



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS

ANEXO À RESOLUÇÃO CD/CEFET-MG N° 44, DE 29 DE DEZEMBRO DE 2025

*PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
PDI 2023-2027*

Vigência: 1º de janeiro de 2023 a 31 de dezembro de 2027

Versão: 1.2

Este Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2023-2027), revisado e consolidado, foi aprovado pela Resolução CD nº 44, de 29 de dezembro de 2025.



Belo Horizonte
Dezembro de 2025



PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 2023-2027

Equipe de elaboração do PDI:

Coordenação:

Carolina Riente de Andrade Paula (DDE)

Comissão Responsável:

Clever de Oliveira Júnior (DTI)

Danielle Marra de Freitas Silva Azevedo (DIRGRAD)

Eliane Helena Gonçalves Silva (DGDI)

Flávia Pereira Dias Menezes (SECOM)

Flávio Luis Cardeal Pádua (DEDC)

Geraldo Generoso Ferreira (DIRGRAD)

Henrique Elias Borges (DGDI)

Isabela Cardoso Amaral (DPG)

Laise Ferraz Correia (DPPG)

Liliane de Oliveira Neves (SRI)

Natália Valadares Lima (DEPT)

Sérgio Roberto Gomide Filho (DEPT)

Wagner Moreira de Souza (Biblioteca Universitária)

Editoração:

Secretaria de Comunicação – SECOM do CEFET-MG

Responsável pela aprovação do documento.

Conselho Diretor – Resolução CD-36, de 29 de dezembro de 2022.

Conselho Diretor – Deliberação CD/CEFET-MG nº 17, de 27 de junho de 2024.

Conselho Diretor – Resolução CD/CEFET-MG nº 44, de 29 de 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

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

C397p Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais - CEFET-MG;organização:
Carolina Riente de Andrade Paula ... [et al.]. - Belo Horizonte: CEFET-MG, 2022.

126 p.

Inclui referência.

ISBN: 978-65-87888-20-0

1. Política institucional. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Centro Federal de Educação
Tecnológica de Minas Gerais. I. Paula, Carolina Riente de Andrade. II. Título.

CDD: 658.2

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Universitária

Bibliotecário: Wagner Moreira de Souza – CRB/6-2623

LISTA DE SIGLAS E ABREVIAÇÕES

AGU - Advocacia Geral da União
BSC - Balanced Score Card
BU - Biblioteca Universitária
CAA - Coordenação de Assuntos Acadêmicos
CAFé - Comunidade Acadêmica Federada
CDCA - Coordenação de Desenvolvimento de Carreiras
CDCA - Coordenação de Desenvolvimento de Carreiras
CDE - Coordenação de Desenvolvimento Estudantil
CEFET-MG - Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
CEPE - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CEPT - Conselho de Educação Profissional e Tecnológica
CEx - Conselho de Extensão e Desenvolvimento Comunitário
CGAE - Comitê Geral de Acompanhamento de Egressos
CGRAD - Conselho de Graduação
CGU - Controladoria Geral da União,
CIE - Coordenação de Inovação e Empreendedorismo
CLAE - Comitês Locais de Acompanhamento de Egressos
COVID19 - Coronavírus
CPA - Comissão Permanente de Avaliação
CPAP - Coordenação do Programa de Acompanhamento Pedagógico
CPG - Conselho de Planejamento e Gestão
CPPG - Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação
DAE - Diretoria de Assuntos Estudantis
DEDC - Diretoria de Extensão e Desenvolvimento Comunitário
DEPT – Diretoria de Educação Profissional e Tecnológica
DGDI - Diretoria de Governança e Desenvolvimento Institucional
DIRGRAD – Diretoria de Graduação
DPG - Diretoria de Planejamento e Gestão
DPPG - Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
DTI - Diretoria de Tecnologia da Informação
EPTNM – Educação Profissional Técnica de Nível Médio
FORPROEX - Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Instituições Públicas de Educação Superior Brasileiras
IES - Instituições de Ensino Superior
IFES - Instituição Federal de Ensino Superior
IPB – Instituto Politécnico de Bragança
IPCA - Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação
LOA - Lei Orçamentária Anual
MEC - Ministério da Educação
MP - Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
MPF - Ministério Público Federal
NAAPI - Núcleos de Acessibilidade e Apoio à Inclusão
NIT - Núcleo de Inovação Tecnológica
PCDET - Programa de Capacitação dos Docentes do Ensino Técnico

PD&I - Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional
PEI - Planejamento Estratégico Institucional
PET - Programas de Educação Tutorial
PNEU - Política Nacional de Extensão Universitária
PNP – Plataforma Nilo Peçanha
PPG-LS - Programa de Pós-Graduação lato sensu
PPI - Projeto Pedagógico Institucional
PROFEPT - Mestrado em Educação Profissional Tecnológica
PROFMAT - Mestrado Profissional em Matemática
RAIS - Relação Anual de Informações Sociais
RNP - Rede Nacional de Ensino e Pesquisa
SECOM – Secretaria de Comunicação Social
SEGEPE - Secretaria de Gestão de Pessoas
SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SETEC - Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SIGOV - Sistema Interno de Governança
SiMED - Sistema de Medição de Desempenho
SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SINFRA - Superintendência de Infraestrutura
SIOP - Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento
SRCA – Secretaria de Registro e Controle Acadêmico
SRI - Secretaria de Relações Internacionais
STI - Secretaria de Tecnologia da Informação
SWOT – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
TCU - Tribunal de Contas da União
TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação
UFPB - Universidade Federal da Paraíba
UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro
UORG – Unidade Organizacional
UPC – Unidade Prestadora de Contas

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Arquitetura Balanced Scorecard (BSC) proposta para o CEFET-MG	17
Figura 2 – Mapa Estratégico do CEFET-MG.....	19
Figura 3 – Linha do tempo da história do CEFET-MG.....	26
Figura 4 – Linha do tempo da criação dos campi do CEFET-MG.....	27
Figura 5 – Mapa dos campi CEFET-MG	28
Figura 6 – Cadeia de Valor do CEFET-MG.....	34
Figura 7 – Processos componentes dos macroprocessos da cadeia de valor – parte A	35
Figura 8 – Processos componentes dos macroprocessos da cadeia de valor – parte B	36
Figura 9 – Processos componentes dos macroprocessos da cadeia de valor – parte C	37
3.4.1 Política de Inovação	51
Figura 10 – Matriz SWOT para o Ensino no CEFET-MG – parte A	57
Figura 11 – Matriz SWOT para o Ensino no CEFET-MG – parte B	58
Figura 12 – Matriz SWOT para a Pesquisa no CEFET-MG.....	59
Figura 13 – Matriz SWOT para a Extensão no CEFET-MG – parte A	60
Figura 14 – Matriz SWOT para a Extensão no CEFET-MG – parte B	61
Figura 15 – Matriz SWOT para a Gestão no CEFET-MG	62
Figura 16 – Matriz SWOT para a Internacionalização no CEFET-MG – parte A	63
Figura 17 – Matriz SWOT para a Internacionalização no CEFET-MG – parte B.....	64
Figura 18 – Programas de Bolsas da Diretoria de Assuntos Estudantis	105
Figura 19 – Estudantes atendidos pelos Programas de Bolsas da Instituição	106
Figura 20 – Administração superior do CEFET-MG, estruturas executiva e de deliberação colegiada	118
Figura 21 – Estrutura de deliberação colegiada.....	119
Figura 22 – Órgãos executivos que compõem a Direção-Geral do CEFET-MG	120
Figura 23 – Orçamento discricionário do CEFET-MG (Outras despesas correntes) ao longo dos últimos 10 anos	131
Figura 24 – Orçamento discricionário do CEFET-MG (Capital) ao longo dos últimos 10 anos.....	133
Figura 25 – Orçamento discricionário do CEFET-MG (Arrecadação Própria) ao longo dos últimos 10 anos	134
Figura 26 – Modelo e instrumentos de governança do CEFET-MG	137

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo dos objetivos e indicadores estratégicos do CEFET-MG	38
Quadro 2 –Cursos Técnicos do CEFET-MG	41
Quadro 3 –Cursos de Graduação do CEFET-MG	43
Quadro 4 –Cursos de Pós-graduação <i>stricto sensu</i> do CEFET-MG	45
Quadro 5 – Objetivos de Desenvolvimento associados aos objetivos estratégicos	76
Quadro 6 –Oferta de Cursos de Graduação com reconhecimento previsto a partir de 2025.....	90
Quadro 7 – Proposta de oferta de cursos de graduação para o período de 2023-2027	91
Quadro 8 – Número de professores do quadro ativo permanente, por nível de qualificação (novembro de 2022).....	98

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO.....	12
2. MÉTODO.....	15
2.1 Instrumentos para elaboração do PDI.....	16
2.2 PDI 2016-2020.....	21
3. PERFIL INSTITUCIONAL.....	24
3.1 Histórico da IES	24
3.2 Finalidade.....	32
3.3 Missão, Visão e Valores Institucionais.....	32
3.4 Área(s) de atuação acadêmica.....	39
4. PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL.....	55
4.1 Análise do Ambiente – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.....	55
4.2 Inserção regional	65
4.3 Princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais	70
5. OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO.....	74
6. CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO	90
6.1 Oferta de cursos de Graduação	90
6.2 Oferta de cursos de Pós-graduação.....	92
6.3 Educação à Distância	93
7. PERFIL DO CORPO DOCENTE	97
8. PERFIL DO CORPO TÉCNICO ADMINISTRATIVO.....	101
9. POLÍTICAS DE ATENDIMENTO AOS DISCENTES	104
10. ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA IES	115
10.1 Infraestrutura Geral	121
10.2 Biblioteca Universitária.....	122
11. AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	126
11.1. Relatório de Gestão.....	128
12. ASPECTOS FINANCEIROS E ORÇAMENTÁRIOS	130
13. MODELO E MECANISMOS DE GOVERNANÇA DO CEFET-MG.....	136
REFERÊNCIAS.....	141

HISTÓRICO DE ELABORAÇÃO E REVISÕES

Data	Versão	Descrição	Autores
29/12/2022	1.0	<p>Versão inicial (Aprovado pela Resolução CD-36, de 29/12/2022)</p>	Carolina Riente de Andrade Paula Clever de Oliveira Júnior Danielle Marra de Freitas Silva Azevedo Eliane Helena Gonçalves Silva Flávia Pereira Dias Menezes Flávio Luis Cardeal Pádua Geraldo Generoso Ferreira Henrique Elias Borges Isabela Cardoso Amaral Laise Ferraz Correia Liliane de Oliveira Neves Natália Valadares Lima Sérgio Roberto Gomide Filho Wagner Moreira de Souza (Comissão designada pela Portaria DIR nº 668/ 2022 de 7 de outubro de 2022).
27/06/2024	1.1	<p>Inserção de compromisso do CEFET-MG com a formação de professores (Aprovado pela Deliberação CD/CEFET-MG nº 17, de 27/06/2024)</p>	Carolina Riente de Andrade Paula
24/12/2025	1.2	<p>Revisão do PDI 2023-2032 em atendimento às recomendações do Relatório de Avaliação da Auditoria Interna nº 4/2025 (Aprovado pela Resolução CD/CEFET-MG nº 44, de 29/12/2025)</p>	Henrique Elias Borges Carolina Riente de Andrade Paula

1. APRESENTAÇÃO

O Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG) apresenta seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2023-2027. Construído em alinhamento com o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e o Planejamento Estratégico Institucional (PEI), dialoga com os instrumentos de planejamento e gestão existentes, tendo em perspectiva a legislação vigente e o cumprimento da função social do CEFET-MG, que é a promoção de uma educação tecnológica de excelência, inclusiva e integral, entendida como um conjunto de ações voltadas para o desenvolvimento das múltiplas capacidades humanas, abrangendo suas dimensões cognitivas, afetivas, sociais e físicas, visando à formação de sujeitos críticos e autônomos, qualificados para o trabalho e capazes de exercer seus direitos e deveres sociais de forma ética e responsável.

Em suas origens, o PDI surge com a edição da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (que estabelece o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES) e a necessidade verificada pelo Ministério da Educação (MEC) de introduzir, como parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior (IES), o seu planejamento estratégico, sintetizado no que foi denominado Plano de Desenvolvimento Institucional. Elaborado para um período de 5 (cinco) anos, é o “documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.” (SANT’ANA et al., 2017, p. 11).

Além de uma ferramenta de avaliação das instituições pelos órgãos responsáveis, o PDI deve atuar como um instrumento de diálogo com a comunidade interna, visando à melhoria das práticas de ensino, das tarefas administrativas e da gestão financeira, orientando a implementação das ações estratégicas traçadas pela IES e constituindo bases para a implementação dos planos de ação necessários para o desenvolvimento da Instituição no horizonte futuro estipulado (SANT’ANA et al., 2017). Configura-se, portanto, como um instrumento de gestão pública, atendendo aos princípios da governança pública, compreendida como “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.” (BRASIL, 2017a)

O último Plano de Desenvolvimento Institucional do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG) – PDI 2016-2020 – explicitou a política da Instituição para os cinco anos, contemplando seus princípios orientadores e objetivos, além dos programas e metas

correspondentes para o período em pauta. Devido à pandemia do novo Coronavírus (COVID-19), que afetou o funcionamento das instituições de ensino em março de 2020, o documento teve sua revisão adiada, tendo sido prorrogado pelo Conselho Diretor até o final de 2022. Paralelamente, o CEFET-MG, por meio de comissão própria, trabalhou nesse período na construção do Projeto Pedagógico Institucional (PPI) – que é parte integrante do presente documento – e, também, na construção do Planejamento Estratégico Institucional (PEI)¹, que orienta os objetivos presentes neste Plano.

O PPI, como “instrumento político, filosófico e teórico-metodológico”, norteia “as práticas acadêmicas da IES, tendo em vista sua trajetória histórica, inserção regional, vocação, missão, visão e objetivos gerais e específicos” (BRASIL, 2006a, p. 35). Trata-se, portanto, do delineamento das políticas de ensino, pesquisa e extensão para a Instituição, que devem se materializar no cotidiano acadêmico de diferentes formas, tais como por meio de projetos, planos e instrumentos normativos específicos. Nesse sentido, o PPI é um instrumento de gestão com diretrizes para a elaboração de políticas, programas, planos de ação, normas e projetos de curso.

Já o PEI, aprovado no âmbito do Comitê de Governança² do CEFET-MG, configura-se como um produto do planejamento estratégico que explicita a missão, visão, cadeia de valor, valores, objetivos, indicadores e metas, além dos projetos considerados estratégicos para a Instituição.

A perspectiva epistemológica do presente Plano fundamenta-se no conceito de educação integral, que remete, de imediato, à Constituição Federal, que afirma, em seu artigo 205, que “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1988). Tal proposição é reverberada no artigo 2º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/1996, bem como nas Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Profissional e Tecnológica³, que reforçam o pleno desenvolvimento do educando como finalidade primordial da educação. A proposta de educação integral, então, reconhece a multidimensionalidade dos alunos, preocupando-se em responder às múltiplas exigências dos indivíduos, sem limitar sua formação ao âmbito técnico-científico. Nesse modelo educacional, o sujeito é central, sendo o orientador das indagações e preocupações que se colocam para a educação ofertada.

¹ Em conformidade com as diretrizes estabelecidas pelo Ministério da Economia (IN nº 24 de 18 de março de 2020).

² RESOLUÇÃO CGOV-3, de 18 de outubro de 2022 disponível em: <<https://www.dgdi.cefetmg.br/com-gov/resolucoes/2022-2/cgov-res-2022-003/>>

³ Resolução CNE/CP nº 01/2021

Essa concepção relaciona-se ao ideário de educação política que busca romper com a dualidade educacional entre ensino propedêutico e ensino técnico (FRIGOTTO; CIAVATTA; RAMOS, 2012) e tem como base a integração de todas as dimensões da vida no processo educativo. Dessa forma, trabalho, ciência e cultura constituem-se como dimensões básicas de integração escolar, com foco na pessoa humana e não apenas no mercado de trabalho. Em outras palavras, visa à transformação social por meio da educação (RAMOS, 2007). Nessa perspectiva, o ensino deve ser concebido e organizado de modo a possibilitar que o educando crie as condições necessárias para desenvolver-se intelectual e moralmente, privilegiando uma “formação que seja integrada, plena, vindo a possibilitar ao educando a compreensão das partes no seu todo ou da unidade do diverso” (CIAVATTA, 2014, p.198).

À luz de tais pressupostos, este documento revisita a trajetória histórica do CEFET-MG como Instituição de ensino pública e gratuita, desde sua criação como Escola de Aprendizes Artífices de Minas Gerais, em 1909, até os dias atuais. Reitera sua caracterização como Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), especializada na oferta de educação tecnológica nos diferentes níveis e modalidades de ensino⁴, com conceito institucional cinco (5) – nota máxima – dada pelo Ministério da Educação (MEC)⁵. Este Plano explicita também as dimensões contidas no Planejamento Estratégico Institucional – 2023-2032, tendo em vista o cumprimento de sua função social, e, adicionalmente, fomenta reflexões a partir do diagnóstico SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças⁶), construído com a participação da comunidade durante a elaboração do PPI, nos anos de 2021 e 2022. Finalmente, propõem-se aqui objetivos de desenvolvimento, metas e indicadores de desempenho, considerando-se as entregas esperadas pela sociedade e o cumprimento da função social, por meio da orientação das 14 dimensões propostas no Mapa Estratégico, desenhado a partir do Método *Balanced Score Card* (BSC) e seu desdobramento em objetivos específicos.

⁴ Conforme § 1º do Art. 1º do Decreto 5.224/2004

⁵ Portaria MEC nº 729, de 2 de setembro de 2020, retificada pela publicação no DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO em 13/05/2022 | Edição: 90 | Seção: 1 | Página: 96 – Órgão: Ministério da Educação/Gabinete do Ministro – que prorrogou a validade do recredenciamento institucional por 10 anos.

⁶ Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)

2. MÉTODO

Este capítulo descreve a metodologia utilizada para a elaboração do PDI e as ferramentas específicas que subsidiaram seu desenvolvimento, bem como a legislação vigente que orienta o presente documento.

É importante ressaltar que o Plano de Desenvolvimento Institucional foi inserido no arcabouço normativo da educação superior a partir dos anos 2000. Primeiro, no Parecer CNE/CES nº 1.366/2001 e, depois, na Resolução CNE/CES nº 10/2002, relatada no mesmo parecer, que dispunha sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior.

Do ponto de vista do planejamento institucional, o Decreto nº 9.235/2017, que regulamenta a Lei nº 10.861/2004 (Lei do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES), menciona o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) como parte do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI):

Art. 21. Observada a organização acadêmica da instituição, o PDI conterá, no mínimo, os seguintes elementos:

I - missão, objetivos e metas da instituição em sua área de atuação e seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;

II - projeto pedagógico da instituição, que conterá, entre outros, as políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão; [...] (BRASIL, 2017b)

Também pode ser citada a legislação que orienta a construção do Planejamento Estratégico Institucional (PEI). Em 2020, o Ministério da Economia publicou no DOU a Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020, que “Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIORG, estruturado nos termos do art. 21 do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019”. Essa Instrução Normativa disciplinou a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e orientou a construção do PEI do CEFET-MG, iniciado a partir da constituição de comissão própria por meio da Portaria DIR nº 328/2020, de 18 de maio de 2020, e aprovado no âmbito do Comitê de Governança da Instituição em 18 de outubro de 2022.

2.1 Instrumentos para elaboração do PDI

O presente PDI do CEFET-MG foi elaborado a partir das diretrizes do e-book “Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino”⁷, que sugere o uso de cinco ferramentas para a construção do Plano. Destacam-se aqui, como escolhas metodológicas, a análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidade e Ameaças) e o *Balanced Scorecard* – BSC.

O BSC (KAPLAN; NORTON, 1992) para além de um método, configura-se como um sistema de gestão estratégica⁸, que estabelece uma análise multinível (perspectivas) e multidimensional para o planejamento estratégico. O conjunto dos objetivos estratégicos formulados para cada uma das dimensões e perspectivas é organizado hierarquicamente por meio de análise de relações de causalidade existentes entre eles. Nas perspectivas mais baixas estão dispostos os objetivos estratégicos associados às dimensões mais básicas (recursos humanos, materiais, financeiros e infraestrutura). Nas perspectivas superiores, são contemplados os objetivos relacionados aos processos para transformação dos insumos em produtos e serviços (os resultados que a instituição deseja entregar). Finalmente, na perspectiva mais ampla estão os objetivos que materializam a visão da Instituição e evidenciam a transformação que se pretende promover na sociedade.

Para o caso específico do CEFET-MG, a proposta de arquitetura estratégica pensada no PEI contempla 4 perspectivas (ilustradas na Figura 1), assim descritas:

- I. sociedade: resultados de valor público para a sociedade – impacto de longuíssimo prazo. Contempla uma única dimensão a ser avaliada;
- II. desenvolvimento acadêmico: resultados efetivos produzidos para a comunidade interna e externa imediata. Contempla quatro dimensões distintas, estritamente relacionadas às áreas finalísticas do CEFET-MG;
- III. processos internos: 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

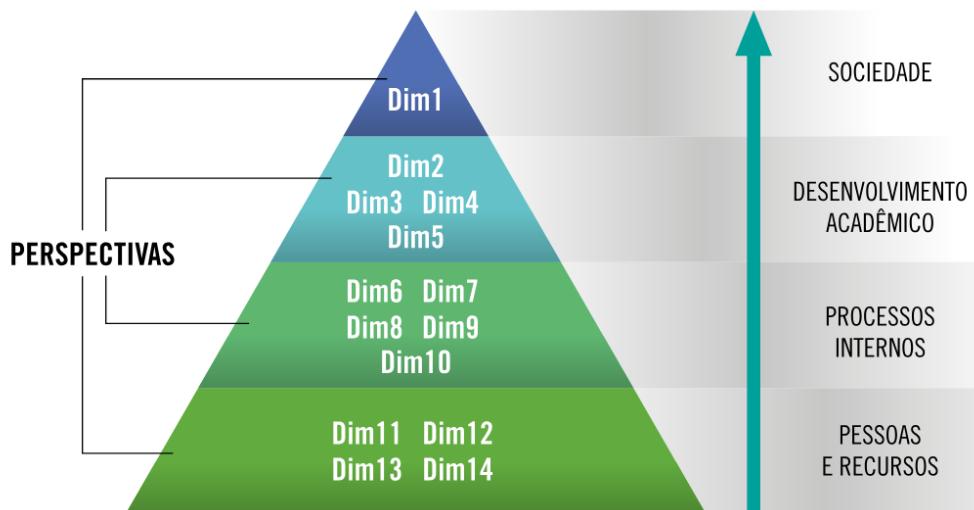
⁷ SANT'ANA, Tomás Dias [et al]. Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino – Alfenas: FORPDI, 2017. 130 p.

⁸ Para mais detalhes do BSC e sua utilização como sistema de gestão estratégica, ver KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: *Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997

excelência. São contempladas cinco dimensões, sendo três relacionadas às áreas-meio e duas às áreas-fim; e

- IV. pessoas e recursos: resultados decorrentes da execução dos processos basilares de gestão de pessoas, gestão orçamentária e financeira, gestão da infraestrutura e da tecnologia. Contempla quatro dimensões de avaliação correspondentes a cada um dos processos básicos.

Figura 1 – Arquitetura Balanced Scorecard (BSC) proposta para o CEFET-MG



Fonte: CEFET-MG (2022a, p. 12)

As quatro perspectivas contemplam quatorze dimensões, como ilustra a Figura 1. Cada uma delas deu origem a um objetivo estratégico. Aglutinam, assim, os resultados alcançados para cada objetivo estratégico estabelecido, quais sejam: sociedade, desenvolvimento acadêmico, processos internos e pessoas e recursos.

A partir deste conjunto de informações, documentos e análise, foi elaborado o PEI do CEFET-MG⁹ para o período de 2023 a 2032. Um conjunto de 14 objetivos estratégicos foi delineado, de modo a permitir 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**” (CEFET-MG, 2022a). O mapa estratégico, apresentado na Figura 2, 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. Os objetivos estratégicos¹⁰, por sua

⁹ Ver capítulo Metodologia do Plano Estratégico Institucional do CEFET-MG para detalhamento

¹⁰ Serão detalhados no Quadro 1, página 27

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. A partir daí, derivam-se os objetivos de desenvolvimento, bem como as metas e seus indicadores para as grandes áreas do CEFET-MG (e que serão detalhados no Capítulo 5).

É importante destacar que o presente PDI buscou apresentar um Mapa Estratégico, desenhado a partir da definição das áreas finalísticas e seus macro-objetivos, tendo em perspectiva o desenvolvimento de indicadores e um sistema de mensuração dos resultados de médio e longo prazo.

As Diretorias e Secretarias especializadas do CEFET-MG foram convidadas a pensarem em propostas de objetivos de desenvolvimento tendo como referência os objetivos estratégicos definidos no PEI 2023-2032 e as diretrizes e proposições constantes do Projeto Pedagógico Institucional e, também, deste PDI. Estas propostas de objetivos de desenvolvimento advindas de cada diretoria e secretaria foram, então, compiladas e reorganizadas conforme os objetivos estratégicos aos quais estavam associadas, assegurando o alinhamento dos objetivos de desenvolvimento aos objetivos estratégicos e à metodologia de medição de desempenho do CEFET-MG.

Figura 2 – Mapa Estratégico do CEFET-MG

<p>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”.</p> <p>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.”</p>				
Sociedade	<p>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.</p>			
Desenvolvimento Acadêmico	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>Curículos 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.</p>
Processos Internos	<p>Acesso, permanência e êxito OE-6 – Assegurar as condições para o acesso, a permanência e o êxito dos alunos, suprindo suas necessidades nas perspectivas da equidade, da inclusão, do pleno desenvolvimento do estudante e da inserção profissional.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>
Pessoas e Recursos	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>Infraestrutura física OE-13 – Expander 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.</p>	<p>Orçamento OE-14 – Optimizar 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.</p>

Fonte: CEFET-MG (2022a, p. 18).

A proposição das políticas neste plano tem como ponto de partida a realização de um diagnóstico institucional, no âmbito da construção do PPI. O diagnóstico teve como base as discussões em todos os *campi*¹¹, iniciadas em 2020. Trata-se da explicitação das condições percebidas pela comunidade, em relação aos cenários externo e interno, e da reflexão sobre a distância entre a situação atual e aquilo que projetamos ser, com base nas finalidades definidas na missão e nos valores institucionais.

Posteriormente à consulta e à organização dos temas sugeridos pela comunidade, iniciou-se a discussão desses temas, seguida da elaboração de diretrizes gerais quanto às políticas de ensino, pesquisa, extensão e políticas institucionais. Para isso, foi utilizada a ferramenta de diagnóstico Matriz SWOT. Nessa abordagem, as características das organizações (forças e fraquezas) e as características externas (oportunidades e ameaças) formam a matriz. O resultado é o diagnóstico sobre as percepções quanto aos ambientes internos e externos e o delineamento para a elaboração dos planos de ações referentes ao ensino, à pesquisa, à extensão e às políticas institucionais. Dessa forma, os servidores e discentes indicaram os pontos fortes e os pontos fracos da Instituição com relação aos fatores mais relevantes levantados, assim como as oportunidades e as ameaças do ambiente externo.

A partir dos pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades e ameaças apontadas para a Instituição, em relação aos temas levantados na consulta pública realizada como uma das etapas da elaboração do PPI, os servidores e discentes foram convidados a fazer uma análise crítica sobre esses aspectos, em que deveriam relacionar os fatores mais relevantes e, a partir da análise SWOT realizada, propor diretrizes para nortear a Instituição na elaboração de suas políticas, programas e planos de ações relativos ao ensino, à pesquisa, à extensão e ao desenvolvimento institucional. Os diagnósticos serviram como base para a construção das políticas que apoiaram a estruturação dos objetivos de desenvolvimento e seus desdobramentos em metas e indicadores.

A título de referência, a próxima seção apresenta as metas, objetivos e programas gerais definidos no PDI 2016-2022.

¹¹ Para detalhes do processo, ver Apêndice I do PPI.

2.2 PDI 2016-2020

As metas gerais traçadas para o último PDI do CEFET-MG foram:

01. Fortalecer a identidade do CEFET-MG como instituição pública, gratuita e de excelência na área da educação tecnológica, e avançar na melhoria sistemática dos indicadores que já a qualificam como de alta qualidade, com oferta da educação profissional técnica de nível médio (EPTNM), da graduação e da pós-graduação, pelo aprimoramento de suas condições materiais e sua cultura acadêmica.
02. Alcançar, de forma orgânica, pelo menos 90% da totalidade dos objetivos previstos neste PDI.
03. Transformar-se na Universidade Tecnológica Federal de Minas Gerais: viabilizar a apresentação do Projeto de Lei, pelo Poder Executivo, para aprovação no Congresso Nacional.

Três foram os objetivos gerais delineados para o período:

01. Fortalecer as práticas institucionais (acadêmicas e de gestão), seus recursos humanos, suas soluções tecnológicas e sua infraestrutura material e acadêmica, de forma condizente com os princípios estabelecidos neste Plano.
02. Consolidar a expansão realizada nos últimos anos e cuidar continuamente do aprimoramento e da ampliação da atuação institucional, com a definição de marcos regulatórios e avaliação contínua em todos os níveis e setores.
03. Fortalecer a educação profissional técnica de nível médio como uma das bases da verticalização institucional

Cada um dos objetivos expressos deveria ser levado a termo, respeitando-se plenamente a função social, as finalidades institucionais e os 20 princípios gerais explicitados no PDI anterior. Para atender às metas e objetivos descritos, foram

propostos nove programas gerais, que deveriam ser efetivados por meio de seus programas específicos¹², correspondentes às áreas de atuação institucional. São eles:

01. Inclusão e inserção social
02. Desenvolvimento e fomento das áreas do ensino, da pesquisa, da extensão e da inovação, e integração entre elas
03. Inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologia
04. Cooperação internacional
05. Desenvolvimento organizacional e gestão de processos de trabalho
06. Aprimoramento das tecnologias da informação e comunicação institucional
07. Melhoria da infraestrutura e distribuição de espaço físico
08. Avaliação
09. Programas transversais

Como avaliação geral, percebe-se o cumprimento da maior parte do que foi proposto no conjunto de metas, bem como a execução de modo satisfatório dos programas delineados para o período vigente. Como evidência maior, podemos citar o alcance da nota máxima, conceito 5, na avaliação *in loco* do MEC no início do ano de 2020. Esse conceito garantiu ao CEFET-MG um recredenciamento institucional para o período de 10 anos.

Adicionalmente, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) divulgou os resultados do Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC) de 2023, principal indicador da qualidade de universidades, faculdades e centros universitários no Brasil. Das 2.048 instituições de ensino superior avaliadas, apenas 66 (ou 3,2% do total avaliado) conquistaram nota máxima, entre elas, o CEFET-MG, que ficou com a 62^a melhor nota.

Com isso, a instituição obteve, por mais um ano seguido, o primeiro lugar geral dentre as 41 instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do país, sendo a única delas com nota 5. Já em relação ao conjunto geral de 20 Instituições de Ensino Superior (IES) públicas mineiras, o CEFET-MG ficou na 6^a

¹² Ver páginas 71 a 77 do PDI 2016-2020 do CEFET-MG para detalhamento dos Programas.

posição. Em âmbito nacional, considerando as 112 IES públicas federais (universidades e institutos) avaliadas, o CEFET-MG ficou em 23º lugar. Esse resultado representa ainda uma evolução no próprio desempenho da Instituição que, na última avaliação do Inep, havia ficado com nota 4.

3. PERFIL INSTITUCIONAL

O CEFET-MG é uma autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação, que detém autonomia administrativa, científica e didático-pedagógica, patrimonial, financeira e disciplinar. Trata-se de uma Instituição Federal de Ensino Superior, *multicampi*, com foro e sede administrativa na cidade de Belo Horizonte e 11 *campi* localizados em 9 municípios do Estado de Minas Gerais. Fruto da transformação da então Escola Técnica Federal de Minas Gerais em Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, pela Lei nº 6.545, de 30/06/1978, alterada pela Lei nº 8.711, de 28/09/93, o CEFET-MG é uma instituição pública e gratuita de ensino superior no âmbito da educação tecnológica, abrangendo a educação básica, na etapa de ensino médio, e a educação superior, contemplando, de forma indissociada, o ensino, a pesquisa e a extensão. Tem atuação prioritária na área tecnológica e na pesquisa aplicada.

3.1 Histórico da IES

A Instituição foi criada como Escola de Aprendizes Artífices de Minas Gerais pelo Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909, e instalada na capital do Estado, Belo Horizonte. Desde que começou a funcionar, em 08 de setembro de 1910, passou por várias denominações e ampliou sua função social, sempre comprometida com a construção de práticas educativas e processos formativos, que vão ao encontro de seu papel e das demandas que lhe foram sendo postas no decorrer de sua história. A política praticada veio se pautando pelo reforço do caráter público da Instituição, além da crescente busca de integração entre o ensino profissional e o acadêmico, entre a cultura e a produção, entre a ciência, a técnica e a tecnologia.

Em 1941, em função da Lei nº 378, de 13/01/1937, a Escola de Aprendizes Artífices de Minas Gerais transformou-se no Liceu Industrial de Minas Gerais. No ano seguinte, por força do Decreto nº 4.073, de 30/01/1942, tornou-se Escola Industrial de Belo Horizonte e, posteriormente, em virtude da criação de seu primeiro curso técnico de nível médio, passou a se denominar Escola Técnica de Belo Horizonte. Em 1969, a

Instituição é transformada em Escola Técnica Federal de Minas Gerais. Em 1978, foi transformada em Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais pela Lei nº 6.545, de 30 de junho de 1978, regulamentada pelo Decreto nº 87.310, de 21 de junho de 1982, revogado pelo Decreto nº 5.224, de 1º de outubro de 2004, reformulado, por sua vez, pelo Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006.

Em 2004, o Decreto nº 5.225, que alterou os dispositivos do Decreto nº 3.860, de 09 de julho de 2001, relativo à organização do ensino superior, incluiu todos os Centros Federais de Educação Tecnológica na categoria de Instituições de Ensino Superior, ao lado das Universidades. Com a publicação do Decreto nº 9.235 de 15 de dezembro de 2017, para efeito de regulação, supervisão e avaliação, nos termos da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, "§ 4º As instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica são equiparadas às universidades federais" (BRASIL, 2017b). A Figura 3 apresenta a linha do tempo da história do CEFET-MG.

