

Relatório de características da socioeconomia e base técnico-científica das regiões

Critério de seleção das regiões piloto e modelo de agenda regional

Relatório de características da socioeconomia e base técnico-científica das regiões

**Critério de seleção das regiões piloto e modelo de agenda
regional**

Centro de Gestão e Estudos Estratégicos

Diretor Executivo no exercício da Presidência

Marcio de Miranda Santos

Diretores

Antonio Carlos Filgueira Galvão

Gerson Gomes

Relatório de características da socioeconomia e base técnico-científica das regiões: Critério de seleção das regiões piloto e modelo de agenda regional. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2017.

29p.: il.

1. CDR. 2. Desenvolvimento regional. 3. Agenda regional.
- 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
Telefone: (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 - Projeto 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.

Relatório de características da socioeconomia e base técnico-científica das regiões

Critério de seleção das regiões piloto e modelo de agenda regional

Supervisão

Antonio Carlos Filgueira Galvão

Equipe técnica do CGEE

Alessandra de Moura Brandão

Betina Ferraz Barbosa

Carlson Oliveira,

Carlos Duarte,

Eduardo José Lima de Oliveira

Fábio Augusto Melo Assunção

José Roberto de Lima

Paulo Medeiros

Rayany de Oliveira Santo

Roberto Lazarte Kaqui

Sofia Daher

Thiago Rodrigues Costa Silva

SUMÁRIO

PARTE I - A ESCOLHA DAS REGIÕES PILOTO PARA IMPLANTAÇÃO DOS CDR	6
PARTE II - REQUISITOS PARA ESTRUTURAÇÃO DOS CDR NA REGIÃO-PILOTO	16
METODOLOGIA	18
ARTICULAÇÃO E MOBILIZAÇÃO DOS ATORES.....	18
DEFINIÇÃO DOS ALVOS DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL.....	21
ELABORAÇÃO DA AGENDA.....	25
REFERENCIAS.....	29

PARTE I - A ESCOLHA DAS REGIÕES PILOTO PARA IMPLANTAÇÃO DOS CDR

Como estabelecido no Marco Inicial do projeto CDR CGEE/MEC, parte relevante da metodologia para a construção da proposta de um Programa nacional do MEC de apoio à implantação de Centros de Desenvolvimento Regional (CDR) nas regiões brasileiras recai sobre a experimentação dos processos de mobilização de atores, de organização de fórum regional, de elaboração de agenda de iniciativas prioritárias em apoio ao desenvolvimento de algumas dessas regiões. Para tanto, coube selecionar regiões que representassem os contextos regionais diversos do país, tanto no que se refere aos aspectos socioeconômicos quanto ao que se relaciona às estruturas técnico-científicas objeto do Programa.

Dessa forma, optou-se por um processo de seleção de um conjunto de regiões-piloto para receber os primeiros CDR experimentais. Partindo da ideia de ter nesse conjunto uma representação tipológica dos contextos geográficos, sociais e econômicos do país, procurou-se discutir quais seriam as unidades socioespaciais a explorar e que alternativas de interlocutores disponíveis poderiam facilitar os contatos iniciais com os atores regionais, tanto da sociedade e economia regionais como da base técnico-científica, propiciando melhores condições para o deslanche das tarefas associadas ao projeto.

Procurou-se, assim, definir antes um conjunto de critérios para nortear as escolhas necessárias. E, dentre outros possíveis, definiu-se um conjunto mínimo que deveria orientar, inicialmente, a escolha dos três primeiros CDR.

Um primeiro elemento de referência adotado partiu da constatação de que seria desejável assegurar uma cobertura mínima das macrorregiões brasileiras. Assim, as três primeiras regiões piloto deveriam estar localizadas em macrorregiões distintas, a princípio nas de maior densidade demográfica e expressão econômica: Sudeste, Sul e Nordeste (Critério nº 1).

