



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS  
COMITÊ DE GOVERNANÇA

ANEXO DA RESOLUÇÃO CGOV Nº 15, de 29 de dezembro de 2025.

# *PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL*

## *PEI 2023-2032*

Vigência: 1º de janeiro de 2023 a 31 de dezembro de 2032

Versão: 1.2

Este Plano Estratégico Institucional (PEI 2023-2032) revisado e consolidado foi aprovado pela Resolução CGOV nº 15, de 29 de dezembro de 2025.



Belo Horizonte  
Dezembro de 2025



## Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG

### **Diretoria-Geral**

Profª Carla Simone Chamon – Diretora-Geral  
Prof. Conrado de Souza Rodrigues – Vice-Diretor

### **Gabinete**

Profª. Danielle Marra de Freitas Silva Azevedo – Chefe

### **Diretoria de Educação Profissional e Tecnológica – DEPT**

Profª. Lilian Aparecida Arão – Diretora  
Profª. Glenda Aparecida de Carvalho Diretora Adjunta

### **Diretoria de Graduação – DIRGRAD**

Prof. Moacir Felizardo de França Filho – Diretor  
Profª. Giani David Silva – Diretora Adjunta

### **Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação – DPPG**

Profª. Laíse Ferraz Correia – Diretora  
Prof. Cláudio Turani Vaz – Diretor Adjunto

### **Diretoria de Extensão e Desenvolvimento Comunitário – DEDC**

Prof. Patterson Patrício de Souza – Diretor  
Prof. Ulisses Cotta Cavalca – Diretor Adjunto

### **Diretoria de Assuntos Estudantis – DAE**

Prof. Leandro Braga de Andrade – Diretor  
Marlúcia Dias Lopes Alves – Diretora Adjunta

### **Diretoria de Governança e Desenvolvimento Institucional – DGDI**

Profª. Carolina Riente de Andrade Paula – Diretora  
Prof. Henrique Elias Borges – Diretor Adjunto

### **Diretoria de Planejamento e Gestão – DPG**

Prof. Flávio Luis Cardeal Pádua – Diretor  
Leonardo Augusto Generoso – Diretor Adjunto

### **Diretoria de Tecnologia da Informação – DTI**

Prof. Sandro Renato Dias – Diretor  
Clever de Oliveira Júnior – Diretor Adjunto

### **Secretaria de Comunicação Social – SECOM**

André Luiz Silva – Secretário

### **Secretaria de Gestão de Pessoas – SEGEP**

Wesley Ruas Silva – Secretário

### **Secretaria de Registro e Controle Acadêmico – SRCA**

Isabel Cristina de Oliveira Alves Almeida – Secretária

### **Secretaria de Relações Internacionais – SRI**

Prof. Conrado de Souza Rodrigues – Secretário



### **Diretores de Campus**

#### **Campus Araxá**

Profª. Renata Calciolari – Diretora

#### **Belo Horizonte – Campus Nova Gameleira**

Profª. Andréia de Oliveira Santos – Diretora

#### **Belo Horizonte – Campus Nova Suíça**

Profª. Cláudia Gomes França – Diretora

#### **Belo Horizonte – Campus Gameleira**

Maria Vitalina Borges de Carvalho – Diretora

#### **Campus Contagem**

Prof. Gustavo Henrique Reis de Araújo Lima – Diretor

#### **Campus Curvelo**

Prof. Aniel da Costa Lima – Diretor

#### **Campus Divinópolis**

Prof. Eduardo Habib Bechelane Maia – Diretor

#### **Campus Leopoldina**

Prof. José Geraldo Ribeiro Júnior – Diretor

#### **Campus Nepomuceno**

Prof. Israel Teodoro Mendes – Diretor

#### **Campus Timóteo**

Prof. Valmir Dias Luiz – Diretor

#### **Campus Varginha**

Prof. André Rodrigues Monticelli – Diretor



## Lista de Figuras e Quadros

Figura 1 – Estruturas executiva e de deliberação colegiada da administração superior.....	8
Figura 2 – Principais órgãos colegiados de normatização e deliberação.....	10
Figura 3– Órgãos executivos que compõem a Direção-Geral. ....	11
Figura 4 – Esquema da metodologia para a elaboração do planejamento estratégico. ....	14
Figura 5 – Esquema de perspectivas e dimensões do mapa estratégico.....	15
Figura 6 – Cadeia de valor do CEFET-MG. ....	18
Figura 7 – Processos componentes dos macroprocessos da cadeia de valor - parte A.....	19
Figura 8 – Processos componentes dos macroprocessos da cadeia de valor - parte B.....	20
Figura 9 – Processos componentes dos macroprocessos da cadeia de valor - parte C.....	21
Figura 10 – Modelo de negócios do CEFET-MG. ....	22
Figura 11 – Mapa estratégico do CEFET-MG.....	25
Quadro 1 – Resumo dos objetivos e indicadores estratégicos do CEFET-MG. ....	26



## SUMÁRIO

SUMÁRIO .....	5
Apresentação.....	7
O CEFET-MG.....	7
Metodologia .....	12
Cadeia de Valor.....	17
Referencial Estratégico.....	23
Missão.....	23
Visão .....	23
Valores .....	23
Mapa Estratégico.....	24
Objetivos Estratégicos e Indicadores .....	26
Considerações Finais .....	28
Referências .....	29



## HISTÓRICO DE ELABORAÇÃO E REVISÕES

Data	Versão	Descrição	Autores
18/10/2022	1.0	Versão inicial (Aprovado Resolução CGOV nº 3, de 18 de outubro de 2022)	Henrique Elias Borges Carla Simone Chamon Carolina Riente de A. Paula Conrado de Souza Rodrigues Danielle Marra de F. S. Azevedo Sérgio Roberto Gomide Filho Flávio Luis Cardeal Pádua Gray Farias Moita Wesley Ruas Silva Moacir Felizardo de F. Filho Luiz Eduardo Pacheco Maria Cristina R. de Carvalho (Comissão designada pela Portaria DIR nº 328, 18/05/2020, prorrogada pela Portaria DIR nº 646, 15/09/2020).
26/06/2024	1.1	Revisão da cadeia de valor do PEI 2023-2032 e sua decomposição em nos respectivos processos críticos (Aprovado pelas Resoluções CGOV nº 10, de 14 de junho de 2024, e nº 11, de 26 de junho de 2024)	Henrique Elias Borges
29/12/2025	1.2	Revisão periódica do PEI 2023-2032 para fins de inclusão do modelo de negócios, processos componentes dos macroprocessos da cadeia de valor, compatibilização com normas vigentes na instituição e consolidação das alterações. (Aprovado Resolução CGOV nº 15, de 29 de dezembro de 2025)	Henrique Elias Borges Carolina Riente de Andrade Paula



## Apresentação

Este documento apresenta o Plano Estratégico Institucional (PEI) para o período de janeiro de 2023 a dezembro de 2032. O Plano resulta de longo esforço coletivo da Comissão responsável pela elaboração de proposta do planejamento estratégico institucional (2021-2025) do CEFET-MG, instituída pela Portaria DIR Nº 328/2020 – DG, de 18 de maio de 2020, e pela Portaria DIR Nº 646/2020 – DG, de 15 de setembro de 2020.

Como se percebe, originalmente se pretendia elaborar um planejamento para vigor por 5 anos, de 2021 até 2025. Contudo, no decorrer dos trabalhos e fruto das discussões, a comissão e a Direção-Geral concluíram que seria mais adequado que a vigência do Plano Estratégico Institucional fosse estendida para vigor por 10 anos, ou seja, até 2032, de modo a coincidir com o período de vigência do credenciamento do CEFET-MG no Ministério da Educação, não excluindo a necessidade de revisão periódica do Plano Estratégico Institucional.

O Plano Estratégico Institucional – PEI 2023-2032 constitui-se no mais importante instrumento de gestão estratégica do CEFET-MG. Nele estão estabelecidos, com a máxima clareza e objetividade possível, a missão, razão de ser desta instituição centenária, a visão do que o CEFET-MG almeja ser no futuro de longo prazo, os princípios e valores, irrenunciáveis e inarredáveis que guiam a atuação e o desenvolvimento institucional, bem como os objetivos estratégicos, em cada área de sua atuação da instituição, que devem ser perseguidos de modo a trazer à realidade a visão projetada para o CEFET-MG neste decênio.

