



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS

PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

PEI 2023-2032

Aprovado pela Resolução CGOV-3, de 18 de outubro de 2022
(<https://www.dgdi.cefetmg.br/com-gov/resolucoes/2022-2/cgov-res-2022-003/>)

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



Apresentação

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

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

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

O CEFET-MG

O Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG, inscrita no CNPJ sob o nº 17.220.203/0001-96, é uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), sendo uma autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), que atua em conformidade com o princípio da indissociabilidade entre o ensino, pesquisa e extensão. É detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didática e disciplinar, caracteriza-se como instituição multicampi, com atuação no Estado de Minas Gerais. Tem sua sede instalada na Av. Amazonas, 5253, bairro Nova Suíça, Belo Horizonte, cuja região metropolitana compreende 34 municípios. A instituição possui três campi em Belo Horizonte e oito nas seguintes regiões: Zona da Mata (Leopoldina), Alto Paranaíba (Araxá), Centro Oeste (Divinópolis), Sul de Minas (Varginha e Nepomuceno), Rio Doce (Timóteo), Região Central do Estado (Curvelo) e na Metropolitana de Belo Horizonte (Contagem).

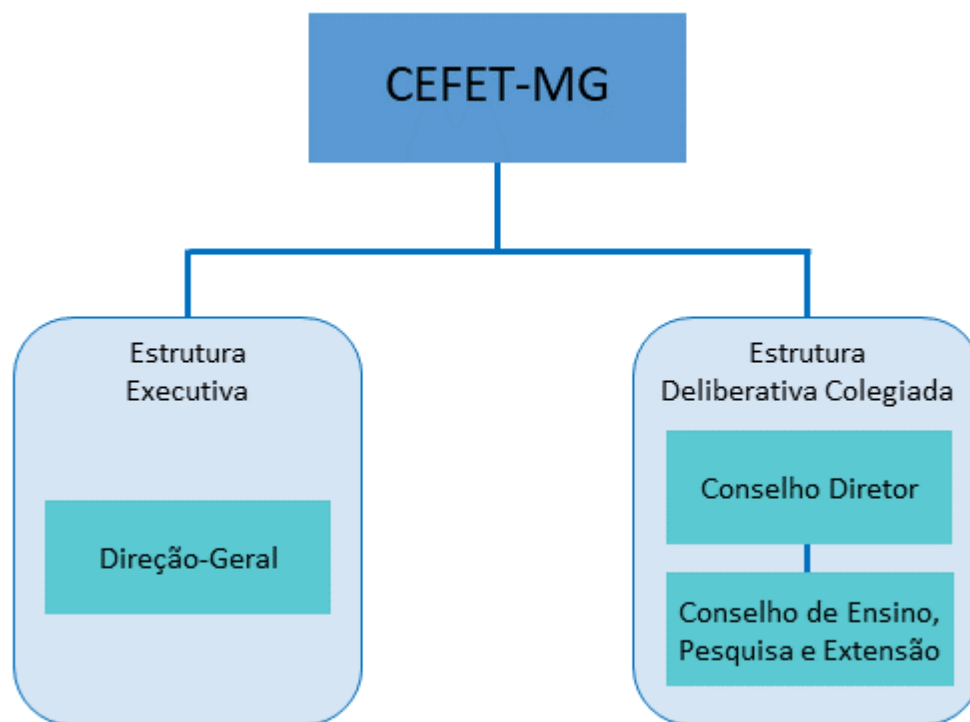


Estrutura Organizacional

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

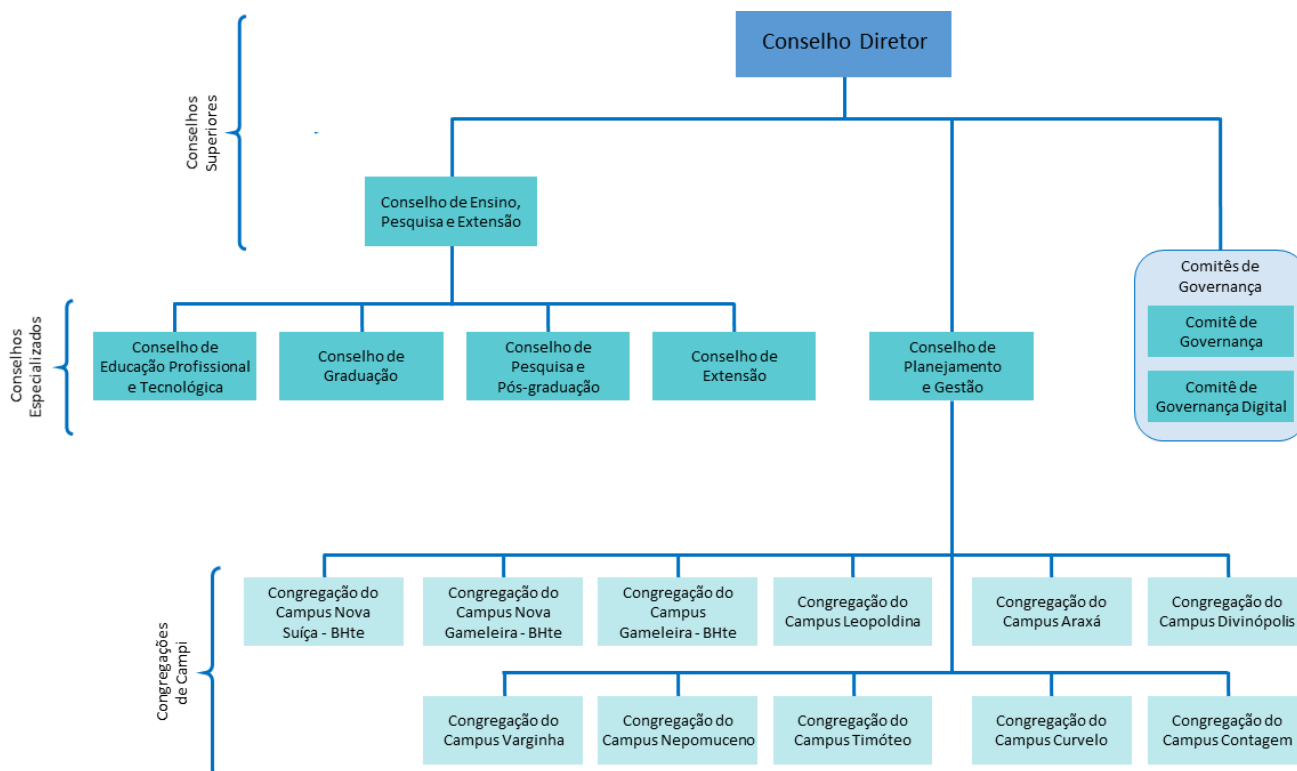
A administração superior do CEFET-MG é realizada pela Direção-Geral e pelos Conselhos Superiores, como ilustra a Figura 1. As Figuras 2 e 3 apresentam, respectivamente, os órgãos colegiados imediatamente subordinados ao Conselho Diretor, órgão máximo de deliberação da instituição, e os órgãos de natureza executiva que compõem a Direção-Geral do CEFET-MG.

Figura 1 – Administração superior do CEFET-MG, estruturas executiva e de deliberação colegiada.