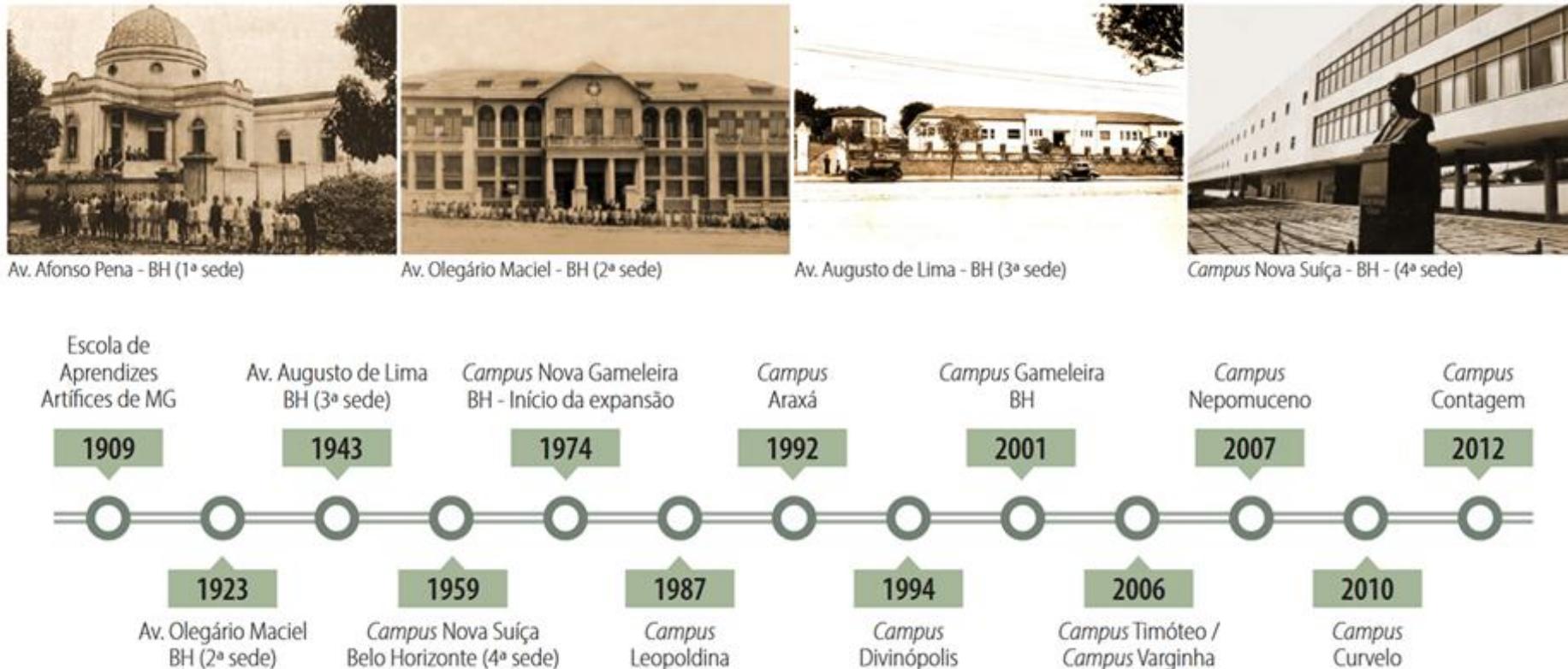
A atuação do CEFET-MG nos âmbitos articulados do ensino, da pesquisa e da extensão já está vigente desde a sua criação, pela Lei nº 6.545/1978. No âmbito da pós-graduação, a atuação institucional deve-se ao Decreto nº 87.411, de 10 de agosto de 1982, e à Portaria MEC nº 003, de 09 de janeiro de 1984, pelos quais foram aprovados, respectivamente, o Estatuto e o Regimento Geral da Instituição. Assim, o Regimento Geral e o novo Estatuto, aprovados no CEFET-MG por meio da Resolução CD-069/08, preveem atividades de pesquisa e pós-graduação a serem desenvolvidas pela Instituição.

Figura 3 – Linha do tempo da história do CEFET-MG



Fonte: SECOM (2023).

Figura 4 – Linha do tempo da criação dos campi do CEFET-MG



Fonte: SECOM (2023).

A área geográfica de atuação institucional mais imediata é o Estado de Minas Gerais. O CEFET-MG tem sua sede em Belo Horizonte, cuja região metropolitana compreende 34 municípios, além de outros 16 no colar metropolitano. A Instituição possui três *campi* na própria cidade de Belo Horizonte (*Campus Nova Suíça*, *Campus Gameleira* e *Campus Nova Gameleira*) e um na Região Metropolitana de Belo Horizonte (Contagem). Além desses, possui mais sete *campi* nas regiões mineiras da Zona da Mata (Leopoldina), do Alto Paranaíba (Araxá), do Centro-oeste de Minas (Divinópolis), do Sul de Minas (Varginha e Nepomuceno), do Rio Doce (Timóteo); e da Região Central do Estado (Curvelo). A Figura 4 apresenta a linha do tempo da criação dos campi do CEFET-MG, enquanto a Figura 5 apresenta essa distribuição geográfica no mapa de Minas Gerais, utilizando as imagens dos próprios *campi*, seu endereço físico e eletrônico.

Figura 5 – Mapa dos campi CEFET-MG



Fonte: CEFET-MG (2022b).

O CEFET-MG iniciou a oferta de cursos técnicos de nível médio em 1943, com a criação do Curso Técnico de Máquinas e Motores (hoje Curso Técnico em Mecânica). Nos anos de 1960, essa oferta se ampliou com a criação de novos cursos, alguns dos quais ainda estão em funcionamento na Instituição, como os cursos técnicos em Estradas, Eletrotécnica, Química, Eletrônica e Edificações. Nos anos de 1980, com a criação do *Campus Leopoldina* (1987), o CEFET-MG deu início à interiorização de seus cursos técnicos, que hoje estão presentes em todos os *campi* da Instituição. Atualmente, a maior parte dos alunos do CEFET-MG está matriculada nos 38 cursos técnicos integrados ao ensino médio. Adicionalmente, há outras 44 modalidades de cursos subsequentes e concomitantes, somando no ano de 2022, 2.222 vagas ofertadas.

O CEFET-MG oferta cursos de graduação desde 1972. Em agosto de 1972, começaram a funcionar o curso de Engenharia de Operação Elétrica e de Engenharia de Operação Mecânica. Com a transformação em CEFET (1978), esses cursos foram extintos, e em 1979 foram criados os cursos de Engenharia Industrial Elétrica e de Engenharia Industrial Mecânica. Esses correspondem, atualmente, aos cursos de Engenharia Elétrica e de Engenharia Mecânica. A Instituição conta atualmente com 23 cursos de graduação, sendo que no primeiro semestre de 2023 mais três cursos serão implantados, totalizando 26 cursos de graduação distribuídos em dez *campi*. Desta forma, a instituição ao término deste ano ofertará 856 vagas nos cursos de Belo Horizonte e 788 vagas nas unidades do interior, totalizando a oferta de 1.644 vagas anuais.

Desde 2005, a Instituição iniciou o processo de interiorização da graduação, passando a oferecer o curso de Engenharia de Controle e Automação no *Campus Leopoldina* (em funcionamento com o ensino médio desde 1987). Em 2007, a Instituição passa a ofertar, em Belo Horizonte, o curso de Administração, cujo projeto resultou da proposta de transformação do curso de Tecnologia em Normalização e Qualidade Industrial em bacharelado. Assim, a Instituição, tradicionalmente voltada para a área tecnológica, começou a diversificar a oferta dos cursos superiores de bacharelado

para outras áreas. Nessa mesma proposta de diversificação da graduação, em 2011, a Instituição passa a oferecer também o curso de Letras em Belo Horizonte, com ênfase na formação de profissionais para lidar com as relações entre linguagem e tecnologia, atuando em processos de edição.

No campo da formação de professores, em nível superior, desde 1999, o Programa Especial de Formação Pedagógica de Docentes conta com a oferta regular e gratuita de vagas para a licenciatura. Vinte e três cursos de graduação oferecidos pelo CEFET-MG são reconhecidos pelo MEC, sendo 14 deles com conceito 5, nota máxima; cinco com conceito 4, e sete ainda sem possuir índices, por serem recém-implantados.

As atividades da Pós-Graduação *stricto sensu* tiveram início na Instituição a partir da aprovação do primeiro curso de mestrado pela CAPES, o Mestrado em Tecnologia, em 1988, instituído por meio de um convênio com a *Loughborough University*, da Inglaterra. A partir de 1991, passou a dispor de infraestrutura e corpo docente próprios. Foram criadas as áreas de concentração em Educação Tecnológica e, posteriormente, a área de Manufatura Integrada por Computador.

A expansão da pós-graduação *stricto sensu* na Instituição intensificou-se a partir do ano de 2005, com a recomendação pela CAPES de dois novos cursos de Mestrado: Educação Tecnológica e Modelagem Matemática e Computacional. Nos anos subsequentes, mais cinco propostas de cursos de Mestrado foram recomendadas pela CAPES: Engenharia Civil (2007); Engenharia da Energia CEFET-MG/UFSJ (2008); Engenharia Elétrica UFSJ/CEFET-MG (2009); Estudos de Linguagens (2009); Engenharia de Materiais (2010). Entre 2012 e 2013, foram recomendados pela CAPES os dois primeiros cursos de Doutorado: Modelagem Matemática e Computacional e Estudos de Linguagens. Nos anos seguintes, o CEFET-MG implementou o Mestrado em Administração (2015); Mestrado em Química (2016) – Programa Multicêntrico de Pós-Graduação em Química de Minas Gerais; Doutorado em Engenharia Civil (2017); Mestrado Profissional em Matemática em Rede Nacional – PROFMAT (2017); Mestrado em Educação Profissional Tecnológica em rede nacional – PROFEPT (2019); Mestrado Profissional em Engenharia de Minas (2019); Mestrado em Tecnologia de Produtos e Processos (2019); Mestrado em Engenharia

Mecânica (2019); Doutorado em Química (2019). Recentemente, teve início o funcionamento do Mestrado Profissional em Automação e Sistema (2021). Dessa forma, em fevereiro de 2021, o CEFET-MG já contava com 14 Programas de Pós-Graduação *stricto sensu*.

As atividades do Programa de Pós-Graduação *lato sensu* (PPG-LS) foram inauguradas em 1988. Seu objetivo era implementar o Programa de Capacitação dos Docentes do Ensino Técnico (PCDET), destinado ao aperfeiçoamento de professores de todas as Escolas Técnicas e Agrotécnicas e Centros Federais de Educação Tecnológica brasileiros. Esse programa, que foi ofertado até o ano de 1996, visava à otimização do desempenho profissional e, consequentemente, à melhoria da qualidade do ensino, tendo recebido apoio financeiro da CAPES, do CNPq e da SEMTEC. Atualmente, o PPG-LS do CEFET-MG é constituído por um conjunto variado de cursos de especialização em diferentes áreas do conhecimento e distribuídos em todos os *campi* da Instituição.

No âmbito da internacionalização, desde 1996, com a criação da Secretaria de Relações Internacionais (SRI), o CEFET-MG busca acordos de cooperação interinstitucionais, visando trabalhar em ambos os sentidos dos fluxos internacionais – *inside* e *outside*. A SRI vem atuando para viabilizar o intercâmbio acadêmico e profissional de alunos e servidores com instituições estrangeiras, por meio de acordos de cooperação firmados com essas instituições, bem como promover a recepção e orientação de estrangeiros interessados em desenvolver estudos ou pesquisas no CEFET-MG. Em 2018, a Instituição firmou acordo com o Instituto Politécnico de Bragança (IPB) para implementação do Programa de Dupla Diplomação, conferindo aos estudantes de graduação do CEFET-MG participantes, o diploma de mestrado do IPB.

Ao longo dos anos, o CEFET-MG consolidou-se como uma Instituição de reconhecida excelência, sendo considerado centro de referência na formação tecnológica de profissionais que atuam no setor produtivo do Estado, na pesquisa aplicada à área tecnológica do país e na oferta do ensino técnico. Além da formação de cidadãos e profissionais, a Instituição assume o papel de promover o desenvolvimento

comunitário, por meio da extensão, e de produzir ciência e tecnologia, por meio da pesquisa e da inovação, cumprindo, assim, sua função social.

3.2 Finalidade

Constitui a finalidade da IES, segundo o Estatuto, aprovado pela Resolução CD-069/08, de 2 de junho de 2008:

- I – Produzir, transmitir e aplicar conhecimentos por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, de forma indissociada e integrada à educação do cidadão, na formação técnico-profissional, na difusão da cultura e na criação científica e tecnológica, filosófica, artística e literária;
- II – Estimular o desenvolvimento da ciência e da tecnologia, a criação e o pensamento crítico-reflexivo, a solidariedade nacional e internacional, com vistas à melhoria das condições de vida da comunidade e à construção de uma sociedade justa e democrática;
- III – Formar cidadãos, diplomar e propiciar a formação continuada de profissionais nas diferentes áreas de conhecimento, visando ao exercício de atividades profissionais e à participação no desenvolvimento da sociedade;
- IV – Estimular o conhecimento dos problemas da sociedade, em particular os nacionais e os regionais, na perspectiva de buscar soluções para as necessidades e demandas sociais;
- V – Assegurar a gratuidade de ensino, entendida como não-cobrança de anuidades, taxas ou mensalidades nos cursos de oferta regular ministrados na Instituição. (CEFET-MG, 2008)

3.3 Missão, Visão e Valores Institucionais¹³

A função social do CEFET-MG se materializa por meio de sua 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. (CEFET-MG, 2022b).

Sua visão de futuro é:

¹³ Aprovados pelo Conselho Diretor por meio da Resolução CD-31, de 25 de outubro de 2022.

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. (CEFET-MG, 2022b).

Os valores institucionais são:

- a) educação pública e gratuita;
- b) gestão acadêmica democrática e participativa;
- c) formação humana, reflexiva, crítica e laica;
- d) pluralismo de ideias e concepções;
- e) respeito às liberdades individuais;
- f) respeito às diversidades e diferenças;
- g) vedação a práticas institucionais de natureza político-partidária;
- h) igualdade de oportunidades educacionais para todos os alunos;
- i) convivência ética com alunos, servidores e comunidade;
- j) valorização e respeito ao servidor;
- k) valorização da arte e da cultura;
- l) cooperação permanente com instituições acadêmicas, nacionais e internacionais;
- m) compromisso com a inovação e o desenvolvimento tecnológico;
- n) compromisso com a preservação do meio ambiente, o desenvolvimento e a justiça social;
- o) compromisso com a inserção social;
- p) compromisso com a eficiência e a eficácia da gestão pública.

A cadeia de valor, construída no âmbito do Planejamento Estratégico Institucional, que sintetiza os elementos supra descritos e orienta os objetivos estratégicos, pode ser assim representada, pela Figura 6.

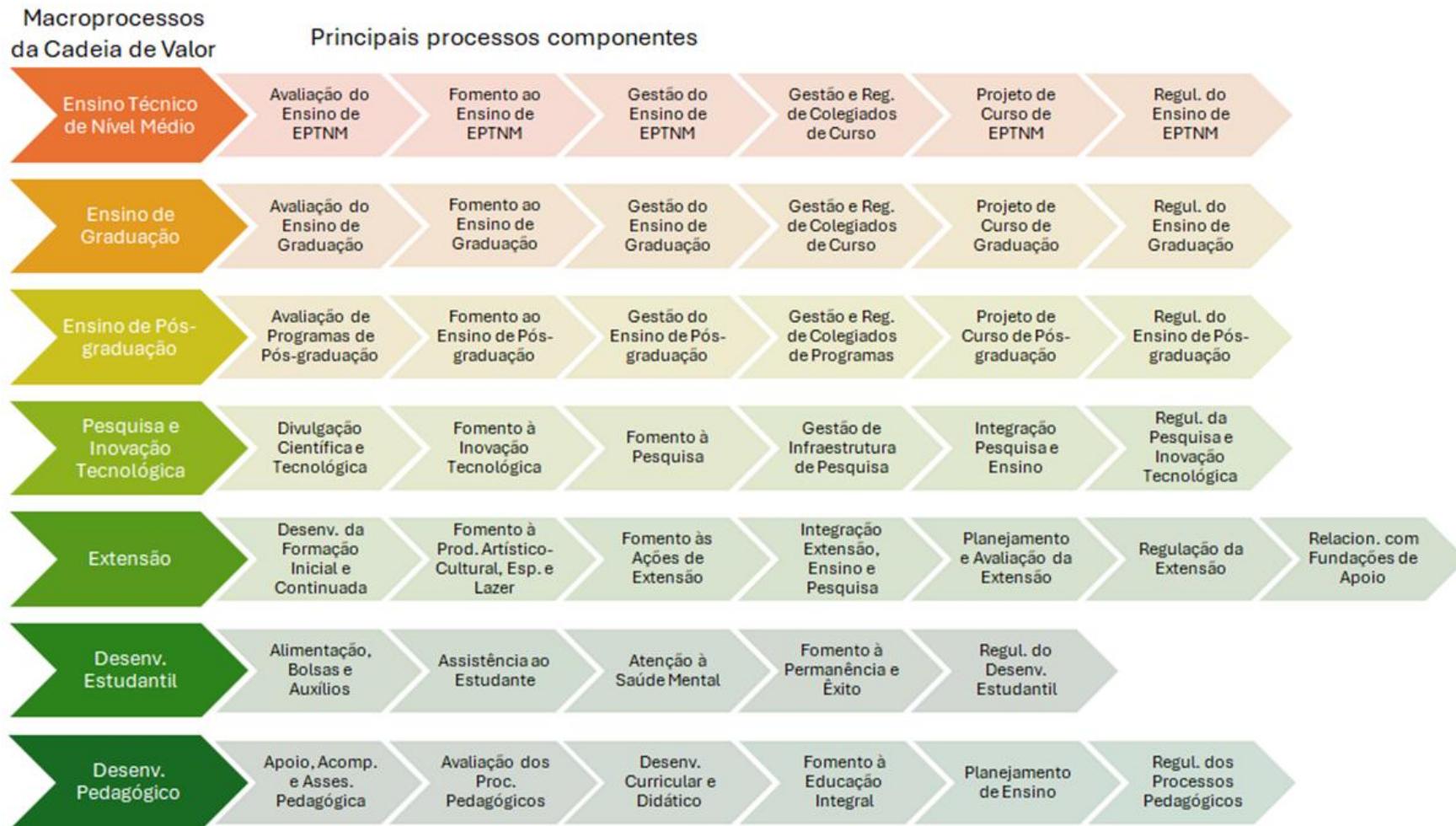
Os macroprocessos que compõem a cadeia de valor do CEFET-MG são desdobrados nos processos que abarcam as áreas finalística, de governança e de gestão, como ilustram a Figura 7, Figura 8 e Figura 9.

Figura 6 – Cadeia de Valor do CEFET-MG



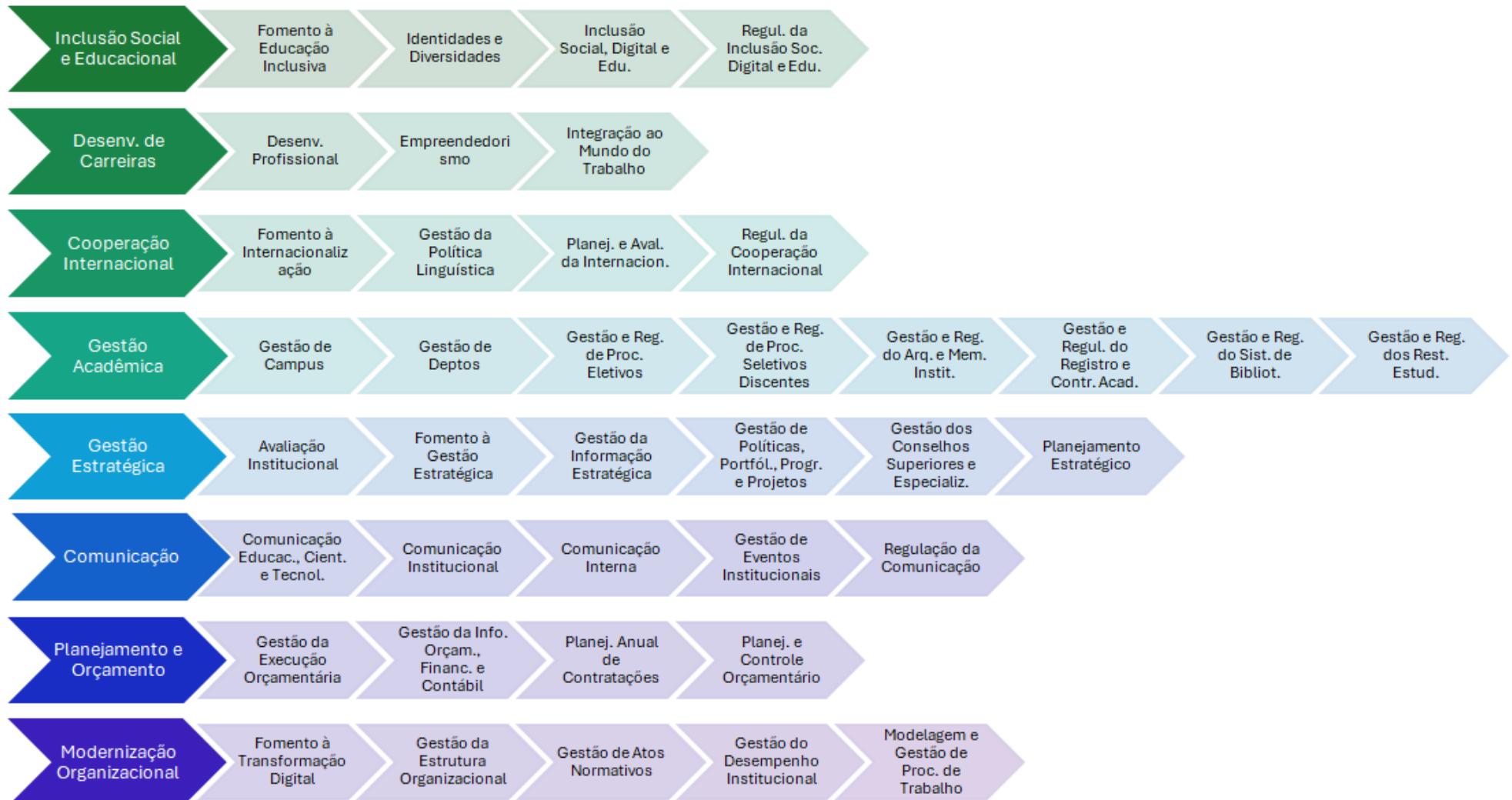
Fonte: CEFET-MG (2022a, p. 15).

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



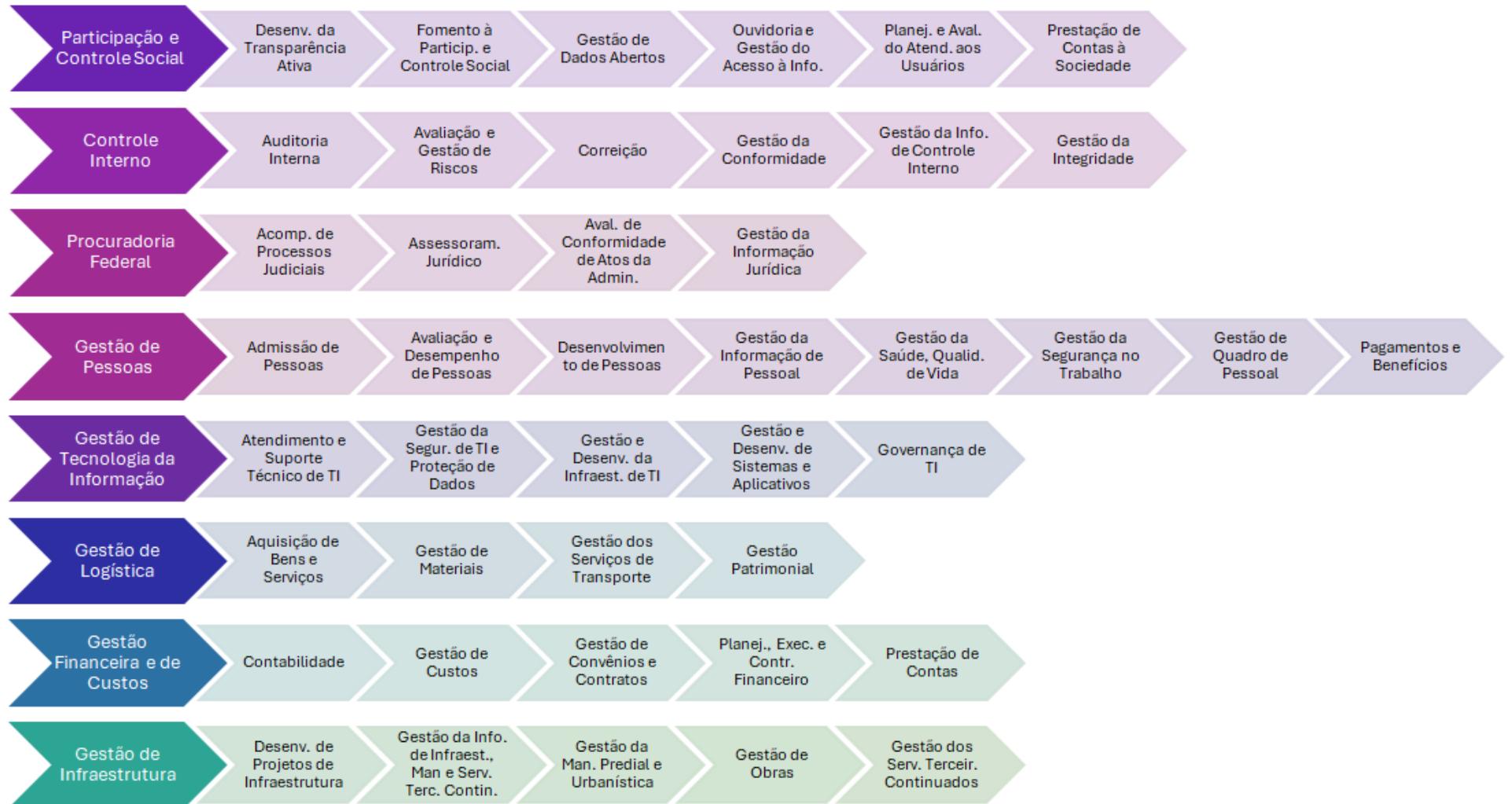
Fonte: Elaboração própria.

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.

De modo esquemático, o mapa estratégico descrito no capítulo da metodologia (Figura 2), pode ser representado pelo Quadro 1, organizado pelos 14 macro objetivos estratégicos para cada uma das 4 dimensões definidas no PEI, bem como pelos indicadores de avaliação a eles relacionados.

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.
Curículos 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, suprindo 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.
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 transparéncia 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: CEFET-MG (2022a).

3.4 Área(s) de atuação acadêmica

No Estatuto do CEFET-MG, Capítulo I – Da Natureza e das Finalidades, em seu Art. 1º, lê-se:

O Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, CEFET-MG, Instituição Federal de Ensino Superior, *multicampi*, com foro e sede administrativa na cidade de Belo Horizonte e atuação no Estado de Minas Gerais, criado pela Lei nº 3.552, de 16 de fevereiro de 1959, alterada pela Lei nº 6.545, de 30 de junho de 1978, é autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação, detentor de autonomia administrativa, científica e didático-pedagógica, patrimonial, financeira e disciplinar. (CEFET-MG, 2008).

De acordo com o Estatuto do CEFET-MG: “Art. 3º – O ensino será ministrado em vários níveis e modalidades, compreendendo, entre outros: I – educação profissional e tecnológica; II – graduação; III – pós-graduação.” (CEFET-MG, 2008).

Ainda prevê o Estatuto: “Art. 4º – A pesquisa será desenvolvida visando à ampliação do conhecimento humano e à elaboração de novas tecnologias para a sua aplicação.” (CEFET-MG, 2008).

Em relação à extensão, o Estatuto detalha: “Art. 5º – As atividades de extensão no CEFET-MG têm por objetivo buscar a integração da Instituição com a sociedade, contribuindo para democratizar o conhecimento e melhorar a qualidade de vida da comunidade.” (CEFET-MG, 2008).

A Instituição ofertará, em 2023, em seus 11 *campi* localizados em 9 municípios distintos no estado de Minas Gerais:

- 38 cursos técnicos integrados
- 25 cursos técnicos subsequentes
- 21 cursos técnicos de concomitância externa
- 26 cursos de graduação
- 14 cursos de mestrado
- 4 cursos de doutorado

Os cursos técnicos do CEFET-MG estão detalhados no Quadro 2 , organizados por *campus* em que se ofertam as três modalidades de ensino previstas: integrada, concomitância externa e subsequente. Já os cursos de Graduação estão descritos no Quadro 3, organizados por área de conhecimento e detalhados conforme a classificação das grandes áreas de conhecimento do CINE Brasil. O Quadro 4 apresenta os Programas de Pós-graduação *stricto sensu* – Mestrados e Doutorados.

Quadro 2 –Cursos Técnicos do CEFET-MG¹⁴

CURSO	CAMPUS	FORMA	TURNO	DURAÇÃO
EDIFICAÇÕES	Belo Horizonte	Integrada	Integral	3 (três) anos + estágio
ELETRÔNICA	Belo Horizonte	Integrada	Integral	3 (três) anos + estágio
ELETROTÉCNICA	Belo Horizonte	Integrada	Integral	3 (três) anos + estágio
EQUIPAMENTOS BIOMÉDICOS	Belo Horizonte	Integrada	Integral	3 (três) anos + estágio
ESTRADAS	Belo Horizonte	Integrada	Integral	3 (três) anos + estágio
HOSPEDAGEM	Belo Horizonte	Integrada	Integral	3 (três) anos + estágio
INFORMÁTICA	Belo Horizonte	Integrada	Integral	3 (três) anos + estágio
MECÂNICA	Belo Horizonte	Integrada	Integral	3 (três) anos + estágio
MECATRÔNICA	Belo Horizonte	Integrada	Integral	3 (três) anos + estágio
MEIO AMBIENTE	Belo Horizonte	Integrada	Integral	3 (três) anos + estágio
QUÍMICA	Belo Horizonte	Integrada	Integral	3 (três) anos + estágio
REDES DE COMPUTADORES	Belo Horizonte	Integrada	Integral	3 (três) anos + estágio
TRÂNSITO	Belo Horizonte	Integrada	Integral	3 (três) anos + estágio
ELETROMECÂNICA	Belo Horizonte	Concomitância Externa	Noturno	2 (dois) anos + estágio
		Subsequente	Noturno	2 (dois) anos + estágio
ELETRÔNICA	Belo Horizonte	Concomitância Externa	Noturno	2 (dois) anos + estágio
		Subsequente	Noturno	2 (dois) anos + estágio
ELETROTÉCNICA	Belo Horizonte	Concomitância Externa	Noturno	2 (dois) anos + estágio
		Subsequente	Noturno	2 (dois) anos +

¹⁴ O curso técnico em Administração, nas formas concomitância externa e subsequente, será oferecido no Campus Nepomuceno, a partir de 2026.

				estágio
HOSPEDAGEM	Belo Horizonte	Concomitância Externa	Noturno	1 (um) ano + estágio
		Subsequente	Noturno	1 (um) ano + estágio
MECÂNICA	Belo Horizonte	Concomitância Externa	Noturno	2 (dois) anos + estágio
		Subsequente	Noturno	2 (dois) anos + estágio
MEIO AMBIENTE	Belo Horizonte	Concomitância Externa	Noturno	2 (dois) anos + estágio
		Subsequente	Noturno	2 (dois) anos + estágio
QUÍMICA	Belo Horizonte	Concomitância Externa	Noturno	2 (dois) anos + estágio
		Subsequente	Noturno	2 (dois) anos + estágio
EDIFICAÇÕES	Araxá	Integrada	Integral	3 (três) anos + estágio
ELETRÔNICA	Araxá	Integrada	Integral	3 (três) anos + estágio
MECÂNICA	Araxá	Integrada	Integral	3 (três) anos + estágio
MINERAÇÃO	Araxá	Integrada	Integral	3 (três) anos + estágio
EDIFICAÇÕES	Araxá	Concomitância Externa	Noturno	2 (dois) anos + estágio
		Subsequente	Noturno	2 (dois) anos + estágio
ELETRÔNICA	Araxá	Concomitância Externa	Noturno	2 (dois) anos + estágio
		Subsequente	Noturno	2 (dois) anos + estágio

Fonte: Diretoria de Educação Profissional e Tecnológica (2025)..

Quadro 3 –Cursos de Graduação do CEFET-MG

Cód. e- MEC	Cursos	Modalidade	Área do Conhecimento	Campus Oferta	Vagas Anuais	Início	Cine Brasil - Área Geral
111658	Administração	Presencial	Ciências Sociais Aplicadas	Nova Gameleira	80	23/04/2007	04 - Negócios, administração e direito
1631542	Arquitetura e Urbanismo	Presencial	Ciências Sociais Aplicadas	Timóteo	40	01/03/2023	07 - Engenharia, produção e construção
1716048	Biotecnologia	Presencial	Ciências Exatas e da Terra	Nova Suíça	80	23/02/2026	05 - Ciências naturais, matemática e estatística
1503376	Design de Moda	Presencial	Linguística, Letras e Artes	Divinópolis	36	01/02/2019	02 - Artes e humanidades
150201	Engenharia Ambiental e Sanitária	Presencial	Engenharias	Nova Suíça	80	22/02/2010	07 - Engenharia, produção e construção
87862	Engenharia de Automação Industrial	Presencial	Engenharias	Araxá	40	06/02/2006	07 - Engenharia, produção e construção
sem registro	Engenharia Civil	Presencial	Engenharias	Araxá	40	05/02/2024	07 - Engenharia, produção e construção
1665483	Engenharia Civil	Presencial	Engenharias	Nova Gameleira	80	05/02/2024	07 - Engenharia, produção e construção
1270727	Engenharia Civil	Presencial	Engenharias	Curvelo	80	05/11/2012	07 - Engenharia, produção e construção
1304846	Engenharia Civil	Presencial	Engenharias	Varginha	80	09/03/2015	07 - Engenharia, produção e construção
101316	Engenharia de Computação	Presencial	Engenharias	Nova Gameleira	80	23/04/2007	06 - Computação e Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC)

1503583	Engenharia de Computação	Presencial	Engenharias	Divinópolis	36	01/02/2019	06 - Computação e Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC)
1576192	Engenharia de Computação	Presencial	Engenharias	Leopoldina	60	01/08/2018	06 - Computação e Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC)
116968	Engenharia de Computação	Presencial	Engenharias	Timóteo	40	09/02/2009	06 - Computação e Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC)
85274	Engenharia de Controle e Aautomação	Presencial	Engenharias	Leopoldina	60	02/08/2005	07 - Engenharia, produção e construção
14596	Engenharia Elétrica	Presencial	Engenharias	Nova Gameleira	80	05/03/1979	07 - Engenharia, produção e construção
1304843	Engenharia Elétrica	Presencial	Engenharias	Nepomuceno	40	09/03/2015	07 - Engenharia, produção e construção
sem registro	Engenharia de Energia	Presencial	Engenharias	Curvelo	60	08/10/2024	07 - Engenharia, produção e construção
112610	Engenharia de Materiais	Presencial	Engenharias	Nova Suíça	80	10/03/2008	07 - Engenharia, produção e construção
14597	Engenharia Mecânica	Presencial	Engenharias	Nova Gameleira	80	05/03/1979	07 - Engenharia, produção e construção
112612	Engenharia Mecatrônica	Presencial	Engenharias	Divinópolis	36	11/02/2008	07 - Engenharia, produção e construção
1504722	Engenharia Metalúrgica	Presencial	Engenharias	Timóteo	40	01/08/2018	07 - Engenharia, produção e construção
5000562	Engenharia de Minas	Presencial	Engenharias	Araxá	40	02/08/2010	07 - Engenharia, produção e construção

20429	Engenharia de Produção Civil	Presencial	Engenharias	Nova Gameleira	80	02/08/1999	07 - Engenharia, produção e construção
1652534	Engenharia Química	Presencial	Engenharias	Contagem	80	01/03/2023	07 - Engenharia, produção e construção
1304641	Engenharia de Transportes	Presencial	Engenharias	Nova Suíça	80	09/03/2015	07 - Engenharia, produção e construção
1153469	Letras – Tecnologias de Edição	Presencial	Linguística, Letras e Artes	Nova Suíça	80	28/02/2011	02 - Artes e humanidades
19631	Programa Especial de Formação Pedagógica de Docentes	Presencial	Ciências Sociais Aplicadas	Nova Gameleira	88	02/03/1981	01 - Educação
101332	Química Tecnológica	Presencial	Ciências Exatas e da Terra	Nova Suíça	48	30/10/2006	05 - Ciências naturais, matemática e estatística
1652973	Sistemas de Informação	Presencial	Ciências Exatas e da Terra	Varginha	80	01/03/2023	06 - Computação e Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC)

Fonte: Diretoria de Graduação (2025).

