

Conselho de Administração

**Resolução nº 004/2021**

***Referenda a decisão do Presidente do Conselho de Administração do CGEE que aprova o Plano Diretor do Centro de Gestão e Estudos Estratégicos – CGEE e autoriza seu encaminhamento ao Ministério da Ciência Tecnologia e Inovações – MCTI, no âmbito do processo de celebração do Contrato de Gestão, para o período 2021/2030.***

O **CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**, reunido em 23 de fevereiro de 2021, no exercício de suas competências estatutárias,

**RESOLVE,**

**Art. 1º** - Referendar a Resolução **024/2020** que aprova o Plano Diretor do Centro de Gestão e Estudos Estratégicos – CGEE, para vigência no período de 2021 a 2030 e autoriza o seu encaminhamento ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações - MCTI como parte do processo de celebração do novo Contrato de Gestão.

Brasília, 23 de fevereiro de 2021.

  
**Glaucius Oliva**  
**Presidente**

# PLANO DIRETOR DO CGEE

Período - 2021/2030

## 1. Introdução

O Centro de Gestão e Estudos Estratégicos – CGEE completa, em 2020, dezenove anos de contribuições à ciência, tecnologia, inovação e educação no País, muitas delas também com impacto regional e global, como os estudos em mudanças climáticas, energias renováveis e produção sustentável de alimentos. Vale nesse contexto destacar o apoio recente dado ao MCTI e outras instâncias de governo na geração de subsídios para a formulação da Política Nacional de Inovação (PNI).

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 e sofisticação do ambiente da CT&I e fortalecer a capacidade do País de formular e conduzir políticas e programas estratégicos com foco no aumento da competitividade de setores econômicos selecionados, como o de energia, agricultura, saúde, e espacial, a partir de estudos e análises verticais, por sua vez amparadas por outras de natureza transversal nas áreas de formação de recursos humanos (e suas relações como mercado de trabalho), desenvolvimento regional, financiamento e estratégias de inovação, entre outras possibilidades.

O Centro segue, portanto, sua trajetória de especialização institucional em estudos de futuro e avaliação de políticas e grandes programas no âmbito da CT&I, sendo capaz de mobilizar os atores relevantes e, complementarmente, acessar, tratar e processar grandes volumes de informação para gerar conhecimento novo sobre alternativas de investimento. Os resultados dessas atividades são apresentados em formatos que comunicam o essencial para a tomada de decisão de alto nível, em formatos modernos e de fácil assimilação.

Ao longo desses anos, o Centro foi instado a adaptar-se aos contextos mutantes e às determinações conjunturais das políticas de ciência, tecnologias, inovação e educação, buscando fortalecer seu posicionamento como instituição relevante para o Estado brasileiro, mas sensível a políticas conduzidas pelos governos com os quais interagiu desde a sua criação. Nesse sentido, combina atuação proativa e outra por demanda, em temas de natureza estratégica para o desenvolvimento econômico e social, sempre que possível orientado pela inadiável necessidade de reduzir as ainda presentes desigualdades sociais, via investimentos prioritários em CT&I e educação.

A demanda pelas competências básicas do Centro tem sido reafirmada no cenário atual, onde a CT&I e a educação assumem importância ainda maior diante da pandemia que se instalou no início de 2020. Fica cada vez mais clara a necessidade de se antecipar e reagir inteligentemente a ameaças globais como esta de natureza sanitária, assim como a outras relacionadas com a produção sustentável de alimentos para uma população mundial crescente (cerca de 9,5 bilhões de habitantes no planeta em 2050) e com os impactos das mudanças climáticas globais em todos os setores da vida humana no planeta.

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 e de fortalecer a sua capacidade de ofertar, pro-ativamente, instrumentos, análises e avaliações para subsidiar a tomada de decisão, como resultado do fomento realizado pelo poder público.

Para que o Centro avance, é importante que seja intensificada sua relação com o Órgão Supervisor, o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações, e amplie seus espaços de articulação com todo o amplo espectro de instituições, públicas e privadas, que atuam no SNCTI, uma diretriz a ser perseguida dentro do conceito de instituição parceira e provedora de serviços de qualidade em sua área de atuação.

## 2. Missão e Objetivos

Ao longo da sua trajetória, 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, inovação e educação, 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, os objetivos estatutários foram revistos neste ano, conforme descritos abaixo:

- **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.

Recentemente, em novembro de 2020, o estatuto do Centro foi atualizado de forma a ajustar-se a aspectos da legislação vigente aplicada às Organizações Sociais, assim como aproveitar as oportunidades de incorporação de boas práticas de gestão para uma instituição com as características e o porte do CGEE.

