

Trajetória da Gestão do CGEE

Dezembro 2005 – Dezembro 2010



cg ee

Centro de Gestão e Estudos Estratégicos
Ciência, Tecnologia e Inovação

Trajetória da Gestão do CGEE

Dezembro 2005 - Dezembro 2010



cgee

Centro de Gestão e Estudos Estratégicos
Ciência, Tecnologia e Inovação

Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE)

Ciência, Tecnologia e Inovação

Presidenta

Lucia Carvalho Pinto de Melo

Diretor Executivo

Marcio de Miranda Santos

Diretores

Antonio Carlos Filgueira Galvão

Fernando Cosme Rizzo Assunção

Gerson Gomes

Gestor Administrativo

Edmundo A. T. Pereira

Aldino Graef (05/06/2002 - 31/01/2008)

Redação e edição

Antonio Carlos Filgueira Galvão
(coordenador)

Andréa Perez Alves

Antonio Glauter Rocha

Carmem Silvia C. Bueno

Claudio Chauke Nehme

Edmundo A. T. Pereira

Lucia Carvalho Pinto de Melo

Tatiana de Carvalho Pires

Conselho de Administração

Marco Antônio Raupp (SBPC)

Presidente 24/01/2010

Eduardo Moacyr Krieger (ABC)

Presidente de 24/01/2006 a 23/01/2010

Alexandre Cardoso (Consecti)

Alysson Paolinelli (CNA)

Angela Maria Cohen Uller (Abipti)

Carlos Alberto de Aragão Carvalho
(CNPq)

Carlos Alberto Ribeiro de Xavier (MEC)

Carlos Américo Pacheco (Associados)

Clemente Ganz Lúcio (Dieese)

Edson Fermann (Sebrae)

Erney Felício Plessmann de Camargo
(CNPq)

Francelino Lamy de Miranda Grando
(MDIC)

Geraldo José Corrêa (Sebrae)

Guilherme Ary Plonski (Anprotec)

Hugo Borelli Resende (Anpei)

Isa Assef dos Santos (Abipti)

Jorge Luís Nicolas Audy (Foprop)

Jorge Bounassar Filho (Confap)

José Augusto Coelho Fernandes (CNI)

José Luiz Fontes Monteiro (Foprop)

Luiz Antonio Rodrigues Elias (MCT)

Luiz Antônio Magalhães Pontes
(Foprop)

Luís Manuel Rebelo Fernandes (Finep)

Manuel Fernando Lousada Soares
(MDIC)

Marco Antônio Reis Guarita (CNI)

Marco Antônio Zago (CNPq)

Marcos Vinícius de Souza (MDIC)

Maria Angela do Rego Barros (Anpei)

Mario Neto Borges (Confap)

Odenildo Teixeira Sena (Confap)

Odilon Antonio Macuzzo do Canto
(Finep)

Rafael Lucchesi (CNI)

Renê Teixeira Barreira (Consecti)

Ronald Martin Dauscha (Anpei)

Sérgio Henrique Ferreira (SBPC)

Projeto Gráfico e diagramação

Diogo R. Moraes Alves

Conselho Fiscal

Ary Braga Pacheco

Derblay Galvão

Edmundo Antônio Taveira Pereira

José Roberto Alves Corrêa

C389r

Relatório Trajetória da Gestão do CGEE: Dezembro 2005
- Dezembro 2010, Brasília, DF: Centro de Gestão e Estudos
Estratégicos, 2011.

72 p; il, 29,7 cm

1. Ciência, Tecnologia e Inovação. 2. Agenda de CT&I.
I. CGEE. II. Título.

SCN Quadra 2, Bloco A, Ed. Corporate Financial Center, sala 1.102
70712-900 Brasília, DF. Tel: (55.61) 3424-9600, Fax: (55.61) 3424-9661
Página web: www.cgee.org.br
e-mail: info@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 citada a fonte.

Impresso em 2011

Sumário

Apresentação	4
Linha do tempo	6
A instituição	8
A consolidação do CGEE	9
Estabilidade dos recursos e meios	11
Desempenho na avaliação	16
Orientações programáticas e Conselho de Administração atuante	19
As ações	26
Quadro geral	27
Gestão estratégica e planejamento do SNCTI	28
Avaliações de políticas e programas de CT&I	30
Inovação e Agendas estratégicas setoriais	32
Temas prioritários do SNCTI	35
Desenvolvimento regional e planejamento territorial	38
Olhares transversais sobre a Agenda	41
Posfácio	48
Anexo 01 - Publicações 2006-2010	52
Anexo 02 - Ações e subações do Contrato de Gestão	56
Anexo 03 - Contratos administrativos	66

O documento “Trajetória da Gestão do CGEE – dezembro de 2005 a dezembro de 2010” busca olhar a experiência do Centro a partir da observação das realizações e conquistas e dos desafios enfrentados no período. Não constitui um relatório formal do Centro, mas cumpre o papel de colocar à disposição de analistas e interessados na experiência das Organizações Sociais informações úteis para a análise de uma experiência concreta de implantação do modelo no campo particular das instituições que proveem suporte para a formulação de políticas públicas.

O CGEE contou, no período, com estabilidade na relação com seu órgão supervisor, o MCT, e pode alcançar uma maturidade na condução dos seus estudos, análises e avaliações. A riqueza maior do Centro emana, a nosso ver, da qualidade de seus quadros técnicos e administrativos, da abordagem metodológica com olhar sempre direcionado à construção do futuro, das ferramentas ágeis de organização das informações e, sobretudo, da obstinada orientação para se lidar com a pluralidade de visões existentes na busca de explorar as convergências entre especialistas e gestores e produzir os consensos possíveis em apoiar a tomada decisão consciente nas políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação.



Linha do tempo

ano				
2006	2007	2008	2009	2010
Principais ações/subações concluídas				
 O Perfil do Profissional da Pesquisa no Futuro	 Mudanças Climáticas Globais	 Iniciativas Nacionais de Inovação (INI)	 Tecnologias Críticas e Setores Econômicos estratégicos (Siderurgia)	 Doutores 2010 – Estudos da Demografia da Base-técnica científica brasileira
 Matriz Brasileira de Combustíveis	 Mar e Ambientes Costeiros	 Materiais Avançados	 Subsídios Técnicos para Implementação do Centro de C&T em Bioetanol	 Eficiência Energética
 Tecnologia Espacial – Estudo sobre Plataformas Inerciais	 Semicondutores Orgânicos	 Energias do Futuro	 Amazônia: Estudo de Redes de Inovação – Madeira e Pesca	 Oportunidades para o Uso Sustentável dos Recursos do Mar
 Qualidade da Educação Básica nas Escolas Públicas do Brasil	 Etanol – Estudo Prospectivo Temático: Fase II – Energias Renováveis – Etanol de Cana	 Novos Instrumentos e Novas Institucionalidades de Apoio à Inovação	 Estudos sobre Tecnologias Sociais (Avaliação CVT)	 Avaliação do Programa Institutos Nacionais de C&T - INCTs/CNPq
 Planejamento Estratégico das Unidades de Pesquisa do MCT	 Dimensão Territorial do Planejamento	 Descentralização e Integração do Fomento Público Federal	 Organizações Estaduais de Pesquisa Agropecuária/Sistema Brasileiro de Tecnologia	 Avaliação do Programa de Inclusão Digital
 Avaliação das Organizações Estaduais de Pesquisa Agropecuária - Oepas	 Apreciação da Chamada Pública de Subvenção Econômica	 Amazônia – Rede de Inovação em Dermocosméticos	 Plano de Gestão Estratégica da Finep	 Avaliação da Política Nacional de Informática Sepin – Etapas I e II
 Portal Inovação – Transição para a ABDI e novos desenvolvimentos	 Planejamento Estratégico do Inpe	 Planejamento Estratégico do Insa	 Planejamento Estratégico do Sistema FMUSP-HC	 Avaliação da Olimpíada de Matemática
Principais marcos institucionais				
Participação do CGEE no Comitê de Coordenação dos Fundos Setoriais	Implantação de Núcleo de Competência Metodológica	Reformulação do site e Definição do modelo editorial	Atualização da estrutura de cargos e salários e funções de confiança	Assinatura do novo Contrato de Gestão
Lançamento da Newsletter	Implantação de modelo de gestão de projeto por liderança	Planejamento Organizacional (TGI)	Reeleição da Presidenta do CGEE	Articulação Internacional com instituições estrangeiras dos EUA, Canadá, e Outros
		Criação mecanismo - Especialista Visitante		
Principais eventos nacionais e internacionais				
Conferência Revisão da Flora Brasileira: Desafios e Oportunidades	Seminário Avaliação de Política de CT&I	Conferência I Conferência Internacional de Biocombustíveis	Seminário Avaliação do Programa Institutos do Milênio	Conferência 4ª Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação
Conferência Australia-Brasil Bio Nano Technology Conference	Seminário Iniciativa Nacional de Inovação/Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs)	Workshop Cooperação Internacional na Era do Conhecimento	Seminário Cidades, Energia e Emissões de GEE – Iniciativas Urbanas de Eficiência Energética e Redução de Emissões	Conferência II ICID 2010: Clima, Sustentabilidade e Desenvolvimento em Regiões Semiáridas
Seminário Argentina-Brasil “Desafios dos Sistemas Nacionais de Inovação: Inovação para o crescimento econômico e o desenvolvimento sustentável”				Workshop Nova Geração de Política em Ciência Tecnologia e Inovação
				Seminário Foresight International Seminar: From Theory to Practice



A Instituição

A Consolidação do CGEE

Desde os primeiros tempos, o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE) foi concebido como um núcleo de formulação de propostas estratégicas para a política nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), que opera a partir de um corpo técnico enxuto, porém capaz de mobilizar expressivas competências nacionais e internacionais para realizar suas ações.

A política nacional de CT&I deve ser uma política de Estado, que transcende o interesse imediato de governo. Ela demanda largo espectro de articulação e mobilização social e exige forte interação com todas as demais políticas, daí o seu caráter horizontal. Em consequência, ao final dos anos 1990 ficou evidente a necessidade do país contar com uma instituição como o CGEE, apta a realizar ações de maior efetividade e alcance embasadas na pluralidade de visões dos atores sociais relevantes e atenta aos sinais de mudança que se podem perceber com o uso das modernas ferramentas da prospectiva. Uma instituição capaz de prover reflexões que se colocam além das atividades cotidianas de gestão do fomento e apoio direto à pesquisa e desenvolvimento e à inovação.

Os cinco anos compreendidos entre dezembro de 2005 e dezembro de 2010, foco deste relatório, representam o período de consolidação do CGEE. Neles estão assinaladas conquistas e realizações importantes que contribuíram para aprimorar a CT&I brasileiras e estabelecer de vez um lugar para o Centro no mapa das instituições do setor.

A Conferência Nacional de CT&I de 2001 propiciou um espaço institucional ideal para a criação do CGEE, o que se concretizou. A evolução do CGEE nesses quase dez anos de vida pode ser organizada em três grandes períodos.

No primeiro, há o esforço de definição da forma de atuação do Centro, compreendida entre a fundação e a mudança de governo em 2003. A instituição ganhou então uma estrutura, organizou bases de operação e estabeleceu as primeiras grandes linhas de ação.

Esse momento inicial teve forte influência do padrão de financiamento da CT&I inaugurado com os Fundos Setoriais. Demandava-se a colaboração do CGEE na interação com especialistas, gestores, cientistas e empresários envolvidos no acompanhamento e exploração das trajetórias tecnológicas e caminhos de inovação promissores com vistas à definição de estratégias de cada setor contemplado, uma tarefa ainda de difícil assimilação pelas agências e demais instituições envolvidas na sua gestão. Como os Fundos representavam o espaço possível de evolução futura do sistema, o Centro enfrentou incompreensões em parte devido a uma equivocada interpretação de sua missão, como se retirasse para si uma fração expressiva do poder de alocação dos recursos das agências.

Entre as principais iniciativas do período assinalam-se a preparação do Livro Branco em CT&I em apoio à divulgação das conclusões e recomendações da 2ª

Conferência Nacional de Ciência e Tecnologia; a geração de subsídios técnicos para a tomada de decisão associada ao início de operação dos Fundos Setoriais – missão estatutária do CGEE; a incorporação da revista Parcerias Estratégicas, hoje em seu número 34; e o desenvolvimento das bases conceituais utilizadas na realização dos exercícios prospectivos, avaliações estratégicas e planejamentos institucionais.

O segundo momento corresponde à entrada da nova gestão no Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), em 2003, e se estende ao ano de 2004. A instituição passou ali por um período de dificuldades, que incluiu a revisão do escopo de algumas de suas missões originais. A agenda de ações contratada pelo MCT reduziu-se drasticamente e a própria sobrevivência do Centro esteve em pauta, tendo sido registrada a perda de quadros técnicos e o encolhimento deliberado de seu corpo diretivo. Nessa fase, o CGEE começou a exercer a autonomia para firmar contratos administrativos diretos com instituições do Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação em complemento às ações que desenvolve no Contrato de Gestão firmado com a União e supervisionado pelo MCT.