Quadro 4 –Cursos de Pós-graduação *stricto sensu* do CEFET-MG

Curso (PPG)	Ano de início	Conceito CAPES	Área CAPES	IES Parceiras
Mestrado em Educação Tecnológica	2005	4	Educação	
Mestrado em Modelagem Matemática e Computacional	2005	4	Interdisciplinar	
Mestrado em Engenharia Civil	2007	5	Engenharias I	

Mestrado em Engenharia Elétrica	2009	4	Engenharias IV	UFSJ (associação ampla)
Mestrado em Estudos de Linguagens	2009	5	Linguística e Literatura	
Mestrado em Engenharia de Materiais	2010	3	Engenharias II	
Mestrado em Administração	2015	4	Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo	
Mestrado em Química (Multicêntrico)	2016	4	Química	Em rede multicêntrica estadual
Mestrado Profissional em Matemática em Rede Nacional	2016	4	Ensino	Em rede nacional
Mestrado Profissional em Educação Profissional Tecnológica	2019	3	Ensino	Em rede nacional
Mestrado Profissional em Engenharia de Minas	2019	3	Engenharias II	
Mestrado em Tecnologia de Produtos e Processos	2019	3	Interdisciplinar	
Mestrado em Engenharia Mecânica	2019	3	Engenharias III	
Mestrado Profissional em Automação e Sistemas	2020	Aprovado	Engenharias IV	
Doutorado em Modelagem Matemática e Computacional	2012	4	Interdisciplinar	
Doutorado em Estudos de Linguagens	2014	5	Linguística e Literatura	
Doutorado em Engenharia Civil	2017	5	Engenharias I	
Doutorado em Química (Multicêntrico)	2020	4	Química	Em rede multicêntrica estadual
Doutorado em Educação Tecnológica	2024	4	Educação	

Doutorado em Engenharia Elétrica	2024	4	Engenharias IV	UFSJ
Doutorado em Administração	2025	4	Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo	

Fonte: Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação (2025).

No âmbito da Formação de Professores, o CEFET-MG assume o compromisso de elaborar e desenvolver projetos para a formação inicial e continuada de docentes para a educação básica. Esse compromisso se materializa por meio da integração com as redes públicas de ensino, e tem como princípios a indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão e o diálogo com a comunidade educacional.

A importância da extensão como atividade-fim e sua indissociabilidade com o ensino e a pesquisa podem ser identificados no já citado Art. 2º da Resolução CD-69/08, de 2 de junho de 2008, que aprova o Estatuto da Instituição, especialmente no que diz respeito à finalidade de produzir, transmitir e aplicar conhecimentos por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, de forma indissociada e integrada à educação do cidadão, na formação técnico-profissional, na difusão da cultura e na criação científica e tecnológica, filosófica, artística e literária” e na finalidade de “estimular o conhecimento dos problemas da sociedade, em particular os nacionais e os regionais, na perspectiva de buscar soluções para as necessidades e demandas sociais”(CEFET-MG, 2008).

No art. 5º do Estatuto é ainda apresentado o objetivo das ações de extensão no CEFET-MG:

Art. 5º - As atividades de extensão no CEFETMG têm por objetivo buscar a integração da Instituição com a sociedade, contribuindo para democratizar o conhecimento e melhorar a qualidade de vida da comunidade. (CEFET-MG, 2008)

As ações de extensão são regulamentadas no CEFET-MG por meio da Resolução CD-14/17, de 28 de junho de 2017¹⁵. Tal Resolução, juntamente com a Portaria DIR-364/18, de 2 de maio de 2018, que estabelece o procedimento para proposição e apreciação de ações de extensão, permitiram modernizar as normas institucionais regulamentadoras das ações de extensão, alinhando-as à Política Nacional de

¹⁵ O órgão colegiado especializado com competência deliberativa e normativa no âmbito da extensão é o Conselho de Extensão e Desenvolvimento Comunitário (CEX), cujo regulamento foi aprovado por meio da Resolução CD-041/17, de 31 de agosto de 2017. A Diretoria de Extensão e Desenvolvimento Comunitário (DEDC), por sua vez, é o órgão executivo especializado responsável por implementar as deliberações do CEX e demais órgãos colegiados superiores.

Extensão Universitária (versão 2012), bem como desburocratizar processos de tramitação das ações propostas.

Adicionalmente, deve-se destacar que o marco regulatório da extensão no CEFET-MG é composto pela Resolução CEPE-3/22, de 31 de maio de 2022, que regulamenta a integração das ações de extensão nos cursos de graduação, e pela Resolução CEPE-4/22, de 10 de junho de 2022, que regulamenta a participação discente na organização e execução de ações de extensão na Instituição

Antes de ser considerada na Constituição Federal de 1988 (Art. 207), como indissociável ao ensino e à pesquisa, a extensão, no Brasil, passou por um longo processo de transformação. Inicialmente, compreendido como assistencialista, o conceito atual de extensão, hoje adotado pelo CEFET-MG, privilegia a interação dialógica e transformadora entre a instituição de ensino e os setores da sociedade, conforme disposto na Resolução CNE nº 7, de 18 de dezembro de 2018, que estabelece as diretrizes para a extensão na educação superior.

Neste contexto, é fundamental destacar que o papel exercido pelo CEFET-MG transcende a formação puramente acadêmica de profissionais, a partir de atividades de ensino e pesquisa, na medida em que a Instituição busca, adicionalmente, assumir o diálogo crítico e construtivo com os diversos setores da sociedade, por meio da extensão, visando à geração de conhecimentos, de novas tecnologias e, em última análise, à formação de cidadãos socialmente responsáveis, crítico-reflexivos e éticos.

A partir de fevereiro de 2020, o fomento à extensão na Instituição foi reestruturado, com a criação e operacionalização de um pacote anual de 6 (seis) editais de fomento a ações de extensão, a saber: (1) edital de seleção pública para apoio a cursos de extensão; (2) edital de seleção pública para apoio à realização de eventos; (3) edital de seleção pública para apoio a programas de extensão; (4) edital de seleção pública para apoio a projetos de extensão; (5) edital de seleção pública para apoio a grupos de arte e cultura; e (6) edital de seleção pública para apoio a equipes de competição.

Visando divulgar as ações de extensão e as atividades artístico-culturais organizadas e executadas pelo corpo social do CEFET-MG, dois grandes eventos no campo da extensão integram o calendário acadêmico institucional, especificamente, a Mostra Bienal de Extensão (realizada nos anos pares) e o Festival de Arte e Cultura (realizado nos anos ímpares).

As iniciativas artístico-culturais desenvolvidas pelo corpo social do CEFET-MG são compreendidas como estratégicas para o desenvolvimento institucional numa perspectiva interdisciplinar e transversal, sendo articuladas por um conjunto de diretrizes expressas na Política de Arte e Cultura da instituição, a qual foi aprovada por meio da Resolução CD-040/20, de 17 de dezembro de 2020.

Em linhas gerais, essa política visa estimular iniciativas artístico-culturais junto à comunidade externa, sob a forma de ações de extensão, por meio de diferentes modalidades de apoio institucional. Eixos de atuação foram definidos (por exemplo, Arte e Tecnologia, Literatura, Música, entre outros), bem como iniciativas de fomento e instrumentos de operacionalização (por exemplo, Agenda Cultural Permanente, Grupos de Arte e Cultura, entre outros).

O CEFET-MG comprehende que a afirmação da relevância da cultura e das artes é parte constitutiva essencial do processo de construção de uma instituição comprometida com uma perspectiva crítica e transformadora, que reconhece, valoriza e promove a multiplicidade dos saberes, das linguagens, das visões e representações do mundo.

Assim sendo, o CEFET-MG regulamentou seus Grupos de Arte e Cultura, por meio da Portaria DEDC-234/20, de 21 de dezembro de 2020, em atendimento ao que dispõe o parágrafo único do art. 5º da Resolução CD-040/20, de 17 de dezembro de 2020. Entre outros detalhes, esse regulamento estabelece a definição de um Grupo de Arte e Cultura na instituição, seus objetivos, composição, coordenação e procedimento de credenciamento institucional (CEFET-MG, 2020).

Para assegurar a continuidade das ações desenvolvidas pelos Grupos de Arte e

Cultura, o CEFET-MG operacionaliza anualmente, desde 2020, um edital de fomento específico. Em linhas gerais, busca-se por meio deste edital:

- Fomentar iniciativas artístico-culturais articuladas às atividades de ensino, pesquisa e extensão do CEFET-MG, com o objetivo de contribuir para uma formação de pessoas crítico-reflexivas, tendo a arte e a cultura como catalisadores na transformação social;
- Fortalecer o vínculo do CEFET-MG com a sociedade, por meio das ações a serem desenvolvidas pelos Grupos de Arte e Cultura.

3.4.1 Política de Inovação

Em sua trajetória, o CEFET-MG tem se consolidado como uma instituição de reconhecida excelência na realização de ações que promovam a inovação tecnológica e a cultura empreendedora, gerando impacto social, econômico e ambiental e, consequentemente, desempenhando um papel de agente transformador das realidades das comunidades em que a instituição está inserida. De fato, observa-se que a história da inovação no CEFET-MG confunde-se, em grande medida, com a própria história institucional, perpassando as atividades de ensino, pesquisa e extensão ao longo dos anos, emergindo de forma orgânica e constituindo estruturas dispersas nos diversos *campi* da instituição.

Considerando o disposto na Lei nº 10.973/2004, na Lei nº 13.243/2016 e no Decreto nº 9.283/2018, que estabelecem estímulos ao desenvolvimento científico, à inovação e ao desenvolvimento de empreendimentos de base tecnológica, o CEFET-MG aprovou sua Política de Inovação meio da Resolução CD-027/18, de 7 de maio de 2018¹⁶. A partir desta política, a instituição estabeleceu diretrizes para a proteção de propriedade intelectual, transferência de tecnologias à sociedade, compartilhamento

¹⁶ No assessoramento à Diretoria de Extensão e Desenvolvimento Comunitário e ao Conselho de Extensão e Desenvolvimento Comunitário (CEX), destaca-se a Coordenação de Inovação e Empreendedorismo (CIE), que exerce o papel de Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) da instituição, conforme determina a Lei nº 10.973/2004.

de infraestrutura, acordos de parceria para pesquisa, desenvolvimento e inovação, formalizados na Instituição nos âmbitos de projetos de extensão, entre outros pontos.

Desde sua aprovação em 2018, observa-se que Política de Inovação do CEFET-MG tem fortalecido a vocação institucional para o desenvolvimento de inovações tecnológicas de elevada agregação de conhecimento, em especial inovações sob a forma de tecnologias sociais que promovam a inclusão produtiva e social de setores da sociedade frequentemente excluídos.

Além disso, a Política de Inovação aprovada permitiu definir de forma mais clara os direitos de propriedade intelectual relativos às invenções, criações ou desenvolvimentos realizados pelos docentes, técnicos-administrativos e discentes do CEFET-MG, envolvendo ou não parceiros externos. Assim sendo, consegue-se atualmente realizar, de forma mais adequada e com maior segurança jurídica, os procedimentos de registro, sistematização, proteção e licenciamento de tecnologias envolvendo a instituição, estimulando-se um ambiente mais empreendedor que favorece, por exemplo, a criação de alianças estratégicas e a exploração comercial de tecnologias por *spin-offs*.

É importante destacar que integram a Coordenação de Inovação e Empreendedorismo do CEFET-MG: (i) a Nascente Incubadora de Negócios de Impacto de Base Tecnológica, responsável por apoiar o desenvolvimento de negócios de impacto social e/ou ambiental inovadores; (ii) o Núcleo de Empresas Juniores, que coordena, planeja e desenvolve as rotinas e procedimentos relativos à criação, reconhecimento e funcionamento de empresas juniores no âmbito da instituição; e (iii) a Oficina de Ideias, que abriga um dos principais espaços *maker* do CEFET-MG e desenvolve debates, palestras, cursos, entre outras atividades, que visam apoiar a inovação e iniciativas empreendedoras de membros das comunidades interna e externa ao CEFET-MG.

Em particular, a Nascente Incubadora de Negócios de Impacto de Base Tecnológica do CEFET-MG é o principal mecanismo institucional de apoio ao empreendedorismo inovador. Fundada em 1998, iniciou em 2020 um processo de reposicionamento no

ecossistema de inovação e empreendedorismo em que está inserida. Nesse cenário, todos seus procedimentos e práticas foram reconstruídos, baseados no modelo CERNE, o que tem possibilitado à Nascente prover aos empreendimentos incubados uma excelente qualidade de gestão.

A Nascente possui atualmente capacidade instalada para 20 empreendimentos, considerando todos os seus núcleos incubadores. Desde sua fundação, já apoiou ao menos 60 projetos de incubação, 30 projetos de pré-incubação e graduou 17 empresas.

Entre as principais ações visando seu reposicionamento, pode-se destacar a:

- Aprovação do regimento interno da Nascente: Resolução CEX-419/21, de 12/07/2021. Por meio desse regimento, a Nascente tem suas ações alinhadas à Agenda 2030 da ONU, focando sua atuação em negócios de impactos social e ambiental de base tecnológica. Além disso, por meio do referido regimento, foi formalizada uma estrutura em rede para a Nascente;
- Reestruturação organizacional da Nascente: Portaria DIR-65/21, de 27/01/2021. Por meio dessa portaria, os núcleos incubadores da Nascente são agora previstos na estrutura organizacional de cada *campus* como uma unidade não administrativa;
- Aprovação de projeto de fomento junto à FAPEMIG. Por meio desse projeto, foi captado um recurso de cerca R\$500.00,00, o qual foi utilizado para: (i) contratação de bolsistas de nível superior para apoiar os trabalhos dos coordenadores dos núcleos incubadores da Nascente; (ii) compra de um software de apoio à gestão da Nascente; e (iii) contratação de uma empresa de consultoria para auxiliar no reposicionamento da Nascente;
- Aprovação de um novo modelo de edital para o Programa de Incubação da Nascente. Os principais avanços obtidos por meio desta iniciativa são: (i) operacionalização de um edital de fluxo contínuo que seleciona propostas para todos os núcleos incubadores; (ii) possibilidade de seleção de empreendimentos residentes e não-residentes; e (iii) utilização de novos critérios de seleção alinhados à Agenda 2030;
- Reformulação dos instrumentos jurídicos responsáveis por firmar as parcerias

entre a Nascente e os empreendimentos, resultando em termos de adesão mais simples e ágeis.

No que diz respeito a empresas juniores, o CEFET-MG conta atualmente com 9 empresas que atuam em diferentes áreas de conhecimento, tais como, Engenharia Ambiental, Engenharia de Computação e Engenharia de Materiais. Em 2021, 112 alunos participaram de alguma empresa júnior do CEFET-MG, movimentando R\$ 62.630,00. Tais empresas são formadas e geridas por alunos da graduação do CEFET-MG. Nelas, os estudantes desempenham funções de liderança e desenvolvimento de projetos que, muitas vezes, promovem a inovação tecnológica e a cultura empreendedora. Dessa forma, as empresas juniores no CEFET-MG constituem um importante ambiente de aprendizado e capacitação em que os alunos assumem o protagonismo por meio de projetos desenvolvidos junto a empresas de diversos setores da economia.

Dito isso e, considerando os desafios atuais vivenciados pelas instituições de ensino superior brasileiras, o CEFET-MG reconhece que o fortalecimento das iniciativas voltadas a disseminação da inovação tecnológica e da cultura empreendedora são elementos chave para a competitividade e o desenvolvimento regional. Visando dar suporte a isso, a Instituição tem procurado identificar oportunidades e fomentar junto ao seu corpo social (docentes, discentes e técnicos administrativos) trabalhos que promovam a proteção intelectual, a educação empreendedora, a incubação de empresas de base tecnológica, a transferência de tecnologia à sociedade e o estabelecimento de parcerias junto a organizações públicas e privadas.

4. PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL

O [Projeto Pedagógico Institucional \(PPI\)](#) deve orientar os planejamentos mais estratégicos no estabelecimento de objetivos e metas para os indicadores e os planos de ação da Instituição, para que esta cumpra a sua função social e consiga realizar a sua visão de futuro, em consonância com seus valores e princípios institucionais. O PPI é, portanto, fundamental às instituições de ensino, sobretudo as públicas, porque materializa as concepções, os valores e as diretrizes que orientarão a prática educativa e todos os processos a ela vinculados na Instituição. É importante ressaltar que a “gestão democrática”, a “autonomia didático-pedagógica” e a “autonomia didático-científica”, citadas na LDB e na Constituição Federal, implicam participação efetiva de todos os segmentos da Instituição, revelando o comprometimento e a responsabilidade na construção do Projeto Político-Pedagógico. É por meio dessa participação que a comunidade acadêmica comprehende melhor o funcionamento da Instituição, conhece em profundidade os objetivos do processo de ensino e aprendizagem, bem como os direitos e deveres daqueles que nela atuam e estudam.

Destarte, o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) do CEFET-MG foi elaborado a partir de um processo amplo de discussão com toda a comunidade acadêmica, que compreendeu: (i) consulta à comunidade acadêmica sobre os temas a serem abordados; (ii) discussões sobre tais temas em cada *campus*; (iii) análise dos ambientes interno e externo, por meio da ferramenta de diagnóstico Matriz SWOT; e, por fim, (iv) uma síntese das diretrizes resultantes desse processo.

4.1 Análise do Ambiente – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

A partir dos pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades e ameaças apontadas para a Instituição, em relação aos temas levantados na consulta pública realizada como uma das etapas da elaboração do PPI, a comunidade foi convidada a fazer uma análise crítica desses aspectos, em que deveria relacionar os fatores mais relevantes e, a partir da análise SWOT realizada, propor diretrizes para nortear a Instituição na elaboração de suas políticas, programas e planos de ações relativos ao

ensino, à pesquisa, à extensão e ao desenvolvimento institucional. Os diagnósticos, que podem ser consultados na íntegra no documento original, serviram de base para a construção da matriz SWOT presente nessa seção, bem como de apoio à definição das políticas que nortearam a construção dos objetivos de desenvolvimento e metas institucionais. As matrizes resultantes dos diagnósticos foram organizadas em: Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão. Adicionalmente, foi incluída uma quinta matriz, relacionada à Internacionalização, devido à transversalidade de sua inserção no contexto do CEFET-MG. Da Figura 10 até a Figura 17, a seguir, apresentam essas análises.

Figura 10 – Matriz SWOT para o Ensino no CEFET-MG – parte A

ANÁLISE SWOT - ENSINO	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Reconhecimento social da Instituição;• Crescente qualificação em nível de pós-graduação dos servidores;• Qualidade da educação oferecida;• Articulação entre o ensino teórico e prático;• Número crescente da produção intelectual qualificada de docentes e discentes;• Qualificação da graduação e da pós-graduação stricto sensu, expressa nos elevados conceitos nas avaliações dos cursos;• Parcerias internacionais para mobilidade docente e discente;• Programas de fomento voltados ao ensino de pós-graduação;• Políticas institucionais de inclusão e ações afirmativas, consolidadas;• Potencial para a formação de profissionais nas áreas de Ciências, Tecnologias, Engenharia e Matemática ("STEM") e nas áreas de ciências humanas e sociais aplicadas;• Capilaridade regional significativa do ensino;• Egressos da EPTNM e da graduação com sólida formação e reconhecimento no mercado de trabalho;• Mobilidade internacional discente;• Computadores de pesquisa com programas de acessibilidade instalados;• Acervo informacional impresso para suporte às atividades de ensino, estudo, pesquisa e extensão;• Acervo digital de livros eletrônicos e periódicos eletrônicos atualizado e disponível para toda comunidade acadêmica;• Sistema de Gerenciamento de Acervo.	<ul style="list-style-type: none">• Baixo alcance de ações educacionais de prevenção da evasão de discentes da EPTNM e da Graduação;• Fragilidade dos mecanismos formais de recuperação da aprendizagem;• Atraso na divulgação das notas e frequência dos alunos no sistema acadêmico;• Pouca flexibilidade curricular;• Necessidade de incremento da integração entre as disciplinas de formação geral e disciplinas técnicas nos cursos da EPTNM;• Ausência de ações institucionais voltadas para a reposição de conteúdo e integração dos alunos convocados nas chamadas subsequentes do processo seletivo para a EPTNM;• Fraca promoção de atividades interdisciplinares na Instituição;• Carga horária extensa dos cursos técnicos de nível médio;• Baixa oferta de computadores para consulta ao acervo e bases de dados das bibliotecas;• Atualização insuficiente do acervo informacional físico;• Baixa interesse do corpo docente no credenciamento no corpo permanente dos programas de pós-graduação;• Dificuldade do corpo docente permanente da pós-graduação em equilibrar as demandas didáticas da Instituição com as exigências de produção e pesquisa da pós-graduação;• Baixa interdisciplinaridade nos currículos dos programas de pós-graduação;• Baixo número de disciplinas oferecidas em línguas estrangeiras;• Baixo número de ações para integração do ensino, pesquisa, extensão;• Número insuficiente de laboratórios para desenvolvimento de atividades acadêmicas;• Integração/articulação insuficiente entre os diferentes níveis de ensino da instituição;• Baixo número de cursos de pós-graduação stricto sensu com conceito igual ou superior a 5;• Baixa oferta de formação continuada de docentes em temas ligados à educação;• Necessidade de ampliar a formação discente em artes, cultura e cidadania;• Altos índices de evasão e retenção, em especial nos primeiros períodos dos cursos;• Necessidade de investimento na virtualização dos laboratórios, para atendimento às Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs);• Ausência de política institucional de aquisição de softwares para simulação de ambientes de Engenharia

Fonte: Comissão do PDI, a partir dos diagnósticos do PPI (2022).

Figura 11 – Matriz SWOT para o Ensino no CEFET-MG – parte B

ANÁLISE SWOT - ENSINO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none">• Uso das redes sociais para divulgação de ações pedagógicas institucionais;• Possibilidade de consulta e aproveitamento de experiências desenvolvidas pelas instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica;• Regulamentação do ensino híbrido pelo MEC, a ser utilizado como apoio e complementação às atividades presenciais de cursos e disciplinas;• Integração em Redes de Informação (empréstimos entre bibliotecas de outras instituições);• Serviços de intercâmbio entre bibliotecas e parcerias entre instituições como o COMUT e o empréstimos entre bibliotecas;• Potencial de realização de parcerias com outras entidades, com ou sem fins lucrativos, nacionais e estrangeiras, para solução de problemas da sociedade;• Potencial de ampliação da pós-graduação stricto sensu (cursos de doutorado e mestrado);• Interesse do setor produtivo e do setor público nos egressos da EPTNM, da graduação e da pós-graduação do CEFET-MG;• Demandas regionais e locais da sociedade favoráveis à abertura de novos cursos de Graduação e Pós-graduação;• Possibilidade de atuação interdisciplinar entre cursos e discentes em diferentes níveis ensino;• Proximidade dos diversos campi do CEFET-MG com outras instituições de ensino superior e com organizações empresariais, o que pode facilitar parcerias para projetos;• Maior integração entre ensino e extensão por meio da implementação das ações de extensão como componente curricular obrigatório• Potencial de ampliação da graduação, em especial nos campi que oferecem somente um ou dois cursos	<ul style="list-style-type: none">• Mercantilização da educação;• Cortes no orçamento das IFES e redução do financiamento público para a educação;• Vulnerabilidade socioeconômico dos alunos, que requer atenção institucional quanto às condições de acesso e permanência material;• Fragilidade na formação acadêmica dos alunos ingressantes;• Incertezas quanto à disponibilidade orçamentária - com cortes no orçamento das IFES e redução do financiamento público - para manutenção dos programas de apoio à pós-graduação;• Insuficiência de políticas nacionais de C&T e inovação;• Queda da demanda por cursos de pós-graduação stricto sensu;• Recomposição incerta do quadro de pessoal (docente e técnico administrativo) ou não reposição de aposentadorias;• Exigência de elevada carga de atividades didáticas, que não motiva o envolvimento de docentes qualificados com a pós-graduação stricto sensu;• Instabilidade no marco regulatório da pesquisa e pós-graduação;• Baixa ocupação de vagas em alguns cursos de graduação e disponibilização de 100% das vagas no SiSU.

Fonte: Comissão do PDI, a partir dos diagnósticos do PPI (2022).

Figura 12 – Matriz SWOT para a Pesquisa no CEFET-MG

ANÁLISE SWOT - PESQUISA			
FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Boa estrutura de laboratórios básicos e bibliotecas; • Grupos de pesquisa consolidados; • Aumento crescente de projetos e grupos de pesquisa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão e acompanhamento insuficiente da pesquisa; • Baixo incentivo para a criação de grupos de pesquisa; • Número ainda reduzido de desenvolvimento de pesquisas nos campi do interior; • Necessidade de melhor divulgação e organização das informações institucionais; • Centralização das informações e burocratização dos processos relacionados à pesquisa; • Assimetria na distribuição de materiais de laboratório para pesquisa e de informática entre os campi; • Insuficiência de acervo bibliográfico em alguns campi; • Baixa integração entre docentes e técnicos nas pesquisas; • Número reduzido de pesquisas voltadas às áreas de ciências humanas e sociais; • Falta de estudos sobre transferência de tecnologia, inovação e de cursos de formação para a comunidade relativos às patentes; • Baixa integração entre os diferentes níveis de ensino, no que se refere à realização da pesquisa; • Baixa inserção da pesquisa na EPTNM; • Baixa articulação entre ensino, pesquisa e extensão nos editais; • Dificuldade na obtenção de bolsas e de recursos para o provimento dos laboratórios; • Pouco investimento na formação continuada interna dos pesquisadores; • Necessidade de um maior estímulo à pesquisa nos campi do interior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Momento propício para fortalecimento da divulgação científica, por meio de editora própria; • Possibilidade de realização de parcerias com outras entidades, com ou sem fins lucrativos, para solução de problemas da sociedade; • Interesse dos discentes em conhecer melhor como funciona a realização da pesquisa científica na Instituição; • Possibilidade e importância da participação de atores externos da pesquisa institucional e o conhecimento de aspectos filosóficos importantes na orientação da atividade científica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cortes no orçamento e redução do financiamento público para a pesquisa e para a pós-graduação; • Número insuficiente de bolsas de Iniciação Científica, concedidas por agências de fomento • Ineficiência das políticas nacionais de ciência e tecnologia.

Fonte: Comissão do PDI, a partir dos diagnósticos do PPI (2022).

Figura 13 – Matriz SWOT para a Extensão no CEFET-MG – parte A

ANÁLISE SWOT - EXTENSÃO	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Credibilidade e tradição institucional na realização de ações de extensão de base tecnológica;• Servidores extensionistas altamente qualificados;• Capacidade dos servidores extensionistas em captar recursos financeiros de fontes externas;• Marco regulatório da extensão e áreas correlatas (inovação, arte e cultura, acompanhamento de egressos) atualizado e consolidado;• Informatização de todos os procedimentos relacionados com a tramitação de uma proposta de ação de extensão;• Orçamento institucional direcionado anualmente ao fomento à extensão e áreas correlatas;• Operacionalização de um conjunto anual de editais de fomento a ações de extensão de propósito geral;• Abrangência das ações de extensão da Instituição, tendo em vista sua capilaridade no estado de Minas Gerais;• Fomento a Grupos de Arte e Cultura na Instituição;• Fomento a Equipes de Competição na Instituição;• Disponibilidade de uma incubadora de negócios de impacto (social e ambiental) de base tecnológica atuando em todos os campi em rede;• Disponibilidade de espaços Maker em diferentes campi da Instituição;• Disponibilidade de uma plataforma inovadora de serviços de carreiras, conectando discentes, egressos e organizações do mundo do trabalho;• Discentes com formação de alta qualidade que podem participar tanto de ações de extensão, quanto de empresas Júniores;• Equipe de Propriedade Intelectual possui projeto, com fomento externo, para trabalhar de forma colaborativa com outras ICTs, melhorando a capacitação e os seus trâmites internos;• Repositionamento da incubadora de empresas, contando já com normativas e procedimentos bem definidos;• Relacionamento consolidado com organizações do mundo do trabalho;• Índices de empregabilidade e renda média superior a média da rede federal e média nacional;• Alto engajamento de alunos e egressos nas temáticas de carreiras e empregabilidade;• Alto número de convênios e parcerias formalizadas com organizações do mundo do trabalho;• Fomento ao Desenvolvimento de Carreiras por meio da capacitação em línguas;• Programa de Aprendizagem Profissional estruturado e implementado em todos os campi;• Processos de Estágios consolidados;• Quantitativo de campos de estágios em número adequado às demandas dos cursos.	<ul style="list-style-type: none">• Sistema de compras e aquisições de materiais e serviços em ações de extensão é altamente complexo;• Indisponibilidade de fomento a compras de materiais permanentes para a execução de ações de extensão;• Desconhecimento do conceito de extensão, de sua importância estratégica para a Instituição e de seus principais atos normativos por um número substancial de servidores;• Potencial extensionista do corpo de servidores ainda é pouco explorado;• Complexidade do processo de tramitação de ações de extensão que envolvem a formalização de avenças ou parcerias;• Desvinculação da extensão em diversas ações institucionais de formação e de produção de conhecimento, não promovendo-se assim a desejada indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;• Desconhecimento dos servidores acerca das alternativas de fomento à extensão e áreas correlatas dentro e fora do CEFET-MG;• Sobrecarga de trabalho docente em atividades de ensino, impedindo um maior engajamento destes servidores em ações de extensão;• Avaliações de mérito de propostas de ações de extensão realizadas de forma inadequada ou superficial, seja no âmbito da Comissão de Extensão, seja no âmbito da comissão de análise constituída no setor de lotação do coordenador da proposta;• Desconhecimento por parte dos servidores e do corpo discente acerca da Política de Inovação do CEFET-MG, em especial, suas diretrizes para a proteção de propriedade intelectual, transferência de tecnologias à sociedade e compartilhamento de infraestrutura;• Acompanhamento dos egressos dos cursos da Instituição ainda não está plenamente operacionalizado;• Iniciativas institucionais que visem fomentar e amparar os trabalhos de empresas Júniores são ainda muito incipientes;• Servidores não possuem o hábito de comunicar invenções à Coordenação de Inovação e Empreendedorismo para que sejam tomadas as devidas providências;• Receio de parte da comunidade interna de que os trâmites e fluxos administrativos relacionados à formalização da proteção de propriedade intelectual superem os benefícios decorrentes da execução desse tipo de atividade;• Falta de servidores e de capacitação para auxiliar na elaboração dos documentos para redação da patente e busca de anterioridade além da divulgação da cultura de Inovação e Empreendedorismo;• Ausência de corpo técnico com qualificação suficiente para o desenvolvimento das ações de desenvolvimento de carreiras;• Ausência de informatização em alguns serviços da área de desenvolvimento de carreiras, ensejando em críticas dos usuários quanto a eventual excesso de etapas e documentos.

Fonte: Comissão do PDI, a partir dos diagnósticos do PPI (2022).

Figura 14 – Matriz SWOT para a Extensão no CEFET-MG – parte B

ANÁLISE SWOT - EXTENSÃO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none">• Meta 12.7 do Plano Nacional de Educação, a qual estabelece que ao menos 10% dos créditos do curso de graduação sejam integralizados mediante a participação discente em ações extensão;• Fomento governamental crescente a ações de extensão que promovam inovação tecnológica e a cultura empreendedora;• Demanda crescente da sociedade pelo desenvolvimento de projetos de extensão ou prestações de serviço técnico especializado que envolvam PD&I.	<ul style="list-style-type: none">• Mercantilização do ensino superior;• Crise econômica, política e social do País;• Redução de investimentos públicos nas IFES;• Redefinição das prioridades e redução do financiamento público para extensão;• Estagnação ou retração no setor produtivo que gere redução de empregos e consequentemente da empregabilidade.

Fonte: Comissão do PDI, a partir dos diagnósticos do PPI (2022).

Figura 15 – Matriz SWOT para a Gestão no CEFET-MG

ANÁLISE SWOT - GESTÃO			
FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mapeamento de atividades e implantação de processos de trabalho padronizados a partir da Política de Padronização de Processos e Serviços; • Implementação do Programa de Gestão com foco no alcance dos objetivos estratégicos, proporcionando a modernização da gestão institucional e a melhoria das condições de trabalho dos servidores; • Planejamento e acompanhamento contínuo de ações estratégicas na área da Tecnologia da Informação a partir do Comitê de Governança Digital e o Plano Diretor de TIC 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de investimento na infraestrutura para atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como para as atividades administrativas e de gestão; • Dificuldade de se manter atualizado o parque de computadores, projetores e demais equipamentos tecnológicos de uso final; • Ausência de ações institucionais para consolidação, análise e governança de dados das atividades finalísticas e de gestão; • Poucas iniciativas de capacitação de servidores para a gestão e procedimentos administrativos; • Ausência de práticas de gestão compartilhada dos recursos orçamentários a fim de melhorar o repasse de verbas para os diversos campi; • Escassez de servidores para fazer frente ao crescimento institucional; • Necessidade de melhoria do sistema de gestão administrativa a fim de desburocratizar e tornar mais ágeis e eficientes os processos de contratação, controle de pessoal, etc; • Necessidade de aumentar o investimento em sistemas informatizados que auxiliem na organização e funcionamento da Instituição; • Necessidade de ampliar espaços e acervos das bibliotecas; • Melhoria na transparéncia, continuidade e regularidade nos processos de afastamento de servidores para capacitação; • Aumento da transparéncia das políticas de infraestrutura e dos investimentos em obras, com a definição clara de critérios para a priorização das demandas; • Expansão da infraestrutura física dos campi do interior, como ampliação do número de salas de aula e biblioteca, adequação de laboratórios, setor administrativo e espaços de convivência, de modo a acompanhar o movimento de verticalização do ensino. 	<ul style="list-style-type: none"> • Política nacional de transformação digital que promove a digitalização dos serviços públicos, orientada pela perspectiva dos cidadãos e empresas, buscando a simplificação e a oferta de serviços por meio de canais digitais, acessíveis pelo Gov.br; • Autorização da implementação do Programa de Gestão no âmbito do Ministério da Educação; • Promoção da troca automática e segura de informações entre os sistemas a partir do Conecta Gov para que o cidadão não tenha que reapresentar informações que o governo já possua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escassez de pessoal devido à perda de servidores para o mercado de trabalho, especialmente na área da tecnologia da informação • Redução do orçamento das instituições federais de ensino • Crescente número de normativos a serem cumpridos pelas instituições • Modificações frequentes na legislação

Fonte: Comissão do PDI, a partir dos diagnósticos do PPI (2022).

Figura 16 – Matriz SWOT para a Internacionalização no CEFET-MG – parte A

ANÁLISE SWOT - INTERNACIONALIZAÇÃO	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Acordos de cooperação com renomadas instituições estrangeiras para mobilidade acadêmica de discentes e servidores;• Acordos de cooperação para co tutelas;• Oferta de bolsas para a mobilidade discente;• Aumento do número de propostas de acordos para possibilitar dupla diplomação (graduação x mestrado; mestrado x mestrado) e pós-graduação sanduíche;• Política institucional de internacionalização ativa, como reconhecimento de excelência na qualidade da formação acadêmica;• Parcerias com as Embaixadas da França e dos Estados Unidos, para a oferta de cursos para toda a comunidade;• Oferta igualitária de vagas de mobilidade para todos os cursos de todos os campi;• Atuação do CEFET-MG como posto aplicador de exames internacionais, a exemplo do Certificado de Proficiência em Língua Portuguesa para Estrangeiros (Celpe-Bras) e Certificado de Espanhol Língua em Uso (CELU);• Estreita relação da SRI com as Diretorias Especializadas;• Existência de Programas de Extensão de caráter internacional;• Oferta de cursos de inglês como metodologia de ensino (EMI - English as a Medium of Instruction) para docentes;• Promoção de eventos para fomentar a internacionalização;• Participação crescente das coordenações de curso de graduação e pós-graduação nas ações de internacionalização.	<ul style="list-style-type: none">• Inexistência de tradução dos sites institucionais;• Baixa adesão discente e docente aos processos seletivos de mobilidade;• Inexistência de sistema eletrônico institucional para gestão da mobilidade internacional;• Inexistência de sistema de tradução automática de documentos institucionais;• Necessidade de acompanhamento dos egressos da mobilidade acadêmica internacional;• Inexistência de editais de mobilidade internacional para técnicos administrativos;• Baixo número de acordos de cooperação para possibilitar a mobilidade da EPTNM;• Equipe reduzida para atuar na organização e aplicação de exames internacionais e nos Programas de Extensão de cunho internacional;• Baixa adesão de bolsistas de mobilidade aos Programas de Extensão;• Baixa oferta de disciplinas em línguas estrangeiras nos cursos dos diversos níveis de ensino;• Política de internacionalização ainda não formalizada institucionalmente.

Fonte: Comissão do PDI, a partir dos diagnósticos do PPI (2022).

Figura 17 – Matriz SWOT para a Internacionalização no CEFET-MG – parte B



Fonte: Comissão do PDI, a partir dos diagnósticos do PPI (2022).