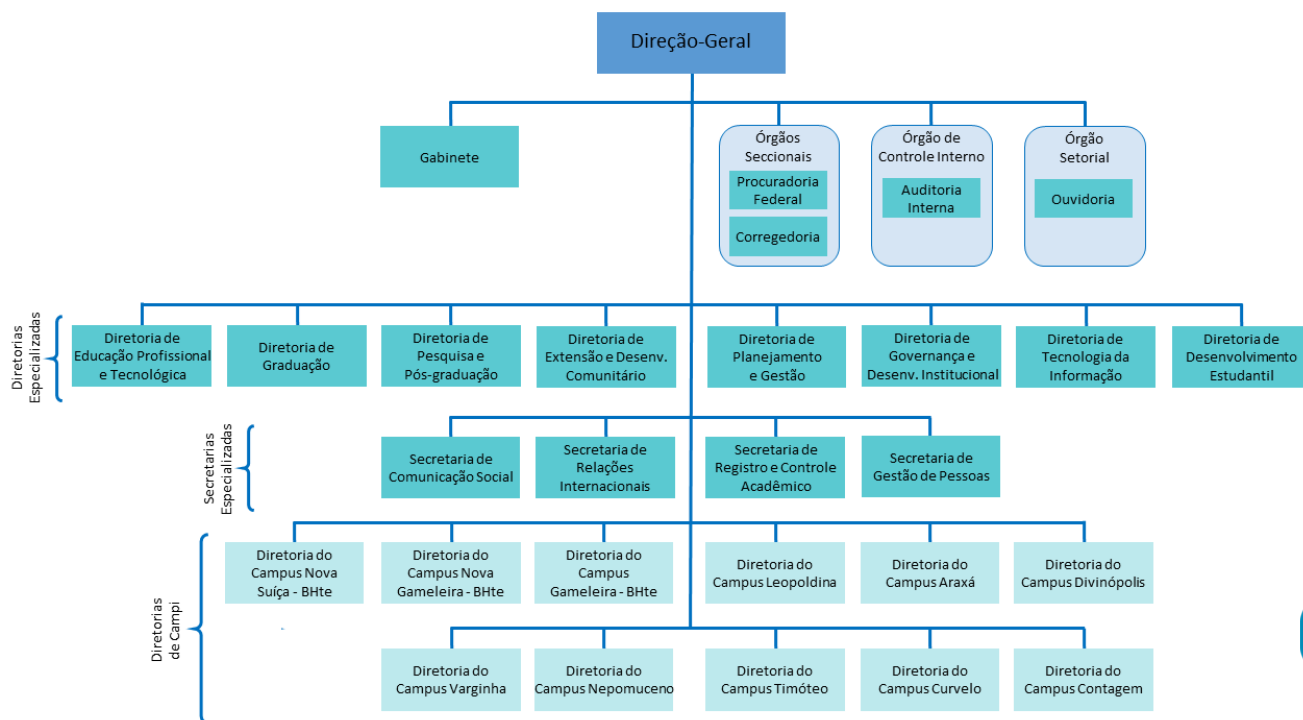
Fonte: Estatuto do CEFET-MG.

Figura 2 – Órgãos de normatização e deliberação colegiadas do CEFET-MG.



Fonte: Estatuto do CEFET-MG.

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



Fonte: Resolução CD-12/20, de 8 de abril de 2020.

