



# RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

Diretoria de Governança e Desenvolvimento Institucional

**2025**

**Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG)**

**Unidade de Auditoria Interna (AUDIT)**

*RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO*

Órgão: **CEFET-MG**

Unidade Examinada: **Diretoria de Governança e Desenvolvimento Institucional**

Município/UF: **Belo Horizonte - MG**

Relatório de Avaliação: **4/2025**

## **Missão**

Aumentar e proteger o valor organizacional por meio da realização, de forma independente e objetiva, de serviços de avaliação e de consultoria.

## **Avaliação**

O trabalho de avaliação, como parte da atividade de auditoria interna, consiste na obtenção e na análise de evidências com o objetivo de fornecer opiniões ou conclusões independentes sobre um objeto de auditoria. Objetiva também avaliar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos relativos ao objeto e à Unidade Examinada, e contribuir para o seu aprimoramento.

## **QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO PELA UNIDADE DE AUDITORIA?**

O trabalho realizado pela Unidade de Auditoria consistiu em avaliar a aderência do planejamento institucional do CEFET-MG às diretrizes, metas e objetivos estratégicos, bem como outras políticas estabelecidas em normativos editados pelo Ministério da Educação (MEC).

Nesse sentido, buscou-se, especificamente:

- Verificar a conformidade da elaboração do Plano Estratégico Institucional com as normativas legais e regulamentares vigentes, especialmente a Instrução Normativa nº 24/2020 e o Decreto nº 9.235/2017, assegurando que o documento contemple os elementos obrigatórios exigidos.
- Avaliar o alinhamento do Plano Estratégico da organização com o Plano Plurianual (PPA) vigente e com as metas, diretrizes e objetivos estratégicos estabelecidos pelo Ministério da Educação (MEC), conforme disposto no art. 2º, §1º, inciso VI, do Decreto nº 9.739/2019.
- Analisar a existência e a efetividade dos mecanismos de monitoramento dos objetivos estratégicos elencados no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), incluindo a definição de instâncias responsáveis, procedimentos formais, reporte às instâncias competentes, práticas de divulgação e revisão periódica.

## **POR QUE A UNIDADE DE AUDITORIA REALIZOU ESSE TRABALHO?**

A auditoria foi motivada pela deliberação conjunta das unidades de auditoria interna de universidades e institutos federais de Minas Gerais, que decidiram atuar em parceria no tema “Políticas do MEC (incluindo metas e objetivos estratégicos) ao planejamento das IFES”, selecionado a partir do Painel Subsídios ao PAINT Baseado em Riscos – Graduação, da Controladoria-Geral da União (CGU), publicado em 2023.

O trabalho também visou verificar se o planejamento institucional do CEFET-MG está estruturado para garantir o alinhamento com as políticas do MEC e o cumprimento das normas vigentes, contribuindo para a boa governança e a gestão institucional, bem como para o atendimento às diretrizes nacionais de educação.

## **QUAIS AS CONCLUSÕES ALCANÇADAS PELA UNIDADE DE AUDITORIA?**

A Equipe de Auditoria verificou que o Plano Estratégico do CEFET-MG está alinhado ao PPA contemporâneo e aos objetivos estratégicos do MEC, abrangendo áreas como inovação, permanência estudantil, formação de docentes, governança, transformação digital e acesso à informação, além de considerar as Metas 12 e 13 do PNE.

Constatou-se, ainda, a conformidade geral do Plano Estratégico às diretrizes legais. Os documentos estratégicos institucionais encontram-se devidamente publicados no sítio eletrônico oficial da Instituição e foram formalmente aprovados pelas instâncias competentes.

Não obstante, identificaram-se oportunidades pontuais de aprimoramento no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), especialmente no que se refere à inclusão de informações exigidas pelo Decreto nº 9.235/2017, a fim de assegurar o atendimento integral às disposições desse normativo.

Adicionalmente, foi evidenciada a necessidade de aperfeiçoar os procedimentos de monitoramento dos objetivos estratégicos do PDI, particularmente no tocante à observância da periodicidade estabelecida, à identificação tempestiva de desvios, ao reporte formal de resultados e ao fortalecimento da transparência e efetividade do acompanhamento.

## **QUAIS AÇÕES PODERÃO SER ADOTADAS?**

Com base nas análises realizadas, a Auditoria recomendou a adoção de medidas para assegurar maior completude e conformidade do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2023–2027) às exigências do Decreto nº 9.235/2017, mediante a inclusão de informações acerca de projeções de infraestrutura, experiência profissional, substituição de docentes, participação em colegiados, atualização do acervo digital e infraestrutura laboratorial.

Adicionalmente, foram propostas, em consonância com a Instrução Normativa nº 24/2020, ações estruturantes para o aprimoramento do monitoramento do PDI, incluindo: a adoção de procedimento sistemático; o reporte formal de resultados ao Comitê de Governança; a elaboração anual de planos de ação com prazos e responsáveis; e a divulgação transparente dos resultados.

# LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

**ABNT** - Associação Brasileira de Normas Técnicas

**AUDIT** - Unidade de Auditoria Interna

**BU** - Biblioteca Universitária

**CAA** - Coordenação de Assuntos Acadêmicos

**CAFe** - Comunidade Acadêmica Federada

**CAPES** - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

**CD** - Conselho Diretor

**CDE** - Coordenações de Desenvolvimento Estudantil

**CEPE** - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

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

**CGOV** - Conselho de Governança

**CGU** - Controladoria-Geral da União

**CNPq** - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

**COMUT** - Programa de Comutação Bibliográfica

**CPA** - Comissão Própria de Avaliação

**CPAE** - Coordenação do Programa de Assistência Estudantil

**CPAP** - Coordenação do Programa de Acompanhamento Pedagógico

**CPID** - Coordenação do Programa de Inclusão e Diversidades

**DEDC** - Diretoria de Extensão e Desenvolvimento Comunitário

**DEPT** - Diretoria de Educação Profissional e Tecnológica

**DG** - Diretoria-Geral

**DGDI** - Diretoria de Governança e Desenvolvimento Institucional

**DIR** - Diretoria-Geral

**DTI** - Diretoria de Tecnologia da Informação

**EaD** - Educação a Distância

**ENDES** - Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

**EPTNM** - Educação Profissional Técnica de Nível Médio

**IFES** - Instituições Federais de Ensino Superior

**IN** - Instrução Normativa

**INEP** - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

**IPB** - Instituto Politécnico de Bragança

**LAI** - Lei de Acesso à Informação

**MEC** - Ministério da Educação

**NAAPI** - Núcleo de Acessibilidade e Apoio à Inclusão

**OE** - Objetivo Estratégico

**PAINT** - Plano Anual de Auditoria Interna

**PBID** - Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência

**PDI** - Plano de Desenvolvimento Institucional

**PEI** - Plano Estratégico Institucional

**PET** - Programa de Educação Tutorial

**PNAES** - Política Nacional de Assistência Estudantil

**PNE** - Plano Nacional de Educação

**PPA** - Plano Plurianual

**PPI** - Projeto Pedagógico Institucional

**PROFEPT** - Mestrado Profissional em Educação Tecnológica

**PROFMAT** - Mestrado Profissional em Ensino de Matemática

**RNP** - Rede Nacional de Ensino e Pesquisa

**SA** - Solicitação de Auditoria

**SEGEP** - Secretaria de Gestão de Pessoas

**SFC** - Secretaria Federal de Controle Interno

**SiMED** - Sistema de Medição de Desempenho

**SINAES** - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

**SWOT** - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

**TCU** - Tribunal de Contas da União

**TI** - Tecnologia da Informação

**TIC's** - Tecnologias de Informação e Comunicação

**UAB** - Universidade Aberta do Brasil

# SUMÁRIO

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO.....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>9</b>  |
| <b>RESULTADOS DOS EXAMES.....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>15</b> |
| 1. A elaboração de um Plano Estratégico que atenda integralmente aos requisitos mínimos definidos em normativos vigentes é fundamental para assegurar o alinhamento institucional com as políticas públicas setoriais e promover a eficiência na gestão. ....                                                                                                                 | <b>15</b> |
| 2. O alinhamento do Plano Estratégico Institucional ao Plano Plurianual (PPA) vigente e às diretrizes do Ministério da Educação é fundamental para assegurar a coerência entre o planejamento interno da instituição e as políticas públicas educacionais, fortalecendo o papel da Instituição na execução de objetivos governamentais relevantes no âmbito educacional. .... | <b>41</b> |
| 3. A definição de mecanismos sistemáticos e contínuos de monitoramento dos objetivos estratégicos do CEFET-MG é essencial para assegurar a efetividade do planejamento institucional, possibilitando ajustes tempestivos e a melhoria contínua da gestão.....                                                                                                                 | <b>51</b> |
| <b>RECOMENDAÇÕES .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>56</b> |
| <b>CONCLUSÃO .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>57</b> |
| <b>ANEXO 1 .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>59</b> |
| <b>ANEXO 2 .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>64</b> |

# INTRODUÇÃO

Trata-se de trabalho de avaliação do alinhamento do planejamento institucional do CEFET-MG às diretrizes e políticas do Ministério da Educação (MEC), contemplado no Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT) do CEFET-MG para o exercício 2024, reprogramado para o exercício 2025, elaborado em conformidade com a Instrução Normativa SFC nº 3, de 9 de junho de 2017.

A realização desta auditoria decorre de uma iniciativa conjunta das unidades de auditoria interna das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Estado de Minas Gerais, motivada pelo trabalho de mapeamento de riscos e levantamento de possibilidades de objetos de auditoria no âmbito da graduação, conduzido pela Controladoria-Geral da União (CGU).

O trabalho de auditoria tem por objetivo avaliar a conformidade do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2023-2027), do Plano Estratégico Institucional (PEI 2023-2032) e do Plano Pedagógico Institucional (PPI 2023-2027) do CEFET-MG com as normas aplicáveis, sobretudo com a Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020, da Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, com o Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, com o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, bem como com os instrumentos de planejamento e as políticas públicas educacionais, incluindo o Plano Nacional de Educação (PNE) e o Plano Plurianual (PPA).

Na fase de planejamento, foram realizadas reuniões entre as IFES participantes, incluindo o CEFET-MG, com o objetivo de elaborar de forma colaborativa a matriz de riscos e controles, bem como a matriz de planejamento. A partir desta última, foram definidos os critérios e as questões que norteariam a auditoria.

No âmbito do CEFET-MG, durante a fase de execução do trabalho, a Equipe de Auditoria realizou reunião com a Diretoria de Governança e Desenvolvimento Institucional (DGDI), unidade responsável por planejar, desenvolver, coordenar, monitorar e avaliar a implementação das políticas de governança e desenvolvimento institucional no âmbito da Instituição, com o objetivo de apresentar o objeto da auditoria, esclarecer pontos específicos e levantar informações adicionais relevantes. Além disso, foram encaminhadas indagações escritas à DGDI, visando obter dados e informações detalhadas.

A partir destas considerações, as questões e subquestões de auditoria definidas na matriz de planejamento conjunta foram as seguintes:

## **1. A elaboração do Plano Estratégico está em conformidade com as normativas aplicáveis?**

*1.1 O Plano Estratégico contém os elementos mínimos? (Conforme IN nº 24/2020, Art. 3º e/ou Decreto nº 9.235/2017 art. 21)*

*1.2 O Plano Estratégico está divulgado no sítio eletrônico da organização?*

*1.3 O Plano Estratégico foi formalmente aprovado pelas instâncias competentes? (Conforme art.7º da IN 24/2020)*

**2. O Plano Estratégico da organização está alinhado ao PPA contemporâneo e considera as metas, diretrizes e objetivos do MEC? (Conforme Decreto nº 9.739/2019, Art. 2º, §1º, VI).**

*2.1 Há iniciativas elencadas no Plano Estratégico que visem incentivar a inovação, conforme estabelece a Lei 10.973/2004, demonstrando alinhamento com o objetivo 04 do Plano Estratégico Institucional do MEC?*

*2.2 Há iniciativas elencadas no Plano Estratégico que visam ampliar as condições de permanência dos alunos, conforme estabelece o Decreto 7.234/2010, demonstrando alinhamento com o objetivo 08 do Plano Estratégico Institucional do MEC?*

*2.3 Há iniciativas elencadas no Plano Estratégico que visam apoiar a formação de professores e profissionais da educação por meio dos Programas UAB e PIBID, conforme estabelece o Decreto 5.800/2006 e a Portaria CAPES nº 90/2024, demonstrando alinhamento com o objetivo 11 do Plano Estratégico Institucional do MEC?*

*2.4 Há iniciativas elencadas no Plano Estratégico que visam fortalecer a Governança Institucional, entendida aqui como fortalecimento da gestão de riscos e integridade, conforme estabelece o Decreto 9.203/2017, demonstrando alinhamento com o objetivo 13 do Plano Estratégico Institucional do MEC?*

*2.5 Há iniciativas elencadas no Plano Estratégico que visam promover a transformação digital dos serviços e dados educacionais, conforme estabelece a Lei 14.129/2021, demonstrando alinhamento com o objetivo 14 do Plano Estratégico Institucional do MEC?*

*2.6 Há iniciativas elencados no Plano Estratégico que visam aprimorar o acesso à informação e o atendimento ao público, conforme estabelece a Lei 12.527/11 e 13.460/2017, demonstrando alinhamento com o objetivo 15 do Plano Estratégico Institucional do MEC?*

*2.7 Os objetivos estratégicos elencados no Plano Estratégico estão alinhados ao Programa relativo à graduação do PPA vigente quando da feitura do documento institucional?*

*2.8 Há alinhamento do Plano Estratégico vigente com o Plano Plurianual da União e demais instrumentos de planejamento governamental? IN nº 24/2020, Art. 4º.*

*2.9 A construção dos objetivos estratégicos do Plano Estratégico da organização considerou a Meta 13 do PNE, que visa aumentar a proporção de mestres e doutores no corpo docente da educação superior?*

*2.10 A construção dos objetivos estratégicos do Plano Estratégico da organização levou em consideração a Meta 12 do PNE, relacionadas à graduação, isto é, considerou a necessidade de elevar a taxa de matrícula na educação superior?*

**3. Os objetivos estratégicos elencados no PDI são monitorados? (Nos termos da IN nº 24/2020, Art. 7º).**

*3.1 Há uma instância responsável pelo monitoramento dos objetivos estratégicos enumerados no Plano Estratégico?*

*3.2 Há um procedimento formalizado para o monitoramento dos objetivos estratégicos do Plano?*

*3.3 Os resultados do monitoramento são documentados e reportados às instâncias competentes?*

*3.4 Os resultados do monitoramento e a evolução dos indicadores ao longo dos anos são divulgados?*

*3.5 O plano estratégico é objeto de revisão periódica?*

Para realização do presente trabalho foram utilizadas as técnicas de auditoria: análise documental e indagação escrita.

A análise documental baseou-se na avaliação dos documentos institucionais relacionados ao planejamento estratégico do CEFET-MG, tais como o Plano Estratégico Institucional (PEI – 2023-2032), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI – 2023-2027) e o Projeto Pedagógico Institucional (PPI – 2023-2027). Esta metodologia foi aplicada com o intuito de avaliar a conformidade das diretrizes institucionais com os normativos vigentes, bem como com as orientações do Ministério da Educação (MEC).

A indagação escrita consistiu no envio formal de questionamentos à diretoria especializada, com o objetivo de esclarecer interpretações relativas ao conteúdo dos documentos analisados e confirmar aspectos relevantes previamente identificados.

A partir das análises efetuadas, foi elaborado o quadro-resumo da avaliação, apresentado no Anexo 1 deste relatório, que demonstra o grau de conformidade do Planejamento Estratégico do CEFET-MG com os normativos aplicáveis, detalhado por questão e subquestão de auditoria, segundo as métricas evidenciadas nesse anexo.

Registra-se, enfim, que o trabalho foi desenvolvido no período de maio a julho de 2025 e que a Diretoria de Governança e Desenvolvimento Institucional (DGDI) não apresentou nenhuma limitação à sua realização.

Os resultados da aplicação dos testes de auditoria encontram-se detalhados nos tópicos seguintes.

Ressalta-se, por fim, que foram utilizados recursos de inteligência artificial para fins de revisão gramatical e aprimoramento da linguagem, sem interferência no conteúdo técnico, análises ou conclusões do presente relatório.