Cabe destacar, no período, os exercícios prospectivos realizados para os setores de energia e recursos hídricos, a investigação sobre o perfil do profissional de pesquisa do futuro e a avaliação dos Institutos do Milênio, além de outras ações articuladas com a Presidência da República junto ao Núcleo de Assuntos Estratégicos (NAE/PR). Na relação com a Presidência, destaca-se o apoio ao Projeto Brasil 3 Tempos, tentativa de retomar o planejamento de longo prazo no país, que estimulou a incursão sobre alguns temas emergentes, como as mudanças climáticas globais, os biocombustíveis, a nanotecnologia e as tecnologias da informação e comunicação (TICs). Tais iniciativas ajudaram a assegurar a sobrevivência do CGEE

e ampliar seus horizontes, impelindo-o a considerar outras possibilidades e demandas que não as assinaladas diretamente pelo MCT nos termos aditivos apensos ao Contrato de Gestão.

A relação do CGEE com os Fundos Setoriais, como pensada originalmente, estava cada vez mais afastada. Os Comitês Gestores foram aos poucos se afastando da concepção original, com as decisões sendo tomadas, mesmo que por meio de editais, ao reflexo das opções dominantes de cada momento.

O terceiro período inaugura-se com a superação da fase anterior dominada pelas incompreensões de papéis e se estende de fins de 2004 aos dias atuais. Nele registrou-se expansão e mudança de patamar do conjunto de atividades do CGEE, acompanhada de uma paulatina evolução de seus quadros técnicos e administrativos. O período pode ser associado ao amadurecimento do Centro como instituição do SNCTI e à consolidação de seu espaço de atuação no âmbito das relações estabelecidas com o MCT, órgão supervisor de suas atividades.

Com maior ou menor desenvoltura a cada momento, o CGEE pode explorar novos campos de atuação, reafirmar identidades e exercitar o apoio às instituições do setor na formulação de iniciativas estratégicas. Novos contratos administrativos ajudaram a consolidar sua aceitação abrangente como um condutor de experiências capazes de auxiliar na montagem de políticas, programas e projetos de cunho inovador. Confirmou-se o interesse crescente das instituições pela abordagem prospectiva, capaz de emprestar sentido estratégico ao planejamento institucional e à organização das ações. Confirmou-se o interesse, mesmo ainda aquém do necessário, pela avaliação de políticas e programas, instrumento de identificação de obstáculos e oportunidades e de aferição de rumos e resultados. ♦

Estabilidade dos recursos e meios

Os cinco anos compreendidos entre 2005 a 2010 também possuem estreita relação com a gestão do Ministro Sérgio Rezende, no MCT, e a do presidente Luís Inácio Lula da Silva, à frente dos rumos do Brasil.

O desempenho destacado da economia brasileira nesses anos, com forte reconhecimento internacional, foi o pano de fundo desse quadro evolutivo. O Brasil passou por um momento especial de sua trajetória de desenvolvimento tendo, pela primeira vez, acumulado os resultados de um firme e recorrente processo de redução das desigualdades sociais, em especial com a inclusão de uma expressiva fração da população no conjunto dos que detêm condições básicas de cidadania. Em simultâneo, o país passou de forma rápida e quase indolor pela crise financeira global de 2008, explorando os ativos e os fundamentos macroeconômicos e de mercado arduamente construídos e cultivados ao longo de anos anteriores.

O Brasil deslanchou um processo de crescimento desde 2003, cujas características sociais foram inéditas

na história do país. A reorientação das prioridades de governo, aliada aos ventos internacionais favoráveis permitiram uma trajetória de desenvolvimento sem precedentes, que alterou a percepção global sobre as condições econômicas e sociais do país, redefinindo sua inserção no conjunto das nações.

Nesse contexto de desenvolvimento inclusivo, a área de CT&I também foi positivamente impactada. A nova lógica instituída para o Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT), a partir da criação dos Fundos Setoriais, ganha espaço crescente para avançar, impulsionando os investimentos na CT&I.

Em que pesem as mudanças de 2003, quando o CGEE passou por um período de crise institucional vinculado ao questionamento legal do seu modelo de Organização Social, seu desempenho subsequente atesta os ventos favoráveis e corrobora a periodização geral sugerida acima.

Os números reforçam a hipótese de que a crise do CGEE foi breve e assumiu caráter mais institucional, pois apenas em 2003 registrou-se queda de ingressos e dispêndios. Já no segundo semestre de 2004, os ingressos e dispêndios do Centro voltaram a crescer. Ainda assim às expectativas de avanço da agenda, em particular as relacionadas à função de subsidiar as decisões e a gestão dos Fundos Setoriais foram limitadas.

Em contraposição, os aportes de recursos ao Contrato de Gestão alcançam outro patamar a partir de 2005 (Tabela 1). No primeiro ano, os ingressos totais no CGEE alcançaram níveis então inéditos, acima dos R\$ 30,0 milhões, por conta da realização da 3ª Conferência Nacional de CT&I. Nos anos subsequentes, entre 2006 e 2009, o fluxo de ingressos manteve-se entre os R\$ 25,0 milhões e os R\$ 30,0 milhões, flutuando

tanto ao ritmo dos repasses de recursos do Contrato de Gestão a cada exercício, pois em alguns anos parte deles foi repassado apenas no exercício subsequente (ver linha destacada na Tabela 1), como dos ingressos provenientes dos contratos administrativos, a exemplo de 2006 e 2007. Nesse último caso, destacam-se os contratos firmados com o Ministério do Planejamento,

Orçamento e Gestão (MPOG), a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), entre outros. Em 2010, quando se realiza a 4ª Conferência Nacional de CT&I, os ingressos de recursos no CGEE apresentaram volume reduzido pela mesma razão de que uma fração expressiva dos aportes ao Contrato de Gestão – R\$ 9,8 milhões – só seria efetivada em 2011.

Tabela 2. CGEE - Evolução de ingressos e dispêndios (2002 / 2010) - R\$ Milhões

Exercícios	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010*
Créditos totais	8,15	6,48	16,36	32,35	26,15	40,03	24,44	27,23	21,41
Contrato de Gestão	8,02	5,34	13,06	29,62	13,81	29,42	20,85	22,63	14,80
<i>Recebido do exercício anterior</i>			2,66	8,53	1,37	11,35	0,25	2,30	
Contratos Administrativos	-	0,80	2,25	1,49	10,90	8,17	1,91	2,94	4,80
Outras receitas	0,12	0,35	1,05	1,24	1,45	2,44	1,68	1,66	1,81
Dispêndios totais	4,43	4,41	11,02	27,25	32,97	25,34	23,38	25,00	32,57
Contrato de Gestão	4,43	3,38	8,57	25,23	20,71	18,11	20,72	22,15	27,96
Contratos Administrativos	-	1,04	2,45	2,01	12,26	7,24	2,66	2,85	4,61

Obs: (*) Exclui R\$ 9,79 milhões compromissados cujo ingresso só será efetivado em 2011.

A configuração do fluxo de ingressos de recursos do Contrato de Gestão a cada ano ainda constitui um desafio para o aprimoramento das condições operacionais do Centro com impacto direto na execução das ações.

Na fase de consolidação do CGEE observa-se uma diminuição sensível do hiato entre dispêndios e ingressos de recursos (Gráfico 1). Se até a crise de 2003, ou seja, nos momentos de estruturação inicial do Centro, os dispêndios alcançavam cerca de metade dos ingressos totais registrados, no período a partir de 2005, esse hiato tendeu a estreitar-se ou a desaparecer.

Como permitido no modelo de Organizações Sociais, os recursos não despendidos num exercício são inteiramente

repactuados no novo Termo Aditivo subsequente. São muito importantes, pois garantem uma cobertura ao horizonte plurianual das ações do Contrato de Gestão e o adequado suporte ao funcionamento do dia-a-dia, além de prover uma reserva especial para acerto de compromissos, caso seja necessária a dissolução do Centro.

Comparados os valores financeiros básicos com os indicadores físicos do CGEE, como a relação ingressos totais por pessoal efetivo, os resultados dão mostras de um período de intensa atividade. Excluídos os anos atípicos de 2005 (3ª Conferência) e 2007 (incorpora R\$ 11,4 milhões do exercício anterior), cada empregado do Centro respondeu, em média, por cerca de R\$ 300,0 mil a cada ano.

A estabilidade dos aportes de recursos ao Contrato de Gestão permitiu que o CGEE pudesse trabalhar com certa tranquilidade. No entanto, o número anual de registros contábeis cresceu de 22 mil para 37 mil, entre 2005 e 2010, o que corrobora a ideia de que o Centro foi produzindo mais com menos, ganhando certa eficiência relativa. Por outro lado, insinua que o CGEE tendeu a diluir mais sua atividade, suscitando preocupações quanto aos efeitos de uma possível maior pulverização da agenda.

Outro indicador confirma essa tendência à fragmentação da agenda: o número de contratos firmados a cada ano passou de 143, em 2005 para 363, em 2010, refletindo um valor cadente de dispêndios por contrato; dos R\$ 190 mil, em 2005, para R\$ 90 mil, em 2010.

O indicador dispêndios por ação desenvolvida em cada exercício dá uma ideia dos valores médios praticados por ação e insinua padrões de eficiência na

condução da agenda do CGEE (Ainda que existam ações de diversos tipos e abrangência).

Pode-se notar uma sensível redução dos valores médios por ação, como se os contratos subestimassem custos fixos e, às vezes, resultassem em ações de menor importância e significado (ver gráfico correspondente).

A agenda ideal do CGEE é a de um conjunto bem delimitado de ações de maior envergadura e grande significado estratégico para a política de CT&I do país. No caso concreto do período em análise, excluindo-se o ano de 2010 que envolveu duas ações atípicas – a 4ª CNCTI e a ICID+18 – pode-se interpretar essa trajetória descendente dos dispêndios por ação como proveniente de certa pulverização das ações, o que pode ameaçar ou mesmo comprometer o significado estratégico potencial das contribuições do CGEE para o Sistema Nacional de CT&I. ♦

