

**PLANEJAMENTO E GESTÃO EDUCACIONAL:  
RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR PÚBLICA  
ESTADUAL**

**Jhonatan Uelson Pereira Sousa (UFMA)**

[jhonatanalmada@yahoo.com.br](mailto:jhonatanalmada@yahoo.com.br)

**Efigênia Magda de Oliveira Moura (UEMA)**

[efigeniamagda@yahoo.com.br](mailto:efigeniamagda@yahoo.com.br)

**Francisca das Chagas Silva Lima (UFMA)**

[frasluma@bol.com.br](mailto:frasluma@bol.com.br)

## **RESUMO**

O presente trabalho objetiva apresentar e avaliar a experiência de planejamento e gestão educacional realizada no âmbito do Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais-CECEN da Universidade Estadual do Maranhão-UEMA no período de 2003 a 2006. Este trabalho foi construído a partir de pesquisa documental referida ao plano de desenvolvimento institucional e aos relatórios de atividades anuais. Destaca-se o planejamento acadêmico institucional que fixou as linhas de ação, áreas e metas a serem alcançadas ao longo do quadriênio aludido, agrupadas em quatro dimensões: Graduação, Pós-graduação e Pesquisa, Extensão e Infra-estrutura. É importante ressaltar que este planejamento foi construído em uma perspectiva democrático-participativa no ano inicial da gestão. A partir da comparação entre o planejado e o realizado por intermédio de um balanço sintético foi possível constatar que o item com as maiores limitações foi o da Infra-estrutura, tendo em vista a falta de autonomia de gestão financeira e patrimonial da instituição como um todo.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Planejamento educacional. Gestão educacional. Planejamento Participativo. Gestão Democrática.

## **1 INTRODUÇÃO**

O presente trabalho apresenta a experiência de planejamento e gestão educacional realizada no âmbito do Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais-CECEN da Universidade Estadual do Maranhão-UEMA no período de 2003 a 2006, período equivalente a um mandato no âmbito diretivo da administração superior da instituição. Antes de mais nada é importante dizer que o Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais-CECEN foi criado pelo Decreto Estadual N.º 13819/1994 que reorganizou a Universidade Estadual do Maranhão – UEMA. Com isso, a Universidade instituiu a área de formação de professores. O CECEN foi dotado de estrutura capaz, com seus recursos humanos (professores e servidores técnico-administrativos), de oferecer os cursos de Licenciatura em Pedagogia, Música, Geografia, História, Letras, Ciências (habilitações em Matemática, Física, Química e Biologia), Ciências Biológicas, Química, Física e Matemática. Permitindo, dessa forma, uma resposta ainda que insuficiente, às demandas da sociedade maranhense na área educacional.

Este trabalho foi construído a partir de pesquisa documental que tomou como base de análise o Plano de Desenvolvimento do CECEN 2003-2006, os relatórios de atividades de 2003 e 2004 e os relatórios de gestão 2003-2005 e 2003-2006. Destaca-se na primeira seção o planejamento acadêmico institucional que fixou as linhas de ação, áreas e metas a serem alcançadas ao longo do quadriênio aludido, agrupando-as em quatro dimensões: Graduação, Pós-graduação e Pesquisa, Extensão e Infra-estrutura. É importante ressaltar que este planejamento foi construído em uma perspectiva democrático-participativa no ano inicial da gestão.

A segunda seção deste trabalho explicita o que foi realizado em comparação ao planejado apontando as limitações e constrangimentos à implementação do que foi estabelecido em face da dinâmica da realidade institucional.

A terceira seção partindo desse comparativo aponta qual legado a experiência de planejamento e educacional constituiu, isto é, quais elementos de permanência poderão servir de base, em face da alternância do poder acadêmico, a uma futura gestão.

## **2 O PLANEJADO**

Em cumprimento a proposta das eleições gerais da UEMA de 2002, a gestão que assumiu a Direção do CECEN realizou o I Seminário de Ação, cujo objetivo foi construir coletivamente o Plano de Desenvolvimento do Centro para o quadriênio 2003-

2006, com a participação de todos os cursos e departamentos, bem como docentes, discentes e técnico-administrativos. O referido plano foi elaborado em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional da UEMA 2003-2006.