O presente Plano Estratégico Institucional – PEI 2023-2032 já foi submetido a duas revisões: a primeira aprovada pelas Resoluções CGOV nº 10, de 14 de junho de 2024, e nº 11, de 26 de junho de 2024, teve com o alvo a revisão dos macroprocessos críticos da cadeia de valor e seu desdobramento nos respectivos processos críticos; a segunda revisão aprovada pela Resolução CGOV nº 15, de 29 de dezembro de 2025, promoveu a inclusão do modelo de negócios e pequenos ajustes na redação para fins compatibilização com normas vigentes na instituição.

## O CEFET-MG

O Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais - CEFET-MG, inscrita no CNPJ sob o nº 17.220.203/0001-96, é uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), sendo uma autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), que atua em conformidade com o princípio da indissociabilidade entre o ensino, pesquisa e extensão. É detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didática e



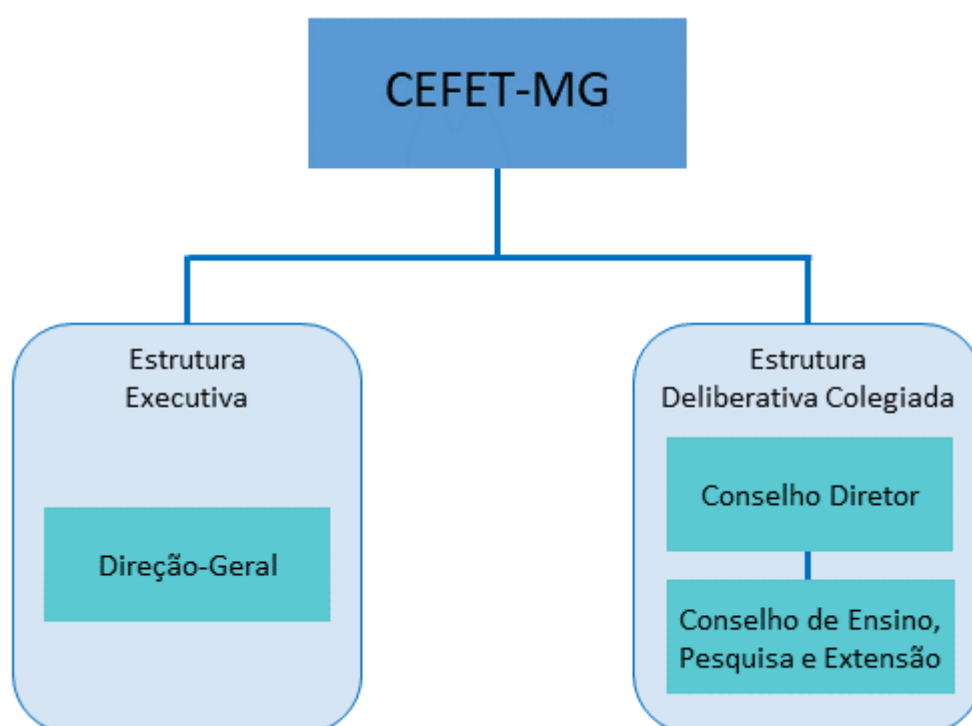
disciplinar, caracteriza-se como instituição multicampi, com atuação no Estado de Minas Gerais. Tem sua sede instalada na Av. Amazonas, 5253, bairro Nova Suíça, Belo Horizonte, cuja região metropolitana compreende 34 municípios. A instituição possui três campi em Belo Horizonte e oito nas seguintes regiões: Zona da Mata (Leopoldina), Alto Paranaíba (Araxá), Centro Oeste (Divinópolis), Sul de Minas (Varginha e Nepomuceno), Rio Doce (Timóteo), Região Central do Estado (Curvelo) e na Metropolitana de Belo Horizonte (Contagem).

## *Estrutura Organizacional*

O CEFET-MG é organizado em torno de duas estruturas hierárquicas distintas: a estrutura deliberativa e normativa colegiada e a estrutura executiva. A estrutura organizacional da instituição é estabelecida na Resolução CD-012/20, de 8 de abril de 2020, que também normatiza a criação e extinção de unidades organizacionais.

A administração superior do CEFET-MG é realizada pela Direção-Geral e pelos Conselhos Superiores, Conselho Diretor – órgão máximo de deliberação colegiada – e Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão – órgão autônomo em sua competência de deliberação e normatização no que concerne às atividades de ensino, pesquisa e extensão, como ilustra a Figura 1. As Figuras 2 e 3 apresentam, respectivamente, os órgãos colegiados imediatamente subordinados ao Conselho Diretor, órgão máximo de deliberação da instituição, e os órgãos de natureza executiva que compõem a Direção-Geral do CEFET-MG.

Figura 1 – Estruturas executiva e de deliberação colegiada da administração superior.





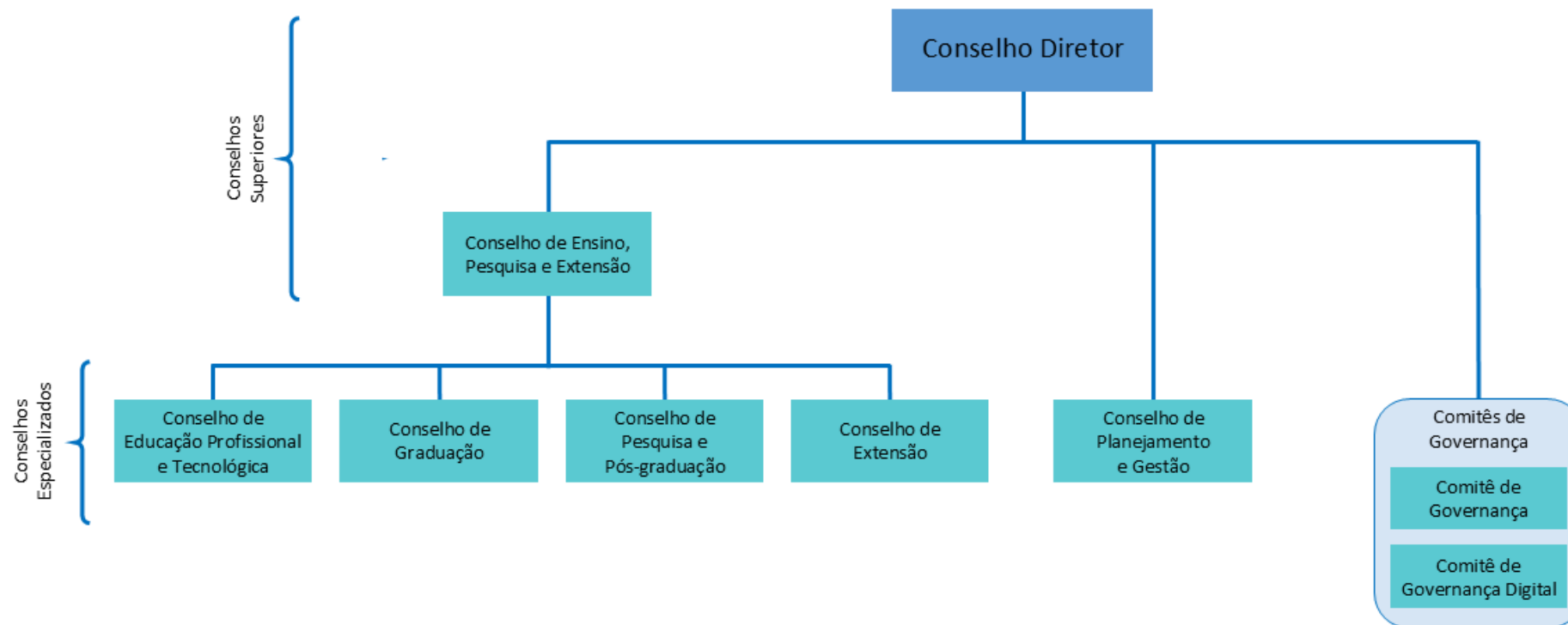


MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS  
COMITÊ DE GOVERNANÇA

Fonte: Elaboração própria.



