

# Guia para o lançamento das experiências piloto de centros de desenvolvimento regional

Projeto CDR MEC CGEE



# **Guia para o lançamento das experiências piloto de centros de desenvolvimento regional**

Projeto CDR MEC CGEE



Brasília, DF  
setembro, 2017



---

## Centro de Gestão e Estudos Estratégicos

### **Presidente**

*Mariano Francisco Laplane*

### **Diretor Executivo**

*Marcio de Miranda Santos*

### **Diretores**

*Antonio Carlos Figueira Galvão*

*Gerson Gomes*

Guia para o lançamento das experiências piloto de centros de desenvolvimento regional. Projeto CDR MEC CGEE. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2017.

22p.: il.

1 Instituições de educação superior. 2 Desenvolvimento regional. 3 Desenvolvimento sustentável. 4 Ciência, tecnologia e inovação . 5. Agendas estratégicas orientadas I.CGEE. II. Título.

*Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE)*

*SCS Qd 9, Lote C, Torre C*

*Ed. Parque Cidade Corporate - salas 401 a 405*

*70308-200 - Brasília, DF*

*Phone: (61) 3424.9600*

*Fax. (61) 3424 9659*

*<http://www.cgee.org.br>*

Este relatório é parte integrante das atividades desenvolvidas no âmbito do 2º Contrato de Gestão CGEE – 13º Termo Aditivo/Ação: Arranjos institucionais em temas relevantes para políticas e programas em CT&I/Subsídios para a criação do Programa de Centros de Desenvolvimento Regional – CDR 52.13.07/MCTI/2017

Todos os direitos reservados pelo Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE). Os textos contidos neste relatório poderão ser reproduzidos, armazenados ou transmitidos, desde que citada a fonte.



# Guia para o lançamento das experiências piloto de centros de desenvolvimento regional

## Projeto CDR MEC CGEE

### **Supervisão**

*Antonio Carlos Filgueira Galvão*

### **Equipe técnica do CGEE**

*Betina Ferraz Barbosa (Coordenadora)*

*Alessandra de Moura Brandão*

*Bianca dos Anjos Torreão*

*Eduardo José Lima de Oliveira*

*Fábio Augusto Melo Assunção*

*José Roberto de Lima*

*Rayany de Oliveira Santos*

*Sofia Daher*

*Thiago Rodrigues Costa Silva*





## 1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste Guia é orientar as atividades necessárias ao lançamento e operação das primeiras atividades das experiências piloto de Centros de Desenvolvimento Regional (CDR) no Âmbito do Projeto CDR/MEC/CGEE. O Projeto busca estabelecer as bases de um futuro programa do Ministério da Educação, cuja finalidade principal é apoiar a organização de uma agenda de iniciativas das instituições da base técnico-científica no interesse do desenvolvimento das suas regiões.

O apoio das Instituições de Ensino Superior (IES) e outras de Ciência, Tecnologia e Inovação ao desenvolvimento das regiões pode ser mutuamente benéfico para ambas as partes. Ele permite prospectar atividades de interesses dos atores regionais, fortalecendo os laços que os articulam aos pesquisadores, docentes e alunos do meio-científico e gerar projetos e ações que podem fazer a diferença para o futuro desenvolvimento das regiões. Com isso, as ações de desenvolvimento regional ganham alcance, eficácia e qualidade. Em simultâneo, amplia-se o reconhecimento social e a validação dos múltiplos papéis exercidos pelas IES e ICT (Instituições de Ciência e Tecnologia). Em definitivo, a exemplo do que vem sendo impulsionado em várias partes do mundo, a universidade e instituições afins têm muito a colaborar no desenvolvimento das regiões.

Os Centros de Desenvolvimento Regional (CDR) são concebidos como vetores de apoio ao desenvolvimento que incorporam alvos que emergem da promoção de parcerias sociais entre os diversos matizes de atores regionais. Nesse sentido, adotam procedimentos e métodos de planejamento estratégico que reforçam laços comunitários e desencadeiam a capacitação social e a formação de uma cultura de cooperação voltada à construção de projetos de interesse coletivo. O papel dos CDR é mobilizar os cérebros e competências disponíveis nas instituições universitárias e de pesquisa para, ao lado das forças sociais e políticas regionais, pensar e dar concretude a iniciativas e



empreendimentos de repercussão sobre o desenvolvimento e a qualidade de vida das populações das respectivas regiões. Os centros têm por atribuição organizar processos acerca de como o ensino, a pesquisa, a extensão e a ciência, tecnologia e inovação, tanto na fronteira do conhecimento como em saberes e práticas de uso corrente e apropriação pública, podem contribuir para apoiar o desenvolvimento de sua região.