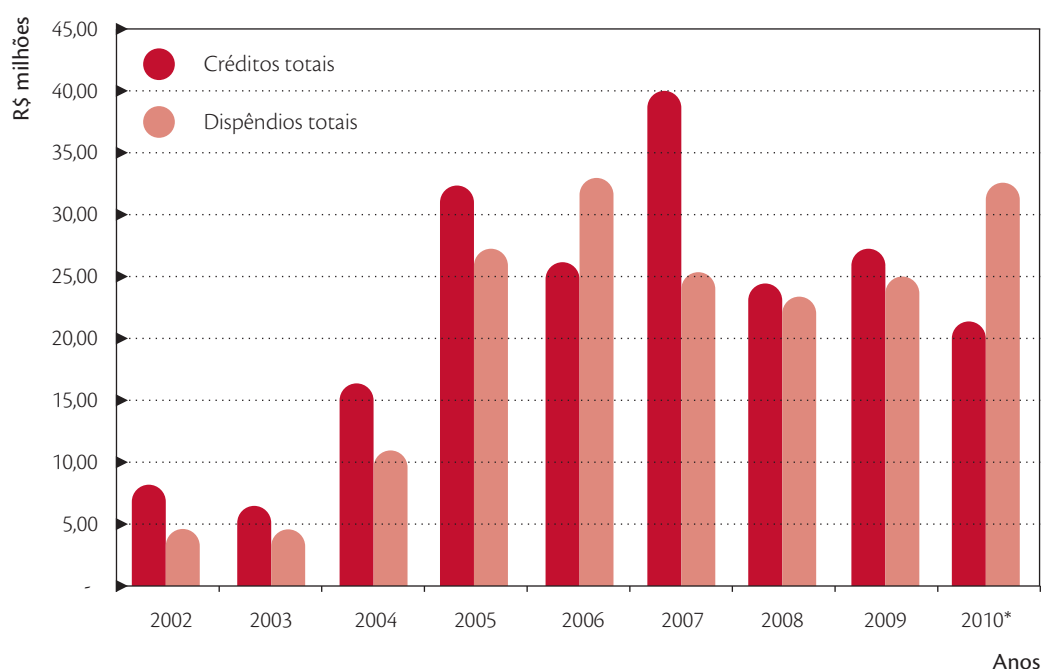


Gráfico 1. Dispersões do CGEE

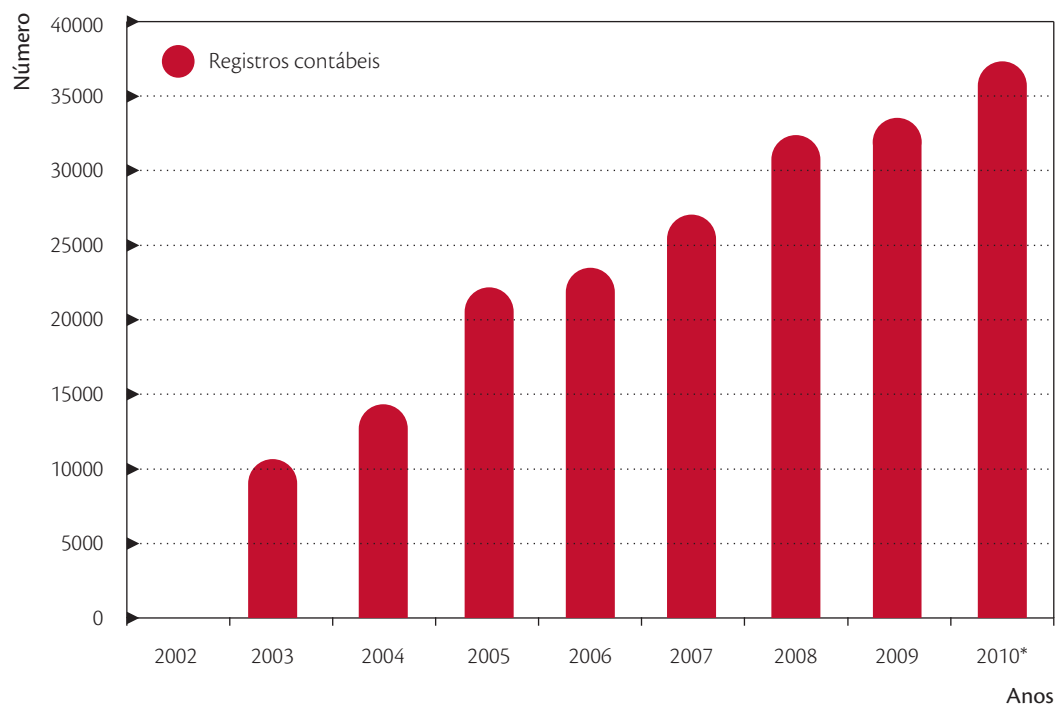


Gráfico 2. nº de Registros contábeis

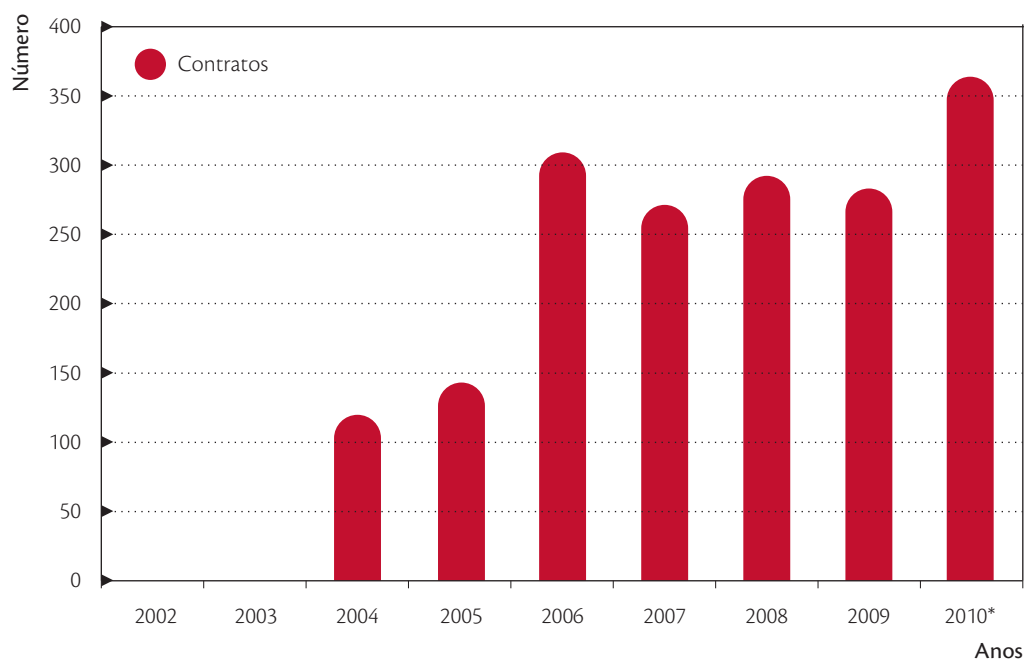


Gráfico 3. nº de contratos

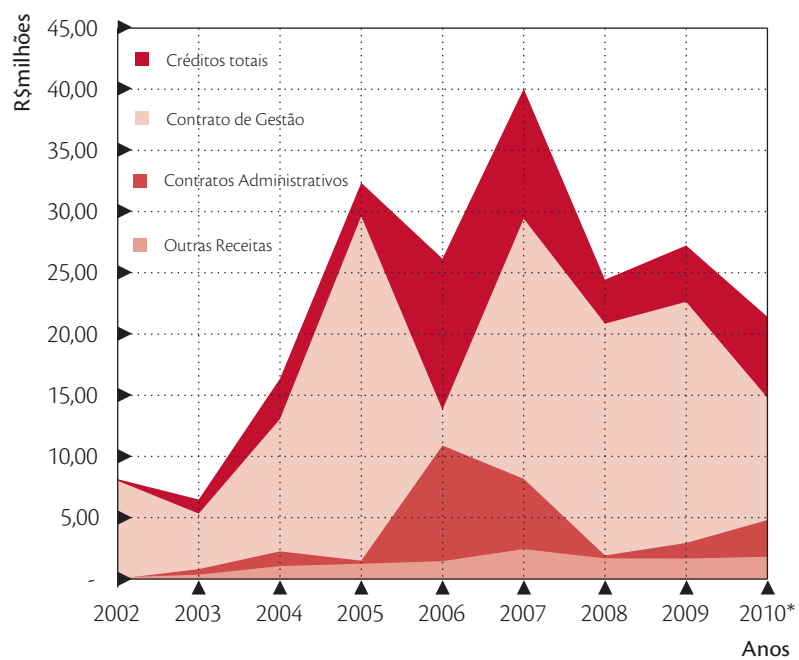


Gráfico 4. Dispêndios por ação

Desempenho na avaliação

A análise do desempenho do CGEE é feita por uma Comissão de Avaliação externa independente, cujos membros são indicados pelo MCT. Essa Comissão analisa o que foi realizado, checa o cumprimento das metas estabelecidas no Contrato de Gestão e estipula uma nota que, acatada pelo ministério, reafirma ou não a qualificação da Associação Civil sem fins lucrativos do CGEE como Organização Social.

De início, a avaliação incidia praticamente sobre a mera realização ou não dos trabalhos, incluindo uma apreciação geral do desempenho institucional do Centro. A análise do tipo “fez ou não fez”, pouco avançava sobre a qualidade e a oportunidade do que foi realizado, e nem de perto considerava o significado de cada ação para a ciência, tecnologia e inovação e o desenvolvimento do país.

O CGEE elaborou, a pedido da Comissão de Avaliação, uma nova proposta metodológica, cuja implantação foi definida em comum acordo com o MCT, após discussões com os parceiros representados no Conselho de Administração. A nova metodologia de avaliação passou a fazer do Contrato de Gestão a partir de 2008, a proposta compreende não só a apreciação da realização das ações, mas também da qualidade de produtos e processos, além da efetividade das ações e desempenho institucional do Centro (ver Quadro 1). Contempla a escolha de um comitê independente de especialistas, que se debruça sobre um conjunto de ações dentre as recém concluídas pelo Centro, e emite parecer circunstanciado sobre o mérito das mesmas. Tudo isso com vistas a subsidiar e enriquecer os trabalhos da Comissão de Avaliação.

A proposta foi aplicada inicialmente numa experiência piloto no primeiro semestre de 2009, contemplando três importantes ações do CGEE, tendo demonstrado sua operacionalidade e alcance. Ela permitiu realçar aspectos antes pouco abordados pela Comissão em seus exercícios anteriores de avaliação, demonstrando a adequação de seus termos ao espírito original do modelo de organizações sociais, cujo princípio maior é o de orientar uma “gestão por resultados”.

Em 2009, foi concluído o primeiro exercício pleno da nova metodologia, envolvendo as três dimensões de análise selecionadas: “desenvolvimento institucional”, “qualidade de produtos e processos” e “efetividade”. Como objeto, a Comissão selecionou para análise um conjunto de nove ações do Centro. Os resultados foram muito satisfatórios, o que se traduziu em uma nota 9,58 obtida ao final do processo de avaliação.

Quadro 1. Avaliação qualitativa do CGEE: dimensões e escopo

Dimensões a serem avaliadas	Escopo da Avaliação	Responsável pela execução da avaliação
Efetividade	Impacto da atuação do CGEE nos últimos 3 anos sobre opções de políticas públicas e desdobramento de estudos e programas e projetos estratégicos em CT&I	Avaliadores independentes
Qualidade	Qualidade de produtos e processos de um conjunto selecionado de estudos e da composição da carteira de produtos	
Desenvolvimento Institucional	Alinhamento da missão do CGEE, adequação de seu quadro funcional e excelência de suas práticas de gestão	

Fonte: CGEE, Termos de referência para a contratação de serviços técnicos especializados para avaliação do CGEE – período de avaliação 2009 e ciclo contratual 2007-2010.

Quadro 2. Programa das avaliações qualitativas do CGEE: critério e dimensões

Dimensão da Avaliação	Indicadores	Peso	Metas						
			Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Efetividade	Efetividade Institucional	6		> 8	> 8		> 8	> 8	
Desenvolvimento Institucional	Alinhamento da missão				> 9			> 9	
	Adequação do perfil dos RRHH				> 9			> 9	
	Qualidade da presença em foros internacionais				> 9			> 9	
	Qualidade das práticas de gestão				> 9			> 9	
Qualidade dos Processos e Produtos	Qualidade dos produtos e processos			> 9	> 9		> 9	> 9	
	Composição da carteira			> 9	> 9		> 9	> 9	
Plano Anual de Trabalho	Execução do Plano de Ação	4	> 9	> 9	> 9	> 9	> 9	> 9	> 9

Fonte: 2º Contrato de Gestão, assinado em 27/05/2010 – Anexo 3

Os avaliadores foram a fundo nas suas investigações. Consultaram os demandantes e demais envolvidos nas ações, relevaram documentos e outros materiais utilizados, aprofundaram uma compreensão do contexto e dos objetivos expressos nos termos de referência das ações, e observaram a qualidade do que foi realmente produzido e seu significado para a política de CT&I nacional. Foi possível, em especial, refletir sobre os processos de incorporação dos resultados das ações às correspondentes políticas-alvo, com indicações sobre potenciais impactos sobre o Sistema Nacional de CT&I.

As avaliações do Centro seguem agora um cronograma que foi estabelecido no 2º Contrato de Gestão e que define um ciclo de avaliações completas a cada três anos (vide Quadro 2).

Em 2010, realizou-se nova avaliação apenas da dimensão "Plano Anual de Trabalho", tendo o centro obtido a nota 9,03.

O Quadro 3, a seguir, apresenta as notas alcançadas pelo Centro entre 2005 e 2010:

Quadro 3. Notas alcançadas pelo CGEE entre 2005 e 2010

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Notas CGEE	9,84	9,9	9,74	9,62	9,58	9,03

Fonte: Relatórios da Comissão de Avaliação 2005-2010.

Em linhas gerais, o CGEE tem obtido uma sequência de notas muito boas (sempre acima de 9) da Comissão de Avaliação do MCT, ainda que se observe uma tendência de diminuição. A nosso ver, a ligeira redução mais atesta um conflito interpretativo quanto as regras aplicáveis a uma Organização Social associada a uma crescente influência sobre os gestores do

sistema da visão dos órgãos de controle com relação a tais entidades. A metodologia de avaliação introduzida pelo CGEE, que possui um grau de ineditismo nesse espaço institucional constituído pelas Organizações Sociais, mostrou-se útil para regular uma dimensão importante da relação do Centro com seu órgão supervisor. ♦

Orientações programáticas e Conselho de Administração atuante

Como uma instituição devotada à gestão e aos estudos estratégicos, o CGEE possui uma necessidade congênita de contar com orientações, princípios de ação e métodos que pautem sua atuação. A resposta à preocupação de como o Centro pode contribuir para o avanço do SNCTI e o desenvolvimento do país se voltou, desde o início, para a aceitação de um conjunto de princípios, abordagens e espaços de atuação que refletem o ambiente da CT&I e sua inserção nele. A esse respeito, a atuação do Conselho de Administração merece destaque especial.

O Conselho de Administração do CGEE funciona como uma câmara de ressonância dos anseios da parte da sociedade que vive o setor quotidianamente. Ele representa um elo vital de ligação com os

diversos interlocutores do SNCTI, perpassando do espaço público ao privado, das instituições de ensino e pesquisa aos centros privados de P&D, ou das representações do setor produtivo ao setor acadêmico.

