

# PLANO DIRETOR DO CGEE

Período 2017/2022

(Versão Maio 2017)

## 1. Introdução

O Centro de Gestão e Estudos Estratégicos – CGEE completa, em 2017, dezesseis anos de contribuições à ciência, tecnologia e Inovação (CT&I) no País. O Centro, criado em 2001 no contexto de um conjunto de medidas que buscavam a modernização do Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (SNCTI), nasceu para lidar com a crescente complexidade do ambiente da CT&I e ajudar a fortalecer a capacidade do País de formular e conduzir políticas e programas de folego no setor.

No cenário de aumento no grau de incerteza na tomada de decisão nos mais altos níveis da esfera federal, a criação de uma instituição exclusivamente voltada para a realização de estudos de natureza prospectiva, avaliação estratégica de políticas e análise de programas no âmbito da CT&I, capaz de mobilizar os atores relevantes, acessar, tratar e processar grandes volumes de informação e gerar conhecimento novo sobre alternativas de investimento à luz de possibilidades futuras angariou apoios decisivos para justificar sua atuação.

Ao longo desses anos, o Centro foi instado a adaptar-se aos contextos mutantes e às determinações conjunturais das políticas de CT&I em permanente evolução. Sem perder de vista sua missão, atuou sempre na busca das melhores respostas e soluções para os anseios das comunidades científica e empresarial e da sociedade brasileira no seu todo. Hoje, segue desempenhando o papel que lhe foi destacado no âmbito do SNCTI.

A demanda pelas competências básicas do Centro tem sido reafirmada no cenário atual. Fica cada vez mais clara a necessidade de antecipar as demandas futuras oriundas de entes do SNCTI e de fortalecer sua capacidade de ofertar proativamente instrumentos, análises e avaliações para subsidiar a tomada de decisão. Para que o Centro avance, é importante que seja intensificada sua relação com o Órgão Supervisor, o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, e amplie seus espaços de articulação com todo o amplo espectro de instituições, públicas e privadas, que atuam no SNCTI.

Como Organização Social, o CGEE entende ser imprescindível a manutenção de processos consequentes de avaliação qualitativa permanente de sua atuação, pois podem dar à sociedade condições de averiguar o alcance dos retornos sociais obtidos e realimentar a gestão, concorrendo para a melhoria contínua da instituição.

## 2. Missão e Objetivos

Na trajetória recente, alguns ajustes nos marcos estatutários tornaram-se necessários. Em 2013, as finalidades e os objetivos do Centro foram redefinidos para alinhar os Planos de Ação do Contrato de Gestão à sua nova missão institucional, conforme descrita a seguir:

- **MISSÃO:**
  - “Subsidiar processos de tomada de decisão em temas relacionados à ciência, tecnologia e inovação, por meio de estudos em prospecção e avaliação estratégica baseados em ampla articulação com especialistas e instituições do SNCTI”.

Consoante com a redefinição da Missão, também os objetivos estatutários foram revistos:

- **OBJETIVOS:**
  - Promover e realizar estudos e pesquisas prospectivas de alto nível nas áreas de educação, ciência, tecnologia e inovação e suas relações com setores produtores de bens e serviços;
  - Promover e realizar atividades de avaliação de estratégias e de impactos econômicos e sociais das políticas, dos programas e projetos científicos, tecnológicos, de inovação e de formação de recursos humanos;
  - Difundir informações, experiências e projetos à sociedade;
  - Promover a interlocução, articulação e interação dos setores de educação, ciência, tecnologia e inovação com o setor empresarial;
  - Desenvolver atividades de suporte técnico e logístico a instituições públicas e privadas;
  - Prestar serviços relacionados à sua área de atuação.