Metodologia

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

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

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

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

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

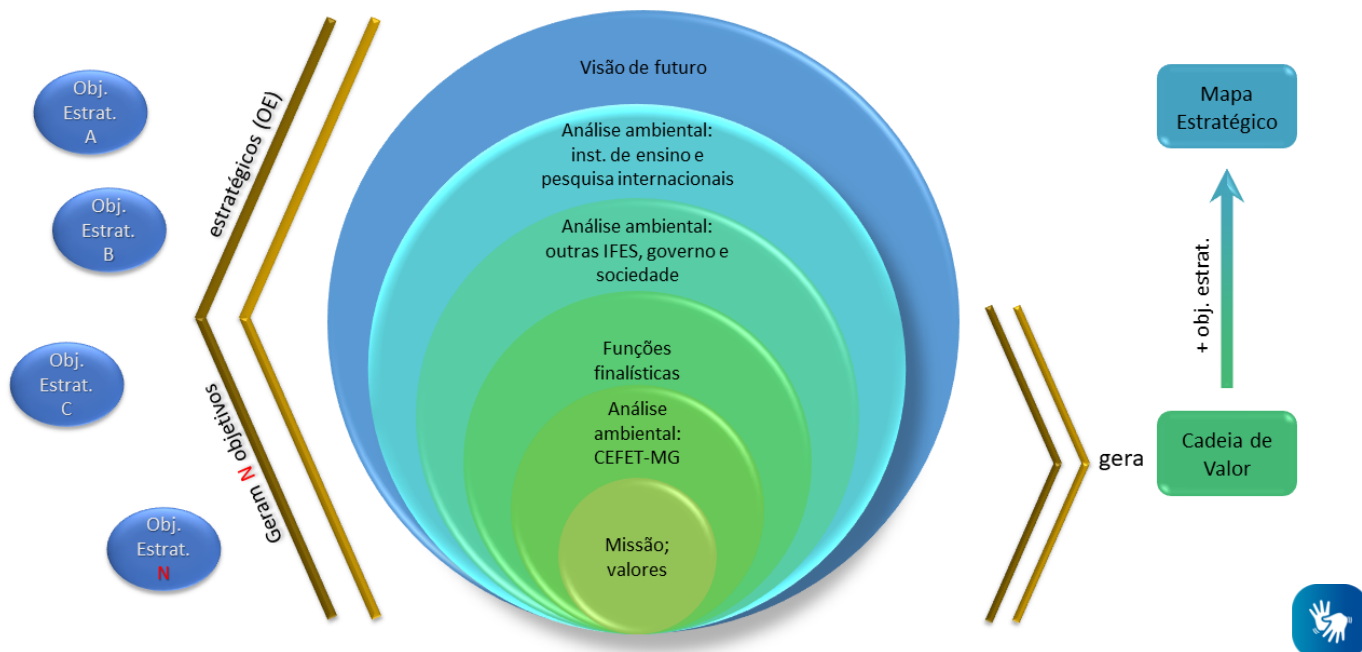
O ponto de partida para esta longa discussão foram os conceitos de missão, visão e valores institucionais, tal como aprovados pelo Comitê de Governança, por meio da Resolução CG-001, de 9 de março de 2020, no escopo da elaboração do Plano de Integridade. Posteriormente, estes conceitos foram revisados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

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

