



Projeto Temático – Subsídios para Políticas Orientadas por Missão

Relatório contendo o marco inicial do projeto com planejamento das ações e cronograma para 2023

Centro de Gestão e Estudos Estratégicos
Ciência, Tecnologia e Inovação



cgEE

Projeto Temático – Subsídios para Políticas

Orientadas por Missão

Relatório contendo o marco inicial do projeto com planejamento das ações e cronograma para 2023

Centro de Gestão e Estudos Estratégicos
Ciência, Tecnologia e Inovação

Projeto Temático – Subsídios para Políticas Orientadas por Missão

Relatório contendo o marco inicial do projeto com planejamento das ações e cronograma para 2023

não Circular



Brasília, DF
Dezembro, 2022

Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE)

Organização social supervisionada pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI)

Presidente

Fernando Cosme Rizzo Assunção

Diretores

Ary Mergulhão Filho

Luiz Arnaldo Pereira da Cunha Junior

Relatório contendo Marco Inicial com planejamento das ações e cronograma para 2023. Subsídios para Políticas Orientadas por Missão. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2022.

25 p: il.

1. Políticas Públicas. 2. Políticas Orientadas por Missões. 3. Desenvolvimento de Longo Prazo

I. Título. II. Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. III. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações

Centro de Gestão e Estudos Estratégicos

SCS Quadra 9, Torre C, 4º Andar

Edifício Parque Cidade Corporate

70.308-200 - Brasília, DF

Telefone: (61) 3424.9600

<http://www.cgEE.org.br>

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

Referência bibliográfica:

Centro de Gestão e Estudos Estratégicos - CGEE. **Relatório contendo Marco Inicial com planejamento das ações e cronograma para 2023.** Subsídios para Políticas Orientadas por Missão. Brasília, DF: 2022. 25p.

Esta publicação é parte integrante das atividades desenvolvidas no âmbito do 2º Contrato de Gestão CGEE – 38º Termo Aditivo/Projeto: Subsídios para Políticas Orientadas por Missão. – 8.10.51.08.01.07. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações/2022.

não Circular

Projeto Temático – Subsídios para Políticas Orientadas por Missão

Relatório contendo o marco inicial do projeto com planejamento das ações e cronograma para 2023

Supervisão

Fernando Cosme Rizzo Assunção

Equipe CGEE

Mayra Juruá G. Oliveira (coordenação)

Rafael de Almeida Metzner

não Circular

SUMÁRIO

1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROJETO E EXPERTISE DO CGEE.....	8
2. DESAFIOS SOCIETAIS E AS POLÍTICAS ORIENTADAS POR MISSÕES (POM): ARCABOUÇO CONCEITUAL.....	12
3. OBJETIVO DO PROJETO.....	18
4. ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	18
4.1 Trilha 1: Governança do projeto.....	19
4.2 Outros parceiros.....	21
4.3 Trilha 2: Desenho e Prototipagem de Políticas Orientadas por Missões	21
4.4 Cronograma preliminar.....	23
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	24

1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROJETO E EXPERTISE DO CGEE

No âmbito do 38º Termo Aditivo ao Contrato de Gestão CGEE/MCTI, este documento estabelece o Marco Inicial do projeto **Subsídios para Políticas Orientadas por Missão (POM)**, cujas atividades deverão ser iniciadas no alvorecer de 2023. Este projeto tem sua motivação e relevância convergentes não apenas com a incontornável necessidade de fortalecimento de estratégias e planejamento de longo prazo no Brasil, como também com a própria missão do Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE). Em seu marco institucional, o CGEE tem como missão subsidiar a 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. Ademais, os objetivos estratégicos e a vasta experiência do CGEE em estudos com visão de futuro e planejamento de longo prazo, concorrem para que o presente projeto possa auxiliar o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações e outros entes públicos e privados na estruturação de ações capazes de fortalecer e acelerar o desenvolvimento científico nacional e a superação de históricos desafios societais.

De fato, como será detalhado mais adiante, a abordagem de políticas orientadas por missões (*mission-oriented policies* no conceito original em inglês) tem como cerne a estruturação e coordenação de programas, políticas e instrumentos de financiamento sob a liderança do Estado nacional com vista ao cumprimento de um conjunto de missões complementares e convergentes com um, ou mais, grandes desafios do país cuja superação não poderia ser alcançada com ações isoladas ou de curto prazo.