Mas há outra questão importante no plano normativo. Os centros devem estar orientados para a promoção de iniciativas de desenvolvimento integral das regiões em âmbitos econômico, social e ambiental, ou seja, devem conceber suas contribuições em sintonia com os requerimentos da agenda do desenvolvimento sustentável. Eles podem se transformar, assim, em agentes das mudanças que se motivam pela redução das emissões de gases de efeito estufa, pela atuação na adaptação aos efeitos das mudanças climáticas, pela geração de melhores condições de convivência com eventos extremos, como as secas, pela transformação das estruturas consuntivas e produtivas em respeito aos preceitos de uma competitividade não espúria, da conservação inteligente do meio ambiente e da inclusão e bem-estar sociais.

Um elemento de aferição indireta do resultado dos CDR é de que forma as regiões foram impactadas por suas ações e em que medida os atores sociais foram empoderados e mobilizados para gerar resultados mais robustos em termos de desenvolvimento e coesão social. Os CDR não podem responder pela integralidade das ações necessárias ao desenvolvimento das regiões. No entanto, assumem responsabilidade pela parte da agenda que envolve maior espírito de vanguarda, pois indicam rotas de aproximação dos padrões vigentes de produção e organização social ao estado-da-arte da ciência e tecnologias mundiais e abrem espaços para a experimentação e a inovação.



## 2. REQUISITOS PARA ESTRUTURAÇÃO DOS CDR NA REGIÃO-PILOTO

Os seguintes elementos configuram a estrutura mínima necessária dos CDR em cada uma das regiões piloto, tendo em vista o alvo de habilitar o seu funcionamento inicial:

- a. A identificação e contratação de um **coordenador regional** do projeto, selecionado dentre os quadros da instituição de ensino superior, capaz de i) mobilizar os atores relevantes; ii) animar as atividades de organização da agenda; e iii) conduzir as ações escolhidas para apoio ao desenvolvimento regional.
- b. A definição de uma equipe de apoio técnico e administrativo para dar suporte às atividades previstas. De início, deve-se pensar na contratação de **um(a) secretário(a)** que possa também exercer a função de *assistente administrativo* e **de um(a) profissional técnico(a)** de suporte, ambos recrutados preferencialmente dentre os alunos das instituições associadas.
- c. A seleção de um **local para funcionamento do Centro**, que deve comportar salas adequadas para as reuniões de atores e a operação executiva do projeto, e contar com computador, telefone e outros equipamentos necessários (esse item envolve a contrapartida das instituições locais/regionais).

O CGEE estima os custos iniciais em R\$150,0 mil para cobrir as despesas iniciais com o pessoal necessário para implantar cada CDR nas regiões piloto escolhidas. A esse custo deve ser acrescido o aporte de contrapartida regional para a infraestrutura física e equipamentos básicos. O período coberto é de três meses, considerando-se o lançamento dos pilotos em outubro de 2017.

Sem prejuízo dos aportes regionais, para dar celeridade à constituição dessa estrutura seminal, o CGEE deverá prover parte dos custos de manutenção da equipe nos primeiros meses de funcionamento do Centro (até





31 de dezembro de 2017), devendo seu financiamento futuro ser contratado junto aos orçamentos federal e estaduais com a designação de verbas específicas.

O CGEE apoiará as equipes dos CDR para instruir o espírito e as concepções básicas do projeto, esclarecer o uso das informações de contexto e ajudá-los com as atividades previstas para o lançamento e imediato deslanche das primeiras ações.

A estratégia de implantação dos CDR prevê mais à frente a adoção de um mapa de referência, para uso futuro do MEC, que cobre todo o país e dá conta das características das regiões e de suas estruturas socioeconômicas e técnico-científicas.

Nesse início, adota-se como referência, a divisão territorial em sub-regiões e as informações de base correspondentes produzidas no âmbito do estudo “Dimensão Territorial do Planejamento no Brasil”, realizado sob a coordenação do CGEE para o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Por representar uma proposição orientada pela dinâmica territorial prospectiva da economia brasileira, o estudo, se mostra útil para assegurar a adoção de um padrão uniforme de recorte territorial de todo o país.

Tal escolha inicial, no entanto, não imporá prejuízo à revisão dessa partição regional no curso dos estudos, tendo em vista a possibilidade de adaptar o recorte às características específicas das estruturas universitárias e técnico-científicas em geral.