### 3. Contexto e Tendências Globais

Um conjunto de elementos gerais de contexto, que contempla forças e tendências observadas na evolução da CT&I, da economia e da sociedade, tanto em âmbito global como nacional, ajuda a organizar e nortear as trajetórias possíveis para a atuação do Centro. Em linhas gerais, o quadro de crise das economias nacional e internacional reforça a necessidade de antecipar alternativas de superação de suas causas e efeitos e de analisar possibilidades deixadas ao lado no passado próximo. O papel que cabe à ciência, tecnologia e inovação numa transição como essa tende a ser realçado, com destaque para os vetores mais abrangentes de transformação. Dentre esses principais vetores destacam-se:

- A evolução da relação do homem com o meio ambiente, refletida na preocupação com o desenvolvimento sustentável e a mitigação e adaptação às mudanças climáticas globais,
- Os desafios relacionados às três seguranças fundamentais - alimentar, hídrica e energética – e o deslanche de agendas positivas associadas a uma economia de baixo carbono;
- A emergência de novas bases tecnológicas e organizacionais dos sistemas de produção, com destaque para a impressão aditiva - 3D, a biologia sintética, as energias renováveis, as nanotecnologias e os novos materiais;
- A evolução da internet para a comunicação entre máquinas com pouca ou nenhuma interferência humana, ampliando a inteligência artificial dedicada a sistemas complexos (“Internet das coisas”);
- O fortalecimento das bases de formação dos recursos humanos nos campos das Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática (STEM) e o avanço da fronteira do conhecimento para áreas de convergência entre a biotecnologia, a nanotecnologia, as neurociências e as tecnologias de informação;
- Novas formas de organização da pesquisa, evidenciando clara preferência para a organização de redes e aglomerados auto regulados, em detrimento a sistemas hierárquicos ou organizados por forças de mercado;

- Novos arcabouços de apoio à inovação, com a gradual evolução dos instrumentos de financiamento– subvenção econômica, poder de compra, capital semente, entre outros – e estímulo a novos formatos para a relação público-privada;
- A modernização do Estado, na qual se destaca a tendência para novos formatos de governança participativa e o compromisso com resultados; conforme percebidos em políticas e estratégias setoriais;

#### 4. Oportunidades e desafios para a CT&I nacional

Outro conjunto de referências emerge das oportunidades que surgem para o desenvolvimento do País. Algumas são mais percebidas que outras. Todas comportam desafios importantes no campo da CT&I nacionais. As mais evidentes dizem respeito à:

- Evolução da inclusão social e combate à pobreza no Brasil, com realce para os desafios com que se defrontam os setores básicos (educação, saúde, saneamento e seguridade social etc.) que importam em demandas crescentes por contribuições da CT&I;
- Avanço das energias renováveis no Brasil, com destaque para as energias eólica, solar ou fotovoltaica e da biomassa, que confirmam o diferencial representado pela detenção de uma das mais limpas matrizes energéticas no contexto mundial;
- Possibilidade de exploração sustentável do vasto e diversificado acervo de minerais e materiais estratégicos do País – incluindo as reservas de petróleo e gás, com a exploração do Pré-Sal - e a perspectiva de traçar alternativas que propiciem a substituição, parcial ou total, de importações de insumos importantes de alguns segmentos agrícolas e industriais;
- Desenvolvimento de tecnologias em certos segmentos especiais, nos quais o país conta com competitividade e vantagens conhecidas, perspectivas promissoras de desenvolvimento ou resultados acumulados, como na agricultura tropical, na indústria aeronáutica, no setor aeroespacial, na saúde, na educação, na bioeconomia, dentre outros.

Outro conjunto importante de desafios encontra-se explicitado na Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2016 – 2022, listados abaixo, que serão observados pelo CGEE na implementação das diretrizes deste Plano.

- Posicionar o Brasil entre os países mais desenvolvidos em CT&I;
- Aprimorar as condições institucionais para elevar a produtividade a partir da inovação;
- Reduzir assimetrias regionais na produção e no acesso a CT&I;
- Desenvolver soluções Inovadoras para inclusão produtiva e social;
- Fortalecer as bases para a promoção do desenvolvimento sustentável.

## 5. Avaliações recentes: características do Centro e inserção no SNCTI

Os resultados de avaliações recentes do Centro, em particular aquelas resultantes da atuação da Comissão de Avaliação do Contrato de Gestão e da Comissão Independente instituída pelo Conselho de Administração, são reveladores de aspectos positivos da atuação do Centro, assim como das fragilidades institucionais que devem ser levadas em conta na formulação das diretrizes estratégicas do CGEE. Dentre as conclusões desses processos de avaliação destacam-se:

- A excessiva fragmentação dos Planos de Ação Anuais em subações programáticas de baixa complexidade, conteúdo estratégico questionável, que apontam para uma atuação voltada predominantemente ao atendimento Ad hoc de demandas;
- A alta dependência histórica do Centro ao Contrato de Gestão para o financiamento de suas atividades, em detrimento do potencial de suporte complementar propiciado por aporte de contratos administrativos;
- O fraco envolvimento dos entes privados, em especial as empresas, no planejamento e execução das atividades, quando comparado aos dos meios acadêmico e governamental;
- A falta de articulação sistemática com o poder legislativo federal, em especial no que se refere às comissões parlamentares de ciência, tecnologia e inovação;

- O alcance limitado da apropriação das contribuições do Centro na formulação de políticas, estratégias e planos de CT&I de âmbito nacional;
- A Inserção institucional limitada e às vezes episódica da cooperação internacional, em particular com congêneres da América Latina.

Há que se reconhecer de outra parte os avanços feitos pelo Centro ao longo da sua história. Exemplos de iniciativas nessa linha incluem:

- A permanente atração, desenvolvimento e manutenção de competências técnicas individuais de alto nível, organizadas de forma dinâmica em equipes orientadas por resultados;
- A reorganização da programação em torno a ações de maior permanência, denominadas “Atividades” nos Planos de Ação do Contrato de Gestão, direcionadas para a oferta de serviços e informações de alta qualidade para atores do SNCTI e para o desenvolvimento institucional do Centro;
- A seleção e formação de parcerias internacionais voltadas para assegurar a atualidade das ferramentas e métodos utilizados pelo Centro, como na gestão tecnológica em áreas prioritárias (espacial, energia, alimentos), ou para a troca de experiências e desenvolvimento de projetos e iniciativas conjuntas em temas globais de natureza estratégica, como as relacionadas às mudanças climáticas e ao desenvolvimento sustentável do país e do planeta;
- A melhoria e ampliação dos processos de disseminação dos resultados obtidos pelo Centro, em particular aqueles digitais, que propiciam um estreitamento da relação do CGEE com seu público alvo e a sociedade em geral;
- O relativo sucesso na melhoria da composição do financiamento do Centro por meio da celebração de contratos administrativos em temas de natureza estratégica afins à área de atuação do CGEE.

## 6. Diretrizes estratégicas

As diretrizes estratégicas do Centro articulam-se tanto com os elementos de referência dos contextos global e nacional, quanto com as próprias características institucionais do Centro e

de sua inserção no SNCTI. As grandes linhas de tendência internacionais e nacionais e a visão das fragilidades e potencialidades institucionais permitem, quando confrontadas com a missão do Centro e os objetivos do Contrato de Gestão, derivar reflexões úteis para a delimitação abrangente das estratégias de atuação do Centro.

As diretrizes estratégicas de atuação Centro concorrem para o horizonte temporal de médio prazo, de seis anos, ou equivalente ao período que vier a prevalecer para um novo ciclo do Contrato de Gestão.

Consoante com o momento atual do SNCTI e os desafios colocados ao desenvolvimento brasileiro, o Centro organiza sua ação dentro das suas áreas nodais de competência – estudos do futuro e prospecção, avaliação estratégica e gestão da informação e do conhecimento - a partir de três eixos estruturantes, a saber:

- 1. Análise, acompanhamento e monitoramento do desenvolvimento científico e tecnológico e da inovação em âmbitos global e nacional;**
- 2. Análise e avaliação de estratégias, políticas e programas nacionais de CT&I;**
- 3. Análise, avaliação e proposição de estratégias de CT&I em áreas, setores, regiões e instituições prioritários da política de CT&I;**

As principais diretrizes orientadoras da atuação do Centro nos próximos anos são:

- Ampliar os espaços de interlocução junto ao Órgão Supervisor para que os estudos e análises conduzidos pelo Centro sejam, prioritariamente, definidos em um planejamento estratégico de médio e longo prazo, à luz da Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2016 - 2022 e de outras políticas públicas afins;
- Fortalecer a atuação programática no sentido de manter e fazer evoluir a elaboração de produtos de interesse geral para o SNCTI, como estudos prospectivos, avaliações e análises estratégicas;