O CGEE desenvolveu nos últimos anos diversos projetos que dialogam diretamente com a abordagem de POM, além de inúmeros outros que convergem por apoiar-se na visão prospectiva e na busca por estratégias de longo prazo. O Brasil possui ainda grandes desafios enquanto país em desenvolvimento. Com

vasto potencial natural, humano e científico, nossa nação tem ao mesmo tempo dívidas históricas com seu povo e capacidade para posicionar-se na liderança de setores tecnológicos e econômicos de fronteira. Neste sentido, pode-se pensar em diversos exemplos de desafios sociais particularmente interessantes ao desenvolvimento de uma abordagem como a de políticas orientadas por missões.

Contornar o paradoxo entre a aceleração do desenvolvimento científico e tecnológico e a necessária garantia e ampliação de postos de trabalho é um objetivo multifacetado de urgência para as próximas décadas em nosso país. Esses desafios envolvem problemas estruturais e conjunturais, incluindo a crescente desindustrialização e a fragilização da base industrial e de inovação, tendo em vista o pequeno número de empresas nacionais capazes de absorver ou adaptar as novas tecnologias em seus processos produtivos e de contornar a precariedade de um ambiente incapaz de apoiar esses processos em uma perspectiva de geração de emprego. Estes problemas são agravados, sobretudo em um mercado de trabalho nacional fortemente marcado pela informalidade como é o caso brasileiro, onde o desemprego e a precarização crescentes nos últimos anos dificultam ainda mais a contenção da polarização das condições de trabalho e emprego no país, como ressaltado no projeto.

Ao final da primeira fase do projeto Desenvolvimento Tecnológico e Mercado de Trabalho, conduzido entre 2020 e 2021, publicou-se um *policy paper* sugerindo POM como abordagem para enfrentamento do referido paradoxo. No documento, são feitas considerações iniciais e sugestões metodológicas para desenvolvimento futuro da referida abordagem visando, em particular, o enfrentamento dos desafios da transição digital da economia e da indústria frente à necessária ampliação do emprego no país.

O desenvolvimento de cadeias produtivas de baixo carbono, baseadas em nossa rica biodiversidade e capazes de promover a inserção produtiva de trabalhadores e populações tradicionais é outro gigantesco desafio nacional. Em particular, o efetivo desenvolvimento sustentável da Amazônia pode e deve ser feito em um círculo virtuoso que entrelaça desenvolvimento científico, tecnológico e inovações

com preservação ambiental e cultural em prol da melhoria da qualidade de vida tanto de populações locais como da sociedade brasileira em seu sentido geral. Como se tem repetido em fóruns científicos, “**a Amazônia é nossa lua!**”, em referência à primeira geração de políticas-orientadas por missões que induziu grandes saltos tecnológicos em meados do século XX. Com efeito, é importante destacar que embora o Brasil já tenha concebido ao longo de décadas diversas estratégias e planos para o desenvolvimento sustentável da Amazônia e de outros biomas e regiões, ainda carece de implementação efetiva um conjunto coordenado de políticas e programas de longo prazo que tenham o desenvolvimento científico como aspecto basilar. O CGEE possui vasta contribuição neste sentido, já tendo desenvolvido projetos e estudos em parceria com grandes especialistas nacionais e instituições fundamentais para este processo.

Mais recentemente, o Observatório de Bioeconomia (ODBio) instalado no CGEE vem renovando as contribuições do Centro no tema e também ressaltou a abordagem de POM como estratégica. Como se sabe, o conceito de bioeconomia ganhou grande visibilidade nos últimos anos e reflete a ideia de atividades econômicas derivadas de bioprocessos e bioprodutos, contribuindo para soluções eficientes no uso de recursos biológicos que promovam a transição para um novo modelo de desenvolvimento sustentável e de bem-estar da sociedade. Assim, “é consenso entre as nações com agendas para o desenvolvimento da bioeconomia, que as soluções inovadoras passam, fundamentalmente, pelo avanço de diferentes fronteiras de conhecimento, o que requer aporte substancial de recursos em projetos portadores de futuro aliados a um grande esforço de comunicação e engajamento da sociedade para viabilizar a transformação. Para que essas agendas possam prosperar é essencial dispor de um quadro político

com visão de futuro, comprometido com os avanços necessários em diferentes áreas ¹.