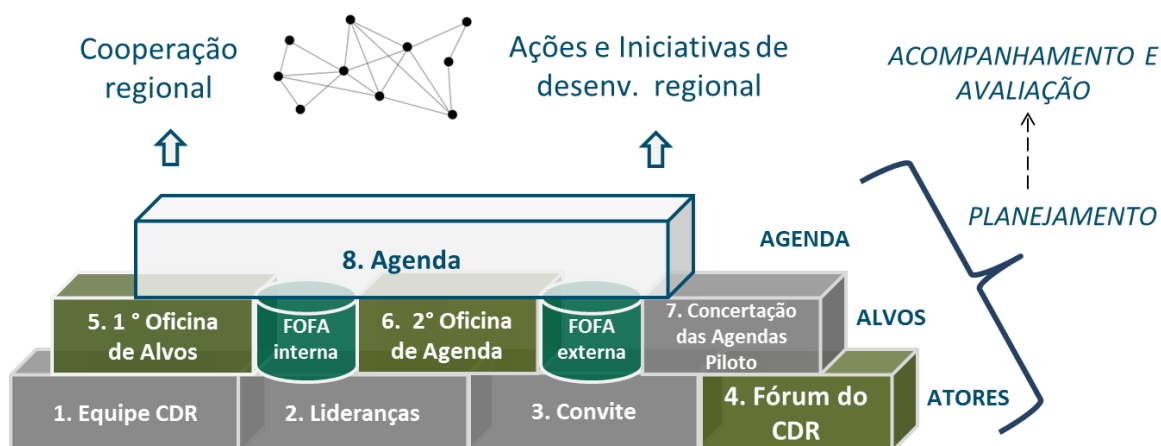
A escala sub-regional de partida pode ou não ser confirmada pelos atores regionais que saberão melhor expressar as identidades construídas nos vários contextos territoriais.



### 3. METODOLOGIA

A metodologia para a instauração e início das atividades dos CDR compreende três etapas básicas: 1) ARTICULAÇÃO E MOBILIZAÇÃO DE ATORES, 2) DEFINIÇÃO DOS ALVOS DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL e 3) ELABORAÇÃO DA AGENDA. A figura abaixo expõe essas etapas que correspondem ao momento do planejamento do CDR.

**Figura A: Fluxo inicial de atividades para a implantação dos CDR pilotos (após atendimento dos requisitos mínimos de operação).**



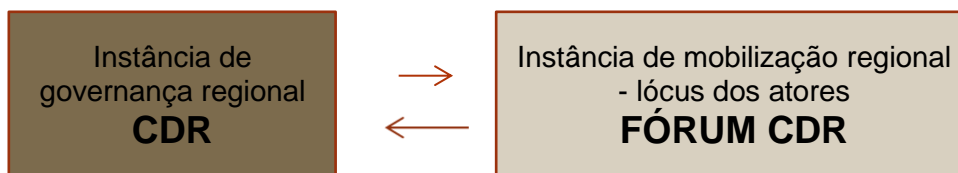
Fonte: CGEE, 2017.

#### 3.1. ARTICULAÇÃO E MOBILIZAÇÃO DOS ATORES

O lançamento do centro precisa estar alicerçado pelo conjunto expressivo de atores que atuam na região (Figura B) e que se articulam entorno do CDR. Em vista disso, uma tarefa preparatória é mobilizar as lideranças relevantes para que participem e/ou se façam representar nas discussões do CDR, ocasião em que devem expressar suas aspirações com relação ao desenvolvimento do seu território e declarar suas preferências por temas e/ou projetos específicos.

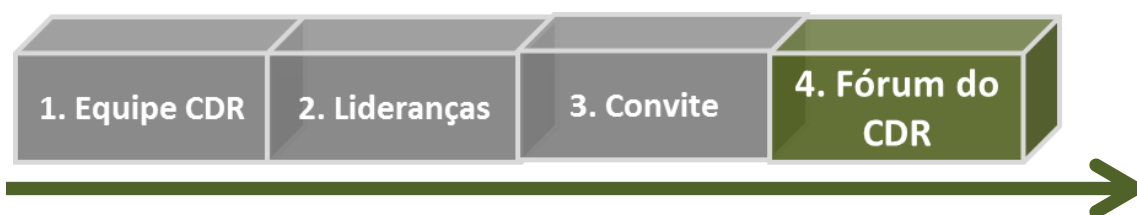


Figura B. Instancias regionais de governança e mobilização do CDR



A figura C demonstra as etapas que compõe o ciclo de mobilização dos atores regionais para funcionamento do CDR. Quatro passos são necessários para preparar a instalação do Fórum CDR. A instância de governança regional CDR estará instituída com a nomeação do coordenador regional e de seus colaboradores – equipe CDR. Uma vez que a infraestrutura esteja em funcionamento, será desencadeado o processo de identificação das lideranças (atores regionais), seguido de convite para participar do projeto, que culmina com a realização de reunião de instalação do *Fórum do CDR (Fórum CDR)*, abrindo a 1ª Oficina de Alvos do desenvolvimento regional.