- Aproximar o Centro do perfil de uma instituição capaz de gerenciar módulos de desenvolvimento, produção - em distintas escala de entregas - e vendas de serviços de inteligência em CT&I para atores do SNCTI;
- Desenvolver e difundir o uso no âmbito do SNCTI de ferramentas de busca e de processamento automático de informações a partir de bases de dados nacionais e internacionais que possam subsidiar a tomada de decisão;
- Estruturar, com atores públicos e privados do SNCTI, redes de ambientes de observação, diálogo e identificação de apostas tecnológicas em áreas estratégicas da política de CTI;
- Aperfeiçoar o sistema de avaliação da efetividade e qualidade das ações do Centro, tanto no que se refere aos resultados obtidos a partir do Contrato de Gestão como em outros âmbitos;
- Buscar maior equilíbrio entre o atendimento de demandas *Ad hoc* do SNCTI e destas com as programações do próprio Centro, à luz da sua capacidade crescente de antecipação de tendências em CT&I;
- Consolidar-se como instância geradora de insumos estratégicos no contexto de uma carteira de projetos que amplie sua capacidade de mobilização junto aos setores privados, governamentais e acadêmicos;
- Estreitar relações com os entes privados nacionais, assegurando maior proximidade às orientações estratégicas associadas à geração, absorção, difusão e apropriação de resultados dos processos de inovação;
- Apoiar instituições do SNCTI na internacionalização das agendas prioritárias, como parte do processo de intensificação da colaboração com entidades congêneres internacionais;
- Ampliar a oferta de serviços na sua área de atuação para entes da União, em particular os ligados à educação e à competitividade industrial, mantendo foco na atenção às demandas advindas do MCTI;
- Aperfeiçoar continuamente os processos gerenciais internos, com foco na economicidade e obtenção de resultados em consonância com o modelo de Organização Social;
- Desenvolver e aperfeiçoar instrumentos de gestão que permitam atrair, desenvolver e manter os talentos necessários ao cumprimento de sua missão Institucional.

## ANEXO

### DIRETRIZES DO PLANO DIRETOR DO CGEE

**Diretriz 01** - Ampliar os espaços de interlocução junto ao Órgão Supervisor para que os estudos e análises conduzidos pelo Centro sejam, prioritariamente, definidos em um planejamento estratégico de médio e longo prazo, à luz da Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2016 - 2022 e de outras políticas públicas afins.

**Diretriz 02** - Fortalecer a atuação programática no sentido de manter e fazer evoluir a elaboração de produtos de interesse geral para o SNCTI, como estudos prospectivos, avaliações e análises estratégicas.

**Diretriz 03** - Aproximar o Centro do perfil de uma instituição capaz de gerenciar módulos de desenvolvimento, produção - em distintas escala de entregas - e vendas de serviços de inteligência em CT&I para atores do SNCTI

**Diretriz 04** - Desenvolver e difundir o uso no âmbito do SNCTI de ferramentas de busca e de processamento automático de informações a partir de bases de dados nacionais e internacionais que possam subsidiar a tomada de decisão

**Diretriz 05** - Estruturar, com atores públicos e privados do SNCTI, redes de ambientes de observação, diálogo e identificação de apostas tecnológicas em áreas estratégicas da política de CTI.

**Diretriz 06** - Buscar maior equilíbrio entre o atendimento de demandas Ad hoc do SNCTI e destas com as programações do próprio Centro, à luz da sua capacidade crescente de antecipação de tendências em CT&I

**Diretriz 07** - Consolidar-se como instância geradora de insumos estratégicos no contexto de uma carteira de projetos que amplie sua capacidade de mobilização junto aos setores privados, governamentais e acadêmicos

**Diretriz 08** - Estreitar relações com os entes privados nacionais, assegurando maior proximidade às orientações estratégicas associadas à geração, absorção, difusão e apropriação de resultados dos processos de inovação

**Diretriz 09** - Apoiar instituições do SNCTI na internacionalização das agendas prioritárias, como parte do processo de intensificação da colaboração com entidades congêneres internacionais.

**Diretriz 10** - *Ampliar a oferta de serviços na sua área de atuação para entes da União, em particular os ligados à educação e à competitividade industrial, mantendo foco na atenção às demandas advindas do MCTIC*

**Diretriz 11** - *Aperfeiçoar continuamente os processos gerenciais internos, com foco na economicidade e obtenção de resultados em consonância com o modelo de Organização Social*

**Diretriz 12** - *Desenvolver e aperfeiçoar instrumentos de gestão que permitam atrair, desenvolver e manter os talentos necessários ao cumprimento de sua missão Institucional.*