Por fim, cabe destacar o trabalho no CGEE na concepção e implementação de uma capacitação em Políticas Orientadas a Missões para o corpo técnico da FINEP em final de 2019. A demanda da Finep ao CGEE demonstrou o reconhecimento da abordagem em seu potencial de dar maior eficiência ao financiamento de estudos e projetos inovadores e promover seu maior impacto ao coordená-los em missões visando grandes desafios sociais. Por ocasião do curso ofertado, servidores de carreira de diversas áreas da Finep puderam se familiarizar com os conceitos, métodos e técnicas de POM e realizar exercícios de implementação de missões. A existência de servidores capacitados na metodologia é um elemento de fortalecimento da própria capacidade estatal em promover o planejamento de longo prazo, em particular na abordagem POM.

Importante destacar que para o desenvolvimento dos projetos e iniciativas mencionados o CGEE mobilizou e dialogou com especialistas nacionais e internacionais em POM, com destaque para a economista italiana radicada na Inglaterra, Mariana Mazzucatto, principal referência mundial no tema. Ainda em 2016, a professora Mazzucatto e o professor brasileiro Caetano Penna realizaram um amplo levantamento das capacidades brasileiras e dos gargalos existentes à implementação de políticas orientadas por missões no Brasil (CGEE 2016). Ao longo de todos estes anos e por meio das diversas iniciativas desenvolvidas, a equipe técnica do CGEE foi sendo progressivamente capacitada e pôde aprofundar habilidades como visão estratégica, reflexividade e trabalho em equipe, aspectos importantes para desenvolvimento de abordagens ancoradas em articulação de atores, visão de longo prazo e promoção da inteligência coletiva.

¹ FARTES, Daniela; COSTA SILVA, Emilly Caroline; POPPE, Marcelo, Framework de Políticas Orientadas por Missões para a bioeconomia, **Parcerias Estratégicas**, 2023.

Assim, projeto Subsídios para Políticas Orientadas por Missões busca dar continuidade às reflexões e trabalhos desenvolvidos pelo CGEE e por instituições parceiras com vistas a estratégias de longo prazo para o desenvolvimento científico e sustentável do país. Nas próximas seções, este documento de Marco Inicial delinea um breve arcabouço teórico, seguido de proposta de percurso metodológico, parceiros principais e governança, assim como cronograma preliminar. Este Marco Inicial tem como objetivo orientar os primeiros passos do projeto, cujo detalhamento de escopo e estratégia de execução deverão ser discutidos, refinados e validados junto ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações e outras instituições parceiras.

2. DESAFIOS SOCIETAIS E AS POLÍTICAS ORIENTADAS POR MISSÕES (POM): ARCABOUÇO CONCEITUAL

A percepção da centralidade da ciência e da tecnologia como motores do desenvolvimento econômico ganhou espaço o desenvolvimento industrial e se acelerou em escala global durante corrida tecnológica e militar que sucedeu à segunda guerra mundial. Ao considerar a ciência como um bem nacional, o progresso científico torna-se um elemento estratégico para nações e estados nacionais. De fato, o desenvolvimento tecnológico e a inovação sempre estiveram ligados a grandes desafios e motivações estratégicas. Frequentemente, os resultados de um desenvolvimento tecnológico particular seguem um caminho secundário e vão para desaguar em outra indústria ou cadeia produtiva. Um exemplo interessante é frequentemente apontado por diversos autores: muitas inovações tecnológicas de uso civil resultam direta ou indiretamente da pesquisa e desenvolvimento militar (P&D), levando à inovação de produtos comercializáveis como iPhones². Isto significa que o gasto público e o papel ativo

² Ver por exemplo, Mazzucato 2018; Penna 2021.

do Estado são elementos fundamentais na análise dos fatores relacionados à inovação tecnológica, ou seja, as capacidades de inovação.