O Plano estabeleceu como linhas de ação: formação de professores, pesquisadores e especialistas em diferentes áreas do conhecimento; recuperação da base física e laboratorial para apoiar os cursos e desenvolver pesquisas, implantação de núcleos de estudos e pesquisas; e ainda contribuir para a melhoria do índice de desenvolvimento humano do Maranhão, naquilo que fosse demandado pela sociedade.

As ações desenvolvidas subdividiram-se em Graduação, Pós-graduação e Pesquisa, Extensão e Infra-estrutura.

Na graduação estabeleceram-se as seguintes metas: 1) criação do Fórum das Licenciaturas; 2) o apoio aos programas de Educação à Distância e ao Programa de Qualificação de Docentes – PQD; 3) a criação de cursos sequenciais e/ou graduação em Educação Física, Turismo, Ensino Religioso, Ciências Sociais e Educação Ambiental; 4) elaboração dos projetos político-pedagógicos dos cursos; 5) elaboração da proposta para criação do colégio de aplicação; 6) realização de Semanas Acadêmicas; 7) produção de estudos sobre retenção e evasão; 8) melhorar a classificação dos cursos nas avaliações do MEC; e 9) propor normas para os Trabalhos de Conclusão de Curso – TCC.

Na pesquisa e pós-graduação fixou-se 1) a implantação dos Mestrados em Educação e Meio Ambiente, Biociências, Tecnologia de Alimentos, Ciências Políticas e Desenvolvimento Regional; 2) especialização em todas as áreas de conhecimento do centro; 3) institucionalização do Núcleo de Estudo e Pesquisa em Educação e Sociedade – NEPES e Núcleo Interdisciplinar em Educação Especial – NIESP; 4) criar o Núcleo de Estudo e Pesquisa em Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – NEPMADS; 5) fomentar estudos e pesquisas para melhorar a situação educacional do Maranhão; 6) incentivar o desenvolvimento da pesquisa e 7) apoiar a estruturação laboratorial.

No campo da extensão previu-se 1) o apoio ao Programa Vestibular da Cidadania; 2) promoção de cursos utilizando a modalidade telepresencial; 3) implementação dos programas de Educação de Jovens e Adultos; 4) fomentar a criação das Empresas Juniores das Licenciaturas; e 5) realizar seminários temáticos.

Por fim, na infra-estrutura, 1) estabeleceu-se a construção do Prédio das Licenciaturas; 2) melhoria e ampliação dos laboratórios; e 3) criar estrutura física para os cursos recém-criados de Física, Química, Ciências Biológicas e Matemática.

### **3 O REALIZADO**

Nesta seção fazemos um balanço do realizado tomando como referência as quatro áreas planejadas: Graduação, Pós-graduação e Pesquisa, Extensão e Infra-estrutura.

#### **3.1 GRADUAÇÃO**

No que diz respeito à graduação foi realizado o II Fórum das Licenciaturas da UEMA em 2005. Este evento congregou a comunidade acadêmica e instituições como Universidade Federal do Maranhão-UFMA, Universidade de Brasília-UnB, a Secretaria Municipal de Educação de São Luís-SEMED, o Centro de Estudo, Pesquisa e Desenvolvimento em Educação à Distância-CEPEAD, Instituto Paulo Freire-IPF, Associação Brasileira de Educação à Distância-ABED, Fundação de Ensino, Pesquisa e Extensão de Administração-FAPEAD; oportunidade em que foi produzida uma ampla reflexão sobre a Universidade e a Educação, frente às transformações no mundo do trabalho e a globalização excludente.

Tendo como continuação dessa discussão, a Pró-Reitoria de Graduação (PROG) realizou em parceria com o CECEN, o I Seminário de Integração das Licenciaturas da UEMA, onde se buscou a integração entre os diretores de cursos das licenciaturas com vistas à adequação das estruturas curriculares, isto é, a compatibilização interna dos currículos em cada área de conhecimento. A partir deste evento ficou estabelecida a necessidade da realização de pelo menos um encontro anual para tais discussões.

Da mesma forma, às idéias gestadas nos dois eventos, somou-se a iniciativa da Secretaria de Estado da Educação (SEDUC) criando o Fórum Permanente de Educação em 2006, o qual este centro também integra.