## **VISÃO GERAL DO OBJETO**

O planejamento institucional realizado pelas Instituições Federais de Ensino é uma ferramenta essencial para garantir que as ações sejam coerentes, eficazes e alinhadas às diretrizes das políticas públicas de educação, assim como aos marcos legais e normativos que regulam a área. Essa exigência decorre do compromisso constitucional com a educação, previsto no artigo 205 da Constituição Federal de 1988, que estabelece que a educação é um direito de todos e uma responsabilidade do Estado e da família, sendo promovida e estimulada com a participação da sociedade.

Nesse sentido, o planejamento se apresenta como meio estruturante para que as instituições desempenhem sua função social, contribuindo para a expansão do direito à educação de qualidade e para o cumprimento das finalidades públicas que lhes são atribuídas.

A partir do contexto apresentado, o Planejamento Estratégico Institucional (PEI), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) são instrumentos de planejamento que devem seguir as legislações aplicáveis e têm como finalidade organizar as ações estratégicas e operacionais das instituições federais de ensino.

O Plano Estratégico Institucional (PEI) é um instrumento de planejamento de longo prazo, voltado à estruturação da missão, da visão de futuro e dos objetivos estratégicos institucionais, que tem como propósito o fortalecimento da governança e à orientação de resultados. Dessa forma, o PEI deverá ser elaborado em consonância com as diretrizes, metas e prioridades definidas pelas políticas públicas do Ministério da Educação (MEC), assegurando a contribuição efetiva da instituição para os objetivos estratégicos do setor educacional.

Por sua vez, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é o documento norteador das ações institucionais para um período plurianual, que reúne os elementos fundamentais à organização e ao funcionamento da instituição. O PDI é o documento que articula as dimensões acadêmica, administrativa e de gestão de recursos físicos, humanos e financeiros, sendo responsável por assegurar o alinhamento entre a identidade institucional e os instrumentos de regulação, supervisão e avaliação vigentes.

Adicionalmente, o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) explicita a concepção filosófica, política e pedagógica da Instituição, fundamentando os princípios que orientam o ensino, a pesquisa e a extensão. Assim, o PPI estabelece as diretrizes formativas e metodológicas que estruturam os currículos e as práticas educacionais, contribuindo para a coerência entre os propósitos institucionais e o processo formativo dos estudantes.

Com base nestas considerações, destaca-se que a importância desse tema decorre do papel que o planejamento institucional exerce na consolidação da governança e na promoção de resultados educacionais consistentes ao estabelecer diretrizes claras e alinhadas às políticas públicas.

À vista disso, a Instrução Normativa nº 24/2020 estabelece as diretrizes para a elaboração do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, indicando os elementos mínimos que devem compor esse instrumento, tais como objetivos estratégicos, metas e indicadores. O Decreto nº 9.235/2017, por sua vez, estabelece diretrizes sobre a regulação, supervisão e avaliação das instituições de ensino superior e de seus cursos, determinando, por exemplo, que o PDI contenha a organização didático-pedagógica, o perfil do corpo docente, a organização administrativa e políticas de gestão, dentre outros aspectos. Já o Decreto nº 9.739/2019, em seu art. 2º, §1º, inciso VI, destaca a importância do planejamento estratégico institucional do órgão ou entidade, alinhado às prioridades governamentais, reforçando o vínculo entre o planejamento das instituições federais de ensino e as diretrizes governamentais.

A avaliação do cumprimento dessas disposições no âmbito do CEFET-MG permitirá identificar se o planejamento institucional está em conformidade com os marcos normativos e com as políticas educacionais vigentes.

Deste modo, a presente auditoria tem por objetivo verificar a aderência do planejamento institucional do CEFET-MG às diretrizes do MEC e aos demais instrumentos normativos aplicáveis, abrangendo a análise da estrutura, dos processos de monitoramento e revisão, e da transparência do PEI, do PDI e do PPI, de forma a contribuir para o aprimoramento da gestão e para o fortalecimento do alinhamento com as políticas públicas vinculadas à educação.

# RESULTADOS DOS EXAMES

**1. A elaboração de um Plano Estratégico que atenda integralmente aos requisitos mínimos definidos em normativos vigentes é fundamental para assegurar o alinhamento institucional com as políticas públicas setoriais e promover a eficiência na gestão.**

A elaboração consistente e a integração entre o Plano Estratégico Institucional (PEI), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) são fundamentais para garantir a coerência e a complementaridade entre os diferentes instrumentos de gestão. Essa articulação fortalece a definição de diretrizes claras para a Instituição, promovendo maior alinhamento entre as ações estratégicas, pedagógicas e administrativas, o que contribui significativamente para a eficiência da gestão institucional.

Assim sendo, destaca-se a relevância dos marcos legais e normativos que regulam a elaboração desses documentos, de modo a garantir a presença de elementos mínimos necessários para o satisfatório planejamento institucional.

Nesse sentido, a Instrução Normativa nº 24/2020, estabelece que os planos estratégicos das instituições públicas federais devem conter, no mínimo, a cadeia de valor, a identidade institucional, objetivos estratégicos, metas, indicadores de desempenho e projetos estratégicos com seus atributos. Complementarmente, o Decreto nº 9.235/2017 disciplina a regulação, supervisão e avaliação das instituições de ensino superior e de seus cursos, reforçando a necessidade de que o planejamento institucional seja atualizado, consistente e alinhado à missão e aos objetivos da instituição.

Além disso, o Decreto nº 9.739/2019 enfatiza a importância do alinhamento entre o planejamento institucional, os instrumentos de planejamento governamental e as políticas públicas setoriais do governo federal, de modo a promover maior integração entre os objetivos dos órgãos e entidades e as diretrizes estratégicas da administração pública federal.

Dessa forma, a avaliação do planejamento estratégico do CEFET-MG quanto à sua conformidade com os marcos normativos aplicáveis requer a verificação da presença e da adequação dos elementos exigidos, com o propósito de aferir se esse planejamento atende aos requisitos legais e se está, de fato, alinhado às diretrizes educacionais e às metas de desenvolvimento estabelecidas em nível nacional.

## 1.1 Elementos obrigatórios do planejamento estratégico de acordo com os normativos vigentes

A Instrução Normativa nº 24/2020, editada pela Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, estabelece, em seu art. 3º, os elementos mínimos que devem compor o plano estratégico institucional, conforme destacado a seguir:

“Art. 3º O plano estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá conter, no mínimo, os seguintes elementos:

I - cadeia de valor da instituição;

II - identidade estratégica da instituição (missão, visão de futuro, valores e mapa estratégico)

III - objetivos estratégicos e respectivas metas;

IV - indicadores, com seus atributos: fórmula de cálculo, periodicidade de medição, linha de base e metas; e

V - projetos estratégicos a serem desenvolvidos, com seus atributos: principais entregas, com prazos e unidade responsável.

Parágrafo único. Os elementos descritos no caput poderão constar do próprio plano estratégico institucional ou de outro plano que o desdobre, como o plano de gestão anual, previsto no art. 18 da Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019.”

Além do dispositivo mencionado, o Decreto nº 9.235/2017, em seu art. 21, estabelece os elementos obrigatórios que devem compor o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das instituições de ensino superior:

“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;

III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, com especificação das modalidades de oferta, da programação de abertura de cursos, do aumento de vagas, da ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, da previsão de abertura de campus fora de sede e de polos de educação a distância;

IV - organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número e natureza de cursos e respectivas vagas, unidades e campus para oferta de cursos presenciais, polos de educação a distância, articulação

entre as modalidades presencial e a distância e incorporação de recursos tecnológicos;

V - oferta de cursos e programas de pós-graduação lato e stricto sensu , quando for o caso;

VI - perfil do corpo docente e de tutores de educação a distância, com indicação dos requisitos de titulação, da experiência no magistério superior e da experiência profissional não acadêmica, dos critérios de seleção e contratação, da existência de plano de carreira, do regime de trabalho, dos procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro e da incorporação de professores com comprovada experiência em áreas estratégicas vinculadas ao desenvolvimento nacional, à inovação e à competitividade, de modo a promover a articulação com o mercado de trabalho;

VII - organização administrativa da instituição e políticas de gestão, com identificação das formas de participação dos professores, tutores e estudantes nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos, dos procedimentos de autoavaliação institucional e de atendimento aos estudantes, das ações de transparência e divulgação de informações da instituição e das eventuais parcerias e compartilhamento de estruturas com outras instituições, demonstrada a capacidade de atendimento dos cursos a serem ofertados;

VIII - projeto de acervo acadêmico em meio digital, com a utilização de método que garanta a integridade e a autenticidade de todas as informações contidas nos documentos originais;

IX - infraestrutura física e instalações acadêmicas, que especificará:

a) com relação à biblioteca:

1. acervo bibliográfico físico, virtual ou ambos, incluídos livros, periódicos acadêmicos e científicos, bases de dados e recursos multimídia;
2. formas de atualização e expansão, identificada sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; e
3. espaço físico para estudos e horário de funcionamento, pessoal técnico-administrativo e serviços oferecidos; e

b) com relação aos laboratórios: instalações, equipamentos e recursos tecnológicos existentes e a serem adquiridos, com a identificação de sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos e a descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas;

X - demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras;

XI - oferta de educação a distância, especificadas:

a) sua abrangência geográfica;

b) relação de polos de educação a distância previstos para a vigência do PDI;

c) infraestrutura física, tecnológica e de pessoal projetada para a sede e para os polos de educação a distância, em consonância com os cursos a serem ofertados;

d) descrição das metodologias e das tecnologias adotadas e sua correlação com os projetos pedagógicos dos cursos previstos; e

e) previsão da capacidade de atendimento do público-alvo.

Parágrafo único. O PDI contemplará as formas previstas para o atendimento ao descrito nos art. 16 e art. 17, no tocante às políticas ou aos programas de extensão, de iniciação científica, tecnológica e de docência institucionalizados, conforme a organização acadêmica pleiteada pela instituição.”

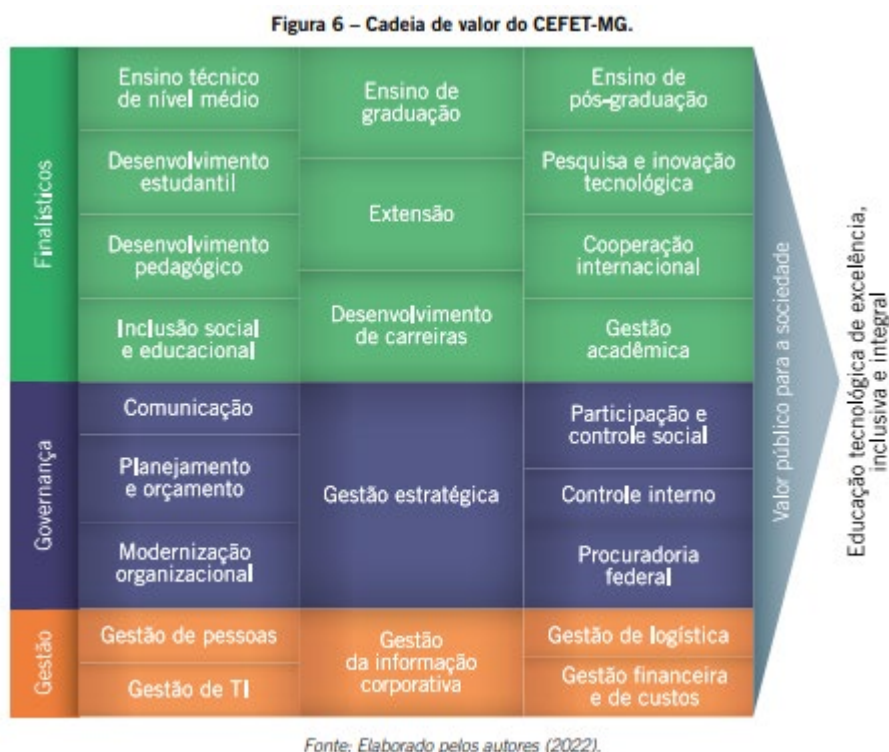
A partir, então, desses critérios, a Equipe de Auditoria avaliou os documentos relacionados ao planejamento institucional do CEFET-MG, quais sejam: o Plano Estratégico Institucional (PEI), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), com o objetivo de verificar a aderência desses instrumentos aos normativos aplicáveis.

### 1.1.1 - Cadeia de Valor do CEFET-MG (Art. 3º, inciso I, da IN nº 24/2020)

Em conformidade com o inciso I do art. 3º da Instrução Normativa nº 24/2020, a cadeia de valor do CEFET-MG é apresentada na Figura 6 do Plano Estratégico Institucional (PEI), na página 18.

Nessa figura são destacados quatorze macro-objetivos estratégicos, organizados segundo as quatro dimensões definidas no aludido plano.

Cadeia de valor do CEFET-MG (p. 18):



Fonte: Plano Estratégico Institucional do CEFET – MG (PEI 2023-2032)

### **1.1.2 Identidade Estratégica e Histórico de Implantação do CEFET-MG (Art. 3º, inciso II, da IN nº 24/2020; e art. 21, inciso I, do Decreto nº 9.235/2017)**

A identidade estratégica do CEFET-MG, conforme estabelece o art. 3º, inciso II, da Instrução Normativa nº 24/2020, abrange a missão, a visão de futuro, os valores e o mapa estratégico da Instituição. Nesse sentido, destaca-se que a missão, a visão e os valores estão detalhados nas páginas 18 e 19 do Plano Estratégico Institucional (PEI), bem como nas páginas 31 e 32 do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023–2027, em conformidade com o disposto no referido normativo.

No que se refere ao Mapa Estratégico institucional, a Figura 7 do PEI (p. 21) apresenta os quatorze objetivos estratégicos do CEFET-MG, distribuídos em quatro perspectivas distintas, que representam as principais dimensões de transformação almejadas pela Instituição.

Além disso, o Decreto nº 9.235/2017 estabelece como requisito de adequação do planejamento institucional, além da definição da missão e dos objetivos, a apresentação das metas da instituição em sua área de atuação, bem como o seu histórico de implantação e desenvolvimento.

Relativamente às metas institucionais, tanto o Plano Estratégico Institucional (PEI) 2023–2032 quanto o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023–2027 do CEFET-MG apresentam um conjunto de objetivos estratégicos estruturados por dimensões.

Conforme evidenciado na página 23 do PEI e no Quadro 1 do PDI (p. 33), esses objetivos estão acompanhados de indicadores específicos. No Capítulo 5 do PDI (p. 64 a 83), o Quadro de Objetivos de Desenvolvimento e Metas por Diretoria consolida essas informações, vinculando metas institucionais a objetivos de desenvolvimento e a indicadores mensuráveis. Nessa seção, cada diretoria define metas associadas aos objetivos estratégicos, de modo a permitir o monitoramento e a avaliação do desempenho institucional.

Quanto ao histórico de implantação e desenvolvimento, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023–2027 do CEFET-MG contempla esse aspecto no capítulo 3 (Perfil Institucional), localizado nas páginas de número 25 a 45 do documento. Neste capítulo há a descrição da estrutura do CEFET-MG e dos marcos históricos da criação e desenvolvimento da instituição.

### **1.1.3 Objetivos Estratégicos e Respectivas Metas (Art. 3º, inciso III, da IN nº 24/2020)**

Em atenção ao disposto no art. 3º, inciso III, da Instrução Normativa nº 24/2020, os planos estratégicos das instituições públicas federais devem apresentar seus objetivos estratégicos e as metas correspondentes.

No caso do Plano Estratégico Institucional (PEI) 2023–2032 do CEFET-MG, os objetivos estratégicos estão identificados e organizados em quadro específico, distribuídos por perspectivas e dimensões institucionais. Essa estrutura pode ser observada na página 23 do Plano Estratégico Institucional (PEI) 2023–2032 e na página 33 do PDI:

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

| Perspectiva        | Dimensão                    | Objetivo Estratégico                                                                                                                                                                                                                                                                              | Indicador                                                                            |
|--------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Sociedade          | Geral                       | 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.               |
|                    |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                      |
| Desenv. Acadêmico  | 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 de qualidade e desenvolvimento 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 de qualidade e desenvolvimento 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 de qualidade e desenvolvimento 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 de desenvolvimento e integração dos processos educativos.              |
| Processos Internos | 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 de efetividade e 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 de efetividade e desenvolvimento da 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 de efetividade e desenvolvimento da comunicação institucional.         |
|                    | 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 de efetividade e desenvolvimento da governança.                        |
| Pessoas e Recursos | 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 de qualidade e desenvolvimento 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 de qualidade e desenvolvimento 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 de qualidade e desenvolvimento 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 de efetividade e desenvolvimento da gestão orçamentária e financeira. |

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Fonte: Plano Estratégico Institucional (PEI) 2023–2032

No entanto, a análise do Plano Estratégico Institucional (PEI 2023–2032) e do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2023–2027) revelou que as metas explicitadas nos documentos não estão diretamente vinculadas aos objetivos estratégicos, mas sim associadas aos objetivos de desenvolvimento definidos institucionalmente.

