho, anos seguintes para a oferta.	A e B, F para parcerias de educação executiva	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo...
Proposta 3.10 — Reestruturação do DCE e das entidades de representação estudantil	PROEXT.	baixo.	primeiro ano para a regularização e o apoio ao processo eleitoral,...	A e B	Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).
Proposta 3.11 — Igualdade de acesso a bolsas e benefícios entre todos os estudantes	PROEXT e PROG.	Baixo, por tratar de igualdade de critério e não...	Ano 1.	A e B	Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).
Proposta 3.12 — Política de cotas e ações afirmativas de acesso	PROG.	Baixo.	Ano 1 e contínuo.	A e B	Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).
Proposta 3.13 — Aproveitamento das vagas ociosas do PAES pelo ENEM	PROG.	Baixo.	Ano 1.	A e B	Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).
Proposta 3.14 — Política de uso da inteligência artificial por estudantes	PROG, em articulação com a STDT.	Baixo.	Ano 1.	A e B	Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).
Proposta 3.15 — Política de Mobilidade Estudantil entre Cursos e Campi	PROG.	Baixo.	Ano 1 para a regulamentação, contínuo depois com edital regular.	A e B	Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).
Proposta 3.16 — Política de Abertura da Universidade	PROG e PROEXT.	Baixo.	Ano 1 para o mapeamento e os primeiros cursos, contínuo depois.	A e B	Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).
Proposta 3.17 — Universidade Aberta Intergeracional, a UNABI, redimensionada	PROEXT.	Baixo a médio.	Ano 1 para o diagnóstico e o redesenho, anos seguintes para a...	A e B	Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

Proposta	Unidade responsável	Custo	Cronograma	Governabilidade	Quem decide
Proposta 3.18 — Política de Esporte	PROEXT.	Baixo a médio.	Ano 1.	A e B	Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

EIXO 4 — CIÊNCIA QUE TRANSFORMA

Proposta	Unidade responsável	Custo	Cronograma	Governabilidade	Quem decide
Proposta 4.1 — Interiorização e expansão da pós-graduação	PPG e Direções de Campus.	Médio.	Ano 1 para o mapeamento e as primeiras propostas, anos 2 a 4 para...	A e B, F para fomento e reconhecimento	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo...
Proposta 4.2 — Qualidade e consolidação dos programas	PPG.	Baixo.	Ano 1 para a padronização, contínuo depois.	A e B	Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).
Proposta 4.3 — Pesquisa orientada aos desafios do Maranhão	PPG e Agência Marandu.	Médio.	Ano 1 para as linhas prioritárias, contínuo para a infraestrutura.	A e B, F para infraestrutura e fomento	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo...
Proposta 4.4 — Internacionalização	Assessoria de Relações Internacionais, PPG e a Secretaria...	Médio.	Ano 1 para o plano de internacionalização, contínuo depois.	A e B, F para mobilidade e convênios	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo...
Proposta 4.5 — Laboratórios multiusuários e rede de equipamentos	PPG e PROINFRA.	Baixo para a política, médio para novos equipamentos.	Ano 1 para o mapeamento e a política, contínuo para a expansão do...	A e B, F para novos equipamentos	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo...
Proposta 4.6 — Atração de talentos e iniciação científica	PPG.	Médio.	Ano 1 para os mecanismos e as cotas, contínuo depois.	A e B, F para fomento	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo...
Proposta 4.7 — Programa de Formação Continuada e Pós-Graduação Docente	PPG e PROG.	Médio.	Ano 1 para o mapeamento e as primeiras especializações, anos...	A e B, F para fomento e D para articulação com a SEDUC	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); parceiro externo ou...
Proposta 4.8 — Teses e dissertações como produtos para a sociedade	PPG e Agência Marandu.	Baixo.	Ano 1 para o fluxo e o comitê, contínuo depois.	A e B	Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

Proposta	Unidade responsável	Custo	Cronograma	Governabilidade	Quem decide
Proposta 4.9 — Ciência aberta e circulação social do conhecimento	PPG, Editora UEMA e Comunicação.	Baixo.	Ano 1 e contínuo.	A e B	Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

EIXO 5 — PESSOAS NO CENTRO

Proposta	Unidade responsável	Custo	Cronograma	Governabilidade	Quem decide
Proposta 5.1 — Regularização funcional e enfrentamento da precarização	PROGEP, Procuradoria e PROPLAD.	A dimensionar, com impacto de folha a projetar por...	Primeiros 100 dias para o mapeamento, ano 1 para o saneamento dos...	A e B para o diagnóstico e o saneamento, D e E para os concursos e o enquadramento	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); Governo do Estado;...
Proposta 5.2 — Plano de cargos dos técnicos e progressão docente	PROGEP e Reitoria.	Impacto de folha a dimensionar, dentro dos limites...	Ano 1 para a construção do PCCS e as normas de progressão, anos...	B e C para a progressão, D e E para o PCCS	conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); Estatuinte, revisão de Estatuto ou Regimento;...
Proposta 5.3 — Recomposição do quadro por concurso	PROGEP e PROPLAD.	Impacto de folha a dimensionar.	Ano 1 para o levantamento e o pedido de autorização, anos seguintes...	A e B para o planejamento, D para a autorização	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e Governo do Estado.
Proposta 5.4 — Saúde, bem-estar e clima organizacional	PROGEP.	Médio.	Ano 1 para a política e os primeiros serviços, contínuo depois.	A e B, F para serviços	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo...
Proposta 5.5 — Política de Valorização e Recomposição Remuneratória	PROGEP e PROPLAD.	A dimensionar por cenário, sem compromisso prévio de...	Ano 1 para o estudo técnico e a instalação da mesa de diálogo,...	A e B para o estudo e a mesa, D e E para qualquer recomposição efetiva	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); Governo do Estado;...
Proposta 5.6 — Diálogo institucional permanente com as entidades representativas	Reitoria e PROGEP.	Baixo.	Primeiros 100 dias para a instituição da mesa, contínuo depois.	A	Reitoria, por ato do Reitor.
Proposta 5.7 — Qualificação, capacitação e desenvolvimento de lideranças	PROGEP.	Baixo a médio.	Ano 1 e contínuo.	A e B, F para parcerias	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo...

Proposta	Unidade responsável	Custo	Cronograma	Governabilidade	Quem decide
Proposta 5.8 — Prevenção ao assédio, combate à discriminação e mediação de conflitos	PROGEP, Ouvidoria e Procuradoria.	Baixo.	Ano 1 para os protocolos e os canais, contínuo depois.	A e B	Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).
Proposta 5.9 — Política de Equidade, Diversidade e Pertencimento	PROGEP.	Baixo a médio.	Ano 1 para a política, contínuo depois.	A e B, F para creches e programas de acolhimento	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo...
Proposta 5.10 — Política de Mobilidade Docente entre Campi	PROGEP e a PRODEM.	Baixo.	Ano 1 para a regulamentação, contínuo depois com edital anual.	A e B	Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

EIXO 6 — GESTÃO INTELIGENTE

Proposta	Unidade responsável	Custo	Cronograma	Governabilidade	Quem decide
Proposta 6.1 — Desburocratização e redesenho de processos	PROPLAD e a instância de desenvolvimento do sistema.	Baixo.	Primeiros 100 dias para os primeiros fluxos, ano 1 para o processo...	A e B	Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).
Proposta 6.2 — UEMA Digital, integração de sistemas e serviços	Superintendência de Tecnologia, Dados e Transformação...	Médio.	Ano 1 para a integração inicial, o portal e as políticas de dados e...	A e B, F para infraestrutura e sistemas	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo...
Proposta 6.3 — Dados e inteligência artificial na gestão	Superintendência de Tecnologia, Dados e Transformação...	Médio.	Ano 1 para os painéis e a política, anos seguintes para o assistente.	A e B, F para desenvolvimento	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo...
Proposta 6.4 — Transparência ativa	PROPLAD e Comunicação.	Baixo.	Ano 1.	A e B	Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).
Proposta 6.5 — Comunicação institucional interna e externa	Comunicação e Ouvidoria.	Baixo a médio.	Ano 1 para o plano e a Ouvidoria, anos seguintes para os canais.	A e B, F para mídia	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo...
Proposta 6.6 — Governança, integridade e gestão de riscos	Reitoria, Auditoria e PROPLAD.	Baixo.	Ano 1 para as políticas e os comitês, contínuo depois.	A e B	Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).