Além disso, o CECEN apoiou o Núcleo de Educação à Distância (NEAD) e o Programa de Qualificação de Docentes (PQD) por intermédio da participação do Centro, através de seus diretores de Cursos e chefes de Departamento, na seleção e preparação dos professores para o PQD, favorecendo assim a democratização e descentralização das ações com a definição de coordenadores de disciplinas que selecionariam os professores e preparariam material didático. Some-se a isso, a

contribuição na organização do Guia do Professor, análise dos projetos político-pedagógicos da Licenciatura Plena em Magistério das Séries Iniciais do Ensino Fundamental na modalidade a distância e modalidade telepresencial, discussão e análise da Instrução Normativa N.º 001/2004 – PROG/UEMA da prática curricular e estágio do PQD; Seminário de Integração Discente, reuniões, visitas aos pólos, e defesa junto aos órgãos colegiados superiores de alguns projetos apresentados na área.

Foram criados os cursos seqüenciais de: Geografia do Turismo e Secretariado Executivo Bilíngüe, outros centros criaram os de Gestão Universitária, Administração de Negócios, Gestão da Saúde Comunitária, Gestão de Saúde Ocupacional, Segurança do Trabalho e Tecnologia de Alimentos em São Luís, cuja coordenação regional estava a cargo da Direção do CECEN. Foi formada a comissão de elaboração do projeto político-pedagógico da graduação em Educação Física sob a presidência do Prof. José Nilson Alves Andrade; a graduação em Ciências Sociais foi criada em parceria com o Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA), cuja coordenação ficou sob a responsabilidade da Profª. Zulene Muniz Barbosa.

Os cursos e departamentos desenvolveram semanas acadêmicas, tais como: a I e II Semana de Ciências Humanas e Sociais da UEMA; Semana da Pessoa Portadora de Deficiência; a Semana de Fomento as Empresas Juniores das Licenciaturas; VIII e XIX Semana de Letras; II Semana de Geografia; Mostras Científicas de Geografia, História e Ciências Biológicas; Jornadas de História e Química; Encontros de Geografia, História e Ciências; eventos que contaram com ampla participação interna e externa, assim como repercussão local, regional e nacional.

Houve uma iniciativa para a efetivação da avaliação dos projetos político-pedagógicos dos cursos, com a criação de uma comissão onde participaram docentes, discentes e técnico-administrativos, sob a presidência da Profª. Dolores Cristina, cujos trabalhos produziram significativos resultados.

Dentre a experiência do CECEN em grupos de estudos, destaca-se a que realizou de estudos sobre retenção/evasão, cuja proposta gerou uma produção acadêmico-científica sob o tema: “Educação Superior no Maranhão e o papel da UEMA: expansão e permanência nos cursos de graduação”<sup>1</sup>, cuja idéia é fruto da participação da Profª. Efigênia Magda de Oliveira Moura, que preside a Comissão de Estudos sobre

---

<sup>1</sup> Está depositada na Biblioteca Central da UEMA e foi apresentada na III Semana de Pedagogia em 2006.

Jubilamento<sup>2</sup> que ao concluir seus trabalhos contribuirá com importantes subsídios para a instituição, sobretudo para os Cursos de Engenharia Civil e Mecânica; some-se a ela, a comissão para a elaboração de normas dos Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) cujas sugestões acrescidas às da Direção do CECEN foram encaminhadas a Pró-Reitoria de Graduação (PROG) para a tomada de decisão no nível macro da instituição.

O CECEN buscou levantar informações sobre o Colégio de Aplicação da UEMA, mas o projeto se encontra na Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) e recebeu encaminhamento dos órgãos colegiados superiores com a nomeação de comissão formada pela UEMA e SEDUC para a tomada de decisões sobre o mesmo.

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) recebeu acompanhamento da Direção do CECEN<sup>3</sup> em toda sua implantação pela Comissão Própria de Avaliação da UEMA - CPA, no que diz respeito a Auto-avaliação institucional, produzindo relatório final de avaliação dos seus cursos, departamentos, docentes a partir dos dados fornecidos por cursos e departamentos, docentes e discentes. No que diz respeito à melhoria da avaliação dos cursos no ENADE (conceitos de 1 a 5), os melhores conceitos da UEMA em 2005 foram dos cursos de licenciatura do CECEN, qual sejam, História (5), Geografia (4) e Pedagogia (4).