A identificação e mapeamento dos macroprocessos ou funções – de suporte, meio ou finalísticas –, desempenhadas pela instituição, foi obtida por meio de oficinas de trabalho com cada uma das áreas responsáveis. A partir daí, conforme ilustrado na Figura 4, juntamente com a missão e valores estabelecidos, construiu-se a cadeia de valor do CEFET-MG, a partir de uma adaptação do modelo apresentado no “Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0”, editado pelo Ministério da Economia[1].

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

Figura 4 – Esquema da metodologia para a elaboração do Plano Estratégico Institucional.



Fonte: Elaboração própria.

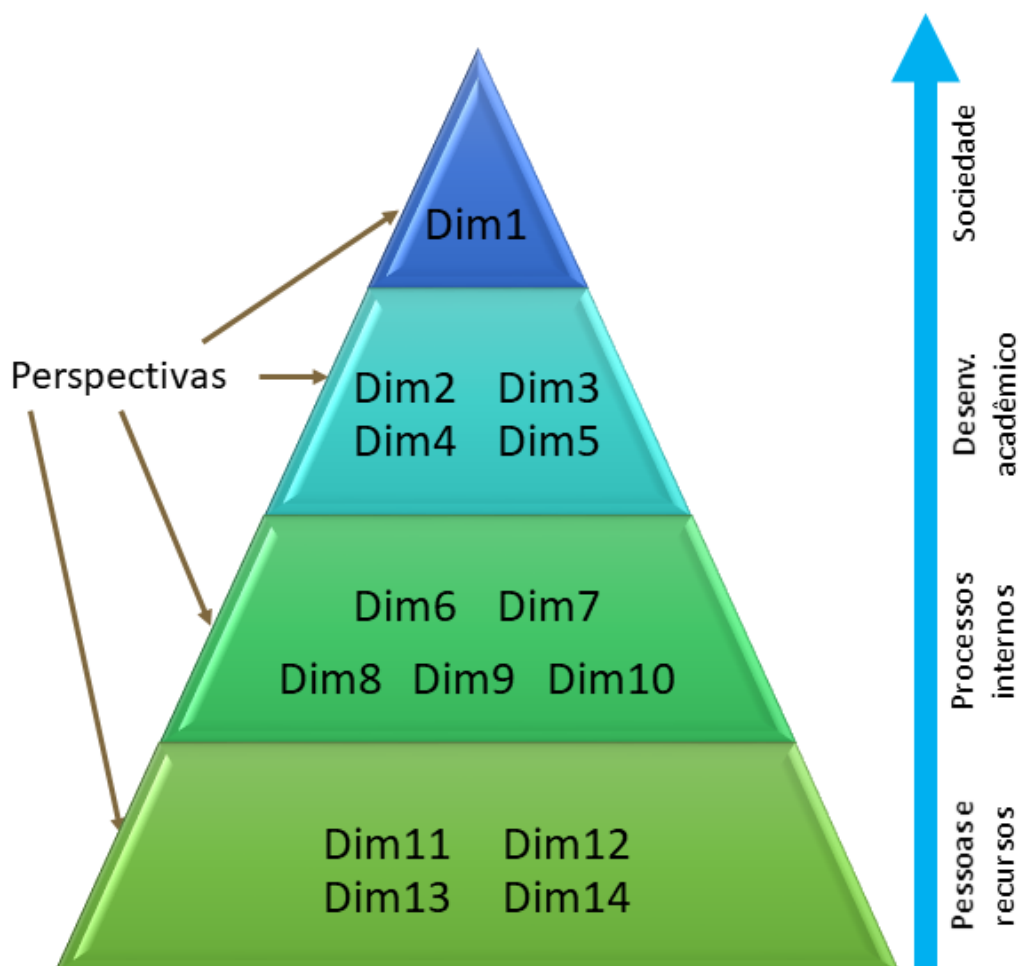
Recorrendo novamente ao esquema da Figura 4, a partir da cadeia de valor elaborada e do conjunto de objetivos estratégicos identificadas e definidos, construiu-se o mapa estratégico.