Noutra dimensão, procurou-se adotar como critério a condição de ter regiões piloto desafiadoras nas três macrorregiões de maior densidade demográfica e

econômica, como o Sudeste e o Sul, e vice-versa nas macrorregiões menos abastadas na perspectiva do desenvolvimento regional brasileiro, como no Nordeste (Critério nº 2).

Preferencialmente, buscou-se também privilegiar, nessa primeira rodada, espaços mais interioranos ou não metropolitanos, evitando-se a escolha de capitais e seus entornos imediatos (Critério nº 3).

Por fim, procurou-se encontrar regiões piloto em que se pudesse contar, dentro e fora da região, com a presença de lideranças capazes de conduzir as iniciativas e também de interlocutores habilitados a dialogar com as equipes técnicas de formulação do programa (Critério nº 4). O processo de seleção foi ganhando, a partir daí, um rumo e uma feição definida.

A escolha recaiu então sobre três regiões piloto:

1. A região do Sudoeste Paulista, tendo como provável núcleo o município de Itapeva (Macrorregião Sudeste);
2. A região da Campanha Gaúcha (Corede Campanha), com núcleo no município de Bagé (Macrorregião Sul);
3. A região de Campina Grande (Região Administrativa do estado da Paraíba), com núcleo no município homônimo (Macrorregião Nordeste).¹

Em síntese a escolha das regiões piloto tomou como base o descrito no quadro abaixo:

Quadro 1 – Critérios de escolha das regiões piloto de implantação dos CDR

<i>Regiões/Critérios</i>	<i>Sede</i>	<i>Nº Municípios</i>	<i>Critério 1</i>	<i>Critério 2</i>	<i>Critério 3</i>	<i>Critério 4</i>
1. Sudoeste Paulista	Itapeva*	25	Sudeste (Sim)	- densa (Sim)	interior	Sim

¹ Na sequência, a seleção ainda deve avançar para outras três regiões piloto, duas quais já são objeto de entendimentos preliminares: a) a região de Brasília e de seu Entorno no que conforma uma possível área metropolitana (Macrorregião Centro-Oeste), com núcleo evidente na capital do país, que constituiria nossa incursão sobre uma tipologia que experimenta essa dimensão urbana metropolitana; e b) a Macrorregião do Triângulo Mineiro, que representa o centro logístico do país e elo de articulação entre três das macrorregiões que conformam o Centro-Sul brasileiro, cujo núcleo ficaria em Uberaba ou Frutal. Uma sexta região piloto, ainda não especulada em maior detalhe, pode recair sobre a Macrorregião Norte, com núcleo possivelmente em uma cidade do estado do Pará.

2.	Campanha Gaúcha	Bagé	7	Sul (Sim)	- densa (Sim)	interior	Sim
3.	Campina Grande	Campina Grande	35	Nordeste (Sim)	+ densa (Sim)	interior	Sim

Obs: Região multipolarizada também por Itapetininga e Capão Bonito.

A escolha tomou como referência inicial as 118 sub-regiões propostas no “Estudo da Dimensão Territorial do Planejamento no Brasil”, realizado sob a coordenação do CGEE para o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Mas, para fins da experimentação dos pilotos no projeto, decidiu-se deixar a critério dos atores regionais, sob a orientação das lideranças escolhidas, a definição dos contornos regionais para fins de propiciar maior adaptação às condições prévias existentes nas relações institucionais e de pertencimento social da população de cada região.

Quais são as características particulares que justificam e reforçam a escolha de cada uma das três regiões pilotos selecionadas?