4.2 Inserção regional

Como anteriormente apresentado (ver Figura 3, p. 22), a área geográfica de atuação institucional mais imediata é o Estado de Minas Gerais. O CEFET-MG tem sua sede na capital, Belo Horizonte, e outros dois *campi* na própria cidade (*Campus* Nova Suíça, *Campus* Gameleira e *Campus* Nova Gameleira), além de um *campus* na região Metropolitana de Belo Horizonte (*Campus* Contagem). Outros sete *campi* estão assim distribuídos em regiões mineiras:

- Zona da Mata (*Campus* Leopoldina);
- Alto Paranaíba (*Campus* Araxá);
- Centro-oeste de Minas (*Campus* Divinópolis);
- Sul de Minas (*Campus* Varginha e *Campus* Nepomuceno);
- Rio Doce (*Campus* Timóteo);
- Região Central do Estado (*Campus* Curvelo).

Ofertando cursos técnicos de 1943 e, diante da proposta da verticalização da Instituição, considerando sua inserção regional e as particularidades locais, o CEFET-MG investiu esforços a partir de 2005 na implementação de, pelo menos, um curso de graduação em cada *Campus*, como já descrito na seção 3.1 deste Plano.

No *Campus* Leopoldina, por exemplo, o Curso de Engenharia de Controle e Automação foi proposto nas perspectivas do aumento das demandas por serviços de automação e na necessidade de engenheiros nessa especialidade nas empresas e indústrias, no aumento da busca por egressos das engenharias elétrica e mecânica, na expansão da economia na região do sudeste mineiro, impulsionada pela dinamização de polos industriais, e pela instalação de novas indústrias na microrregião. O Curso de Engenharia de Computação foi proposto levando-se em consideração o contexto do campo profissional e da área de conhecimento, de acordo com o levantamento de demanda utilizando os critérios de ofertas de vagas em cursos superiores na região da zona da mata mineira, o aproveitamento de infraestrutura do curso de Engenharia de Controle e Automação, o perfil dos docentes e a demanda da

comunidade, o contexto institucional e a localização geográfica da Unidade Leopoldina.

No *Campus Araxá*, foi criado o curso de Engenharia de Automação Industrial como uma alternativa de qualificação profissional que atendesse à carência em relação a um curso superior gratuito na região, bem como ao crescente nível de automatização dos processos industriais, além do melhor aproveitamento das instalações físicas e do quadro de professores da Instituição. O curso de Engenharia de Minas foi proposto a partir da identificação do déficit de profissionais para atender a uma demanda crescente de grandes empresas mineradoras localizadas na macrorregião de Araxá. Em 2024 foi iniciado o Curso de Engenharia Civil, cuja implantação visa atender a uma necessidade de formação profissional capaz de responder ao perfil de desenvolvimento econômico e social da cidade, que é um dos centros polarizadores econômico e político da região.

Os cursos ofertados em Divinópolis vêm atender à demanda do município e da região Centro-Oeste de Minas Gerais que têm sua economia voltada para os setores metalúrgico, metalmecânico e de vestuário, com um parque industrial diversificado, destacado pela siderurgia e pelos setores de alimentos e têxtil. Os cursos de engenharia nas áreas correlatas a esse mercado são escassos e, assim, há necessariamente a imigração de mão-de-obra especializada, principalmente de profissionais com formação de nível superior de outras regiões e outros estados, exigindo um profissional que possa atuar em processos de mecânica, eletroeletrônica e computação, bem como no controle computadorizado de processos industriais. Ademais, Divinópolis está em uma região mineira promissora, não só para o mercado de peças de vestuário, mas também com grandes empresas do setor calçadista e de acessório, sendo considerada o polo da moda e confecção na região Centro-Oeste de Minas Gerais, justificando a oferta de um curso de Bacharelado em Design de Moda.

No *Campus Timóteo*, o curso de Engenharia de Computação foi criado em função da demanda por engenheiros de computação por parte do setor produtivo da Região Metropolitana do Vale do Aço. Já o Curso de Engenharia Metalúrgica justifica-se pela localização estratégica do município, em um importante polo nacional e mundial de

siderurgia, que até então não possuía cursos de graduação em instituição pública de ensino, que fomentassem o setor por meio de profissionais preparados para atuar nessa área ou em áreas correlatas, como a de siderurgia e metal mecânica. No primeiro semestre de 2023 foi iniciado o Curso de Arquitetura e Urbanismo, que tem por objetivo formar profissionais capacitados a enfrentar os desafios decorrentes do rápido crescimento das cidades brasileiras nas últimas décadas e os problemas socioeconômicos e culturais agravados pela carência de infraestrutura urbana e social, bem como de escassez de moradias.

Em Varginha, o Curso de Engenharia Civil foi criado para atender às demandas de mercado da região Sul do Estado de Minas Gerais, onde a cidade exerce influência como polo econômico, administrativo e educacional. Já o curso de Sistemas de Informação foi proposto porque o município possui um parque industrial já consolidado e que tende a crescer nos próximos anos, demandando a formação de mão de obra qualificada na construção e gerenciamento de sistemas de informação de diferentes escalas, capazes de suprir as necessidades de gerenciamento de pequenas, médias e grandes empresas. O Curso de Sistemas de Informação, iniciado no primeiro semestre de 2023, tem por objetivo a formação de profissionais para atuar no planejamento, na análise, na utilização e na avaliação de modernas tecnologias de informação aplicadas às áreas administrativas e industriais, em organizações públicas e privadas.

A criação do Curso de Engenharia Elétrica, por sua vez, surge como uma das ações previstas na fase II do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica do MEC e da verificação da demanda por cursos superiores no *Campus Nepomuceno*, de forma a atender a uma necessidade de formação profissional capaz de responder ao perfil de desenvolvimento econômico e social apresentado pela cidade. Na região, encontram-se agroindústrias, empresas metalúrgicas, de peças automotivas, material elétrico, equipamentos eletroeletrônicos, alimentos, medicamentos, vestuário, insumos agrícolas.

O curso de Engenharia Civil para o *Campus Curvelo* foi proposto com o objetivo de atender às demandas de mercado da região Central do Estado de Minas Gerais, em

especial às encontradas na cidade de Curvelo, que exerce influência como polo econômico, administrativo e educacional, requerendo um profissional de engenharia civil que atenda não só às questões específicas da Engenharia Civil, como também às questões de ordem ambiental. Surge como uma das ações previstas na fase II do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação (MEC). O Curso de Engenharia de Energia, iniciado no segundo semestre de 2024, visa a formação de profissionais capazes de atuarem no planejamento e coordenação da implantação de usinas das mais diversas fontes, sejam elas hidrelétricas, fotovoltaicas ou outra qualquer, analisando os impactos causados no meio ambiente, sociedade e economia.

No Campus Contagem foi criado o Curso de Engenharia Química, cujo início se deu no primeiro semestre letivo de 2023 e que se justifica pelo fato de o município pertencer à Região Metropolitana de Belo Horizonte, na qual há um polo industrial de forte relevância e que demanda análises físico-químicas para controle de qualidade de amostras, acompanhamento e controle de processos, avaliação de impacto ambiental, projetos e manutenção de reatores/digestores, dentre outros, fundamentais para a expansão industrial.

No município de Belo Horizonte, no *Campus Nova Gameleira*, foi criado o curso de Engenharia de Produção Civil, baseado na busca do mercado profissional por engenheiros mais qualificados tecnicamente e preparados para assumir funções gerenciais, considerando o baixo número de oferta de cursos na área e seu potencial impacto na comunidade acadêmica e nos setores produtivos locais e regionais. No entanto, devido a restrições de atuação impostas pelo CONFEA, em 2020, o Curso de Engenharia de Produção Civil dá lugar ao Curso de Engenharia Civil.

Com o Curso de Graduação em Administração, buscou-se apresentar e estimular a formação da emancipação à ampliação de conhecimentos e práticas gerenciais em ciências sociais aplicadas ao campo das organizações. Foi o curso de Bacharelado a substituir o Curso Superior de Tecnologia em Normalização e Qualidade Industrial.

O Curso de Engenharia de Computação foi proposto em Belo Horizonte por ser a cidade um polo de informática com um pujante conjunto de empresas de tecnologias da informação, além do elevado número de empresas que atendem apenas ao mercado interno e que carecem de profissionais cada vez mais bem qualificados.

O Curso de Engenharia Elétrica é fruto de um processo coletivo de reconstrução do Curso de Engenharia Industrial Elétrica, com a necessidade do aprimoramento da área e das diversas alterações curriculares empreendidas desde que o curso foi criado, assim como o curso de Engenharia Mecânica é fruto das reestruturações do curso de Engenharia Industrial Mecânica, tendo sua origem na necessidade de alavancar o desenvolvimento industrial centrado na produção de bens duráveis.

A proposta de criação do Programa Especial de Formação Pedagógica de Docentes visou atender ao crescimento da demanda por profissionais do magistério, assumindo a responsabilidade social de contribuir para a formação de professores, por meio da oferta pública e gratuita do curso, e atender à demanda de professores para atuar no ensino técnico-profissional.

Ainda em Belo Horizonte, mas no Campus Nova Suíça, o Curso de Engenharia Ambiental e Sanitária foi proposto alinhado à política institucional do CEFET, indo ao encontro às demandas da sociedade por profissionais altamente qualificados para atuação na área de meio ambiente, atendendo às expectativas do corpo docente e amparado na necessidade de um curso de graduação que promovesse também a verticalização do ensino nessa área específica. A implantação do Curso de Química Tecnológica surge de um projeto de curso superior em Química, justificada pela expertise da Instituição no curso Técnico em Química, pela demanda contínua de egressos quanto à formação superior em Química, pelas atribuições tecnológicas conferidas pelo Conselho Federal de Química a esse Bacharel, para além daquelas conferidas ao químico, e pelo fato de que tal modalidade era inexistente em nosso Estado.

A proposta do Curso de Engenharia de Materiais deu-se em função da necessidade do mercado de trabalho, em virtude da crescente ascensão, no Estado de Minas

Gerais, das indústrias de materiais poliméricos, cerâmicos, compósitos, semicondutores e novos materiais que passam a exigir um profissional de nível superior ligado à engenharia, com diferenciais em relação aos cursos de Engenharia Química, Engenharia Metalúrgica e Engenharia Mecânica, também ofertados pelo CEFET-MG.

O curso de Engenharia de Transportes foi proposto no CEFET-MG buscando conciliar a infraestrutura física e o corpo docente já existente à crescente demanda em prover profissionais qualificados para auxiliar no desenvolvimento do segmento de transportes no país e pelos investimentos do Plano Nacional de Logística e Transporte nas regiões que podem ser consideradas como área de influência direta do CEFET-MG.

O Curso de Letras foi proposto destacando a existência de uma demanda crescente por um perfil definido de profissional para o mercado da produção e da difusão cultural, convededor de línguas, linguagens e de processos de produção tecnológicos, demanda essa atestada pela criação de linhas de pesquisa similares em programas universitários importantes, como os da UFMG, além da excelente reputação do CEFET-MG na formação de profissionais técnicos. Nessa área, o CEFET-MG já tinha uma atuação transversal e um enfoque transdisciplinar, com discussões advindas das áreas da Linguística, da Literatura e da Comunicação com a Computação, a Engenharia de Produção e com a Administração.

4.3 Princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais

Dentro da concepção de educação integral, ou formação humana integral, que baliza as diretrizes estratégicas do presente Plano, os conhecimentos, saberes e experiências, escolares e extraescolares são considerados complementares, não hierarquizáveis. Pressupõe-se, portanto, que a prática educativa voltada para a formação integral seja capaz de construir uma relação dialógica entre o que os alunos sabem, as realidades em que vivem e os conteúdos técnico-científicos.

Para a Instituição, a promoção da educação integral coloca desafios aos docentes e à gestão. Os primeiros devem assumir uma postura aberta, dialógica e indagadora. A gestão, por seu turno, deve ser democrática, possibilitando a participação de diferentes segmentos da comunidade escolar (professores, estudantes, pais, direção e demais funcionários) nas decisões institucionais.

Em se tratando da Educação Profissional e Tecnológica, essa concepção é salutar para evitar uma visão redutora da função dessa modalidade de ensino, pois traz à tona a função político-social da escola, que se preocupa com as demandas profissionais atuais, mas também com as demandas sociais, científicas, políticas da contemporaneidade. Nesse contexto, as dimensões do mundo do trabalho, da vida familiar, social e educacional devem ser articuladas para consolidar a oferta de uma educação realmente integral.

De modo complementar, para cumprir sua função social, a instituição deve valer-se do princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, estabelecido por meio do art. 207 da Constituição Federal de 1988, a saber:

Art. 207. As universidades gozam, na forma da lei, de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. (BRASIL, 1988)

A Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (LDB), que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, determina, por sua vez, que a educação superior tem por finalidade promover a extensão, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na Instituição.

Nesse cenário e considerando ainda o que dispõe a Política Nacional de Extensão Universitária (PNEU), elaborada pelo Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Instituições Públicas de Educação Superior Brasileiras (FORPROEX), bem como a Resolução CNE nº 7, de 18 de dezembro de 2018, a extensão no CEFET-MG é desenvolvida tendo como referência as seguintes **diretrizes**, as quais são, a

propósito, listadas no art. 2º do anexo da Resolução CEPE-3/22, de 31 de maio de 2022, que regulamenta a integração das ações de extensão nos cursos de graduação:

- **Relação dialógica com a sociedade:** a interação entre teoria e prática de modo que potencialize a articulação entre os saberes sistematizados, acadêmicos, populares e dos povos e comunidades tradicionais;
- **Impacto na formação do discente:** a valorização e integração à matriz curricular de ações que contribuam para a formação cidadã dos(as) discentes, marcadas e constituídas pela vivência dos seus conhecimentos, de modo interprofissional e interdisciplinar, e que estimulem seu posicionamento crítico e sua responsabilidade social;
- **Interdisciplinaridade:** a realização de atividades acadêmicas de caráter interdisciplinar e a integração de áreas distintas do conhecimento que promovam a reflexão sobre questões complexas da sociedade contemporânea, buscando intervir para a superação de problemas sociais;
- **Princípio da indissociabilidade:** integração das atividades de ensino, pesquisa e extensão no fazer acadêmico, visando à consolidação de um projeto democrático de instituição;
- **Relação social de impacto:** as ações de extensão conferem relevância às práticas voltadas para os interesses e as necessidades da população, aliadas aos movimentos de superação de desigualdades e de exclusão social.

Isso posto, cabe ainda destacar os princípios que regem a concepção e execução de propostas de ações no CEFET-MG, a saber:

- **Caráter educativo**, apoiado em princípios éticos, constituindo dimensão sócio referencial no processo de desenvolvimento profissional do corpo discente;
- **Natureza articuladora** entre o CEFET-MG e a sociedade, efetivando-se como uma via de mão dupla que viabilize à Instituição uma prática pedagógica contextualizada e, à sociedade, o acesso ao conhecimento produzido na academia, estabelecendo uma permanente troca de saberes;
- **Dimensão transformadora** da sociedade, visando à formação de uma

consciência crítica e reflexiva para a superação das desigualdades e para a melhoria da qualidade de vida da população;

- **Relação democrática e interativa** do CEFET-MG com outros setores da sociedade – instituições públicas, grupos e movimentos sociais, organizações e empresas;
- **Promoção de iniciativas que expressem o compromisso social** do CEFET-MG com todas as áreas temáticas da extensão, propostas por meio do Plano Nacional de Extensão Universitária formulado pelo FORPROEX, a saber: comunicação; cultura; direitos humanos e justiça; educação; meio ambiente; saúde; tecnologia e produção; e trabalho.
- **Fomento a ações que estimulem o corpo social do CEFET-MG** a contribuir com o enfrentamento dos dilemas da sociedade brasileira, impactando no desenvolvimento social, econômico e científico-tecnológico do país.

Os objetivos de desenvolvimento e suas metas, apresentados no próximo capítulo, buscam materializar as diretrizes expressas no PPI, bem como as orientações estratégicas contidas no PEI, baseando-se em uma concepção de educação crítica, reafirmada como direito social diretamente vinculado ao pleno exercício da cidadania. Assim, afirma-se uma educação pública, gratuita, laica, de qualidade, inclusiva, democrática, participativa e plural, que reconhece e valoriza diversidades, contextos e especificidades individuais, locais e regionais, preocupando-se ainda com questões humanísticas, sociais e ambientais. Pretende-se promover um ensino alicerçado na relação teoria-prática e no uso de ferramentas tecnológicas, integrando trabalho, ciência, cultura, arte e esporte, incentivando o diálogo e a troca entre as diferentes disciplinas, ainda que mantendo a sua autonomia, para formar cidadãos críticos e capazes de transformar o mundo em que vivem. Pretende-se, ainda, fortalecer a relação entre os níveis e etapas de ensino ofertados pela Instituição, na perspectiva de verticalização.

5. OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO

O Quadro 5 apresenta os objetivos de desenvolvimento institucional estabelecidos para o período de 2023 a 2027, e seu alinhamento aos objetivos estabelecidos no Plano Estratégico Institucional (PEI) 2023-2032¹⁷.

Para a elaboração do Quadro 5 as Diretorias e Secretarias especializadas do CEFET-MG foram convidadas a pensarem em propostas de objetivos de desenvolvimento tendo como referência os objetivos estratégicos definidos no PEI 2023-2032 e as diretrizes e proposições constantes do Projeto Pedagógico Institucional e, também, deste PDI. Estas propostas de objetivos de desenvolvimento advindas de cada diretoria e secretaria foram, então, compiladas e reorganizadas conforme os objetivos estratégicos aos quais estavam associadas, assegurando o alinhamento dos objetivos de desenvolvimento aos objetivos estratégicos e à metodologia de medição de desempenho do CEFET-MG.

Cabe ressaltar que a metodologia¹⁸ adotada pela instituição para seu planejamento, aprovada no âmbito do PEI 2023-2032, estabelece que os objetivos estratégicos e de desenvolvimento (e, consequente, os indicadores de desempenho associados, que possibilitam sua mensuração) são construídos observando suas relações de dependência com outros objetivos de níveis inferiores de planejamento institucional (e.g., políticas, programas, projetos, planos de ação etc.), e assim por diante, até que se chegue ao nível de objetivos (e respectivos indicadores) meramente da rotina operacional da instituição.

Assim, do ponto de vista da metodologia adotada, os objetivos vão se organizando numa rede hierárquica que expressa as relações de dependência (ou, em sentido amplo, relações de causa e efeito) identificadas entre todos os objetivos estabelecidos em quaisquer níveis de planejamento institucional. O mesmo se dá com os indicadores de desempenho que apuram os resultados institucionais. Por esta razão,

¹⁷ [Resolução CGOV-3, de 18 de outubro de 2022](#).

¹⁸ Ver seção 2.1 Instrumentos para elaboração do PDI.

não é possível que se estabeleça neste PDI, o detalhamento dos indicadores de desempenho associados aos objetivos de desenvolvimento institucional.

Neste cenário, o detalhamento dos indicadores de desenvolvimento institucional, metas, fórmula de cálculo, periodicidade de apuração etc., enfim todas as informações necessárias e suficientes para caracterizá-lo completamente serão estabelecidas por meio de ato específico no escopo e em conformidade com as normas que regem o Sistema de Medição de Desempenho Institucional¹⁹ (SiMED) do CEFET-MG, e serão publicizados nas páginas internet específicas do PDI e do SiMED.

Por fim, os resultados do monitoramento da execução deste PDI 2023-2027 serão apresentados e divulgados à comunidade por meio de painéis analíticos, disponibilizados nas páginas internet supracitadas.

¹⁹ [Resolução CGOV/CEFET-MG Nº 12, de 27 de junho de 2024.](#)

Quadro 5 – Objetivos de Desenvolvimento associados aos objetivos estratégicos

Objetivo Estratégico (OE)	Objetivo de Desenvolvimento (OD)	Descrição do Objetivo de Desenvolvimento
OE-1 – Educação tecnológica de excelência, inclusiva e integral		
OE-2 – Ampliar a oferta e aprimorar a qualidade do ensino	OD-2.1 – Política de desenvolvimento do ensino	OD-2.1 – Desenvolver e implantar uma política institucional de desenvolvimento do ensino, fundamentada nos princípios da educação integral, diversa, equitativa e inclusiva, com vistas à ampliação e à consolidação da oferta educacional em todos os campi, níveis e modalidades de ensino, bem como à melhoria da qualidade e da efetividade dos processos de ensino e de aprendizagem.
	OD-2.2 – Programa de desenvolvimento profissional continuado de docentes	OD-2.2 – Elaborar e implementar um programa de desenvolvimento profissional continuado para docentes, centrado no desenvolvimento de habilidades e competências socioemocionais e na promoção de uma educação diversa, equitativa, inclusiva e integral, contemplando planejamento e avaliação da aprendizagem, metodologias ativas, práticas pedagógicas inovadoras e o uso crítico, criativo e ético de tecnologias digitais no ensino etc.
	OD-2.3 – Programa de formação de líderes e gestores educacionais	OD-2.3 – Elaborar e implementar programa de formação de líderes e gestores educacionais voltados para o desenvolvimento de habilidades e competências para a gestão do ensino-aprendizagem, educação inclusiva e integral, gestão pedagógica de processos de ensino-aprendizagem, gestão de pessoas e resolução de conflitos, gestão administrativa e financeira, planejamento integrado do ensino-aprendizagem, tecnologias educacionais no ensino-aprendizagem, avaliação do ensino-aprendizagem, desenvolvimento de currículos, práticas e processos inovadores no ensino-aprendizagem etc.
	OD-2.4 – Programa de expansão da oferta e melhoria da qualidade dos cursos	OD-2.4 – Elaborar e implementar programa institucional voltado à expansão e ao aprimoramento da oferta e da qualidade dos cursos - de quaisquer níveis de ensino, formas, modalidades e turnos -, alinhado às demandas locais e regionais e aos diferentes perfis de ingresso. O programa deverá priorizar as áreas de ciências exatas e matemática, tecnologias, educação profissional e engenharias, bem como contemplar ações estruturadas de promoção da interdisciplinaridade e da integração curricular, de modo a potencializar a articulação entre formação geral e específica e fortalecer a coerência dos projetos pedagógicos institucionais.
	OD-2.5 – Programa de ampliação e desenvolvimento de atividades extracurriculares.	OD-2.5 – Elaborar e Implementar programa institucional para estímulo, ampliação e desenvolvimento de atividades extracurriculares e de extensão em quaisquer níveis de ensino, promovendo integração entre a instituição e a sociedade, que complementem o desenvolvimento acadêmico e contribuam para a formação integral do aluno, e que acarretem impacto social, por

		meio de soluções para demandas locais e regionais, com iniciativas culturais, artísticas, esportivas, científicas, econômicas e sociais alinhadas à função social institucional e aos pilares de ensino, pesquisa e extensão.
	OD-2.6– Fortalecer as instâncias colegiadas de gestão e acompanhamento dos cursos	OD-2.6 – Fortalecer a atuação dos colegiados de cursos e, na graduação, os núcleos docentes estruturantes na gestão do curso, na promoção de revisões periódicas dos projetos pedagógicos de curso e das matrizes curriculares visando o alinhamento do curso às demandas profissionais, na avaliação e introdução de inovações pedagógicas, na resolução de conflitos etc.
	OD-2.7 – Sistema de acompanhamento e gestão acadêmica	OD-2.7 – Desenvolver e implementar soluções informatizadas que permitam o acompanhamento sistemático, individualizado, do percurso formativo e do desempenho dos estudantes nas atividades curriculares e extracurriculares. Para possibilitar a análise do progresso do estudante no curso pelo Colegiado do Curso, o sistema deve gerar relatórios automatizados de maneira a facilitar intervenções pedagógicas adequadas e mensurar indicadores de desempenho, institucionais e de agências reguladoras, conforme protocolos definidos para monitoramento acadêmico e acompanhamento do estudante.
OE-3 – Fortalecer o sistema de pesquisa, desenvolvimento e inovação	OD-3.1 – Política de desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação	OD-3.1 – Desenvolver e implantar uma política institucional de ciência, tecnologia e inovação, que integre academia, setor científico e setor produtivo não-acadêmico, orientada à ampliação da geração, transferência e aplicação de conhecimento, tecnologias e soluções inovadoras para a sociedade, nos termos do Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I). A política deve promover parcerias estratégicas, fortalecer a articulação entre formação de pessoas, pesquisa e demandas do setor produtivo não-acadêmico, e potencializar o impacto socioeconômico das ações institucionais, em consonância com o Marco Legal de CT&I e as diretrizes nacionais para a inovação no ambiente acadêmico.
	OD-3.2 – Programa de expansão e fortalecimento da pesquisa e inovação	OD-3.2 – Elaborar e implementar programa institucional de expansão, melhoria da qualidade e fortalecimento da pesquisa e inovação, com foco na integração e cooperação entre pesquisadores e na articulação de redes multi-institucionais e interdisciplinares em áreas estratégicas. O programa deve estimular a formação e o fortalecimento de grupos de pesquisa interdisciplinares, inclusive nas unidades do interior, promover a participação ampliada de alunos de todos os níveis de ensino em atividades de desenvolvimento científico e tecnológico, incentivar pesquisas cooperadas voltadas a demandas da sociedade e do setor produtivo não-acadêmico, apoiar a publicação dos resultados em periódicos de relevância e aprimorar a divulgação do conhecimento, em alinhamento às diretrizes nacionais e ao Marco Legal de CT&I.
	OD-3.3 – Programa de expansão e melhoria da qualidade da infraestrutura especializada para pesquisa e inovação	OD-3.3 – Elaborar e implementar programa institucional de expansão, melhoria da qualidade e consolidação da infraestrutura especializada multiusuária para pesquisa e inovação, incluindo a aquisição de equipamentos e tecnologias que potencializem a produção científica e tecnológica. Esse programa deve promover o acesso compartilhado por grupos de pesquisa, incentivar projetos estratégicos conjuntos com o setor produtivo não-acadêmico ou outras instituições científicas e tecnológicas (ICTs), e fomentar parcerias multi-institucionais, ampliando o impacto, a excelência e a sinergia das ações acadêmicas inovadoras.

	OD-3.4 – Sistema de acompanhamento e gestão da pesquisa, desenvolvimento e inovação	OD-3.4 – Desenvolver e implementar soluções informatizadas para o acompanhamento sistemático das atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I), possibilitando a mensuração de indicadores de desempenho, a avaliação da produção científica e tecnológica institucional, e a otimização da alocação de recursos financeiros destinados à pesquisa e inovação. Essas ferramentas devem integrar dados, gerar relatórios automatizados e facilitar o monitoramento contínuo, promovendo transparência e eficiência na gestão das atividades institucionais de pesquisa e inovação.
OE-4 – Fortalecer a extensão e interação com a sociedade	OD-4.1 – Política de desenvolvimento da extensão	OD-4.1 – Desenvolver e implantar política institucional de desenvolvimento da extensão, direcionada à melhoria, ampliação e fortalecimento das atividades extensionistas, contemplando as áreas da atuação institucional: esporte e lazer, arte e cultura, acompanhamento e integração de egressos, empreendedorismo e inovação, empresas juniores, desenvolvimento de carreiras, parcerias com movimentos sociais, outras instituições de ensino e setor produtivo etc.
	OD-4.2 – Programa de parcerias para o desenvolvimento tecnológico	OD-4.2 – Elaborar e implementar programa institucional de parcerias para o desenvolvimento tecnológico voltado à prospecção de oportunidades e ao estabelecimento de parcerias estratégicas com o setor produtivo, arranjos produtivos locais e outras instituições de ciência, tecnologia e inovação (ICT), nacionais e internacionais, para a realização de projetos conjuntos de pesquisa aplicada, desenvolvimento de novos produtos e serviços de base tecnológica e, também, à inserção de alunos-pesquisadores na indústria e em outras instituições de pesquisa.
	OD-4.3 – Programa de desenvolvimento de parcerias estratégicas para desenvolvimento local e regional	OD-4.3 – Desenvolver e implementar programa de expansão, desenvolvimento e consolidação de parcerias estratégicas com movimentos sociais organizados, organizações comunitárias, arranjos produtivos locais, empresas e setor produtivo para a construção conjunta e realização de projetos socioeducacionais que promovam a integração acadêmica do aluno ao desenvolvimento local e regional, contemplando, em especial, projetos voltados à inclusão de grupos em situação de vulnerabilidade.
	OD-4.4 – Programa de qualificação profissional	OD-4.4 – Desenvolver e implementar programa de qualificação profissional direcionado a desenvolver novas habilidades de trabalhadores, promovendo sua empregabilidade e contribuindo para geração de trabalho e renda para a comunidade local.
	OD-4.5 – Programa de desenvolvimento da arte e cultura, do esporte e lazer	OD-4.5 – Desenvolver e implementar programa(s) de desenvolvimento da arte e cultura, do esporte e lazer direcionado à promoção e fomento aos eventos artísticos, culturais, esportes e de lazer abertos à comunidade, e à criação e fortalecimento dos vínculos institucionais e entre a instituição e a comunidade.
	OD-4.6 – Programa de desenvolvimento e acompanhamento de carreiras	OD-4.6 – Desenvolver e implementar programa(s) de orientação, desenvolvimento e acompanhamento profissional para os alunos direcionado a apoiar o aluno no planejamento e desenvolvimento de sua carreira por meio de serviços de carreiras, a fortalecer os vínculos dos alunos com a instituição, a acompanhar os egressos e avaliar sua inserção profissional e a adequação da sua formação ao mercado de trabalho, fornecendo evidências para subsidiar a gestão de currículos e da aprendizagem.

	OD-4.7 – Programa de propriedade intelectual e transferência de tecnologia	OD-4.7 – Elaborar e implementar programa institucional de propriedade intelectual e transferência de tecnologia visando assegurar a proteção de propriedade intelectual de criações e invenções produzidas na instituição, fomentar o registro de patentes, softwares e outras criações e criar estruturas de apoio, técnico e logístico, para o desenvolvimento de produtos, serviços, processos ou tecnologias inovadores e para a transferência de tecnologia para o setor produtivo.
	OD-4.8 – Sistema de acompanhamento e gestão da extensão	OD-4.8 – Desenvolver e implementar mecanismos e soluções informatizadas que possibilitem o acompanhamento sistemático da extensão, a mensuração do impacto social, cultural, econômico e a transformação gerada nas comunidades atendidas, a avaliação das ações de extensão, e a melhoria da eficiência na alocação de recursos financeiros destinados às atividades extensionistas.
OE-5 – Aprimorar a gestão de currículos e aprendizagens	OD-5.1 – Política de gestão de currículos e aprendizagens	OD-5.1 – Desenvolver e implantar política(s) institucional(is) de gestão de currículos e aprendizagens, que estabeleça diretrizes institucionais para aperfeiçoar a gestão de currículos e as relações de ensino-aprendizagem no âmbito dos cursos de todos os níveis e modalidades de ensino, por meio da recontextualização e apropriação das melhores experiências nacionais e internacionais na área de gestão de currículos e aprendizagens.
	OD-5.2 – Programa de gestão de currículos centrado na educação integral e na estratégia de currículos integrados	OD-5.2 – Elaborar e implementar programa(s) institucional(ais) de gestão de currículos direcionado à promoção e desenvolvimento da educação integral em todos os cursos, de quaisquer níveis e modalidades de ensino, a partir da incentivo ao redesenho dos projetos pedagógicos de cursos baseado na estratégia de currículos integrados, visando assegurar a integração entre ensino, pesquisa e extensão, a flexibilidade curricular, a formação interdisciplinar, a internacionalização do currículo do ensino superior por meio da oferta de disciplinas em outros idiomas, aproveitamento de disciplinas realizadas no exterior e dupla diplomação, a universalização da educação inclusiva e a possibilidade de diversos percursos formativos, a adoção de tecnologias digitais na educação etc.
	OD-5.3 – Programa de gestão da aprendizagem e desenvolvimento de metodologias ativas de aprendizagem	OD-5.3 – Elaborar e implementar programa(s) institucional(ais) de gestão da aprendizagem, com a finalidade de fomentar a adoção e o desenvolvimento de metodologias ativas de aprendizagem (e.g., aprendizagem baseada em problemas, projetos integradores, sala de aula invertida, gamificação, cultura maker etc.) e de outras práticas inovadoras que favoreçam o protagonismo e a formação integral do aluno, bem como a integração de conhecimentos de diversas disciplinas, e de desenvolver estratégias de ensino personalizadas que considerem os diferentes ritmos de aprendizagem, estilos cognitivos e percursos formativos dos alunos.
	OD-5.4 – Observatório de currículos e práticas pedagógicas	OD-5.4 – Instituir observatório de currículos e práticas pedagógicas visando identificar e avaliar as melhores experiências na área de gestão de currículos e aprendizagens desenvolvidas em instituições congêneres, nacionais e internacionais, e internalizar e disseminar as experiências inovadoras, contribuindo para a melhoria contínua do processo educativo e para a criação de um espaço institucional de compartilhamento, reconhecimento e valorização de ideias, práticas e experiências de sucesso.
OE-6 – Assegurar o acesso,	OD-6.1 – Política de acesso, permanência e êxito	OD-6.1 – Desenvolver e implantar política de acesso, permanência e êxito que estabeleça diretrizes e estratégias (e.g., ações afirmativas, reserva de vagas etc.) para aprimorar as condições

permanência e êxito dos alunos		de ingresso na instituição, em quaisquer níveis de ensino, em particular dos grupos em situação de vulnerabilidade socioeconômica ou grupos historicamente sub-representados ou discriminados, e assegurar a permanência e o êxito de estudantes, com especial ênfase naqueles alunos com deficiência ou mobilidade reduzida ou, ainda, necessidades educacionais específicas.
	OD-6.2 – Programa de melhoria do acesso ao ensino técnico e ao ensino superior	OD-6.2 Elaborar e implementar programa de melhoria das condições de acesso ao ensino técnico e ao ensino superior (graduação e pós-graduação) que promova o acesso equitativo dos grupos em situação de vulnerabilidade socioeconômica ou grupos historicamente sub-representados ou discriminados ou com deficiência ou mobilidade reduzida, por meio de ações afirmativas e outras estratégias de ação.
	OD-6.3 – Programa de acessibilidade, inclusão e diversidades	OD-6.3 – Expandir e aprimorar o programa de acessibilidade, inclusão e diversidades com a finalidade de reduzir e, se possível, eliminar barreiras de acessibilidade e promover a inclusão plena de estudantes com deficiência, transtornos de aprendizagem e outras necessidades educacionais específicas, de criar ambientes que propiciem a aprendizagem ativa e espaços de convivência que favoreçam a formação integral dos alunos, de promover um ambiente institucional de acolhimento, respeito e valorização das diversidades.
	OD-6.4 – Programa de alimentação estudantil	OD-6.4 – Expandir e fortalecer o programa de alimentação estudantil com a finalidade de universalizar o atendimento à comunidade discente da instituição, de proporcionar alimentação de qualidade, balanceada, variada e subsidiada e de desenvolver projetos e ações educativas relacionadas à alimentação e educação nutricional dos estudantes, em especial daqueles em vulnerabilidade socioeconômica, contribuindo para a permanência do estudante na instituição e a sua formação integral.
	OD-6.5 – Programa de bolsas e auxílios estudantis	OD-6.5 – Expandir, diversificar e melhorar a qualidade e eficiência do(s) programa(s) de bolsas e auxílios estudantis visando garantir equidade de oportunidades e a inclusão socioeconômica voltadas aos estudantes em condições de vulnerabilidade, bem como desenvolver outras ações de assistência ao estudante.
	OD-6.6 – Programa de acompanhamento psicossocial e assistência psicológica	OD-6.6 – Expandir e aprimorar o programa acompanhamento psicossocial, o serviço de assistência psicológica, com a finalidade de desenvolver na instituição ações socioeducativas de promoção da saúde mental e do autocuidado, identificar estudantes com necessidades de apoio social, e prover este apoio por meio de equipes multiprofissionais capacitadas.
	OD-6.7 – Observatório de permanência e êxito	OD-6.7 – Estabelecer observatório de permanência e êxito com a finalidade de monitorar indicadores diversos associados à permanência e êxito dos alunos (e.g., taxas de evasão, retenção, conclusão, tempo de integralização etc.), de realizar estudos sobre o tema e propor estratégias e ações preventivas e interventivas baseadas em evidências voltadas para a permanência e êxito dos alunos, identificar e promover a integração de iniciativas nas diferentes áreas de atuação da institucionais em prol da permanência, êxito e desenvolvimento integral do aluno.
OE-7 – Fortalecer a cooperação	OD-7.1 – Política de cooperação acadêmica internacional	OD-7.1 – Desenvolver, implantar e consolidar uma política institucional de internacionalização voltada ao fortalecimento e à diversificação das relações acadêmicas e científicas com instituições