Avaliando as nove metas estabelecidas para a graduação podemos concluir que todas receberam encaminhamentos e a maioria foi atendida a contento.

### 3.2 PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

A pesquisa e pós-graduação tiveram avanços significativos. O afastamento de professores para estudos de pós-graduação representa um dos indicadores. Foram criados 16 cursos de pós-graduação *latu sensu* nas áreas de: Psicopedagogia, Educação Especial, Educação Ambiental, Educação Infantil, Gestão Ambiental, Teorias e Metodologia para o Ensino da História, Metodologia para o Ensino da Geografia Aplicada à Questão Ambiental, Metodologia para o Ensino da Geografia, História do Maranhão, História do Brasil, Linguística Aplicada ao Ensino da Língua Portuguesa,

---

<sup>2</sup> Criada pela Portaria N.º 269/2006 – Gabinete da Reitoria/UEMA. É integrada pela Profª. Efigênia Magda de Oliveira Moura (presidente), Profª. Sandra Regina Rodrigues dos Santos, Profª. Lourdes Maria de Oliveira Paula Mota, Profª. Antonia Márcia Sousa Torres, e os discentes Paulo Abdon de Oliveira Cançado e Carlos Wagner Magnos Cutrim.

<sup>3</sup> Integraram a Comissão de Avaliação do CECEN os docentes: Efigênia Magda de Oliveira Moura (Presidente), Dolores Cristina Sousa, Terezinha de Jesus Amaral da Silva, Joaires Sidney dos Santos Ribeiro, Washington Luís R. Coelho, a servidora Francimêre Chagas Gomes e a discente Daniele Cristine Gonçalves.

Literatura Infante-Juvenil, Literatura Brasileira, Crítica Literária, Fundamentos da Matemática, Matemática Superior, Estatística, Gestão de Recursos Hídricos e Meio Ambiente.

Na pesquisa, o Centro foi contemplado com 58 bolsas de iniciação científica e 12 projetos seniores junto a própria UEMA, e a FAPEMA, CNPq, BNB, FNMA/PROBIO, Conservation Internacional, CENAP/IBAMA e BASA, o que assegurou participação em quase 50% das bolsas de iniciação científica e 35% dos projetos seniores de toda a UEMA (ROCHA FILHO et al, 2006).

Por isso, o CECEN criou o Núcleo de Estudo e Pesquisa em Educação e Sociedade (NEPES) sob a coordenação da Prof<sup>ª</sup>. Dra. Zulene Muniz Barbosa e o fortalecimento do Núcleo Interdisciplinar de Educação Especial (NIESP) sob coordenação da Prof<sup>ª</sup>. MSc. Marilda de Fátima Lopes Rosa, que produziram inúmeros trabalhos, pesquisas, projetos e eventos de relevância social e científica, como: I Seminário sobre atualidade do Pensamento Marxista, Seminário sobre pensamento político de Antonio Gramsci, I e II Semana de Ciências Humanas e Sociais da UEMA, projetos seniores e bolsas de iniciação científica, assim como a criação da Licenciatura/Bacharelado em Ciências Sociais com o CCSA e apresentação junto a CAPES/MEC do projeto de programa de pós-graduação em Desenvolvimento Regional.

No que diz respeito ao NIESP, vale destacar o Seminário Conhecendo os Talentos e as Altas Habilidades; o Dia Especial da UEMA; Semana da Pessoa Portadora de Deficiência; articulação do Centro de Estudos e Pesquisas em Educação Especial do Estado do Maranhão junto a Secretaria de Estado de Solidariedade Humana e o programa de pós-graduação em Educação Especial em parceria com Cuba.

Quanto à criação do Núcleo de Estudo e Pesquisa em Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (NEPMADS) foi nomeada comissão sob presidência do Prof. Alessandro Costa da Silva para elaboração do projeto. Registra-se a criação do Núcleo de Estudos e Pesquisas Avançadas em Estatística (NEPAE) por iniciativa do Departamento de Matemática e Informática (DEMATI) chefiado pelo Prof. Jackson Martins Reis.