A região do Sudoeste Paulista (SP)

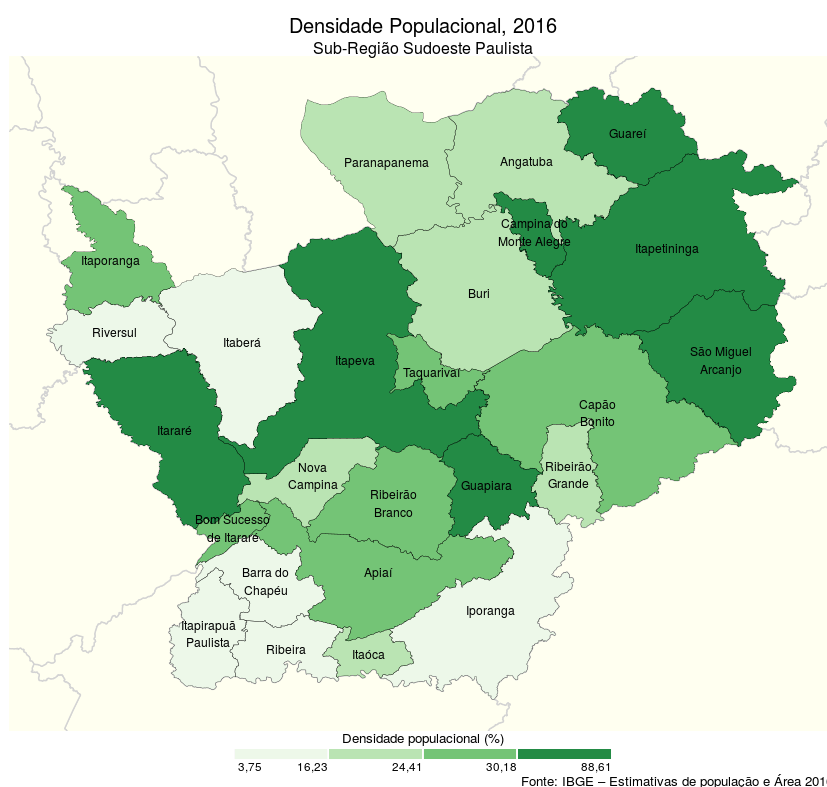
O território compreendido pela região Sudoeste Paulista engloba 25 municípios do estado, com destaque para os de Itapetininga, Itapeva e Capão Bonito. Só um deles possuía, em 2016, mais de 100 mil habitantes: Itapetininga. Outros dois, Itapeva e Capão Bonito, situavam-se na faixa dos 50 a 100 mil habitantes.

A base econômica predominantemente rural da economia determinou, a princípio, uma característica distintiva dessa região com relação aos demais pilotos: a liderança regional dividida entre esses três municípios que exercem, com sua centralidade tripartida, o comando principal sobre as iniciativas de desenvolvimento regional; algo muito interessante para avaliação da experiência local.²

² Nos outros dois CDR piloto, as cidades-núcleo concentram o essencial dos ativos disponíveis em suas regiões.

A densidade populacional (Mapa 1), mesmo considerando sua ruralidade característica tendo por base as contribuições do agronegócio e da agricultura familiar, é maior (32,7 habitantes por Km²) do que a média brasileira (24,2 hab./Km²), essa muito determinada pelos imensos vazios demográficos relativos e largas porções de áreas preservadas.

Mapa 1 – Densidade populacional do Sudoeste paulista (2016)



O avanço da base técnico-científica na região é relativamente tardio, com as universidades paulistas deslocando grupos de pesquisadores para integrar campus avançados no seu interior. A formação de quadros e a produção científica dos recursos humanos qualificados da região ainda são baixas, embora apresentem uma configuração espacial um pouco mais desconcentrada no território que o observado em outras regiões piloto.

A nossa expectativa é a de que a região propicie uma vivência muito peculiar de CDR em meio às vastas porções abastadas do maior estado da federação no Brasil.