### **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, tem ajudado e seguirá apontando para as trajetórias possíveis de atuação do Centro, em um horizonte de programação para os próximos 10 anos.

Em linhas gerais, o quadro de crise das economias nacional e internacional, voltado inclusive para a recuperação dos impactos negativos da pandemia causada pelo SARS-COV-2, reforça a necessidade de antecipar alternativas de superação de suas causas e efeitos. O papel que cabe à ciência, tecnologia, inovação e educação numa transição como essa tende a ser muito 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, a mitigação e adaptação às mudanças climáticas globais e a promoção do bem estar da população mundial;
- A emergência de processos produtivos baseados na natureza e o crescimento da Bioeconomia, como reflexos crescentes da preocupação dos mercados consumidores com a sustentabilidade no uso dos recursos naturais;
- Os desafios para a CT&I nacional relacionados com as seguranças fundamentais da população (alimentar, sanitária, hídrica e energética), com destaque para as agendas positivas associadas a uma economia de baixo carbono, cujos enfrentamentos são conduzidos, em sua maior parte, em colaboração internacional;
- A emergência de tecnologias relacionadas com os avanços em inteligência artificial e materiais avançados, assim como as imensas oportunidades trazidas pela digitalização dos processos produtivos e as ameaças da guerra cibernética, em tempos de internet das coisas;
- O fortalecimento das bases de formação dos recursos humanos nos campos da ciência, 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, em resposta a transformações rápidas e profundas no mercado de trabalho, entre outros aspectos;
- 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 como vetor para o desenvolvimento, com a gradual evolução dos instrumentos de financiamento, tais como a subvenção econômica, poder de compra, encomenda tecnológica, capital semente, entre outros, e o estímulo à implantação de formatos de financiamento inovadores em grande escala que enderecem a emergência de modelos de gestão no SNCTI e no mundo que tomam por base fontes de financiamento extraorçamentárias;
- A modernização do Estado, ainda que aquém das necessidades contemporâneas, 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. Características do Centro e sua 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 concentração da sua atuação em estudos e avaliações de natureza *Ad hoc* e por demanda, com pouca presença relativa em atividades de apoio à gestão estratégica do SNCTI;
- A falta de produção sistemática de indicadores para o monitoramento e interpretação da evolução da ciência e da tecnologia, em âmbitos nacional e global, especialmente em áreas portadoras de futuro, assim como de aspectos ligados ao desenvolvimento da inovação no País;
- A relativamente baixa digitalização dos processos administrativos, com perdas de economias em escala, causada por retrabalho derivado de processos manuais não integrados a sistema operacional corporativo;
- O alcance, ainda limitado, da apropriação das contribuições do Centro na formulação de políticas públicas, estratégias e planos de CT&I de âmbito nacional;
- A dependência 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 em sua área de atuação;
- O fraco envolvimento de entes privados, em especial as empresas, no planejamento e execução das atividades do Centro, quando comparado ao envolvimento 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 e desenvolvimento regional;
- 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 internas de alto nível, que se organizam de forma dinâmica em equipes orientadas por resultados;
- A organização da agenda de trabalho 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 ou para a troca de experiências e desenvolvimento de projetos e iniciativas conjuntas em temas globais de natureza estratégica, como no caso das mudanças climáticas e no desenvolvimento sustentável do País e do planeta;
- A melhoria e ampliação dos processos de comunicação integrada e disseminação dos resultados obtidos pelo Centro que propiciam um estreitamento da relação do CGEE com seu público alvo e a sociedade em geral, com destaque para a efetiva incorporação de dados e informações nas redes sociais;
- A obtenção da certificação ISSO 9001/2015 para o ciclo de vida de projetos executados pelo Centro, como parte das ações de aumento da qualidade da sua atuação institucional;
- O relativo sucesso na melhoria da composição do financiamento do Centro, por meio da celebração de contratos administrativos e a negociação de emendas parlamentares em temas de natureza estratégica e aderentes à área de atuação do CGEE.



## 5. Diretrizes estratégicas

As diretrizes estratégicas do Centro, portanto, 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.

Esses aspectos foram apresentados e debatidos em duas oficinas organizadas em setembro de 2020 pelo Órgão Supervisor do Contrato de Gestão (MCTI), com a participação do próprio MCTI e do Órgão Interveniente (MEC), membros da diretoria do Centro e do Conselho de Administração, membros da Comissão de Acompanhamento e Avaliação e convidados de instituições representativas do SNCTI (governo, academia e setor privado).