Para esclarecer essa questão, a Unidade Examinada informou que tanto o Plano Estratégico Institucional (PEI 2023–2032) quanto o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2023–2027) são instrumentos de planejamento estratégico da instituição, embora possuam finalidades e propósitos distintos. Destacou que o PEI é regido pela Instrução Normativa nº 24/2020, enquanto o PDI é orientado pelo Decreto nº 9.235/2017, sendo este último exigido exclusivamente para fins de regulação e avaliação da educação superior pelo Ministério da Educação (MEC).

A unidade esclareceu, assim, que os objetivos estratégicos apresentados no PEI 2023–2032 já constituem, por si só, metas amplas e de longo alcance, definidas pela instituição para orientar suas ações ao longo do período. Esses objetivos, segundo a Diretoria especializada, funcionam como guia para o planejamento e a execução da estratégia institucional. A partir deles, derivam os

objetivos de desenvolvimento constantes no PDI 2023–2027, os quais têm alcance de médio prazo e são acompanhados de metas específicas a serem monitoradas durante os cinco anos de vigência do plano. Assim, segundo a unidade, o cumprimento dessas metas contribui para o alcance parcial dos resultados estratégicos previstos no PEI.

Com base nesses esclarecimentos, a Equipe de Auditoria firmou entendimento no sentido de que os documentos institucionais avaliados apresentam aderência aos normativos vigentes no que se refere à definição e articulação entre os objetivos estratégicos e as metas institucionais.

#### **1.1.4 Indicadores, com seus atributos: fórmula de cálculo, periodicidade de medição, linha de base e metas (Art. 3º, inciso IV, da IN nº 24/2020)**

No que se refere aos indicadores, conforme já mencionado, o Quadro 1 (p. 33 do PDI; p. 23 do PEI) apresenta os indicadores vinculados aos objetivos estratégicos da Instituição, os quais estão, por sua vez, associados às diferentes dimensões e perspectivas do planejamento institucional.

Adicionalmente, no PDI 2023–2027, especialmente entre as páginas 63 e 83, no capítulo 5 intitulado “Objetivos de Desenvolvimento, Metas e Indicadores”, são apresentados quadros que detalham indicadores vinculados aos objetivos de desenvolvimento, organizados por diretoria. Nesses quadros constam informações como: o objetivo estratégico relacionado, os objetivos de desenvolvimento, a descrição do indicador e as metas estimadas, por Diretoria.

Na descrição dos indicadores, é possível inferir a metodologia de cálculo adotada, ainda que as fórmulas específicas não estejam explicitamente apresentadas. Observa-se, ainda, a ausência de informações quanto à periodicidade de medição e às linhas de base, ou seja, os valores de referência iniciais de cada indicador.

Assim, a partir da análise realizada, não foram localizados elementos como:

- Fórmula de cálculo dos indicadores;
- Periodicidade de medição;
- Linha de base (valores iniciais de referência dos indicadores).

Além disso, o PDI indica que esses dados complementares serão definidos em ato normativo específico no âmbito do Sistema de Medição de Desempenho Institucional (SiMED), e que os indicadores serão divulgados por meio de painel eletrônico (dashboard) externo. Entretanto, estes mecanismos ainda estão em fase de desenvolvimento no âmbito do CEFET-MG.

Em resposta à solicitação de auditoria sobre a ausência de atributos obrigatórios nos indicadores apresentados no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2023–2027), conforme previsto no art. 3º, inciso IV, da Instrução Normativa nº 24/2020, a Unidade Examinada confirmou que os dados complementares, definidos em ato normativo específico no âmbito do Sistema de Medição de Desempenho Institucional (SiMED), ainda estão em fase de desenvolvimento no âmbito institucional.

Além disso, a Unidade Examinada destacou que, conforme consta no Plano Estratégico Institucional (PEI 2023–2032) página 22, a metodologia adotada no âmbito do SiMED estabelece que cada objetivo estratégico será mensurado e avaliado por meio de um único indicador estratégico de resultados, caracterizado como complexo, multidimensional e agregado, formado por outros indicadores de menor complexidade.

Complementarmente, a Diretoria informou que os indicadores associados aos objetivos estratégicos estão listados no Quadro 1, na página 23 do mesmo documento e ressaltou que o detalhamento completo desses indicadores, incluindo decomposição, fórmula, periodicidade e demais atributos técnicos, será formalizado por meio de ato específico, em conformidade com as normas aplicáveis ao SiMED, conforme registrado na página 24 do PEI.

Assim, com base na resposta apresentada pela DGD I e considerando que o Sistema de Medição de Desempenho Institucional (SiMED) foi recentemente regulamentado no âmbito do CEFET-MG por meio da Resolução CGOV/CEFET-MG nº 12, de 27 de junho de 2024, a Equipe de Auditoria entende que o requisito previsto no art. 3º, inciso IV, da Instrução Normativa nº 24/2020 encontra-se atendido.

Ressalta-se que, embora o sistema ainda esteja em fase de desenvolvimento, sua formalização normativa assegura os atributos exigidos, inclusive quanto às fórmulas de cálculo, periodicidade de medição e demais elementos técnicos previstos. Conforme indicado pela unidade, o detalhamento dos indicadores será consolidado por meio de ato específico, conforme determina o próprio normativo institucional, e já consta em parte no Anexo I da referida Resolução, que apresenta as fórmulas gerais de cálculo dos indicadores de desempenho.

#### **1.1.5 Projetos Estratégicos (Art. 3º, inciso V, da IN nº 24/2020)**

Conforme previsto no art. 3º, inciso V, da IN nº 24/2020 é esperado que o documento apresente os projetos estratégicos a serem desenvolvidos no âmbito do CEFET-MG. Esses projetos devem ser apresentados com seus atributos: principais entregas, prazos e unidade responsável.

No que se refere aos projetos estratégicos, o PDI 2023–2027, nas páginas 64 a 83, apresenta os objetivos de desenvolvimento, os indicadores de desempenho e as metas estabelecidas por unidade administrativa. Os quadros constantes nessas páginas indicam os responsáveis pelas ações, bem como os respectivos indicadores e metas. Quanto aos prazos, observa-se que, embora a maioria das metas possuam prazos definidos para seu atingimento, essa definição não contempla a totalidade das metas previstas.

Assim, em resposta à solicitação de auditoria, a DGD I esclareceu que a metodologia de planejamento institucional adotada na elaboração do Plano Estratégico Institucional (PEI 2023–2032) e do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2023–2027) segue a sistemática prevista nos modelos utilizados pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e pelo então Ministério da Economia. Essa metodologia estabelece que os objetivos estratégicos e os objetivos de desenvolvimento serão atingidos por meio de políticas institucionais aprovadas pelos conselhos

superiores do CEFET-MG, a saber, o Conselho Diretor (CD) e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE).

Foi destacado ainda que tais políticas são operacionalizadas por meio de programas plurianuais, os quais são geridos de forma integrada, compondo um portfólio único cujo desempenho será objeto de monitoramento e avaliação contínuos e que a execução desses programas ocorre por meio de Planos de Ação, com periodicidade anual ou bienal, que também são submetidos a acompanhamento e avaliação.

Outro ponto destacado pela Diretoria indica ainda que todos os objetivos de desenvolvimento estão previstos para serem implementados dentro do período de vigência do PDI (2023–2027). Alguns desses objetivos são desdobrados em metas com prazos intermediários, apresentados nos quadros constantes do plano. Destacou-se, por fim, que os objetivos de desenvolvimento possuem caráter majoritariamente estratégico, estando diretamente vinculados à estratégia definida no PEI, razão pela qual os dois instrumentos devem ser compreendidos como complementares e interdependentes.

Diante desses esclarecimentos, verificou-se que algumas metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) possuem marcos definidos expressamente ao longo da execução do plano, enquanto outras permanecem com horizonte de cumprimento previsto para o final do ciclo planejado.

À vista disso, concluiu-se que o PDI contempla, de maneira adequada, os projetos estratégicos a serem desenvolvidos, com os seus principais atributos: principais entregas, prazos e unidades responsáveis, tal como exigido pelo inciso V do art. 3º da Instrução Normativa nº 24/2020.

#### **1.1.6 Projeto Pedagógico da Instituição (Art. 21, inciso II, do Decreto nº 9.235/2017)**

Em atendimento ao disposto no art. 21, inciso II, do Decreto nº 9.235/2017, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) deve contemplar o Projeto Pedagógico da Instituição, incluindo, entre outros elementos, as políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão. Essas políticas representam o conjunto de diretrizes que orientam a atuação acadêmica da instituição, expressando sua identidade, seus compromissos sociais e suas estratégias de formação.

O Capítulo 4 do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023–2027 do CEFET-MG, que abrange as páginas 47 a 62, é dedicado ao Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e está estruturado nas seguintes seções:

4.1 – Análise do ambiente – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (SWOT)

4.2 – Inserção regional

4.3 – Princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais

O Capítulo 4 do PDI abrange o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), apresentando a análise do ambiente institucional (SWOT), a inserção regional e os princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais, de forma resumida.

Dessa forma, para o atendimento normativo, quanto à apresentação das políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão, torna-se necessário recorrer ao PPI (2023-2027), documento no qual essas políticas estão de fato estruturadas, com diretrizes, fundamentos e objetivos definidos.

Assim, do ponto de vista do planejamento institucional em sentido amplo, o Decreto nº 9.235/2017 reconhece o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) como parte integrante do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Deste modo, tendo em vista esse fundamento normativo, entende-se que a articulação entre os dois instrumentos atende aos requisitos legais aplicáveis, configurando aderência às disposições do referido decreto.

#### **1.1.7 Cronograma de Implantação e Desenvolvimento da Instituição (Art. 21, inciso III, do Decreto nº 9.235/2017)**

O inciso III do art. 21 do Decreto nº 9.235/2017 estabelece que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) deve apresentar o cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de seus cursos, com a devida especificação das modalidades de oferta, da programação de abertura de cursos, do aumento de vagas, da ampliação das instalações físicas e, quando aplicável, da previsão de abertura de campus fora de sede e de polos de educação a distância.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023–2027 do CEFET-MG apresenta, no capítulo 3, nas páginas 35 a 38, e capítulo 6, páginas 86 a 88, informações sobre a oferta planejada de cursos de graduação e pós-graduação, incluindo número de vagas, turnos, *campi* de oferta e datas de início.

Para os cursos de graduação e pós-graduação as informações são separadas pelas seguintes seções no capítulo 6 - “Cronograma de Implantação”:

##### *Oferta de cursos de graduação*

- Apresenta tabela com a proposta de novos cursos a serem ofertados no período 2023–2027; e
- Para cada curso, são listados os seguintes dados:
- Nome do curso;
- Campus de oferta;
- Código e-MEC (quando aplicável);
- Número de vagas anual;
- Turno;
- Periodicidade (semestral ou anual);

- Data prevista para início da oferta;
- Atos que aprovaram o curso (Resoluções/Deliberações).

### *Oferta de cursos de pós-graduação*

Relaciona os novos cursos de pós-graduação *lato* e *stricto sensu*, indicando:

- Nome do curso;
- Unidade/Campus;
- Propostas a serem submetidas à CAPES.

Contudo, o documento não apresenta, de forma clara, todos os elementos exigidos, especialmente no que se refere à ampliação da infraestrutura física.

A seção 10.1 do PDI 2023–2027 do CEFET-MG apresenta informações sobre a infraestrutura física e administrativa da instituição, abrangendo os onze *campi* distribuídos pelo estado de Minas Gerais.

O documento relata a existência de mais de 200.000 m<sup>2</sup> de área construída e cerca de 500.000 m<sup>2</sup> de área total, detalha a estrutura organizacional comum às unidades (como diretorias, coordenações acadêmicas, núcleos de TI e espaços de atendimento), bem como as condições de acessibilidade e conectividade disponíveis.

Apesar da descrição da infraestrutura existente, não há vinculação direta entre essas informações e o cronograma de desenvolvimento institucional, tampouco há projeções ou planos de expansão física atrelados à abertura de cursos ou ao aumento de vagas.

O PPI (2023–2027), por sua vez, contempla apenas menções à priorização da construção de infraestrutura para os cursos já existentes nos *campi*, bem como à expansão da infraestrutura física nas unidades do interior, incluindo a ampliação do número de salas de aula e de bibliotecas.

Acerca da ausência de planejamento relacionado à expansão da infraestrutura física no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2023–2027), a DGD I informou que, de fato, esse aspecto não foi objeto de planejamento específico no referido ciclo. Segundo relatado, algumas melhorias já estavam identificadas previamente pela Instituição, como a ampliação de bibliotecas e a construção de restaurantes estudantis. No entanto, em razão das limitações orçamentárias enfrentadas nos últimos anos, o planejamento da expansão da infraestrutura acabou sendo comprometido.

A unidade destacou que, anualmente, tais informações são apresentadas por meio do Relatório de Gestão, o qual contempla as ações e eventuais melhorias realizadas no âmbito da infraestrutura institucional. Acrescentou ainda que o orçamento do CEFET-MG tem se mostrado insuficiente até mesmo para a manutenção adequada da infraestrutura atualmente disponível, o que levou à adoção de uma decisão estratégica de não prever, de forma antecipada, a expansão física da instituição no atual PDI.

A Diretoria especializada também esclareceu que a alocação orçamentária do CEFET-MG é realizada pelo Ministério da Educação (MEC), enquanto entidade mantenedora, conforme critérios e possibilidades próprias. Sendo assim, foi informado que, caso a instituição venha a receber recursos orçamentários ou extraorçamentários que viabilizem a expansão de sua infraestrutura, o planejamento estratégico será revisto oportunamente, com vistas a assegurar conformidade com os dispositivos da Instrução Normativa vigente e do Decreto nº 9.235/2017.

Em complementação, a DGDII ressaltou, no contexto da proposição e criação de novos cursos, que a análise sobre a adequação e eventual necessidade de ampliação da infraestrutura física é realizada no âmbito dos projetos de curso, os quais passam por avaliação em diversas instâncias institucionais. Segundo a Diretoria, apenas após a aprovação dos referidos projetos seria possível dimensionar a infraestrutura necessária.

Diante das justificativas apresentadas, sugere-se, para ampliar a visibilidade das diretrizes e intenções estratégicas do CEFET-MG, que o PDI apresente informações ou referências, ainda que indiretas, como a remissão aos projetos de cursos ou aos processos que os disciplinam, às projeções relativas à expansão da infraestrutura física da Instituição. Tal abordagem contribuirá para o atendimento integral ao disposto no art. 21, inciso III, do Decreto nº 9.235/2017, além de permitir a verificação quanto à existência ou ao planejamento de espaços físicos adequados à oferta de novos cursos.

#### **1.1.8 Organização didático-pedagógica do CEFET-MG (Art. 21, inciso IV, do Decreto nº 9.235/2017)**

O inciso IV do art. 21 do Decreto nº 9.235/2017 determina que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) deve apresentar a organização didático-pedagógica da instituição. Esse item compreende a indicação do número e da natureza dos cursos ofertados, suas respectivas vagas, a distribuição por unidades e *campi*, incluindo a oferta presencial e a distância, bem como a articulação entre essas modalidades e a incorporação de recursos tecnológicos.

##### ***Número, natureza de cursos e respectivas vagas:***

O PDI apresenta as informações relativas à quantidade de cursos de graduação, técnicos e de pós-graduação, com suas respectivas modalidades, por campus, turno e duração. Para os cursos técnicos, em que pese não ser objeto da norma, são demonstrados os cursos, os *campi* vinculados, a forma de oferta, o turno e a duração. Em relação aos cursos de graduação é mencionado o quantitativo de vagas anuais, área de conhecimento e data de início da oferta do curso. Para os cursos de pós-graduação é destacado o conceito CAPES do curso, a área e as IES parceiras. Essas informações estão presentes nas tabelas das páginas 35 a 39 do documento.