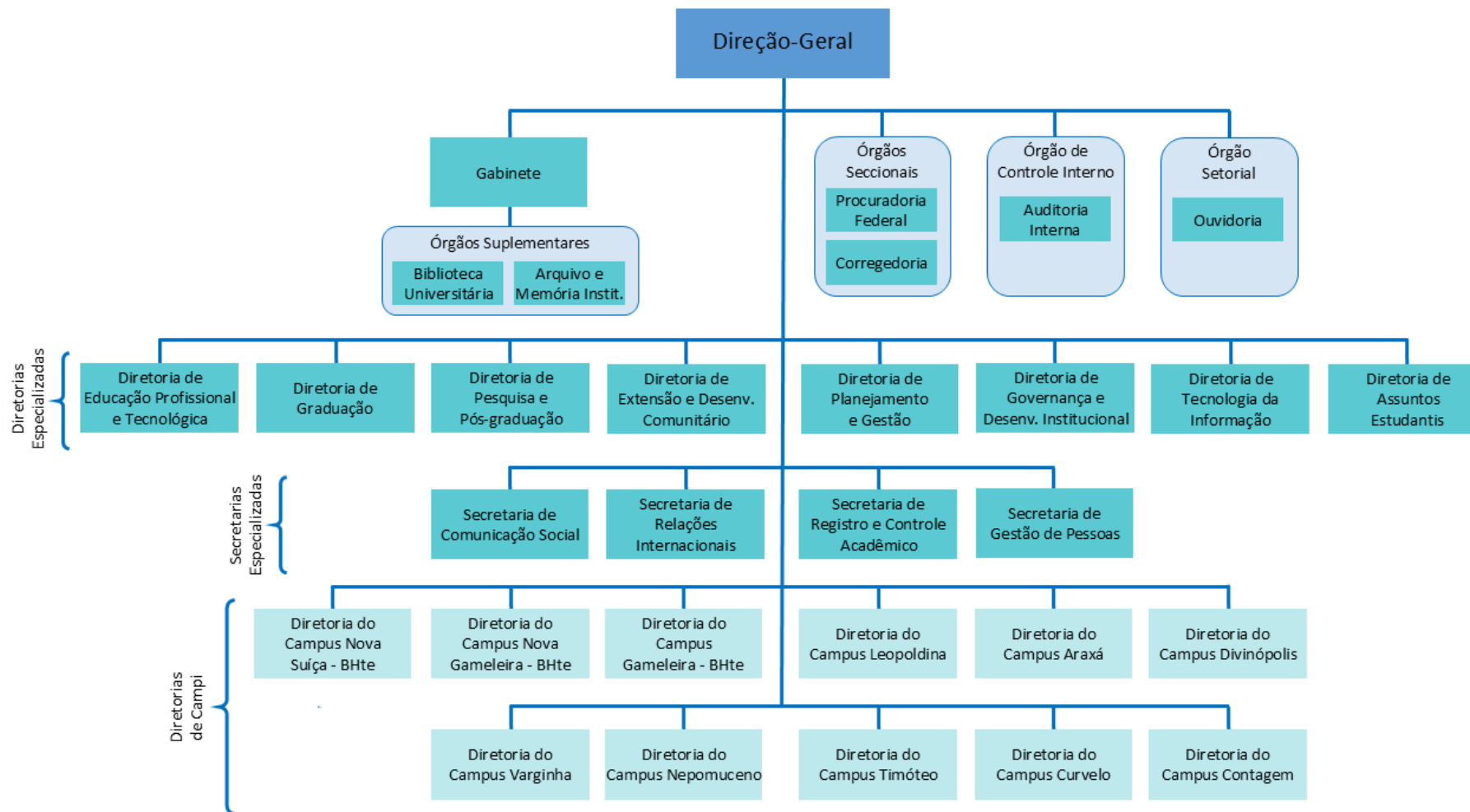
Figura 2 – Principais órgãos colegiados de normatização e deliberação.



Fonte: Relatório de Gestão 2021.



Figura 3– Órgãos executivos que compõem a Direção-Geral.



Fonte: Relatório de Gestão 2021.



## Metodologia

O planejamento estratégico para uma instituição que oferece desde o ensino técnico do nível médio até o doutorado, em mais de uma dezena de campi, é tarefa complexa, que demandou um grande esforço coletivo da administração superior da instituição, em dezenas de reuniões e oficinas de trabalho.

A estratégia institucional refere-se à maneira como a instituição, ciente de suas forças e fraquezas, comporta-se frente aos diversos fatores ambientais que a afetam, identificando e aproveitando as oportunidades que surgem e minimizando ou mantendo sob controle as ameaças que se apresentam. É possível caracterizá-la, ainda, como sendo o conjunto de objetivos e ações necessários ao cumprimento da missão institucional e ao alcance da visão de futuro.

A metodologia desenvolvida no CEFET-MG para a elaboração e gerenciamento do Plano Estratégico Institucional 2023-2032 estabelece o Balanced Scorecard (BSC) como o mecanismo para o gerenciamento estratégico e o mapa estratégico com a ferramenta para o acompanhamento deste ciclo de planejamento vindouro. Naturalmente, outras técnicas, complementares à metodologia BSC, foram utilizadas em certos momentos e para fins específicos.

Em termos esquemáticos, a metodologia de trabalho adotada pela comissão instituída para elaborar o Plano Estratégico Institucional (PEI) pode ser sintetizada na Figura 4.

A metodologia compreendeu o levantamento e análise documental da legislação federal que instituiu o CEFET-MG e que, posteriormente, o transformou na instituição de ensino superior que é atualmente, para se definir a missão, a visão e os valores que sustentam o planejamento estratégico para o período 2023 a 2032, os quais resultam do consenso construído em dezenas de reuniões de trabalho com todas as áreas da instituição.

O ponto de partida para esta longa discussão foram os conceitos de missão, visão e valores institucionais, tal como aprovados pelo Comitê de Governança, por meio da Resolução CG-001, de 9 de março de 2020, no escopo da elaboração do Plano de Integridade. Posteriormente, estes conceitos foram revisados pela Resolução CD-31/22, e passaram a orientar o planejamento estratégico institucional.

Para a análise ambiental do cenário interno e do contexto social imediato, utilizou-se da técnica de análise SWOT (strength, weakness, opportunities, threats). Enquanto a análise ambiental do cenário externo, compreendendo governo, sociedade, outras instituições congêneres de ensino e pesquisa nacionais e internacionais, fez-se por meio da técnica de análise PESTLE (Political, Economic, Socio-cultural, Technological, Legal e Environmental).

A identificação e mapeamento dos macroprocessos ou funções – de suporte, meio ou finalísticas –, desempenhadas pela instituição, foi obtida por meio de oficinas de trabalho



com cada uma das áreas responsáveis. A partir daí, conforme ilustrado na Figura 4, juntamente com a missão e valores estabelecidos, construiu-se a cadeia de valor do CEFET-MG, a partir de uma adaptação do modelo apresentado no “Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0”, editado pelo Ministério da Economia<sup>1</sup>.

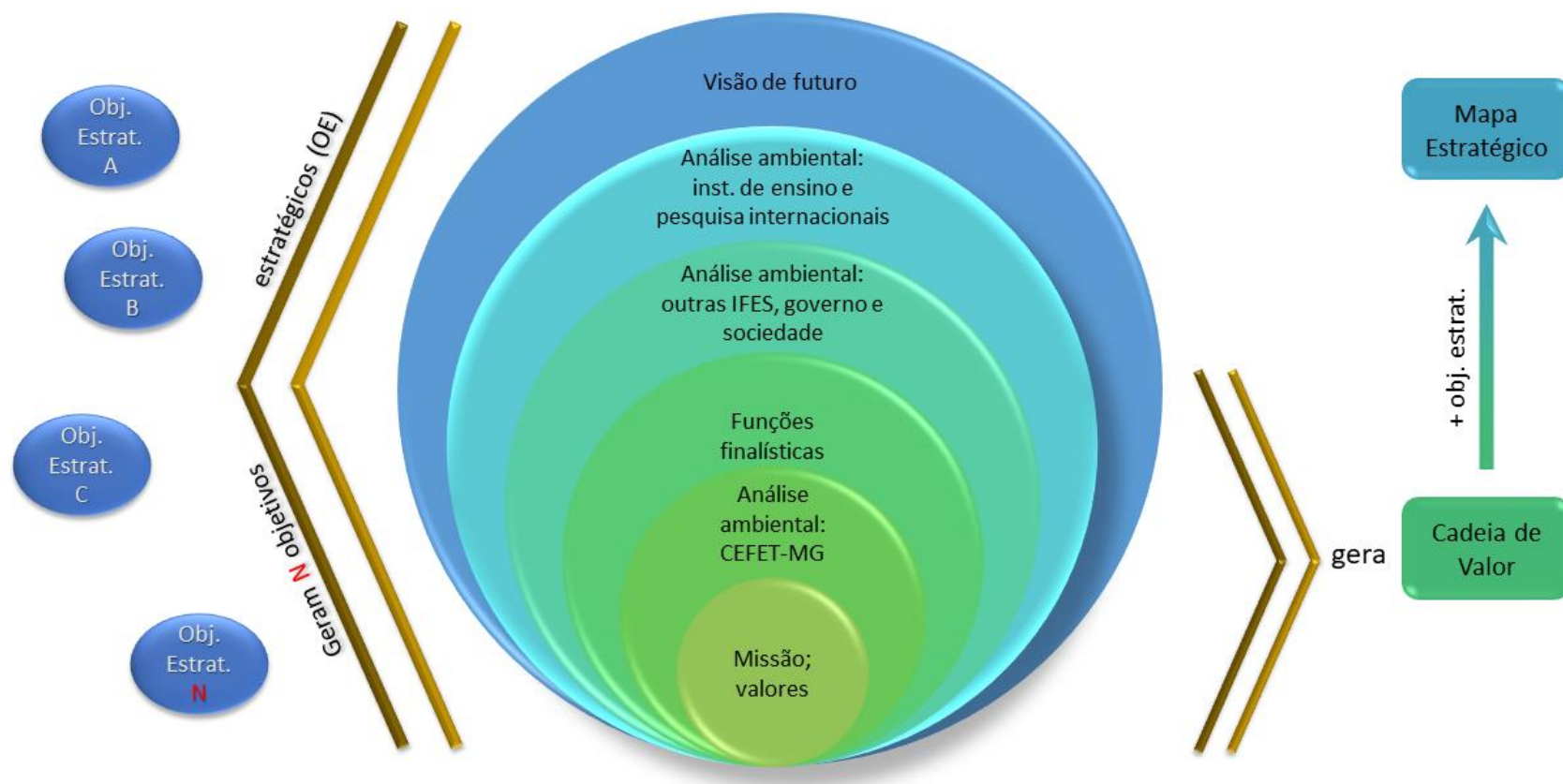
Por outro lado, a partir deste conjunto de informações, documentos e análise, foram estabelecidos, ao cabo de muita reflexão e discussão, um conjunto de 13 objetivos estratégicos que deverão ser alcançados de modo que o CEFET-MG atenda ao objetivo estratégico maior de “Assegurar a oferta de educação tecnológica de excelência, inclusiva e integral, para formar cidadãos críticos, éticos e comprometidos com o desenvolvimento social”.