No tocante a estrutura laboratorial de pesquisa, recebeu melhorias através da articulação dos docentes/pesquisadores junto a órgãos financiadores, como a FINEP, assim como do orçamento da própria UEMA. Neste sentido, temos o Laboratório de Informática, de Química, de Línguas e de Biologia, todos os outros tiveram projetos de reforma ou ampliação aprovados e encaminhados.

A maioria das sete metas estabelecidas para a pesquisa e pós-graduação foi cumprida, com exceção da que se refere aos programas de pós-graduação, pois o Mestrado em Desenvolvimento Regional teve projeto elaborado e encaminhado, mas não havia perspectiva de implantação tendo em vista os prazos e exigências junto a CAPES.

### **3.3 EXTENSÃO**

No que diz respeito à extensão, o escopo é amplo. Podemos destacar que a coordenação do Programa Vestibular da Cidadania/Curso Preparatório à Educação Superior foi assumida pela Direção do CECEN entre 2003 e 2005. O programa presencial foi substituído pela modalidade telepresencial de forma pioneira, ampliando de 5.500 cursistas em 4 municípios para 9.000 em 21 municípios do Maranhão. O principal resultado foi que 1.121 cursistas, ou seja, 12,4% do total de participantes ingressaram na educação superior na UEMA, UFMA, CEFET, UFPI e UESPI; no PASES/UEMA conquistaram 22,4% das vagas oferecidas (CECEN, 2005b).

O CECEN priorizou a preparação de quadros para a Educação à Distância com a iniciativa do Curso de Formação de Tutores (CFT) que formou 2.700 profissionais em 78 municípios de 2003 a 2006, constituindo capital humano importante à ser utilizado pela UEMA e outras IES na expansão de seus programas de graduação à distância, a exemplo do curso de Licenciatura em Magistério das Séries Iniciais do Ensino Fundamental, cujo projeto e seminário de apresentação foram elaborados com a participação da Direção do CECEN, trabalho este, que frutificou/frutifica nos mais de 6.956 alunos matriculados neste curso em 50 municípios através do Núcleo de Educação à Distância (NEAD) e utilizando os tutores formados anteriormente.

O centro justifica sua preocupação com a formação de professores pelos baixos índices de qualificação docente no Maranhão, onde apenas 13% dos professores da rede estadual e 3% da municipal possuem nível superior, o que reflete sobre a qualidade do trabalho docente (BARROS et al, 2003).

O Programa Especial de Formação Pedagógica Docente (PEFPD) sob a coordenação do Prof. João de Deus Silva, trabalhou a qualificação de bacharéis de outras áreas com a formação pedagógica para atuação no magistério da Educação

Básica, tendo em vista a carência de licenciados e a grande demanda por profissionais da educação.

O centro deu atenção especial também as empresas juniores ao incentivar sua criação no âmbito das licenciaturas. Foi nomeada comissão que realizou a Semana de Fomento à Criação das Empresas Juniores das Licenciaturas, contando com a participação dos cursos de Letras, História, Física, Matemática e Ciências Biológicas. Após intenso trabalho em palestras e oficinas foram constituídas as empresas: Literativa (Letras), a ELMAT (Matemática), a Historiedificando (História), EJUBIO (Ciências Biológicas) e EJUNFI (Física) com seus estatutos, atas de fundação e diretorias executivas, a serem apoiadas pelas direções dos respectivos cursos.

Dentre outros projetos de extensão desenvolvidos pelo Centro destacamos o Projeto LETRAÇÕES UEMIANAS, financiado em parte pelo Programa Brasil Alfabetizado do Ministério da Educação, que além de capacitar profissionais docentes/alfabetizadores alfabetizou 25.900 jovens e adultos em 60 municípios do Maranhão entre 2004 e 2005 (SOUSA et al, 2006a).

Os docentes do centro estiveram em 30 eventos acadêmico-científico-culturais nacionais e internacionais, assim como participação em conselhos editoriais, consultorias, elaboração de projetos, representação institucional em conselhos de políticas públicas.