Apesar disso, o Plano não apresenta, de forma discriminada, o número de vagas por curso referentes à pós-graduação.

### **Unidades e *campi* para oferta de cursos presenciais:**

O PDI detalha a localização dos 11 *campi* da instituição em Minas Gerais e as respectivas ofertas de cursos presenciais em cada unidade.

### **Polos de educação a distância:**

Não há, no PDI, menção à existência de polos de educação a distância, tampouco à previsão de sua criação. O Projeto Pedagógico Institucional (PPI 2023–2027) aborda de forma geral o tema “educação, ensino e aprendizagem”, mencionando questões como investimentos financeiros e a regulamentação do ensino a distância.

### **Articulação entre as modalidades presencial e EaD:**

Não foi identificada, ao longo do PDI e do PPI, qualquer proposição de articulação entre o ensino presencial e a EaD.

O PPI 2016–2020, plano anterior ao PPI 2023–2027, do CEFET-MG menciona a modalidade de ensino a distância na seção 2.7 – “Educação a Distância”, localizada entre as páginas 23 e 24. Esse documento relata “experiências piloto” desenvolvidas pela Instituição, como a oferta da disciplina Inglês Instrumental IV em formato eletrônico e o uso de ferramentas digitais em programas de pós-graduação. Essas iniciativas são caracterizadas como os primeiros passos no processo de institucionalização da EaD no âmbito institucional. A seção também evidencia o objetivo do CEFET-MG de expandir a oferta de cursos técnicos na modalidade a distância, especialmente nas formas de concomitância externa e subsequente, como estratégia para democratizar o acesso à educação profissional e tecnológica.

Contudo, o PPI 2023–2027 não faz menção a essas informações, uma vez que não há registros sobre as experiências anteriores e sobre a ampliação planejada da EaD. Assim, embora o documento traga considerações pontuais sobre aspectos educacionais, não explicita uma articulação formal entre as modalidades presencial e a distância, deixando de apresentar estratégias integradas ou diretrizes específicas para essa articulação.

### **Incorporação de recursos tecnológicos:**

O documento destaca iniciativas voltadas à inclusão digital, acessibilidade, uso de plataformas educacionais e conectividade por meio de Wi-Fi, sobretudo nas descrições de infraestrutura física e tecnológica dos *campi*.

### **Elementos relacionados à incorporação de recursos tecnológicos:**

#### **Infraestrutura de conectividade (Seção 10.1 – p. 113):**

- Todos os *campi* possuem acesso à rede Wi-Fi para alunos, servidores e convidados;
- Os espaços administrativos contam com equipamentos de informática, como computadores e impressoras, para apoio às atividades institucionais.

#### Bibliotecas e plataformas digitais (Seção 10.2 – p. 114–116):

- Uso do software Sophia Biblioteca para gerenciamento do acervo bibliográfico e informacional;
- Acesso a bases de dados como o Portal de Periódicos da CAPES, Target GEDWeb (normas técnicas) e a Biblioteca Virtual Pearson;
- Disponibilidade de acervos digitais para acesso remoto por meio da rede CAFE/RNP (Rede Nacional de Ensino e Pesquisa);
- O acervo físico está tombado e informatizado;
- O acervo virtual possui contrato que garante o acesso ininterrupto pelos usuários.

#### Acessibilidade e tecnologia assistiva (p. 116):

- Uso de recursos como software Dosvox para leitura por pessoas com deficiência visual;
- Ferramentas como o VLibras, que traduz conteúdos digitais para Libras, e teclados adaptados para usuários com baixa visão.

#### Plataforma CEFET Carreiras (p. 105):

- Ferramenta online voltada à empregabilidade e conexão com o mundo do trabalho, destinada a estudantes e egressos.

Em resposta à auditoria sobre aspectos relacionados à organização didático-pedagógica da instituição, a Diretoria especializada esclareceu que o quantitativo de vagas ofertadas semestralmente nos programas de pós-graduação não pode ser definido previamente, em razão das características específicas dessa modalidade de ensino. Foi informado que a seleção de candidatos está condicionada à apresentação de projetos de pesquisa individuais, os quais devem ser executados sob a orientação de docentes doutores previamente credenciados junto aos programas de pós-graduação. Nesse contexto, a disponibilidade de orientadores em cada semestre, variável por natureza, acaba por definir a capacidade de oferta de vagas dos referidos programas.

Além disso, no que se refere à oferta de educação a distância (EaD) e à articulação com a modalidade presencial, a unidade informou que, à época da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2023–2027), o CEFET-MG não contava com polos de educação a distância e não havia previsão institucional formalizada para sua criação. Segundo relatado, o debate sobre a modalidade EaD ainda está em andamento na instituição, estando em tramitação no Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) um projeto para sua regulamentação. Por esse motivo, a unidade ressaltou que o PDI não poderia incluir previsões relativas à EaD, uma vez que não existia ainda base normativa consolidada sobre o tema no âmbito institucional.

Com base nos esclarecimentos prestados, a Equipe de Auditoria reconhece que há limitações estruturais e acadêmicas que impedem a definição antecipada do número de vagas nos programas de pós-graduação, uma vez que a oferta está condicionada à disponibilidade de docentes credenciados e à apresentação de projetos de pesquisa, o que inviabiliza uma previsão exata de vagas por período letivo.

Em relação à modalidade de Educação a Distância (EaD), considera-se justificável, no contexto atual, a ausência de informações sobre polos de EaD e de maiores detalhamentos quanto à articulação entre as modalidades presencial e a distância no PDI, tendo em vista que o tema ainda se encontra em fase de discussão interna e, portanto, não há diretrizes consolidadas para sua implementação na Instituição.

Nessa perspectiva, reforça-se a necessidade de que, tão logo as discussões sobre a EaD sejam concluídas, o tema passe a ser incorporado ao PDI, em conformidade com o disposto no art. 21, inciso IV, do Decreto nº 9.235/2017.

#### **1.1.9 Oferta de cursos e programas de pós-graduação *lato* e *stricto sensu* (Art. 21, inciso V, do Decreto nº 9.235/2017)**

O inciso V do art. 21 do Decreto nº 9.235/2017 estabelece que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) deve contemplar, quando for o caso, informações sobre a oferta de cursos e programas de pós-graduação *lato* e *stricto sensu*. Essa exigência visa garantir a transparência e o planejamento da atuação institucional no âmbito da formação continuada e da qualificação em níveis avançados.

##### *Pós-graduação stricto sensu*

O CEFET-MG detalha sua trajetória na oferta de cursos de mestrado e doutorado desde 1988, com significativa expansão nos últimos anos.

O PDI, nas páginas de nº 37 a 39 também apresenta uma tabela com os cursos vigentes, informando:

1. Nome do curso
1. Ano de criação
2. Conceito CAPES
3. Área de avaliação
4. Parcerias institucionais (quando aplicáveis)

##### *Pós-graduação lato sensu*

Quanto aos cursos de PGLS, a expectativa é que, no período entre 2023 e 2027, a Instituição tenha no mínimo dois cursos em cada *campi* do CEFET-MG. (p. 88 do PDI).

### **1.1.10 Perfil do Corpo Docente e de Tutores de Educação a Distância (Art. 21, inciso VI, do Decreto nº 9.235/2017)**

O inciso VI do art. 21 do Decreto nº 9.235/2017 determina a apresentação das seguintes informações acerca perfil do corpo docente e de tutores de educação a distância: indicação dos requisitos de titulação, da experiência no magistério superior e da experiência profissional não acadêmica, dos critérios de seleção e contratação, da existência de plano de carreira, do regime de trabalho, dos procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro e da incorporação de professores com comprovada experiência em áreas estratégicas vinculadas ao desenvolvimento nacional, à inovação e à competitividade, de modo a promover a articulação com o mercado de trabalho.

Assim, destaca-se que as informações relativas ao corpo docente constam no capítulo 7 do PDI (p.89 – p.92):

#### **i) Perfil do corpo docente e titulação:**

O PDI informa que o CEFET-MG possui 945 docentes no quadro ativo permanente, sendo 99% com mestrado ou doutorado, conforme dados do SIAPE (Quadro 14 – p.90)

#### **ii) Critérios de ingresso e plano de carreira:**

Os critérios de seleção seguem a Lei nº 12.772/2012, que rege o Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. O ingresso se dá por concurso público de provas e títulos, com exigência de diploma de curso superior em nível de graduação. A carreira é estruturada em classes que variam de A até D.

#### **iii) Regime de trabalho:**

Embora o regime de trabalho não seja descrito com detalhes no PDI, há o entendimento de que este segue os parâmetros legais das carreiras do magistério federal, conforme a mencionada Lei nº 12.772/2012.

#### **iv) Formação continuada e qualificação:**

O CEFET-MG possui políticas de capacitação docente, com programas de apoio à participação em eventos científicos e bolsas para cursos de mestrado e doutorado (*stricto* e *lato sensu*), conforme previsto no Decreto nº 9.991/2019 e em normativos internos (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).

#### **v) Substituição eventual:**

O PDI informa que a contratação de substitutos ocorre conforme a legislação (Lei nº 8.745/1993, com as modificações da Lei nº 9.849/1999, e as Leis nº 12.772/2012 e nº 10.667/2003 e suas alterações), para atender a necessidades temporárias, mas não especifica os procedimentos adotados para a substituição eventual de docentes do quadro efetivo.

vi) Experiência profissional não acadêmica e articulação com o mercado de trabalho:

O documento não fornece dados sobre a experiência profissional não acadêmica dos docentes ou sobre ações para incorporar professores oriundos de setores estratégicos. Também não foi identificada abordagem explícita sobre articulação direta com o mercado de trabalho sob o ponto de vista do corpo docente.

A partir das análises realizadas, em resposta à auditoria quanto à definição do perfil docente e sua articulação com o mercado de trabalho, a DGD I informou que os docentes efetivos do CEFET-MG ingressam na instituição por meio de concurso público. Cada concurso constitui um processo seletivo individualizado, regido por edital específico que detalha a legislação aplicável, as normas pertinentes e todos os procedimentos do certame. A unidade destacou que todos os editais de concursos públicos são apreciados e aprovados pelas instâncias competentes da instituição.

Foi informado também que a experiência profissional pregressa dos candidatos, seja em cargos efetivos ou temporários, é considerada na etapa de avaliação de títulos, a qual integra o processo seletivo dos concursos públicos para docentes. Contudo, a unidade esclareceu que não cabe ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) estabelecer critérios relacionados à experiência profissional não acadêmica dos docentes, tampouco prever articulações com o mercado de trabalho para fins de ingresso ou acompanhamento das atividades docentes.

Com relação à alocação de vagas, a unidade explicou que esta é realizada com base em critérios por campus, departamento e área do conhecimento, seguindo a classificação da tabela do CNPq. Os departamentos são responsáveis por apresentar dados e estudos que justifiquem a necessidade de contratação de docentes em áreas específicas. Essas demandas são analisadas à luz de indicadores institucionais e estratégias voltadas ao fortalecimento do ensino, da pesquisa, da pós-graduação e da extensão, com o objetivo de definir de forma criteriosa a distribuição das vagas entre áreas e departamentos.

A despeito dos esclarecimentos apresentados, a Equipe de Auditoria considera que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) não contempla, de forma expressa, todos os elementos exigidos pelo art. 21, inciso VI, do Decreto nº 9.235/2017, como a experiência no magistério superior e a experiência profissional não acadêmica, os procedimentos para substituição eventual de docentes e a articulação com o mercado de trabalho.

Nesse sentido, ainda que a Unidade Examinada tenha manifestado o entendimento de que tais informações não seriam de responsabilidade do PDI, é importante destacar que o referido dispositivo legal determina explicitamente a inclusão desses aspectos.

Diante do exposto, evidencia-se a oportunidade de aprimoramento do documento quanto à inclusão dessas informações, ressalvado o aspecto referente à articulação com o mercado de trabalho, suprimido na redação atual do dispositivo em análise.

Sobre esse ponto, cumpre salientar que a presente análise fundamenta-se na redação dos dispositivos normativos vigente à época da elaboração dos documentos examinados. Dessa forma, as alterações introduzidas posteriormente pelo Decreto nº 12.456, de 19 de maio de 2025, não

foram consideradas como subsídio para a análise em questão, exceto no que tange à avaliação da pertinência de emissão de recomendação.

#### **1.1.11 Organização Administrativa e Políticas de Gestão (Art. 21, inciso VII, do Decreto nº 9.235/2017)**

O inciso VII do art. 21 do Decreto nº 9.235/2017 estabelece que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) deve apresentar a organização administrativa da instituição e suas políticas de gestão, incluindo a forma de participação de professores, tutores e estudantes nos órgãos colegiados responsáveis pelos assuntos acadêmicos. Além disso, devem ser descritos os procedimentos de autoavaliação institucional, os mecanismos de atendimento aos estudantes, as ações de transparência e divulgação de informações, bem como eventuais parcerias institucionais e compartilhamento de estruturas, de modo a evidenciar a capacidade da instituição em atender satisfatoriamente à oferta de seus cursos.

O PDI descreve os órgãos colegiados do CEFET-MG, como Conselhos Superiores (Conselho Diretor e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão), os órgãos executivos, o órgão de controle, o órgão seccional, os órgãos administrativos e os órgãos complementares, em conformidade com o Estatuto da Instituição. Também explicita de forma detalhada as atribuições do Conselho Diretor e Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão (p.107 e p.108).

Quanto às políticas de gestão, o PDI, a partir da página 127, detalha a Política de Governança do CEFET-MG, elaborada e aprovada pelo Conselho Diretor por meio da Resolução CD-33, de 24 de novembro de 2022, com a finalidade de orientar, articular, sistematizar e dar organicidade e coerência ao conjunto de ações necessárias para o alcance do objetivo estratégico de aprimorar a governança institucional. Também é destacada a estrutura da Política de Governança na página 129 do PDI.

#### **Participação de professores e estudantes nos colegiados**

São mencionadas as instâncias colegiadas (ex: CEPE, Conselho Diretor, Congregações), mas o PDI não detalha como se dá a representação de discentes, docentes e técnicos nestes órgãos, tampouco os mecanismos de escolha e participação ativa, o que representa uma lacuna dessas informações no documento em questão.

#### **Autoavaliação institucional**

Conforme capítulo 11 do PDI (p.117-p.120), a instituição conta com uma Comissão Própria de Avaliação (CPA), instituída por meio da Portaria DIR-138/04, responsável pela elaboração dos

Relatórios de Autoavaliação Institucional anuais, conforme os eixos do SINAES e com ampla participação da comunidade acadêmica.

### **Atendimento aos estudantes**

No PDI, capítulo 9 (p.97- p.106), há um conjunto de programas voltados à assistência estudantil, ao apoio pedagógico, ao acompanhamento psicossocial, à inclusão e diversidade. Essas ações são coordenadas pela Diretoria de Desenvolvimento Estudantil e suas subunidades (CPAE, CPID e CPAP), bem como pelas Coordenações de Desenvolvimento Estudantil (CDE), pelas Coordenações de Assuntos Acadêmicos (CAA) e pelo Núcleo de Acessibilidade e Apoio à Inclusão (NAAPI), em cada campus.

Além disso, entre as ações voltadas ao atendimento dos discentes, destacam-se o Programa de Educação Tutorial (PET) e o Programa de Monitoria, ambos de grande relevância e sob coordenação da Diretoria de Graduação.

No âmbito da pós-graduação, o CEFET-MG concede bolsas de iniciação científica a estudantes por meio do Programa Institucional de Iniciação Científica e Tecnológica, que visa incentivar a participação de alunos da graduação e da educação profissional e tecnológica em grupos de pesquisa.

Adicionalmente, em 2022 foi instituído o Programa de Ações Afirmativas para a Pós-Graduação *stricto sensu* do CEFET-MG, alinhado à política de inclusão de pessoas negras (pretas e pardas), indígenas e com deficiência.