acadêmica internacional		<p>congêneres internacionais. Essa política deve promover ambientes colaborativos que integrem ensino, pesquisa e inovação; ampliar e qualificar a mobilidade internacional (<i>incoming</i> e <i>outgoing</i>) de discentes e docentes por meio de intercâmbios, estágios, visitas técnicas e programas de cotutela; incorporar temas e bibliografia internacionais aos currículos acadêmicos, com a oferta de seminários e disciplinas em línguas estrangeiras e a realização de atividades presenciais ou híbridas com docentes e pesquisadores estrangeiros; adotar práticas institucionais que valorizem o multilinguismo, o multiculturalismo e a integração de comunidades acadêmicas globais; e fomentar parcerias técnico-científicas voltadas ao desenvolvimento de projetos de pesquisa inovadores e de produção intelectual em cooperação, consolidando a excelência acadêmica e a inserção internacional da instituição.</p>
	OD-7.2 – Política linguística	<p>OD-7.2 – Desenvolver e implementar uma política linguística institucional que estabeleça diretrizes e estratégias para valorizar e promover o multilinguismo e o multiculturalismo; fortalecer a internacionalização por meio da ampliação do acesso ao conhecimento e do letramento acadêmico em línguas estrangeiras e em Libras; estimular a oferta de disciplinas de graduação e pós-graduação ministradas em línguas estrangeiras, bem como a realização de atividades presenciais ou híbridas com docentes e pesquisadores estrangeiros; promover e consolidar o ensino de português para estrangeiros; incentivar a produção, publicação e disseminação de trabalhos acadêmicos em línguas estrangeiras e a produção intelectual em cooperação internacional.</p>
	OD-7.3 – Programa de mobilidade acadêmica internacional discente	<p>OD-7.3 – Aprimorar o programa de mobilidade acadêmica internacional para estudantes de todos os níveis e modalidades de ensino, promovendo sua integração com as demais iniciativas de internacionalização e política linguística da instituição, a ampliação de acordos de dupla diplomação com instituições parceiras, o oferecimento de apoio institucional técnico, logístico e financeiro (conforme disponibilidade orçamentária), o fortalecimento do acolhimento de docentes e discentes estrangeiros e a valorização do desenvolvimento de competências linguísticas e interculturais no âmbito das atividades acadêmicas internacionais.</p>
	OD-7.4 – Programa de cooperação internacional para o desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão	<p>OD-7.4 – Elaborar e implementar um programa de cooperação internacional voltado ao fortalecimento do ensino, da pesquisa e da extensão. O programa deve identificar oportunidades e apoiar a realização de projetos conjuntos em ensino, pesquisa e extensão; promover eventos científicos, culturais e tecnológicos de alcance internacional que estimulem a troca de conhecimentos e ampliem a inserção global da instituição; e desenvolver ações de capacitação para docentes, discentes e técnico-administrativos, com foco na atuação em contextos acadêmicos e científicos internacionais.</p>
OE-8 – Desenvolver a comunicação com a comunidade interna e com a sociedade	OD-8.1 – Política de comunicação	<p>OD-8.1 – Desenvolver e implantar política de comunicação institucional que estabeleça princípios, diretrizes e estratégicas para melhoria da comunicação interna e externa (e.g., servidores, colaboradores, alunos, parceiros, imprensa e comunidade em geral); ampliar e fortalecer a produção audiovisual digital; fortalecer a imagem institucional; melhoria contínua da identidade visual da instituição; desenvolver e fortalecer os diferentes canais de comunicação e interação com as comunidades interna e externa; fomentar a participação ativa dos alunos, servidores e outros</p>

		segmentos internos e da comunidade externa no desenvolvimento da instituição; aperfeiçoar a gestão de crises; aprimorar a disseminação dos resultados de valor alcançados pela instituição; fortalecer a comunicação científica e tecnológica para divulgar à sociedade o conhecimento, tecnologias, produtos e serviços gerados na instituição; assegurar que as publicações nos canais oficiais atendam aos interesses públicos e institucionais; identificar e promover as melhores práticas de comunicação disponíveis.
	OD-8.2 – Programa de melhoria da comunicação institucional	OD-8.2 – Elaborar e implementar programa de melhoria da comunicação institucional com a finalidade de desenvolver as estratégias estabelecidas voltadas à promoção do sentimento de pertencimento e à integração da comunidade interna; fortalecer a imagem institucional; aperfeiçoar e fortalecer a comunicação científica e tecnológica à sociedade dando visibilidade ao conhecimento, produtos e serviços gerados; aprimorar a disseminação dos resultados de valor alcançados pela instituição; desenvolver o engajamento e a participação de todos os segmentos internos e da comunidade externa no desenvolvimento da instituição; desenvolver os canais de comunicação e redes sociais, em especial aqueles voltados à escuta ativa; desenvolver novas plataformas digitais que favoreçam o acesso à informação, aos serviços e à participação da comunidade via internet.
	OD-8.3 – Programa de produção audiovisual digital	OD-8.3 – Elaborar e implementar programa de produção audiovisual digital com a finalidade de desenvolver as estratégias estabelecidas para ampliar, melhorar e fortalecer a produção de conteúdo audiovisual institucional utilizando tecnologias digitais em todas as suas etapas, criação, desenvolvimento, produção e pós-produção; prover apoio técnico a projetos independentes inovadores de produção audiovisual de interesse institucional; preservar e promover a curadoria do acervo histórico da produção audiovisual da instituição.
	OD-8.4 – Sistema de acompanhamento da comunicação institucional	OD-8.4 – Desenvolver e implementar mecanismos e soluções informatizadas que possibilitem o acompanhamento sistemático da comunicação, interna e externa, e do engajamento dos alunos, servidores, colaboradores nas ações da instituição; a mensuração do impacto social e cultural das comunicação institucional na comunidade (e.g., alcance, engajamento, satisfação da comunidade, imagem pública); a avaliação das ações de comunicação interna e com a sociedade; a melhoria da qualidade e da eficiência nos processos de comunicação e participação dos segmentos internos e da comunidade externa.
OE-9 – Aprimorar a governança institucional	OD-9.1 – Política de governança	OD-9.1 – Implantar política de governança que estabeleça princípios, diretrizes e estratégicas para a melhoria da governança institucional - alicerçada nos princípios da capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas e responsabilidade (<i>accountability</i>) -, por meio da estruturação de um sistema interno de governança, de um sistema de medição do desempenho da instituição e de um conjunto coordenado de programas abrangendo todos os mecanismos, áreas e práticas de governança.
	OD-9.2 – Sistema interno de governança	OD-9.2 – Implantar sistema interno de governança com a finalidade de construir um modelo de governança para a instituição; definir papéis específicos e responsabilidade dos órgãos internos no que concerne à governança institucional; dar organicidade às atividades de governança na

		instituição; articular os órgãos constituintes desse sistema favorecendo a máxima efetividade na gestão e execução das ações e processos de governança institucional.
	OD-9.3 – Portfólio de governança	OD-9.3 – Implantar portfólio de programas de governança com a finalidade de promover a gestão estratégica centralizada e unificada dos programas de governança; maximizar os resultados quanto à governança e, ao mesmo tempo, minimizar os riscos; desenvolver; no âmbito da instituição, todas as áreas e práticas de governança (e.g., gestão estratégica; desenvolvimento estratégico da governança, modelo de governança, gestão de riscos, controle interno, gestão da integridade, gestão por processos, gestão analítica, transparência, participação e controle social etc.)
	OD-9.4 – Programa de desenvolvimento estratégico da governança	OD-9.4 – Implementar programa de desenvolvimento estratégico da governança com a finalidade de promover uma visão sistêmica e estratégica da governança, centrada na distribuição de responsabilidades e no monitoramento de seu cumprimento, na integridade e na conformidade da gestão institucional; de desenvolver metodologias e modelos robustos para a governança e estabelecer mecanismos para assegurar o alinhamento estratégico das políticas e planos institucionais, a gestão estratégica da governança, a formação de lideranças institucionais, a melhoria dos marcos regulatórios e a conformidade da gestão, o monitoramento e avaliação baseadas em indicadores de desempenho.
	OD-9.5 – Programa de desenvolvimento da gestão de riscos e da integridade	OD-9.5 – Implementar programa de desenvolvimento da gestão de riscos e da integridade com a finalidade de desenvolver um sistema de gestão de riscos, controle interno e de gestão da integridade; de desenvolver ações específicas nas áreas de gestão de riscos, controle e integridade, contribuindo para a melhoria da gestão; desenvolver métodos e mecanismos para a identificação, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos de qualquer natureza (e.g., estratégicos, táticos e operacionais, orçamentário-financeiros, de integridade e conformidade, de reputação etc.); fortalecer o sistema de controle interno; apropriar os resultados decorrentes do controle interno e aprimorar os processos de governança e gestão; desenvolver mecanismos para a prevenção e enfrentamento ao assédio, à discriminação e à violência na instituição; contribuir para promover a cultura da ética na instituição.
	OD-9.6 – Programa de transparência e controle social	OD-9.6 – Implementar programa de transparência e controle social com a finalidade de assegurar transparência, ativa e passiva, por meio da publicação sistemática de dados e informações referentes à prestação de contas à sociedade, em formatos abertos e acessíveis, em cumprimento à Lei de Acesso à Informação, observada a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais; de fortalecer os mecanismos de participação e controle social através da atuação efetiva de conselhos superiores, conselhos especializados, fóruns e comissões instituídas, processos consultivos públicos que envolvam a comunidade nas decisões estratégicas da instituição.
OE-10 – Aprimorar a gestão da instituição	OD-10.1 – Desenvolver metodologia de planejamento institucional	OD-10.1 – Desenvolver e implementar metodologia de planejamento integrado e gestão da instituição que assegure o alinhamento estratégico das políticas, programa, planos e projetos institucionais, desde o nível estratégico até o operacional; desenvolver mecanismos e instrumentos para o planejamento, execução, controle, monitoramento e avaliação das ações institucionais;

		fomentar a gestão de portfólios de programas e projetos institucionais visando assegurar a máxima efetividade de sua execução.
	OD-10.2 – Programa de desenvolvimento da gestão por processos	OD-10.2 – Implementar programa de desenvolvimento da gestão por processos com a finalidade de fomentar a gestão orientada a processos; promover a melhoria contínua dos processos e macroprocessos finalísticos, de governança e de gestão; modernizar, padronizar e aperfeiçoar os processos de trabalho e serviços institucionais; melhorar a qualidade dos serviços oferecidos mediante a incorporação de abordagens e soluções inovadoras; capacitar dirigentes e gestores em otimização de processos de trabalho, inovação na gestão e nos serviços oferecidos e em gestão orientada a processos.
	OD-10.3 – Programa de desenvolvimento da gestão analítica	OD-10.3 – Implementar programa de desenvolvimento da gestão analítica com a finalidade de desenvolver metodologia e ferramentas que possibilitem a mensuração dos resultados e a avaliação do desempenho; desenvolver métodos, técnicas e instrumentos para aprimorar a coleta, tratamento e análise de dados e informações institucionais; aprimorar o processo de tomada de decisão; fortalecer a gestão por meio monitoramento e avaliação contínua dos indicadores de desempenho e resultados institucionais; desenvolver ferramentas de <i>business intelligence</i> (BI) e de análise de dados para apoio à gestão baseada em evidência; desenvolver painéis analíticos integrados e relatórios automatizados e customizáveis de desempenho institucional contribuindo para a transparência ativa, a participação e o controle social da gestão.
	OD-10.4 – Programa de desenvolvimento de gestores e líderes	OD-10.4 – Elaborar e implementar programa de desenvolvimento de gestores e líderes voltados para o desenvolvimento de habilidades e competências essenciais para a liderança e gestão (e.g., planejamento estratégico, metodologia integrada de planejamento institucional; gestão por processos, gestão baseada em evidências, análise de dados, inteligência emocional, gestão de pessoas e resolução de conflitos, gestão orçamentária e financeira, análise e avaliação de desempenho; tecnologias para a gestão, etc.).
OE-11 – Aperfeiçoar a gestão de pessoas	OD-11.1 – Política de gestão de pessoas	OD-11.1 – Implantar política institucional de gestão de pessoas que estabeleça princípios, diretrizes e estratégicas para a gestão de pessoal, docentes e técnico-administrativos em educação, da instituição fundada no alinhamento das necessidades da instituição ao desenvolvimento dos servidores; planejamento e gestão da força de trabalho; no desenvolvimento e capacitação profissional de servidores docentes e técnico-administrativos em educação; no estímulo ao desenvolvimento do trabalho criativo e da cultura; no desenvolvimento da gestão por competências; na valorização e reconhecimento de servidores; na melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida no trabalho; na melhoria das relações e condições de trabalho; na participação e comprometimento dos servidores com os objetivos estratégicos da instituição; promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas institucionais.
	OD-11.2 – Política de desenvolvimento de pessoas	OD-11.2 – Implantar política institucional de desenvolvimento de pessoas que estabeleça princípios, diretrizes e estratégicas diversificadas para orientar o desenvolvimento de pessoas como profissionais e cidadãos; promover o desenvolvimento de habilidades e competências dos

	<p>servidores e colaboradores da instituição; assim como que defina os instrumentos e mecanismos para implementação da política.</p>
OD-11.3 – Política de clima organizacional e qualidade de vida no trabalho	<p>OD-11.3 – Implantar política institucional de desenvolvimento do clima organizacional e da qualidade de vida no trabalhos que estabeleça princípios, diretrizes e estratégicas diversificadas para aprimorar a gestão da ambiência; promover melhorias no clima organizacional trabalho; promover a cultura de colaboração, nas relações interpessoais; melhorar o grau de satisfação e bem-estar dos servidores e colaboradores com sua função e seu ambiente de trabalho; promover a saúde física e mental; melhorar as relações e condições de trabalho; assim como que defina os instrumentos e mecanismos para implementação da política.</p>
OD-11.4 – Programa de desenvolvimento de pessoas	<p>OD-11.4 – Implementar programa de desenvolvimento de pessoas com a finalidade de promover o desenvolvimento e a capacitação profissional de servidores docentes e técnico-administrativos em educação; instituir e manter a Escola de Desenvolvimento de Servidores; incentivar a participação dos servidores nas ações de desenvolvimento de pessoas; realizar levantamento das necessidades de desenvolvimento das pessoas, com foco no desenvolvimento de habilidades e competências dos servidores e colaboradores da instituição; estabelecer modalidades de fomento ao desenvolvimento de pessoas; estabelecer mecanismos para a avaliação, seleção e priorização das demandas por capacitação ou qualificação; elaborar planejamento anual de desenvolvimento de servidores, incluindo previsão de metas físicas e orçamentárias; monitorar e avaliar os resultados do desenvolvimento de servidores e o impacto produzido na gestão.</p>
OD-11.5 – Programa de melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida no trabalho	<p>OD-11.5 – Desenvolver e implementar programa integrado de melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida no trabalho com a finalidade de promover a motivação e fortalecer o engajamento dos servidores com os resultados institucionais; desenvolver a cultura de cooperação interpessoal no trabalho, de ética, cidadania e responsabilidade social; aprimorar a gestão da ambiência; melhorar a comunicação e as relações interpessoais; melhorar a percepção dos servidores e colaboradores sobre o ambiente de trabalho; promover a saúde física e mental; melhorar as relações e condições de trabalho; prover apoio psicossocial, segurança no trabalho e ergonomia.</p>
OD-11.6 – Programa de gestão por competências	<p>OD-11.6 – Desenvolver e implementar programa institucional de gestão por competências com a finalidade de integrar pessoas, processos e estratégia institucional; alinhar o desenvolvimento dos servidores às necessidades institucionais; promover o desenvolvimento contínuo de conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores; promover a valorização e reconhecimento do trabalho dos servidores; incentivar práticas inovadoras e promover de um ambiente organizacional estimulante e colaborativo; realizar levantamento das competências essenciais para cada função e unidade organizacional; mapear perfis profissionais; dimensionar, alocar e gerir a força de trabalho das unidades organizacionais; identificar talentos; modernizar a gestão das unidades acadêmicas e administrativas; desenvolver no gestor uma visão sistêmica da sua unidade; contribuir para aumentar a eficiência da gestão; otimizar o uso dos recursos estruturais e financeiros.</p>

	OD-11.7 – Programa de Gestão e Desempenho	OD-11.7 – Implementar Programa de Gestão e Desempenho (PGD) para os servidores técnico-administrativos em educação e empregados públicos em exercício na instituição com a finalidade de promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas institucionais; contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes; contribuir para o engajamento e o comprometimento dos participantes com os objetivos da instituição; estimular o desenvolvimento do trabalho criativo e da cultura de governo digital; assim como estabelecer critérios e normas para a adesão e o desligamento do servidor e para o monitoramento e avaliação do desempenho do servidor participante do programa.
OE-12 – Infraestrutura de TI e transformação digital	OD-12.1 – Política de segurança da informação	OD-12.1 – Desenvolver e implantar política institucional de segurança da informação que estabeleça princípios, diretrizes e estratégicas e responsabilidades para assegurar a confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações e serviços, estabelecer padrões para o uso seguro de sistemas, o armazenamento, o acesso, a avaliação e gestão de riscos e para a prevenção, identificação e tratamento de incidentes de segurança; promover uma cultura de segurança na comunidade interna, em especial nos servidores da instituição.
	OD-12.2 – Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação	OD-12.2 – Desenvolver e implementar Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação assegurando o seu alinhamento ao Plano Estratégico Institucional, ao Plano de Desenvolvimento Institucional e à Estratégia Federal de Governo Digital com a finalidade de estabelecer diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de TI para o atendimento às necessidades informacionais e de recursos tecnológicos da instituição; aprimorar o planejamento das compras institucionais na área de TIC; promover maior transparência, controle e efetividade na gestão da TIC; estabelecer as iniciativas, metas e prioridades para o uso dos recursos de TIC; determinar o inventário de necessidades priorizado, o plano de metas e ações, o plano de gestão de pessoas, o plano orçamentário e plano de gestão de riscos.
	OD-12.3 – Programa de transformação digital e melhoria dos serviços digitais	OD-12.3 – Elaborar e implementar programa de transformação digital e melhoria dos serviços digitais da instituição com a finalidade de ampliar a oferta e melhorar a qualidade e continuidade dos serviços digitais oferecidos à comunidade, inclusive quanto à inclusão, acessibilidade e proatividade; ampliar a automatização de processos internos; ampliar a digitalização de documentos contribuindo para a eliminação gradativa de trâmites em papel; fortalecer a gestão digital de documentos; fomentar o uso de recursos tecnológicos digitais tanto na gestão quanto na área finalística; oferecer soluções tecnológicas que atendam às necessidades institucionais e que contribuam para a remoção de barreiras de acesso aos serviços disponibilizados; promover a unificação dos canais digitais; contribuir para aperfeiçoar a governança digital, a gestão de dados, a segurança e privacidade; desenvolver plataformas de TI que favoreçam o uso de tecnologias no ensino e de ambientes virtuais avançados de aprendizagem; desenvolver soluções de TI, infraestrutura e serviços, que favoreçam o uso de tecnologias emergentes (e.g., <i>business intelligence</i> , inteligência artificial, Internet das Coisas) para o alcance de ganhos significativos de qualidade e eficiência nos processos de gestão da instituição.

	OD-12.4 – Programa de ampliação e modernização da infraestrutura de TIC, dos serviços e sistemas de informação	OD-12.4 – Elaborar e implementar programa de ampliação e modernização da infraestrutura de TIC, dos serviços e sistemas de informação com a finalidade de assegurar o desempenho, a segurança e a disponibilidade da infraestrutura de TIC, contemplando o armazenamento, processamento, rede de transmissão de dados e comunicação necessários à realização de todas as atividades da instituição; modernizar e ampliar o parque computacional e equipamentos de informática de uso final para o atendimento às necessidades do ensino , da pesquisa, da extensão e da gestão; contribuir para a transformação digital da instituição, por meio da integração dos sistemas de informação; melhorar a eficiência e agilidade dos processos de trabalho da instituição, por meio da desenvolvimento de sistema de informação e melhoria de aplicativos; promover a integração, compartilhamento e acesso aos dados institucionais, observados o sigilo e proteção dos dados sensíveis, bem como as questões de segurança da informação.
	OD-12.5 – Programa de segurança da informação	OD-12.5 – Desenvolver e implantar programa de segurança da informação com a finalidade de estabelecer metodologias, processos, mecanismos e tecnologias para a prevenção, identificação e tratamento de incidentes de segurança, o controle de acessos e a gestão de riscos; assegurar a proteção dos dados e sistemas de informação e infraestrutura de TI da instituição contra ameaças e vulnerabilidades, preservando a integridade, confidencialidade e disponibilidade das informações e serviços; promover uma cultura de segurança entre os servidores, garantindo conformidade com normas legais e infralegais aplicáveis, minimizando impactos e fortalecendo a resiliência da instituição frente a possíveis ataques ou falhas.
	OD-12.6 – Programa de desenvolvimento da governança digital e gestão de TIC	OD-12.6 – Elaborar e implementar programa de desenvolvimento da governança digital e gestão de TIC com a finalidade de assegurar que as políticas, programas e ações relacionadas à TIC sejam, e se mantenham, alinhadas ao Plano Estratégico Institucional (PEI), ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e à Estratégia Federal de Governo Digital; assegurar a conformidade regulatória das ações de TIC frente às normas legais e infralegais; assegurar o uso eficaz de recursos humanos e financeiros, a priorização de iniciativas e projetos de TIC e o cumprimento de padrões e normas; promover e consolidar as melhores práticas de governança e gestão na área de TIC; desenvolver mecanismos para o monitoramento, controle e avaliação dos resultados de TIC; promover a integração entre as áreas de sistemas de informação, infraestrutura de TI, segurança da informação e atendimento à comunidade, visando uma gestão mais ágil, colaborativa e orientada a resultados.
OE-13 – Expandir e modernizar a infraestrutura física	OD-13.1 – Política de infraestrutura física	OD-13.1 – Elaborar e implantar a política de infraestrutura física para o desenvolvimento institucional, com diretrizes claras para a expansão, modernização e melhoria da gestão da infraestrutura com a finalidade de assegurar a sustentabilidade das edificações, a acessibilidade, o uso otimizado dos ambientes, a construção de ambientes multiuso, o compartilhamento e integração dos ambientes.
	OD-13.2 – Programa de gestão da manutenção de edificações e equipamentos	OD-13.2 – Elaborar e implementar programa de gestão da manutenção de edificações e equipamentos da instituição incluindo diagnóstico, conservação, análise de risco, planejamento de

		contratações, monitoramento e controle das manutenções, Projetos de Segurança Contra Incêndio e Pânico (PSCIP).
	OD-13.3 – Plano diretor de infraestrutura física dos campi	OD-13.3 – Elaborar e executar plano diretor de infraestrutura física dos campi, com previsão de melhorias e expansão da infraestrutura de cada campus para uso acadêmico ou administrativo, contemplando melhorias para a segurança, acessibilidade, além de equipamentos públicos comunitários e espaços de convivência.
	OD-13.4 – Programa de melhoria da sustentabilidade das edificações	OD-13.4 – Estruturar e implementar programa de melhoria da sustentabilidade das edificações (ambiental, sociocultural e econômica) com a finalidade de melhorar as condições de acessibilidade e inclusão da comunidade interna, redução de custos operacionais e dos impactos ambientais e melhoria da qualidade dos ambientes (e.g., conforto, segurança, climatização, iluminação etc.).
	OD-13.5 – Programa de melhoria da gestão dos espaços físicos	OD-13.5 – Desenvolver e implementar programa de melhoria da gestão dos espaços físicos da instituição centrado na análise e redução da ociosidade, no controle de ocupação, na otimização do uso de salas, laboratórios, auditórios e demais espaços e ambientes institucionais, no uso de recursos de TI para obter ganhos de eficiência na gestão dos espaços físicos, na promoção da utilização dos espaços físicos institucionais visando integrar o campus à comunidade local.
OE-14 – Otimizar a gestão orçamentária e financeira	OD-14.1 – Política de gestão orçamentária e financeira	OD-14.1 – Desenvolver e implantar política orçamentária e financeira da instituição com princípios e diretrizes definidos para o planejamento, a execução, o controle e a transparência ativa dos gastos institucionais, para melhorar a efetividade no uso dos recursos financeiros e maximizar e para assegurar o alcance dos objetivos estratégicos da instituição.
	OD-14.2 – Programa de incentivo à captação de recursos	OD-14.2 – Desenvolver e implementar programa de incentivo à captação de recursos contemplando a identificação de oportunidades de financiamento (e.g., editais de fomento, parcerias para P&D&I, convênios, emendas parlamentares, financiamentos internacionais etc.), apoio técnico especializado para elaboração de projetos competitivos e para a gestão de projetos.
	OD-14.3 – Programa de gestão orçamentária e financeira	OD-14.3 – Desenvolver e implementar programa de gestão orçamentária e financeira da instituição com a finalidade de estabelecer métodos e mecanismos para a assegurar a alocação de recursos orçamentários alinhada às prioridades estratégicas institucionais estabelecidas - e vinculada aos resultados dos indicadores de desempenho estabelecidos para a unidade executora e/ou centro de custos -, e para orientar a elaboração e implementação do plano diretor de logística sustentável (PDLS) e do plano de contratações anual (PCA).
	OD-14.4 – Programa de capacitação em gestão orçamentária e financeira	OD-14.4 – Desenvolver e implementar programa de capacitação de gestores em temas como planejamento orçamentária, execução financeira, contratos e convênios, prestação de contas, legislação aplicável, gestão de patrimônio etc.
	OD-14.5 – Plano Diretor de Logística Sustentável	OD-14.5 – Desenvolver e implementar Plano Diretor de Logística Sustentável (PDLS) com a finalidade de estabelecer estratégias e ações institucionais para, de forma sistêmica, contratar e para operar com sustentabilidade nas dimensões econômica, social, ambiental e cultural; contribuir para promoção do uso racional e eficiente dos recursos disponíveis; contribuir para a promoção de práticas socioambientais e de inovação; contribuir para minimizar os impactos socioambientais;

		aprimorar o planejamento das compras institucionais; orientar a elaboração e implementação do plano de contratações anual (PCA); contribuir para a criação de uma cultura de sustentabilidade e planejamento estratégico.
	OD-14.6 – Sistema integrado de execução orçamentária	OD-14.6 – Desenvolver sistema integrado de planejamento e execução orçamentária com ferramentas de monitoramento em tempo real, projeções de despesas, análise de desvios e mecanismos ágeis de ajustes e remanejamentos.

Fonte: Elaboração própria.

6. CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO

Este capítulo apresenta o planejamento para a oferta de cursos superiores – graduação e pós-graduação –, em conformidade com o Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.

6.1 Oferta de cursos de Graduação

A oferta de cursos de graduação prevista para os cinco anos de vigência deste PDI se estrutura a partir de dois planejamentos: a) cursos aprovados pelos Conselhos Superiores do CEFET-MG e que iniciarão as atividades em 2023/1; b) cursos previstos ainda não aprovados pelos Conselhos Superiores.

Conforme exposto no Quadro 6, quatro cursos já estão implantados e aguardam pelo reconhecimento junto ao MEC: Design de Moda (*Campus Divinópolis*), Engenharia da Computação (*Campus Divinópolis* e *Campus Leopoldina*) e Engenharia Metalúrgica (*Campus Timóteo*).

Todos os cursos citados passaram pelo processo de reconhecimento ao longo do período de 2023 e 2024. O curso de Engenharia de Computação recebeu o conceito 4, enquanto os demais receberam o conceito 5 (máximo).

Ademais, três cursos recentemente aprovados iniciarão as atividades no primeiro semestre de 2023: Engenharia Química (*Campus Contagem*), Sistemas de Informação (*Campus Varginha*) e Arquitetura e Urbanismo (*Campus Timóteo*). Os cursos citados já foram iniciados e estão em vias de passarem pelo processo de reconhecimento.

Quadro 6 –Oferta de Cursos de Graduação com reconhecimento previsto a partir de 2025

Curso	Campus Oferta	Código Curso e-MEC	Início	Nº de vagas (anual)	Periodicidade Processos Seletivos	Prazo mínimo para integralização	Turno	APROVAÇÃO - Conselho Diretor	APROVAÇÃO - CEPE	Provável Reconhecimento
Engenharia Química	Contagem		01/03/2023	80	Semestral	10 semestres	Integral	Deliberação CD 19/2022;	Deliberação CEPE	2026

								22 de setembro de 2022	06/2022; 05 de setembro de 2022	
Sistemas de Informação	Varginha		01/03/2023	80	Semestral	8 semestres	Integral	Deliberação CD 18/2022; 22 de setembro de 2022	Deliberação CEPE 05/2022; 05 de setembro de 2022	2026
Arquitetura e Urbanismo	Timóteo		01/03/2023	40	Anual	10 semestres	Integral	Deliberação CD 25/2022; 21 de dezembro de 2022	Deliberação CEPE 12/2022; 06 de dezembro de 2022	2026

Fonte: Diretoria de Graduação (2025).

No segundo caso, para o período de 2023-2027, três novos cursos de graduação estavam em tramitação nos Conselhos do CEFET-MG, conforme Quadro 7. Destes, os cursos de Engenharia Civil (campus Araxá e campus BH - Nova Gameleira) foram aprovados e iniciaram as atividades no primeiro semestre de 2024. Enquanto, no segundo semestre de 2024, foi iniciado o curso de Engenharia de Energia, no campus Curvelo.

Por outro lado, a proposta do curso de engenharia física ainda segue em tramitação no CEPE desde maio/2023. Já a proposta do curso de Licenciatura em Matemática foi avaliada pelo Conselho de Graduação em outubro/2024, tendo sido devolvida para o departamento proponente (Departamento de Educação) para adequações.

Quadro 7 – Proposta de oferta de cursos de graduação para o período de 2023-2027

Curso	Proposta do Curso
Curso de Engenharia Física - Campus Nova Gameleira	O curso de Engenharia Física apresenta características multidisciplinares e poderá ofertar à sociedade, a partir da integração de diversas potencialidades presentes nos <i>campi</i> de Belo Horizonte, um profissional atualizado, com conhecimento de disciplinas básicas da área da Engenharia, mas também conhecimento teórico e prático nas áreas de física da matéria condensada e de sistemas complexos, necessários à solução de problemas específicos nos campos de energia, bionanotecnologia, fabricação, econofísica e automação, com enfoque no melhoramento dos processos industriais existentes e proposição de novas tecnologias.
Curso de Licenciatura em Matemática - Campus Nova Gameleira	O projeto deste curso de graduação está alinhado com o objetivo do grupo de docentes do Departamento de Matemática e do Departamento de Educação, no sentido de ofertar um curso de Licenciatura que, além de ser uma oferta de primeira graduação para toda a comunidade externa, possa ser também uma opção de segunda graduação para os alunos do CEFET e da comunidade externa que já se formaram em cursos da área de Engenharia.

Fonte: Diretoria de Graduação (2025).

Além disso, oito propostas de novos cursos vêm sendo desenvolvidas por diferentes grupos, a saber: Engenharia de Energia (*Campus Curvelo*); Engenharia Geológica, Bacharelado em Biotecnologia, Bacharelado em Turismo e Bacharelado em Ciência Política (*Campus Nova Suíça*); Engenharia Química (*Campus Timóteo*); Engenharia de Produção e Tecnólogo em Mecatrônica (*Campus Varginha*).

Em relação a tais propostas, o Curso de Engenharia de Energia (*Campus Curvelo*) foi iniciado no segundo semestre de 2024; o Bacharelado em Biotecnologia teve seu início aprovado pelo Conselho Diretor, com a primeira turma a ingressar no primeiro semestre letivo de 2026. Os demais ainda não foram aprovados no âmbito do Conselho de Graduação.

É importante salientar que, em todas as [propostas de novos cursos aprovados](#), a implantação do projeto contempla, caso seja necessário, o acréscimo do número de servidores, a ampliação das instalações físicas e da infraestrutura laboratorial do *campus*.

6.2 Oferta de cursos de Pós-graduação

No âmbito da pós-graduação *stricto sensu*, o CEFET-MG estabeleceu como meta implementar quatro novos cursos de mestrado e quatro novos cursos de doutorado até 2027. Com essas ampliações, a Instituição contará com 18 cursos de mestrado e oito de doutorado. Em 2025, três novos cursos de doutorado já estão implantados. Assim, até 2027, prevê-se a criação de mais um curso de doutorado e quatro cursos de mestrado.

Para os novos mestrados, em 2025, foram constituídas quatro comissões proponentes, responsáveis por elaborar quatro propostas de cursos a serem submetidas à Capes em 2026, ou quando houver abertura do APCN:

- i) Mestrado Acadêmico em Engenharia Ambiental (Belo Horizonte);
- ii) Mestrado Profissional em História (Belo Horizonte);
- iii) Mestrado Profissional em Práticas de Ensino (Leopoldina);
- iv) Mestrado Acadêmico em Bioinformática (Divinópolis).

Além disso, busca-se incentivar a oferta de mestrados intrainstitucionais (multicampi) em pelo menos dois campi – Timóteo e Divinópolis. A previsão é que as áreas de Educação e de Automação e Sistemas se organizem nesse formato, garantindo oferta de vagas em dois ou mais campi do CEFET-MG.

No que se refere à oferta de novos doutorados, a criação de um quarto curso dependerá do desempenho dos mestrados que são atualmente avaliados com conceito 3 na Capes, que poderão avançara para conceito 4 ou superior na avaliação quadrienal da Capes em andamento (2025). Nessa condição, as áreas com potencial para submissão são:

- Engenharia de Materiais;
- Engenharia Mecânica;
- Engenharia de Minas;
- Ensino de Matemática;
- Tecnologia de Processos e Produtos.

Quanto aos cursos de PGLS, a expectativa é que, entre 2026 e 2027, cada campus do CEFET-MG conte com, no mínimo, dois cursos. As áreas, contudo, não podem ser previamente definidas, pois dependem de oportunidades específicas e da conjuntura de cada campus, dada a natureza particular desses cursos.

6.3 Educação à Distância

As diretrizes gerais para a oferta de Educação à Distância pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais foram estabelecidas pela [Resolução CEPE/CEFET-MG, nº 34, de 12 de novembro de 2025](#).

Define-se como Educação a Distância (EaD) a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica no processo de ensino e aprendizagem, síncrono ou assíncrono, é realizada por meio de Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC).

Como premissas, estabelece a Resolução:

- i. A EaD deve ser desenvolvida por meio de políticas de acesso, de permanência, de êxito e de avaliação compatíveis com essa modalidade, por profissionais da educação, docentes e não docentes, comprovadamente qualificados;
- ii. Na EaD, as atividades educativas são desenvolvidas por estudantes e profissionais da educação, docentes e não docentes, que estejam em lugares e/ou tempos diversos;
- iii. Atividade síncrona caracteriza-se como atividade de educação a distância realizada com recursos de áudio e vídeo, na qual o/a estudante e o/a docente ou outro/a responsável pela atividade formativa estejam em lugares diversos e em tempo coincidente; e
- iv. Atividade assíncrona caracteriza-se como atividade de educação a distância na qual o/a estudante e o/a docente ou outro/a responsável pela atividade formativa estejam em lugares e tempos diversos.

Na modalidade EAD, os PPCs deverão apresentar, de forma clara e detalhada, além dos itens previstos nos regulamentos institucionais, as seguintes informações:

- I – os sistemas de comunicação e suporte utilizados no desenvolvimento das atividades presenciais e a distância;
- II – a matriz curricular, especificando a carga horária de atividades/componentes presenciais e a distância;
- III – a especificação das formas de produção, de disponibilização, de uso e de atualização do material didático a ser utilizado; e
- IV – as tecnologias, as metodologias, os recursos educacionais e os sistemas de acompanhamento para avaliação de aprendizagem.