---

<sup>1</sup> BRASIL (2020b). Ministério da Economia. Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0 abril/2020. – Brasília,DF: ME, SEDGG, SEGES, 55 p., abril. Disponível em: <[https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/guia\\_gestao\\_estrategica\\_v1-0.pdf](https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/guia_gestao_estrategica_v1-0.pdf)>. Acesso em: 6 de outubro de 2020.



Figura 4 – Esquema da metodologia para a elaboração do planejamento estratégico.



Fonte: Elaboração própria.



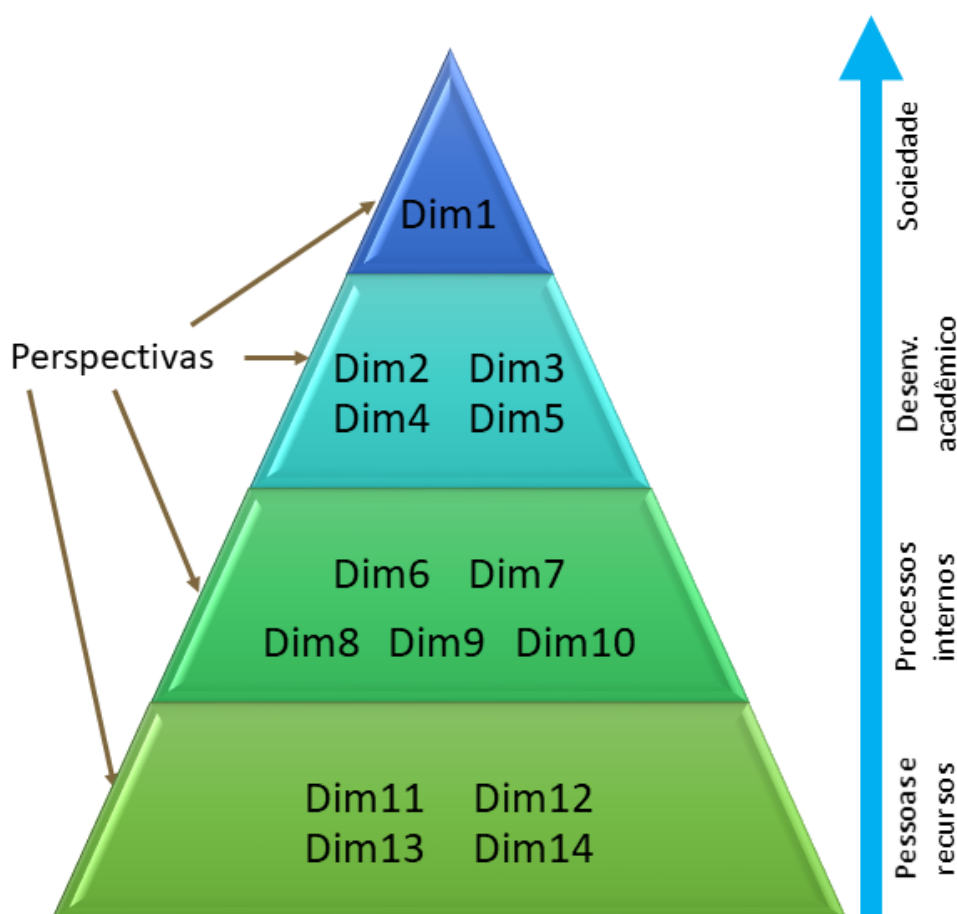
Recorrendo novamente ao esquema da Figura 4, a partir da cadeia de valor elaborada e do conjunto de objetivos estratégicos identificadas e definidos, construiu-se o mapa estratégico.

O mapa estratégico proporciona uma representação visual e sintética da estratégia institucional planejada de modo a cumprir sua missão e alcançar sua visão de futuro, ao tempo em que sustenta e promove seus valores institucionais.

Assim, a missão, a visão e a estratégia institucional foram traduzidas em objetivos estratégicos. Os objetivos estratégicos, por sua vez, são associados às dimensões, grandes áreas de atuação estratégica da instituição, e tais áreas são agrupadas em perspectivas hierarquizadas que mantêm entre si relações de causa-e-efeito, *i.e.*, as ações e resultados de uma perspectiva inferior afetam as ações e resultados de uma perspectiva superior.

A proposta desenvolvida apresenta um mapa estratégico composto por quatro perspectivas que aglutinam os resultados alcançados para cada objetivo estratégico estabelecido, quais sejam: sociedade, desenvolvimento acadêmico, processos internos e pessoas e recursos.

Figura 5 – Esquema de perspectivas e dimensões do mapa estratégico.



Fonte: Elaboração própria.

A perspectiva da sociedade compreende os resultados (impacto de longuíssimo prazo) de



valor público para a sociedade; haverá uma única dimensão a ser avaliada.

A perspectiva de desenvolvimento acadêmico comporta os resultados efetivos produzidos para a comunidade interna e externa imediata; contemplará quatro dimensões distintas estritamente relacionadas às áreas finalísticas do CEFET-MG.

Na perspectiva dos processos internos, são avaliados os resultados decorrentes da execução dos processos internos de transformação dos recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos em bens e serviços, com foco apenas nos processos críticos, nos quais a instituição deve ter excelência; serão contempladas cinco dimensões, sendo três relacionadas às áreas meio e duas às áreas fim.

Na base da hierarquia, tem-se a perspectiva de pessoas e recursos, que abrange os resultados decorrentes da execução dos processos basilares de gestão de pessoas, gestão orçamentária e financeira, gestão da infraestrutura e da tecnologia; contemplará quatro dimensões de avaliação.

Em conformidade com a metodologia adotada, cada dimensão (objeto) de planejamento estratégico deverá ter apenas um objetivo estratégico que lhe é associado. Isso posto, significa dizer que o mapa estratégico do CEFET-MG conterá um total de catorze objetivos estratégicos, um para cada uma das dimensões críticas de planejamento, agrupadas conforme ilustra a Figura 5.

Os objetivos estratégicos são, via de regra, complexos e multidimensionais, sendo afetados por uma cadeia complexa de outros objetivos – associados aos resultados de curto prazo (desenvolvimento) ou ao desempenho da instituição em determinados quesitos –, constituindo uma cadeia de objetivos inter-relacionados entre si. Significa dizer que os resultados afetados devidos a determinado objetivo estratégico são constituídos a partir das contribuições dos resultados de vários outros componentes. De forma bem direta, um indicador estratégico será melhor compreendido como uma medida agregadora de outros indicadores associados ao desenvolvimento e desempenho institucional.