O Conselho de Administração estabelece os rumos do CGEE e toma as grandes decisões que devem orientar sua ação. Em grande medida, faz isso através da aprovação de Planos de Trabalho que, de tempos em tempos, consolidam entendimentos para a gestão e definem as orientações para a direção da instituição. Os planos tanto reiteram princípios usuais da forma de agir do CGEE como delineiam outros aspectos de gestão atrelados às circunstâncias do SNCTI a cada momento.

Entre os princípios tradicionais, olhar o futuro e lidar com ele de forma consistente é um dos mais significativos, pois a função social da CT&I está intimamente atrelada às forças que moldam a transformação e evolução da sociedade e economia mundiais. As modernas concepções de abordagem do futuro nos remetem ao campo da prospectiva tecnológica (*foresight*), que o entendem como instrumento para apoiar a tomada de decisão e a construção de iniciativas no presente.

O pensar estratégico, outro princípio, nos obriga a inserir os objetos sob análise em seu contexto mais amplo e a explorar as relações que determinam, no tempo e no espaço, suas mais prováveis trajetórias. Isso implica ouvir diversas opiniões, anseios e expectativas dos atores envolvidos e estabelecer exercícios para definir convergências e mapear divergências, como forma de gerar valiosos resultados intangíveis, capazes de fortalecer as políticas do setor.

Avaliar o que está sendo realizado é outro princípio caro ao CGEE. A avaliação aparece como meio de investigar políticas, programas e iniciativas passadas ou em curso em busca de revisitar concepções e formulações

originais, investigar condições determinantes para a evolução das ações e aprender com os equívocos e desacertos observados. O sentido final é menos o de olhar o passado e mais pensar o presente, posto que a avaliação também se inscreve no rol de ferramentas da abordagem estratégica das ações. A fraca presença de procedimentos de acompanhamento e avaliação no SNCTI empresta grande importância a essas iniciativas.

A atualidade das informações é base para tudo o que foi dito antes. Não há possibilidade de se lidar com o futuro, se adotar uma concepção estratégica ou proceder a avaliações sem o recurso ágil e inteligente às informações necessárias. Assim, as equipes devem acessar variados conjuntos de informações estratégicas, em especial as provenientes dos principais centros de produção do conhecimento, que contemplam o estado-da-arte dos temas em consideração. A capacidade de acessar, digerir e organizar as informações vitais para as políticas e estratégias de CT&I do país é condição para a eficácia e efetividade das ações desenvolvidas pelo Centro.

Estes princípios estão presentes no CGEE todo o tempo. Foi pensando neles que a equipe do Centro e a sua direção prepararam uma proposta de plano de ação levada a debate e aprovação no Conselho de Administração, ainda em fevereiro de 2006. A proposta sintetizava esse conjunto de princípios norteadores das ações do Centro, conforme representada na Figura 1.

Os três nichos da atuação encontravam um diálogo objetivo com alguns dos alvos mais evidentes na CT&I: a inovação e as chamadas áreas de ponta, ou seja, as tecnologias da informação e comunicação (TIC), as nanotecnologias e as biotecnologias. Para esses temas, defendia-se, em 2006, uma postura proativa, com as ações do Centro caminhando à frente das demandas normais.

O plano de trabalho de 2006 alinhava três diretrizes principais:

“Consolidar o CGEE como uma organização de referência para o suporte aos processos contínuos de tomada de decisão de políticas, programas e instrumentos em sua área de atuação (...);

“Aprimorar as interfaces com o MCT e suas agências; com outros ministérios atuantes no segmento da CT&I e demais instâncias públicas; com empresas e suas associações representativas e outras associações da sociedade civil (CNI, IEL, SEBRAE, ABDI); e com as entidades representativas da comunidade científica (ABC, SBPC, ABIPTI, sociedades científicas e tecnológicas, em geral);

“Buscar mecanismos que permitam que os resultados dos trabalhos e estudos realizados sejam considerados nos processos decisórios (...).”

Por certo que todas essas diretrizes marcaram a atuação do CGEE no período, embora com graus variados de alcance. Em especial, mostrou-se mais difícil e efêmero o contato com o setor produtivo, ainda que a relação com as entidades representativas do setor tenha permanecido ativa. No entanto, como já mostramos, a mais importante conquista esteve relacionada com a terceira diretriz, cuja realização termina por ampliar a perspectiva de obtenção de resultados associados à primeira também.

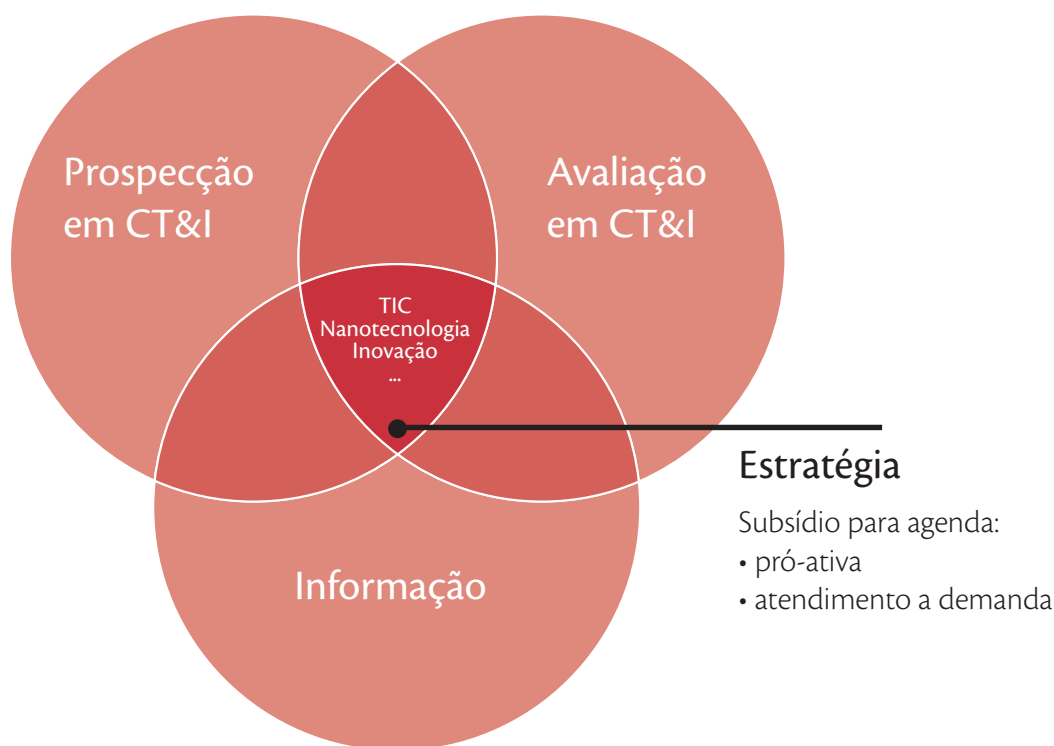
O Plano de 2006 apontava alguns caminhos adicionais importantes. Ao lado do fortalecimento da unidade de prospecção do CGEE, sugeria estruturar duas outras unidades, uma de informação e análise de conjunta (observatório) e outra de avaliação de programas e estratégias de CT&I. Conquanto registrem-se avanços nessas duas direções, particularmente na absorção de

metodologias e emulação de atividades correlacionadas a ambos os campos, essas unidades não chegaram a ser formalizadas.

Para as atividades finalísticas, o Plano propunha organizar, em articulação com a ABDI, até três projetos mobilizadores em setores econômicos ou temas prioritários, a saber, TICs, nanotecnologia e biotecnologia. Outras escolhas prioritárias, afinadas com as definições da Política Industrial (PITCE e depois PDP), recaíram sobre setores específicos, como energia a partir da biomassa, Amazônia, fármacos e medicamentos ou bens de capital para o setor médico-hospitalar. Planos estratégicos setoriais

foram conduzidos para mais de 10 setores e desdobrados em Agendas tecnológicas setoriais.

O Plano sugeria também reforçar estudos e análises já realizados para viabilizar a tomada de decisão acerca das políticas e programas de CT&I correspondentes e, ainda, garantir a implementação de uma nova fase do Portal Inovação, com a gestão compartilhada entre a ABDI, CGEE, RNP e CNI/IEL. Tanto foram envidados esforços para assegurar a melhor “entrega” dos resultados alcançados pelo CGEE, como promoveu-se a nova forma de gestão do Portal, com a ABDI liderando a relação com os seus usuários.



Fonte: Plano de ação do CGEE, 2006.

Figura 1. Esquema das atitudes modais do CGEE

Por último, defendia a criação de “núcleos de competência” em áreas selecionadas de impacto para a CT&I, sugerindo atenção, por exemplo, para as TICs, as nanotecnologias e a biocomplexidade. Nesse caso, a estruturação de núcleo de energia foi o melhor exemplo de funcionamento, mas outras áreas tentadas, como a de TIC, não se mostravam adequadas dada a diversidade de instituições responsáveis por essa agenda no plano do governo federal.

O CGEE buscava conquistar espaço crescente no cenário da CT&I reorganizando a agenda de ações contratadas com a União e avançando na condução de Contratos Administrativos independentes, que ganhavam vulto. O Plano de Trabalho de 2006 sedimentou o caminho para outro patamar de desempenho da instituição (como vimos no item sobre a evolução dos recursos). O Plano perdurou por dois anos, quando o CGEE se deparou com a necessidade de rever suas orientações estratégicas diante do novo quadro político-institucional do segundo mandato do Presidente Lula, em especial dos recém lançados Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), e o Plano de Ação em Ciência, Tecnologia e Inovação (PACTI).

No final de 2007 e princípio de 2008, o CGEE elaborou um documento de diretrizes – Diretrizes estratégicas para a atuação 2008-2012 – e novo Plano de Trabalho 2008, após apresentar ao Conselho de Administração um relatório sobre a gestão do CGEE no ano de 2007. Os avanços já se faziam sentir na evolução do número de funcionários, de registros contábeis e de receitas e dispêndios, com destaque para os Contratos Administrativos.

As Diretrizes reiteravam princípios da atuação, esboçavam novos eixos para organizar as ações e retomavam a discussão do problema jurídico do modelo institucional da instituição. O Plano de Trabalho, na sequência, ampliava o escopo dessas reflexões.

A avaliação registrava os avanços, mas também assinalava algumas dificuldades. Como os Núcleos de Competência Temática não evoluíram como imaginado, sugeria-se agora a organização de um único Núcleo de Competência Metodológica, capaz de manter o CGEE atualizado com relação aos softwares, métodos e instrumentos utilizados para desenvolver suas atividades nodais – prospecção, avaliação e informação. Como a relação com o MCT, decisiva para a construção da agenda, necessitava ir além do contato com a Secretaria Executiva, sugeriu-se um planejamento interno organizacional que definiu uma metodologia de contratação da Agenda a partir das demandas das secretarias e agências do MCT. Reconheceu-se, também, a importância de atender às demandas da Presidência, em particular as representadas pelo seu Núcleo de Assuntos Estratégicos (NAE/PR). Por fim, apontavam-se novos avanços institucionais, como na nova sistemática de avaliação do CGEE e na defesa do modelo de Organização Social, em permanente questionamento pela morosidade do julgamento de inconstitucionalidade da Lei das OS (Lei Nº 9637, de 1998) no Supremo Tribunal Federal.