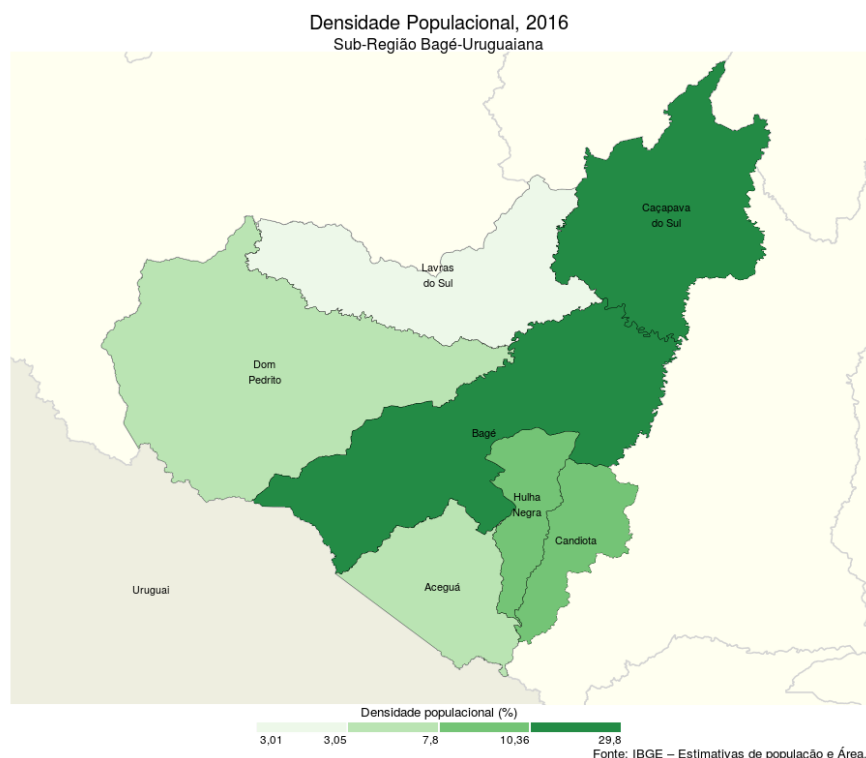
Campanha Gaúcha (RS)

Os dados do território piloto gaúcho compreendem uma área de 18,2 mil Km², que congrega sete municípios de duas microrregiões geográficas distintas. Destes, apenas um município, o de Bagé, possuía mais de 100 mil habitantes em 2016. Os outros municípios, sem exceção, contemplavam populações inferiores a 50 mil habitantes.

Trata-se de uma região que integra a chamada Metade Sul do Rio Grande do Sul, área de menor intensidade relativa de desenvolvimento no estado nas últimas décadas, com alguns núcleos urbanos muito tradicionais, como a própria Bagé e Dom Pedrito, e contiguidade com outro país, o Uruguai. Como zona de fronteira internacional, digladiava-se constantemente com as condições melhores ou piores do país vizinho, que ora atrai, ora desestimula os negócios num e noutro território.

No contexto demográfico, a região apresentava entre 2010 e 2016 uma taxa de crescimento populacional (4,00%) bem abaixo da média brasileira (8,03%) e das demais regiões piloto. A população era estimada, em 2016, em 224.917 habitantes. Como uma área predominantemente também rural, a região possuía uma baixa densidade demográfica (Mapa 2), de 12,3 habitantes por km² em 2016, metade aproximadamente daquela observada para o Brasil.

Mapa 2 – Densidade populacional da Campanha Gaúcha (2016)



Embora economicamente menos densas no contexto estadual, possuíam ainda posição social relativamente privilegiada, em 2016, no contexto nacional. As proporções de pobres e extremamente pobres na região (12,14 e 5,33% da população total) eram significativamente abaixo das observadas na média do país (17,74 e 9,34%). Da mesma forma, os índices de desenvolvimento humano dos municípios (IDH-M) mostravam-se melhores que os nacionais em 2010: Educação, 0,58; Longevidade, 0,85; e Renda, 0,70, contra, respectivamente, 0,64; 0,82; e 0,74.

Os dados sociais e econômicos evidenciam também algumas outras características regionais importantes, como as frações elevadas de acesso aos serviços públicos básicos quando comparada com as médias do país, tendo a população acesso praticamente universal à energia elétrica.