Proposta	Unidade responsável	Custo	Cronograma	Governabilidade	Quem decide
Proposta 6.7 — Universidade Democrática e Participativa	Reitoria e Secretaria dos Órgãos Colegiados.	Baixo.	Ano 1 para a transmissão dos conselhos e as primeiras escutas e...	A e B	Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).
Proposta 6.8 — Escuta Ativa Permanente	Reitoria e Comitê de Acompanhamento do Plano.	Baixo.	Primeiros 100 dias para a abertura do canal, contínuo por toda a...	A	Reitoria, por ato do Reitor.
Proposta 6.9 — Voto paritário e superação da lista triplace	Reitoria e Comissão Eleitoral.	Baixo.	Ano 1 para a proposta e o debate na Estatuinte, aplicável a partir do...	C, com D para o entendimento sobre a aprovação do novo Estatuto	Estatuinte; e Governo do Estado, para a aprovação final do Estatuto reformado.

EIXO 7 — AUTONOMIA E SUSTENTABILIDADE INSTITUCIONAL

Proposta	Unidade responsável	Custo	Cronograma	Governabilidade	Quem decide
Proposta 7.1 — Modelo Maranhense de Autonomia Universitária Responsável	Reitoria e PROPLAD, com assessoria jurídica.	Sem custo direto de implantação, com impacto fiscal a...	Ano 1 para a proposta técnica e as simulações, anos 2 e 3 para a...	E, com iniciativa do Executivo, portanto também D	Assembleia Legislativa, por lei estadual; e Governo do Estado.
Proposta 7.2 — Pacto pela Autonomia e Desenvolvimento UEMA e Governo	Reitoria e SRIC.	Baixo.	Primeiros 100 dias para a proposta do Pacto, ano 1 para a instalação...	D	Governo do Estado.
Proposta 7.3 — Plano de elevação da execução orçamentária	PROPLAD e a instância de desenvolvimento do sistema.	Baixo.	Ano 1 para o plano plurianual e as primeiras medidas, anos seguintes...	A e B, com componente D para saldos	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e Governo do Estado.
Proposta 7.4 — Escritório Estratégico de Projetos e Captação (EEPC)	PROPLAD e Secretaria de Relações Institucionais e...	Baixo para a estrutura, com retorno esperado positivo.	Ano 1 para a estruturação, contínuo depois.	A para a estrutura, F para os resultados de captação	Reitoria, por ato do Reitor; e parceiro externo ou captação de recursos.
Proposta 7.5 — Novo Modelo UEMA e FAPEAD	Reitoria, PROPLAD e FAPEAD.	Baixo.	Ano 1 para a revisão do modelo, contínuo para a integração de...	A e B	Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).
Proposta 7.6 — Política de sustentabilidade	PROPLAD, Agência Marandu e FAPEAD.	Baixo, com retorno esperado positivo.	Ano 1 para as regras, contínuo	A e B, F para captação, D para	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN,

Proposta	Unidade responsável	Custo	Cronograma	Governabilidade	Quem decide
financeira e receitas complementares			para a diversificação.	parte da receita própria	CAD ou CEPE); parceiro externo ou...
Proposta 7.7 — Fundraising e fundo patrimonial	EEPC, Agência Marandu e SRIC.	Baixo para a estruturação, com retorno de médio e...	Ano 1 para a regulamentação e a estrutura de governança, contínuo...	A e B para a política e a regulamentação, F para a captação efetiva	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo...
Proposta 7.8 — Transparência e prestação de contas da autonomia	PROPLAD e Comunicação.	Baixo.	Ano 1.	A e B	Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).
Proposta 7.9 — Cooperação e mobilidade acadêmica entre UEMA e UEMASUL	Reitoria e SRIC.	Baixo.	Ano 1 para a mesa de diálogo, anos 2 e 3 para a negociação e a...	A e B, com D para o entendimento formal entre as duas autarquias estaduais	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e Governo do...

EIXO 8 — INFRAESTRUTURA E SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

Proposta	Unidade responsável	Custo	Cronograma	Governabilidade	Quem decide
Proposta 8.1 — Infraestrutura de vida universitária e requalificação com equidade	PROINFRA e a instância de desenvolvimento do sistema.	Alto, faseado por urgência, impacto e número de...	Ano 1 para a matriz e as primeiras obras, anos 2 a 4 para a...	A e B para padrões, F para investimentos	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo...
Proposta 8.2 — Política de Inclusão e acessibilidade universal	PROINFRA e o Núcleo de Acessibilidade (NAU).	Médio.	Ano 1 para o mapeamento, a política e os primeiros elevadores ou...	A e B, F para adequações	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo...
Proposta 8.3 — Conectividade e infraestrutura tecnológica	Superintendência de Tecnologia, Dados e Transformação...	Médio.	Ano 1 para os campi prioritários, anos seguintes para a cobertura...	A e B, F para investimentos	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo...
Proposta 8.4 — Manutenção predial periódica e serviços de campus	PROINFRA e Direções de Campus.	Médio.	Ano 1 para o plano, contínuo depois.	A e B	Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).
Proposta 8.5 — Segurança das pessoas e do patrimônio	PROINFRA e Direções de Campus.	Médio.	Ano 1 para os campi prioritários, anos seguintes para a cobertura.	A e B, D para parcerias de segurança	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e Governo do Estado.

Proposta	Unidade responsável	Custo	Cronograma	Governabilidade	Quem decide
Proposta 8.6 — Campus demonstrador de sustentabilidade	PROINFRA, Assessoria de Gestão Ambiental e Agência Marandu.	Médio.	Ano 1 para o conselho e os primeiros projetos, anos seguintes para a...	A e B, F para projetos	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo...
Proposta 8.7 — Central de Eventos e Central de Veículos	PROINFRA, em articulação com a PRODEM.	Baixo.	Ano 1.	A e B	Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).
Proposta 8.8 — Obras estruturantes do acervo institucional	PROINFRA e PROPLAD.	Alto, condicionado a fonte de financiamento.	Ano 1 para a priorização e a captação, anos seguintes para a execução...	A e B para a priorização, D, E e F para o financiamento e a execução	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); Governo do Estado;...
Proposta 8.9 — Atendimento aos prédios dispersos em São Luís	PROINFRA.	Médio.	Ano 1 para o mapeamento e o diagnóstico, ano 2 para as primeiras...	A e B	Reitoria, por ato do Reitor; e conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE).
Proposta 8.10 — Espaços de vivência e serviços de conveniência nos campi	PROINFRA e PROEXT.	Baixo para a UEMA, por operar majoritariamente por...	Ano 1 para o mapeamento e o primeiro edital de concessão, anos...	A e B, F para as concessões	Reitoria, por ato do Reitor; conselho superior (CONSUN, CAD ou CEPE); e parceiro externo...

Leitura de conjunto

Das 81 propostas do plano, 33 dependem exclusivamente da Reitoria e dos conselhos superiores, níveis A e B, e podem iniciar sem depender de terceiros. 18 propostas têm algum componente sob governabilidade D ou E, dependente do Governo do Estado ou da Assembleia Legislativa, sempre conduzido pelo Pacto pela Autonomia e Desenvolvimento do Eixo 7 ou por instrumento legal específico. O nível F, de captação e parceria externa, aparece em propostas de expansão e investimento ao longo de todos os eixos, sem comprometer as entregas que dependem apenas da universidade.

Frequência de cada nível de governabilidade no conjunto das 81 propostas:

Nível	Significado	Número de propostas em que aparece
A	Reitoria	72
B	Conselho superior	69
C	Estatuante	4
D	Governo do Estado	18
E	Assembleia Legislativa	6
F	Parceiro externo ou captação	35

PROGRAMAS ESTRUTURANTES

Plano de Gestão i.NOVA UEMA 2027–2030

Os oito eixos deste plano reúnem 81 propostas estruturantes, cada uma com diagnóstico, ficha completa e classificação de governabilidade, reunidas no Quadro-Síntese de Todas as Propostas. Este capítulo organiza essas 81 propostas em catorze programas estruturantes, memoráveis e comunicáveis, sem criar nenhum conteúdo novo, apenas agrupando o que os eixos já detalham. Cada programa remete às propostas e aos eixos que o compõem.

1. Sistema UEMA

Governança matricial multicampi, com a PRODEM coordenando Conselhos de Campus, Regiões Universitárias, tipologia de campi e campi-polo regionais, dupla liderança de campus e o Fórum Permanente dos Diretores de Campus. Reúne as Propostas 1.1, 1.5, 1.6 e 1.7 do Eixo 1, e o capítulo de Arquitetura da Administração Superior.