As oficinas foram metodologicamente desenhadas de modo a permitir uma discussão ampla sobre a atuação de longo prazo do Centro na proposição de diretrizes estratégicas para uma relação com o poder público de 10 anos (2021 a 2030), com foco no Contrato de Gestão mas capazes de orientar a interação do CGEE com atores do SNCTI via contratos administrativos.

Ademais, consoante com o momento atual do SNCTI e os desafios colocados ao desenvolvimento brasileiro, o Centro deve organizar 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 desse conjunto de informações, foram produzidas as seguintes principais diretrizes orientadoras da atuação do Centro nos próximos 10 anos:

- I. Fortalecimento da transversalidade da CT&I, da parceria entre entes públicos e privados, assim como da interação do CGEE com atores em Ciência, Tecnologia, Inovação e Educação;
- II. Consolidação do seu papel de instituição de excelência no SNCTI como provedora sistemática de inteligência estratégica e prospectiva em ciência, tecnologia, inovação e educação para formulação, gestão e avaliação de programas e de políticas públicas;

- III. Atuação na expansão, diversificação e consolidação da matriz de financiamento de CT&I no país, inclusive no apoio à gestão de recursos financeiros extraorçamentários;
- IV. Ampliação da capacidade de atrair e manter equipe própria de alto nível, além de sua rede de consultores, tendo como referência parâmetros de mercado;
- V. Fortalecimento da competência em metodologias que aumentem o impacto dos trabalhos de inteligência do CGEE nas políticas públicas de ciência, tecnologia, inovação e educação, com o envolvimento da diversidade de atores do SNCTI.

Dessas diretrizes, são derivados objetivos estratégicos que, somados aos estudos e análises de natureza Ad hoc, deverão permear os Planos de Ação anuais e orientar a atuação do Centro junto a atores de SNCTI interessados em seus serviços especializados;

#### Diretriz I

- Ampliar os espaços de interlocução junto ao Órgão Supervisor e interveniente para que os estudos e análises conduzidos pelo Centro sejam desenvolvidos com grande prioridade em temas de natureza estratégica para o País e de forma equilibrada em relação aos estudos de natureza *ad hoc* e aos trabalhos de apoio à gestão estratégica do SNCTI;
- Apoiar instituições do SNCTI na internacionalização das agendas prioritárias, como parte do processo de intensificação da colaboração com entidades congêneres internacionais;
- Consolidar-se como instância geradora de insumos estratégicos no contexto de uma carteira de projetos que amplie sua capacidade de mobilização junto aos principais atores do SNCTI, em particular aqueles do setor privado.

#### Diretriz II

- Consolidar os Observatórios em CT&I existentes ou a serem criados, em temas setoriais como Tecnologia Espacial, Cidades Sustentáveis, Energia, Saúde Humana, Produção Sustentável de Alimentos, e em temas de natureza transversal como Ciência, Tecnologia, Inovação e Educação (no Brasil e no mundo), Bioeconomia e Formação de Recursos Humanos e suas relações com o mercado de trabalho (RH para a CTI);

- Aperfeiçoar o sistema de avaliação da efetividade e qualidade dos projetos do Centro, tanto no que se refere aos resultados obtidos a partir do Contrato de Gestão como em outros âmbitos, com ênfase para o primeiro.

#### Diretriz III

- Examinar e explorar as oportunidades de envolvimento do Centro com a gestão remunerada de recursos extraorçamentários, especialmente aqueles ligados a doações e fundos de investimento em CT&I;
- Ampliar a oferta de serviços para o fortalecimento do SNCTI na sua área de atuação, inclusive no que se refere ao financiamento do sistema por meio de instrumentos e práticas inovadoras, mantendo foco na atenção às demandas advindas dos Órgãos Superior e Interveniente do Contrato de Gestão.

#### Diretriz IV

- Desenvolver e aperfeiçoar instrumentos de gestão que permitam atrair, desenvolver e manter os talentos necessários ao cumprimento de sua missão Institucional;
- Monitorar, de forma permanente, o mercado de trabalho relacionado com instituições congêneres atuando em Brasília ou em outras partes do País.

#### Diretriz V

- Desenvolver internamente ou adquirir ferramentas de busca, processamento automático e visualização de grandes volumes de dados obtidos a partir de bases de dados nacionais e internacionais, facilitando a interpretação das informações por rede de especialistas, como instrumentos para o apoio permanente e dinâmico à tomada de decisão de alto nível em ciência, tecnologia, inovação e educação
- Aperfeiçoar, digitalizar e automatizar os processos gerenciais internos, com foco na economicidade e obtenção de resultados em consonância com o modelo de Organização Social.