No campo econômico, a região parece não apresentar uma base tão sólida e abrangente, mas se ater a algumas produções agroindustriais e agropecuárias de relevo e valor, além de contar com ativos importantes, como as usinas termelétricas de Candiota. Embora com o peso da centralidade urbana de Bagé, os demais

municípios compartilham, em certa medida, níveis de renda, padrões de qualidade de vida e problemas sociais comuns.

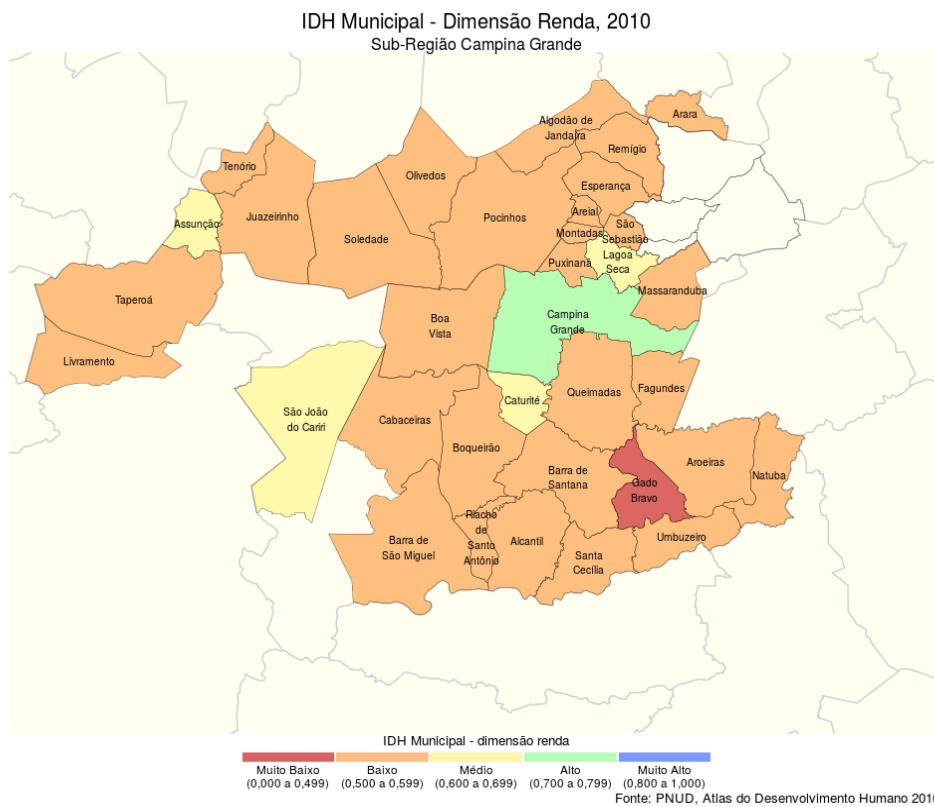
Campina Grande (PB)

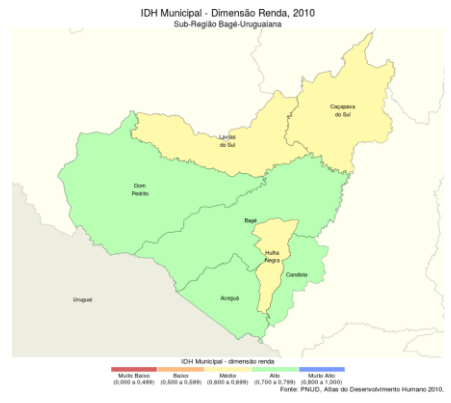
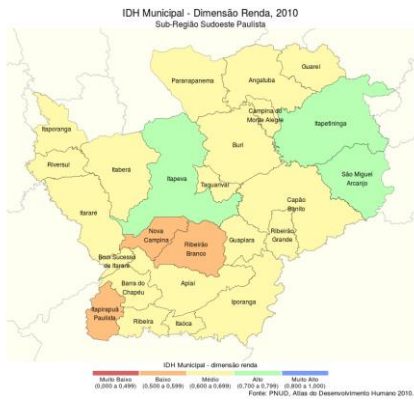
Antiga cidade dominante no estado da PB, Campina Grande possui uma história de sucesso na interface entre o litoral e o sertão nordestinos. Não por outra razão polariza vasto território adjacente, que no caso da região administrativa adotada no estado da Paraíba congrega 35 municípios, que apresentam condições de vida e recursos bem inferiores aos da cidade polo. A cidade polo de Campina Grande já representou a mais importante do estado, mesmo quando considerada a capital João Pessoa.