2. Pacto UEMA por Inteiro

Padrões institucionais mínimos assegurados progressivamente a todos os campi, com o Plano de Desenvolvimento do Campus como instrumento territorial. Reúne as Propostas 1.3 e 1.4 do Eixo 1.

3. Campus Forte, Orçamento Justo

Descentralização orçamentária-financeira, com a Matriz Orçamentária Multicampi, a delegação de ordenação de despesas e a retenção de receita própria. Reúne a Proposta 1.2 do Eixo 1 e dialoga com o Eixo 7.

4. Rede Marandu

A infraestrutura institucional da Terceira Missão, conectando pesquisa aplicada, propriedade intelectual, empreendedorismo científico e tecnológico, extensão tecnológica, laboratórios, empresas juniores e incubação a municípios, empresas, Governo e organizações sociais, com caminho definido para CNPJ próprio e condição de ICT. Reúne as Propostas 2.1, 2.2 e 2.5 do Eixo 2.

5. UEMA e o Território

Extensão de impacto, relação com o setor produtivo e os municípios, cultura, identidade e desenvolvimento territorial, o fortalecimento operacional de Profitec, Proetnos e ProPPL, e a Política de Egressos. Reúne as Propostas 2.3, 2.4, 2.6, 2.7 e 2.9 do Eixo 2.

6. Permanecer UEMA

O Programa Integrado de Permanência e Vida Universitária, com auxílio-creche e psicologia em todos os campi, a modernização curricular, a redução da evasão, o cuidado com a jornada do estudante do ingresso à diplomação, o apoio à reestruturação do DCE e das entidades de representação por curso, a igualdade de bolsas entre todos os programas, a política de cotas e ações afirmativas, o aproveitamento das vagas ociosas

do PAES pelo ENEM, e a Política de Mobilidade Estudantil entre Cursos e Campi. Reúne as Propostas 3.1, 3.2, 3.3, 3.10, 3.11, 3.12, 3.13 e 3.15 do Eixo 3, com a infraestrutura correspondente do Eixo 8.

7. Formação para o Futuro

Uemanet e interiorização com qualidade, revisão do portfólio de cursos subordinada às escutas territoriais, Observatório de Tendências, educação ao longo da vida, empregabilidade, política de uso responsável da inteligência artificial por estudantes, e formação de professores como política pública. Reúne as Propostas 3.4 a 3.9 e 3.14 do Eixo 3.

8. Ciência em Todo o Maranhão

Interiorização e expansão da pós-graduação, ativando os doutores do interior, com qualidade, laboratórios multiusuários, pesquisa orientada aos desafios do Maranhão, e teses e dissertações como produtos para a sociedade, com avaliação prévia de propriedade intelectual. Reúne as Propostas 4.1, 4.2, 4.3, 4.5 e 4.8 do Eixo 4.

9. UEMA Global

Internacionalização sofisticada, com recepção de estudantes estrangeiros, dupla titulação, cotutela, pesquisadores visitantes e internacionalização em casa, o Programa de Formação Continuada e Pós-Graduação Docente com especializações em todos os campi, e ciência aberta com circulação social do conhecimento. Reúne as Propostas 4.4, 4.6, 4.7 e 4.9 do Eixo 4.

10. Pessoas no Centro

Regularização funcional, plano de cargos e progressão, recomposição do quadro, valorização e recomposição remuneratória responsável, diálogo permanente com as entidades representativas, saúde, prevenção ao assédio, equidade, diversidade e pertencimento, e a Política de Mobilidade Docente entre Campi. Reúne as dez propostas do Eixo 5.

11. UEMA Digital e Democrática

Desburocratização, integração de sistemas, dados e inteligência artificial, transparência ativa, comunicação com canal direto com a Reitoria, democracia universitária no dia a dia da gestão, a Escuta Ativa Permanente, e a defesa do voto paritário e da superação da lista tríplice na escolha do Reitor. Reúne as nove propostas do Eixo 6.

12. Pacto pela Autonomia

O Modelo Maranhense de Autonomia Universitária Responsável, incluindo a recuperação da autonomia administrativa para licitações e contratações, o Escritório Estratégico de Projetos e Captação (EEPC), o Novo Modelo UEMA e FAPEAD, o fundraising e o fundo patrimonial, a sustentabilidade financeira, e a cooperação e mobilidade acadêmica com a UEMASUL. Reúne as nove propostas do Eixo 7.

13. UEMA por Inteiro, Fisicamente

Requalificação da infraestrutura de vida universitária, a Política de Inclusão com fortalecimento do NAU e acessibilidade universal, conectividade, manutenção, segurança, campus demonstrador de sustentabilidade, centrais de eventos e de veículos, o atendimento aos prédios dispersos em São Luís, os espaços de vivência com serviços de conveniência, e as obras estruturantes do acervo institucional. Reúne as dez propostas do Eixo 8.

14. UEMA Aberta

Uma universidade em diálogo permanente com a sociedade, com cursos abertos e livres, línguas estrangeiras, uso responsável dos espaços ociosos, a Universidade Aberta Intergeracional, a UNABI, redimensionada, e uma Política de Esporte própria. Reúne as Propostas 3.16, 3.17 e 3.18 do Eixo 3.

Estes catorze programas são a tradução comunicável do plano técnico. Cada um deles carrega o diagnóstico, as ações e a governabilidade já detalhados nas propostas correspondentes e no Quadro-Síntese de Todas as Propostas, e nenhum compromisso aqui listado extrapola o que os eixos já sustentam com fonte e análise.

COMPROMISSOS i.NOVA UEMA

Plano de Gestão i.NOVA UEMA 2027–2030

Um plano ganha credibilidade quando pode ser cobrado. Este capítulo extrai, das propostas já detalhadas nos oito eixos, 50 compromissos públicos e verificáveis, redigidos como entregas concretas com prazo. Nenhum compromisso aqui é novo, todos derivam diretamente de uma proposta com ficha, diagnóstico e governabilidade já registrados. A numeração acompanha o eixo de origem.

UEMA por Inteiro

1. Conselhos de Campus instalados em 100 por cento dos campi até o ano 3.
2. Matriz Orçamentária Multicampi aprovada e em execução no ano 1.
3. Painel público de execução orçamentária por campus ativo no ano 1.
4. Pacto UEMA por Inteiro com padrões mínimos definidos e cronograma de universalização no ano 1.
5. Plano de Desenvolvimento do Campus aprovado em 100 por cento dos campi até o ano 2.
6. Fórum Permanente dos Diretores de Campus instituído nos primeiros 100 dias.

A Terceira Missão

7. Rede de Ambientes de Inovação com os dez espaços previstos instalados até o fim da gestão.
8. Política de propriedade intelectual e núcleo de inovação tecnológica estruturados no ano 1.
9. Núcleos de Extensão institucionalizados em todos os campi.
10. Planos de fortalecimento territorial do Profitec, de expansão do Proetnos e de consolidação do ProPPL apresentados no ano 1.
11. Observatório de Impacto em funcionamento no ano 1.
12. Política de Egressos, com cadastro permanente e rede de mentoria, lançada no ano 1.

Formação para o Futuro

13. Ciclo regular de atualização curricular instituído, com prazo definido, no ano 1.
14. Programa Integrado de Permanência e Vida Universitária lançado no ano 1, com auxílio-creche e serviço de psicologia em todos os 20 campi.
15. Observatório de Tendências instalado no ano 1.
16. Revisão do portfólio de cursos concluída, subordinada às escutas territoriais e cruzando demanda e potencialidades municipais, até o ano 2.
17. Igualdade de bolsas entre todos os programas e modalidades assegurada até o ano 2.

18. Reestruturação do DCE, com representação por campus, e regularização dos CAs e DAs por curso, até o ano 2.
19. Política de Mobilidade Estudantil entre Cursos e Campi regulamentada, com primeiro edital realizado, até o ano 2.
20. Edital complementar de aproveitamento das vagas ociosas do PAES pelo ENEM regulamentado no ano 1.
21. Política de uso responsável da inteligência artificial por estudantes publicada no ano 1.
22. Política de Abertura da Universidade, com cursos abertos e livres, lançada no ano 1.
23. UNABI redimensionada como espaço intergeracional em funcionamento no ano 1.
24. Política de Esporte da UEMA instituída no ano 1.