### **Transparência e divulgação de informações**

O PDI (a partir da p.120) menciona que os Relatórios de Gestão da Instituição são divulgados publicamente nos termos do parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal e normas do TCU, como forma de prestação de contas à sociedade.

Além disso, o documento explicita que relatórios produzidos pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) são disponibilizados publicamente no site da instituição após envio ao MEC/INEP.

### **Parcerias e compartilhamento de estruturas**

O PDI 2023–2027 do CEFET-MG evidencia o estabelecimento de parcerias institucionais nas frentes acadêmicas, científicas e tecnológicas, voltadas à internacionalização, inovação e formação empreendedora.

Destaca-se o convênio firmado com o Instituto Politécnico de Bragança (IPB), que viabiliza a dupla diplomação em cursos de graduação e fomenta a mobilidade discente e docente (p. 104). Além

disso, são previstos acordos de cooperação com instituições estrangeiras, com apoio institucional previsto por meio de editais de financiamento à mobilidade (p. 104).

No campo da inovação e empreendedorismo, o PDI prevê o uso compartilhado de espaços e serviços por meio da Nascente Incubadora de Empresas de Base Tecnológica, e da estrutura de empresas juniores, atualmente organizadas em nove *campi* (p. 44). Essas iniciativas permitem a interação entre estudantes e o setor produtivo, criando ambientes de aprendizagem aplicada e inovação colaborativa.

A Política de Inovação institucional, aprovada pela Resolução CD-027/18, estabelece diretrizes para o desenvolvimento de projetos conjuntos com agentes externos, incluindo possibilidades de compartilhamento de infraestrutura para fins de P&D, transferência de tecnologia e criação de spin-offs (p. 43–45).

Entretanto, identificou-se que há menções pontuais a parcerias acadêmicas e convênios institucionais, mas não há um detalhamento dos acordos de compartilhamento de estruturas ou cooperação interinstitucional.

Em resposta à auditoria quanto à governança institucional e aos mecanismos de compartilhamento de estruturas no contexto de parcerias e convênios, a unidade informou que o CEFET-MG adota o modelo de gestão colegiada, com ampla representação de todos os segmentos institucionais, conforme previsto em seu Estatuto. Essa forma de gestão se materializa na existência de diversos órgãos colegiados, cada um com finalidades específicas e formas de representação estabelecidas nos respectivos atos normativos de criação.

A Diretoria destacou também que todos os órgãos colegiados da instituição são regidos pelo Regulamento Geral dos Órgãos Colegiados, em vigor desde 2003, o que confere estabilidade e consolidação a esse modelo de governança. Em razão da variedade e da especificidade de cada colegiado, a unidade esclareceu que não cabe ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) descrever detalhadamente os processos e normas que regulam o funcionamento desses órgãos.

No que diz respeito aos contratos e convênios de extensão firmados com instituições nacionais e internacionais, a unidade informou que, embora esses instrumentos possam prever mecanismos de compartilhamento temporário de estruturas entre os partícipes, tal compartilhamento não constitui um objetivo estratégico institucional em si. Por esse motivo, não seria adequado incluí-lo de forma expressa nos planos institucionais de caráter estratégico, como o PEI ou o PDI. Entretanto, a unidade reiterou que a cooperação nacional e internacional está contemplada como diretriz estratégica institucional e, portanto, integra os referidos planos.

Apesar dos esclarecimentos apresentados pela Unidade Examinada, entende-se que o disposto no inciso VII do Decreto em apreço exige que o PDI apresente, no âmbito da organização administrativa da instituição e das políticas de gestão, ainda que de forma indireta (link da internet que direcione para as normas internas que contenham essas informações), a identificação das formas de participação de professores, tutores (mediadores pedagógicos, na atual redação da norma) e dos estudantes nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos, situação que não foi identificada. Quanto ao compartilhamento de estruturas, a

alteração de redação promovida pelo Decreto 12.456/2025 suprimiu essa exigência, tornando sua inclusão facultativa em revisões futuras.

À vista do exposto, é recomendável que futuras versões do PDI incorporem aspectos relativos à identificação das formas de participação dos professores e dos estudantes nos órgãos colegiados, de modo a assegurar total aderência ao dispositivo normativo vigente.

#### **1.1.12 Projeto de Acervo Acadêmico em Meio Digital (Art. 21, inciso VIII, do Decreto nº 9.235/2017)**

O inciso VIII do art. 21 do Decreto nº 9.235/2017 determina que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) deve apresentar o projeto de acervo acadêmico em meio digital, assegurando a utilização de métodos que garantam a integridade e a autenticidade das informações constantes nos documentos originais. Esse requisito visa assegurar a confiabilidade dos registros acadêmicos da instituição e sua preservação digital de longo prazo.

O PDI 2023–2027 descreve, na seção 10.2 – Biblioteca Universitária, diversas ações voltadas ao acervo acadêmico digital e aos serviços bibliográficos da instituição, destacando:

- 1) Uso do software Sophia Biblioteca para gerenciamento do acervo físico e digital, com funcionalidades de busca, renovação e reservas online;
- 2) Acesso contínuo a plataformas digitais como:
  - Biblioteca Virtual Pearson (livros eletrônicos), Science Direct, Target GEDWeb (normas técnicas), Portal de Periódicos da CAPES;
  - Adoção do sistema CAFe (Comunidade Acadêmica Federada), vinculado à RNP, para acesso remoto autenticado;
  - Informatização e tombamento do acervo físico;
- 3) Contratos que garantem acesso contínuo aos conteúdos digitais, todos registrados em nome da instituição.

Adicionalmente, em resposta à auditoria sobre ações relacionadas à transformação digital e à gestão do acervo acadêmico digital, a Unidade Examinada informou que, à época da elaboração do seu planejamento estratégico, a instituição já vinha promovendo diversas iniciativas voltadas à transformação digital, tanto nas áreas acadêmicas quanto administrativa. Esse propósito foi formalmente incorporado ao Plano Estratégico Institucional (PEI 2023–2032) por meio do Objetivo Estratégico 12 (OE-12), que estabelece: *"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"*.

A Diretoria destacou, ainda, o desenvolvimento do repositório institucional e a elaboração de um conjunto de normas, instrumentos e mecanismos voltados à responsabilização dos atores

institucionais, como a Biblioteca Universitária (BU), a Diretoria de Governança e Desenvolvimento Institucional (DGDI) e os órgãos produtores de documentos, pelas atividades de digitalização do acervo documental, tanto acadêmico quanto administrativo. Além disso, informou que esses órgãos atuam na preservação, avaliação de integridade e garantia da autenticidade dos documentos digitais.

Assim, considerando que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2023–2027) apresenta ações relevantes voltadas ao acesso digital ao acervo acadêmico e à transformação digital da Instituição, como o uso de sistemas de gerenciamento, plataformas virtuais e contratos de acesso digital, bem como os esclarecimentos prestados pela DGDI, que evidenciam a existência de iniciativas conduzidas pelos setores competentes e alinhadas ao Objetivo Estratégico OE-12 do Plano Estratégico Institucional (PEI 2023–2032), e, ainda, a recente divulgação do Repositório Institucional, conclui-se que há evidências suficientes da existência de um “projeto de acervo acadêmico digital”, conforme previsto na norma.

#### **1.1.13 Infraestrutura Física e Instalações Acadêmicas - (Art. 21, inciso IX, do Decreto nº 9.235/2017)**

O art. 21, inciso IX, do Decreto nº 9.235/2017 estabelece que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) deve detalhar a infraestrutura física e as instalações acadêmicas da instituição, com informações específicas sobre bibliotecas e laboratórios. No que se refere às bibliotecas, devem ser descritos o acervo bibliográfico (físico, virtual ou ambos), as formas de atualização e expansão do acervo em consonância com os cursos ofertados, bem como os espaços de estudo, horários de funcionamento, equipe técnica e serviços prestados.

Em relação aos laboratórios, o PDI deve apresentar as instalações, equipamentos e recursos tecnológicos existentes e planejados, além de evidenciar sua vinculação pedagógica e potenciais inovações.

##### **a) Biblioteca**

#### **1. Acervo físico, virtual ou ambos:**

O PDI informa que o CEFET-MG possui rede de bibliotecas integrada, com acervo bibliográfico físico e digital, incluindo livros, periódicos acadêmicos, bases de dados e recursos multimídia. Cita o uso do software Sophia Biblioteca, a participação na CAFe (Comunidade Acadêmica Federada), e o acesso remoto a bases como Portal CAPES, Biblioteca Virtual Pearson, Science Direct e Target GEDWeb (p. 114–115).

## **2. Formas de atualização e expansão e correlação pedagógica:**

O Plano não explicita as formas de atualização do acervo bibliográfico. No entanto, no que se refere à expansão, destaca-se a disponibilização de terminais de consulta voltados à ampliação da acessibilidade para pessoas com deficiência, embora não haja a menção para expansão para o público em geral. O documento também reconhece as bibliotecas integrantes do sistema como unidades de apoio acadêmico, responsáveis pela implementação das políticas e dos planos institucionais relacionados ao acervo bibliográfico e informacional, bem como pelo desenvolvimento, coordenação, execução e avaliação dos serviços oferecidos a discentes e servidores em seus respectivos *campi*.

## **3. Espaço físico, horário de funcionamento, pessoal e serviços oferecidos:**

A infraestrutura física é mencionada genericamente, informando que todas as unidades possuem bibliotecas com salas de estudo e atendimento. O horário de funcionamento é disponibilizado de acordo com as condições físicas e as necessidades específicas de cada campus no qual a Biblioteca estiver localizada, conforme consta na página 116 do PDI (2023-2027).

O detalhamento dos serviços oferecidos também constam no tópico específico no PDI (p. 114–115):

- 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.

As equipes de trabalho são constituídas por 43 servidores, dos quais 24 são bibliotecários; 15 assistentes em administração, 4 auxiliares de biblioteca e funcionários terceirizados para a limpeza.

## **b) Laboratórios**

O documento não apresenta a relação específica dos laboratórios disponíveis, a distribuição por campus ou curso, tampouco detalha os equipamentos existentes ou os critérios para incorporação de inovações tecnológicas.

Considerando a lacuna identificada, a Unidade Examinada informou, em resposta à SA nº 2, que o CEFET-MG adota, desde sua fundação em 1909, como diretriz pedagógica essencial, o ensino baseado na prática laboratorial, elemento central de sua abordagem metodológica. Atualmente, a instituição dispõe de aproximadamente 300 laboratórios distribuídos pelos diversos *campi*, que dão suporte às atividades acadêmicas, científicas e extensionistas.

Em razão da amplitude e diversidade dessa infraestrutura, a unidade destacou a inviabilidade de apresentar informações detalhadas sobre a estrutura física e os equipamentos de cada laboratório individualmente. Contudo, esclareceu que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2023–2027) reúne, de forma sintética, dados relativos à infraestrutura física existente nos *campi*, oferecendo uma visão global dos recursos disponíveis para apoio às suas principais funções institucionais.

A partir das considerações expostas, conclui-se que o tema da infraestrutura laboratorial é tratado de forma insuficiente nos documentos institucionais, uma vez que, apesar da relevância dos laboratórios para a proposta pedagógica do CEFET-MG, os documentos estratégicos não apresentam o detalhamento sobre a estrutura física e os equipamentos disponíveis para os laboratórios ou mesmo dados gerais sobre eles.

Da mesma maneira, o plano não apresenta os critérios ou procedimentos adotados para a atualização do acervo bibliográfico.

À vista disso, considera-se necessária a inclusão de informações sobre a forma de atualização do acervo bibliográfico e, ainda que de forma resumida, sobre a infraestrutura de laboratórios, de forma a atender integralmente a exigência normativa.

### **1.1.14 Demonstrativo de Capacidade e Sustentabilidade Financeiras - (Art. 21, inciso X, do Decreto nº 9.235/2017)**

O art. 21, inciso X, do Decreto nº 9.235/2017 estabelece que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) deve conter um demonstrativo da capacidade e da sustentabilidade financeiras da instituição.

No PDI 2023–2027 do CEFET-MG, o conteúdo relativo à sustentabilidade financeira está efetivamente detalhado na seção intitulada “Aspectos Financeiros e Orçamentários”, localizada entre as páginas 121 e 126.

Essa seção contempla:

1. A apresentação do orçamento discricionário do CEFET-MG (2013-2022);
1. A estimativa de fontes de financiamento (como recursos do Tesouro Nacional e receitas próprias);
2. A alocação de recursos por áreas estratégicas e administrativas;
3. E a articulação do planejamento financeiro com os objetivos e metas institucionais definidos no PDI.

Inicialmente, são descritas as principais fontes de recursos da instituição, com destaque para:

- Recursos oriundos do Tesouro Nacional, principal fonte de custeio das atividades acadêmicas e administrativas;
- Receitas próprias, provenientes do 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, entre outros.

O documento ressalta que a execução orçamentária é orientada pelo planejamento estratégico institucional, vinculando os recursos financeiros à concretização das ações e metas previstas no PDI.

#### **1.1.15 Oferta de Educação a Distância - (Art. 21, inciso XI, do Decreto nº 9.235/2017)**

Nos termos do art. 21, inciso XI, do Decreto nº 9.235/2017, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) deve apresentar informações detalhadas sobre a oferta de educação a distância (EaD), incluindo a abrangência geográfica, a previsão de polos, a infraestrutura projetada, as metodologias e tecnologias educacionais adotadas, bem como a capacidade de atendimento prevista.

Contudo, conforme já mencionado em seções anteriores deste relatório, o PDI 2023–2027 não apresenta capítulo específico sobre a oferta de educação a distância (EaD), em razão da inexistência de base normativa consolidada sobre o tema no âmbito institucional.

Assim, considera-se justificada a ausência das informações elencadas no inciso XI do art. 21 do Decreto nº 9.235/2017.

## **1.2 - Transparência dos Planos Institucionais (PPI, PEI e PDI)**

A transparência e a regularidade na elaboração e aprovação dos instrumentos de planejamento são elementos fundamentais para a boa governança nas instituições públicas. Nesse sentido, o CEFET-MG assegura a publicidade e o acesso aos seus principais documentos institucionais.

Assim, destaca-se que os documentos institucionais encontram-se disponíveis para consulta pública no portal do CEFET-MG e podem ser acessados diretamente em:

PDI: <https://www.cefetmg.br/instituicao/plano-de-desenvolvimento-institucional-pdi>.

PEI: <https://www.cefetmg.br/instituicao/plano-estrategico-institucional-pei/>

PPI: <https://www.cefetmg.br/instituicao/projeto-pedagogico-institucional-ppi/>

## **1.3 - Aprovação dos Planos Institucionais (PPI, PEI e PDI)**

Além da disponibilidade pública, destaca-se que os instrumentos de planejamento foram formalmente aprovados pelas instâncias competentes, em conformidade com as exigências legais e normativas vigentes, como previsto no art. 7º da Instrução Normativa nº 24/2020, que dispõe:

"Art. 7º – Os planos estratégicos institucionais dos órgãos e das entidades da administração federal direta, autárquica e fundacional deverão ser aprovados e monitorados de forma sistemática e contínua pelos respectivos comitês internos de governança, previstos pelo Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017."

Em conformidade com as exigências normativas, o PEI (2023–2032) foi aprovado em 18 de outubro de 2022, por meio da Resolução CGOV-3. O PDI (2023–2027), por sua vez, foi aprovado pela Resolução CD nº 36, de 29 de dezembro de 2022, emitida pelo Conselho Diretor, instância máxima da estrutura de governança da instituição.

Todas essas deliberações foram devidamente registradas e publicizadas, assegurando a formalização e a transparência no processo de aprovação dos instrumentos de planejamento institucional.

## **2. O alinhamento do Plano Estratégico Institucional ao Plano Plurianual (PPA) vigente e às diretrizes do Ministério da Educação é fundamental para assegurar a coerência entre o planejamento interno da instituição e as políticas públicas educacionais, fortalecendo o papel da Instituição na execução de objetivos governamentais relevantes no âmbito educacional.**

A avaliação do alinhamento do Plano Estratégico Institucional (PEI) do CEFET-MG ao Plano Plurianual da União (PPA) e às diretrizes, metas e objetivos definidos pelo Ministério da Educação (MEC) é fundamental para assegurar que as ações institucionais estejam integradas às políticas públicas nacionais. O Decreto nº 9.739/2019, em seu art. 2º, §1º, inciso VI, dispõe que os órgãos e entidades da administração pública federal devem elaborar seu planejamento estratégico institucional de forma orientada pelas prioridades governamentais. Nesse sentido, exige-se que o planejamento institucional esteja articulado com os eixos estruturantes do PPA, vigente à época de elaboração, promovendo a coerência entre o planejamento interno das instituições e os objetivos estratégicos da administração pública federal.