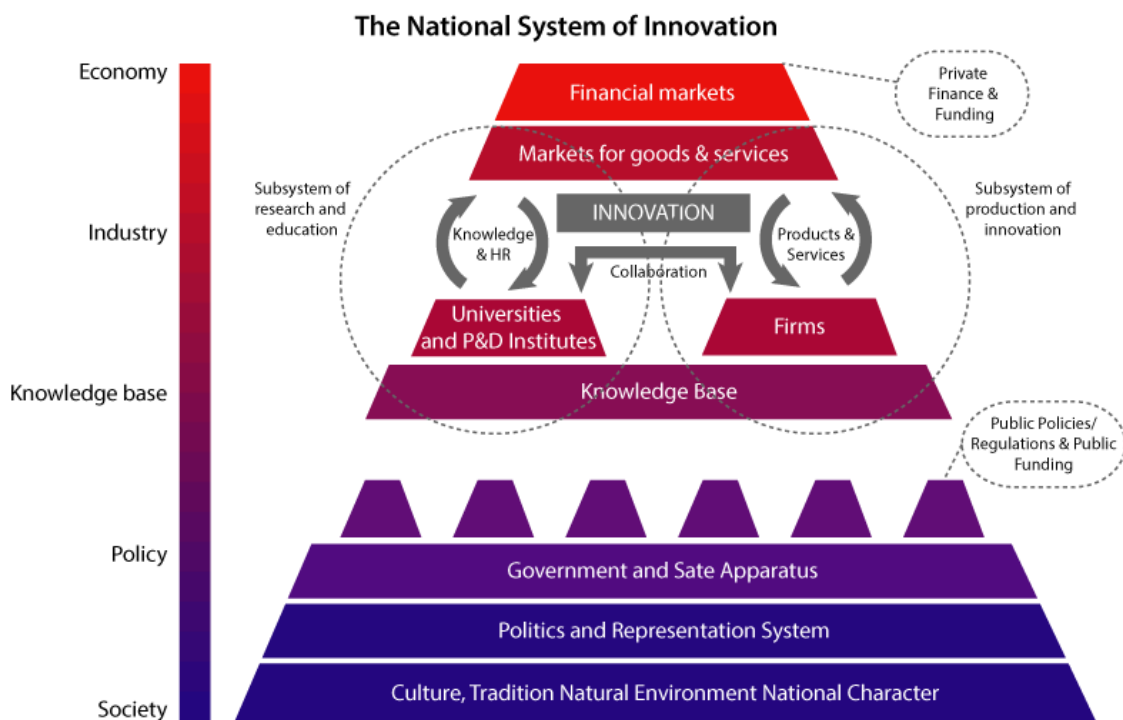
Na abordagem dos sistemas nacionais de inovação³, o conceito de inovação é analisado de forma sistêmica e não-linear, com ênfase nas particularidades locais e no contexto social dos países. O conjunto de instituições nacionais que contribuem para o desenvolvimento das capacidades de inovação e aprendizagem é considerado como um sistema, incluindo os elementos e relações que interligam a produção, a assimilação do conhecimento e suas repercussões. Segundo Mazzucato & Penna (2019), "uma perspectiva ampla sobre o sistema nacional de inovação identifica quatro subsistemas:

- (i) política pública e financiamento público;
- (ii) pesquisa e educação;
- (iii) produção e inovação; e
- (iv) financiamento privado e financiamento privado.

³ Uma excelente síntese do conceito e abordagens de Sistemas Nacionais de Inovação é feita por Cassiolato, J.

E. e Lastres, H.M. (2005). *Sistemas de inovação e desenvolvimento: as implicações de política*. Revista São Paulo em Perspectiva. 2005, v. 19, n. 1. pp. 34-45

Figura 1 – Sistemas Nacionais de Inovação



Fonte: Mazzucatto e Penna (2016)

O estudo das capacidades de um país é, portanto, um aspecto chave destas perspectivas mais ampla de sistemas nacionais de inovação e de Política Orientada por Missões. A ideia de que as políticas orientadas por missão podem ser diferenciadas em termos de capacidades foi desenvolvida inicialmente em Mazzucatto e Penna (2016). Os autores também argumentaram que três mecanismos facilitarão a criação de capacidades durante o próprio processo de política orientada a missões: mecanismos de cooperação, mecanismos de competição e mecanismos de avaliação e prestação de contas

Como vemos na figura acima, tão importante quanto as capacidades em si é a articulação e conexão entre elas e entre os diversos componentes do sistema. Neste sentido, não é surpreendente que as políticas públicas da atualidade incluam cada vez mais em suas "melhores práticas" não apenas o conhecimento científico, mas também a conexão entre elas. Grande parte das políticas públicas atuais, incluindo a política científica, enfatiza, por um lado, o reconhecimento da

multicausalidade dos problemas da sociedade (ou *wicked problems*, como postulado na literatura de políticas públicas e *policy design*⁴); e, por outro lado, a importância do envolvimento das partes interessadas no processo de formulação e avaliação de políticas. Esta abordagem também é convergente com o conceito de política orientada por missões e os esforços de progresso científico e de diálogo político em torno de grandes desafios desconstruídos em 'missões.