Esta abordagem metodológica, na qual cada objetivo estratégico é medido por meio de um indicador estratégico de resultados que se caracteriza como um indicador agregado de outros indicadores de desenvolvimento e de desempenho, os quais poderão, por seu turno, vir a ser, também, indicadores agregados de outros indicadores mais elementares, até que se chegue ao nível de indicadores meramente da rotina operacional da instituição, vem a constituir o Sistema de Medição de Desempenho Institucional (SiMED) do CEFET-MG. Este sistema organiza numa rede e sintetiza numa matriz as relações de causa e efeito identificadas entre todos os indicadores de resultados institucionais.

O Sistema de Medição de Desempenho Institucional é um dos sistemas estruturantes da Política de Governança do CEFET-MG, sendo instituído e regulamentado em norma específica. Ele é o sistema institucional no âmbito do qual todos os indicadores de desempenho adotados na instituição, desde os estratégicos até os indicadores de esforço operacional, são registrados, mensurados, monitorados, avaliados e divulgados em





transparência ativa.

## Cadeia de Valor e Modelo de Negócios

A cadeia de valor é uma ferramenta de diagnóstico e gestão, e componente essencial para a elaboração deste Plano Estratégico Institucional.

A cadeia de valor do CEFET-MG<sup>2</sup>, vide Figura 6, identifica e organiza o conjunto de funções críticas (ou macroprocessos críticos) que a instituição desempenha nas áreas finalísticas, meio e de suporte, e que contribuem para gerar o valor público de oferecer uma educação tecnológica de excelência, inclusiva e integral à sociedade.

Os macroprocessos críticos institucionais da cadeia de valor, para fins de gestão, são desdobrados em seus principais processos componentes<sup>3</sup>, conforme ilustrado nas Figuras 7 a 9. Tal desdobramento possibilita à gestão acompanhar e monitorar de modo mais efetivo o alcance dos objetivos estratégicos, por meio do Sistema de Medição de Desempenho<sup>4</sup>.

Modelo de Negócios do CEFET-MG, abrangendo insumos, atividades, stakeholders e valor gerado em termos de produtos, resultados e impactos e seus destinatários, pode ser ilustrado pela Figura 10.

---

<sup>2</sup> A cadeia de valor do CEFET-MG foi revisada para fins de compatibilização com os macroprocessos estabelecidos no âmbito do Sistema de Medição de Desempenho (Resolução CGOV/CEFET-MG nº 12, de 27 de junho de 2024), sendo aprovada pela Resolução CGOV/CEFET-MG nº 10, de 26 de junho de 2024.

<sup>3</sup> O desdobramento dos macroprocessos da cadeia de valor do CEFET-MG em processos foi aprovado pela Resolução CGOV/CEFET-MG nº 11, de 26 de junho de 2024.

<sup>4</sup> O Sistema de Medição de Desempenho (SiMED) foi aprovado Resolução CGOV/CEFET-MG nº 12, de 27 de junho de 2024.



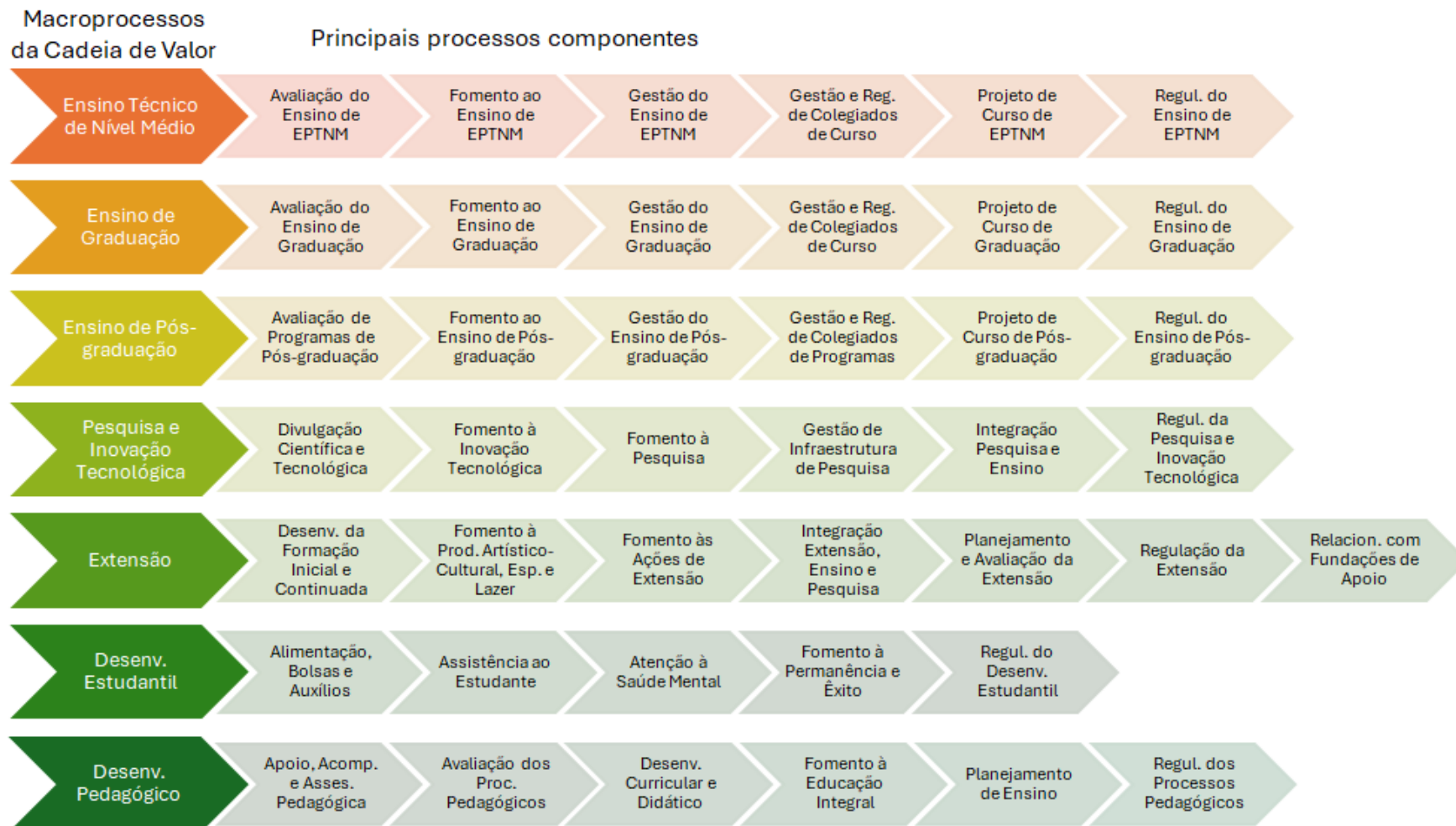
Figura 6 – Cadeia de valor do CEFET-MG.



Fonte: Elaboração própria.



Figura 7 – Processos componentes dos macroprocessos da cadeia de valor - parte A.