Nesse cenário, o planejamento institucional não pode ser concebido de forma isolada, mas deve refletir as prioridades e metas definidas nos instrumentos de planejamento governamental e nos documentos estratégicos do MEC, tais como o Plano Nacional de Educação (PNE), os objetivos do Plano Estratégico Institucional do MEC e outras diretrizes vigentes.

Assim, destaca-se a importância de ser examinar a coerência e a conformidade do planejamento do CEFET-MG com o PPA contemporâneo, bem como com as políticas e metas do MEC, avaliando se as iniciativas institucionais estão articuladas com os marcos legais e se contribuem efetivamente para o alcance dos objetivos estratégicos do setor educacional.

Com base nestas considerações, a Unidade de Auditoria realizou a avaliação das iniciativas previstas no Plano Estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional do CEFET-MG, com ênfase em aspectos relevantes como inovação, permanência estudantil, formação e qualificação docente, governança institucional, transformação digital, acesso à informação e atendimento ao público. A análise considerou, ainda, o alinhamento dessas iniciativas com o Plano Plurianual da União (PPA) e com as metas estabelecidas no Plano Nacional de Educação (PNE), de forma a verificar a conformidade do planejamento institucional com as diretrizes e políticas públicas educacionais vigentes.

### **2.1 Iniciativas de Incentivo à Inovação**

A Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, estabelecendo medidas para a capacitação e o alcance da autonomia tecnológica, bem como para o desenvolvimento industrial do País. O artigo 1º da referida lei prevê:

*"Esta Lei estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação e ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento industrial do País."*

Nesse contexto, o Plano Estratégico Institucional do MEC (2020–2023) destaca o objetivo 04, que prevê o *"fomento à educação superior, à formação de qualidade e à inovação, com foco no ensino, na pesquisa e na extensão, alinhada às necessidades do setor produtivo e da sociedade em um mundo globalizado"*.

A partir dessa diretriz e da avaliação realizada, constata-se que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023–2027 do CEFET-MG contempla expressamente a temática da inovação tecnológica, científica e educacional, em conformidade com os dispositivos da Lei nº 10.973/2004 (Lei da Inovação). O documento apresenta iniciativas destinadas ao fomento de práticas inovadoras, tanto no ambiente produtivo quanto acadêmico.

No caso do CEFET-MG, a Política de Inovação foi institucionalizada por meio da Resolução CD-027/18, de 07 de maio de 2018. Essa política está incorporada ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023–2027 como um dos objetivos estratégicos centrais, identificado como o OE-3 (p. 33), que trata do fortalecimento do sistema de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I).

Conforme descrito na seção 3.4.1 – Política de Inovação (p. 42 a 45) do PDI, o CEFET-MG mantém a Nascente Incubadora de Empresas de Base Tecnológica, que promove a pré-incubação e a incubação de ideias inovadoras, além de apoiar a estruturação de negócios com potencial de impacto social e tecnológico (p. 43-44). Complementarmente, o documento destaca iniciativas específicas voltadas ao empreendedorismo discente, como o incentivo à criação e ao fortalecimento de empresas juniores em diversas áreas de conhecimento (p. 45).

Assim, conforme seção destacada, presente no Capítulo 3 "Perfil Institucional", a instituição promove ações integradas entre ensino, pesquisa aplicada e extensão tecnológica, com o objetivo de fomentar a cultura da inovação e da propriedade intelectual. Essas medidas evidenciam a aderência do planejamento institucional ao Objetivo 04 do Plano Estratégico Institucional do MEC (2020–2023), que trata do fortalecimento da educação superior e do fomento à inovação.

## **2.2 Ações para Ampliação da Permanência Estudantil**

O Decreto nº 7.234, de 19 de julho de 2010, instituiu o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES) com o objetivo de ampliar as condições de permanência dos jovens na educação superior pública federal. O artigo 1º do referido Decreto estabelece:

*"Fica instituído o Programa Nacional de Assistência Estudantil – PNAES, com o objetivo de ampliar as condições de permanência dos jovens na educação superior pública federal."*

Além disso, o Objetivo 08 do Plano Estratégico Institucional do MEC (2020–2023) enfatiza o fomento ao ingresso, à permanência e à formação de estudantes, reforçando a importância de políticas e ações institucionais voltadas à garantia de permanência e sucesso acadêmico no ensino superior.

No âmbito do CEFET-MG, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023–2027 reflete esse compromisso por meio da apresentação de programas e ações voltados à promoção da permanência estudantil. No capítulo 9 (p. 97 a 100), são detalhados os programas geridos pela Diretoria de Desenvolvimento Estudantil, incluindo a Bolsa de Complementação Educacional, Bolsa Permanência, Bolsa Emergencial e Bolsa Alimentação. Além dessas ações, o PDI cita iniciativas como o Programa de Acompanhamento Pedagógico, Programa de Acompanhamento Psicossocial, Programa de Ações Afirmativas, Programa de Monitoria e o Programa de Educação Tutorial (PET), que visam oferecer suporte acadêmico e promover o engajamento dos alunos com o ensino, a pesquisa e a extensão.

O PDI também define metas específicas para reduzir as taxas de evasão e retenção nos cursos da educação profissional e tecnológica (p. 64) e para melhorar a permanência dos estudantes de graduação (p. 66), como:

- “Reduzir em, pelo menos, 30% as taxas gerais de evasão e retenção discente, por meio da criação de programas voltados para permanência e conclusão dos cursos.”
- “Melhorar a permanência e o êxito dos alunos dos cursos de graduação, por meio de ações pedagógicas inclusivas, da reformulação do programa de monitoria, da regulamentação da oferta de componentes curriculares com uso de TICs e do estímulo à prática de atividades educacionais complementares”.

A partir destas considerações, considera-se que as ações adotadas pelo CEFET-MG refletem sua consonância com as diretrizes da Política Nacional de Assistência Estudantil (PNAES) e com o Objetivo Estratégico nº 08 do Plano Estratégico Institucional do MEC.

### **2.3 Apoio à Formação Docente e Profissional da Educação**

O Programa Universidade Aberta do Brasil (UAB), instituído pelo Decreto nº 5.800/2006, tem como finalidade expandir a oferta de educação superior a distância, priorizando a formação de professores em exercício na rede pública de educação básica. Já o Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência (PIBID), regulamentado pela Portaria CAPES nº 90/2024, visa fomentar a iniciação à docência de estudantes de licenciatura, promovendo a integração entre a educação básica e a educação superior. Ambos os programas estão alinhados ao Objetivo Estratégico nº 11 do Plano Estratégico Institucional do MEC (2020–2023), que trata do apoio à formação de professores e profissionais da educação para atuação qualificada na educação básica.

No âmbito do CEFET-MG, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023–2027 contempla ações voltadas à formação inicial e continuada de professores da educação básica, ainda que os

programas UAB e PIBID não sejam nomeados diretamente no documento. A formação docente é abordada como uma dimensão estratégica, especialmente por meio do Programa Especial de Formação Pedagógica de Docentes, que oferece cursos regulares e gratuitos de licenciatura voltados à habilitação de professores para atuação na educação técnica e tecnológica (p. 59). Além disso, o CEFET-MG participa de programas nacionais de pós-graduação, como o Mestrado Profissional em Educação Tecnológica (PROFEPT) e o Mestrado Profissional em Ensino de Matemática (PROFMAT), ambos voltados à qualificação de profissionais da educação básica, realizados em rede com outras instituições públicas (p. 39).

Essas ações evidenciam o alinhamento da Instituição com as diretrizes relativas à qualificação e valorização da formação docente.

## **2.4 Fortalecimento da Governança Institucional**

O Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, dispõe sobre a Política de Governança da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, estabelecendo princípios, diretrizes e mecanismos para fortalecer a governança, a integridade e o controle na administração pública. Entre os princípios destacam-se a capacidade de resposta, a integridade, a confiabilidade, a melhoria regulatória, a prestação de contas e a responsabilidade, fundamentais para uma gestão pública eficiente e transparente.

Alinhado a essas diretrizes, o Plano Estratégico Institucional do MEC (2020–2023), por meio do Objetivo Estratégico nº 13, trata do fortalecimento dos sistemas de governança, integridade e controle da administração pública federal na área da educação.

No âmbito do CEFET-MG, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023–2027 apresenta em seu capítulo 13 “Modelo e Mecanismos de Governança do CEFET-MG” o objetivo de fortalecimento da governança, implementado por meio de um modelo institucional aprovado em 2022, apoiado por quatro pilares principais e apoiado pelo Sistema de Medição de Desempenho Institucional (SiMED), uma plataforma informatizada de monitoramento de resultados e avaliação de desempenho (p. 130). Esse modelo adota práticas de gestão por portfólio e projetos, define responsabilidades por diretoria e promove uma cultura organizacional orientada a resultados.

O Portfólio de Governança para o quinquênio 2023-2027 é composto por cinco programas de governança (p. 131) e contém ações voltadas ao desenvolvimento estratégico da governança, a gestão de riscos e integridade, gestão de processos, gestão de pessoas, gestão analítica, transparência e controle social. Além disso, o PDI cita o estabelecimento da Comissão de Monitoramento e Avaliação da Governança, caracterizada como comissão permanente, de deliberação colegiada, com natureza executiva e consultiva, reforçando o compromisso institucional com a governança pública.

Essas iniciativas demonstram o alinhamento do CEFET-MG às diretrizes do Decreto nº 9.203/2017 e ao Objetivo 13 do Plano Estratégico Institucional do MEC, evidenciando a adoção de práticas para fortalecer a integridade, a transparência e o controle institucional.

## 2.5 Transformação Digital nos Serviços e Dados Educacionais

A Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021, dispõe sobre os princípios, regras e instrumentos para a digitalização da administração pública, com o objetivo de promover um governo mais eficiente, acessível, transparente e centrado no cidadão, por meio da transformação digital dos serviços públicos. Essa legislação estabelece diretrizes que orientam a implementação de tecnologias digitais na prestação de serviços, visando maior agilidade, inclusão e transparência.

No mesmo sentido, o Objetivo Estratégico nº 14 do Plano Estratégico Institucional do MEC (2020–2023) prevê a necessidade de *“promover a transformação digital dos serviços e dados educacionais”*, enfatizando o papel da digitalização como motor de modernização e eficiência na área da educação.

No âmbito do CEFET-MG, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023–2027 contempla iniciativas alinhadas a essas diretrizes. Uma das ações estruturantes mais relevantes é a implantação do Sistema de Medição de Desempenho Institucional (SiMED), previsto no modelo de governança, presente do capítulo 13 do documento (p. 127–132). O SiMED é descrito como uma plataforma informatizada que *“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”* (PDI p.130). No entanto, destaca-se que, embora tenha sido instituído, o sistema ainda não foi efetivamente implantado no CEFET-MG.

Outro exemplo de digitalização está presente na rede de bibliotecas da instituição, que utiliza o software Sophia Biblioteca para a gestão informatizada do acervo, incluindo funcionalidades como renovação remota e reservas online, conforme descrito no Capítulo 10.2 (p. 114–116) do PDI. O acesso remoto a esses serviços é viabilizado por meio da CAFe (Comunidade Acadêmica Federada), permitindo a consulta a bases de dados como o Portal CAPES, Biblioteca Virtual Pearson, Science Direct e Target GEDWeb, fortalecendo o acesso digital à informação acadêmica.

Essas ações demonstram que o CEFET-MG está alinhado aos princípios estabelecidos na Lei nº 14.129/2021 e ao Objetivo 14 do Plano Estratégico Institucional do MEC.

## 2.6 Aprimoramento do Acesso à Informação e Atendimento ao Público

A Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI), regulamenta o direito constitucional de acesso às informações públicas e impõe às instituições públicas a obrigação de garantir a transparência ativa e passiva, facilitando o acesso do cidadão a dados, documentos e ações institucionais.

Complementarmente, a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, que dispõe sobre a proteção e defesa dos direitos dos usuários dos serviços públicos da administração pública, determina que os órgãos públicos implementem mecanismos de participação, controle social, avaliação da

qualidade e ouvidoria, assegurando o atendimento adequado e a transparência na prestação dos serviços.

Alinhado a essas diretrizes, o Objetivo 15 do Plano Estratégico Institucional do MEC (2020–2023) prevê: “Aprimorar o acesso à informação e o atendimento ao público”, buscando fomentar programas e ações para o fortalecimento do exercício do direito à informação, à transparência e ao controle social, com linguagem clara, objetiva e acessível, e por meio de canais apropriados, considerando as características da população a que se dirige.

No âmbito do CEFET-MG, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023–2027 contempla ações alinhadas a essas normativas. O “Modelo e Mecanismos de Governança”, presente do capítulo 13 do documento (p. 127–132) descreve o objetivo institucional de fortalecer a governança e a transparência pública, com ênfase no controle social e na prestação de contas. Adicionalmente, na página 129, consta o Objetivo Estratégico OE-9, que trata de “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”.

No que diz respeito à autoavaliação institucional, o PDI também menciona a divulgação dos relatórios elaborados pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), garantindo o acesso público aos resultados das avaliações institucionais (p. 117–119), reforçando o compromisso com a transparência e o direito à informação.

Tais ações refletem a conformidade do CEFET-MG com os princípios estabelecidos pela Lei nº 12.527/2011 (LAI), pela Lei nº 13.460/2017 e com o Objetivo 15 do Plano Estratégico Institucional do MEC.

## **2.7 Alinhamento com o Programa Relativo à Graduação do PPA Vigente**

O Plano Plurianual (PPA) da União 2020–2023, vigente à época da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023–2027 do CEFET-MG, estabelecia como um de seus eixos estruturantes o Programa 5013 – Educação Superior: Graduação, Pós-Graduação, Ensino, Pesquisa e Extensão, com o objetivo de:

*"Fomentar a formação de pessoal qualificado, fortalecendo a assistência estudantil, e a inovação de forma conectada às demandas do setor produtivo e às necessidades da sociedade em um mundo globalizado."*

O programa tem como meta a elevação da taxa bruta de matrícula na graduação em 10 pontos percentuais, em consonância com a Meta 12 do Plano Nacional de Educação (PNE), que trata do aumento do acesso e da taxa de matrícula na educação superior.

Embora o PDI 2023–2027 do CEFET-MG não mencione explicitamente o PPA 2020–2023 ou o Programa 5013, apresenta elementos que guardam correspondência temática com os eixos desse programa. Dentre eles, destacam-se:

- O Objetivo Estratégico OE-2 (p. 33), que propõe “ampliar a oferta e aprimorar a qualidade e a efetividade do ensino”, alinhando-se à diretriz do Programa 5013 de melhorar a qualidade da graduação.
- O Objetivo OE-5 (p. 33), que busca “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”.
- O Objetivo OE-6 (p. 33), que trata de “assegurar as condições de acesso, permanência e êxito dos alunos”, conectando-se à meta do programa quanto à assistência estudantil.

Além disso, o Capítulo 6 – Cronograma de Implantação (p. 85–88) do PDI prevê a criação e ampliação de cursos de graduação em diversos *campi*, correspondendo à diretriz de expansão da oferta prevista no Programa 5013. As ações da Diretoria de Graduação (p. 66) incluem metas e indicadores voltados à ampliação da oferta de cursos, melhoria da qualidade da graduação e promoção da permanência e êxito dos alunos, incluindo melhorias na infraestrutura e práticas pedagógicas inclusivas.

Por fim, o documento ainda prevê políticas de apoio à permanência estudantil, detalhadas entre as páginas 98 e 104, contemplando bolsas, alimentação, assistência psicossocial e pedagógica, reforçando a convergência temática com as diretrizes do Programa 5013 do PPA.