Ciência que Transforma

25. Mapeamento da capacidade doutoral por campus concluído no ano 1, com as primeiras propostas de novos programas de pós-graduação no interior.
26. Redução significativa do número de campi com doutores e sem programa de pós-graduação até o fim da gestão.
27. Plano institucional de internacionalização, incluindo dupla titulação, cotutela e recepção de estudantes estrangeiros, apresentado no ano 1.
28. Política de laboratórios multiusuários aprovada no ano 1.
29. Comitê de propriedade intelectual para avaliação prévia de teses e dissertações instituído no ano 1.
30. Programa de Formação Continuada e Pós-Graduação Docente, com especializações em todos os 20 campi, lançado no ano 1.

Pessoas no Centro

31. Mapeamento da situação funcional de colaboradores custeados por bolsa concluído nos primeiros 100 dias, com plano de regularização no ano 1.
32. Plano de Cargos, Carreiras e Salários dos técnico-administrativos construído e submetido ao Governo no ano 1.
33. Mesa institucional de diálogo sobre recomposição remuneratória instalada no ano 1, dando continuidade à recomposição iniciada em 2026.
34. Mesa de diálogo permanente com a ASSUEMA, a APRUEMA, o SINDUEMA e o SINTUEMA instalada nos primeiros 100 dias.
35. Política de Mobilidade Docente entre Campi regulamentada, com primeiro edital realizado, até o ano 2.

36. Política de prevenção ao assédio e canais seguros de denúncia ativos em todos os campi no ano 1.

37. Política de Equidade, Diversidade e Pertencimento, incluindo pessoas LGBTQIA+, aprovada no ano 1.

Gestão Inteligente

38. Transmissão das reuniões dos Conselhos Superiores pela UEMANET ativa no ano 1.

39. Escuta Ativa Permanente instituída nos primeiros 100 dias, com canal digital de contribuições aberto por toda a gestão, e rodas de conversa regulares com a comunidade.

40. Processo eletrônico universalizado e primeiro ciclo de desburocratização de processos críticos concluído no ano 1.

41. Canal Fale com o Reitor, por aplicativo de mensagens, ativo nos primeiros 100 dias.

42. Reforma do processo eleitoral, com voto paritário e superação da lista tríplice, incluída na pauta da Estatuinte no ano 1.

Autonomia e Sustentabilidade

43. Proposta técnica de autonomia financeira, com simulações fiscais, e o Pacto pela Autonomia e Desenvolvimento apresentados ao Governo no ano 1.

44. Política de fundraising e fundo patrimonial regulamentada no ano 1.

45. Negociação com o Governo pela recuperação da autonomia administrativa para licitações e contratação direta de manutenção iniciada no ano 1.

46. Mesa de diálogo entre UEMA e UEMASUL instalada no ano 1, com convênio de cooperação e mobilidade acadêmica negociado até o ano 3.

Infraestrutura e Sustentabilidade Ambiental

47. Fortalecimento do Núcleo de Acessibilidade, o NAU, e início da Política de Inclusão, com piso tátil, elevadores ou plataformas, e Libras e audiodescrição obrigatórias em eventos oficiais, no ano 1.

48. Central de Eventos e Central de Veículos em funcionamento no ano 1.

49. Mapeamento e diagnóstico das necessidades dos prédios da UEMA dispersos em São Luís, fora do Campus Paulo VI, concluído no ano 1, com primeiras soluções de alimentação acessível até o ano 2.

50. Primeiro edital de concessão de espaços de vivência e serviços de conveniência nos campi de maior porte realizado até o ano 2.

Este conjunto de compromissos será acompanhado publicamente pelo Comitê de Acompanhamento do Plano e pelo painel de indicadores previstos no capítulo de Implantação, Governança e Gestão de Riscos, e revisado anualmente em conjunto com o Plano de Gestão Anual.

PLANO DE IMPLANTAÇÃO, GOVERNANÇA E GESTÃO DE RISCOS

Plano de Gestão i.NOVA UEMA 2027–2030

Um plano só vale pela sua execução. Este capítulo reúne, em um só lugar, quando cada compromisso acontece, como o plano será acompanhado e prestado contas, e quais riscos ele enfrenta e como os mitiga.

1. Horizontes de execução

O plano se distribui em quatro horizontes, coerentes com o mandato.

Primeiros 100 dias, medidas imediatas sob governabilidade da Reitoria e dos conselhos. Delegação da ordenação de despesas aos Diretores de Campus e definição de tetos de alçada. Instalação de Conselhos de Campus piloto e do Fórum Permanente dos Diretores de Campus. Início da construção participativa da Matriz Orçamentária Multicampi. Mapeamento da situação funcional dos colaboradores custeados por bolsa, para a regularização. Primeiros fluxos de desburocratização e início do processo eletrônico. Início da profissionalização da Rede Marandu. Transmissão das reuniões dos Conselhos Superiores pela UEMANET. Criação do canal Fale com o Reitor. Instituição da mesa de diálogo com a ASSUEMA, a APRUEMA, o SINDUEMA e o SINTUEMA. Apresentação da proposta do Pacto pela Autonomia e Desenvolvimento ao Governo, incluindo a pauta de autonomia administrativa para licitações e contratação de manutenção.

Ano 1, a base do sistema. Instalação da Estatuinte prevista no PDI, que também dará suporte à criação da PRODEM, à elevação de status dos Diretores de Campus, à reforma do processo eleitoral com voto paritário e à superação da lista tríplice, e às demais mudanças na Arquitetura da Administração Superior. Aprovação da Matriz Orçamentária e dos critérios, da descentralização de créditos, do regulamento das Regiões Universitárias e dos serviços compartilhados, dos padrões mínimos do Pacto UEMA por Inteiro e da metodologia do Plano de Desenvolvimento do Campus. Publicação do painel público de execução. Política de propriedade intelectual, laboratórios multiusuários e núcleos de extensão. Marco de flexibilização curricular, sistema de alerta de evasão, coordenações pedagógicas e lançamento do Programa Integrado de Permanência e Vida Universitária, com auxílio-creche e psicologia em todos os campi. Instalação dos Observatórios de Impacto e de Tendências, da Política de Abertura da Universidade e da UNABI redimensionada. Mapeamento da capacidade doutoral, primeiras propostas de pós no interior e plano de internacionalização sofisticada. Saneamento dos contratos com a fundação e plano de regularização funcional. Construção do plano de cargos dos técnicos e instalação da mesa de diálogo sobre recomposição remuneratória. Política de saúde e bem-estar, política de prevenção ao assédio e mediação de conflitos, e Política de Esporte. Fortalecimento do Núcleo de Acessibilidade e início da Política de Inclusão, com piso tátil, elevadores ou plataformas e Libras e audiodescrição obrigatórias em eventos oficiais. Estruturação do Escritório Estratégico de Projetos e Captação (EEPC) e revisão do modelo UEMA e FAPEAD. Painéis de indicadores, transparência ativa, plano de comunicação e políticas de governança, riscos e democracia universitária. Proposta técnica de autonomia com simulações fiscais. Matriz de equidade de infraestrutura, incluindo a infraestrutura de vida universitária, e primeiras obras prioritárias.

Anos 2 e 3, implantação plena. Conclusão da Estatuinte e implantação plena do sistema multicampi. Abertura de unidades executoras em articulação com a Fazenda. Novos programas de pós-graduação no

interior. Concursos e recomposição do quadro, conforme autorização. Requalificação faseada da infraestrutura e universalização progressiva do Pacto. Expansão do ecossistema de inovação e da internacionalização. Tramitação do modelo de autonomia e do plano de cargos.

Ano 4, consolidação. Consolidação e avaliação do sistema, dos programas e das políticas, com prestação de contas à comunidade e preparação do ciclo seguinte.

2. Governança e monitoramento do plano

Um plano que promete transparência precisa dizer como se cobra a si mesmo. O acompanhamento se dá por quatro mecanismos.

Um Comitê de Acompanhamento do Plano, vinculado à Reitoria e com representação dos segmentos, responsável por monitorar as entregas e propor correções. Um painel público de indicadores, integrado à transparência do Eixo 6, que dá visibilidade ao andamento das propostas e das metas. A integração ao Plano de Gestão Anual, de modo que cada ano de gestão traduza o plano em metas operacionais e orçamento. E a articulação com o ciclo permanente da autoavaliação institucional da CPA, que afere de forma independente a evolução dos indicadores.

Esse desenho aplica ao próprio plano a lógica de sistema do Eixo 1, monitoramento por resultados e prestação de contas, e não controle meramente formal. A revisão é anual, pública e participativa.

3. Matriz de riscos consolidada

Os riscos abaixo estão presentes, de forma difusa, nas fichas das propostas, e são aqui consolidados com suas mitigações.