A instituição comprehende que o desenvolvimento de cursos em EaD envolve o trabalho de uma equipe multidisciplinar em sua concepção, produção de metodologias e seleção de tecnologias e recursos educacionais necessários para a realização dos cursos, de acordo com o planejamento de cada curso, envolvendo: coordenação, geração e aplicação de conteúdo, mediação, tutoria e suporte de tecnologia.

A referida Resolução ainda detalha os princípios norteadores e os objetivos da educação a distância no CEFET-MG, em alinhamento à função social da instituição, seus princípios e diretrizes estratégicas.

Quanto aos cursos presenciais regulares com oferta de componentes curriculares a distância, cabe destacar que os cursos presenciais da EPTNM nas formas concomitante e subsequente e da graduação podem introduzir, em sua organização pedagógica e curricular, a oferta de componentes curriculares no formato a distância por meio de atividades síncronas e assíncronas. Fica vedada a oferta de componente curricular a distância para os cursos presenciais da EPTNM na forma Integrada. Os cursos de pós-graduação podem prever a oferta de componentes curriculares a distância, em conformidade com a Proposta do Programa, o Regulamento do Programa de Pós-Graduação e as normativas vigentes da CAPES.

Também é previsto que o CEFET-MG pode ofertar cursos da EPTNM, nas formas concomitante e subsequente, na modalidade de EaD, desde que o PPC seja elaborado em consonância com as Diretrizes Nacionais para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio vigentes e seja aprovado pelo Conselho de Educação Profissional e Tecnológica (CEPT) e pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE). Nos cursos de graduação na modalidade EaD, a proposta pedagógica deve cumprir o disposto na legislação vigente e nas Diretrizes Curriculares Nacionais para cada curso/área de formação. Para os cursos de pós-graduação a serem ofertados na modalidade EaD, a proposta de curso e o regulamento do Programa de Pós-Graduação devem cumprir o disposto na legislação vigente, respeitadas as disposições da CAPES para este fim.

O ingresso de estudantes nos cursos na modalidade a distância se realizará mediante processo seletivo, quando aplicável, conforme estabelecido na regulamentação do respectivo nível de ensino. Na emissão e no registro de diplomas ou certificados dos cursos à distância expedidos pelo CEFET-MG não haverá distinção entre modalidade presencial e a distância conforme a Lei 9.394/96. Os/As estudantes de cursos à distância estarão sujeitos às normas acadêmicas e a regulamentos do respectivo nível de ensino em que estiverem matriculados/as e farão jus, no que couber, a iguais garantias e direitos previstos para os/as estudantes da modalidade presencial.

O CEFET-MG, em consonância com as diretrizes do Comitê de Governança Digital (CGOVD), implementará seu Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) institucional como mídia principal de interação. Não há previsão de criação de polos de educação à distância.

7. PERFIL DO CORPO DOCENTE

Conforme a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, a forma de ingresso na instituição se dá por meio de concurso público de provas e títulos. Eventualmente, ocorrem seleções e contratações de servidores docentes por meio de processos de redistribuição. A partir de março de 2013, por força dessa Lei, o CEFET-MG passou a realizar concursos apenas para a carreira EBTT. O Capítulo II da referida Lei estabelece os critérios para o ingresso nas carreiras e cargos isolados do plano de carreiras e cargos de magistério federal. Na Seção II, que trata da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e do Cargo Isolado de Professor Titular-Livre do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, fica estabelecido:

Art. 10. O ingresso nos cargos de provimento efetivo de Professor da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e da Carreira do Magistério do Ensino Básico Federal ocorrerá sempre no Nível 1 da Classe D I, mediante aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos.

§ 1º No concurso público de que trata o caput, será exigido diploma de curso superior em nível de graduação.

§ 2º O concurso público referido no caput poderá ser organizado em etapas, conforme dispuser o edital de abertura do certame.

§ 3º O edital do concurso público de que trata este artigo estabelecerá as características de cada etapa do concurso público e os critérios eliminatórios e classificatórios do certame. (BRASIL, 2012).

A Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico é composta das seguintes classes, observado (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013):

I – D I

II – D II

III – D III

IV – D IV

V – Titular

Cada concurso dispõe de especificidades a partir da demanda da vaga, tendo como referência os conhecimentos técnicos e comportamentais necessários, em que se avalia, a experiência no magistério, a experiência profissional não acadêmica e as necessidades da unidade. A IES pode, de acordo com a Lei nº 8.745/1993, com as modificações das Lei nº 9.849/1999, e as Leis nº 12.772/2012 e nº 10.667/2003 e suas

alterações, realizar processo seletivo simplificado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, destinado a selecionar candidatos, visando à contratação de professor por tempo determinado (substitutos). Nos editais de [processo seletivo simplificado](#), além das disciplinas a serem ministradas, a experiência em atividades de ensino, pesquisa e extensão são utilizadas como critério de seleção. Acrescenta-se que, desde o ano de 2014, os editais para concurso público de docentes contam com reserva de vaga para negros, tendo em vista a Lei nº 12.990/2014.

Os últimos dados do CEFET-MG, registrados os sistemas governamentais, revelam que a Instituição possui 945 docentes no quadro ativo permanente, dos quais 99% possuem titulação de mestrado ou doutorado (Quadro 8).

Quadro 8 – Número de professores do quadro ativo permanente, por nível de qualificação (novembro de 2022)

Qualificação	Número de docentes
Doutorado	604
Mestrado	329
Pós-graduação lato sensu	10
Graduação	2
Total	945

Fonte: Secretaria de Gestão de Pessoas (2022).

O CEFET-MG possui banco de professores-equivalentes definido pelo Decreto nº 8.260/2014, e atualizado por portaria interministerial. A Instituição não tem autonomia para ampliar seu quadro de docentes. Entretanto, o CEFET-MG pleiteia a expansão de seu quadro de docentes, tendo em vista as demandas decorrentes dos cursos em processo de consolidação e aprovação. Estima-se que, ao todo, a instituição precisará de até 101 (cento e um) novos docentes para a consolidação e implantação de sete novos cursos de graduação nos próximos quatro anos.

Em relação à política de capacitação docente e formação continuada, o CEFET-MG publica, periodicamente, editais de apoio à capacitação de servidores, em conformidade com o Decreto nº 9.991/2019. A política de capacitação docente e formação continuada está consolidada, conforme se verifica na Resolução CD-036/2019, na Portaria DIR nº 518/2022, na Portaria nº 209/2021 - SEGEP, na Portaria DIR-400/13 e na Portaria DIR-401/13.

Desse modo, estão previstas as seguintes garantias para a adoção de uma boa política de capacitação e de formação continuada docente:

a) Participação em Eventos Científicos, Técnicos, Artísticos e Culturais

O CEFET-MG concede auxílio financeiro aos docentes efetivos da Instituição para participarem e apresentarem seus trabalhos em eventos técnico-científicos, por meio do Programa Institucional de Auxílio Individual para Apresentação de Trabalhos em Eventos Técnico-Científicos. O auxílio pode ser solicitado em qualquer época do ano, em conformidade com a Portaria DIR nº 400/13, Portaria DIR 401/13 e a Instrução Normativa nº1/2022 - DPPG. Para incentivar a participação dos docentes em eventos científicos e técnicos, a IES adota as seguintes condutas: (i) contabilização da participação de docentes nesses eventos como atividade de trabalho regulamentada. Todos os professores efetivos são contemplados; e (ii) programas de apoio financeiro para apresentação de trabalhos em eventos científicos no Exterior e no País. Todos os professores são contemplados mediante a inscrição em editais regularmente publicados. A instituição busca a garantia da participação de docentes em eventos artísticos ou culturais por meio de sua contabilização como atividade de trabalho regulamentada. Todos os professores efetivos são contemplados por essa regulamentação.

b) Cursos de desenvolvimento profissional

A instituição busca a garantia da participação de docentes em cursos de desenvolvimento pessoal por meio da contabilização da participação de docentes nesses eventos como atividade de trabalho regulamentada. Todos os professores efetivos são contemplados por essa concessão. Como exemplo, pode-se citar o Programa de Desenvolvimento em Língua Estrangeira do CEFGET-MG, pelo qual os

docentes podem realizar cursos de alemão, francês, espanhol, inglês, italiano e curso preparatório para exames de proficiência (inglês). Nessa modalidade, as aulas são ministradas em todos os municípios onde há *campus* do CEFET-MG e a instituição subsidia 100% do valor do curso mediante edital próprio de apoio, publicado semestralmente. O CEFET-MG também promove cursos diretamente voltados para as atividades dos docentes, por meio de sua Escola de Desenvolvimento de Servidores. Ademais, tais servidores contam com o Programa de Desenvolvimento Proativo, por meio do qual o CEFET-MG realiza o pagamento de cursos propostos por iniciativa das unidades organizacionais.

c) Qualificação acadêmica em cursos de mestrado e doutorado

O Programa de Desenvolvimento de Pessoas do CEFET-MG oferece apoio financeiro mensal sob a forma bolsas para apoiar o pagamento de cursos de pós-graduação *stricto sensu* e *latu sensu*, nos níveis de especialização, mestrado e doutorado. O CEFET-MG também oferta bolsas destinada aos servidores que cursarem mestrado ou doutorado em Instituição localizada a maiores distâncias. Em síntese, a Instituição busca a garantia da participação de docentes em programas de mestrado e doutorado por meio: (i) da contabilização da participação de docentes como atividade de trabalho regulamentada; (ii) das autorizações de afastamentos para participação em programas de pós-graduação com fundamentos no art. 96-A da Lei nº 8.112/1990 e na regulamentação interna específica; (iii) de programas de apoios financeiros para realização de cursos de pós-graduação *stricto sensu*, que se dão por meio de editais.

8. PERFIL DO CORPO TÉCNICO ADMINISTRATIVO

Conforme Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, a forma de ingresso nos cargos técnico-administrativos se dá por meio de concurso público. Cada concurso dispõe de especificidades, a partir da vaga demandada, tendo como referência os conhecimentos técnicos e comportamentais necessários e as necessidades institucionais. Desde o ano de 2014, os editais para concurso público técnico-administrativos contam com reserva de vaga para negros, tendo em vista a Lei nº 12.990/2014.

Os últimos dados do CEFET-MG, registrados nos sistemas governamentais, revelam que a Instituição possui 656 técnico-administrativos no quadro ativo permanente, dos quais 39% possuem titulação de mestrado ou doutorado.

O CEFET-MG possui quadro de referência de servidores técnico-administrativos fixado pelo Decreto nº 8.260/2014 e atualizado em portarias ministeriais. A Instituição não tem autonomia para ampliar seu quadro de pessoal. Entretanto, o CEFET-MG pleiteia a expansão de seu corpo técnico-administrativo em educação, tendo em vista as demandas institucionais por melhorias nos serviços e as demandas decorrentes das expansões de cursos.

O controle do trabalho de servidores técnico-administrativo do CEFET-MG se dá, na maior parte dos casos, por meio de ponto eletrônico, tendo em vista o Art. 1º do Decreto nº 1.867/1996. Contudo, a partir de 2022, o CEFET-MG iniciou a aplicação do Programa de Gestão e Desempenho, de que trata o Decreto nº 11.072/2022, que dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho – PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Assim, substitui-se o controle de ponto pela mensuração de atividades realizadas. Também é importante citar, em termos de regulamentação das ações voltadas para a gestão do trabalho administrativo, outros marcos legais que normatizam o Programa de Gestão:

- IN SGP/SEGES nº 89/2022, que estabelece orientações sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no Poder Executivo Federal;

- INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 65, DE 30 DE JULHO DE 2020 – Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão;
- PORTARIA DIR Nº 255/2022 – GDG DE 5 de ABRIL DE 2022 – Institui o Programa de Gestão no CEFET-MG e estabelece seus procedimentos gerais;
- PORTARIA DIR Nº 272/2022 - GDG DE 03 DE MAIO DE 2022 – Constitui a Comissão Executiva do Programa de Gestão.

Em relação à política de capacitação de técnico-administrativos, o CEFET-MG publica, periodicamente, editais de apoio à capacitação de servidores, em conformidade com o Decreto nº 9.991/2019. A política de capacitação de técnico-administrativos está consolidada, conforme se verifica na Resolução CD-036/2019, na Portaria DIR nº 518/2022, na Portaria nº 209/2021 - SEGEP. Desse modo, estão previstas as seguintes garantias para a adoção de uma boa política de capacitação de servidores técnico-administrativos:

a) Cursos de desenvolvimento profissional

A Instituição busca garantir a participação de servidores técnico-administrativos em cursos de desenvolvimento pessoal por meio da contabilização da participação de técnico-administrativos nesses eventos como atividade de trabalho regulamentada. Todos os servidores efetivos são contemplados por essa concessão. Como exemplo, pode-se citar o Programa de Desenvolvimento em Língua Estrangeira do CEFET-MG, pelo qual os servidores técnico-administrativos podem realizar cursos de alemão, francês, espanhol, inglês, italiano e curso preparatório para exames de proficiência (inglês). Nessa modalidade, as aulas são ministradas em todos os municípios onde há *campus* do CEFET-MG e a instituição subsidia 100% do valor do curso mediante edital próprio de apoio, publicado semestralmente. O CEFET-MG também promove cursos diretamente voltados para as atividades dos servidores técnico-administrativos, por meio de sua Escola de Desenvolvimento de Servidores. Ademais, tais servidores contam com o Programa de Desenvolvimento Proativo, por meio do qual o CEFET-MG realiza o pagamento de cursos propostos por iniciativa das unidades organizacionais.

b) Qualificação acadêmica em cursos de mestrado e doutorado

O Programa de Desenvolvimento de Pessoas do CEFET-MG oferece apoio financeiro mensal sob a forma bolsas para apoiar o pagamento de cursos de pós-graduação *stricto sensu* e *latu sensu*, nos níveis de especialização, mestrado e doutorado. O CEFET-MG também oferta bolsas destinada aos servidores que cursarem mestrado ou doutorado em Instituição localizada a maiores distâncias. Em síntese, a Instituição busca a garantia da participação de servidores técnico-administrativos em programas de mestrado e doutorado por meio: (i) da contabilização da participação de técnico-administrativos como atividade de trabalho regulamentada; (ii) das autorizações de: (A) afastamentos para participação em programas de pós-graduação com fundamentos no art. 96-A da Lei nº 8.112/1990 e na regulamentação interna específica; (B) licenças para capacitação com fundamento no art. 87 da Lei nº 8.112/1990; (iii) de programas de apoios financeiros para realização de cursos de pós-graduação *stricto sensu*, que se dão por meio de editais.

9. POLÍTICAS DE ATENDIMENTO AOS DISCENTES

As políticas de atendimento aos discentes no CEFET-MG abarcam os programas e ações de apoio pedagógico e de estímulos diretos e indiretos à permanência. Parte dessas ações conta com aporte financeiro para bolsas de natureza assistencial e acadêmica. Concretizam-se, essencialmente, por meio das ações da Diretoria de Assuntos Estudantis (DAE), das Diretorias de Ensino – DEPT, DIRGRAD, DPPG –, da Diretoria de Extensão e Desenvolvimento Comunitário (DEDC) e da Secretaria de Relações Internacionais. Adicionalmente, a instituição realiza o acompanhamento dos egressos, desde a EPTNM à pós-graduação.

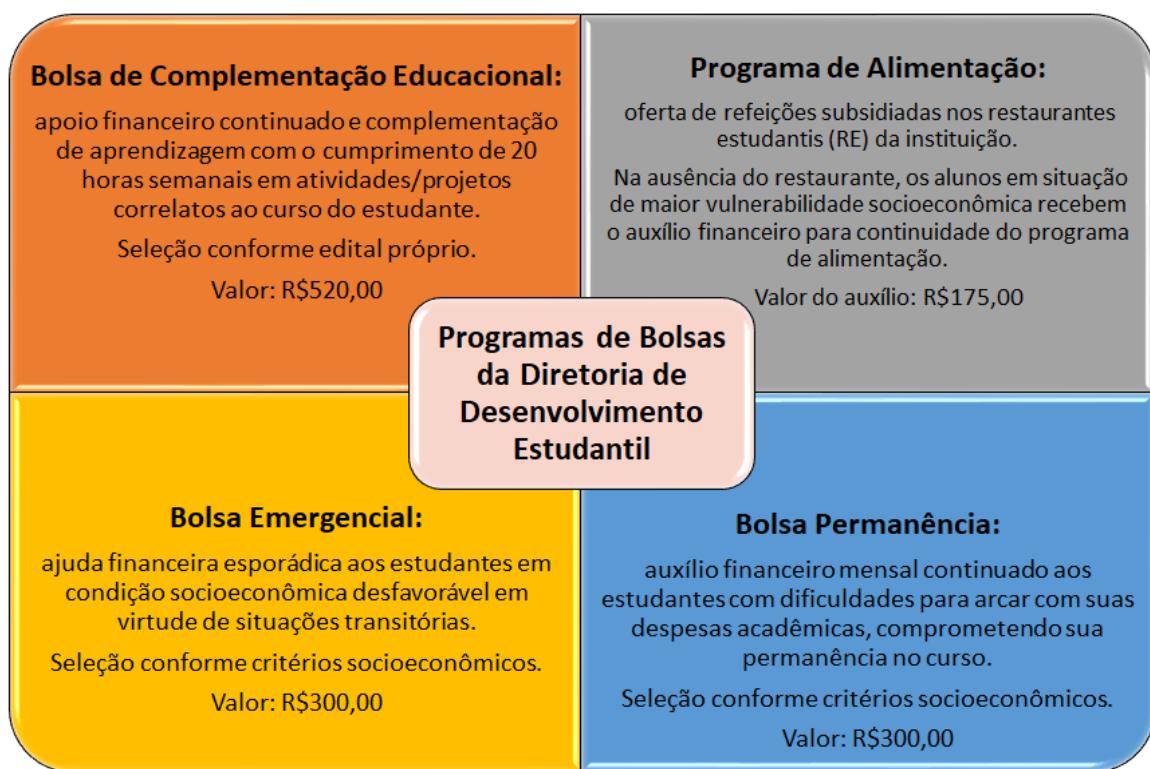
A Diretoria de Assuntos Estudantis (DAE)²⁰ é uma das diretorias especializadas que compõem a Direção-Geral do CEFET-MG. Foi criada por meio da Resolução CD nº 12/2020, que estabelece a nova estrutura organizacional da Instituição, com a intenção de integrar políticas e ações ligadas ao acompanhamento e assessoramento pedagógico, à assistência estudantil e à inclusão e diversidades. Ela não apenas absorve as políticas e projetos anteriormente desenvolvidos pela então Secretaria de Política Estudantil e pelas Coordenações Pedagógicas, mas contém uma nova proposta de política institucional, em que essas duas áreas se juntam à de Inclusão e Diversidades, contemplando demandas anteriormente realizadas de forma pulverizada, sem órgãos articuladores.

O CEFET-MG atende aos alunos em vulnerabilidade socioeconômica, em conformidade com as diretrizes do Plano Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), por meio de quatro principais programas de bolsas de assistência estudantil: Bolsa de Complementação Educacional, Bolsa Permanência, Bolsa Emergencial e Bolsa Auxílio Alimentação, conforme descrição na Figura 18. Adicionalmente, atua em conformidade com o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) para

²⁰ Conforme a Resolução CD/CEFET-MG Nº 41, de 1 de outubro de 2025, “a Diretoria de Assuntos Estudantis (DAE) é a unidade responsável por planejar, desenvolver, coordenar, monitorar e avaliar a execução da Política de Assuntos Estudantis, bem como dos programas da assistência estudantil, inclusão e diversidades discente no âmbito da Instituição”. Subordinadas à Diretoria de Assuntos Estudantis estão: Coordenação do Programa de Alimentação Estudantil (CPAE); Coordenação dos Programas de Bolsas de Acompanhamento Psicossocial (CBAP); e Coordenação dos Programas de Inclusão e Diversidades (CPID).

oferecer alimentação escolar e ações de educação alimentar e nutricional aos estudantes, especialmente por meio de seus sete Restaurantes Estudantis (RE).

Figura 18 – Programas de Bolsas da Diretoria de Assuntos Estudantis



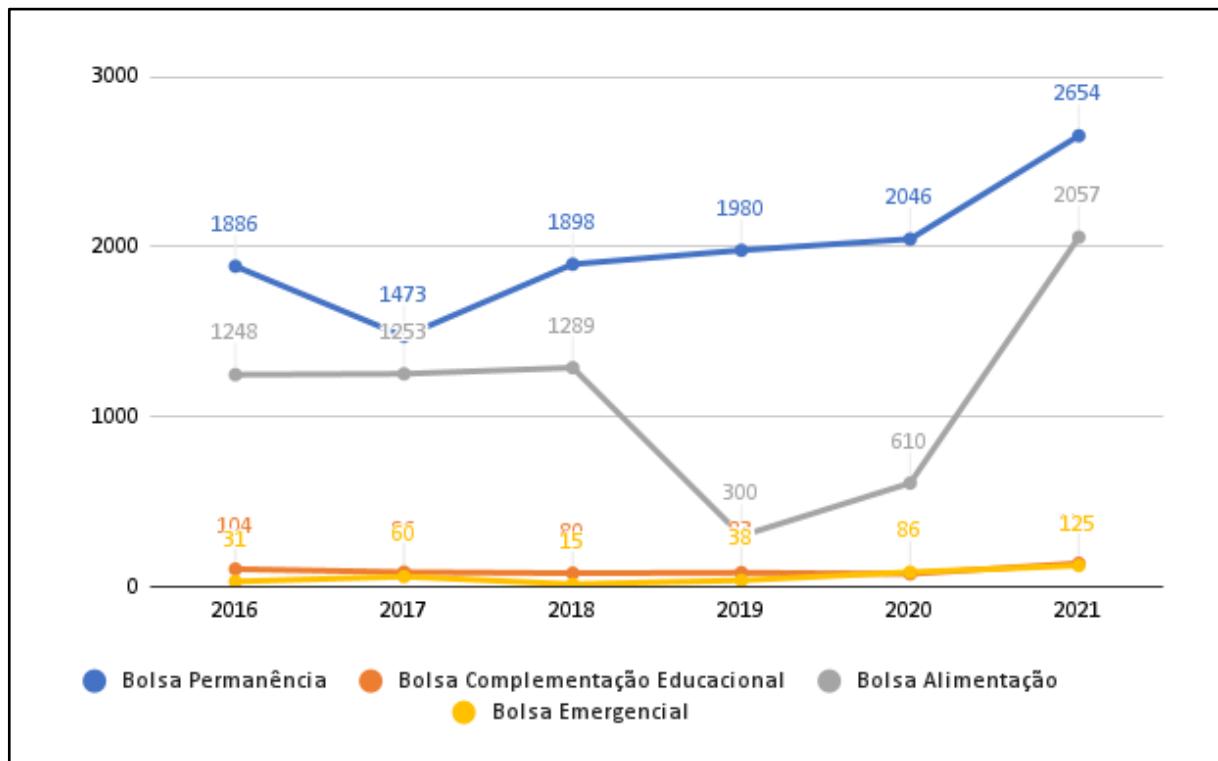
Fonte: Diretoria de Assuntos Estudantis (2022).

O Programa de Alimentação disponibiliza, por meio de seus sete RE, restaurantes próprios, refeição balanceada e de qualidade, subsidiada a 100% dos estudantes. Nos três campi em que não há restaurante, a instituição busca firmar convênios com restaurantes externos para o fornecimento de refeição aos alunos ou, como alternativa, realiza pagamento de bolsa alimentação àqueles em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

A Figura 19 apresenta a distribuição de estudantes atendidos pelos Programas de Bolsas da Instituição desde 2016,²¹ evidenciando o histórico esforço institucional na busca pela permanência de seus alunos.

²¹ Importante destacar que, a partir de 2020, está sendo considerado o ano fiscal e não o ano letivo. Desse modo, no ano de 2021 há alunos que foram atendidos considerando o encerramento do segundo semestre letivo de 2020 e, também, novos atendimentos considerando-se o início do ano letivo em 18 de maio de 2021.

Figura 19 – Estudantes atendidos pelos Programas de Bolsas da Instituição



Fonte: Diretoria de Assuntos Estudantis (2022).

Cabe destacar o crescente aumento da procura dos estudantes pelo apoio à permanência por meio dos programas de bolsas. Segundo dados da Plataforma Nilo Peçanha (2021), 70% dos estudantes do CEFET-MG possuem renda per capita familiar de até 1,5 salário-mínimo. Porém, o recorte socioeconômico utilizado pelo Serviço Social para atendimento às bolsas ainda não permite o atendimento a todos esses estudantes devido às questões orçamentárias e mostra-se urgente um aumento do repasse por parte do Governo Federal para os próximos anos, de modo a garantir a efetiva democratização do ensino.

Adicionalmente, o CEFET-MG dispõe de ações de acompanhamento psicossocial, caracterizadas por um programa permanente que recobre as ações e projetos dos demais programas existentes no âmbito da assistência estudantil da Instituição. Dessa forma, além das ações de acompanhamento individual, são desenvolvidas, principalmente, ações de abrangência coletiva, sob os pressupostos da promoção da saúde física e mental, assim como da garantia da permanência material e simbólica dos estudantes. São desenvolvidas no âmbito de cada *campus*, vinculadas às

Coordenações de Desenvolvimento Estudantil (CDE). As CDEs, por sua vez, vinculam-se, administrativamente, às Coordenações de Assuntos Acadêmicos (CAA) em cada *campus* e são formadas por equipes multidisciplinares compostas por psicólogos, pedagogos, assistentes sociais e técnicos em assuntos educacionais.

Obedecendo à já citada Resolução CD nº 12/2020, a Direção-Geral criou, por meio da Portaria DIR-263/2020, de 23 de abril de 2020, as unidades da área finalística da Instituição, subordinadas à Diretoria de Assuntos Estudantis, sendo uma delas a Coordenação do Programa de Acompanhamento Pedagógico (CPAP). Conforme ainda a Portaria DIR-263/2020, em seu Art. 2º, inciso III, a Coordenação do Programa de Acompanhamento Pedagógico (CPAP),

[...] é a unidade responsável por implementar as políticas institucionais de apoio pedagógico aos estudantes, bem como por planejar, desenvolver, coordenar, orientar, supervisionar, acompanhar e avaliar as ações voltadas ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem no âmbito do CEFET-MG. (CEFET-MG, 2020c)

Assim, a partir do mês de julho de 2020, com a nomeação do primeiro coordenador, pela Portaria DIR-510, de 28 de julho de 2020, inicia-se a implementação do Programa de Acompanhamento Pedagógico. Para os próximos cinco anos da vigência do presente PDI, as ações pedagógicas estão sendo regulamentadas por meio de política própria, construída coletivamente por comissão formada por pedagogos e técnicos em assuntos educacionais de diferentes *campi*. Para além da permanência do aluno, a atuação pedagógica busca o êxito escolar e a atuação voltada para o desenvolvimento da potencialidade dos estudantes, em uma concepção de formação humana integral.

No que se refere à orientação didático-pedagógica ao docente, com a criação do Programa de Acompanhamento Pedagógico, as ações passaram a ser denominadas como assessoramento pedagógico, entendido como ação ou conjunto de ações de formação individual ou em grupo, bem como a realização de estudos de caso, contextualizados com a cultura institucional, na busca pela construção de alternativas para a realização do processo de ensino-aprendizagem. Além disso, as equipes pedagógicas, no âmbito das CDEs, continuam realizando orientações individuais e

coletivas a docentes, dentro das possibilidades de cada *campus* e em conformidade com as metas propostas para a área nos próximos cinco anos.

No âmbito da Coordenação de Inclusão e Diversidades, iniciou-se um conjunto de ações com vistas a criar os mecanismos necessários para a efetivação da inclusão. Com a criação e implementação em 2022 dos Núcleos de Acessibilidade e Apoio à Inclusão (NAAPI) em cada *campus*, busca-se o melhor atendimento e acompanhamento dos estudantes com deficiência e/ou necessidades educacionais específicas, além do assessoramento e orientação às coordenações de cursos e aos docentes.

Como ações para a vigência do presente Plano, a Diretoria de Assuntos Estudantis planeja coordenar a criação da política institucional de inclusão e diversidades, e encaminhar a proposta para apreciação do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE); planeja, também, promover cursos de capacitação sobre Educação Inclusiva para os servidores, principalmente para docentes, para membros dos NAAPIs, técnicos administrativos dos serviços de apoio ao estudante e para aqueles que prestam atendimento ao público.

No conjunto de ações voltadas para o atendimento aos discentes, é importante citar novamente o Programa de Educação Tutorial (PET), como relevante ação da Diretoria de Graduação. O PET é composto por grupos de aprendizagem, orientados, cada um, por um professor tutor, que buscam propiciar aos alunos condições para a realização de atividades extracurriculares que complementem a sua formação acadêmica, procurando atender mais plenamente às necessidades do próprio curso de graduação e/ou ampliar e aprofundar os objetivos e conteúdos programáticos que integram sua estrutura curricular. Dessa forma, espera-se promover a formação ampla e de qualidade acadêmica dos alunos de graduação envolvidos direta ou indiretamente com o programa, estimulando a fixação de valores que reforcem a cidadania e a consciência social de todos os participantes para a melhoria dos cursos de graduação.

O PET é um programa de longo prazo que visa realizar, dentro da universidade brasileira, o modelo de indissociabilidade do ensino, pesquisa e da extensão. Assim,

além de um incentivo à melhoria da graduação, o PET pretende estimular a criação de um modelo pedagógico para a universidade, de acordo com os princípios estabelecidos na Constituição Brasileira e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB).

O CEFET-MG conta com 13 grupos PET próprios e 2 PET-MEC, atendendo à meta de oferecer, pelo menos, um grupo em cada *campus* em que possui curso de graduação. Os grupos são formados por 8 alunos bolsistas e pode contar com voluntários, que cumprem carga horária semanal de 20 horas de atividades ligadas à tríade ensino-pesquisa-extensão.

Os grupos PET-MEC são: 1) Desenvolvimento de Ferramentas para Laboratórios de Controle e Automação, no Campus Leopoldina, com atuação desde 2012 e 2) Lélia Gonzalez – Educação Antirracista, aprovado em 2024.

Ainda como política de atendimento aos discentes ligadas à DIRGRAD, o Programa de Monitoria envolve atividades de apoio às disciplinas da graduação, principalmente para aquelas com alto índice de retenção. A monitoria é desenvolvida por um aluno (monitor) que já cursou, com êxito, a disciplina em períodos anteriores. O aluno monitor trabalha sob orientação do professor e recebe uma bolsa auxílio. O monitor auxilia alunos que se encontram em dificuldade de aprendizagem na disciplina, por meio de atividades diversificadas (explicação e resolução de exercícios, esclarecimento de dúvidas etc.), contribuindo para minimizar a repetência, a evasão e a falta de motivação de estudantes com dificuldades pontuais. A Resolução CGRAD – 23/08, de 24 de setembro de 2008 aprova e regulamenta as atividades de monitoria dos Cursos de Graduação do CEFET-MG.

As Coordenações de Cursos, juntamente com os Departamentos, definem as disciplinas que serão contempladas com a monitoria e os monitores são selecionados por edital elaborado pelo departamento ao qual a disciplina está filiada. Como principais objetivos do programa, podem ser destacados:

- Contribuir para o desenvolvimento de aptidões para a docência do aluno;
- Contribuir para a formação acadêmica do aluno;

- Possibilitar o compartilhamento de conhecimentos adquiridos com outros alunos;
- Promover a cooperação entre os corpos discente e docente para a melhoria do ensino;
- Contribuir para minimizar os problemas de repetência, evasão e de falta de motivação dos alunos.

A política de pesquisa e pós-graduação da DPPG está em consonância com a política geral da Instituição e reitera, particularmente, o princípio da integração entre o ensino, a pesquisa e a extensão. Para alcançar as metas estabelecidas no presente Plano, o CEFET-MG instituiu um conjunto de programas de apoio à pesquisa e pós-graduação para seus docentes e discentes, financiados com parte importante dos seus recursos orçamentários.

O CEFET-MG concede bolsas de iniciação científica a discentes por meio do Programa Institucional de Iniciação Científica e Tecnológica do CEFET-MG, que busca incentivar a participação de alunos de graduação e da educação profissional e tecnológica nos grupos de pesquisa. Esse programa é orientado pelo Regulamento Geral do Programa Institucional de Iniciação Científica e Tecnológica do CEFET-MG.

Ainda no âmbito da pós-graduação, a política de atendimento aos discentes da Instituição investe recursos próprios para custear bolsas de mestrado e doutorado, para além daquelas já ofertadas pelas agências de fomento. Adicionalmente, foi instituído, em 2022, o Programa de Ações Afirmativas para a Pós-Graduação *stricto sensu* do CEFETMG, nos termos da política de ações afirmativas para inclusão de pessoas negras (pretas e pardas), indígenas e com deficiência. Como meta, promoverá a equidade no acesso e na permanência na pós-graduação *stricto sensu* do CEFET-MG dos grupos abrangidos por seu Regulamento.

Os objetivos do Programa de Ações Afirmativas para a Pós-Graduação *stricto sensu* do CEFET-MG são:

- I - auxiliar no enfrentamento dos efeitos negativos oriundos das desigualdades históricas presentes na sociedade brasileira, especialmente no acesso de

pessoas negras (pretas e pardas), indígenas e com deficiência aos cursos de pós-graduação de instituições públicas;

II - estabelecer quantitativos de vagas de alunos regulares dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* do CEFET-MG a serem reservadas para candidatos autodeclarados negros (pretos e pardos), indígenas e com deficiência;

III - orientar os colegiados e as comissões examinadoras dos processos seletivos de alunos regulares dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* quanto aos procedimentos a serem adotados para a verificação dos requisitos necessários à seleção e admissão de candidatos autodeclarados negros (pretos e pardos), indígenas e com deficiência que optarem pelas cotas.

Finalmente, os alunos, em todos os níveis de ensino, contam com o Programa de Auxílio à Participação de Discentes em Eventos, regulamentado pela Portaria DIR – 158/13, de 04 de março de 2013, que visa fomentar e promover a participação dos estudantes em eventos técnico-científicos, esportivos, culturais e competições acadêmicas.

No âmbito da internacionalização, O CEFET-MG conta com diversos acordos de cooperação com instituições estrangeiras e oferece aos alunos auxílio financeiro, por meio de editais, para viabilizar a mobilidade internacional discente, a fim de que possam cursar disciplinas, desenvolver pesquisas e fazer estágio acadêmico em instituições estrangeiras. Já o acordo de Dupla Diplomação, assinado em 2018 com o Instituto Politécnico de Bragança – IPB, permite a outorga de diplomas das duas instituições e, por meio de editais específicos de seleção, estende-se aos alunos de todos os cursos de graduação.

Por fim, cabe destacar que, no âmbito do CEFET-MG, o acompanhamento de egressos é um macroprocesso da Diretoria de Extensão e Desenvolvimento Comunitário, que se materializa por meio da atuação da Coordenação de Desenvolvimento de Carreiras (CDCA), tendo por objetivo promover ações voltadas para o processo de conhecimento, avaliação, acompanhamento e desenvolvimento da realidade profissional e acadêmica de ex-alunos oriundos de qualquer um dos

cursos da Instituição, visando subsidiar o planejamento, bem como a definição e a atualização das políticas acadêmicas da Instituição.

Constituída por mais de 100 (cem) mil integrantes, a comunidade de egressos dos cursos do CEFET-MG é reconhecida como uma rede estratégica para o compartilhamento de conhecimentos e experiências profissionais, capazes de subsidiar o planejamento, bem como a definição e a atualização das políticas acadêmicas da instituição.

Nesse cenário, o CEFET-MG aprovou sua Política de Acompanhamento de Egressos, por meio da Resolução CD-018/21, de 19 de abril de 2021, estabelecendo diretrizes para o acompanhamento e apoio ao desenvolvimento profissional de seus egressos, tais como: (i) integrar e desenvolver o relacionamento do egresso com o CEFET-MG, estimulando sua participação continuada na comunidade acadêmica; (ii) acompanhar e apoiar o egresso na sua inserção no mundo do trabalho; (iii) promover e acompanhar a avaliação qualitativa dos cursos pelos egressos; (iv) coletar dados referentes à atuação dos egressos no mundo do trabalho; (v) evidenciar e tornar público o impacto da educação pública na promoção do desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional, entre outros (CEFET-MG, 2021a).