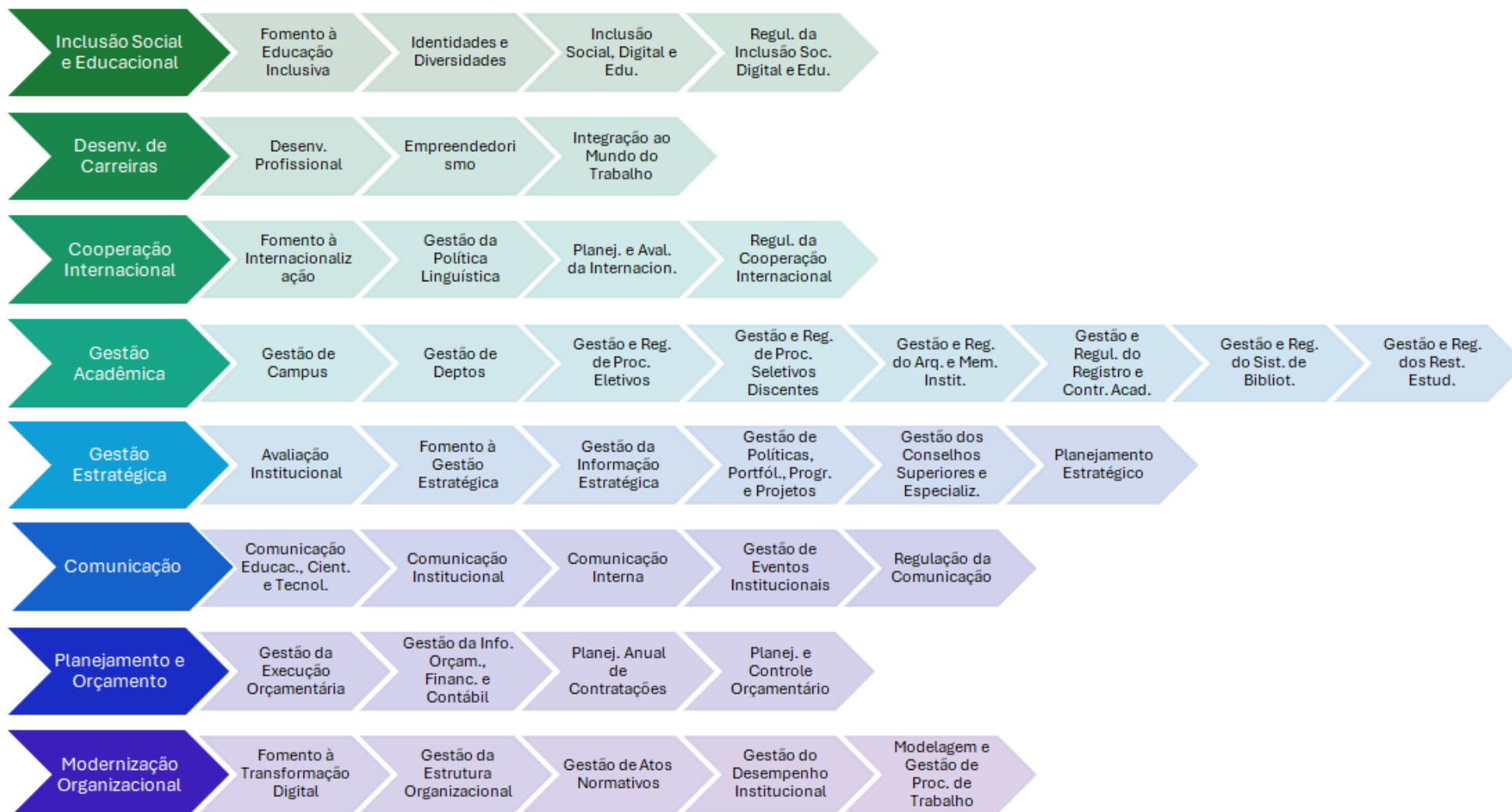


Fonte: Elaboração própria.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS  
COMITÊ DE GOVERNANÇA

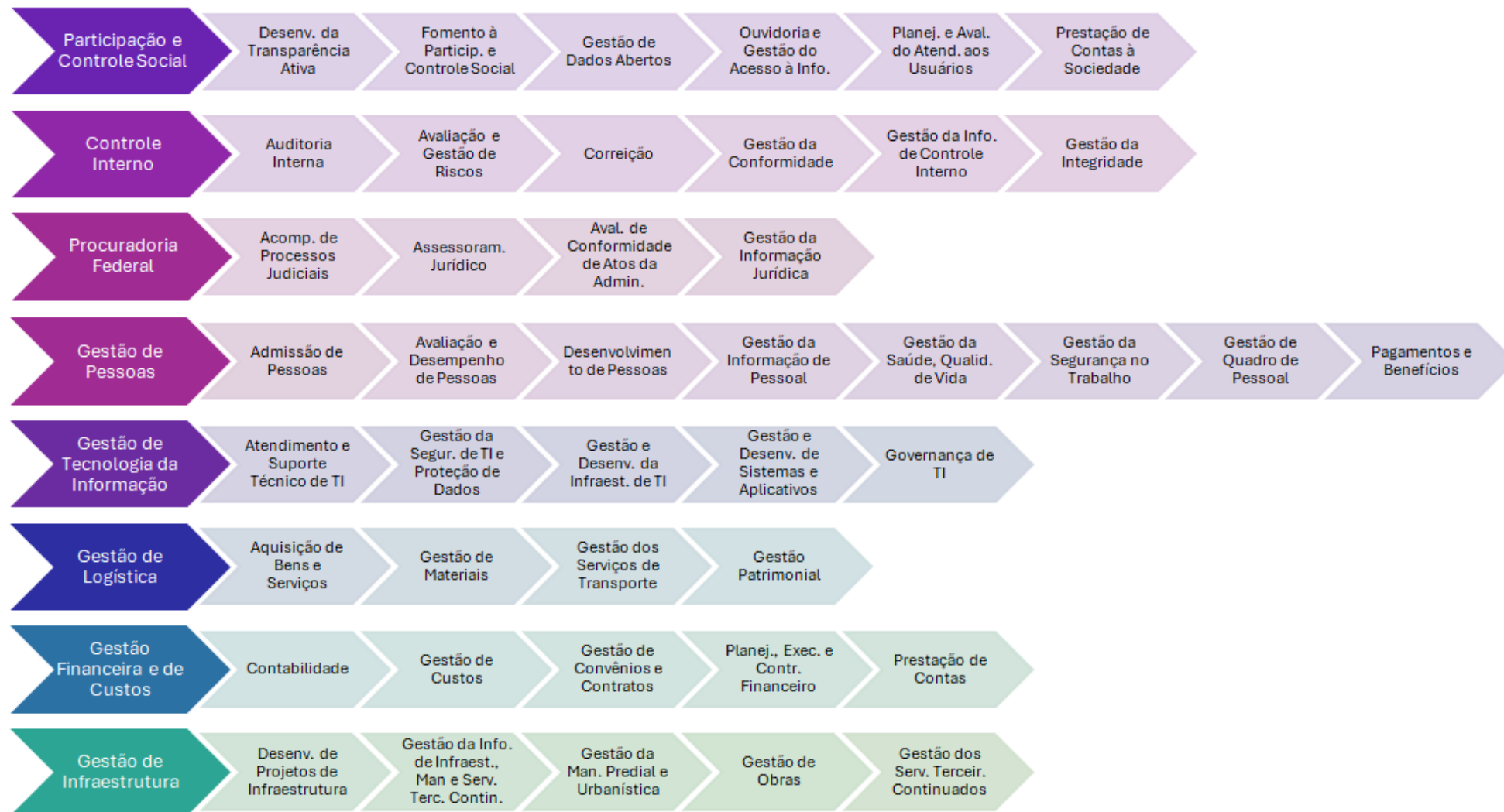
Figura 8 – Processos componentes dos macroprocessos da cadeia de valor - parte B.



Fonte: Elaboração própria.



Figura 9 – Processos componentes dos macroprocessos da cadeia de valor - parte C.