Risco	Descrição	Mitigação
Político	Mudança de prioridades do Governo, oscilação da relação com o Executivo e a Assembleia, e sensibilidade política da defesa do voto paritário e da superação da lista tríplice	Concentrar as entregas no que é governabilidade da Reitoria e dos conselhos, conduzir o que depende do Estado pelo Pacto pela Autonomia e pela aderência ao Maranhão 2050, tratar a reforma eleitoral como agenda de longo prazo construída na Estatuinte, e manter cooperação republicana
Fiscal	Restrição orçamentária e impacto de folha da regularização, dos concursos e do plano de cargos	Fasear as medidas, realizar simulações fiscais, priorizar tecnicamente, ampliar captação e receita própria, e observar a Lei de Responsabilidade Fiscal
Execução	Histórico de baixa execução orçamentária, que recuou a cerca de 53,8 por cento em 2023–2025	Descentralizar a execução, delegar a ordenação, capacitar equipes, desburocratizar e monitorar por painéis, aproveitando a capacidade já demonstrada em anos de melhor desempenho

Risco	Descrição	Mitigação
Adesão	Resistência à mudança e baixa adesão à cultura de inovação, com a Marandu avaliada em 3,1	Construir de forma participativa nas escutas, comunicar com clareza, criar incentivos e dar protagonismo aos campi
Jurídico	Alterações estatutárias e legais, sensibilidade da regularização funcional e dos contratos com fundação, e complexidade jurídica da recuperação da autonomia administrativa para licitações e contratações	Apoiar-se na Estatuinte já prevista, assessorar juridicamente, sanear contratos, seguir o caminho constitucional do concurso, proteger as pessoas na transição, e negociar a autonomia administrativa em etapas, dentro dos limites da legislação de licitações
Dados	Pendências de linha de base, como matrículas oficiais e detalhamento orçamentário	Fechar as linhas de base no ano 1 e manter transparência sobre o que ainda está em apuração

A leitura do conjunto é tranquilizadora. Os riscos de maior impacto, o político e o fiscal, são justamente aqueles que o desenho do plano mais mitiga, ao concentrar as promessas no que a universidade controla, ao conduzir o restante por cooperação e ao subordinar toda proposta financeira à responsabilidade fiscal.

4. Síntese

O plano é executável, acompanhável e responsável. Entrega desde os primeiros 100 dias, constrói a base no primeiro ano, implanta o sistema nos anos seguintes e consolida ao final. Presta contas de si mesmo por comitê, painel, Plano de Gestão Anual e autoavaliação. E enfrenta os seus riscos com mitigações concretas, com destaque para a concentração das entregas no que depende da própria universidade. É um plano feito para acontecer.

QUADRO CONSOLIDADO DE INDICADORES E METAS

Plano de Gestão i.NOVA UEMA 2027–2030

Este quadro reúne os indicadores das propostas dos oito eixos, com as linhas de base já disponíveis no diagnóstico oficial e a sinalização honesta do que ainda precisa ser apurado. As metas numéricas específicas serão fixadas a partir das linhas de base fechadas no primeiro ano de gestão, com o Comitê de Acompanhamento do Plano. Onde a linha de base ainda não está disponível, o registro é a apurar, em coerência com a regra de rigor do plano.

As notas de autoavaliação seguem a escala de 1 a 5. Os valores de execução e participação orçamentária são leitura indicativa das LOA e do Portal da Transparência.

Eixo 1 — UEMA por Inteiro

Indicador	Linha de base	Direção da meta	Fonte
Campi com Conselho de Campus instalado	0	100 por cento até o ano 3	Interna
Campi integrados a uma Região Universitária	0	100 por cento até o ano 3	Interna
Orçamento executado de forma descentralizada	0	Ampliação progressiva	PROPLAD
Painel público de execução por campus	Inexistente	Ativo no ano 1	Interna
Campi que atingem os padrões mínimos do Pacto	A apurar pelos PIC	Elevar por padrão	PIC e autoavaliação
Campi com Plano de Desenvolvimento do Campus	0	100 por cento até o ano 2	PROPLAD

Eixo 2 — A Terceira Missão

Indicador	Linha de base	Direção da meta	Fonte
Satisfação com a Agência Marandu	3,1	Elevar	Autoavaliação
Startups ativas e taxa de sobrevivência	A apurar	50 startups com 70 por cento de sobrevivência	PDI e Marandu
Soluções tecnológicas em uso no Maranhão	A apurar	Ampliar	Marandu
Registro de patentes e receita de licenciamento	A apurar	Elevar	NIT
Impacto socio-regional da extensão	A apurar	Elevar	PROEXT
Parcerias ativas com setor produtivo e municípios	A apurar	Ampliar	Marandu e PROEXT

Indicador	Linha de base	Direção da meta	Fonte
Integração de egressos	3,1	Elevar	Autoavaliação
Receita própria no orçamento total	A apurar	Ampliar	PROPLAD

Eixo 3 — Formação para o Futuro

Indicador	Linha de base	Direção da meta	Fonte
Cursos com currículo flexibilizado e extensão integrada	A apurar	Ampliar	PROG
Taxa de sucesso na graduação	A apurar	Elevar	PROG
Índice de evasão	A apurar, percepção em 3,2	Reduzir	PROG e autoavaliação
Cobertura da assistência estudantil	A apurar	Ampliar	PROEXT
Vagas na modalidade a distância	A apurar	Ampliar com qualidade	Uemanet
Taxa de ocupação de vagas por curso	A apurar	Elevar	PROG
Professores formados pelo PROFOR e licenciaturas	A apurar	Ampliar	PROG
Estágios e empregabilidade dos egressos	Estágio em 3,3	Elevar	Autoavaliação e Observatório
Recomendações do Observatório incorporadas	0	Ampliar	PROPLAD
Mobilidade estudantil entre cursos e campi concedida por edital	0	Ampliar	PROG
Cursos abertos e livres ofertados à comunidade	0	Ampliar	PROG e PROEXT
Campi com UNABI ativa	A apurar	Ampliar	PROEXT
Modalidades e participantes em atividades esportivas	A apurar	Ampliar	PROEXT

Eixo 4 — Ciência que Transforma

Indicador	Linha de base	Direção da meta	Fonte
Programas e discentes na pós-graduação	35 stricto sensu e cerca de 1.011 alunos	Ampliar	PDI e dados públicos
Campi com pós-graduação	Concentração em São Luís, vários campi sem programa	Reduzir de forma significativa os campi com doutores e sem programa	Dados de titulação

Indicador	Linha de base	Direção da meta	Fonte
Conceito CAPES dos programas	A apurar por programa	Elevar	CAPES
Projetos alinhados às agendas prioritárias	A apurar	Ampliar	PPG
Laboratórios acreditados	A apurar	Ampliar	PPG
Convênios e mobilidades internacionais	Intercâmbio em 3,0	Elevar	ARI e autoavaliação
Bolsas de iniciação científica e doutores fixados	A apurar	Ampliar	PPG
Publicações e alcance da Editora	A apurar	Ampliar	PPG

Eixo 5 — Pessoas no Centro

Indicador	Linha de base	Direção da meta	Fonte
Funções permanentes regularizadas	A apurar no mapeamento	Regularizar e reduzir a precarização	PROGEP
Plano de cargos dos técnicos aprovado	Inexistente, satisfação em 3,0	Aprovar	PROGEP e autoavaliação
Taxa de docentes efetivos e de pessoas em atividade administrativa	A apurar	Elevar	PROGEP
Clima organizacional	Relações interpessoais em 3,9	Preservar e elevar	Autoavaliação
Taxa de capacitação e gestores capacitados	A apurar	Ampliar	PROGEP
Ações de valorização e diversidade implantadas	A apurar	Ampliar	PROGEP

Eixo 6 — Gestão Inteligente

Indicador	Linha de base	Direção da meta	Fonte
Tempo médio de trâmite processual	A apurar	Reduzir	PROPLAD
Índice de modernização da gestão	A apurar	Elevar	PROPLAD
Serviços digitalizados e integração de sistemas	A apurar	Ampliar	Superintendência de Tecnologia, Dados e Transformação Digital
Painéis de indicadores e assistente de inteligência artificial	Inexistentes	Implantar	Superintendência de Tecnologia, Dados e Transformação Digital