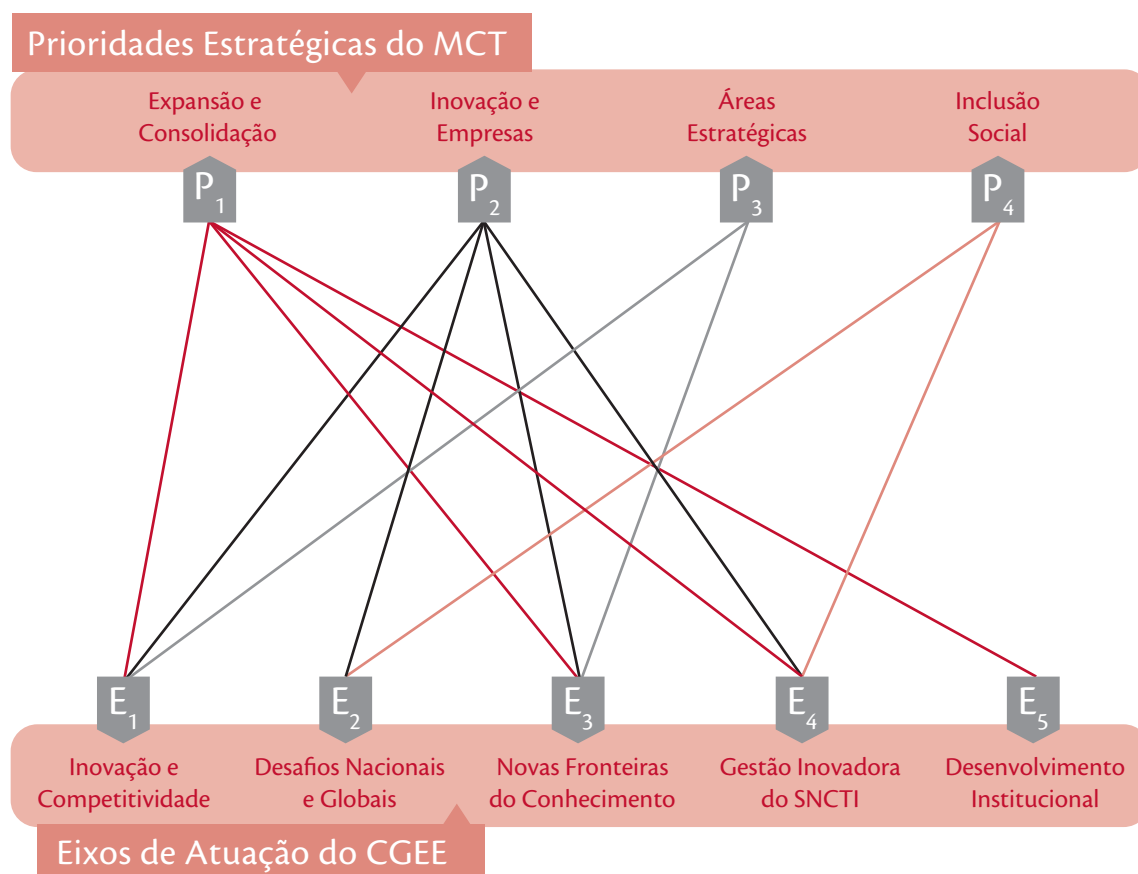
O Plano de Trabalho de 2008 buscou redesenhar o esquema de prioridades para a ação do Centro ampliando as conexões com o PACTI do MCT. Em consonância com as quatro prioridades do PACTI, o CGEE reorganizou sua agenda a partir de cinco eixos de atuação, num claro reconhecimento do entrelaçamento de seus três campos tradicionais de atuação e na tentativa de expor melhor os nexos que presidem suas ações como mostra a figura ao lado.

As ações inseridas no eixo 1 – Inovação e competitividade – lidavam com as questões da inovação no setor produtivo em geral, alcançando de forma pioneira a discussão da “insegurança jurídica” de seus marcos legais. No eixo 2 – Desafios nacionais e globais – as

ações voltavam-se para temas de grande significado para a mudança de qualidade da vida, como os relacionados à sustentabilidade, aos novos valores sociais. O eixo 3 – Novas fronteiras do conhecimento – incluía ações mais afetas às apostas científicas e tecnológicas de maior potencial de provocar mudanças no futuro. No eixo 4 – Gestão inovadora do SNCTI –, ao contrário, as ações focam contribuições de relevo para o Sistema, com destaque para os desafios no campo da avaliação de políticas e programas. Por fim, o eixo 5 – Desenvolvimento institucional – congregava as

atividades internas necessárias à condução das ações em seu todo, envolvendo capacitação, cooperação internacional e outras.

Em 2010, por ocasião da perspectiva de renovação do Contrato de Gestão do CGEE em plena 4ª CNCTI, novos documentos foram elaborados. As Diretrizes Estratégicas do CGEE para o período 2010-2016 abrem novo diálogo entre a instituição e o Conselho de Administração. Para modular as iniciativas do CGEE, propõe-se que o papel do Centro seja:



Fonte: Plano de ação do CGEE, 2007.

Figura 2. Relação entre as ações do CGEE e as prioridades estratégicas do PACTI/MCT

- » Subsidiar a formulação de estratégias e políticas para o SNCT&I, em especial o MCT e suas agências (estudos e análises);
- » Atuar como observatório de tendências e oportunidades em CT&I para o Brasil (inteligência estratégica);
- » Apoiar a construção de convergências entre os atores do processo de inovação e subsidiar escolhas tecnológicas para a sociedade brasileira (articulação e mobilização);
- » Subsidiar tecnicamente a gestão estratégica e a governança do SNCT&I sempre que solicitado (gestão e avaliação estratégica).

De forma a simplificar ainda mais a grade de classificação das ações, para o período 2010-2016 adotaram-se apenas os três eixos básicos condutores da agenda de trabalho para o Centro:

- » Inovação, competitividade e qualidade de vida;
- » Desafios nacionais e globais;
- » Gestão estratégica e inovadora em SNCT&I.

De um lado, essa opção assumia a relativa dificuldade de separar as temáticas da vida e da sustentabilidade das que se voltam às inovações, no seu sentido mais geral. As questões do desenvolvimento sustentável

demandam, mais que tudo, viabilizar a introdução e difusão de significativas inovações que precisam ser cotejadas com outras que não asseguram mesma qualidade de vida à população. São questões que alcançam as empresas e tendem a se refletir em mudança de comportamento e estratégia, inclusive tecnológica, frente aos mercados globais.

Já o eixo antes devotado ao desenvolvimento institucional do CGEE foi deixado de lado, uma vez que se encontra em plano muito distinto dos demais. Mas a transformação da Agenda é menos importante nesse momento com relação à anterior. Por exemplo, o mesmo Núcleo de Competência Metodológica continuou a existir, mesmo que algumas atividades e expectativas tenham sido redefinidas. A diretriz principal adotada aí foi a de zelar pela cooperação internacional, como mecanismo de valorização das ações.

Cabe destacar o posicionamento proativo do Conselho de Administração no redirecionamento de ações a serem contempladas no âmbito do Contrato de Gestão com importantes resultados para a Agenda Nacional de CT&I. Pode-se referir com destaque o estudo sobre as Organizações Estaduais de Pesquisa Agropecuária (OEPAs) e o do *foresight* estratégico da pesquisa e inovação do Sistema Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo/Hospital das Clínicas (FMUSP-HC) ♦



As ações

Pode-se perceber o que foi produzido no CGEE nesses anos ao se navegar pelas principais ações concluídas, aqui organizadas segundo cinco grandes dimensões que guardam nexos metodológicos e afinidades temáticas entre si. Como toda classificação, certas ações poderiam encaixar-se tanto numa como outra dimensão. Complementarmente, um olhar matricial cruzando certos temas com essas mesmas dimensões pode agregar outro ângulo de visão do mesmo conjunto de ações, realçando aspectos adicionais relevantes da Agenda.

Quadro geral

O CGEE desenvolveu um volume expressivo de ações ao longo desse período. Ao todo, foram concluídas ou estavam sendo desenvolvidas de 64 a 90 subações a cada ano, mais de 2/3 provenientes do Contrato de Gestão (ver tabela abaixo). Alguns Contratos Administrativos, como o firmado com a ABDI, envolveram várias ações, mas sob uma mesma orientação e unidade metodológica.

A lista completa de ações pode ser vista no anexo, busca-se assinalar a relevância das ações desenvolvidas.

As definições das ações contratadas no âmbito do Contrato de Gestão obedeceram a uma metodologia definida como processo de construção de Agenda, com marco inicial numa ampla consulta às secretarias do MCT e suas agências. Reuniões da direção do CGEE com as lideranças do MCT selecionaram, portanto, um conjunto de demandas adicionando-se a outras provenientes de atores engajados no setor, com destaque especial para os membros do próprio Conselho de Administração, permitindo definir as prioridades para os estudos, análises e avaliações a cada ciclo do contrato de gestão. ♦

Tabela 1. Ações do CGEE 2006-2010

Ano	Ações do Contrato de Gestão			Ações de Contratos Administrativos			Total Ações
	Concluídas	Andamento	Total	Concluídas	Andamento	Total	
2006	27	19	46	5	17	22	68
2007	21	23	44	12	8	20	64
2008	26	34	60	8	15	23	83
2009	46	18	64	7	19	26	90
2010	38	16	54	19	3	22	76

Fonte: Sistema de Informação



Gestão estratégica e planejamento do SNCTI

A missão institucional do CGEE no Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (SNCTI) tem se consolidado ao apresentar subsídios às políticas públicas de CT&I e à gestão estratégica de suas organizações.

O Centro desenvolveu, nos últimos anos, dezenas de ações voltadas para apoiar a gestão e planejamento das instituições do Sistema (ver lista de ações no Anexo 02). Entre essas ações, cabe destacar o esforço desta gestão para a realização de estudos e análises acerca das bases normativas relacionadas ao novo arcabouço de regulação das atividades de inovação, catalisados pela ideia de “insegurança jurídica”, até o revisitar das bases conceituais e metodológicas envolvidas no debate atual sobre os fatores subjacentes à inovação e às descobertas científicas, uma referência indispensável para essas ações. Estudo exploratório associado à ação “Bases conceituais em pesquisa, desenvolvimento e inovação: implicações para políticas no Brasil” exemplifica bem essa disposição de

enfrentar velhas concepções e obstáculos que se interpõem ao avanço da CT&I no Brasil.

Como ápice dessa preocupação, as iniciativas associadas à ação “Nova geração de políticas em ciência, tecnologia e inovação”, orientadas para tornar mais “científica” a gestão das políticas de CT&I dos vários países, deixam o legado de uma parceria importante com instituições como a *National Science Foundation* e o *National Health Institute* dos EUA, além de outras na Europa e Ásia. Isto vem no ambiente de introdução no Brasil da temática da política de CT&I baseado em evidências atualmente em discussão nos países avançados.

A ação remete ao redesenho das práticas que regem as ações de política de CT&I, alcançando a provisão de informações básicas necessárias à quantificação dos esforços; um imperativo para adoção pelos países de padrões e sistemáticas comuns de avaliação. A ação demonstrou o avanço das bases e portais de informação em CT&I de que já dispõe o país, consubstanciadas na Plataforma Lattes, do CNPq, e no Portal Inovação, desenvolvido pelo CGEE e gerenciado pela ABDI, para o MCT, apontado como exemplo em diversas instituições para o resto do mundo, como nas discussões do projeto Star Metrics, da NSF.

Por outro lado, o Centro também desenvolveu no período diversas ações dirigidas à proposição de mudança de gestão e de processos organizacionais das instituições do setor. Exemplos emblemáticos dessa linha de ação foram os importantes trabalhos realizados com a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), as Organizações Estaduais de Pesquisa Agropecuária (Oepas), a Faculdade de Medicina e o Hospital das Clínicas da Universidade de São Paulo (Sistema FMUSP-HC), e as Unidades de Pesquisa e Organizações Sociais subordinadas ou vinculadas ao MCT.

No caso da Finep, o CGEE apoiou o desenvolvimento de um Plano de Gestão Estratégica, no qual foram revistas e definidas sua missão, visão de futuro e focos de ação, bem como estabelecidas diretrizes estratégicas de ação. Ao final do processo, que contou com a ampla adesão dos quadros técnicos da instituição, foi possível desenhar um *roadmap* estratégico e, como decorrência, refinar um conjunto de metas concretas e estabelecer programas para a implementação das ações delineadas.

Já no estudo desenhado para o fortalecimento das Oepas, que examinou o papel atual e potencial dessas organizações, indicaram-se caminhos para o fortalecimento do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA). O estudo partiu das características atuais, obstáculos e desafios e agendas futuras de pesquisa para essas instituições, olhando-as como parte integrante desse Sistema maior. Um resultado importante foi a influência que teve sobre a decisão do governo federal de investir na revitalização das organizações estaduais, em sintonia com o PAC da Embrapa. Motivado pelo diagnóstico do CGEE, o governo destinou para essa finalidade R\$ 300,0 milhões dos recursos nele previstos, parcela dos quais para detalhar planos de ação para cada Oepa, com o apoio também do CGEE.

Outro bom exemplo da contribuição do Centro nessa área foi o planejamento estratégico do Sistema FMUSP-HC. Nessa ação, o CGEE ajudou a elaborar diretrizes para o fortalecimento institucional e gerar subsídios

para uma agenda prioritária de pesquisa e gestão da inovação para o Sistema FMUSP-HC, referenciadas pelo ambiente nacional, políticas setoriais e principais desafios futuros para a prática médica em saúde.