Figura C. Passos para a instauração do CDR



Fonte: CGEE, 2017.

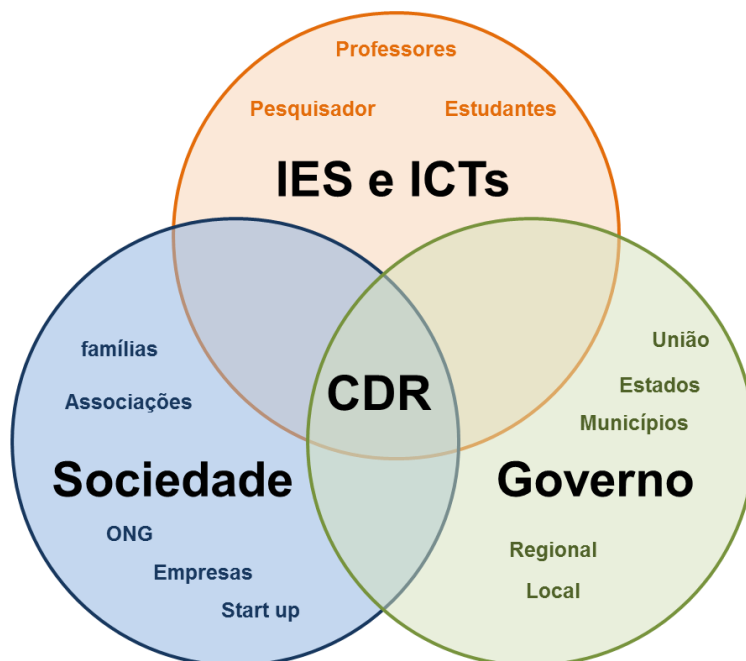
O passo a passo da constituição dessas etapas sugere o envio de convite às lideranças regionais previamente identificadas. O coordenador regional deve visitar os atores e esclarecer os papéis que cada um deve



cumprir na organização do CDR. É de suma importância descrever a atribuição que cada universidade ou instituição afim terá na gestão do CDR, bem como os papéis ensejados para os atores regionais. É esperado que as universidades e instituições afins e os demais atores que vão compor o *Fórum CDR*, se comprometam com o Projeto por meio de confirmação que identifique e legitime as partes, com vistas a que se possam validar os compromissos e acertar as contrapartidas esperadas ao longo das etapas do projeto.

Finalizada esta etapa, é imprescindível a organização de uma base eletrônica de informações, tal como a lista descritiva com nomes das lideranças, que classifique os atores por setores de representação: ensino, ciência e tecnologia; governo e sociedade. Esta abordagem (Figura D) considera a interação entre as organizações dos três grupos como o melhor procedimento para identificação dos problemas regionais e das possibilidades de articulação de estratégias de enfrentamento dos desafios.

**Figura D. Configuração básica da composição do Fórum CDR**



Fonte: CGEE, 2017.



O *Fórum CDR* deve suscitar um amplo debate e operar como um mecanismo que facilita entendimentos e impulsiona a definição das iniciativas estratégicas. O processo de identificação e acolhimento das lideranças regionais precisa ser amplo suficiente para agregar os diversos pontos de vista dos atores regionais e permitir a participação ativa desses nas reuniões e oficinas de definição das agendas.

Sugere-se que os elementos trabalhados nesta fase possam materializar-se em uma lista que contemplem os seguintes dados dos atores convidados:

1. Nome das lideranças.
2. Setor de representação.
3. Lista de telefone/ endereço eletrônico.
4. Nível de influência geográfica - regional/ local
5. Observações gerais

Cabe ao coordenador regional organizar este conteúdo devido a sua proximidade com o território e seus atores principais.