Conforme estabelecido no art. 3º da Resolução CD-018/21, são instrumentos para operacionalização da Política de Acompanhamento de Egressos:

- Regulamento do Programa de Acompanhamento de Egressos;
- Plano Anual de Acompanhamento de Egressos;
- Relatório Anual de Perfil dos Egressos;
- Relatório de Execução do Plano Anual de Acompanhamento de Egressos.

O Regulamento do Programa de Acompanhamento de Egressos, em particular, foi aprovado pelo CEX por meio da Resolução CEX-414/21, de 12 de maio de 2021, conforme previsto no parágrafo segundo do art. 4º da Política de Acompanhamento de Egressos.

É no Regulamento do Programa de Acompanhamento de Egressos que são

estabelecidas as normas relativas a, por exemplo: (i) elaboração, execução, acompanhamento e avaliação do Plano Anual de Acompanhamento de Egressos; (ii) constituição, organização, composição e atribuições do Comitê Geral de Acompanhamento de Egressos (CGAE) e dos Comitês Locais de Acompanhamento de Egressos (CLAE); (iii) elaboração do Relatório Anual de Perfil dos Egressos; (iv) elaboração do Relatório de Execução do Plano Anual de Acompanhamento de Egressos (CEFET-MG, 2021b).

Os egressos dos cursos do CEFET-MG, assim como os discentes atualmente matriculados e os empregadores são integrados e conectados por meio da Plataforma CEFET Carreiras, cujo propósito básico é fortalecer o elo da Instituição com o mundo do trabalho, desenvolvendo a empregabilidade de discentes e egressos, por meio da disponibilização do acesso a um ecossistema de serviços de carreiras, ofertas de estágios, empregos, capacitações e um sólido trabalho de orientação e desenvolvimento profissional.

São classificados como egressos do CEFET-MG os cidadãos que ingressaram e concluíram com êxito os cursos da Instituição, estando presentes na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) com vínculo formal de trabalho ou registro de empreendedor (MEI, Empresário Individual, Sócio, entre outros). Considerando-se essa definição, a DEDC, por meio da Coordenação de Desenvolvimento de Carreiras (CDCA), é responsável por monitorar o Índice Geral de Empregabilidade de Egressos dos cursos do CEFET-MG, o qual é calculado por meio da fórmula a seguir:

$$\text{IGE} = (\text{NER} / \text{NEF}) \times 100.$$

Em que:

- **IGE**: Índice Geral de Empregabilidade de Egressos;
- **NER**: Número de egressos presentes na RAIS;
- **NEF**: Número de cidadãos que ingressaram em cursos do CEFET-MG e saíram destes cursos por formatura, com idade entre 18 e 65 anos de idade, excluídos aqueles com registro de aposentadoria no Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) ou registro de óbito no Sistema Nacional de Informações de Registro Civil (SIRC).

É importante destacar que, no CEFET-MG, dadas as limitações operacionais existentes, calcula-se o IGE considerando-se os egressos de cursos da educação profissional técnica de nível médio, graduação e pós-graduação *stricto sensu*, que se formaram a partir de 1999, 1989 e 2010, respectivamente. Os dados dos egressos são disponibilizados pela Diretoria de Tecnologia da Informação do CEFET-MG.

10. ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA IES

O CEFET-MG, em cumprimento ao disposto no Decreto nº 5.224, de 1º de outubro de 2004, possui em sua estrutura, conforme exposto na Figura 20 e na Figura 21 e descrito na seção I do Estatuto:

- I – Órgãos Colegiados Superiores: Conselho Diretor e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- II – Órgão Executivo Superior: Diretoria Geral;
- III – Órgãos Colegiados Especializados: Conselho de Educação Profissional e Tecnológica, Conselho de Graduação, Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação, Conselho de Extensão e Desenvolvimento Comunitário, Conselho de Planejamento e Gestão;
- IV – Órgãos Executivos Especializados: Diretoria de Educação Profissional e Tecnológica, Diretoria de Graduação, Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Diretoria de Extensão e Desenvolvimento Comunitário, Diretoria de Planejamento e Gestão;
- V – Órgãos Colegiados das Unidades: Congregações de Unidades;
- VI – Órgãos Executivos das Unidades: Diretorias de Unidades;
- VII – Órgão de Controle: Auditoria Interna;
- VIII – Órgão Seccional: Procuradoria Federal;
- IX – Órgãos Colegiados de Coordenação de Curso: Colegiados de Curso;
- X – Órgãos Administrativos necessários ao funcionamento das atividades fim da Instituição, organizados por áreas do conhecimento: Departamentos, no âmbito do ensino superior, e Coordenações de Áreas, no âmbito do ensino profissional e tecnológico;
- XI – Órgãos Administrativos necessários ao funcionamento das atividades meio da Instituição;
- XII – Órgãos Suplementares, vinculados à Diretoria Geral, e Órgãos Complementares, vinculados às demais Diretorias. (CEFET-MG, 2008)

Como pode ser observado na Figura 21, a estrutura estabelecida no Estatuto é baseada em órgãos colegiados, desde os Conselhos Superiores ([Conselho Diretor](#) e [Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão](#)), passando pelos Conselhos Especializados ([Conselho de Educação Profissional e Tecnológica](#), [Conselho de Graduação](#), [Conselho de Pesquisa e Pós- Graduação](#), [Conselho de Extensão e Desenvolvimento Comunitário](#), [Conselho de Planejamento e Gestão](#)), até os [Colegiados de Curso da EPTNM](#), [da graduação](#) e da [pós-graduação](#); com a garantia da representatividade dos três segmentos da comunidade acadêmica: professores, técnico-administrativos e estudantes.

O Estatuto do CEFET-MG delinea as seguintes atribuições para o Conselho Diretor²²:

²² Para composição do Conselho Diretor e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, ver Resolução CD-032/17, de 30 de agosto de 2017.

Art. 12 – O Conselho Diretor, órgão máximo de deliberação coletiva do CEFET-MG, responsável pela gestão colegiada da Instituição, tem as seguintes atribuições:

- I – formular, apreciar e aprovar a política global da Instituição;
- II – estabelecer a organização do quadro de pessoal da Instituição;
- III – aprovar a proposta de Regimento Geral do CEFET-MG, que será elaborada na forma do Parágrafo Único do Art. 7º deste Estatuto;
- IV – aprovar e acompanhar a execução dos planos de metas e orçamento anual da Instituição;
- V – elaborar e aprovar seu próprio Regulamento;
- VI – deliberar sobre valores de contribuições e emolumentos a serem cobrados, em função de serviços prestados, observada a legislação pertinente;
- VII – autorizar a aquisição, locação, gravação, permuta e alienação de bens imóveis e legados, na forma da lei;
- VIII – apreciar o relatório anual de atividades da Instituição e as contas do Diretor Geral, emitindo parecer conclusivo sobre a propriedade e regularidade dos registros contábeis, dos fatos econômico-financeiros e da execução orçamentária da receita e da despesa;
- IX – aprovar a concessão de graus, títulos e outras dignidades;
- X – coordenar o processo de escolha, pelos segmentos da comunidade, dos nomes a serem nomeados pelo Ministro de Estado da Educação para os cargos de Diretor Geral e Vice–Diretor Geral;
- XI – criar, desmembrar, fundir ou extinguir Unidades, Órgãos Administrativos e Órgãos Suplementares e Complementares da Instituição;
- XII – deliberar sobre criação de novos cursos ou a extinção de cursos existentes;
- XIII – decidir os recursos de sua competência na forma deste Estatuto, do Regimento Geral, e de seu próprio Regulamento, quando estiver envolvido o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão ou o Conselho de Planejamento e Gestão. (CEFET-MG, 2008)

Já o Art.14 do Estatuto, prevê a atuação do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), Órgão Colegiado Superior, autônomo em sua competência de deliberação e normatização no que concerne às atividades de ensino, pesquisa e extensão da Instituição, com as atribuições de:

- I – estabelecer as diretrizes de ensino, pesquisa e extensão do CEFET-MG;
- II – elaborar e aprovar seu próprio Regulamento;
- III – propor ao Conselho Diretor modificações no Estatuto e no Regimento Geral do CEFET-MG;
- IV – coordenar, avaliar e supervisionar as atividades acadêmicas, no que for necessário, para garantir o funcionamento harmonioso dos diversos níveis e modalidades de ensino, da pesquisa e da extensão;
- V – aprovar os Regulamentos do Conselho de Educação Profissional e Tecnológica, do Conselho de Graduação, do Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação, do Conselho de Extensão e Desenvolvimento Comunitário;
- VI – aprovar as Normas Acadêmicas da Educação Profissional e Tecnológica, as Normas Acadêmicas da Graduação, as Normas Acadêmicas da Pós-Graduação, as Normas Gerais da Pesquisa e as Normas Gerais da Extensão e Desenvolvimento Comunitário;
- VII – estabelecer normas gerais sobre processos seletivos, currículos, matrículas, verificação do rendimento escolar, emissão de certificados,

diplomas e outros documentos de registro e controle acadêmicos, revalidação de diplomas de estrangeiros e aproveitamento de estudos;

VIII – estabelecer as diretrizes para ações de suporte administrativo às atividades acadêmicas;

IX – supervisionar a execução dos projetos político-pedagógicos, planos e programas dos cursos e das atividades de pesquisa e de extensão, submetendo-os à contínua avaliação;

X – propor a criação de novos cursos ou a extinção de cursos existentes;

XI – aprovar modificações nos projetos político-pedagógicos e currículos dos cursos;

XII – aprovar ou modificar o calendário escolar;

XIII – aprovar critérios para contratação e alocação de pessoal docente;

XIV – eleger seus representantes no Conselho Diretor;

XV – deliberar sobre projetos interinstitucionais de ensino, pesquisa e extensão;

XVI – deliberar sobre contribuições e emolumentos, no âmbito de sua competência;

XVII – deliberar sobre reconhecimento de títulos acadêmicos nacionais ou estrangeiros, obtidos em cursos não credenciados;

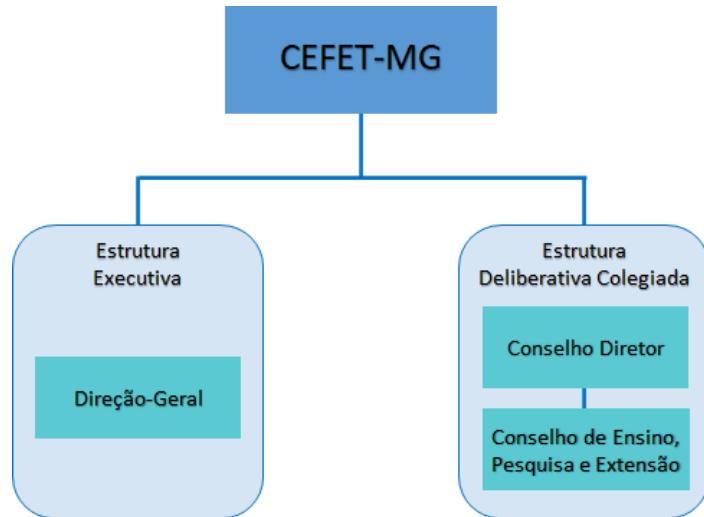
XVIII – decidir os recursos de sua competência em matéria de ensino, pesquisa e extensão, na forma deste Estatuto, do Regimento Geral e de seu próprio Regulamento;

XIX – decidir os conflitos de competência em matéria de ensino, pesquisa e extensão, na forma deste Estatuto, do Regimento Geral e de seu próprio Regulamento. (CEFET-MG, 2008)

O Estatuto do CEFET-MG também regulamenta a atuação dos demais Conselhos apresentados na estrutura organizacional, além de estabelecer as diretrizes para atuação dos Órgãos Executivos Especializados.

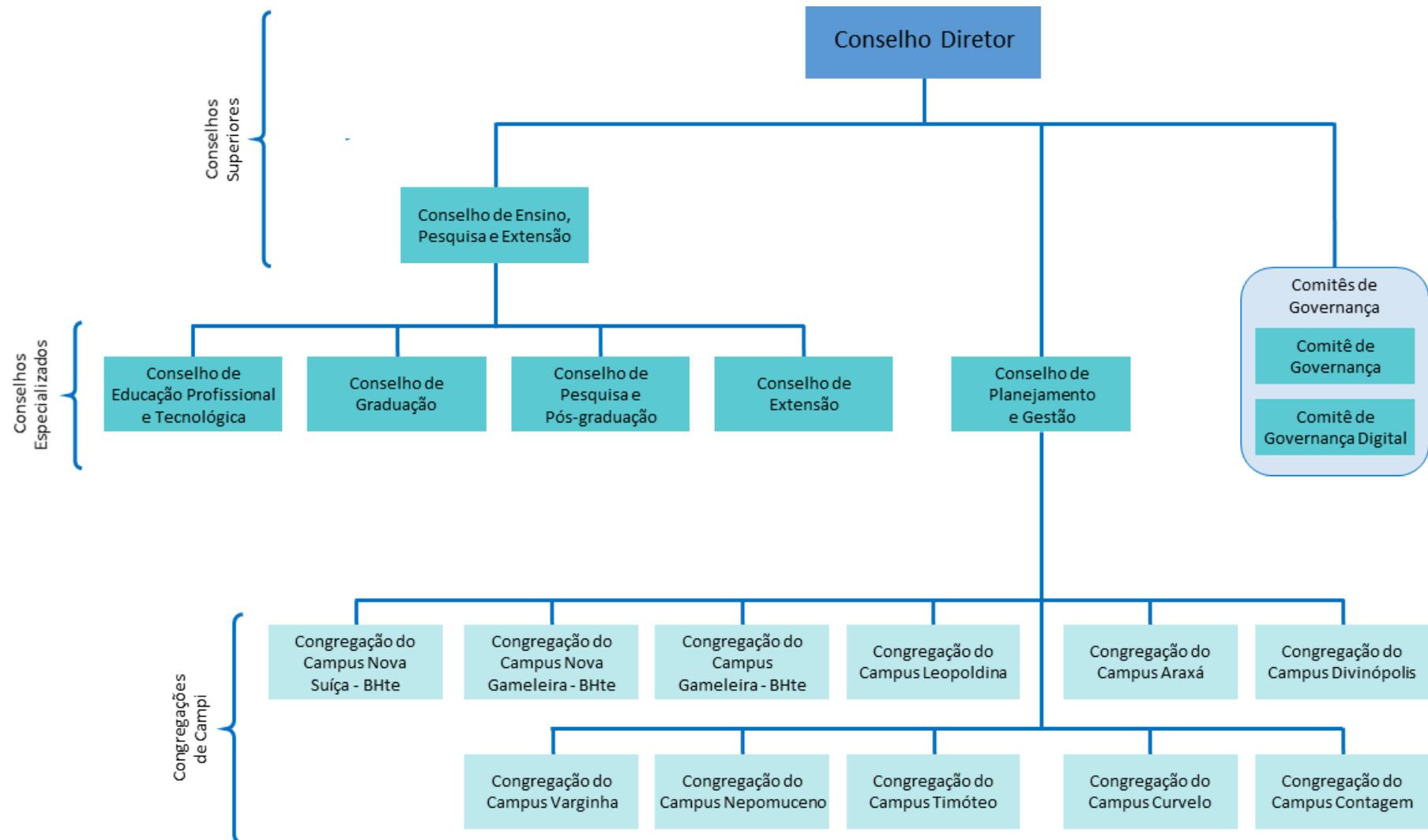
O Conselho Diretor aprovou a nova estrutura organizacional regimental do CEFET-MG e as normas para criação e extinção de unidades organizacionais não regimentais, por meio da [Resolução CD-012/20, de 8 de abril de 2020](#), que estabelece uma distinção entre as unidades organizacionais regimentais, que compõem o primeiro nível da hierarquia do CEFET-MG e cujas competências são definidas pelo referido Conselho, órgão máximo da instituição , e as demais unidades – ditas não regimentais – que compõem o segundo e terceiro níveis da hierarquia da Instituição, cujas competências são definidas pelo Diretor-Geral do CEFET-MG a partir de desdobramento e detalhamento das competências das unidades hierárquicas superiores. Desse modo, apresenta-se o seguinte Organograma, conforme ilustra a Figura 22.

Figura 20 – Administração superior do CEFET-MG, estruturas executiva e de deliberação colegiada



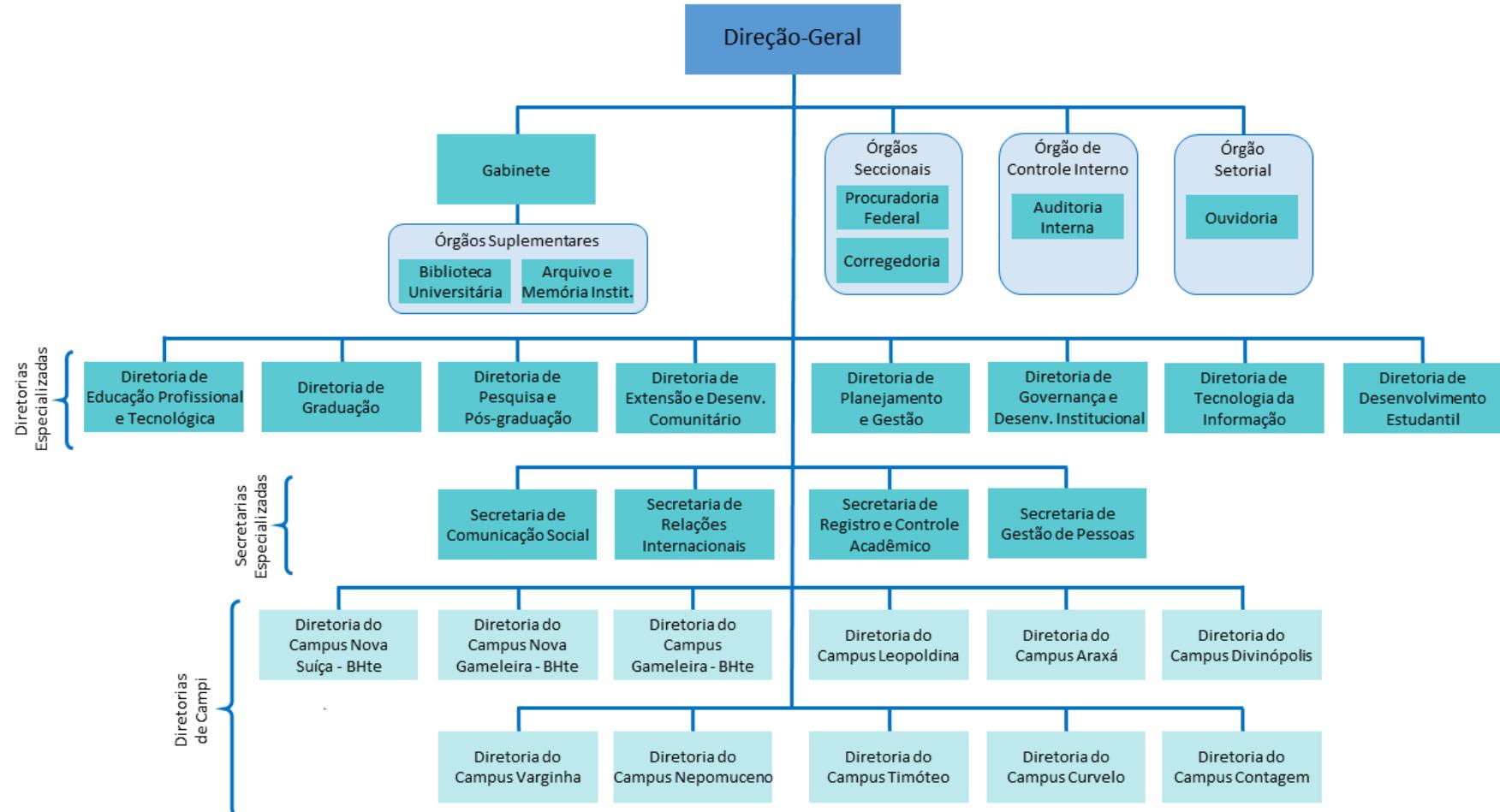
Fonte: CEFET-MG (2025).

Figura 21 – Estrutura de deliberação colegiada



Fonte: CEFET-MG (2025).

Figura 22 – Órgãos executivos que compõem a Direção-Geral do CEFET-MG



Fonte: CEFET-MG (2020b).

10.1 Infraestrutura Geral

O presente PDI do CEFET-MG reconhece a importância da infraestrutura física e acadêmica da Instituição para a consecução das políticas e práticas, em organicidade com as finalidades e objetivos institucionais. Diante disso, a Instituição tem se esforçado para promover a consolidação de suas instalações administrativas em seus 11 *campi*. A infraestrutura física de todos os *campi* é responsabilidade da Prefeitura e da Superintendência de Infraestrutura (SINFRA), ligadas à Diretoria de Planejamento e Gestão (DPG), e das Diretorias de *Campus*. Atualmente, o CEFET-MG possui mais de 200.000m² de área construída dedicada aos espaços administrativo-pedagógicos e aproximadamente 500.000m² de área total. Adotando como diretriz pedagógica essencial o processo de ensino-aprendizado baseado na prática, atualmente, a instituição dispõe de aproximadamente 300 laboratórios distribuídos entre os campi. Esses espaços oferecem suporte às atividades de ensino, pesquisa e extensão, sendo a atualização da infraestrutura laboratorial contemplada nos [projetos pedagógicos dos cursos.](#)

Dois *campi* da capital (Belo Horizonte) e os oito *campi* do interior (Leopoldina, Araxá, Divinópolis, Timóteo, Varginha, Nepomuceno, Curvelo e Contagem) possuem as seguintes instalações administrativas, devidamente identificadas: Diretoria do *Campus*, Coordenação de Administração, Coordenação Pedagógica, Coordenação de Política Estudantil, Coordenação de Extensão e Desenvolvimento Comunitário, Coordenação de Registro e Controle Acadêmico, Prefeitura, Núcleo de Tecnologia da Informação, além de espaços reservados para o atendimento médico e odontológico, como também para as secretarias de departamento e coordenação de cursos.

As instalações administrativas do CEFET-MG contam com mobiliário e equipamentos de informática como computadores e impressoras para que os servidores desempenhem de forma adequada suas atividades. Todos os prédios com mais de um andar são dotados de rampa e/ou elevador, garantindo a plena acessibilidade a cadeirantes ou pessoas com mobilidade reduzida. O acesso à rede

wi-fi está disponível para todos os alunos, servidores e convidados, em todos os *campi*.

Adicionalmente, Belo Horizonte dispõe de um terceiro *campus*, de apoio administrativo e acadêmico, o *Campus Gameleira*, que conta com auditórios, salas de aula voltadas para o ensino técnico e de pós-graduação, salas de grupos de pesquisa, espaço de *coworking* e empresa júnior, salas dos grupos de educação tutorial, estruturas administrativas de cursos de mestrado, espaço próprio com secretaria para a Diretoria de *Campus*, além de instalações sanitárias e copa para os servidores. Também dispõe do Espaço de Empreendedorismo e Inovação, em conformidade com a Resolução CD-027/18, que estabelece a Política de Inovação do CEFET-MG e prevê o estímulo a ações que promovam a inovação e a difusão da cultura empreendedora na Instituição.

10.2 Biblioteca Universitária

A Biblioteca Universitária (BU) é a unidade organizacional de apoio acadêmico responsável por gerenciar o Sistema de Bibliotecas do CEFET-MG e por planejar, desenvolver, coordenar, supervisionar, acompanhar e avaliar a implementação das políticas e planos referentes ao acervo bibliográfico e informacional relacionados às atividades de ensino, pesquisa e extensão da instituição.

Deste modo competem a BU também os processos de aquisição de obras bibliográficas, assinatura de jornais, periódicos e bases de dados, aquisição de mobiliário, administração do software gerenciamento de acervo, treinamentos para equipes das bibliotecas e usuários, padronização das políticas de catalogação, estabelecimento de ações para o Sistema de Bibliotecas e prestação de informações acerca do sistema às diretorias e aos demais setores da Instituição, sempre que necessário.

As bibliotecas do sistema são as unidades de apoio acadêmico responsáveis por implementar as políticas e planos institucionais referentes ao acervo bibliográfico e informacional, bem como por desenvolver, coordenar, acompanhar, executar e

avaliar os serviços de biblioteca disponibilizados aos discentes e servidores no âmbito dos seus respectivos *Campus*.

As bibliotecas – distribuídas nas dez unidades da Instituição no estado de Minas Gerais: Araxá, Belo Horizonte (*campus* Nova Suíça e *campus* Nova Gameleira), Contagem, Curvelo, Divinópolis, Leopoldina, Nepomuceno, Timóteo e Varginha – disponibilizam acervos impressos, disponíveis para consulta e empréstimo, e acervos digitais, acessados por meio de rede mundial de computadores, tanto nas dependências da instituição, como também remotamente.

O acervo bibliográfico impresso é composto por 64035 títulos e 171690 exemplares. O acervo digital está integralmente disponível para a comunidade acadêmica do CEFET-MG, durante todo ano, por meio de diferentes plataformas:

- Biblioteca Virtual Pearson: plataforma que oferece acesso on-line a mais de 14500 títulos de livros eletrônicos em mais de 40 áreas do conhecimento;
- Science Direct: a plataforma de livros e periódicos eletrônicos, em língua inglesa, da editora Elsevier;
- Normas Técnicas Digitais: o CEFET-MG disponibiliza um conjunto de 654 normas técnicas nacionais (elaboradas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas) e do MERCOSUL. O acesso é realizado diretamente na plataforma Target Web com login e senha;
- Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES): são mais de 49 mil periódicos com texto completo e 455 bases de dados de conteúdo diversos, como referências, patentes, estatísticas, material audiovisual, normas técnicas, teses, dissertações, livros e obras de referência.

O CEFET-MG, por ser uma instituição federal de ensino superior, pode acessar os conteúdos pagos correlacionados aos Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* ofertados pela instituição. O acesso é livre em todos os computadores localizados nas dependências da instituição, por meio da identificação por IP. O acesso externo para a comunidade é disponibilizado via Comunidade Acadêmica Federada (CAFe), provido pela Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP).

O sistema de gerenciamento de acervo informacional do Sistema de Bibliotecas é o *software* Sophia Biblioteca. Por meio dessa plataforma, os usuários podem pesquisar o acervo impresso, reservar de obras e renovar os empréstimos. Também é possível, por meio do Serviço de Descoberta, pesquisar e acessar o catálogo digital da Biblioteca Virtual Pearson, assinada pela instituição.

O acervo físico está tombado e informatizado, e o virtual possui contrato que garante o acesso ininterrupto pelos usuários, estando ambos registrados em nome da IES. Os seguintes serviços são oferecidos: consulta ao acervo; empréstimo domiciliar; empréstimo interno entre as bibliotecas do CEFET-MG; empréstimo externo entre bibliotecas; levantamento bibliográfico; visitas orientadas e treinamento de usuários; comutação bibliográfica (COMUT); orientação para normalização bibliográfica: orientação para os usuários na organização e elaboração das referências dos documentos impressos eletrônicos, segundo as Normas da ABNT; solicitação do número de ISBN; e elaboração de fichas catalográficas.

Visando ampliar a acessibilidade das pessoas com deficiência, foram instalados nos terminais de consulta de todas as Bibliotecas dois programas: 1) DOSVOX, que é um software gratuito, desenvolvido pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e que realiza a comunicação com o deficiente visual através da síntese de voz, estabelecendo um diálogo amigável, por meio de programas específicos e interfaces; 2) VLibras, resultado da parceria entre o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), a Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) e a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), que consiste em um conjunto de ferramentas computacionais de código aberto, responsável por traduzir conteúdos digitais (texto, áudio e vídeo) para a Língua Brasileira de Sinais – LIBRAS, tornando computadores, dispositivos móveis e plataformas web acessíveis para pessoas surdas.

As Bibliotecas possuem teclados adaptados para pessoas de baixa visão e fones de ouvido. Esses equipamentos permitem que usuários com diferentes graus de deficiência visual possam fazer a leitura, com apoio do software DOSVOX, de artigos de periódicos e capítulos de livros eletrônicos, disponíveis nas plataformas

assinadas pelo CEFET-MG por meio da conversão dos textos em arquivos legíveis nesse sistema.

Os locais para estudo e o horário de funcionamento são disponibilizados de acordo com as condições físicas e as necessidades específicas de cada *campus* no qual a Biblioteca estiver localizada. As equipes de trabalho são constituídas, por 43 servidores, dos quais 24 são bibliotecários; 15 assistentes em administração, quatro auxiliares de biblioteca e funcionários terceirizados para a limpeza.

11. AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

A implementação do processo de Autoavaliação Institucional do CEFET-MG ocorreu em 2004, por meio da Portaria DIR-138/04 que instituiu internamente a Comissão Permanente de Avaliação (CPA). Desde então, essa Comissão coordena os seguintes processos de autoavaliação: Elaboração do Relatório de Autoavaliação Institucional, Autoavaliação pelos servidores (docentes e técnicos administrativos) e Autoavaliação pelos alunos, em conformidade com o Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006 e a Lei nº 10.861/2004.

De forma mais ampla, envolvendo todos os segmentos da comunidade acadêmica, o Relatório de Autoavaliação Institucional é produzido anualmente pela CPA, seguindo as normas técnicas do MEC e fundamenta-se nos relatórios fornecidos pelos diversos setores do CEFET-MG. Os relatórios de autoavaliação produzidos pela CPA do CEFET-MG contemplam as dez dimensões dispostas no art. 3º da Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004, agrupadas em cinco eixos (Eixo 1 – Planejamento e Avaliação Institucional; Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional; Eixo 3 – Políticas Acadêmicas; Eixo 4 – Políticas de Gestão; Eixo 5 – Infraestrutura Física).

A própria dinâmica adotada pela CPA para a elaboração dos relatórios implica estabelecer um compromisso coletivo que se inicia a partir de um trabalho de sensibilização das Diretorias, Secretarias especializadas e demais setores, com o objetivo de obter dados em tempo hábil, estabelecendo relações entre as informações pertinentes aos cinco eixos. Tendo em vista oferecer referencial teórico-metodológico para subsidiar os trabalhos dos setores envolvidos, a CPA produziu e distribuiu uma cartilha que explica a finalidade do Relatório de Autoavaliação Institucional e que contém as orientações para elaboração dos relatórios de acordo com a Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 65 de 2014. Assim, somados os esforços dos representantes da comunidade acadêmica que encaminham suas contribuições, a CPA gera Relatórios de Autoavaliação Institucional parciais e final que, após serem concluídos e encaminhados ao MEC/INEP nas datas previstas de postagem, passam a ficar disponíveis para acesso público no site da CPA.

Todos os resultados dos relatórios de autoavaliação podem contribuir para a identificação dos desafios e das necessidades de avanços e melhorias nos cursos e na própria IES, e subsidiar a tomada de decisões da Administração Geral, auxiliando na definição de objetivos, metas e ações com vista à excelência da Instituição.

A área da avaliação institucional tem por objetivo geral a promoção da melhoria institucional, visando à obtenção de indicadores que contribuam para a tomada de decisões relativas ao aumento da qualidade da educação superior no CEFET-MG. Têm-se por base o contexto institucional, os princípios, os objetivos e as metas, tal como previsto, para os próximos cinco anos, com especial atenção no aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais da Instituição.

Podem ser elencados os seguintes princípios para a área:

- Continuidade do processo de autoavaliação institucional com respeito à identidade, à missão e à história da Instituição;
- Respeito à globalidade institucional e à decorrente multiplicidade de indicadores;
- Valorização dos processos de avaliação, entendidos como instrumentos formativos e de orientação na tomada de decisões institucionais;
- Garantia da participação da comunidade acadêmica em todas as etapas da avaliação (servidores e discentes da graduação);
- Transparência e legitimidade do processo de autoavaliação;
- Direito à liberdade de expressão dos sujeitos do processo de autoavaliação, resguardado o anonimato;
- Compromisso de compartilhar os resultados dos processos de avaliação com gestores da Instituição.

Os objetivos de desenvolvimento relacionados à avaliação institucional para o período de 2023-2027 são:

01. Atender às demandas de informação autoavaliativa do CEFET-MG por parte do INEP/MEC.
02. Desenvolver ações estratégicas visando à consolidação da cultura de avaliação como instrumento de diagnóstico para o planejamento institucional.

03. Assegurar a participação efetiva de todos os *campi* nas atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação institucionais.
04. Sensibilizar a comunidade escolar quanto à importância da avaliação, estimulando sua participação efetiva nas avaliações institucionais.
05. Promover a avaliação dos cursos de graduação, buscando contribuir para a melhoria da qualidade do ensino.
06. Promover a autoavaliação dos servidores, visando contribuir para o planejamento estratégico institucional.
07. Definir métodos de análise de resultados, considerando os instrumentos de avaliação internos, e sistematizar a análise dos resultados dos processos avaliativos.
08. Divulgar, ampla e sistematicamente, os resultados da avaliação entre servidores, alunos e comunidade externa.
09. Avaliar, periodicamente, os instrumentos de autoavaliação.

Como metas para o atendimento aos objetivos de desenvolvimento, tem-se:

01. Assegurar que, até o quinto ano de vigência deste PDI, os sujeitos da comunidade escolar tenham conhecimento sobre o papel da avaliação institucional e da CPA.
02. Elevar, em pelo menos 50%, a participação da comunidade escolar nos processos de autoavaliação.
03. Acompanhar indicadores da avaliação interna e externa da educação superior, para a efetivação da cultura de autoavaliação como instrumento de diagnóstico.
04. Aprimorar os instrumentos de avaliação gradualmente, observados os ciclos de avaliação do SINAES.

11.1. Relatório de Gestão

Adicionalmente, com atuação voltada para avaliação, acompanhamento e desenvolvimento institucional, há na Instituição comissão nomeada para condução e elaboração do Relatório de Gestão anual. Tal Relatório, apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade, como prestação de contas anual a que

esta unidade jurisdicionada está obrigada, nos termos do parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal, é elaborado de acordo com as disposições da Instrução Normativa TCU nº 84/2020, da Decisão Normativa TCU nº 187/2020 e do Guia para Elaboração do Relatório de Gestão na Forma de Relato Integrado (3^a edição). Segundo o Guia, o Relatório de Gestão é um

Documento elaborado pelos responsáveis pela UPC que tem como objetivo principal oferecer uma visão clara para a sociedade sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da UPC, no contexto de seu ambiente externo, levam à geração de valor público em curto, médio e longo prazos, além de demonstrar e justificar os resultados alcançados em face dos objetivos estabelecidos, de maneira a atender às necessidades comuns de informação dos usuários. (BRASIL, 2020c, p. 10).

O Decreto 9.203/2017 estabelece que compete à alta administração dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional implementar e manter mecanismos e instâncias de governança. Segundo o referido decreto, “governança pública é o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2017a, p.11).

Ainda segundo o Guia para elaboração do Relatório de Gestão (BRASIL, 2020c, p.11), o

[...] processo de prestação de contas anual ser focado no nível estratégico, enfatizando o relato sobre as estruturas estabelecidas pelos gestores principais para organizar seus meios, de modo a garantir o alcance dos objetivos estabelecidos, produzindo resultados para a sociedade.

Desse modo, percebe-se a relação direta entre os Objetivos Estratégicos contidos no presente Plano e o instrumento de acompanhamento supra descrito, sendo a produção do Relatório de Gestão compreendida como uma ação de caráter estratégico para a autoavaliação da Instituição.

12. ASPECTOS FINANCEIROS E ORÇAMENTÁRIOS

Nesse capítulo, apresenta-se a demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI. O CEFET-MG é uma instituição federal de ensino superior pertencente à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, instituída pela Lei nº. 11.892/2008 e cujo planejamento e desenvolvimento, incluindo a garantia de adequada disponibilidade orçamentária e financeira de todas as instituições da rede, cabe à Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), do Ministério da Educação.