## **2.8 Integração com o Plano Plurianual e Instrumentos de Planejamento Governamental**

A Instrução Normativa nº 24/2020, da Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, estabelece as diretrizes para a elaboração e revisão dos planos estratégicos das instituições públicas federais. O artigo 4º dessa instrução normativa determina:

*"Art. 4º Os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional elaborarão ou atualizarão seus planos estratégicos institucionais de forma alinhada ao Plano Plurianual da União para o período de 2020 a 2023 – PPA 2020–2023, instituído pela Lei nº 13.971, de 27 de dezembro de 2019, e aos demais instrumentos de planejamento governamental.*

*Parágrafo único. Durante o processo de elaboração e atualização do plano estratégico, os órgãos e as entidades de que trata o caput promoverão o alinhamento contínuo entre os instrumentos de planejamento sob sua responsabilidade, com vistas ao fortalecimento da governança pública."*

Em relação ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023–2027 do CEFET-MG, observa-se que o documento não menciona explicitamente o PPA 2020–2023, tampouco transcreve seus programas ou metas como fundamento do planejamento institucional, apenas é mencionado que a proposta orçamentária anual para as instituições da Rede Federal é elaborada pelo MEC segundo os critérios definidos no Decreto nº 7.313/2010.

No entanto, o PDI apresenta objetivos e diretrizes que demonstram aderência temática às prioridades nacionais de planejamento, tais como:

- Oferta e qualidade da educação superior pública: a expansão e reestruturação de cursos de graduação está descrita no Capítulo 6 – Cronograma de Implantação (p. 85–88), em consonância com a Meta 12 do PNE, que trata da ampliação do acesso ao ensino superior.
- Permanência estudantil e assistência: a seção 7.1 (p. 98–104) detalha programas de assistência estudantil, incluindo bolsas, alimentação, apoio psicossocial e pedagógico, alinhando-se aos compromissos do PPA e à Meta 6 do PNE, que trata da ampliação do acesso à educação com mais equidade.

Apesar dessas considerações, o PDI não explicita, de forma clara, a aderência formal do plano aos instrumentos de planejamento governamental, especialmente no que se refere ao PPA 2020–2023 e aos demais instrumentos de planejamento superiores.

Em resposta à auditoria quanto à articulação entre o planejamento estratégico institucional e o Plano Plurianual (PPA) da União 2020–2023, a Unidade Examinada informou que, embora não haja remissão explícita ao referido PPA nos documentos institucionais, especificamente no Plano Estratégico Institucional (PEI 2023–2032) e no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2023–2027), ambos foram elaborados em alinhamento e aderência ao conteúdo do Plano Plurianual vigente à época de sua formulação.

A unidade destacou, em especial, que o PEI 2023–2032 apresenta forte convergência com o PPA 2020–2023, o que pode ser constatado a partir da análise comparativa entre os objetivos estratégicos institucionais e as diretrizes estabelecidas no plano plurianual federal.

Adicionalmente, foi informado que o PEI 2023–2032 também foi concebido em consonância com outros instrumentos de planejamento do governo federal, nomeadamente:

- a) o Plano Nacional de Educação (PNE) 2014–2024, do Ministério da Educação (MEC);
- b) o Plano Estratégico Institucional 2020–2023 do MEC;
- c) a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (ENDES 2020–2031), do então Ministério do Planejamento.

Esses alinhamentos reforçam, segundo a unidade, a integração do planejamento institucional com as diretrizes estratégicas em nível federal, mesmo que de forma não expressamente declarada nos documentos do PEI e do PDI.

Deste modo, ainda que não haja menção explícita ao Plano Plurianual da União (PPA 2020–2023) nos documentos institucionais, verifica-se a existência de diretrizes e objetivos estratégicos que demonstram aderência substancial aos eixos temáticos e finalidades do planejamento federal

vigente à época da elaboração dos referidos documentos. Dessa forma, após análise realizada pela Equipe de Auditoria e, complementarmente, com base nos esclarecimentos prestados pela Unidade Examinada, considera-se que o item foi atendido.

## **2.9 Incorporação da Meta 13 do PNE: Ampliação da Qualificação Docente**

A Meta 13 do Plano Nacional de Educação (PNE), instituído pela Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, estabelece a necessidade de:

*"Elevar a qualidade da educação superior e ampliar a proporção de mestres e doutores do corpo docente em efetivo exercício no conjunto do sistema de educação superior para 75% (setenta e cinco por cento), sendo, do total, no mínimo, 35% (trinta e cinco por cento) doutores."*

Essa diretriz busca assegurar o aprimoramento da formação acadêmica e o fortalecimento dos processos pedagógicos e científicos no ensino superior brasileiro.

No âmbito do CEFET-MG, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023–2027 aborda a qualificação docente no Capítulo 7 (p. 89-92), reconhecendo a importância da formação continuada para o aprimoramento da prática pedagógica e para o fortalecimento dos processos formativos da instituição. Embora não haja vinculação direta a metas quantitativas de titulação, o documento lista iniciativas institucionais de incentivo à qualificação profissional, tais como:

- Participação em eventos científicos, técnicos, artísticos e culturais, promovendo atualização constante e compartilhamento de saberes interdisciplinares;
- Realização de cursos de desenvolvimento profissional voltados ao aperfeiçoamento de habilidades pedagógicas e técnico-científicas;
- Apoio à qualificação acadêmica em cursos de mestrado e doutorado, incluindo a concessão de afastamentos para estudo e a liberação parcial de carga horária.

Na página 90, o PDI também apresenta dados quantitativos sobre a titulação do corpo docente, demonstrando que a instituição já possui um percentual elevado de mestres e doutores em seu quadro efetivo.

Adicionalmente, no que se refere aos objetivos de desenvolvimento, metas e indicadores de desempenho da Diretoria de Educação Profissional Técnica de Nível Médio (DEPT), o PDI destaca o objetivo de “promover a capacitação periódica dos docentes que atuam na EPTNM, visando ao aprimoramento de seus conhecimentos didático-pedagógicos e específicos, dentro de cada eixo tecnológico” (p.65).

Da mesma forma, entre os objetivos institucionais da Secretaria de Gestão de Pessoas, observa-se o compromisso com o aprimoramento da qualificação docente, com destaque para o objetivo de “alinhar as políticas institucionais com vistas à elevação da qualificação e capacitação dos

servidores”. Entre os indicadores previstos, consta a meta de alcançar 80% de docentes com titulação de doutorado até o ano de 2027 (p.82), reforçando o compromisso com a Meta 13 do PNE.

## **2.10 Incorporação da Meta 12 do PNE: Elevação da Taxa de Matrícula na Educação Superior**

A Meta 12 do Plano Nacional de Educação (PNE), instituído pela Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, estabelece como finalidade:

*"Elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% (cinquenta por cento) e a taxa líquida para 33% (trinta e três por cento) da população de 18 (dezoito) a 24 (vinte e quatro) anos, assegurada a qualidade da oferta e expansão para, pelo menos, 40% (quarenta por cento) das novas matrículas, no segmento público."*

Essa meta destaca a necessidade de ampliar o acesso e a permanência na educação superior, garantindo a qualidade da oferta e priorizando o segmento público.

No âmbito do CEFET-MG, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023–2027 contempla metas e indicadores de desempenho relacionados à graduação, alinhados à Meta 12 do PNE. O Quadro 3 (p. 66) explicita os objetivos de desenvolvimento e as metas vinculadas à Diretoria de Graduação, evidenciando a sintonia com essa diretriz. Entre as iniciativas relevantes destacam-se:

- Meta de ampliação da oferta de cursos de graduação: O CEFET-MG propõe aumentar o número de cursos em 10% até 2025 e em 20% até 2027, com foco em áreas estratégicas e profissões do futuro, considerando o contexto socioeconômico local e regional. Essa meta está vinculada aos objetivos estratégicos OE-1 e OE-2, e busca também o aumento da empregabilidade dos egressos.
- Meta de aumento do número de matrículas: Está prevista a ampliação em 25% do número de alunos matriculados até 2027, reforçando o compromisso com o crescimento do acesso ao ensino superior público e gratuito.
- Meta de preenchimento integral das vagas ofertadas: Com o objetivo de aprimorar o acesso e a divulgação dos cursos, o CEFET-MG pretende preencher 100% das vagas disponíveis até 2027, garantindo o aproveitamento da capacidade instalada da instituição e contribuindo para a democratização do ensino superior.

Tais iniciativas refletem o alinhamento do PDI do CEFET-MG à Meta 12 do PNE, demonstrando a convergência do planejamento institucional com as diretrizes de expansão do acesso, elevação das taxas de matrícula e consolidação da qualidade na educação superior pública.

### **3. A definição de mecanismos sistemáticos e contínuos de monitoramento dos objetivos estratégicos do CEFET-MG é essencial para assegurar a efetividade do planejamento institucional, possibilitando ajustes tempestivos e a melhoria contínua da gestão.**

O monitoramento dos objetivos estratégicos estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do CEFET-MG é de grande relevância para assegurar a efetividade do planejamento institucional e o alinhamento contínuo às diretrizes educacionais e às metas institucionais.

A Instrução Normativa nº 24/2020, em seu artigo 7º, determina que as IFES devem dispor de mecanismos formais de acompanhamento e monitoramento dos seus objetivos estratégicos, de forma sistemática e contínua pelos respectivos comitês internos de governança, previstos pelo Decreto nº 9.203/2017.

O monitoramento dos objetivos estratégicos permite a análise da evolução dos indicadores de desempenho, a identificação de lacunas e a adoção de medidas corretivas e de aprimoramento, contribuindo para o fortalecimento da governança e da gestão estratégica institucional. Além disso, promove a transparência e a prestação de contas à sociedade, assegurando que os resultados esperados sejam alcançados e que as ações desenvolvidas pela Instituição estejam alinhadas às políticas públicas educacionais e às expectativas da comunidade acadêmica.

Neste contexto, destaca-se a relevância de se avaliar a existência de monitoramento dos instrumentos de planejamento do CEFET-MG, considerando a estrutura organizacional da Instituição, os procedimentos instituídos, os mecanismos de registro e a divulgação dos resultados, de modo a verificar se o planejamento institucional é efetivamente acompanhado e atualizado de forma consistente.

#### **3.1 Instância responsável pelo monitoramento dos objetivos estratégicos**

Quanto à instância responsável pelo monitoramento dos objetivos estratégicos, a Diretoria de Governança e Desenvolvimento Institucional (DGDI) informou que o monitoramento desses objetivos enumerados no PEI, os quais correspondem às metas de longo prazo, é de responsabilidade da própria DGDI. Neste contexto, foi destacado que a execução das metas pactuadas no âmbito do PDI, de médio prazo, cabe a cada Diretoria ou Secretaria responsável, enquanto a coordenação e consolidação do monitoramento geral são conduzidas pela DGDI.

Conclui-se, então, pela existência de instância responsável pelo monitoramento dos objetivos estratégicos.

### **3.2 Procedimento formalizado para o monitoramento do Plano Estratégico**

Foi relatado pela DGDI que há um procedimento formalizado para o monitoramento dos objetivos estratégicos, realizado anualmente por ocasião da elaboração do Relatório de Gestão e do processo de autoavaliação institucional conduzido pela Comissão Própria de Avaliação (CPA). Nesse processo, os quadros de metas são preenchidos pelas unidades responsáveis e devolvidos à DGDI, acompanhados de um relatório descritivo e analítico que aborda os resultados alcançados, os desafios enfrentados e as perspectivas para o ano seguinte.

Adicionalmente, a Diretoria especializada informou que o monitoramento das ações institucionais se materializa por meio do Relatório de Gestão, elaborado a partir das informações produzidas pelas Diretorias e Secretarias do CEFET-MG, as quais são posteriormente consolidadas e analisadas pela DGDI. Ressalta-se, ainda, que esses dados podem ser consultados no portal institucional do CEFET-MG, na seção “Acesso à Informação”, subitem “Transparência e Prestação de Contas”.

Embora a prática descrita pela Diretoria evidencie a existência de um processo de coleta, consolidação e análise de informações, o procedimento informado não atende ao disposto no parágrafo único do art. 7º da Instrução Normativa nº 24/2020. Primeiramente, porque não observa a periodicidade mínima trimestral exigida pela norma. Em segundo lugar, porque, conforme já mencionado, as metas estabelecidas no PDI, vinculadas aos objetivos de desenvolvimento institucional, apresentam prazos intermediários ou finais (apenas ao final da vigência do plano). Assim, na ausência de planos de ação com metas de curto prazo e mecanismos de verificação contínua, torna-se inviável a identificação antecipada de desvios e, conseqüentemente, a adoção tempestiva de medidas corretivas, conforme preconiza a norma para assegurar o alcance das metas e entregas previstas para os trimestres subsequentes.

Dessa forma, conclui-se que o monitoramento dos objetivos estratégicos ainda apresenta fragilidades e demanda aperfeiçoamentos, notadamente para alinhamento às diretrizes normativas quanto à periodicidade, à identificação tempestiva de desvios e à adoção de medidas corretivas.

As causas da situação apontada estão relacionadas à governança e ao planejamento. No que se refere à governança, verifica-se limitação na estratégia de controle para avaliar, direcionar e monitorar de forma efetiva a atuação da gestão. Quanto ao planejamento, observa-se que o procedimento de monitoramento foi elaborado com aderência apenas parcial à norma vigente.

Conseqüentemente, observam-se limitação na identificação antecipada de desvios; restrição à adoção tempestiva de medidas corretivas; descumprimento das exigências previstas na norma vigente; e o risco de não cumprimento das metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

À vista disso, identifica-se oportunidade de melhoria em relação ao processo de monitoramento dos objetivos estratégicos do CEFET-MG, de modo a assegurar uma gestão estratégica mais eficaz e orientada a resultados.

### 3.3 Documentação e reporte dos resultados do monitoramento às instâncias competentes

A Unidade Examinada afirmou que os resultados do monitoramento são devidamente registrados e reportados às instâncias competentes por meio do Relatório de Gestão, submetido à apreciação do Tribunal de Contas da União (TCU), e do relatório de Autoavaliação Institucional, enviado ao Ministério da Educação (MEC), ambos elaborados anualmente.

Em complemento a estas informações, a DGD I informou que, atualmente, os painéis de resultados são apresentados em formato Power BI (ferramenta de business intelligence da Microsoft que permite a visualização interativa e dinâmica de dados) sendo produzidos exclusivamente pela DPPG, DTI e DEDC, permanecendo sob a responsabilidade dessas diretorias. Nos demais setores, o acompanhamento dos resultados é realizado por meio do próprio relatório de gestão. Destaca-se que o referido relatório pode ser consultado no site do CEFET-MG, “Acesso à Informação”, subitem “Transparência e Prestação de Contas”.

Embora haja reportes ao Tribunal de Contas da União (TCU) e ao Ministério da Educação (MEC), bem como a divulgação ativa dos resultados por parte de algumas diretorias, o art. 7º da Instrução Normativa nº 24/2020 estabelece que os planos estratégicos institucionais devem ser aprovados e monitorados de forma sistemática e contínua pelos respectivos comitês internos de governança, conforme previsto no Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.

Nesse contexto, não foi evidenciada a existência de reportes formais dos resultados ao Comitê de Governança, conforme exigido pela norma, o que indica uma lacuna no fluxo de monitoramento institucional e na efetiva atuação do referido comitê no acompanhamento da execução do plano estratégico.

A causa da situação identificada está relacionada à governança, decorrente da não observância das competências atribuídas ao Comitê de Governança no que tange ao monitoramento dos resultados vinculados aos objetivos estratégicos da Instituição.

Como consequências, citam-se o desalinhamento com a normativa vigente; fragilização da governança institucional, ausência de monitoramento contínuo dos objetivos estratégicos; limitação na adoção tempestiva de medidas corretivas; e risco de não alcance das metas estabelecidas no PDI.

Dessa forma, o reporte sistemático dos resultados do monitoramento ao Comitê de Governança é essencial para o fortalecimento da governança institucional, na medida em que promoverá a atuação efetiva desse colegiado no acompanhamento da execução estratégica. Além disso, assegura conformidade com as normas vigentes e contribui para o alcance dos objetivos institucionais.

### 3.4 Divulgação dos resultados do monitoramento e da evolução dos indicadores

Os resultados consolidados do monitoramento, bem como a evolução dos indicadores estratégicos ao longo do tempo, são divulgados publicamente nas páginas institucionais do CEFET-MG até o dia 31 de março de cada ano.