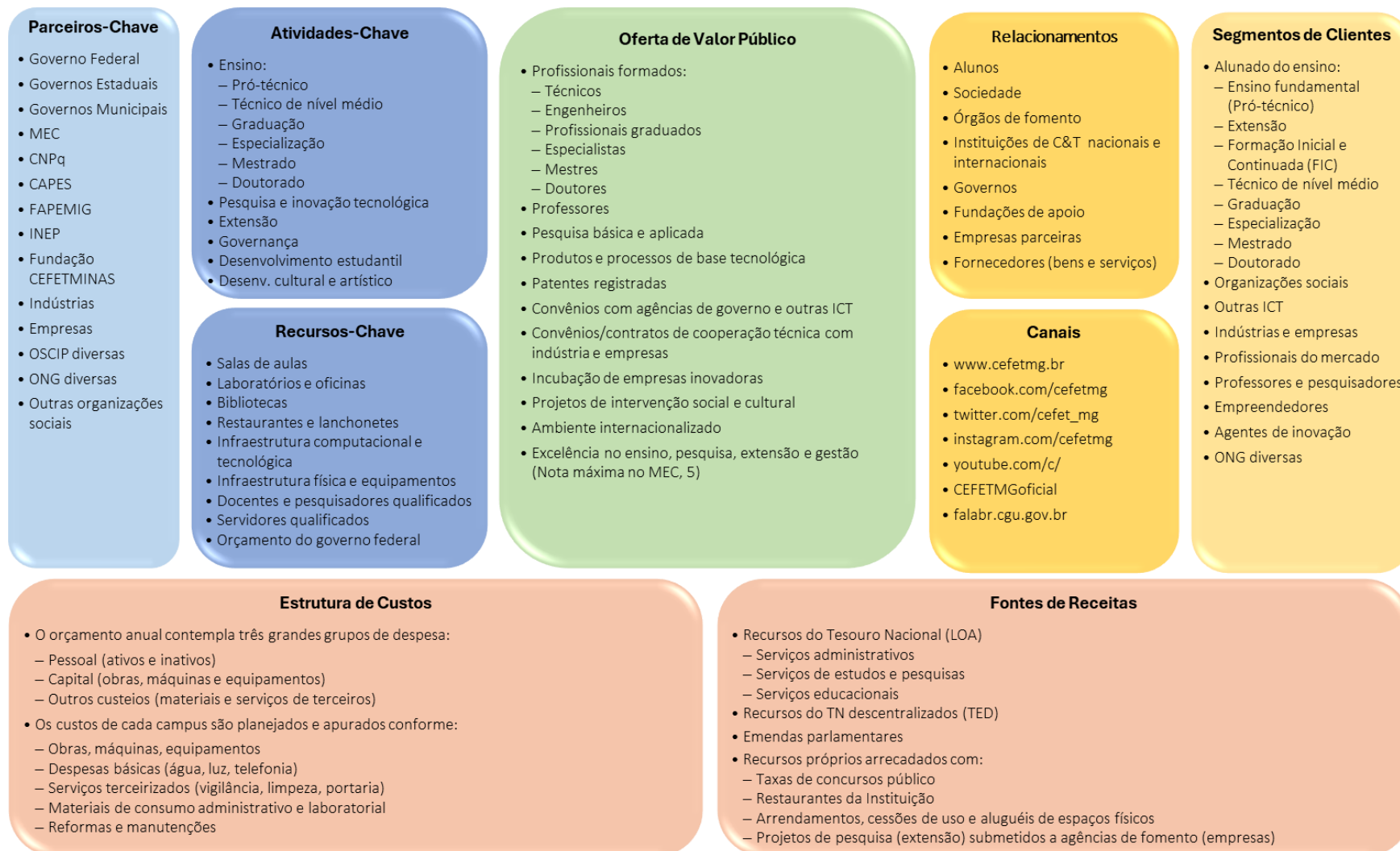


Fonte: Elaboração própria.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS  
COMITÊ DE GOVERNANÇA

Figura 10 – Modelo de negócios do CEFET-MG.



Fonte: Elaboração própria.





## Referencial Estratégico

Em síntese, o referencial estratégico do CEFET-MG atende ao propósito de registrar e comunicar à comunidade interna e à sociedade em geral, com a máxima clareza e objetividade, qual é o propósito que justifica a existência dessa instituição e sua área de competência, o que ela almeja ser no futuro de longo prazo, e quais são os princípios e valores, irrenunciáveis e inarredáveis, que guiam a atuação e o desenvolvimento do CEFET-MG.

### *Missão*

“Promover a educação tecnológica pública, de excelência, gratuita e laica, por meio do ensino técnico de nível médio, da graduação e da pós-graduação, da pesquisa e da extensão, assegurando a formação socialmente responsável de cidadãos crítico-reflexivos e éticos.”

### *Visão*

“Ser uma instituição de referência de educação tecnológica pública, pela solidez e excelência no ensino, na pesquisa e na extensão, pela formação integral de cidadãos comprometidos com a promoção do desenvolvimento social responsável e sustentável, bem como a preservação da cultura e da história e o respeito às diversidades e diferenças.”

### *Valores*

- Educação pública e gratuita.
- Gestão acadêmica democrática e participativa.
- Formação humana, reflexiva, crítica e laica.
- Pluralismo de ideias e concepções.
- Respeito às liberdades individuais.
- Respeito às diversidades e diferenças.
- Vedação a práticas institucionais de natureza político-partidárias.
- Igualdade de oportunidades educacionais para todos os alunos.
- Convivência ética com alunos, servidores e comunidade.
- Valorização e respeito ao servidor.
- Valorização da arte e da cultura.
- Cooperação permanente com instituições acadêmicas, nacionais e internacionais.
- Compromisso com a inovação e o desenvolvimento tecnológico.



- Compromisso com a preservação do meio ambiente, o desenvolvimento e a justiça social.
- Compromisso com a inserção social.
- Compromisso com a eficiência e a eficácia da gestão pública.

## Mapa Estratégico

A Figura 11 apresenta o mapa estratégico do CEFET-MG, com os catorze objetivos estratégicos estabelecidos para o período de 2023 a 2032, distribuídos, de forma balanceada, nas quatro perspectivas adotadas que retratam o que a instituição pretende transformar em cada dimensão. O mapa estratégico, quando analisado do ponto de vista global, permite uma visão clara e de fácil compreensão, porém completa, da estratégia institucional.

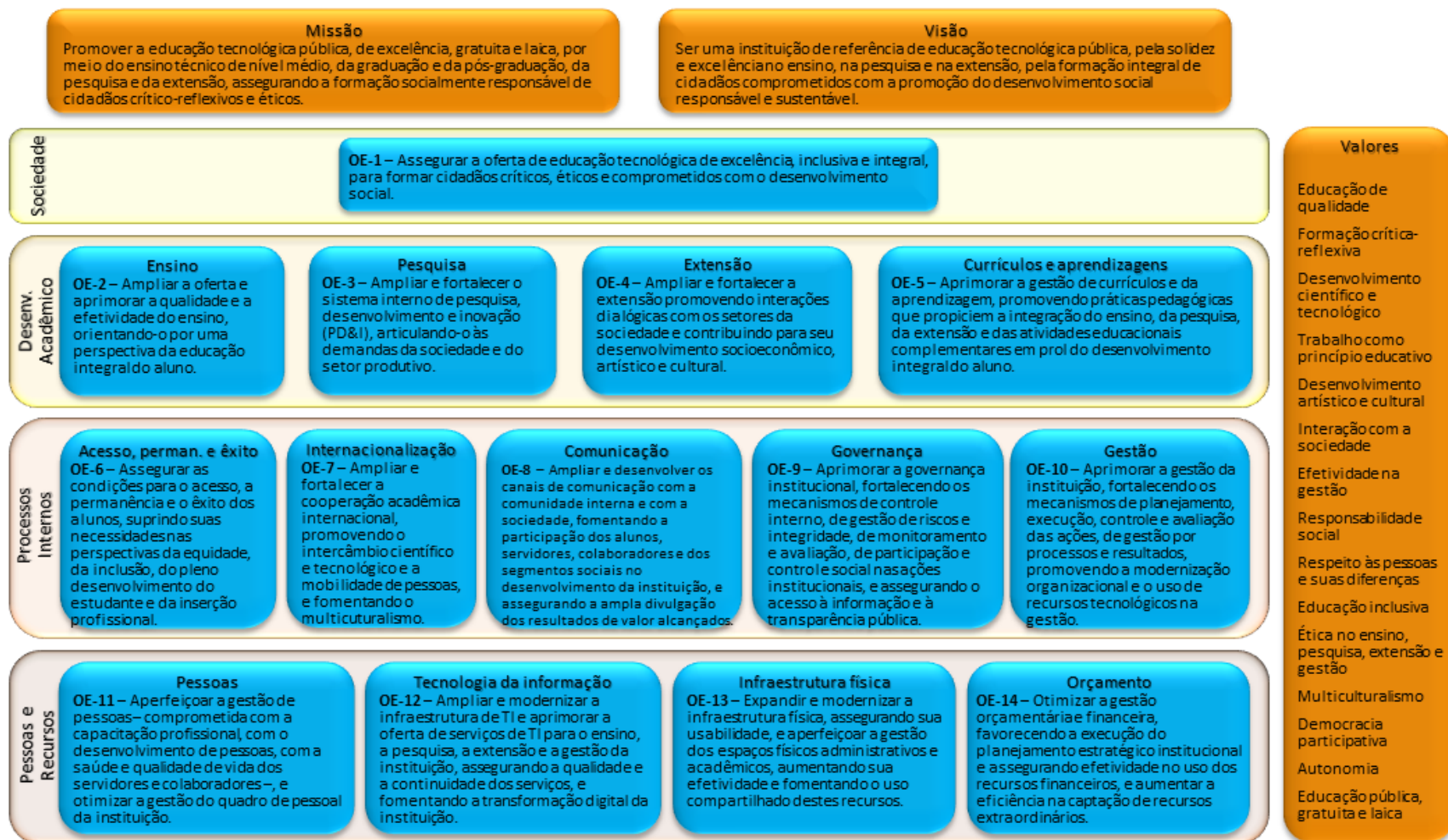
Cabe reiterar que este conjunto de objetivos não são independentes entre si, ou seja, guardam relação de causa-e-efeito. Relações estas que foram previamente identificadas e organizadas numa matriz, na qual foram apontadas as relações de causa e efeito entre todos os objetivos e, conseqüentemente, de seus respectivos indicadores que serão utilizados para aferir os resultados estratégicos ora propostos.





MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS  
COMITÊ DE GOVERNANÇA

Figura 11 – Mapa estratégico do CEFET-MG.