A proposta orçamentária anual para as instituições da Rede Federal é elaborada pelo MEC segundo os critérios definidos no Decreto nº 7.313/2010, o qual estabelece que a distribuição dos recursos para despesas classificadas como “Outras Despesas Correntes” e de “Capital” deve observar uma matriz de distribuição (Matriz CONIF) elaborada a partir de parâmetros definidos por comissão paritária, constituída no âmbito do MEC, integrada por membros indicados pelo colegiado dos reitores e pelo próprio MEC. Os parâmetros a serem definidos pela comissão são aqueles constantes no Art. 4º, §2º, Incisos I a XI do Decreto 7.313/2010, dentre os quais citam-se:

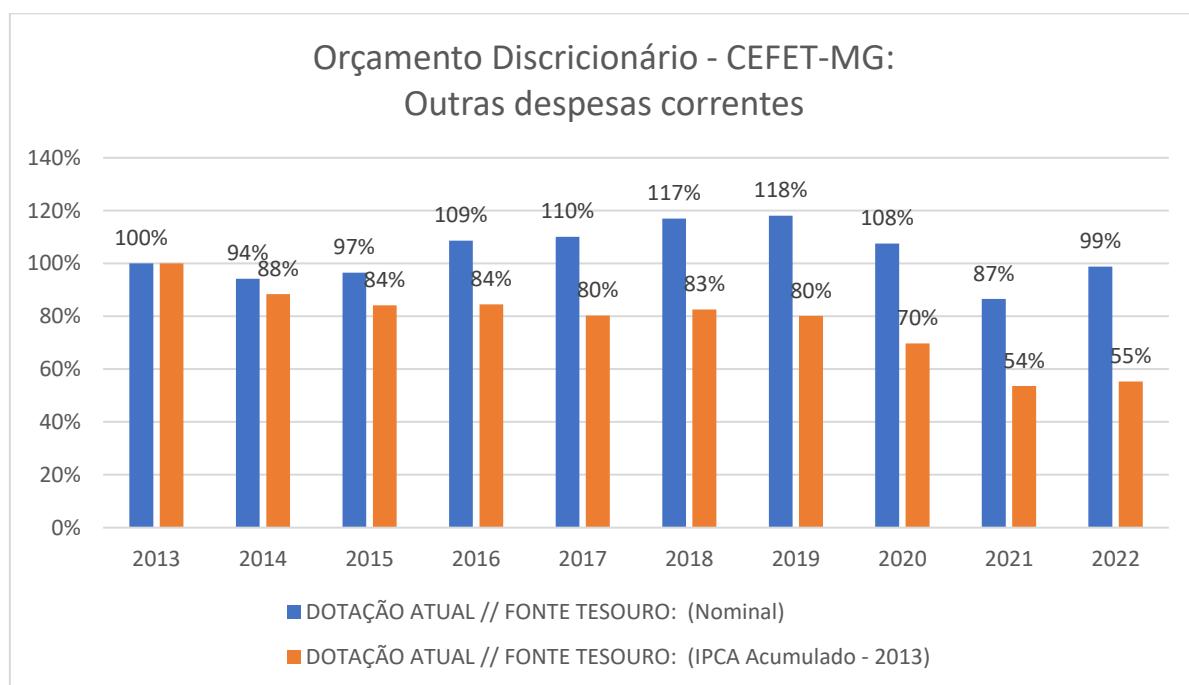
I – o número de matrículas e a quantidade de alunos ingressantes e concluintes em todos os níveis e modalidades de ensino em cada período; II - a relação entre o número de alunos e o número de docentes nos diferentes níveis e modalidades de ensino ofertado; [...] VI - a produção institucionalizada de conhecimento científico, tecnológico, cultural e artístico, reconhecida nacional e internacionalmente; [...] VIII - o número de registro e comercialização de patentes; [...] XI - a existência de programas de mestrado e doutorado, especialmente os profissionais, e seus respectivos resultados da avaliação pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. (BRASIL, 2010)

Relevante observar que as diretrizes para as políticas de ensino, extensão e pesquisa estabelecidas neste PDI buscam a melhoria dos indicadores do CEFET-MG associados aos parâmetros empregados para a distribuição dos recursos no âmbito da Rede Federal. Por outro lado, o crescimento institucional desejado, em termos de números de cursos e matrículas nos diferentes níveis, a expansão e melhoria da infraestrutura em seus diversos aspectos e a ampliação dos programas de assistência estudantil, fundamental para a permanência e êxito dos estudantes,

leva à necessidade de aumento substancial dos recursos aportados pelo MEC. Nesse sentido, é preocupante o fato de que, ao longo dos últimos 10 anos, o orçamento para as “Outras Despesas Correntes” e “Capital” nem ao menos teve o seu valor corrigido para fazer frente à inflação do período, como mostrado na Figura 24 e na Figura 25 a seguir.

Na Figura 23, os orçamentos anuais para “Outras Despesas Correntes” são comparados ao orçamento de 2013. Em termos nominais, isto é, sem a correção pela inflação do período, em cada ano posterior a 2013, o orçamento sofreu pequenas alterações, ora para mais, ora para menos. Já após uma correção do orçamento de referência (2013) pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) acumulado, percebe-se uma diminuição gradativa do poder de compra do orçamento anual, chegando-se, em 2022, a um orçamento que equivale a apenas 55% daquele de 2013.

Figura 23 – Orçamento discricionário do CEFET-MG (Outras despesas correntes) ao longo dos últimos 10 anos²³



Fonte: Diretoria de Planejamento e Gestão (2022).

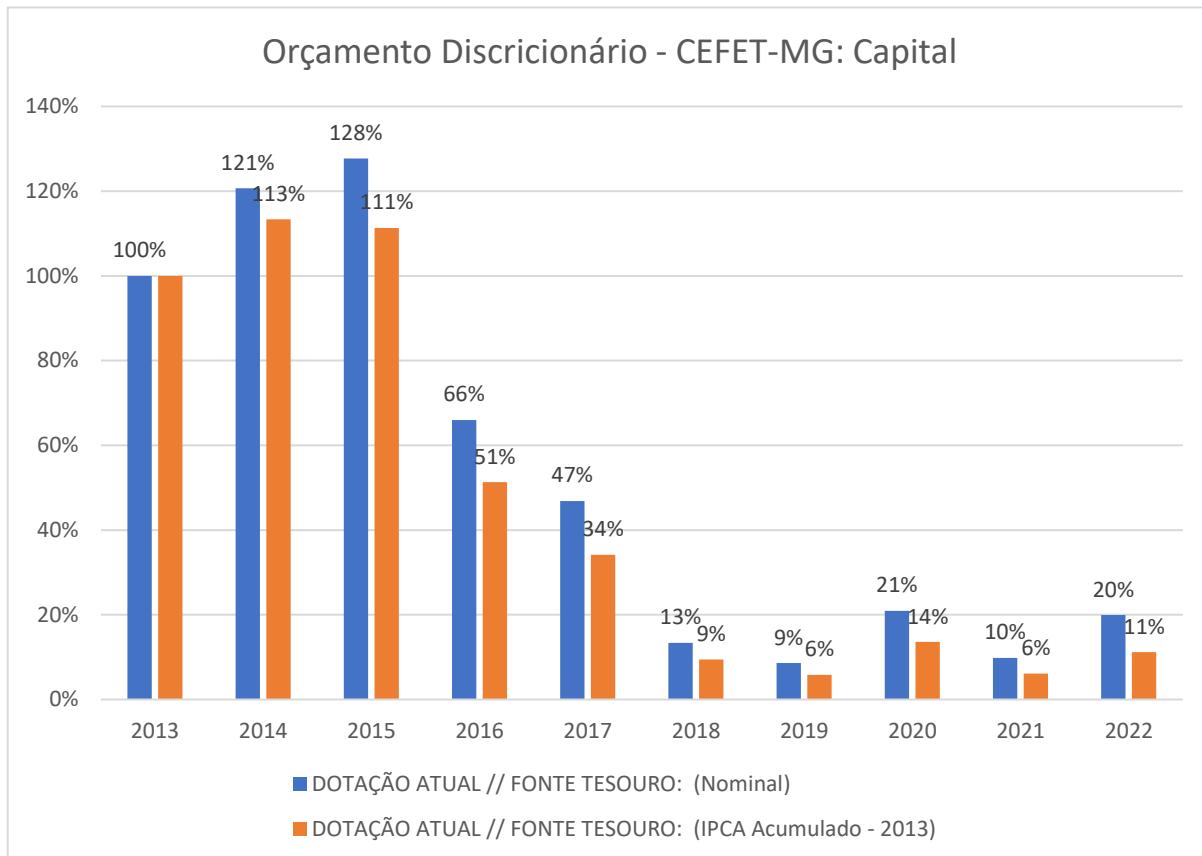
²³ Valores percentuais de dotação atual, referenciados ao ano de 2013. Origem dos recursos: Fontes do Tesouro. Ações contempladas: Assistência Estudantil (2994) / Capacitação de Servidores (4572) / Manutenção da Instituição (20RL).

Em termos específicos de cada ação que compõe o orçamento de “Outras despesas correntes”, tem-se que os valores aportados em “Assistência Estudantil”, até o ano de 2019, foram corrigidos em índices até maiores do que o IPCA acumulado, tomando-se como referência o orçamento de 2013. Ainda assim, só tem sido possível conceder bolsas a estudantes com renda per capita familiar de até 65% do salário-mínimo. Já a partir de 2020, observa-se uma queda do orçamento específico da rubrica. Considerada a expectativa de aumento de oferta de vagas e mantida a distribuição em termos de renda familiar, demonstra-se urgente a recomposição do orçamento da Ação 2994 – Assistência Estudantil.

Na Ação 20RL, cujos recursos se destinam à manutenção da Instituição, os serviços continuados (limpeza e conservação; vigilância; portaria; motoristas; energia elétrica; água potável e coleta de esgoto) representam cerca de 49% (valor médio). Assim, algumas medidas estão sendo tomadas no sentido de diminuir os gastos com serviços continuados (instalação de usinas fotovoltaicas; troca de vigilância armada por vigilância desarmada) para permitir que mais recursos possam ser destinados à execução das atividades de ensino, pesquisa e extensão previstas neste PDI.

Situação ainda mais preocupante se observa na Figura 24, que diz respeito ao orçamento para “Capital”. A partir de 2016 houve uma queda significativa do orçamento, mesmo em termos nominais (sem correção pela inflação do período). A partir de 2018, e considerando-se a correção da inflação pelo IPCA, o orçamento de “Capital” representa menos do que 15% do orçamento correspondente ao ano de 2013. Esse cenário impede praticamente todos os investimentos na expansão e melhoria da infraestrutura e das condições de trabalho (novas edificações; equipamentos para laboratórios; mobiliário; acervo bibliográfico).

Figura 24 – Orçamento discricionário do CEFET-MG (Capital) ao longo dos últimos 10 anos²⁴



Fonte: Diretoria de Planejamento e Gestão (2022).

Além dos recursos provenientes das “Fontes de Tesouro”, o CEFET-MG tem a possibilidade de promover a arrecadação direta de recursos financeiros, por meio das denominadas “Fontes de Arrecadação Própria”. São exemplos: o recebimento de aluguéis pela cessão onerosa de espaços; o recebimento de taxas de inscrição em processos seletivos e em concursos para provimento de vagas; o recebimento de valores associados a convênios firmados com órgãos públicos como estados, municípios e entes privados e, ainda; valores recebidos decorrentes de recursos captados pelos docentes para desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão, aprovados por organismos financiadores nacionais e internacionais.

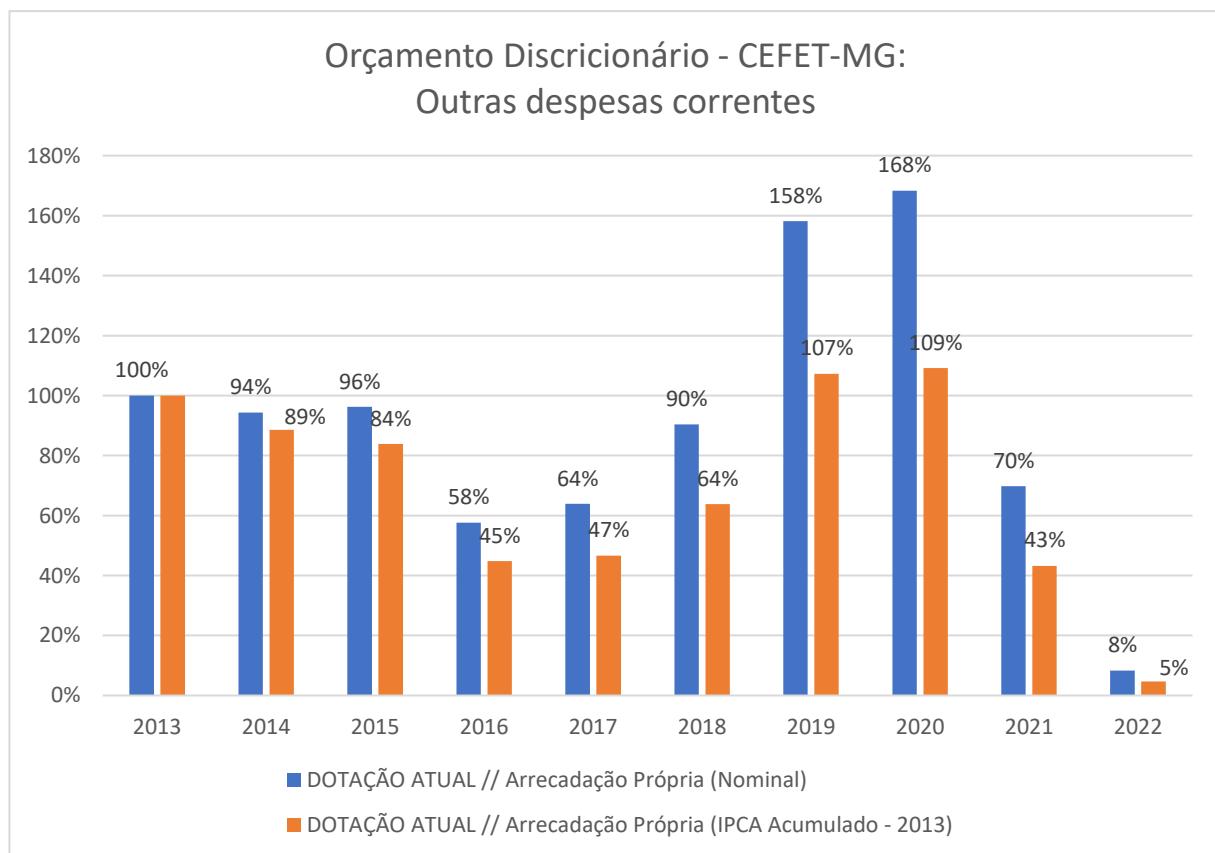
As “Fontes de Arrecadação Própria”, embora presentes na Lei Orçamentária Anual (LOA), representam apenas uma expectativa. Se ao longo do ano houver arrecadação em montante inferior ao valor previsto na LOA, tem-se uma frustração

²⁴ Valores percentuais de dotação atual, referenciados ao ano de 2013. Origem dos recursos: Fontes do Tesouro. Ação contemplada: Expansão e Estruturação da Instituição (20RG).

de receita. Por outro lado, se a arrecadação for superior ao valor previsto na LOA, o superávit não é disponibilizado para a Instituição.

Como pode ser observado na Figura 25, o orçamento do ano de 2022 referente às “Fontes de Arrecadação Própria” ficou praticamente zerado, impedindo a realização de quase todas as atividades que trariam recursos para o CEFET-MG. Assim, para tornar possível a realização de muitas das ações previstas neste PDI, em termos de extensão e pesquisa, é fundamental a recomposição da “Fonte de Arrecadação Própria”, lembrando que os recursos dessa fonte são fruto do esforço da própria Instituição e não oneram o Tesouro Nacional.

Figura 25 – Orçamento discricionário do CEFET-MG (Arrecadação Própria) ao longo dos últimos 10 anos²⁵



Fonte: Diretoria de Planejamento e Gestão (2022).

O orçamento do CEFET-MG é centralizado em uma única UNIDADE ORÇAMENTÁRIA (Código 26257 no SIAFI). A Diretoria de Planejamento e Gestão (DPG) é responsável pela gestão dos recursos, bem como pelos procedimentos

²⁵ Valores percentuais de dotação atual, referenciados ao ano de 2013. Origem dos recursos: Arrecadação Própria. Ação: Manutenção da Instituição (20RL).

contábeis e de prestação de contas. A partir de um planejamento anual, sujeito às limitações impostas pela Lei Orçamentária Anual, a DPG procura atender às demandas das demais diretorias especializadas e diretorias de *campus*, para cumprir com os objetivos previstos neste PDI. A centralização orçamentária leva a algumas dificuldades, como a necessidade de um maior controle nos processos de compra/contratações, para evitar o fracionamento de despesas. Por outro lado, pode permitir uma significativa economia de escala quando da realização de compras/contratações que atendam a todos os campi, como no caso das contratações de serviços de portaria, vigilância, motoristas e limpeza/conservação e a viabilização de obras de mais elevado valor e que não seria possível se os recursos (em especial aqueles de “Capital”) fossem descentralizados.

A DPG também é um dos setores responsáveis pelo atendimento às demandas de informação do MEC, da Controladoria Geral da União (CGU), Advocacia Geral da União (AGU), Tribunal de Contas da União (TCU) e do Ministério Público Federal (MPF) e apresentou, no presente Plano, um conjunto próprio de Objetivos de Desenvolvimento, metas e indicadores de desempenho.

13. MODELO E MECANISMOS DE GOVERNANÇA DO CEFET-MG

O Plano Estratégico Institucional para o decênio 2023-2032 (PEI 2023-203) foi aprovado recentemente pelo Comitê de Governança do CEFET-MG²⁶. Esse Plano estabelece 14 objetivos estratégicos para o CEFET-MG. No que concerne à governança institucional, o objetivo estratégico foi assim definido:

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. (CEFET-MG, 2022a)

Para fazer frente ao desafio estratégico de aprimorar a governança do CEFET-MG, uma Política de Governança do CEFET-MG foi elaborada e aprovada, também recentemente, pelo Conselho Diretor²⁷. A finalidade da Política é orientar, articular, sistematizar e dar organicidade e coerência ao conjunto de ações necessárias para o alcance do objetivo estratégico de aprimorar a governança institucional estabelecido no PEI 2023-2032.

Assim, a Política de Governança, que já nasce em perfeito alinhamento com o planejamento estratégico de longo prazo da Instituição, estabelece as diretrizes e orientações para a organização, a execução, o monitoramento e a avaliação das ações de governança do CEFET-MG.

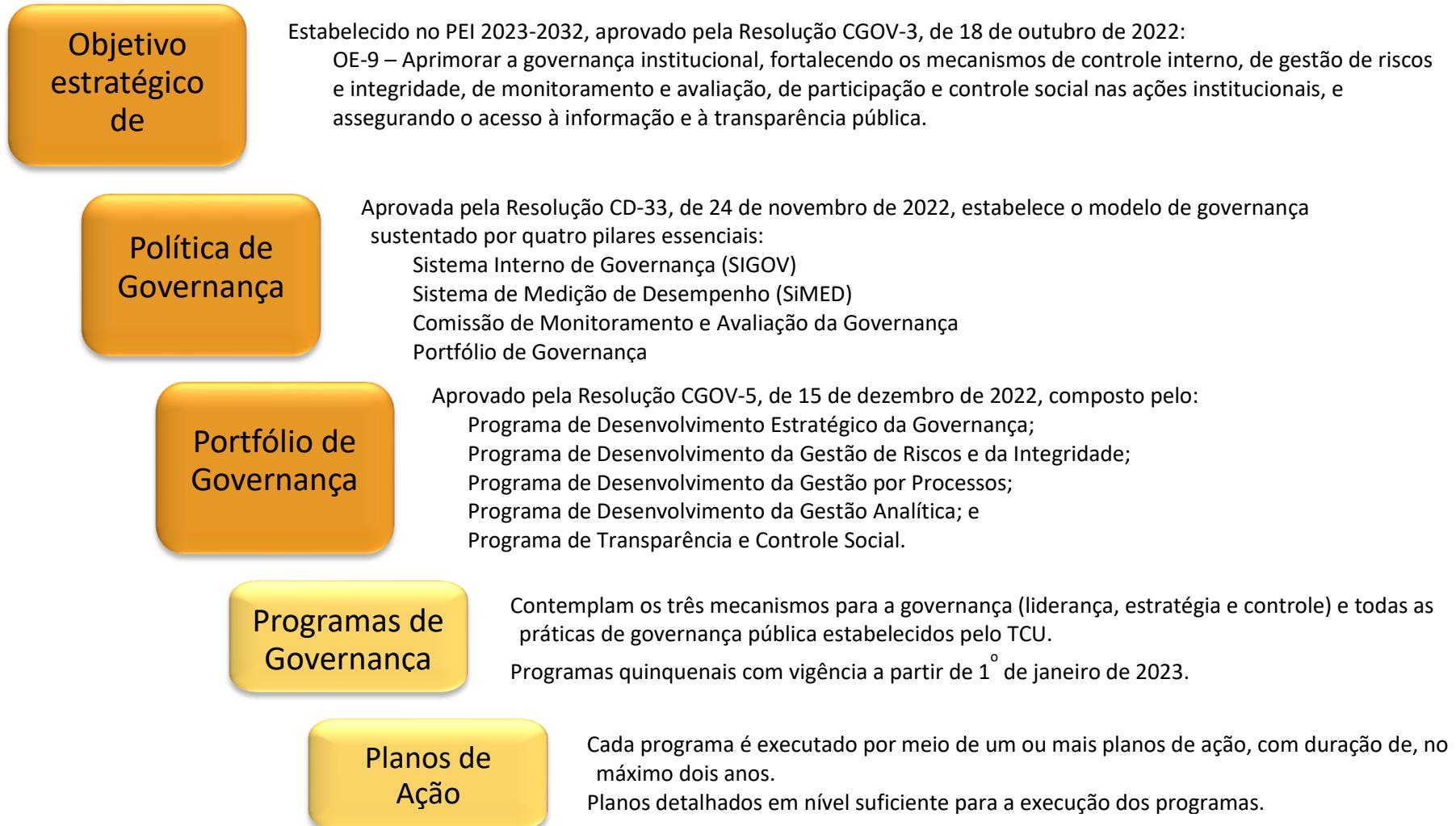
O modelo de governança, ilustrado na Figura 26, estabelecido para a Instituição assenta-se sobre quatro pilares principais, que são:

- implantação do Sistema Interno de Governança (SIGOV);
- desenvolvimento do Sistema de Medição de Desempenho (SiMED);
- gestão do portfólio de programas de governança;
- criação de uma comissão permanente para o monitoramento e avaliação do portfólio e dos programas de governança.

²⁶ [Resolução CGOV-3, de 18 de outubro de 2022](#).

²⁷ [Resolução CD-33, de 24 de novembro de 2022](#).

Figura 26 – Modelo e instrumentos de governança do CEFET-MG



Fonte: Diretoria de Governança e desenvolvimento Institucional (2022).

Nesse modelo, o Sistema de Interno de Governança (SIGOV) desempenha o papel central de assegurar as condições sistêmicas objetivas para a execução, acompanhamento e gestão da Política de Governança, e de proporcionar apoio técnico e logístico aos órgãos executores dos programas de governança. O SIGOV foi aprovado pelo Comitê de Governança do CEFET-MG (Resolução CGOV-4, de 15 de dezembro de 2022) e é composto por três tipos distintos de estruturas, cada qual desempenhando um papel específico no que diz concerne à governança, quais sejam:

- estrutura de gestão estratégica: reúne os órgãos colegiados que detêm competência legal ou normativa para aprovar o planejamento estratégico e as políticas institucionais, bem como órgãos e dirigentes da instituição com competências para implementá-los;
- estrutura executiva; reúne os órgãos responsáveis por executar, monitorar, acompanhar e avaliar, em seu respectivo âmbito, os programas do portfólio de governança e seus planos de ação correspondentes;
- estrutura de apoio técnico: agrupa os órgãos responsáveis por assessorar a estrutura de gestão estratégica na implementação das políticas de governança, e por apoiar tecnicamente a estrutura executiva em questões relacionadas à execução, monitoramento e avaliação dos planos de ação dos programas de governança.

Outro sistema fundamental para o modelo de governança do CEFET-MG é o Sistema de Medição de Desempenho (SiMED), que tem por finalidade proporcionar a todos os órgãos da Instituição um marco regulatório, metodologia e ferramentas que permitam a mensuração dos resultados e a avaliação do desempenho decorrentes das ações, planos, programas e políticas que implementam, inclusive aqueles concernentes à governança institucional.

Nesse sentido, o SiMED se caracteriza como o principal instrumento para a gestão estratégica da governança, a avaliação dos resultados decorrentes das políticas, programas e planos institucionais, e a promoção da gestão baseada em evidências e a realização da transparência ativa. Isso será alcançado por meio do desenvolvimento

de um sistema informatizado, acessível pela web. O SiMED está em tramitação nas instâncias competentes do CEFET-MG.

Em suma, o SiMED possibilita a definição e a medição de indicadores de desempenho associados a cada ação, plano, programa etc., desde indicadores de eficiência operacional (esforço) até os indicadores de sustentabilidade dos resultados estratégicos.

No modelo de governança estabelecido, a implementação da Política de Governança se efetivará como conjunto necessário de governança que abarque todas as áreas e práticas de governança pública. No entanto, a gestão estratégica desse conjunto de programas se fará valendo-se das técnicas e métodos próprios da gestão baseada em portfólios de programas.

A gestão por portfólios é, reconhecidamente, um dos mecanismos mais eficientes e eficazes para viabilizar a gestão estratégia de políticas e, também, para assegurar maior coerência e organicidade ao conjunto. A gestão por portfólio proporciona os mecanismos e instrumentos para a gestão centralizada e unificada dos programas de governança, visando maximizar as possibilidades de alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos.

O Portfólio de Governança para o quinquênio 2023-2027 foi aprovado pelo Comitê de Governança do CEFET-MG (Resolução CGOV-5, de 15 de dezembro de 2022). Este Portfólio é composto por cinco programas de governança, que abrangem todos os mecanismos e práticas de governança pública:

- a) Programa de Desenvolvimento Estratégico da Governança;
- b) Programa de Desenvolvimento da Gestão de Riscos e da Integridade;
- c) Programa de Desenvolvimento da Gestão por Processos;
- d) Programa de Desenvolvimento da Gestão Analítica;
- e) Programa de Transparência e Controle Social.

Cada um dos programas foi concebido tendo um foco específico em aspectos selecionados da Política de Governança do CEFET-MG, de tal forma que o conjunto dos programas propostos contemplam todas às áreas de atuação da governança institucional. Todos os programas, assim como o próprio Portfólio, têm vigência para o período de 2023 a 2027, coincidente com o período de vigência deste PDI.

Os programas de governança foram elaborados à luz dos mecanismos de governança estabelecidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU), órgão de controle externo do CEFET-MG. Assim, cada um dos programas visa desenvolver ações de modo a exercitar – de forma preferencial, porém, não exclusiva –, um dos três mecanismos de governança apontados pelo TCU: liderança, estratégia e controle. Cabe dizer que o desenvolvimento dos mecanismos de governança recém citados se dará por meio da execução de certo conjunto de práticas e ações de governança apropriadas e necessárias ao cumprimento dos objetivos específicos de governança relacionados neste PDI.

Por fim, o último elemento fundamental para o modelo de governança²⁸ estabelecido é a Comissão de Monitoramento e Avaliação da Governança, que se caracteriza como uma comissão permanente de deliberação colegiada, de natureza executiva e consultiva, no âmbito da Instituição.

A Comissão de Monitoramento e Avaliação da Governança tem por finalidades:

- acompanhar, monitorar e avaliar o desempenho do Portfólio de Governança e dos programas de governança que o compõem;
- assistir e prestar apoio técnico e logístico às unidades integrantes da estrutura executiva de gestão do SIGOV na execução dos programas de governança;
- assessorar, em suas áreas de competência, as unidades que compõem a estrutura de nível estratégico do SIGOV na implementação da Política de Governança.

²⁸ Todos os documentos relacionados à governança institucional, desde a Política de Governança até os planos de ação de cada um dos programas de governança, podem ser consultados no sítio internet da DGDI – Diretoria de Governança e Desenvolvimento Institucional (<https://www.dgdi.cefetmg.br>).

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 5 de outubro de 1988. Seção 1, pág. 1.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 12 de dezembro de 1990. Seção 1.

BRASIL. Lei nº 8.745/1993, de 9 de dezembro de 1993. Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do Art. 37 da Constituição Federal, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 10 de dezembro de 1993. Seção 1, pág. 18937.

BRASIL. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23 de dezembro de 1996. Seção 1, pág. 27833.

BRASIL. Lei nº 9.849, de 26 de outubro de 1999. Altera os arts. 2º, 3º, 4º, 5º, 6º, 7º e 9º da Lei n. 8745, de 9 de dezembro de 1993, que dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 27 de outubro de 1999. Edição 1, edição Extra, pág. 4.

BRASIL. Conselho de Ensino Superior. Parecer CNE/CES nº 1.366, de 12 de dezembro 2001. Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior. Brasília, DF: Conselho Nacional de Educação, 2001. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2001/pces1366_01.pdf. Acesso em: 02 de outubro de 2022.

BRASIL. Conselho de Ensino Superior. Resolução CNE/CES nº 10, de 11 de março de 2002. Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 26 de março de 2002. Seção 1, p. 13.

BRASIL. Lei nº 10.667, de 14 de maio de 2003. Altera dispositivos da Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, da Lei nº 10.470, de 25 de junho de 2002, e da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, cria cargos efetivos, cargos comissionados e gratificações no âmbito da Administração Pública Federal, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 15 de maio de 2003. Seção 1, pág 1.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 15 de abril de 2004a. Seção 1.

BRASIL. Decreto nº 5.224, de 1º de outubro de 2004. Dispõe sobre a organização dos Centros Federais de Educação Tecnológica e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 4 de outubro de 2004b. Seção 1, pág. 3.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 13 de janeiro de 2005. Seção 1, pág. 1. 2005.

BRASIL. Avaliação externa de Instituições de Educação Superior: Diretrizes e Instrumento. Brasília-DF. 2006a. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/avaliacoes_e_exames_da_educacao_superior/avaliacao_externa_das_ies_diretrizes_e_instrumento.pdf. Acesso em: 29 de setembro de 2022.

BRASIL. Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 10 de maio de 2006b. Seção 1, pág. 6.

BRASIL. Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 30 de dezembro de 2008. Seção 1, pág. 1.

BRASIL. Decreto nº 7.313, de 22 de setembro de 2010. Dispõe sobre procedimentos orçamentários e financeiros relacionados à autonomia dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23 de setembro de 2010. Seção 1, pág. 12.

BRASIL. Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei nº 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nºs 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4º da Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 31 de dezembro de 2012a. Seção 1, pág. 1.

BRASIL. Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei nº 8.745

de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nºs 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4º da Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 31 de dezembro de 2012b. Seção 1, pág. 1.

BRASIL. Lei nº 12.990, de 09 de junho de 2014. Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 10 junho de 2014. Seção 1, pág. 3.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23 de novembro de 2017a. Seção 1, pág. 3.

BRASIL. Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 18 de dezembro de 2017b. Seção 1, pág. 2.

BRASIL. Conselho de Ensino Superior. Resolução CNE/CES nº 7, de 18 de dezembro de 2018. Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regimenta o disposto na Meta 12.7 da Lei nº 13.005/2014, que aprova o Plano Nacional de Educação - PNE 2014-2024 e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 19 de dezembro de 2018. Seção 1, pp. 49 e 50. 2018.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 29 de agosto de 2019. Edição 167, seção 1, pág. 1.

BRASIL. Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020. Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIORG, estruturado nos termos do art. 21 do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 19 de novembro de 2020a. Edição 65, seção 1, pág. 79.

BRASIL. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, de 31 de julho de 2020b. Edição 146, seção 1, pág. 21.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Relatório de gestão*: guia para elaboração na forma de relato integrado: evolução da prestação de contas. TCU, Brasília. 3. ed. 2020c. 50 p.

BRASIL. Resolução CNE/CP nº 01, de 05 de janeiro de 2021. Define as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Profissional e Tecnológica. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 06 de janeiro de 2021. Seção 1, página 19.

CEFET-MG. *Portaria DIR-138/04, de 16 de abril de 2004*. Instituiu a Comissão Permanente de Avaliação (CPA). Belo Horizonte, 2004.

CEFET-MG. *Resolução CD-069/08, de 2 de junho de 2008*. Aprova o Estatuto do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais para encaminhamento ao Ministério da Educação. Belo Horizonte, 2008.

CEFET-MG. *Portaria DIR-158/13, de 04 de março de 2013*. Institui o Programa de Auxílio à Participação de Discentes em Eventos. Belo Horizonte, 2013.

CEFET-MG. *Resolução CD nº 036/2019, de 04 de dezembro de 2019*. Aprova a Política Institucional de Desenvolvimento de Pessoas. Belo Horizonte, 2019.

CEFET-MG. *Portaria DEDC 234/20 de 21 de dezembro de 2020*. Regulamenta os grupos de Arte e Cultura. Belo Horizonte: Diretoria de Extensão e Desenvolvimento Comunitário. Belo Horizonte, 2020a.

CEFET-MG. *Resolução CD nº 12/2020, de 8 de abril de 2020*. Estabelece a estrutura organizacional regimental do CEFET-MG, normatiza a criação e extinção de unidades organizacionais não regimentais e dá outras providências. Belo Horizonte, 2020b.

CEFET-MG. *Portaria GDG/CEFET-MG nº 135/2025, de 30 de outubro de 2025*. Reestrutura as unidades organizacionais não regimentais subordinadas à Diretoria de Assuntos Estudantis e dá outras providências. Belo Horizonte, 2020c.

CEFET-MG. *Resolução CD-018/21, de 19 de abril de 2021*. Aprova a Política de Acompanhamento de Egressos do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2021a.

CEFET-MG. *Resolução CEX-414/21, de 12 de maio de 2021*. Aprova o Regulamento do Programa de Acompanhamento de Egressos do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG). Belo Horizonte, 2021b.

CEFET-MG. *Portaria nº 209/2021 – SEGEPE, de 01 de junho de 2021*. Aprova o Regulamento da Escola de Desenvolvimento de Servidores e altera o Regulamento do Programa de Desenvolvimento de Pessoas. Belo Horizonte, 2021c.

CEFET-MG. *Plano Estratégico Institucional: PEI 2023 a 2032*. Belo Horizonte, 2022a.

CEFET-MG. *Relatório de Gestão de 2021*. Belo Horizonte, 2022b.

CEFET-MG. *Resolução CD-31, de 25 de outubro de 2022*. Dispõe sobre a Missão, Visão e Valores Institucionais do CEFET-MG. Belo Horizonte, 2022c.

CEFET-MG. *Resolução CEPE-3/22, de 31 de maio de 2022*. Aprova o Regulamento da Integração das Ações de Extensão nos Cursos de Graduação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2022d.

CEFET-MG. *Portaria DIR nº 255/2022, de 5 de abril de 2022*. Institui o Programa de Gestão no CEFET-MG e estabelece seus procedimentos gerais. Belo Horizonte, 2022e.

CEFET-MG. *Portaria DIR nº 272/2022, de 03 de maio de 2022*. Constitui a Comissão Executiva do Programa de Gestão. Belo Horizonte, 2022f.

CEFET-MG. *Portaria DIR nº 518/2022, de 16 de agosto de 2022*. Aprova o Regulamento do Programa de Desenvolvimento de Pessoas do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais e dá outras providências. Belo Horizonte, 2022g.

CIAVATTA, M. O Ensino integrado, a politécnica e a educação omnilateral. Por que lutamos? **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v.23, n.1, p.187-205, jan./abril 2014.

FRIGOTTO, G; CIAVATTA, M; RAMOS, M. A gênese do Decreto n. 5.154/2004: um debate no contexto da democracia restrita. In: FRIGOTTO, G; CIAVATTA; M.; RAMOS, M. (Orgs.). **Ensino médio integrado: concepções e contradições**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2012, p.21-56.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**. No. January–February, 1992.

RAMOS, M. **Concepção de ensino médio integrado**. 2008. Disponível em: <http://www.nre.seed.pr.gov.br/assischateaubriand/arquivos/File/curriculo_integrado.pdf> Acesso em 03 set. 2013.

SANT'ANA, Tomás Dias [et al]. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI**: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino. Alfenas: FORPDI, 2017. 130 p.