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

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

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

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



Fonte: Elaboração própria.

A perspectiva da sociedade compreende os resultados (impacto de longuíssimo prazo) de valor público para a sociedade; haverá uma única dimensão a ser avaliada.

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

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

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

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

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



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

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

Cadeia de Valor

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

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

Figura 6 – Cadeia de valor do CEFET-MG.



Fonte: Elaboração própria.

Referencial Estratégico

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

Missão

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

Visão

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

Valores

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

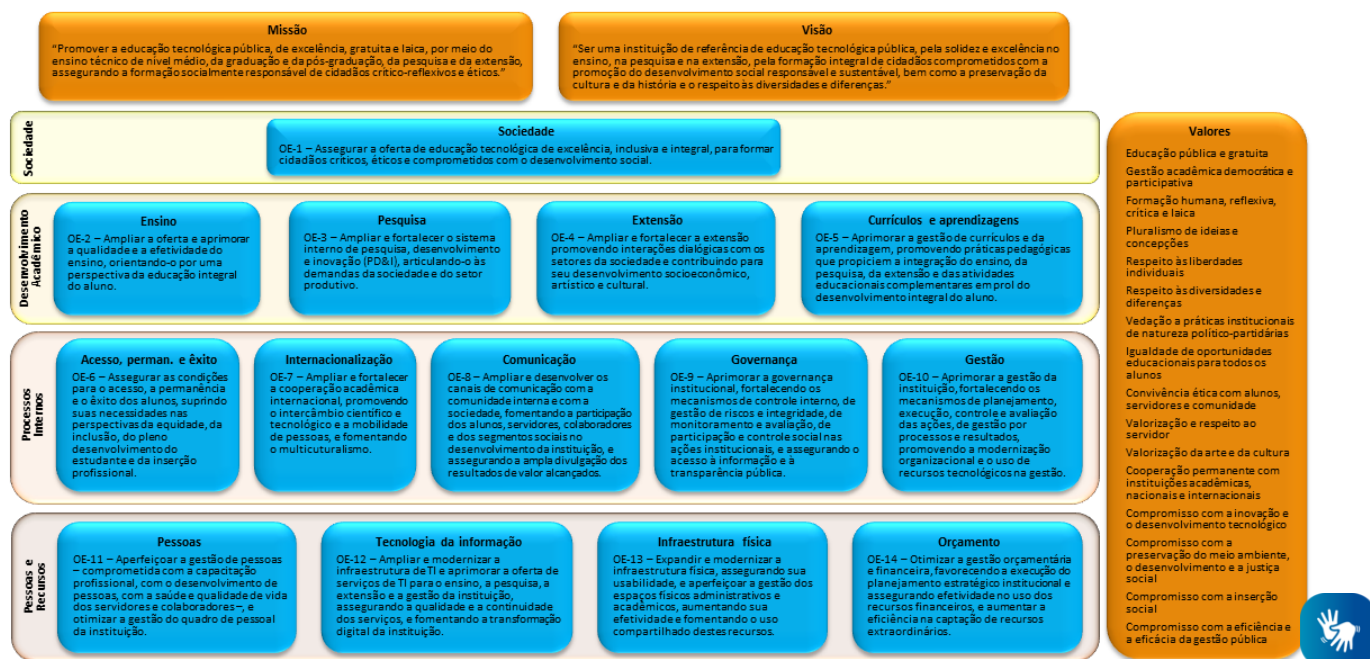


Mapa Estratégico

A Figura 7 apresenta o mapa estratégico do CEFET-MG, com os catorze objetivos estratégicos estabelecidos para o período de 2023 a 2032, distribuídos, de forma balanceada, nas quatro perspectivas adotadas que retratam o que a instituição pretende transformar em cada dimensão. O mapa estratégico, quando analisado do ponto de vista global, permite uma visão clara e de fácil compreensão, porém completa, da estratégia institucional.

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

Figura 7 – Mapa estratégico do CEFET-MG.



Fonte: Elaboração própria.

Objetivos Estratégicos e Indicadores

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

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

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



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



Fonte: Elaboração própria.

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

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

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

Considerações Finais

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

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



A íntegra do Plano Estratégico Institucional 2023-2032, bem como relatórios e instrumentos para seu acompanhamento, além de todos os detalhes acerca de sua elaboração podem ser vistos no sítio internet específico do PEI[2].

Referências

1. BRASIL (2019a). Tribunal de Contas da União. **Plano estratégico : 2019-2025**. – Brasília, DF: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, Secretaria-Geral da Presidência, 70 p. : il. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/plano-estrategico-do-tcu.htm> (<<https://portal.tcu.gov.br/plano-estrategico-do-tcu.htm>>). Acesso em: 6 de outubro de 2020.
2. BRASIL (2019b). Ministério da Economia. **Manual Técnico do Orçamento 9ª versão**. – Brasília, DF: ME, Secretaria Especial da Fazenda, Secretaria do Orçamento Federal, 175 p., outubro. Disponível em: <<https://www1.siop.planejamento.gov.br/mto/doku.php> (<<https://www1.siop.planejamento.gov.br/mto/doku.php>>). Acesso em: 6 de outubro de 2020.
3. BRASIL (2020a). Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança Institucional**. – Brasília, DF: TCU, 3ª edição, 242 p. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/> (<<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>>). Acesso em: 6 de fevereiro de 2021.
4. BRASIL (2020b). Ministério da Economia. **Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0 abril/2020**. – Brasília, DF: ME, SEDGG, SEGES, 55 p., abril. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e->

manuais/defeso/guia-tecnico-de-gestao-estrategica/view

(<https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/defeso/guia-tecnico-de-gestao-estrategica/view>)>. Acesso em: 6 de outubro de 2020.

5. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**. No. January–February, 1992.
6. MAZZUCATO, M.; PENNA, C. (2015). The Brazilian Innovation System: A Mission-Oriented Policy Proposal. **Temas Estratégicos para o Desenvolvimento do Brasil**, março, no. 1, pp. 6-108. Brasília, DF: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. Disponível em: <<https://www.cgee.org.br/the-brazilian-innovation-system> (<https://www.cgee.org.br/the-brazilian-innovation-system>)>. Acesso em: 6 de outubro de 2020.
7. MOORE, M. H. (2012). **Recognizing Public Value: Developing a Public Value Account and a Public Value Scorecard**. 1–33.
- 8.



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

[2] <https://www.dgdi.cefetmg.br/desenv-inst/gestao-estrategica/estrategia-instit/>