Vale ainda lembrar o apoio técnico, metodológico e logístico que o CGEE emprestou na realização do planejamento estratégico das unidades de pesquisa e organizações sociais subordinadas ou vinculadas ao MCT. Todos os institutos do Ministério foram objeto dessa ação e alguns, como o INPE e INSA, desdobram o esforço inicial em novas etapas do planejamento, contratando o CGEE para isso. ♦

Principais ações/planejamento

- Planejamento dos Institutos MCT (2006);
- Apoio ao Planejamento Estratégico do INPE (2006)
- Plano Nacional de Cultura (2007)
- Planejamento Estratégico do INSA (2008)
- Bases Conceituais da P&D e Inovação (2009);
- Planos de Ação das OEPAS (2009)
- Plano de Gestão Estratégica da Finep (2009);
- Nova Geração de Políticas em CT&I (2010)
- Plano de Gestão Estratégica da ABIPTI (2010)
- Planejamento Estratégico do Sistema da Faculdade de Medicina – Hospital das Clínicas da USP (2010)



Avaliações de políticas e programas de CT&I

Entre os principais objetivos do CGEE, destaca-se sua função de “promover e realizar atividades de avaliação de estratégias e de impactos econômicos e sociais das políticas, programas e projetos científicos e tecnológicos”. Essa atividade é hoje prioritária. Por meio dela, A Instituição contribuiu para o SNCTI ajudando suas instituições a: prestar contas à sociedade de suas políticas e programas; aprimorar suas políticas e processos de gestão; redefinir suas metas e estratégias; instruir suas decisões, definir novas ações e, principalmente, medir os resultados e impactos de suas políticas e programas.

Em seus primeiros anos de existência, o CGEE ensaiou alguns estudos pioneiros para a definição de orientações estratégicas aos Comitês Gestores e participou de iniciativas relacionadas com a montagem de uma base de dados acerca dos Fundos Setoriais e a realização das primeiras reflexões sobre o SNCTI, permitindo formar um primeiro quadro geral das aplicações.

A ação “Avaliação de Aderência dos Fundos Setoriais”, concluída em setembro de 2006, teve essa missão. A atividade foi ampliada no primeiro momento desta gestão, com a proposição de uma “Metodologia de avaliação de resultados e impactos dos Fundos Setoriais”, cuja primeira versão ficou pronta em dezembro de 2006.

Na sequência desses primeiros esforços, foram realizados mais de duas dezenas de estudos avaliativos, tendo como foco importantes políticas e programas do MCT e de suas principais agências, Finep e CNPq. Os exemplos mais destacados, entre outros, foram a “Avaliação de impactos da Política Nacional de Informática”, as avaliações sequenciadas das Chamadas do Programa de Subvenção Econômica à Inovação nas Empresas (Chamadas Públicas 01/2006, 02/2007 e 03/2008), da Finep/MCT, a definição de procedimentos para a avaliação do Programa Institutos Nacionais de C&T (INCTs), do CNPq, e a Avaliação da Olimpíada Brasileira de Matemática (OBMEP).

Nesse período, tão importante quanto sua contribuição direta ao SNCTI por meio da geração de subsídios para o aperfeiçoamento das suas políticas e programas, foi o avanço da instituição na sistematização de um marco conceitual e metodológico para as avaliações de CT&I. O “Seminário internacional de avaliação de políticas de ciência, tecnologia e inovação: diálogo entre experiências internacionais e brasileiras” exemplifica a atuação do CGEE na busca de um melhor entendimento e delimitação dessas atividades voltadas ao acompanhamento e avaliação das políticas, programas e instrumentos de CT&I do governo brasileiro. O Centro adotou abordagens metodológicas que privilegiaram, deliberadamente, a articulação dos principais atores envolvidos, fortalecendo um processo de aprendizado na condução de políticas (*policy learning*).

Apesar dos significativos avanços alcançados, reconhece-se que esse é apenas o início de um longo processo de construção e aprendizado no âmbito do SNCTI. Obstáculos de diversas naturezas precisam ser superados para que se possa montar um sistema de avaliação de políticas no SNCTI, em especial no que tange aos impactos. As resistências com a avaliação são significativas e percorrem todos os níveis técnicos e gerenciais de nossas instituições.

Desenvolver a competência e a cultura de avaliação é um processo longo e custoso, mas ao mesmo tempo um desafio imprescindível, para o qual a gestão atual deu sua contribuição. O CGEE tem procurado fazer sua parte na missão de promover a superação das barreiras existentes e colaborar para a adoção de sistêmicas efetivas e recorrentes de avaliação de políticas, programas e instrumentos de CT&I no país.

A partir da experiência do Centro, é possível identificar alguns desafios futuros: (1) aperfeiçoar mecanismos de difusão dos resultados das avaliações nas instituições do sistema, promovendo melhor aproveitamento dos subsídios gerados; (2) patrocinar a articulação de uma rede de competências em avaliação, com parceiros internacionais, visando ampliar a competência do CGEE nessa área; (3) promover ações de

conscientização e apoio aos órgãos do sistema, para que avancem na confiabilidade e disponibilização do acesso às suas bases de informações; e (4) empreender esforços contínuos para desenvolver indicadores e métricas mais adequados às avaliações em CT&I. ♦

Principais ações de avaliação

- Avaliação de Aderência dos Fundos Setoriais (2006);
- Metodologia de Avaliação de Resultados e Impactos dos Fundos Setoriais (2006);
- Apreciação da Chamada Pública 2006 do Programa de Subvenção Econômica às Empresas (2007);
- Avaliação do Programa Antártico Brasileiro – PROANTAR (2008)
- Avaliação dos Programas CVT e Inclusão Digital (2009);
- Avaliação da Olimpíada Brasileira de matemática (2010);
- Avaliação da Chamada Pública do Programa Finep/Sebrae (2010);
- Avaliação dos Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia (2010);
- Avaliação dos Institutos do Milênio (2010);
- Avaliação da Política Nacional de Informática (2010).



Inovação e Agendas estratégicas setoriais

Tema dominante no conjunto das ações do CGEE que tem como alvo à inovação. Por isso aparece em todas as dimensões aqui consideradas da Agenda do CGEE. Parte destacada dessas ações toma por objeto o setor produtivo e busca estimular as atividades de inovação, propor rotas promissoras de P&D e organizar Agendas estratégicas de interesse de setores econômicos inteiros no país.

Uma iniciativa panorâmica que possibilitou um olhar sobre a configuração do fomento à inovação nos primeiros momentos de operação do quadro de regulamentos e instrumentos da Lei da Inovação foi desenvolvida em parceria com a Anpei. O estudo “Novos instrumentos e novas institucionalidades de apoio à inovação” ajudou a dissipar falsas impressões e receios dessa grande reconfiguração do SNCTI, colaborando para o entendimento das estratégias dominantes e os resultados iniciais alcançados.

Desde 2006 o Centro vem mantendo com a ABDI três carteiras importantes de estudos e análises que

reforçam orientações estratégicas, inicialmente da PITCE e, depois, da PDP. A primeira dessas carteiras volta-se para os tradicionais setores de ponta. As “Iniciativas Nacionais de Inovação (INI)” organizam agendas relacionadas com as tecnologias da informação e comunicação, as nanotecnologias e as biotecnologias, de grande capacidade de gerar transformações importantes para a estrutura produtiva brasileira.

A segunda e terceira dessas carteiras englobam ações direcionadas a setores específicos selecionados, primeiro com “planos estratégicos setoriais” e depois com “agendas tecnológicas setoriais”. Esses planos e agendas cobriram os setores:

1. Cadeia coureiro-calçadista e de artefatos;
2. Equipamentos médicos, hospitalares e odontológicos;
3. Cosméticos;
4. Aeronáutico;
5. Móveis;
6. Plásticos;
7. Têxtil e confecções;
8. Naval;
9. Construção civil;
10. Eletrônica para automação;
11. Automotivo;
12. Siderúrgico

Um capítulo especial dessa dimensão é o desenvolvimento do Portal Inovação. Ao longo de todo esse período o CGEE veio desenvolvendo essa grande plataforma de informações que provê uma série ampla de serviços aos interessados em CT&I no país. Inicialmente

desenvolvido e operado de forma direta pelo CGEE, já em 2006 definiu-se um compartilhamento institucional de suas ações com a ABDI e a RNP para permitir um deslanche maior do Portal. A ABDI assumiu o comando operacional da base, gerenciando a interface com os usuários, enquanto que o CGEE cuidou dos aperfeiçoamentos e desenvolvimentos necessários e a RNP amparou os equipamentos que hospedam o Portal.

Realizações importantes também ficaram por conta do engajamento progressivo da Finep, cuja carteira de projetos, em várias de suas linhas de fomento e financiamento, exigem a inscrição da empresa no Portal. Hoje reconhecido como um dos mais interessantes sistemas de informação em C,T&I do mundo, o Portal Inovação vem buscando ampliar exatamente suas bases empresariais que complementam as bases de dados de competências oriundas da Plataforma Lattes, do CNPq; um esforço que se associou à denominação Plataforma Mauá.

Outro conjunto de ações voltou-se para setores e temas de impacto na CT&I em que há certo grau de controle estatal das iniciativas. Com a retomada da importância atribuída ao setor nuclear, o CGEE avaliou a “Cadeia de Suprimentos do Programa Nuclear Brasileiro”, desenhando opções estratégicas para a P&D e a inovação. O setor de Defesa também foi alvo de reflexões que procuraram restabelecer nexos de política pública, especialmente no estímulo gerado pela determinação de regulamentar o poder de compra do Estado como instrumento auxiliar na condução de políticas de inovação. Por fim, a análise das tecnologias críticas e sensíveis apontou obstáculos com que o país se defronta na condução de caminhos de ampliação da sua autonomia tecnológica.

O CGEE estudou temas e setores menos usuais, como turismo, aquaviário ou mobilidade urbana. Eles têm

um elevado potencial de repercussão para o desenvolvimento brasileiro, embora estejam um tanto quanto ausentes das discussões, especialmente os dois últimos. Do ponto de vista da CT&I, esses setores pedem contribuições significativas que, com o tradicional viés prospectivo, foram arroladas nos relatórios finais apresentados.

O Manual “Mudanças Climáticas e o Mecanismo de Desenvolvimento Limpo”, de grande aceitação pelo seu óbvio significado para diversos segmentos empresariais e sociais, representou uma oportunidade de prover uma ajuda prática ao esforço de inovação no País, orientando como proceder na elaboração de projetos nessa área.

Três ações inusitadas, de naturezas distintas, fecham essa dimensão, exemplificando o alcance da contribuição do CGEE.

Principais ações de inovação

- Portal Inovação (2006)
- Análise da competitividade do Setor de Turismo (2006)
- Iniciativas Nacionais de Inovação –TIC/Nano/Bio (2006)
- Planos Estratégicos Setoriais ABDI (2006);
- Projeto de Concepção de Navio de Pesquisa Oceanográfica (2007)
- Novos Instrumentos e Novas Institucionalidades do Apoio à Inovação (2007)
- Mestrado Profissional para o Setor Automotivo SAE Brasil (2008)
- Agendas Tecnológicas Setoriais ABDI (2008)
- Mudanças Climáticas e o Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (2008)
- Cadeia de Suprimentos do Programa Nuclear Brasileiro (2010).

A primeira refere-se ao esforço de desenhar, em conjunto com a Sociedade dos Engenheiros Automotivos do Brasil (SAE Brasil) e especialistas uma pós-graduação dedicada ao setor automotivo. Ao contrário do usual formato por empresa, defendia-se um curso de pós-graduação compartilhado pelas várias empresas do setor e promovido pelo melhor do pool de universidades paulistanas, estaduais, federais e/ou privadas.

A segunda ação refere-se ao projeto de concepção de um navio de pesquisa oceanográfica, desenvolvido com a Engepron, empresa vinculada ao Ministério da Marinha. O navio foi concebido com a melhor das engenharias disponíveis e teve seus equipamentos

detalhados pela comunidade de pesquisa, organizada a partir dos tradicionais campos da pesquisa dos recursos biológicos marinhos, dos recursos minerais e da pesca.

A terceira e última ação foi o suporte dado pelo CGEE ao processo de redefinição do modelo de outorgas do setor de telecomunicações, em ação patrocinada pela Anatel. Esse processo de mapeamento de divergências e encaminhamento de soluções compartilhadas entre os interessados resultou na modificação da Lei de Outorgas que viabilizou a fusão da empresa de telefonia Oi com a Brasil Telecom, consolidando um grande grupo empresarial nacional nesse estratégico setor. ♦



Temas prioritários do SNCTI

Um conjunto de ações dedicou-se a temas prioritários para SNCTI, ora em estreita sintonia com as abordagens prospectivas e as visões de futuro, ora em busca de consolidar entendimentos sobre questões importantes do desenvolvimento brasileiro, ou ainda em busca de forjar referenciais sólidos para as políticas públicas nacionais. Com maior ou menor ênfase nesses vieses em cada caso, as ações do CGEE propiciaram amplo espaço de reflexão para a política de CT&I e demais políticas associadas.

O elenco amplo de temas envolveu desde o acompanhamento e a análise de questões clássicas, como a formação de recursos humanos, até a exploração de temas emergentes, como a convergência tecnológica ou a biocomplexidade.

Na Formação de Recursos Humanos a experiência do CGEE vem se ampliando. A partir das discussões organizadas pelas sociedades científicas acerca do "Perfil dos profissionais do futuro na química, física e biologia", o Centro se preocupou em fortalecer sua visão

do tema na convicção de que contempla muito dos vetores que tendem a delinear o futuro do SNCTI.