A partir das confirmações da participação dos atores regionais e respectiva adesão ao Projeto consolida-se o *Fórum CDR*, que se espera ser o mais plural e representativo possível. Na sequência, será deslanchado um conjunto de atividades planejadas com o apoio do CGEE, que envolvem a reunião de instauração do CDR, inserida na abertura da primeira das duas oficinas dinâmicas para a definição de prioridades e a construção das agendas dos CDR. Essas atividades contarão com o subsídio de conteúdos específicos, tais como: i) parâmetros da agenda do desenvolvimento sustentável; ii) bases de dados sobre as características socioeconômicas regionais; iii) informações dos mapas de competências e conhecimentos disponíveis na região, dentre outras.

Com o *Fórum* funcionando, a infraestrutura implantada e a equipe mobilizada, consolida-se o *CDR*.

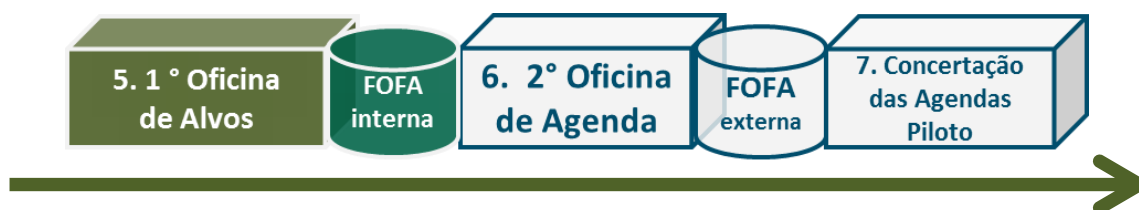


### 3.2. DEFINIÇÃO DOS ALVOS DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

A partir da instauração do CDR os trabalhos a serem desencadeados se orientam para a construção da agenda de desenvolvimento regional, que definirá os projetos de interesse das regiões, inspirados pelos requerimentos do desenvolvimento sustentável. Como orientação metodológica, propõe-se inaugurar esta etapa com a realização de um exercício de diálogo compartilhado, que buscará harmonizar os entendimentos e as propostas dos atores regionais. A finalidade é construir passo-a-passo a agenda de projetos.

A figura abaixo demonstra três momentos de trabalho, que envolvem duas Oficinas para o alcance da construção da Agenda.

**Figura E. Passos para a delimitação dos Alvos de Desenvolvimento Regional – 1º Oficina.**



Para a mobilização dos atores dos CDR, o CGEE inaugurará esta etapa com uma oficina temática (1º Oficina de Alvos do Desenvolvimento Regional), no intuito de unir os atores; aproximar as instituições de ensino superior à realidade regional, e avançar na composição dos alvos da agenda propositiva do Centro. É um processo de aprendizagem mútua e o método da oficina se adequa como facilitador e promotor de integração entre os atores, de diferentes setores e áreas do conhecimento. De acordo com os princípios metodológicos dessa modalidade de aprendizagem, espera-se que a realização de atividades



no âmbito dos CDR suscite questionamentos e discussões e gere reflexões acerca dos conceitos e conhecimentos disponíveis, proporcionando um ambiente de estímulo à construção de entendimentos convergentes.

A metodologia da 1ª Oficina de Alvos envolve momentos distintos. O primeiro tem por objetivo firmar entendimentos sobre o projeto e sua relação com a questão regional e o desenvolvimento sustentável (compreende, como mencionado anteriormente, o lançamento do *Fórum CDR*). Nesta perspectiva, o CGEE apresentará o resultado de suas análises de dados e informações de cada região refletidas em mapas de conhecimento, análises de indicadores socioeconômicos e outros.

Num segundo momento, os atores serão convidados a participar de uma consulta dirigida. Questões sobre desenvolvimento regional sustentável serão colocadas para os atores do *Fórum CDR* e estes responderão, em grupo, um questionário dirigido e debaterão os seus resultados. As perguntas básicas estão listadas abaixo.

### Questões

I.	Qual o papel das Instituições de Ensino Superior (IES) e de Ciência e Tecnologia (ICT) no desenvolvimento regional sustentável?
II.	Quais barreiras estruturais atrapalham o envolvimento das IES e ICT no desenvolvimento regional?
III.	Quais competências, mecanismos e instrumentos das IES e das ICT podem ser mobilizados para dar objetividade às agendas dos CDR ?
IV.	Que atividades produtivas tem maior potencial para envolver as IES e ICT?
V.	O que pode ser feito para influenciar os tomadores de decisão política?
VI.	Que tipo de atividade proporciona o aproveitamento de ativos das IES e ICT?
VII.	Como melhorar a relação com os atores da base científica?
VIII.	Quais atividades existentes devem ganhar apoio do CDR?
IX.	À luz das possibilidades de cooperação com o CDR, quais seriam os alvos prioritários para o desenvolvimento regional sustentável?