Fonte: Elaboração própria.



## Objetivos Estratégicos e Indicadores

A metodologia desenvolvida no âmbito do Sistema de Medição de Desempenho do CEFET-MG estabelece que cada objetivo estratégico será mensurado e avaliado por meio de um único indicador estratégico de resultados, complexo e multidimensional, que se caracteriza como um indicador agregado de outros indicadores de menor complexidade, possivelmente multidimensionais. O Quadro 1 apresenta os indicadores estratégicos associados aos respectivos objetivos estratégicos do CEFET-MG para o período de 2023 a 2032.

Quadro 1 – Resumo dos objetivos e indicadores estratégicos do CEFET-MG.

Dimensão	Objetivo Estratégico	Indicador
Sociedade	OE-1 – Assegurar a oferta de educação tecnológica de excelência, inclusiva e integral, para formar cidadãos críticos, éticos e comprometidos com o desenvolvimento social.	IE-1 – Índice de qualidade e sustentabilidade da educação tecnológica.
Ensino	OE-2 – Ampliar a oferta e aprimorar a qualidade e a efetividade do ensino, orientando-o por uma perspectiva da educação integral do aluno.	IE-2 – Índice global de qualidade e efetividade do ensino.
Pesquisa	OE-3 – Ampliar e fortalecer o sistema interno de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I), articulando-o às demandas da sociedade e do setor produtivo.	IE-3 – Índice global de qualidade e efetividade da pesquisa científica e tecnológica.
Extensão	OE-4 – Ampliar e fortalecer a extensão promovendo interações dialógicas com os setores da sociedade e contribuindo para seu desenvolvimento socioeconômico, artístico e cultural.	IE-4 – Índice global de qualidade e efetividade da extensão.
Currículos e aprendizagens	OE-5 – Aprimorar a gestão de currículos e da aprendizagem, promovendo práticas pedagógicas que propiciem a integração do ensino, da pesquisa, da extensão e das atividades educacionais complementares em prol do desenvolvimento integral do aluno.	IE-5 – Índice global de integração acadêmica.
Acesso, permanência e êxito	OE-6 – Assegurar as condições para o acesso, a permanência e o êxito dos alunos, suprimindo suas necessidades nas perspectivas da equidade, da inclusão, do pleno desenvolvimento do estudante e da inserção profissional.	IE-6 – Índice global de desenvolvimento estudantil.
Internacionalização	OE-7 – Ampliar e fortalecer a cooperação acadêmica internacional, promovendo o intercâmbio científico e tecnológico e a mobilidade de pessoas, e fomentando o multiculturalismo.	IE-7 – Índice global de internacionalização.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS  
COMITÊ DE GOVERNANÇA

Comunicação	OE-8 – Ampliar e desenvolver os canais de comunicação com a comunidade interna e com a sociedade, fomentando a participação dos alunos, servidores, colaboradores e dos segmentos sociais no desenvolvimento da instituição, e assegurando a ampla divulgação dos resultados de valor alcançados.	IE-8 – Índice global de efetividade comunicação.
Governança	OE-9 – Aprimorar a governança institucional, fortalecendo os mecanismos de controle interno, de gestão de riscos e integridade, de monitoramento e avaliação, de participação e controle social nas ações institucionais, e assegurando o acesso à informação e à transparência pública.	IE-9 – Índice global de governança.
Gestão	OE-10 – Aprimorar a gestão da instituição, fortalecendo os mecanismos de planejamento, execução, controle e avaliação das ações, de gestão por processos e resultados, promovendo a modernização organizacional e o uso de recursos tecnológicos na gestão.	IE-10 – Índice global de efetividade da gestão.
Pessoas	OE-11 – Aperfeiçoar a gestão de pessoas – comprometida com a capacitação profissional, com o desenvolvimento de pessoas, com a saúde e qualidade de vida dos servidores e colaboradores –, e otimizar a gestão do quadro de pessoal da instituição.	IE-11 – Índice global de efetividade da gestão de pessoas.
Tecnologia da informação	OE-12 – Ampliar e modernizar a infraestrutura de TI e aprimorar a oferta de serviços de TI para o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão da instituição, assegurando a qualidade e a continuidade dos serviços, e fomentando a transformação digital da instituição.	IE-12 – Índice global de efetividade dos serviços de TI.
Infraestrutura física	OE-13 – Expandir e modernizar a infraestrutura física, assegurando sua usabilidade, e aperfeiçoar a gestão dos espaços físicos administrativos e acadêmicos, aumentando sua efetividade e fomentando o uso compartilhado destes recursos.	IE-13 – Índice global de efetividade da infraestrutura física.
Orçamento	OE-14 – Otimizar a gestão orçamentária e financeira, favorecendo a execução do planejamento estratégico institucional e assegurando efetividade no uso dos recursos financeiros, e aumentar a eficiência na captação de recursos extraordinários.	IE-14 – Índice global de efetividade gestão orçamentária e financeira.

Fonte: Elaboração própria.

O detalhamento dos indicadores estratégicos, sua decomposição em outros indicadores, sua fórmula e periodicidade, enfim todas as informações necessárias e suficientes para caracterizá-lo completamente serão estabelecidas por meio de ato específico no escopo e em conformidade com o as normas que regem o Sistema de Medição de Desempenho Institucional (SiMED) do CEFET-MG.

O conjunto dos indicadores e metas estratégicos da instituição será informado à comunidade, interna e externa, por meio do painel de indicadores estratégicos. Este painel reúne em um único quadro (dashboard) e apresenta de forma consolidada todos os indicadores estratégicos da instituição. Funcionando, pois, como uma ferramenta que



permite à comunidade conhecer como a instituição está se desenvolvendo, cumprindo sua missão, gerando resultados de valor público para a sociedade, e buscando concretizar sua visão de futuro.

## Considerações Finais

De modo algum se pretendeu registrar aqui toda a extensa metodologia, desenvolvida inteiramente no CEFET-MG, diga-se, *en passant*, e utilizada na elaboração deste PEI 2023-2032. Metodologia essa que se pretende seja utilizada doravante na elaboração de qualquer planejamento de caráter institucional. Tampouco, pretendeu-se detalhar todos os elementos, instrumentos e técnicas que subsidiaram a construção deste Plano.

Este documento visou proporcionar, em linguagem clara e bastante objetiva, uma “síntese executiva”, do Plano Estratégico Institucional 2023-2032 (PEI 2023-2032) do CEFET-MG.

A íntegra do Plano Estratégico Institucional 2023-2032, bem como relatórios e instrumentos para seu acompanhamento, além de todos os detalhes acerca de sua elaboração podem ser vistos no sítio internet específico do PEI<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> <https://www.dgdi.cefetmg.br/desenv-inst/gestao-estrategica/estrategia-instit/>



## Referências

1. BRASIL (2019a). Tribunal de Contas da União. **Plano estratégico : 2019-2025**. – Brasília,DF: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, Secretaria-Geral da Presidência, 70 p. : il. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/plano-estrategico-2019-2025.htm>>. Acesso em: 6 de outubro de 2020.
2. BRASIL (2019b). Ministério da Economia. **Manual Técnico do Orçamento 9ª versão**. – Brasília, DF: ME, Secretaria Especial da Fazenda, Secretaria do Orçamento Federal, 175 p., outubro. Disponível em: <<https://www1.siof.planejamento.gov.br/mto/lib/exe/fetch.php/mto2019:mto2019-versao9.pdf>>. Acesso em: 6 de outubro de 2020.
3. BRASIL (2020a). Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança Institucional**. – Brasília, DF: TCU, 3ª edição, 242 p. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>>. Acesso em: 6 de fevereiro de 2021.
4. BRASIL (2020b). Ministério da Economia. **Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0 abril/2020**. – Brasília,DF: ME, SEDGG, SEGES, 55 p., abril. Disponível em: <[https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/guia\\_gestao\\_estrategica\\_v1-0.pdf](https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/guia_gestao_estrategica_v1-0.pdf)>. Acesso em: 6 de outubro de 2020.
5. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**. No. January–February, 1992.
6. MAZZUCATO, M.; PENNA, C. (2015). The Brazilian Innovation System: A Mission-Oriented Policy Proposal. **Temas Estratégicos para o Desenvolvimento do Brasil**, março, no. 1, pp. 6-108. Brasília, DF: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. Disponível em: <<https://www.cgee.org.br/the-brazilian-innovation-system>>. Acesso em: 6 de outubro de 2020.
7. MOORE, M. H. (2012). **Recognizing Public Value: Developing a Public Value Account and a Public Value Scorecard**. 1–33.