Em complemento às informações já apresentadas, a DGD I informou que, atualmente, os painéis de resultados elaborados em formato Power BI, ferramenta de visualização e análise de dados desenvolvida pela Microsoft, são produzidos pelas Diretorias de Pesquisa e Pós-Graduação (DPPG), Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) e Diretoria de Extensão e Desenvolvimento Comunitário (DEDC), permanecendo sob responsabilidade dessas unidades. Quanto aos demais setores institucionais, os dados e resultados são consolidados e apresentados diretamente no Relatório de Gestão.

Assim, os painéis em formato Power BI, elaborados pelas mencionadas diretorias podem ser consultados por meio dos link's a seguir:

DPPG: <https://www.dppg.cefetmg.br/pos-graduacao/pos-graduacao-em-numeros/>

DTI: <https://www.dti.cefetmg.br/govti/resultados-em-tecnologia-da-informacao/>

DEDC: <https://www.dedc.cefetmg.br/acoes/>

Nesse contexto, verificou-se que o CEFET-MG realiza a divulgação dos resultados do monitoramento do cumprimento das metas vinculadas aos objetivos de desenvolvimento institucional por meio do Relatório de Gestão e, em alguns casos, por meio de painéis em formato Power BI. Contudo, conforme já apontado nos pareceres sobre as contas da Instituição referentes aos exercícios 2023 e 2024, emitidos por esta Unidade de Auditoria Interna, não é possível acompanhar, de forma adequada, a evolução das metas ao longo dos exercícios. Essa limitação decorre da ausência de planos de ação que estabeleçam marcos intermediários, prazos e responsáveis, comprometendo, assim, o processo de monitoramento.

Tal fragilidade configura uma restrição ao pleno acesso à informação, conforme disposto na alínea “a” do inciso VII do art. 7º da Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação), que estabelece ser de interesse público a divulgação de informações relacionadas à implementação, acompanhamento e resultados de programas, projetos e ações dos órgãos e entidades, bem como das metas e indicadores propostos.

A causa da situação identificada está associada, conforme mencionado, à ausência de planos de ação que orientem o acompanhamento sistemático das metas institucionais.

Como consequências, citam-se a impossibilidade de acompanhar a evolução dos indicadores de desempenho por exercício; comprometimento da transparência ativa; e fragilização da prestação de contas e da governança institucional.

Diante disso, recomenda-se a elaboração de planos de ação específicos, que subsidiem o acompanhamento contínuo e estruturado dos resultados e permitam a análise da evolução dos indicadores de desempenho ao longo do tempo. Essa medida contribuirá para o fortalecimento da transparência ativa, em consonância com o art. 7º da Instrução Normativa nº 24/2020 e com os preceitos estabelecidos na Lei nº 12.527/2011.

### **3.5 Revisão periódica do Plano Estratégico**

Quanto à revisão do PEI, a unidade informou que em 2024 foi realizada uma atualização do documento, com foco na adequação da cadeia de valor e na decomposição dos macroprocessos institucionais. Essa revisão foi formalizada pelas Resoluções CGOV/CEFET-MG nº 10, de 14/06/2024, e nº 11, de 26/06/2024.

Considerando que o art. 5º da Instrução Normativa nº 24/2020 estabelece que o plano estratégico deve ser revisado anualmente e, quando necessário, atualizado para refletir os resultados do ciclo anterior, e tendo em vista que em 2024 foi realizada a revisão do documento, conclui-se que, até o momento, a norma encontra-se atendida.

# RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se à Diretoria-Geral:

1 - Incluir, em futuras revisões do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2023–2027), além dos elementos acrescentados pela redação do Decreto nº 12.456, de 19 de maio de 2025, as seguintes informações estabelecidas no art. 21 do Decreto nº 9.235/2017: a) inciso iii: *“ampliação das instalações físicas”*; b) inciso vi: *“experiência no magistério superior e de experiência profissional não acadêmica”* e *“procedimentos para a substituição eventual dos professores”*; c) inciso vii: *“identificação das formas de participação dos professores, dos mediadores pedagógicos e dos estudantes nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos”*; e d) inciso ix: *“formas de atualização do acervo bibliográfico”* e *“infraestrutura laboratorial”*.

**Achado nº 1**

Recomenda-se à Diretoria de Governança e Desenvolvimento Institucional:

2 - Coordenar, junto às Diretorias e Secretarias do CEFET-MG, a elaboração de planos de ação anuais vinculados aos objetivos e metas estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), contendo, no mínimo, as ações previstas, os prazos e os responsáveis pela execução.

**Achado nº 3**

3 - Estabelecer procedimento sistemático de monitoramento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), conforme exigido pelo parágrafo único do art. 7º da Instrução Normativa nº 24/2020.

**Achado nº 3**

4 - Divulgar, de forma clara e acessível, os resultados do monitoramento das metas do PDI, em conformidade com o disposto na alínea “a” do inciso VII do art. 7º da Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação).

**Achado nº 3**

5 - Estabelecer um fluxo sistemático de reporte formal dos resultados do monitoramento do PDI ao Comitê de Governança.

**Achado nº 3**

# CONCLUSÃO

Este trabalho buscou avaliar a aderência do planejamento institucional do CEFET-MG às diretrizes, metas e objetivos estratégicos, bem como outras políticas estabelecidas em normativos editados pelo Ministério da Educação (MEC).

Nesse sentido, as conclusões obtidas a partir das análises realizadas são apresentadas em sequência, relacionadas às questões de auditoria.

**Questão 1.** A elaboração do Plano Estratégico está em conformidade com as normativas aplicáveis?

A partir dos exames realizados, concluiu-se pela conformidade, em termos gerais, do Plano Estratégico do CEFET-MG às diretrizes legais. Verificou-se que os documentos institucionais, PEI (2023–2032), PPI (2023–2027) e PDI (2023–2027), encontram-se devidamente publicados no sítio eletrônico oficial da Instituição, assegurando o acesso público. Constatou-se, ainda, que tais documentos foram formalmente aprovados pelas instâncias competentes, conforme Resolução CGOV-3, de 18 de outubro de 2022, e Resolução CD nº 36, de 29 de dezembro de 2022, evidenciando a regularidade do processo de planejamento institucional. Ressalta-se, contudo, a existência de ajustes pontuais a serem realizados no PDI, referentes à complementação de informações necessárias ao atendimento integral do art. 21 do Decreto nº 9.235/2017, os quais, entretanto, não comprometem a aderência global do documento aos normativos aplicáveis.

**Questão 2.** O Plano Estratégico da organização está alinhado ao PPA contemporâneo e considera as metas, diretrizes e objetivos do MEC?

Constatou-se que o Plano Estratégico da organização está alinhado ao Plano Plurianual (PPA) contemporâneo, bem como às metas, diretrizes e objetivos estratégicos do Ministério da Educação (MEC). O documento contempla iniciativas voltadas à inovação (Lei nº 10.973/2004), permanência estudantil, formação de docentes, fortalecimento da governança institucional, transformação digital e ao acesso à informação e atendimento ao público, demonstrando aderência aos objetivos 04, 08, 11, 13, 14 e 15 do Plano Estratégico Institucional do MEC. Além disso, verifica-se o alinhamento aos programas destinados à graduação constantes no PPA vigente à época da elaboração do documento, bem como a consideração das Metas 12 e 13 do Plano Nacional de Educação (PNE), voltadas à ampliação das matrículas e à qualificação do corpo docente do ensino superior.

**Questão 3.** Os objetivos estratégicos elencados no PDI são monitorados?

Verificou-se que os objetivos estratégicos definidos no PEI do CEFET-MG são monitorados pela Diretoria de Governança e Desenvolvimento Institucional (DGDI), enquanto a execução e o acompanhamento das metas de médio prazo estabelecidas no PDI ficam sob a responsabilidade das Diretorias e Secretarias competentes. Cabe ainda à DGDI a coordenação e a consolidação do monitoramento geral. Identificou-se, igualmente, a adoção de práticas de coleta e análise de dados, realizadas anualmente no processo de elaboração do Relatório de Gestão e na autoavaliação institucional conduzida pela CPA. Entretanto, constatou-se que o procedimento atualmente adotado não atende integralmente ao parágrafo único do art. 7º da Instrução Normativa nº 24/2020, especialmente quanto à periodicidade mínima trimestral e à identificação tempestiva de desvios. Nesse contexto, restou evidenciada oportunidade de aprimoramento do processo de monitoramento dos objetivos estratégicos do PDI. Adicionalmente, observou-se a inexistência de reportes formais dos resultados ao Comitê de Governança, o que evidencia fragilidades no fluxo de monitoramento e limita a atuação do referido Comitê no acompanhamento da execução do plano estratégico.

# ANEXO 1

Aderência do Plano Estratégico do CEFET-MG aos quesitos avaliados:

| Questão                                                                                                                              | Subquestão                                                                                                                                                                                | Critério                                                    | Avaliação da Auditoria | Aderência (por Subquestão) | Aderência (por Questão) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>1. A elaboração do Plano Estratégico está em conformidade com as normativas aplicáveis?</b>                                       | 1.1 O Plano Estratégico contém os elementos mínimos?                                                                                                                                      | Art. 3º da IN nº 24/2020 e art. 21 do Decreto nº 9.235/2017 | Parcialmente adequado  | 73,3%                      | 91,1%                   |
|                                                                                                                                      | 1.2 O Plano Estratégico está divulgado no sítio eletrônico da organização?                                                                                                                |                                                             | Adequado               | 100%                       |                         |
|                                                                                                                                      | 1.3 O Plano Estratégico foi formalmente aprovado pelas instâncias competentes?                                                                                                            |                                                             | Adequado               | 100%                       |                         |
| <b>2. O Plano Estratégico da organização está alinhado ao PPA contemporâneo e considera as metas, diretrizes e objetivos do MEC?</b> | 2.1 Há iniciativas elencadas no Plano Estratégico que visem incentivar a inovação, conforme estabelece a Lei 10.973/2004, demonstrando alinhamento com o objetivo 04 do Plano Estratégico | Lei 10.973/2004 e Plano Estratégico Institucional do MEC    | Adequado               | 100%                       | 100%                    |

| Questão | Subquestão                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Critério                                                                                | Avaliação da Auditoria | Aderência (por Subquestão) | Aderência (por Questão) |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------|-------------------------|
|         | Institucional do MEC?                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                         |                        |                            |                         |
|         | 2.2 Há iniciativas elencadas no Plano Estratégico que visam ampliar as condições de permanência dos alunos, conforme estabelece o Decreto 7.234/2010, demonstrando alinhamento com o objetivo 08 do Plano Estratégico Institucional do MEC?                                                                                | Decreto 7.234/2010 e Plano Estratégico Institucional do MEC                             | Adequado               | 100%                       |                         |
|         | 2.3 Há iniciativas elencadas no Plano Estratégico que visam apoiar a formação de professores e profissionais da educação por meio dos Programas UAB e PIBID, conforme estabelece o Decreto 5.800/2006 e a Portaria CAPES nº 90/2024, demonstrando alinhamento com o objetivo 11 do Plano Estratégico Institucional do MEC? | Decreto 5.800/2006 ; Portaria CAPES nº 90/2024 e Plano Estratégico Institucional do MEC | Adequado               | 100%                       |                         |
|         | 2.4 Há iniciativas elencadas no Plano Estratégico que visam fortalecer a Governança Institucional, entendida aqui como fortalecimento da gestão de riscos e integridade, conforme estabelece o Decreto 9.203/2017, demonstrando alinhamento com o objetivo 13 do Plano                                                     | Decreto 9.203/2017 e Plano Estratégico Institucional do MEC                             | Adequado               | 100%                       |                         |

| Questão | Subquestão                                                                                                                                                                                                                                                       | Critério                                                                | Avaliação da Auditoria | Aderência (por Subquestão) | Aderência (por Questão) |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------|-------------------------|
|         | Estratégico Institucional do MEC?                                                                                                                                                                                                                                |                                                                         |                        |                            |                         |
|         | 2.5 Há iniciativas elencadas no Plano Estratégico que visam promover a transformação digital dos serviços e dados educacionais, conforme estabelece a Lei 14.129/2021, demonstrando alinhamento com o objetivo 14 do Plano Estratégico Institucional do MEC?     | Lei 14.129/2021 e Plano Estratégico Institucional do MEC                | Adequado               | 100%                       |                         |
|         | 2.6 Há iniciativas elencados no Plano Estratégico que visam aprimorar o acesso à informação e o atendimento ao público, conforme estabelece a Lei 12.527/11 e 13.460/2017, demonstrando alinhamento com o objetivo 15 do Plano Estratégico Institucional do MEC? | Lei 12.527/11; Lei 13.460/2017 e Plano Estratégico Institucional do MEC | Adequado               | 100%                       |                         |
|         | 2.7 Os objetivos estratégicos elencados no Plano Estratégico estão alinhados ao Programa relativo à graduação do PPA vigente quando da feitura do documento institucional?                                                                                       | Plano Plurianual Federal                                                | Adequado               | 100%                       |                         |

| Questão                                                               | Subquestão                                                                                                                                                                                                                              | Critério                                  | Avaliação da Auditoria | Aderência (por Subquestão) | Aderência (por Questão) |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------|----------------------------|-------------------------|
|                                                                       | 2.8 Há alinhamento do Plano Estratégico vigente com o Plano Plurianual da União e demais instrumentos de planejamento governamental?                                                                                                    | IN nº 24/2020, Art. 4º                    | Adequado               | 100%                       |                         |
|                                                                       | 2.9 A construção dos objetivos estratégicos do Plano Estratégico da organização considerou a Meta 13 do PNE, que visa aumentar a proporção de mestres e doutores no corpo docente da educação superior?                                 | Meta 13 do PNE                            | Adequado               | 100%                       |                         |
|                                                                       | 2.10 A construção dos objetivos estratégicos do Plano Estratégico da organização levou em consideração a Meta 12 do PNE, relacionadas à graduação, isto é, considerou a necessidade de elevar a taxa de matrícula na educação superior? | Meta 12 do PNE                            | Adequado               | 100%                       |                         |
| <b>3. Os objetivos estratégicos elencados no PDI são monitorados?</b> | 3.1 Há uma instância responsável pelo monitoramento dos objetivos estratégicos enumerados no Plano Estratégico?                                                                                                                         | Art. 7º da IN nº 24/2020; Lei 12.527/2011 | Adequado               | 100%                       | 70%                     |
|                                                                       | 3.2 Há um procedimento formalizado para o monitoramento dos objetivos estratégicos do Plano?                                                                                                                                            |                                           | Parcialmente adequado  | 50%                        |                         |
|                                                                       | 3.3 Os resultados do monitoramento são documentados e reportados às instâncias competentes?                                                                                                                                             |                                           | Parcialmente adequado  | 50%                        |                         |

| Questão | Subquestão                                                                                        | Critério | Avaliação da Auditoria | Aderência (por Subquestão) | Aderência (por Questão) |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------|----------------------------|-------------------------|
|         | 3.4 Os resultados do monitoramento e a evolução dos indicadores ao longo dos anos são divulgados? |          | Parcialmente adequado  | 50%                        |                         |
|         | 3.5 O plano estratégico é objeto de revisão periódica?                                            |          | Adequado               | 100%                       |                         |

Fonte: Elaboração Própria

Para o cálculo do grau de aderência de cada quesito, foram adotadas, como regra, as seguintes métricas:

|                       |      |
|-----------------------|------|
| Adequado              | 100% |
| Parcialmente adequado | 50%  |
| Inadequado            | 0%   |

Na subquestão 1.1, em razão do elevado número de itens avaliados (15), verificou-se que a métrica adotada acima não refletia com a devida precisão o resultado obtido. Por essa razão, adotou-se o percentual proporcional, calculado a partir do total de itens previstos (15) e da quantidade de itens efetivamente atendida (11), assegurando maior fidedignidade à análise.

## ANEXO 2

### MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE EXAMINADA

O Relatório Preliminar de Avaliação nº 4/2025 foi encaminhado à Diretoria de Governança e Desenvolvimento Institucional (DGDI) por meio do Memorando Eletrônico nº 66/2025 - AUDIT, de 14/07/2025, que estabeleceu o prazo de 10 dias úteis após a realização da Reunião de Busca Conjunta de Soluções para apresentação de manifestação.

Embora a DGDI tenha fornecido informações durante as fases de planejamento e execução dos trabalhos de auditoria, não houve manifestação formal acerca do conteúdo do referido relatório preliminar.