Indicador	Linha de base	Direção da meta	Fonte
Índice de desconhecimento sobre finanças	11 por cento	Reduzir	Autoavaliação
Satisfação com comunicação interna e Ouvidoria	Ouvidoria em 3,3	Elevar	Autoavaliação
Políticas de governança e comitês em funcionamento	Inexistentes	Implantar	Reitoria
Regularidade da transmissão dos conselhos e de escutas e reuniões itinerantes	Inexistente	Implantar e tornar regular	Reitoria
Canal Fale com o Reitor ativo e número de mensagens respondidas	Inexistente	Implantar	Reitoria
Aprovação da reforma do processo eleitoral com voto paritário na Estatuinte	Lista tríplice e voto não paritário	Aprovar reforma	Estatuinte

Eixo 7 — Autonomia e Sustentabilidade Institucional

Indicador	Linha de base	Direção da meta	Fonte
Instrumento legal de financiamento previsível	Inexistente	Instituir	Reitoria
Regularidade do repasse	Liberação por cotas	Repasse regular, em duodécimos	Governo e PROPLAD
Pacto pela Autonomia firmado e Conselho Estratégico	Inexistente	Firmar e instalar	Reitoria
Taxa de execução orçamentária	Cerca de 53,8 por cento em 2023–2025	Elevar	LOA e Portal da Transparência
Participação e efetivo no orçamento estadual	2,58 por cento de participação, efetivo de cerca de 1,55 por cento	Elevar	LOA e Portal da Transparência
Volume captado e projetos estruturados pelo Escritório	Captação reativa, sem estrutura	Estruturar e ampliar	PROPLAD
Tempo médio de contratação via FAPEAD e sistema integrado de prestação de contas	A apurar	Reduzir tempo e implantar sistema integrado	FAPEAD
Receita própria e complementar no orçamento total	A apurar	Ampliar	PROPLAD
Percentual de licitações e contratos de manutenção conduzidos diretamente pela UEMA	A apurar, hoje intermediado por outra secretaria	Ampliar	PROPLAD

Indicador	Linha de base	Direção da meta	Fonte
Protocolos de cooperação firmados com secretarias de estado	0	Ampliar	SRIC

Eixo 8 — Infraestrutura e Sustentabilidade Ambiental

Indicador	Linha de base	Direção da meta	Fonte
Campi que atingem padrões mínimos de infraestrutura	Dimensão em 3,0	Elevar	Autoavaliação e PIC
Prédios com acessibilidade	Acessibilidade em 3,1	Ampliar	PROINFRA
Campi com conectividade adequada	Internet em 2,9	Ampliar	STDT e PROINFRA
Cobertura da manutenção preventiva	A apurar	Ampliar	PROINFRA
Campi com sistema de segurança e registro de ocorrências	Segurança em 3,1	Ampliar	PROINFRA
Campi com projetos de sustentabilidade	A apurar	Ampliar	PROINFRA e AGA
Obras estruturantes iniciadas e concluídas com fonte assegurada	Pendentes	Iniciar e concluir conforme recursos	PROINFRA
Prédios com rota acessível completa e campi com piso tátil e sinalização em braile	Acessibilidade em 3,1	Ampliar	NAU
Eventos oficiais com intérprete de Libras e audiodescrição	A apurar	Universalizar	NAU
Sistema de agendamento de eventos e frota reorganizada por região	Inexistente	Implantar	PROINFRA

Nota sobre as linhas de base

O fechamento das linhas de base é a primeira tarefa de monitoramento do plano, no ano 1, e depende de dados que estão registrados como pendentes na Análise-base, entre eles as matrículas oficiais por modalidade, os conceitos CAPES por programa, o detalhamento orçamentário e os percentuais atuais de acessibilidade e de execução por campus. Fixadas as linhas de base, o Comitê de Acompanhamento do Plano converte as direções de meta deste quadro em metas numéricas com prazo, publicadas no painel de indicadores.

MODELO DE FINANCIAMENTO DO PLANO

Plano de Gestão i.NOVA UEMA 2027–2030

Este capítulo responde à pergunta que todo plano sério precisa enfrentar, como cada frente se paga. Ele apresenta a lógica de financiamento, e não um orçamento fechado, porque o custeio detalhado por proposta depende de dados orçamentários ainda em apuração, registrados como pendentes na Análise-base. A regra é a mesma de todo o plano, nada se promete sem lastro, e toda medida de impacto financeiro observa a Lei de Responsabilidade Fiscal.

1. Princípio: financiar melhor antes de pedir mais

O ponto de partida é uma constatação do próprio diagnóstico. A UEMA não executa tudo o que lhe é autorizado. A execução recuou para cerca de 53,8 por cento em 2023–2025, quando já esteve em torno de 68 por cento em 2022. Em um orçamento da ordem de 1,069 bilhão de reais, cada ponto percentual de execução representa recurso relevante já autorizado que não chega a virar entrega.

Disso decorre o principal mecanismo de financiamento do plano, o dividendo de execução. Boa parte das propostas não exige recurso novo, e sim executar melhor o que já existe. Ao descentralizar a execução, delegar a ordenação de despesas, desburocratizar e capacitar as equipes, e recuperar a autonomia administrativa para conduzir licitações e contratar diretamente serviços de manutenção, hoje intermediados por outra secretaria de estado, o plano tende a elevar a execução e, com isso, a transformar autorização em entrega. É a forma mais responsável de financiar, porque não pressiona o Tesouro e usa melhor o que a universidade já tem.

2. As fontes de financiamento

O plano se financia por sete fontes, combinadas conforme a natureza de cada frente.

A primeira é o orçamento próprio, a LOA, que sustenta o custeio, a folha e parte do investimento, e cuja eficácia o plano amplia pela execução e pela descentralização. A segunda é a eficiência e a redistribuição, do Eixo 1, que não aumenta a despesa, e sim a direciona melhor por critérios transparentes. A terceira é a captação e o fomento, junto à FAPEMA, ao CNPq, à CAPES e a editais, inclusive de internacionalização, que sustentam pesquisa, pós-graduação e inovação. A quarta são as emendas parlamentares da bancada maranhense, vocacionadas a investimento e obras. A quinta é a receita própria, gerada por serviços tecnológicos e laboratoriais, amparada pelo Marco Legal estadual de CT&I e operacionalizada pela FAPEAD, que financia o ecossistema de inovação e retorna às unidades. A sexta são as parcerias com o setor produtivo, os municípios e instituições como VALE e SEBRAE, que aportam recursos e capacidade. A sétima, e estruturante, é o modelo de financiamento previsível do Pacto pela Autonomia, do Eixo 7, que dá estabilidade de médio e longo prazo ao conjunto.

3. Mapa de financiamento por frente

Frente do plano	Fontes predominantes
Custeio, pessoas e carreira	Orçamento próprio, com impacto de folha sujeito a limite fiscal
Descentralização e eficiência	Orçamento próprio, por redistribuição, sem aumento de despesa
Ecosistema de inovação e Terceira Missão	Captação, receita própria e parcerias
Pós-graduação, pesquisa e internacionalização	Fomento da CAPES, FAPEMA e CNPq, e editais
Infraestrutura e obras estruturantes	Emendas parlamentares, captação e orçamento de investimento
Conectividade e transformação digital	Orçamento, captação e parcerias
Assistência estudantil e permanência	Orçamento próprio e parcerias
Financiamento estrutural de longo prazo	Modelo de autonomia e repasse previsível do Pacto

4. O ponto fiscalmente sensível

A frente que exige mais cuidado é a de pessoas, especialmente a regularização funcional, os concursos e o plano de cargos, porque impacta a folha de forma permanente. Aqui o plano é explícito. Essas medidas dependem de simulação fiscal, de faseamento, de autorização do Governo e da Assembleia e de espaço dentro dos limites da Lei de Responsabilidade Fiscal, e se conectam diretamente ao modelo de financiamento previsível do Eixo 7. Não são promessas de execução imediata e unilateral, e sim compromissos a serem construídos com responsabilidade e cooperação.

5. Cenários de financiamento

As propostas deste plano não avançam todas no mesmo ritmo, porque dependem de fontes diferentes. Para que isso fique explícito, e para que nenhuma proposta dependente de Governo ou de captação externa seja lida como promessa incondicional, o plano se lê em três cenários.

Cenário conservador. Recursos correntes, sem crescimento real relevante do orçamento e sem avanço do modelo de financiamento previsível do Eixo 7. Neste cenário, o plano ainda entrega a maior parte do que está sob governabilidade A e B, a implantação do Sistema UEMA, a descentralização orçamentária por redistribuição, a desburocratização, a transparência ativa, a democracia universitária, o mapeamento e o início da regularização funcional, e a estruturação do Escritório de Captação. O que depende de recurso novo, obras de maior porte, concursos e recomposição remuneratória, avança pouco ou fica represado, aguardando espaço fiscal.