Os germes da mudança foram bem assinalados nos estudos "Formação de recursos humanos em áreas estratégicas de CT&I", "Demografia da base técnico-científica brasileira" e "Doutores 2010", cuja preocupação recaiu sobre a apropriação das forças que moldam a configuração do SNCTI. O alvo principal posto em mira foi a comunidade dos doutores, cujo perfil passou por significativas transformações recentes, como a presença crescente e dominante do gênero feminino; a elevada concentração territorial dos quadros, mas com o início de vigorosa descentralização das unidades de formação; a maior capilaridade regional relativa do mercado de trabalho, mesmo que ainda muito concentrado no setor educacional. A forte participação das áreas do conhecimento das humanas e sociais contrasta com a perda relativa das áreas das exatas e engenharias.

Na linha dos estudos prospectivos merece destaque toda a série deles que se debruçou sobre as perspectivas brasileiras na produção do Bioetanol, conduzida para o CGEE pelo Núcleo de Estudos de Políticas Públicas (NEPP/Unicamp). Inspirada pela tese de uma possível ocupação de 10% do mercado mundial de combustíveis, as análises foram aclarando aspectos essenciais desse desafio, como a lógica que presidiria a organização dessa estrutura produtiva ampliada, a possibilidade de incorporação aos esforços das zonas tradicionais produtores de cana no Nordeste e assim por diante. Na sequência e como resultado do estudo foi criado o Laboratório Nacional de Ciência e Tecnologia do Bioetanol (CTBE), em Campinas, que é parte integrante do Centro Nacional de Energia e Materiais.

O entusiasmo do governo Lula pelo tema, o apelo internacional e reconhecimento pela vanguarda

brasileira no assunto, além da tentativa de construir um espaço favorável para a inserção competitiva da produção nacional nos mercados globais resultaram na realização de uma grande Conferência Internacional, para a qual o CGEE, em estreita colaboração com o BNDES, a Cepal e FAO, editou o principal documento de debate, o livro “Bioetanol de cana de açúcar”, publicado em quatro línguas.

A questão energética foi destaque na agenda de ações do CGEE. Estudos específicos foram desenvolvidos sobre aspectos importantes do setor, como nos casos do “hidrogênio” e das “energias do futuro”, que traçou um mapa de configurações potenciais de nossa matriz energética. Além disso, o tema da eficiência energética de importância vital para o futuro, contou com estudo desenvolvido em parceria com a Embaixada Britânica.

Outro tema que foi objeto de atenção foi de Materiais Avançados. Estudo prospectivo do CGEE traçou todas as trajetórias tecnológicas mais significativas para o país, assinalando as posições relativas do Brasil e dos demais países mundiais em cada uma delas. Esse amplo mapa de potencialidades e competências tem ajudado especialistas e empresas a se posicionar nas suas decisões sobre o tema. Exemplo análogo foi o do setor de “Química Verde”, desenvolvido com base metodológica assemelhada, que ajuda a compreender que tipos de trilhas tecnológicas no setor são mais atinentes à construção de uma economia de baixo carbono, com menores impactos sobre o meio ambiente.

A dimensão também inclui outro tema de grande interesse para o Brasil — o Mar —. O CGEE esteve na frente de uma reflexão necessária para os próximos anos, sugerindo iniciativas para desenvolver a competência nacional em pesquisas marinhas e assegurar

pelo conhecimento detido a soberania que o País já conquistou nesse vasto território inexplorado. Nos Estudos “Mar e Ambientes Costeiros” e “CT&I para exploração do Mar Internacional”, o Centro organizou as visões disponíveis na comunidade científica especializada sobre o assunto e estruturou agendas de pesquisa prioritárias.

O tema das Mudanças Climáticas Globais esteve presente desde o início na agenda de ações do CGEE. No período, ao lado dos esforços de dissecar dimensões do problema, dedicou-se a desdobramentos que recaem sobre o país e o mundo. De um lado, ajudou a organizar e publicou toda uma pauta brasileira de CT&I para a Conferência das Partes de Copenhague (COP 15). De outro, desenvolveu reflexões objetivas sobre os reais impactos das mudanças no território nacional, desenvolvendo agendas de mitigação de seus efeitos.

Principais ações em temas prioritários do SNCTI

- Energias Renováveis: Etanol de Cana (2006)
- Roadmap de Nanotecnologias para Aplicações Espaciais (2006);
- Tendências da Matriz Energética Global – Petrobras (2006);
- Semicondutores Orgânicos (2007);
- Mar e Ambientes Costeiros (2007);
- Materiais Avançados (2008)
- Convergência Tecnológica e Setores Produtivos (2008)
- Mapeamento e Análise da Vulnerabilidade e Adaptação às Mudanças Climáticas (2008)
- Energias do Futuro (2009)
- Cadeia de Suprimentos do Programa Nuclear Brasileiro (2010).
- Mudanças Climáticas: Energia e Desenvolvimento – Integração das Agendas (2010)

O estudo pioneiro realizado em 2006 e atualizado em 2010 traça uma proposta de agenda atualizada em eletrônica orgânica para o Brasil, apontando janelas de oportunidades a serem aplicadas na conquista de novo horizonte tecnológico.

Por fim, na área espacial, o CGEE desenhou dois estudos específicos: “Roadmap de nanotecnologias para aplicações espaciais – cargas úteis e satélites” e “Tecnologia espacial – estudos prospectivos sobre a política industrial”. Esses estudos apoiaram a formulação de políticas para o setor e aprofundaram o conhecimento sobre a questão das plataformas inerciais, de amplo interesse para o Brasil. ♦



Desenvolvimento regional e planejamento territorial

Num país de dimensões continentais a questão regional assume relevo imediato. No Brasil, a concentração das atividades científicas e tecnológicas e de inovação em torno ao grande polo industrial paulista e adjacências na fração sul-sudestina de nosso território nos impõe uma atenção especial nas respectivas políticas públicas. Os legisladores não tiveram outra preocupação que não essa quando resguardaram uma fração mínima de trinta por cento dos recursos mobilizados pelos Fundos Setoriais para aplicações nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste do país. Por tudo isso, o CGEE tratou com empenho da questão nesse período.

Herdando a experiência do período anterior na temática regional do estudo “Inova Nordeste”, o mais importante Estudo realizado pelo Centro foi contratado administrativamente pelo Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG). Objetivava

estabelecer as bases para um novo arcabouço de planejamento territorial no país, a partir da experiência concreta de formulação do Plano Plurianual (PPA), envolvendo para tanto um conjunto articulado de contribuições metodológicas inovadoras que incluíssem uma concepção espacial de referência para o planejamento, estudos prospectivos setoriais e temáticos, desenho de estratégias de desenvolvimento regionalizadas, modelos de avaliação de impactos sociais, econômicos e ambientais e a estruturação de carteiras de investimentos. O estudo da “Dimensão territorial do planejamento” organizou uma base de reflexão abrangente sobre o desenvolvimento do Brasil e legou um conjunto de reflexões para se lidar com a questão territorial da CT&I.

As questões de base para o desenvolvimento nacional não passaram ao largo das preocupações do Centro. Em sua relação com o Núcleo de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (NAE/PR), o Centro teve a oportunidade de explorar temas variados, essenciais para organizar uma visão sobre nosso desenvolvimento. Temas como “demografia” e “educação”, tratados no âmbito da sua contribuição ao Plano Brasil 3 Tempos, propiciaram uma compreensão adequada de questões como as migrações internas, a dinâmica da transição demográfica e a teia de obstáculos ao deslanche da educação básica de qualidade no país. O CGEE foi também contratado para liderar um processo de discussão dos resultados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), matéria-prima essencial para se avançar sobre o entendimento dos impactos produzidos em vários níveis pelas políticas sociais.

Mas as questões específicas da CT&I orientaram as incursões mais significativas sobre o tema regional. Esse foi o caso da “Agenda de CT&I para o desenvolvimento do Nordeste”, cujo alvo principal residiu na proposta

de iniciativas de superação do hiato que divide a base técnico-científica do setor produtivo, uma problemática típica das regiões retardatárias. As oportunidades incipientes precisam contar com o respaldo de políticas e iniciativas desenhadas especialmente para cada contexto identificado.

Para a região semiárida foram desenvolvidos, em parceria com a Agência Nacional de Águas (ANA), rodadas de discussão e estudos sobre a questão da água, abordando vários aspectos desde características edafoclimáticas associadas até questões mais mezinhas sobre a gestão dos recursos hídricos. Desnecessário lembrar que o projeto de Integração da Bacia do São Francisco às bacias hidrográficas do Nordeste Setentrional animou parte expressiva dos debates.

Na esteira da questão da aridez e da problemática da desertificação, o CGEE foi contratado para organizar a 2ª Conferência Internacional Clima, Sustentabilidade e Desenvolvimento em Regiões Semiáridas (ICID +18), realizada em Fortaleza em agosto de 2010. A Conferência objetivou preparar uma agenda de enfrentamento das questões dessas regiões do planeta frente às mudanças climáticas e à pressão antrópica, mobilizando os segmentos interessados de nações e organismos internacionais com grande sucesso. A “Declaração de Fortaleza” compilou os resultados das discussões na ICID+18 e pretendem impactar essa agenda na esperada Conferência Rio+20, a se realizar em 2012.

Instado pela Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência (SAE/PR), o CGEE se debruçou sobre um projeto de desenvolvimento para a Região Amazônica amparado por uma forte estratégia de CT&I. O estudo

“Um Projeto para a Amazônia no Século 21: Desafios e Contribuições” engendrou toda uma nova forma de conceber estratégias de desenvolvimento para a Região calcada numa diferenciação objetiva entre a “Amazônia com Mata” e a “Amazônia sem Mata”. O estudo sugeriu uma revolução no uso sustentável da biodiversidade regional enquanto pilar principal de outra trajetória de desenvolvimento da Região. Desdobram-se dele novas reflexões sobre o “extrativismo”, enquanto movimento associado à base social de aproveitamento dos recursos naturais, sobretudo florestais, da Região, sobre a questão fundiária e outros temas de interesse regional.

Principais ações em Desenvolvimento Regional

- Estudo da Dimensão Territorial do Planejamento (2006);
- Redes de Inovação na Amazônia (2007)
- Agenda de CT&I para o Desenvolvimento do Nordeste (2008);
- Rede de Inovação em Dermocosméticos na Amazônia (2008);
- Um Projeto para a Amazônia no Século XXI: Desafios e Contribuições (2008)
- Extrativismo (2008);
- Descentralização do Fomento à CT&I no Brasil (2008)
- Seminários A questão da Água no Nordeste (2009)
- Rede de Inovação da Madeira e da Pesca (2009)
- II Conferência Internacional Clima Sustentabilidade e Desenvolvimento em Regiões Semiáridas – ICID+18 (2010)
- Proposta de Parâmetros Operacionais para Mecanismos de Cooperação Bilateral em REDD (2010)

Na Amazônia, a coerência dessa agenda vinha sendo urdida há mais tempo. Iniciativas direcionadas à estruturação de redes de inovação foram propostas para dermocosméticos, madeira e pesca. Seu alvo maior era desenvolver estratégias de promoção dessas cadeias de produção e pesquisa que articulassem desde o segmento responsável pela coleta de substâncias que são os insumos principais dessas bioindústrias até estruturas avançadas de certificação e comercialização dos produtos.

Em 2010, o CGEE concluiu estudos, também em cooperação com a SAE/PR, voltados à definição de um modelo de REDD para o Brasil, capaz de resguardá-lo como uma política pública importante para a preservação da floresta. A ideia é criar formas de regular o mecanismo no país, evitando uma mera apropriação privados de seus benefícios. O estudo teve repercussão sonora na reunião das partes em Cancún, México, que se seguiu à da COP 15. ♦



Olhares transversais sobre a Agenda

Internacionalização da CT&I e cooperação internacional

O CGEE desenvolveu várias iniciativas de cooperação internacional nesses anos. O mais especial desses esforços está representado pela publicação *"Brazil. A Natural Knowledge Economy"*, resultante de uma parceria com a organização britânica Demos, que já havia promovido reflexões semelhantes com as experiências de outros países, sobretudo asiáticos. O livro defende a ideia de que um sistema nacional de inovação vigoroso e singular está em formação no Brasil, tirando partido do magnífico acervo tropical de biodiversidade, da força da atividade agropecuária e agroindustrial, da capacidade empreendedora de sua população e da emergente comunidade científica, cuja produtividade é crescentemente reconhecida no cenário internacional.

O CGEE apoiou o MCT em agendas internacionais de interesse estratégico em vários países como Estados Unidos, Finlândia, Grã-Bretanha, Argentina e Irã, entre outros.