Além das questões acima, outra opção seria realizar três perguntas num viés mais dinâmico e objetivo:



I.	Quais são os pontos fortes e fracos da sua região (selecione até 3 para cada um)?
II.	O que as instituições de ensino e CT&I podem fazer de melhor para o desenvolvimento da região?
III.	Que objetivos prioritários são mais significativos para melhorar a qualidade de vida da população e acelerar o desenvolvimento da região?

O Fórum deverá se dividir em até três grupos e **DEFINIR ATÉ 3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (ALVOS)** consolidando respostas às três questões debatidas anteriormente.

Finalizados estes atos, o grupo deverá ter trabalhado qualitativamente com os conceitos apresentados e interagido com as respostas estimuladas em exercício coletivo, além de categorizar os seus resultados e identificar alvos prioritários para o desenvolvimento regional.

Definidos os alvos, é necessário ordená-los prioritariamente. Com o intuito de atingir o sucesso na seleção das prioridades, sugere-se que o trabalho de ordenamento dos alvos seja realizado de forma compartilhada, a partir do uso da ferramenta (ou análise) SWOT<sup>1</sup> (em português, FOFA - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). A metodologia ou análise FOFA permite examinar os cenários interno e externo dos CDR organizando os seus resultados numa matriz clara e objetiva de prioridades. Muito utilizada para compor ações de planejamento, é possível, a partir dela, avaliar os ambientes internos e externos dos CDR e priorizar os Alvos do desenvolvimento regional (ADR).

---

<sup>1</sup> A Análise SWOT foi criada pelos professores da *Harvard Business School*, Kenneth Andrews e Roland Christensen. Constitui um sistema simples para verificar a posição estratégica de qualquer instituição no seu ambiente e região. O instrumento é utilizado para o planejamento estratégico e consegue identificar as oportunidades que a instituição pode considerar para melhorar seu desempenho e lidar com as ameaças que podem atingi-la, além de registrar suas forças e fraquezas.





A aplicação do método junto ao *Fórum CDR* revelará quais são as forças e fraquezas da região, inclusive à luz de cada alvo indicado, permitindo realizar coletivamente uma primeira categorização destes. Com estas classificações, o *Fórum* identificará que alvos do desenvolvimento regional devem ser priorizados. Cabe ressaltar que o quadro preliminar de forças e fraquezas poderá ser aperfeiçoado entre a 1º e a 2º oficinas, pois os atores terão tempo de discutir e rever esses primeiros resultados no início da Oficina da Agenda.

### 3.3. ELABORAÇÃO DA AGENDA

A 2º Oficina da Agenda deve refletir, à luz dos alvos estabelecidos na primeira Oficina, quais são as demandas existentes e quais serão as ações e projetos que devem ser escolhidos ou criados para avançar o desenvolvimento sustentável da região.

**Figura F. Passos para a delimitação dos Alvos de Desenvolvimento Regional – 2º Oficina**



Sugere-se aqui a elaboração de uma Matriz de Proposições da Agenda<sup>2</sup>, que deve ser compartilhada e detalhada por todo o *Fórum CDR*, ajudando os

<sup>2</sup> A Matriz de Proposições da Agenda é uma tabela contendo os Alvos identificados pelo Fórum CDR e, futuramente, os projetos e iniciativas a deslanchar, classificando seus objetivos, justificativas, estratégias, atores responsáveis e prazos de realização.



atores a dirimir dúvidas, a superar conflitos e a organizar os projetos e as iniciativas de acordo com os interesses regionais acordados. Para isso, cabe identificar quais são as oportunidades e as ameaças dos alvos trabalhados na primeira oficina e também avançar sobre a agenda de projetos e iniciativas, de forma a completar o exercício da elaboração da FOFA. No primeiro caso, a escolha de alvos será revista, ajustada e revalidada, inclusive com a mudança de entendimento sobre alvos propostos e/ou mesmo a geração de novos alvos, se for o caso e contar com o aval de todos do Fórum.

A seleção prévia dos prováveis projetos e ações a desencadear no entender dos membros do *Fórum CDR* ajudará a facilitar a transposição em curto espaço de tempo do plano dos objetivos e diretrizes (alvos do desenvolvimento regional - ADR da 1ª Oficina) para o das ações concretas (agenda de projetos e iniciativas dessa 2ª Oficina). Com os ADR organizados, à luz das prioridades analisadas sob a FOFA, o *Fórum do CDR* deve priorizar as atividades e projetos. Os cronogramas desses projetos deverão abarcar minimamente o ano de 2018.