Cenário realista. Melhora efetiva da execução orçamentária, aproximando-se dos patamares já alcançados pela própria UEMA em anos recentes, combinada com captação ativa via o Escritório de Captação e o Novo Modelo UEMA e FAPEAD, e uma pactuação progressiva com o Governo sobre autonomia e recomposição remuneratória, sem que o modelo de financiamento previsível esteja necessariamente concluído. Neste cenário, o plano entrega o essencial dos oito eixos em ritmo pleno, com a interiorização da pós-graduação, a requalificação faseada da infraestrutura, a expansão da Rede Marandu e os primeiros concursos avançando dentro do horizonte de quatro anos.

Cenário transformador. O modelo de financiamento previsível do Eixo 7 avança e é pactuado com o Governo e a Assembleia, a execução orçamentária se eleva de forma sustentada, e a capacidade de captação e de receita própria amplia-se significativamente. Neste cenário, o plano entrega a sua versão mais ambiciosa dentro do próprio mandato, com maior velocidade na universalização do Pacto UEMA por Inteiro, na recomposição remuneratória progressiva, na expansão da pós-graduação interiorizada e nas obras estruturantes do acervo institucional.

Em qualquer um dos três cenários, o compromisso do plano permanece o mesmo, a maior parte das entregas depende da própria universidade e acontece independentemente do cenário fiscal, e o que depende de terceiros é conduzido por cooperação republicana, nunca prometido como certo.

6. Ressalva de método e próximo passo

Este é um modelo de lógica de financiamento, não um orçamento fechado. O custeio por proposta, o impacto de folha das medidas de pessoal e a capacidade real de captação e de receita própria só podem ser dimensionados com o detalhamento orçamentário e as simulações que compõem a primeira tarefa de monitoramento do plano, no ano 1. O compromisso é de transparência, publicar essas estimativas à medida que forem fechadas, no mesmo painel que dá visibilidade à execução. A mensagem central, contudo, já é sólida e responsável, a maior parte do plano se financia executando melhor o que já existe, e o que exige recurso novo tem fonte identificada e caminho pactuado.

MATRIZES DE ALINHAMENTO

Plano de Gestão i.NOVA UEMA 2027–2030

Estas matrizes demonstram que o plano não é um conjunto de ideias soltas, e sim um sistema coerente, ancorado no diagnóstico oficial, articulado ao PDI 2026–2030 e ao Maranhão 2050, e transparente quanto ao que cada instância decide.

Matriz 1 — Eixos i.NOVA, PDI, diagnóstico e planos do Estado

Eixo i.NOVA	Perspectiva do PDI	Fraqueza oficial que ataca	Maranhão 2050	ODS
1. UEMA por Inteiro	Sociedade e Gestão	Falta de padronização e integração dos campi	Governança Eficiente e Conectada	11, 16
2. A Terceira Missão	Sociedade	Desconexão com o setor produtivo, baixa transferência de tecnologia, extensão pouco abrangente	Economia Próspera e Inclusiva	8, 9, 17
3. Formação para o Futuro	Academia	Rigidez curricular e jornada do aluno frágil	Educação Transformadora	4, 10
4. Ciência que Transforma	Academia	Oferta insuficiente de pós-graduação	Educação Transformadora e Economia Próspera	4, 9
5. Pessoas no Centro	Gestão e Competência	Carreira e progressão frágeis, déficit de quadro	Sociedade Saudável, Segura e Justa	3, 8, 16
6. Gestão Inteligente	Gestão e Competência	Lentidão de processos e comunicação interna e orçamentária	Governança Conectada e Inovadora	9, 16
7. Autonomia e Sustentabilidade	Gestão	Autonomia formal não exercida e baixa execução	Governança Eficiente e Conectada	16, 17
8. Infraestrutura e Sustentabilidade Ambiental	Competência e Modernização	Precariedade da infraestrutura e déficit de acessibilidade	Meio Ambiente Valorizado e Resiliente	4, 9, 11, 13

As dimensões transversais de diversidade, inclusão, internacionalização e sustentabilidade ambiental atravessam todos os eixos, coerentes com as escutas presenciais inéditas do PDI com estudantes com deficiência e comunidades indígenas.

Matriz 2 — Evidência do diagnóstico por eixo

Eixo i.NOVA	Evidência quantitativa central	Fonte
1. UEMA por Inteiro	Nota por campus de 2,7 a 3,8, amplitude de mais de um ponto	Autoavaliação 2025

Eixo i.NOVA	Evidência quantitativa central	Fonte
2. A Terceira Missão	Satisfação com a Agência Marandu em 3,1 e egressos em 3,1	Autoavaliação 2025
3. Formação para o Futuro	Qualidade do curso em 3,7, mas evasão e retenção em 3,2	Autoavaliação 2025
4. Ciência que Transforma	Cerca de 627 doutores, pós concentrada em São Luís, campi com doutores e nenhum programa	PDI e dados públicos de titulação
5. Pessoas no Centro	Relações interpessoais em 3,9 e plano de cargos e progressão em 3,0	Autoavaliação 2025
6. Gestão Inteligente	Organização e gestão em 3,4 e Ouvidoria em 3,3	Autoavaliação 2025
7. Autonomia e Sustentabilidade	Execução de cerca de 53,8 por cento em 2023–2025 e participação de 3,12 para 2,58 por cento	LOA e Portal da Transparência, leitura indicativa
8. Infraestrutura e Sustentabilidade Ambiental	Menor nota da instituição, 3,0, com oito dos dez piores indicadores	Autoavaliação 2025

Matriz 3 — Continuidade e mudança frente ao PDI

O PDI 2026–2030 traz 65 projetos estruturantes. O plano não os reescreve, ele os classifica e prioriza, na lógica de evolução com coragem para transformar o que precisa mudar.

Postura	O que significa	Exemplos
Manter	Preservar o que funciona e tem avanço recente	Avaliação institucional pela CPA, avanços de carreira docente
Acelerar	Executar mais rápido o que já está previsto	Plataforma Integrada de Educação Flexível, Rede de Ambientes de Inovação, Programa de Geração de Receita
Ampliar	Estender o alcance para todos os campi	Interiorização da pós-graduação, assistência estudantil, conectividade
Corrigir	Enfrentar o que está diagnosticado como fraqueza	Integração dos campi, execução orçamentária, comunicação interna
Inovar	Propor o que o PDI não previu	Sistema multicampi com Matriz Orçamentária, Observatório de Tendências, regularização funcional, assistente institucional de inteligência artificial

Matriz 4 — Distribuição de governabilidade

A régua de governabilidade vai de A, decisão direta da Reitoria, a F, dependência de parceiro externo ou captação, passando por B, aprovação de conselho, C, alteração de Estatuto ou Regimento, D, dependência do Governo, e E, alteração legislativa.

A leitura do conjunto das propostas mostra um plano majoritariamente sob controle da própria universidade. A maior parte das propostas se resolve nos níveis A e B, portanto por decisão da Reitoria e dos conselhos, e pode iniciar de imediato. Um grupo intermediário depende da Estatuinte já prevista no PDI, no nível C, sobretudo a inscrição estatutária do sistema multicampi e a reforma do processo eleitoral com voto paritário. E um grupo menor, claramente identificado, depende do Governo e da Assembleia, no nível D e E, concentrado em concursos, plano de cargos, recomposição remuneratória, autonomia administrativa para licitações e contratações, criação de cargos e no modelo de financiamento previsível. A criação da PRODEM, Pró-Reitoria de Desenvolvimento do Sistema Multicampi, é a única exceção deliberada à preferência do plano por transformação sobre criação de cargo, um gasto de governabilidade D e E assumido conscientemente por ser a tese central do plano, conforme detalhado no capítulo de Arquitetura da Administração Superior. Tudo isso é sempre conduzido por cooperação e dentro dos limites fiscais. O nível F, de captação e parceria, acompanha as propostas de expansão e investimento.

Essa distribuição é, ela mesma, um argumento de campanha. O plano promete, sobretudo, aquilo que depende de quem vai governar a universidade, e trata com honestidade e cooperação aquilo que depende de terceiros.

Matriz 5 — Propostas × Campi e Regiões Universitárias

Esta matriz demonstra como as principais propostas do plano alcançam cada um dos 20 campi e das Regiões Universitárias do Eixo 1, materializando o princípio de que a UEMA é uma única universidade, mas não necessariamente a mesma universidade em todos os lugares, com igualdade de condições essenciais combinada a vocações territoriais distintas.