Mais recentemente, a literatura POM ganhou novas contribuições conceituais avançadas, estabelecendo uma abordagem setorial para a implantação de políticas orientadas por missões. Conforme explicam Miedzinski et al. (2019), essa abordagem diferencia entre três níveis: o nível mais alto corresponde aos amplos desafios societais; o nível intermediário estabelece potenciais soluções para problemas concretos e representam as “missões”; e o terceiro nível é formado pelos setores industriais.

Certamente, o envolvimento de várias disciplinas e áreas do conhecimento é uma necessidade quando o objetivo da pesquisa é a resolução de um problema complexo, especialmente quando este problema é de natureza prática (não teórica), porque a realidade é, obviamente, complexa. A noção de interdisciplinaridade e de transdisciplinaridade tem como ponto central é a abordagem de resolução de problemas e o engajamento da sociedade no processo, como fica claro no relatório da OCDE "Enfrentando os desafios societais usando a pesquisa transdisciplinar"⁵.

O *policy paper* desenvolvido no âmbito do projeto Desenvolvimento Tecnológico e Mercado de Trabalho destacam que as políticas orientadas por missões “podem contribuir ao direcionamento, à coerência e à escala das iniciativas para promover

⁴ PETERS, Guy. *Policy Problems and Policy Design*. Elgar. Londres: 2018.

⁵ OECD, **Addressing societal challenges using transdisciplinary research**, disponível em:

<<https://www.oecd.org/science/addressing-societal-challenges-using-transdisciplinary-research-0ca0ca45-en.htm>>. acesso em: 5 jan. 2023.

desenvolvimento e difusão das tecnologias digitais, com potenciais ganhos em produtividade e eficiência, tanto à indústria, como à prestação dos serviços públicos. Quando bem desenhadas e estruturadas, legitimam as ações públicas e permitem o diálogo construtivo entre atores do setor público, privado e sociedade civil, o que é essencial para a compreensão dos problemas em questão e para impulsar soluções adequadas”⁶. Como dito anteriormente, o papel do Estado neste processo é não apenas condição necessária para o sucesso como deve ser exercido com liderança e empreendedorismo. Da mesma forma, possui papel central a garantia de financiamento público de longo prazo, inclusive por seu potencial de atração de parceiros no setor privado. Neste sentido, a estabilidade das fontes de financiamento de C,T,&I como os recursos do **Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico** – FNDCT - é imprescindível. Tão importante quanto a estabilidade do Fundo, são os esforços de alinhamento entre as diretrizes dos fundos com as diretrizes da política científica e da estratégia de longo prazo nacional.

A transição digital, por exemplo, abre oportunidades, mas não é livre de riscos. O Estado brasileiro pode contribuir para a expansão do mercado de trabalho e empregos qualificados, mas, para isso, deverá promover uma mudança estrutural que consiga modificar o padrão de especialização da indústria nacional e sua inserção nas cadeias globais de valor, bem como fortalecer as capacidades científicas, tecnológicas e de inovação nacionais. Com efeito, “a lição mais geral que se pode extrair sobre a orientação e a delimitação das missões se mostra especialmente interessante para o Brasil (...) as missões tendem a ser o resultado de um processo de construção gradual e inclusivo, através do qual desafios amplos e complexos vão sendo progressivamente circunscritos. Isso significa que, mesmo em face de um desafio amplo, complexo e multifacetado, como o da transformação digital com trabalho e empregos de qualidade, em condições

⁶ CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS (CGEE), Desenvolvimento tecnológico e mercado de trabalho - *Policy paper*. Elementos para políticas orientadas por missões.

adequadas para a experimentação é possível aprender a definir e refinar missões”⁷.

No âmbito da aplicação da abordagem POM à bioeconomia, proposta pelo CGEE, “entende-se que inovações sistêmicas estão ancoradas não em setores industriais, mas em capacidades associadas a diferentes dimensões que compõem um sistema de inovação, como ilustrado anteriormente: dimensão sociocultural, de políticas públicas, científico-tecnológica, produtiva ou industrial, e econômica (mercados consumidores e de capitais)⁸”. Compreende-se assim que, em POM, as políticas incluem instrumentos do lado da oferta (como subvenções e isenções fiscais) e também do lado da demanda, sobretudo compras públicas.