As agendas insinuam o acesso a determinados tipos de instrumentos de fomento e financiamento a projetos de educação, ciência, tecnologia e inovação e de desenvolvimento regional. Uma visão esquemática prévia do que poderia compor um quadro de atores institucionais e instrumentos está descrita abaixo:

**Figura G – Instrumentos para apoio às agendas CDR**

<b><i>Tipo de de apoio a itens da Agenda Regional</i></b>	<b><i>Linhas de fomento e financiamento/ Instituições (exemplos)</i></b>
<b>Formação de recursos humanos</b>	Bolsas (GD, GM, DCR, DTI, Aperfeiçoamento, PIBIC/IT, PIBID etc.) - CNPq/ MCTIC, Capes/MEC e FAP
<b>Fomento à Pesquisa</b>	Bolsas (Pq e PD), auxílios e editais gerais e



	temáticos (inclui RHAE) - CNPq; PAPPE - Finep/FAP, Funtec – BNDES; Fundeci - BNB
<b>Financiamento à P&amp;D</b>	Inova empresa, FNDCT (Fundos setoriais), Linhas de crédito – Finep; Apoio à inovação, Capital semente -BNDES
<b>Subvenção econômica às empresas</b>	Subvenção e Tecnova- Finep
<b>Empreendedorismo, PME, Start up</b>	Inovacred, Fundos de participações e <i>Finep Start up</i> e SIBRATEC – Finep; Linhas de crédito – Sebrae; crédito <i>Start up</i> Brasil – Apex/CNPq;
<b>Isenção impostos (II, IPI, outros)</b>	Informática – Sepin/MCTIC; Lei do Bem Setec/MCTIC; Pesquisa científica – CNPq; incentivos e benefícios fiscais estaduais e municipais

Para a montagem definitiva da Agenda, é necessário que o Fórum do CDR realize, na 2ª Oficina, um momento final de concertação dos resultados, homologando as ações e os cronogramas acordados por todos. Após a homologação da ADR, o Fórum CDR chancelará os projetos e as iniciativas cujas informações serão detalhadas na Matriz de Proposições da Agenda. O Fluxograma abaixo demonstra passo-a-passo as etapas metodológicas descritas neste documento.

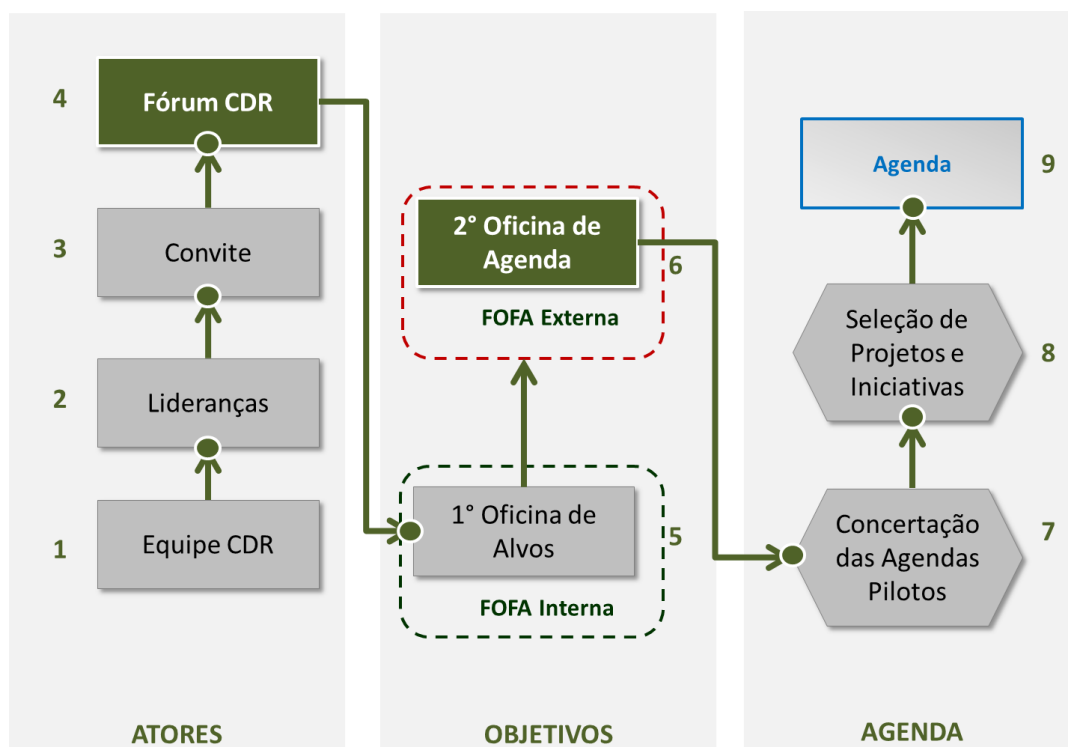
As etapas de construção dos ADR serão moldadas por um processo de governança através do qual as instituições e seus atores locais, em concertação com os interesses públicos e privados, procuram conseguir metas coletivas. É um processo moldado pelos sistemas políticos, económicos, sociais e de valores a partir dos quais se ratifica a legitimidade da agenda. Embora estas estratégias reforcem a colaboração, também expõem estas organizações às pressões políticas dos setores públicos, privado e da sociedade civil. Portanto, a governança de todo processo será encarada como uma via de dois sentidos, com pressões e disputas de objetivos, em toda a fronteira do público-privado.