A região de Campina Grande, congrega 35 municípios que se espalham por 7 microrregiões geográficas distintas. Compreende uma área territorial menor que a das duas outras regiões piloto: 10,0 mil km², contra 18,2 mil km² da Campanha Gaúcha e 18,8 mil km² do Sudoeste Paulista. Tal característica atesta a presença de um processo histórico de fragmentação municipal na região que se ancora na muito superior densidade populacional da área em 2016, de 80,5 habitantes por km², quando comparada com o país (24,2 habitantes por km²) e as outras regiões piloto da Campanha (12,3) e do Sudoeste Paulista (32,7).

apresentava uma posição destacada na faixa de maior renda, enquanto que, nas demais, essa faixa era compartilhada com outros dois ou mais municípios.

Mapa 4 – Configuração municipal do IDH - Renda das três regiões piloto





PARTE II - 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.

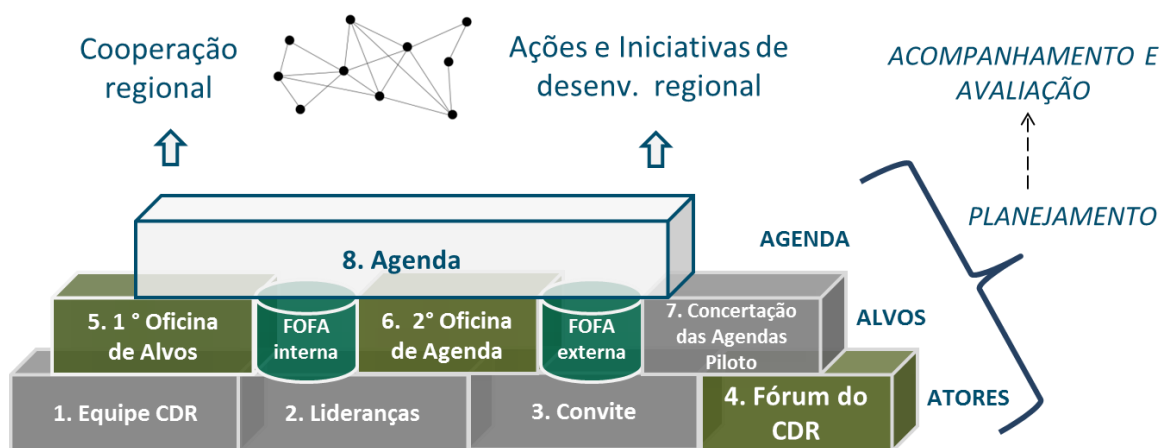
Tal escolha inicial, no entanto, não imporá prejuízo à revisão dessa partição regional no curso dos estudos, tendo em vista a possibilidade de adaptar o recorte às características específicas das estruturas universitárias e técnico-científicas em geral.

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.

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).

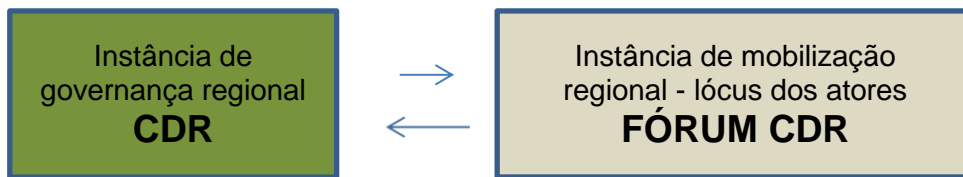


Fonte: CGEE, 2017.