A sua construção depende do conjunto completo de propostas dos oito eixos, já fechado, e do mapeamento de vocação regional de cada campus, hoje em elaboração pelos Planos de Desenvolvimento do Campus previstos no Eixo 1. Será apresentada como anexo consolidado na versão final do documento, cruzando, para cada campus, as propostas dos oito eixos que mais o impactam, a Região Universitária a que pertence, e as prioridades identificadas na linha de base da autoavaliação institucional e dos Painéis de Informações dos Campi.

Nota final

Estas cinco matrizes provam a coerência técnica do plano. Para a leitura comunicável do mesmo conteúdo, os capítulos de Programas Estruturantes e Compromissos i.NOVA UEMA, ao final deste documento, sintetizam as 81 propostas, também reunidas no Quadro-Síntese de Todas as Propostas, em 14 programas e 50 compromissos verificáveis, sem acrescentar nenhum conteúdo que não esteja já sustentado, eixo a eixo, pelas matrizes acima.

LEGADO 2030

O que ficará institucionalizado

A Visão 2030, no início deste documento, descreveu onde este plano quer chegar. O Legado é diferente, é o que ficará institucionalizado ao final da gestão, difícil de desfazer por qualquer gestão futura, porque terá deixado de ser projeto de uma chapa e terá se tornado estrutura da própria UEMA.

O Sistema UEMA inscrito no Estatuto, com Conselhos de Campus, Regiões Universitárias e a PRODEM como pró-reitoria permanente, não como experiência de um mandato.

A Matriz Orçamentária Multicampi como norma, não como boa vontade, obrigando qualquer reitoria futura a distribuir recurso por critério público e não por discricionariedade.

Uma geração de colaboradores regularizados, com direitos que não dependerão mais de quem governa a universidade.

Um modelo de financiamento pactuado com o Estado, ainda que em construção progressiva, que retira parte da autonomia da UEMA da lógica de liberação por cotas e da conjuntura política de cada ano.

Programas de pós-graduação no interior que, uma vez credenciados pela CAPES, permanecem como patrimônio acadêmico permanente daquele território, independentemente de quem dirige a universidade.

Uma cultura de transparência ativa e de democracia universitária, com colegiados fortalecidos e decisões públicas, que se torna expectativa da comunidade e não mais exceção.

Um processo eleitoral mais democrático, com voto paritário e sem lista tríplice, inscrito no Estatuto reformado, que passa a pertencer à UEMA, e não a esta gestão, e que continuará regendo a escolha de reitores muito depois de 2030.

Uma infraestrutura de vida universitária reconhecida como direito básico do estudante, do docente e do técnico, e não como item de segunda prioridade no orçamento.

Este é o teste mais exigente de qualquer plano de gestão, não o que promete, mas o que deixa. O compromisso desta chapa é que, em 2030, quem suceder esta gestão encontre uma UEMA estruturalmente diferente, mais justa entre seus campi, mais próxima do Maranhão, e mais capaz de continuar se transformando.

REFERÊNCIAS E GLOSSÁRIO

Plano de Gestão i.NOVA UEMA 2027–2030

1. Referências e fontes

O plano apoia-se em fontes oficiais e verificáveis. As leituras fiscais a partir das Leis Orçamentárias e do Portal da Transparência são tratadas como indicativas, e não como auditoria fechada, conforme sinalizado ao longo do texto.

Documentos institucionais da UEMA

Plano de Desenvolvimento Institucional 2027–2030.

Relatório de Autoavaliação Institucional 2025, Comissão Própria de Avaliação.

Estudos Preliminares do Programa Universidade 5.0, 2025.

Documentos dos programas Uemanet, Ensinar (renomeado neste plano para PROFOR), Profitec, Proetnos e ProPPL.

Resolução 1031/2019 CONSUN, criação da Agência Marandu.

Legislação e normas

Constituição Federal, artigos 37 e 207.

Constituição do Estado do Maranhão, artigo 272.

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 9.394/1996.

Lei do SINAES, Lei 10.861/2004.

Leis estaduais 4.400/1981, 5.921/1994, 10.525/2016, 11.372/2020, 11.733/2022 e 11.780/2022.

Decretos estaduais 13.819/1994 e 15.581/1997, este último o Estatuto da UEMA.

Resolução 363/2022-CAD/UEMA, Regimento da Reitoria, que disciplina a lista tríplice e a nomeação do Reitor e do Vice-Reitor.

Planejamento estadual e referências comparadas

Plano Estratégico de Longo Prazo Maranhão 2050, Seplan.

Leis Orçamentárias Anuais e Portal da Transparência do Estado do Maranhão.

Relatório da Comissão de Estudos sobre Autonomia nas IES Estaduais Brasileiras, 2024.

Regimento Geral da Universidade do Estado da Bahia, Resolução CONSU 1.371/2019.

Agenda global

Agenda 2030 e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, ONU.

2. Glossário de siglas

AGA, Assessoria de Gestão Ambiental. AMC, Academia Maranhense de Ciências. ARI, Assessoria de Relações Internacionais. CAD, Conselho de Administração. CAPES, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. CCA, Centro de Ciências Agrárias. CCS, Centro de Ciências da Saúde. CCSA, Centro de Ciências Sociais Aplicadas. CCT, Centro de Ciências Tecnológicas. CECEN, Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais. CEE, Conselho Estadual de Educação. CEPE, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. CNPq, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. CONSUN, Conselho Universitário. CPA, Comissão Própria de Avaliação. CT&I, Ciência, Tecnologia e Inovação.

EaD, Educação a Distância. PROFOR, Programa de Formação de Professores, programa historicamente conhecido como Ensinar e renomeado neste plano. FAPEAD, fundação de apoio da UEMA. FAPEMA, Fundação de Amparo à Pesquisa e ao Desenvolvimento do Maranhão. IDEB, Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. IGC, Índice Geral de Cursos. INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. LDB, Lei de Diretrizes e Bases. LDO, Lei de Diretrizes Orçamentárias. LOA, Lei Orçamentária Anual. LRF, Lei de Responsabilidade Fiscal.

APRUEMA, Associação dos Professores da Universidade Estadual do Maranhão. ASSUEMA, Associação dos Servidores da Universidade Estadual do Maranhão. CA, Centro Acadêmico. DA, Diretório Acadêmico. DCE, Diretório Central dos Estudantes. EEPC, Escritório Estratégico de Projetos e Captação. ICT, Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação. NAU, Núcleo de Acessibilidade. NIT, Núcleo de Inovação Tecnológica. ODS, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. PCCS, Plano de Cargos, Carreiras e Salários. PDC, Plano de Desenvolvimento do Campus. PDI, Plano de Desenvolvimento Institucional. PGA, Plano de Gestão Anual. PIC, Painel de Informações dos Campi. PIEF, Plataforma Integrada de Educação Flexível. PrInt, Programa Institucional de Internacionalização da CAPES. PRODEM, Pró-Reitoria de Desenvolvimento do Sistema Multicampi. Proetnos, Programa de Formação de Docentes para a Diversidade Étnica. Profitec, Programa de Formação Tecnológica. ProPPL, Programa de Formação Superior para Pessoas Privadas de Liberdade. PROG, Pró-Reitoria de Graduação. PPG, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. PROEXT, Pró-Reitoria de Extensão e Vida Universitária. PROGEP, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. PROINFRA, Pró-Reitoria de Infraestrutura e Sustentabilidade. PROPLAD, Pró-Reitoria de Planejamento e Administração. SINDUEMA, Sindicato dos Docentes das Universidades Estaduais Públicas do Maranhão, que representa também os docentes da UEMASUL e é filiado ao ANDES-SN. SINTUEMA, Sindicato dos Trabalhadores da Universidade Estadual do Maranhão. SRIC, Secretaria de Relações Institucionais e Cooperação. STDT, Superintendência de Tecnologia, Dados e Transformação Digital.

RAIN, Rede de Ambientes de Inovação. RIMA, Rede de Inovação para o Maranhão. RLI, Receita Líquida de Impostos. RUF, Ranking Universitário Folha. SECTI, Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Inovação. SEDUC, Secretaria de Estado da Educação. SEPLAN, Secretaria de Estado do Planejamento. SIGUema, Sistema Integrado de Gestão da UEMA. SINAES, Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. SWOT, matriz de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. TIDE, regime de Tempo Integral e Dedicação Exclusiva. UAB, Universidade Aberta do Brasil. Uemanet, Núcleo de Tecnologias para Educação da UEMA.

UEMASUL, Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão. UNABI, Universidade Aberta Intergeracional. UNEB, Universidade do Estado da Bahia.