Vale destacar a participação da Diretora do CECEN como representante titular da UEMA no Conselho Estadual de Desenvolvimento Rural Sustentável (CEDRUS) e o Conselho Estadual de Defesa dos Direitos Humanos (CEDDH). No primeiro participou da definição dos territórios e demanda qualificada para crédito fundiário em programas federais como PRONAF. E no segundo, integrou a Comissão Especial de “Justiceiros” que investigou o caso de assassinatos na periferia de São Luís; a Mesa de Diálogos para elaboração do Programa Estadual de Direitos Humanos do Estado do Maranhão; Comissão Organizadora do Encontro Estadual de Direitos Humanos; Comissão Permanente de Educação em Direitos Humanos. Encontro Temático sobre Corregedorias e Ouvidorias de Polícia, reuniões sobre o caso dos meninos emasculados, dentre outras atividades.

No que se refere as cinco metas estabelecidas para a extensão todas foram cumpridas de forma integral, produzindo resultados significativos no diz respeito à inserção social da Universidade, assim como para a melhoria de indicadores sócias, como índice de analfabetismo.

### **3.4 INFRAESTRUTURA**

No tocante a infra-estrutura a Direção do Centro encaminhou aos órgãos competentes na UEMA, as demandas para o prédio das Licenciaturas, elaborando o seu projeto arquitetônico. Este encaminhamento para a Secretaria de Estado de Infra-estrutura, através da Pró-Reitoria de Planejamento, aguarda licitação e dotação orçamentária, o que deveria ocorrer no ano de 2007, porém é sabido que as obras só tiveram início em 2009. Quanto aos projetos arquitetônicos dos prédios onde funcionarão os cursos novos e os laboratórios não se tem informação de andamento dos processos.

Portanto, este item sofreu grandes limitações dado que a efetivação destas demandas sofre ingerências externas, pela falta de autonomia de gestão financeira e patrimonial da UEMA, impedindo o seu atendimento de forma célere e na medida das necessidades existentes, assim como a revelia da vontade política da gestão (SOUSA et al, 2006b).

### **4 O LEGADO COMO FINAL ABERTO**

As considerações finais, ponto de chegada desse relato de experiência, apresentam um comparativo do capital humano, as pessoas que fazem o planejamento e gestão educacional realizados acontecer, tomando por base o ano inicial (2003) e o final (2006) e uma apreciação qualitativa do até aqui relatado.

O quadro docente em 2003 era formado por 141 professores, dos quais 29 graduados, 34 especialistas, 66 mestres e 12 doutores; em 2005 este quadro ficou constituído por 160 docentes, sendo 20 graduados, 34 especialistas, 89 mestres e 17 doutores. O que representa um crescimento de aproximadamente 14% no corpo docente total, e mais 35% no número de mestres e doutores. Para isso foi significativa a realização de vários concursos públicos e o afastamento docente para a pós-graduação, contribuindo para a melhoria da qualidade do trabalho e a expansão da pesquisa.

O regime de trabalho docente registrava em 2003, 7 professores com 20h, 90 com 40h e 43 com Dedicção Exclusiva (TIDE), assim como 3 afastados para estudos de pós-graduação e 8 por outros motivos. Em 2006, este quadro muda drasticamente,

com 13 docentes sob regime de 20h, 95 com 40h e 52 com TIDE, além de 18 afastamentos para pós-graduação e 19 por outros motivos. Isto representa um crescimento de 20% do número de docente com TIDE e 500% do professores afastados para pós-graduação.

Isto se reflete também quanto aos discentes. O Centro possuía 1.400 alunos matriculados na graduação em 2003, e em 2006 contava com 1.656. Além dos 9 cursos de graduação existentes, cresceu-se a Licenciatura em Musica, fruto do convênio com a Escola de Música “Lilah Lisboa” e Secretaria de Estado da Cultura; e a Licenciatura/Bacharelado em Ciências Sociais, cujo projeto foi elaborado em parceria com o Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da UEMA. Dessa forma, o CECEN constitui-se como um dos maiores centros da instituição, respondendo por 23% das matrículas nos cursos de graduação regular e 31% nas licenciaturas de toda UEMA, assim como 15% das vagas ofertadas no Programa de Acesso Seriado ao Ensino Superior (PASES) de 2006 (ROCHA FILHO et al, 2006).