No estudo sobre o sistema nacional de inovação brasileiro com vistas à implementação de políticas orientadas por missões, desenvolvido para o CGEE por Mazzucatto e Penna⁹, algumas fragilidades ficaram evidentes, em particular da necessidade de reforço das capacidades essenciais. Muitos das fragilidades e gargalos já são bem conhecidos da comunidade científica e dos tomadores de decisão, mas vêm se tornando mais visíveis e urgentes no contexto da Indústria 4.0. Outras análises, realizadas sob diferentes ângulos, apontam para limitações importantes em termos de escala, propósitos e implementação das ações empreendidas no âmbito federal. Essas avaliações sugerem a necessidade de avançar na construção de políticas sob uma abordagem sistêmica visando estimular ações integradas e coordenadas por parte de diferentes atores do SNI, e de promover a aprendizagem no desenho e implementação das POMs.

Um aspecto merece ser sublinhado: a reconstrução de arranjos institucionais compatíveis com a construção de agendas estratégicas dentro do governo, assim como o envolvimento das partes interessadas, tanto no setor privado e

⁷ *Ibid.*

⁸ FARTES; COSTA SILVA; POPPE, Framework de Políticas Orientadas por Missões para a bioeconomia. No prelo.

⁹ CGEE (2016).

empresarial, como junto à sociedade civil. Este envolvimento e articulação não apenas são as bases de políticas públicas legítima, transparentes e democráticas, como também são a base de uma abordagem sistêmica para desenvolvimento de políticas orientadas por missões. A articulação institucional será, portanto, um objetivo específico de qualquer estratégia de POM liderada pelo Estado brasileiro nos próximos anos. Os novos arranjos de governança e de estruturas governamentais a serem estabelecidos pelo novo Governo Federal deverão desempenhar papel central neste processo a fim de se garantir legitimidade, consistências e capacidade real de implementação. A metodologia proposta a seguir buscará lançar as bases para tal.

3. OBJETIVO DO PROJETO

O principal objetivo do projeto é subsidiar o estabelecimento de políticas orientadas por missões por meio de dois objetivos específicos:

- (i) identificação e articulação de atores estratégicos; e
- (ii) facilitação e construção de convergência para priorização de desafios societais e definição de missões associadas.

4. ABORDAGEM METODOLÓGICA

A metodologia aqui proposta encontra-se ancorada em duas trilhas principais. Em primeiro lugar o estabelecimento de uma estrutura de governança do projeto visando a articulação e alinhamento permanentes entre atores prioritários para o desenvolvimento do projeto. Em segundo lugar, a implementação de combinação de métodos e estratégias para desenvolvimento do conteúdo necessário à estruturação de políticas orientadas por missões. Em ambas trilhas, o CGEE envolverá equipe técnica qualificada e multidisciplinar e mobilizará consultores especializados sempre que necessário.

4.1 Trilha 1: Governança do projeto

A exemplo de diversos projetos desenvolvidos anteriormente pelo Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE), a composição de um comitê de governança é um fator central no sucesso de projetos de alta complexidade onde a definição de escopo e temáticas prioritárias não foram estabelecidas à priori. A composição do Comitê de Governança deve ser enxuta, cerca de 5 membros, a fim de garantir a presença frequente nas reuniões ordinárias, mas não exclui, em nenhuma hipótese, a ampliação sistemática e estruturada do rol de atores consultados e envolvidos em etapas diversas do projeto.

No presente projeto, tendo em vista a demanda original e a centralidade dos componentes de C&T, o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovações é o parceiro central e presença incontornável no comitê de governança. A escolha do representante ficará à cargo do próprio Ministério, mas recomenda-se um perfil com atuação em área transversal do Ministério (departamentos ou assessorias de planejamento e avaliação, por exemplo, ou outros ligados à Secretaria Executiva ou ao Gabinete do Ministro), dispendo de visão sistêmica e estratégica, e autonomia decisória ou acesso fácil aos mais altos dirigentes.