Este exercício de confronto e de partilha em torno da agenda cria motivações entre os diferentes atores, ao mesmo tempo responsabilizando as



estratégias, as direções, as escolhas e os projetos - fomentando movimentações coletivas, numa base cultural única. Para tanto, as transformações a serem desenvolvidas nas regiões exigem uma boa articulação entre vários parceiros e uma sólida programação de investimentos e identificação de responsabilidades. Estas últimas, num quadro de um determinado projeto regional, representa um conjunto de compromissos recíprocos formalizados, visando a sua concretização – conjunto este de compromisso que deverá ser formalizado via **instrumento contratual** entre os atores e sua da agenda CDR.

Figura G: Fluxo detalhado da instauração dos CDR-piloto



Fonte: CGEE, 2017.





## REFERENCIAS

1. CGEE (2010); Doutores 2010. Estudo da demografia da base técnico-científica brasileira. Brasília.
2. CGEE (2011); Dimensão territorial do planejamento da CT&I. Brasília.
3. CGEE (2012); Mestres 2012. Estudo da demografia da base técnico-científica brasileira. Brasília.
4. CGEE (2013); Plano de ciência, tecnologia e inovação para o desenvolvimento da Amazônia Legal – PCTI/Amazônia. Brasília, MCTI e Consecti/Confap região Norte.
5. CGEE (2014); Plano de ciência, tecnologia e inovação para o desenvolvimento sustentável do Nordeste – PCTI/Nordeste. Brasília, MCTI e Consecti/Confap região Nordeste
6. CGEE (2015); Mestres e Doutores 2015. Estudo da demografia da base técnico-científica brasileira. Brasília.
7. CRESPO, JOSÉ LUÍS MOURATO. Governança e Território. Instrumentos, métodos e técnicas de gestão na Área Metropolitana de Lisboa. 2013. 369f. Tese (Doutorado em Planejamento Regional e Urbano). Faculdade de Arquitectura Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
8. EUROPEAN COMMISSION (2012); Guide to research and innovation strategies for smart specialization (RIS3). Luxemburg, Publication Office of the European Union.
9. FERNÁNDEZ-ESQUINAS, MERCHAN-HERNÁNDEZ e VALMASEDA ANDÍA (2016), Manuel, Carmen e Ohana; "How effective are interface organizations in the promotion of university-industry links? Evidence from a regional innovation system" in European Journal of Innovation Management, Vol. 19. West Yorkshire, Emerald Publishing.
10. GALVÃO (2005), A. C. F.; Política de desenvolvimento regional e inovação: A experiência europeia. Rio de Janeiro, Garamond.
11. HARDING, LASKE e SCOTT (2007), Alan, Stefan e Alan (Org.); Bright Satanic Mills: Universities, Regional Development and the Knowledge Economy. London, Routledge.
12. HUERTAS (1994), F.; El método PES. Entrevista con Matus. Caracas, Fundación Altadir.
13. MPOG (2008); Dimensão territorial do planejamento no Brasil. Brasília, CGEE.
14. SIEDENBERG (2010), Dieter S. (org.); Fundamentos e técnicas de planejamento estratégico local/regional. Santa Cruz do Sul, Edunisc.
15. TAVARES (2008), Mauro; Gestão Estratégica. Atlas AS.
16. TUNES (2004), Valério (org.) et alli; Projeto Meu Lugar: transformar regiões administrativas em territórios de desenvolvimento. Florianópolis, Cidade Futura.
17. VEIGA (2008), J. E.; Desenvolvimento sustentável. O desafio do Século XXI. Rio de Janeiro, Garamond.