ARTICULAÇÃO E MOBILIZAÇÃO DOS ATORES

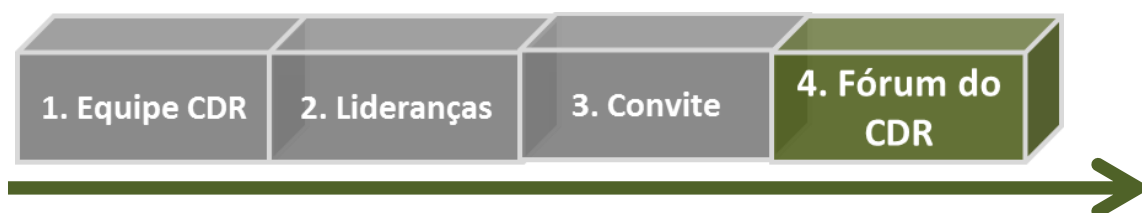
O lançamento do centro precisa estar alicerçado pelo conjunto expressivo de atores que atuam na região (Figura B) e que se articulam entorno do CDR. Em vista disso, uma tarefa preparatória é mobilizar as lideranças relevantes para que participem e/ou se façam representar nas discussões do CDR, ocasião 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



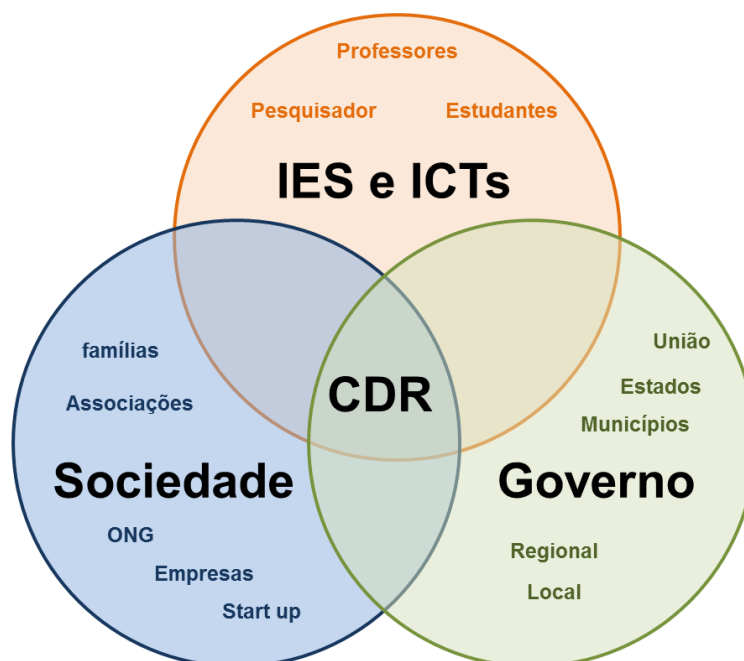
Fonte: CGEE, 2017.

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.

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) SWOT³ (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).

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 1ª e a 2ª oficinas, pois os atores terão tempo de discutir e rever esses primeiros resultados no início da Oficina da Agenda.

³ 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.

ELABORAÇÃO DA AGENDA

A 2ª 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 – 2ª Oficina



Sugere-se aqui a elaboração de uma Matriz de Proposições da Agenda⁴, que deve ser compartilhada e detalhada por todo o *Fórum CDR*, ajudando os 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

⁴ A Matriz de Proposições da Agenda é uma tabela contendo os Alvos identificados pelo Fórum CDR e, futuramente, os projetos e iniciativas a deslançar, classificando seus objetivos, justificativas, estratégias, atores responsáveis e prazos de realização.