Em segundo lugar, propõe-se incluir no Comitê de governança representante de Ministério à cargo do planejamento governamental de longo prazo e/ou articulação entre Ministérios. Este membro possui papel importante na visão global das estratégias governamentais e na intersetorialidade dos desafios e das missões a serem trabalhados. Ademais, costumam ser atribuição destes órgãos a formulação e/ou acompanhamento de estratégias de desenvolvimento de longo prazo. Como ainda não se sabe a estrutura completa dos Ministérios e órgãos do novo governo, não é possível fazer indicações precisas, mas pode-se mencionar à título de exemplo, membros dos Ministérios de Planejamento e Gestão, da antiga Secretaria de Assuntos Estratégicos, ou mesmo da Casa Civil.

A vertente da sustentabilidade e da transição ecológica não deverão estar ausentes do processo de elaboração de missões, sejam elas quais forem. Como explicitado anteriormente, o desenvolvimento sustentável deve ser um elemento onipresente e transversal da estratégia nacional de longo prazo e a Amazônia pode ser nossa lua. Neste sentido, um representante do Ministério do Meio Ambiente é desejável.

Da mesma forma, o desenvolvimento industrial e o fomento a inovações de interesse nacional e compatíveis com a bioeconomia e a transição ecológica podem jogar um papel relevante na definição e fomento a cadeias produtivas de potencial inovador e disruptivo. Assim, sugere-se a inclusão de representante da Confederação Nacional da Indústria, ou de Ministério à cargo do desenvolvimento industrial.

Por fim e não menos importante, é imprescindível a inclusão de representante da Finep e/ou do FNDCT e/ou do BNDES enquanto principais financiadores de projetos de Pesquisa, Desenvolvimento & Inovação no país. Importante destacar que a Finep, por já ter capacitado parte de sua equipe em Políticas Orientadas por Missões teria grande facilidade em participar e contribuir com o desenvolvimento do projeto. Por sua vez, o BNDES possui um quadro de funcionários altamente capacitados e participou de diversos projetos de visão de longo prazo como o Brasil 2035 e o Indústria 2027 coordenado pela CNI.

Adicionalmente, pode-se considerar a inclusão de um último membro. A urgência na melhoria das condições de vida de grande parte da população brasileira e a expectativa de que a ciência e a coordenação de políticas públicas possam contribuir com a superação de desafios sociais ligados, também, ao desenvolvimento social, sugerem a inclusão de membro voltado aos aspectos sociais de inclusão produtiva, geração de emprego ou vocações regionais.

Esta composição proposta é tentativa e deverá ser refinada à luz da realidade conjuntural, inclusive política, e do horizonte temporal do projeto. De todo modo, como destacado, este comitê de governança teria como função orientar e zelar por todas as etapas do projeto, não se tratando do conjunto final dos atores a

serem envolvidos que deverá ser muito mais ampla e adaptada aos temas e desafios escolhidos.

Como atividades fundamentais do Comitê de Governança, propõe-se:

- a) analisar e propor aperfeiçoamentos neste Marco Inicial enquanto estratégia de desenvolvimento do projeto.
- b) reunir-se de maneira sistemática para validar estratégias, escopos e atores complementares.
- c) Orientar a definição dos produtos a serem desenvolvidos em cada etapa do projeto.
- d) Atuar como articuladores e disseminadores do projeto.

4.2 Outros parceiros

Além dos parceiros citados para o Comitê de Governança, sugere-se de maneira preliminar envolver progressivamente representantes das seguintes instituições: Agência Brasileira de Promoção das Exportações (APEX); Escola Nacional de Administração Pública (ENAP); Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Ministérios da Educação, dos Povos Indígenas, das Cidades; Embrapii, CONFAP, CONSECTI.

4.3 Trilha 2: Desenho e Prototipagem de Políticas Orientadas por Missões

Esta trilha apoia-se na experiência do CGEE no desenvolvimento de estudos prospectivos e agendas estratégicas de longo prazo como, por exemplo, aqueles realizados para os projetos Estratégia Nacional de Inovação (2021); Diagnóstico das Ciências Humanas, Sociais Aplicadas, Linguística, Letras e Artes – CHSSALLA (2019/20); Cidades Sustentáveis (2017/19); Moldando o Futuro do CNPq (2013), Planejamento Territorial do PPA (2007), dentre muitos outros.

A estratégia central é a realização de oficinas de trabalho que promovam a definição de um futuro alvo e/ou a seleção de um desafio societal a ser superado.