O quadro técnico-administrativo não sofreu grandes alterações durante a gestão, não só no CECEN, mas em toda a UEMA, dado que não houve realização de nenhum concurso público para o quadro funcional da instituição. Nesse mister, a Direção do Centro integrou a Comissão de Efetividade Técnico-administrativa da UEMA, cujo objetivo foi levantar o quantitativo, as atividades, a lotação e as funções da carreira, produzindo alguns subsídios para a elaboração do Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) submetido a Assembléia Legislativa. Este Plano nunca foi efetivamente votado ou implementado, permanece uma questão política não enfrentada, objeto de mobilização constante do movimento dos trabalhadores da instituição.

Por fim é preciso dizer que o CECEN adotou uma gestão democrática e compartilhada com todos os cursos e departamentos, baseada no planejamento e na divisão das responsabilidades, inerentes a todas as atividades desenvolvidas. O Plano de Desenvolvimento (2003-2006) foi o norteador de toda a gestão.

A implantação do Sistema de Informações Gerenciais da UEMA, para elaboração do orçamento do centro, execução orçamentária, Plano Departamental Eletrônico (PDE) e gestão acadêmica, fortaleceram a política adotada, a qual consistia na discussão no âmbito dos colegiados dos cursos, assembleias departamentais e conselho de centro, preâmbulo para as tomadas de decisões, a elaboração e execução do orçamento. Daí que orçamento do centro, além da elaboração coletiva e compartilhada,

foi instituído o Comitê de Gestão Orçamentária<sup>4</sup>, presidido pela Direção do Centro, cuja responsabilidade foi decidir as prioridades a serem atendidas com os recursos orçamentários, assim como estabelecer critérios para tal atendimento.

Assim sendo, podemos concluir que legamos ao Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais da UEMA, um modo de administrar coletivamente, de forma transparente e democrática, podemos dizer que construímos juntos, a despeito das limitações orçamentárias, de autonomia institucional ou falta de participação da comunidade acadêmica que integra o CECEN.

## REFERÊNCIAS

BARROS, Ricardo Paes, CARVALHO, Mirela de, FRANCO, Samuel. **A situação educacional do Maranhão**. São Luís: IPEA/GEPLAN/IETS, 2003.

CENTRO DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS EXATAS E NATURAIS. **Relatório de Gestão 2003-2005**. São Luís: CECEN, 2006.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades 2003**. São Luís: CECEN, 2004.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades 2004**. São Luís: CECEN, 2005a.

\_\_\_\_\_. **Relatório do Programa Vestibular da Cidadania 2004**. São Luís: CECEN, 2005b.

\_\_\_\_\_. **QUEM SOMOS NÓS? Levantamento Estatístico do CECEN/UEMA**. São Luís: CECEN, 2005c.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento do CECEN 2003-2006**. São Luís: CECEN, 2005d.

ROCHA FILHO, Raimundo de O., BRANDÃO, Raimundo Barbosa, NOVAIS, Sandra, SERRA, Doriedson. **Subsídios para o Planejamento**. São Luís: UEMA, 2006.

SOUSA, Jhonatan Uelson Pereira, MOURA, Efigênia Magda de Oliveira, MELO COSTA, Ana Paula. **Construir Juntos: relatório de gestão 2003-2006**. São Luís: CECEN, 2006a.

---

<sup>4</sup> A Portaria N.º 010/2004 – Direção CECEN/UEMA instituiu o Comitê de Gestão Orçamentária formado a princípio pelos docentes Efigênia Magda de Oliveira Moura, Márcia Cristina Gomes, Vanda Maria Sousa Rocha, Marcelo Cheche Galves, Gervásio Manoel Carneiro de Azevedo, Mauro Guterres Barbosa, Joaires Sidney dos Santos Ribeiro e a servidora Francimêre Chagas Gomes. A composição atual é formada pelos docentes Gervásio Manoel Carneiro de Azevedo, José Nilson Alves Andrade, Maria Auxiliadora Gonçalves de Mesquita e a servidora anteriormente citada. A Portaria N.º 008/2004 – Direção CECEN/UEMA dividiu entre cada um dos componentes a responsabilidade por cada curso e departamento do centro, na proporção de três setores para cada integrante.

\_\_\_\_\_; MOURA, E. M. O., GOMES, M. C.. Expansão e Evasão nos Cursos de Graduação da UEMA. **Pesquisa em Foco**, v. 14, p. 77-85, 2006b.