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

<i>Tipo de de apoio a itens da Agenda Regional</i>	<i>Linhas de fomento e financiamento/ Instituições (exemplos)</i>
Formação de recursos humanos	Bolsas (GD, GM, DCR, DTI, Aperfeiçoamento, PIBIC/IT, PIBID etc.) - CNPq/ MCTIC, Capes/MEC e FAP
Fomento à Pesquisa	Bolsas (Pq e PD), auxílios e editais gerais e temáticos (inclui RHAE) - CNPq; PAPPE - Finep/FAP, Funtec – BNDES; Fundeci - BNB
Financiamento à P&D	Inova empresa, FNDCT (Fundos setoriais), Linhas de crédito – Finep; Apoio à inovação, Capital semente -BNDES
Subvenção econômica às empresas	Subvenção e Tecnova- Finep
Empreendedorismo, PME, Start up	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;
Isenção impostos (II, IPI, outros)	Informática – Sepin/MCTIC; Lei do Bem Setec/ MCTIC; Pesquisa científica – CNPq; incentivos e benefícios fiscais estaduais e municipais

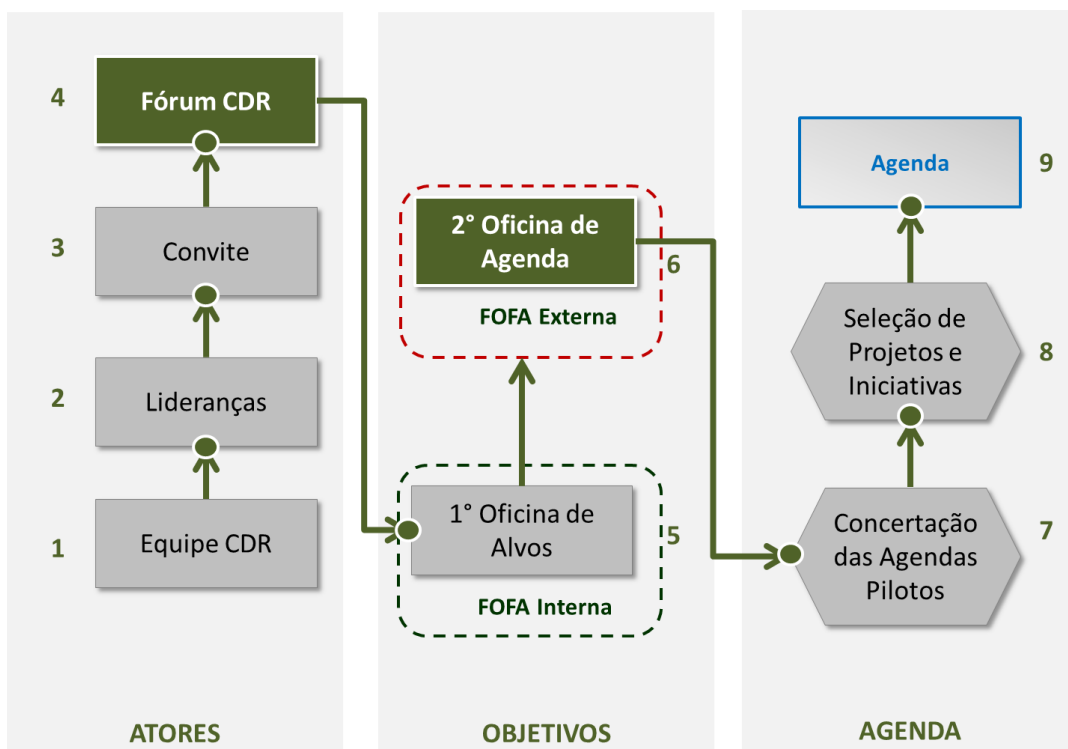
Para a montagem definitiva da Agenda, é necessário que o Fórum do CDR realize, na 2ª Oficina, um momento final de concertação dos resultados, homologando as ações e os cronogramas acordados por todos. Após a homologação da ADR, o Fórum CDR cancelará os projetos e as iniciativas cujas informações serão 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 Planeamento 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.