As dinâmicas são conduzidas com apoio de métodos de promoção da inteligência coletiva e de técnicas tais como *design thinking*, *brainstorming* e consolidação de resultados por aproximações sucessivas.

Para tanto, será necessária a realização prévia de processos de capacitação curta ou nivelamento do domínio da abordagem de política orientada por missões, à exemplo do que foi desenvolvido pelo CGEE para a Finep em 2019.

Após a realização dos dois processos descritos acima, será feita o desenvolvimento de uma prototipagem de exemplo concreto de política orientada por missões. Este protótipo poderá ser aprimorado e replicado em etapas subsequentes do trabalho.

A ideia de prototipagem encontra lastro em diversas abordagens de políticas públicas e é parte fundamental dos métodos de *design thinking*.

O cronograma a seguir sistematiza as etapas fundamentais das duas trilhas propostas.

4.4 Cronograma preliminar

	dez/22	Janeiro		fevereiro		março		abril		maio		junho		julho
	01 a 30	1 a 15	16 a 31	1 a 15	16 a 31	1 a 15	16 a 31	1 a 15	16 a 31	1 a 15	16 a 31	1 a 15	16 a 31	01 a 30
Trilha 1: Governança														
Definição do Comitê de Governança			x	x	x									
>Reuniões ordinárias do comitê				x		x		x		x		x		
>Análise do Marco Inicial				x										
>refinamento do Marco Inicial e Plano de Projeto					x									
>Validação do conteúdo do produto final													x	
Trilha 2: desenho e prototipagem em POM														
Elaboração de Marco Inicial	x													
capacitação/alinhamento em POM						x								
workshop Definição de desafio Societal e missões								x						
Prototipagem								x	x	x				
evento de apresentação da prototipagem e refinamento											x			
Produto Final													x	
Disseminação de resultados														x

não

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARDOSO JR. José Celso. *A Reinvenção do Planejamento Governamental no Brasil*. Volume 4. Brasília: IPEA, 2011.

Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. Mazzucato, M., Penna, C.C.R (Eds). *Mission-oriented finance for innovation : new ideas for investment-led growth*. Policy Network. Brasília: CGEE. 2016.

CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS (CGEE). *Desenvolvimento tecnológico e mercado de trabalho - Policy paper*. Elementos para políticas orientadas por missões. Brasília: CGEE, 2022.

CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS (CGEE). *Diagnóstico das Ciências Humanas, Sociais Aplicadas, Linguística, Letras e Artes no Brasil*. Brasília: CGEE, 2020.

CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS (CGEE); COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. *Subsídios ao Plano Nacional de Pós-graduação*. Módulo 3: Temas estratégicos para a Agenda Nacional de Pós-graduação (ANPPG). Brasília: 2016.

FARTES, Daniela; COSTA SILVA, Emilly Caroline; POPPE, Marcelo. *Framework de Políticas Orientadas por Missões para a bioeconomia. Parcerias Estratégicas*, 2023. No prelo.

IPEA, ASSECOR. *Brasil 2035. Cenários para o Desenvolvimento*. Brasília: Ipea, 2017.

MAZZUCATO, M. *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*. London: Anthem Press, 2015.

MAZZUCATO, M. Mission-oriented innovation policies: challenges and opportunities. *Industrial and Corporate Change*, 27(5), 2018. pp 803–815.

<https://doi.org/10.1093/icc/dty034>

MOWERY, D. C. Defense-related r&d as a model for "grand challenges" technology policies. *Research Policy*, 41(10), 2012. pp 1703–1715.

<https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.03.027>

OECD. **Addressing societal challenges using transdisciplinary research.**

Disponível em: <<https://www.oecd.org/science/addressing-societal-challenges-using-transdisciplinary-research-0ca0ca45-en.htm>>.

PENNA, C. C. Technological Revolutions and the Role of the State in the Governance of Digital Technologies. Project for Peaceful Competition. 2021. Disponível em

<https://www.peaceful-competition.org/pub/gz6r3zv5>

Peters, B. G. Policy problems and policy design (Ser. New horizons in public policy). Edward Elgar Publishing, 2018.

PETERS, B. G. ET AL. Are wicked problems really so wicked? perceptions of policy problems. *Policy and Society*, 38(2), 2019. Pp 218–236.

<https://doi.org/10.1080/14494035.2019.1626595>