Ao longo desses anos o CGEE exercitou relações com comunidades afins aos seus interesses orgânicos na prospecção, avaliação e informação. Por exemplo, realizou acompanhamento sistemático das reuniões da *World Future Society*, da qual se tornou membro, e monitorou a produção acadêmica de grupos e pesquisadores atuantes naquelas áreas, como os do PREST/*Manchester Institute of Innovation Research*, da Grã-Bretanha, ou do IPTS/*Institute for Prospective Technological Studies*, de Sevilha (Espanha).

E também promoveu ou participou de eventos específicos de cooperação, como na realização do Seminário Binacional Argentina-Brasil "Desafios dos sistemas nacionais de inovação: inovação para o crescimento econômico e o desenvolvimento sustentável", em associação com o *Centro de Estudios Estratégicos para El Desarrollo Sostenible* (CEEDS) de Buenos Aires (Argentina), dos seminários internacionais "Avaliação de políticas e programas de ciência, tecnologia e inovação" e "Cooperação internacional na era do conhecimento", desenvolvidos para o MCT no âmbito do Contrato de Gestão, ou também dos Workshops "Nova geração de política em ciência tecnologia e inovação", fruto de cooperação promissora com a *National Science Foundation* dos EUA, e o "Seminário internacional de *foresight*: da teoria à prática", tendo o CGEE como anfitrião e a troca de experiências na área como objeto principal.

Parcerias

Ao longo desses anos, o CGEE desenvolveu parcerias com várias instituições atuantes no setor de CT&I. Além de algumas instituições internacionais já destacadas acima, cabe registrar, a título de exemplo, outras de circunscrição nacional, mas de grande significado para a consolidação das atividades da instituição. E isso, naturalmente, para além da menção ao mais importante parceiro do CGEE, seu supervisor, o MCT.

A SAE/PR foi, ao longo desses últimos anos, uma parceira constante, explorando os mais variados temas de interesse do país. Na base dessa profícua relação esteve o Plano Brasil 3 Tempos, que foi a origem e fonte de inspiração de muitos dos temas tratados no período. Assim, os mais variados assuntos de interesse do desenvolvimento brasileiro, desde a investigação de base sobre a transição demográfica até o desenvolvimento conjunto de métodos e ferramentas de prospecção, estiveram presentes na agenda comum. Porém, uma parte expressiva dos trabalhos com a SAE orientou-se para as preocupações com o desenvolvimento regional, em especial com a Amazônia.

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC) e a ABDI, foram parceiros em várias iniciativas na busca de melhores condições para o desenvolvimento brasileiro das atividades de inovação. O destaque recai sobre os estudos tecnológicos setoriais, em suas diversas fases, as Iniciativas Nacionais de Inovação (Bio, Nano e TIC) e o apoio a ações como as do Fórum da Competitividade.

O MPOG contratou ao CGEE o "Estudo da Dimensão Territorial do Planejamento", uma reflexão que almejava aperfeiçoar os mecanismos do planejamento territorial no país, além de outras colaborações de menor vulto, como as relacionadas à discussão dos resultados das Pesquisas nacionais por Amostra de Domicílios (PNADs).

Outros ministérios também contaram com o apoio do CGEE. Os do Turismo e da Cultura desenvolveram conosco as bases de seus planos nacionais no período; o das Minas e Energia se associou ao CGEE para avançar nas discussões sobre eficiência energética e outros assuntos da matriz brasileira. Órgãos da Presidência da República, como a Secretaria de Assuntos Institucionais e a Casa Civil também desenvolveram ações com o Centro em apoio às suas missões precípuas.

Mas o CGEE também contou com parceiros empresariais, alguns do setor privado. O Centro desenvolveu a proposta de um mestrado profissional para todo o setor automotivo em colaboração com a Sociedade Automotiva de Engenheiros do Brasil (SAE/Brasil). Foi habilitado em edital público para realizar estudos prospectivos para a Petrobras sobre as tendências tecnológicas associadas ao futuro da energia no mundo. Manteve intensa colaboração com entidades de representação de segmentos do setor de CT&I, como a Associação Brasileira dos Institutos de Pesquisa Tecnológica (Abipti), para quem desenvolveu Plano de Gestão Estratégica, ou a Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (Anpei), com a qual desenvolveu amplo panorama sobre o conjunto dos novos instrumentos de apoio à inovação. O CGEE desenvolveu ainda estudos para agências nacionais, como a análise dos mecanismos de outorga de concessões do setor de Telecomunicações, para a ANATEL.

O desafio do Modelo Institucional OS

As Organizações Sociais (OS) são entes de direito privado cujo surgimento se deu no âmbito da Reforma do Estado implantada na segunda metade anos 1990. Sua lei de criação foi de imediato objeto de uma Ação Direta de Inconstitucionalidade, cujo julgamento não foi ainda concluído, fato que por si só já foi suficiente para produzir razoável grau de instabilidade jurídica e representar um grande desafio a quem se dispôs a conduzi-las.

Criadas para atuar nos segmentos de ciência e tecnologia, educação, saúde e meio ambiente, a despeito de terem sido amplamente implantadas no âmbito de estados e municípios, no plano federal ficaram praticamente restritas à área de ciência e tecnologia, aonde vem apresentando resultados muito positivos.

Atualmente existe cerca de 200 instituições segundo o levantamento feito no início de 2010 pelo Ministério do Planejamento e Gestão. Em sua grande maioria atuam no segmento de saúde como no caso dos Estados de São Paulo e Bahia.

No plano federal existem em pleno funcionamento – caracterizadamente enquadradas como OS's, nos termos da Lei 9.637 – cinco instituições todas elas no âmbito do MCT, a saber: A Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Sincrotron (ABTLuS); a Associação Instituto Matemática Pura e Aplicada (Impa); a Associação Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá (IDSM) a Associação Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP) e o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE). Existem outras organizações que operam sob o regime de Contrato de Gestão, mas sem a qualificação de Organizações Sociais.

A ausência de um posicionamento definitivo por parte do Supremo Tribunal Federal (STF) quanto à constitucionalidade da Lei 9.637, vem permitindo que várias interpretações sejam dadas pelos órgãos de controle, especialmente a CGU e TCU, em muitos casos em confronto direto com os fundamentos que deram origem ao modelo e mesmo a sua legislação de referência. Esse vazio jurídico não foi preenchido por uma regulamentação feita pelo poder executivo, mais especificamente pelo Ministério do Planejamento, que viesse a delimitar competências para a atuação do controle, principalmente no âmbito interno do poder executivo e que valorizasse o conceito de avaliação por resultados e não por processos.

Para contribuir na obtenção de uma solução que reduza a instabilidade jurídica a Academia Brasileira de Ciências (ABC) e a Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC), formalizaram junto ao STF uma Ação "Amicus Curi" onde deixam claros a importância

do modelo e seus resultados positivos para o desenvolvimento da ciência e tecnologia brasileira.

Com relação aos Órgãos de Controle as dificuldades tem sido crescentes. No âmbito do Controle Interno do poder executivo (CGU) há um posicionamento de crítica ao modelo o qual vem tratando as OS como "entes de governo" desconhecendo e desrespeitando sua natureza jurídica de organização de direito privado. Em frontal conflito com a lógica de avaliação por resultados como previsto na legislação, a CGU vem cada vez mais focando sua atuação na cobrança de rotinas e processos, típicos dos órgãos públicos.

Por sua vez o Tribunal de Contas da União (TCU) vem proferindo manifestações conflitantes, ora registrando que o controle e a avaliação das OS devem centrar-se nos resultados, conforme proposta conceitual do modelo e expresso na Lei 9.637, ora adotando as recomendações e posicionamentos da CGU onde predominam a lógica do controle por rotinas e processo.

Com o objetivo de obter uma manifestação que harmonizasse as várias orientações emitidas pelo TCU, quatro das OS supervisionadas pelo MCT encaminharam documento aquele Tribunal pedindo que este se manifestasse a cerca de alguns pontos conflitantes. O resultado foi parcialmente favorável. Apesar de produzir algumas orientações que privilegiariam o conceito de controle de processos em detrimento do controle por resultados o Tribunal reconhece que precisa ajustar seus procedimentos a realidade das OS não sendo adequado aplicar-lhes os mesmos modelos que utilizam os órgãos da administração direta e indireta.

Todo o esforço de consolidação do modelo OS na área de CT&I, e nesse campo o CGEE tem tido papel preponderante, é o de fazer valer a ideia de que a relação da OS com o poder público esta apoiada em dois

conceitos fundamentais: a parceria e fomento. Fomento no sentido de que ao Estado não interessa apenas um “serviço bem prestado”, pois isso eventualmente poderia ser obtido por um contrato de serviços bem ajustado, mas deseja também o fortalecimento da instituição que recebe os recursos e a potencialização de sua competência, em benefício de toda a sociedade. Do mesmo modo que a ideia de parceria embute o conceito de convergência de objetivos e não a pura e simples execução de algumas tarefas contratadas, sem maior compromisso com o desenvolvimento da área de CT&I.

Mobilização de competências

Uma das características mais importantes do processo de trabalho do CGEE é que suas ações pressupõem a mobilização das melhores competências disponíveis, seja no âmbito nacional ou, quando possível e necessário, internacional. Isso faz parte da proposta metodológica do Centro, cuja pedra de toque reside na capacidade de manter um olhar plural sobre os diversos ângulos de visão e abordagens dos temas e problemas em questão. O princípio metodológico é o de prover linhas de convergência/divergência de opiniões, caso preciso, anotando os consensos/dissensos em favor da adequada tomada de posição futura dos decisores. O objeto mais significativo não são as opiniões de um especialista, mas a riqueza das percepções plurais sob as quais se debruçam os condutores da ação do Centro na busca das respostas mais embasadas e promissoras para a boa formulação e gestão das políticas.

A mobilização de competências internacionais esteve vinculada, desde o início, às iniciativas de “Avaliação dos Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia” conduzidas pelo CNPq. Os cientistas convocados a analisar as propostas da comunidade científica brasileira possuíam grande reputação no meio global e pleno reconhecimento dos seus pares brasileiros.

O desenvolvimento de um modelo de avaliação de impactos territoriais, desenvolvido no âmbito do contrato administrativo firmado com o MPOG para desenvolver o “Estudo da dimensão territorial do planejamento”, mobilizou a contribuição de dois especialistas australianos, importantes lideranças globais na montagem de modelos econométricos regionalmente distribuídos. A colaboração desses dois especialistas possibilitou a montagem de um modelo inédito para o Brasil, capaz de alcançar escalas geográficas municipais e permitir conclusões sobre a dinâmica espacial do desenvolvimento do País.

Ao longo de um ano, o rico contato entre o quadro técnico do CGEE, seus parceiros engajados no SNCTI e especialistas de diversos matizes constitui uma experiência única. A orientação metodológica voltada para a gestão e o “acontecer” das propostas de política, orientações e avaliações do Centro transforma a instituição de um centro de estudos em um espaço de construção de ideias para o aprimoramento constante das políticas. Conquanto apoiadas adequadamente pelas instituições de frente na formulação e execução das políticas, tornam-se grandes as chances de impulsionar melhorias de todo o tipo e ganhos de qualidade nas políticas.

O CGEE mobiliza ao todo cerca de dois mil especialistas a cada ano entre consultores chamados a colaborar diretamente nas ações e meros participantes de eventos promovidos ou apoiados pelo Centro, envolvendo desde reuniões de trabalho até grandes eventos de amplitude internacional. Esse espectro de colaboradores pode ser ampliado se considerarmos ainda os inúmeros especialistas alcançados por meio das consultas eletrônicas via web, ora em franca expansão como ferramenta de apoio das ações. Ou, para além disso, se contássemos os receptores das publicações e da revista Parcerias Estratégicas que o CGEE edita a cada ano, cuja circulação tem se intensificado nos últimos anos.

Abordagens, métodos e ferramentas

Os desafios institucionais para lidar com uma agenda estratégica inovadora e prospectiva no ambiente de CT&I requerem do CGEE uma percepção aguçada das necessidades e desejos dos formadores de opinião comprometidos com o desenvolvimento nacional e com a elaboração de políticas públicas. Por outro lado, os compromissos científico, técnico e social requerem do Centro total isenção nos processos de construção de estratégias e nas recomendações de suporte à decisão. O lidar com esta situação demanda continuado processo cognitivo e experiencial para melhor entender e representar a realidade percebida, compreendida e aceita pelos formadores de opinião, como também para prospectar os possíveis futuros e raciocinar em estratégias e impacto para CT&I em médio-longo prazos.

Nesse contexto, o CGEE investe solidamente na evolução de sua abordagem metodológica e no desenvolvimento e adoção de novos métodos, instrumentos e ferramentas para elaboração de seus estudos. A lógica desse processo é definida por dois elementos críticos e orientadores:

- » Transversalidade na agenda. É um compromisso institucional que as evoluções e os desenvolvimentos metodológicos sejam planejados e desenhados em processos interativos transversais e interdisciplinares com as ações críticas da agenda institucional estratégica.
- » Parceiras metodológicas estratégicas. Um elemento central é a constante revisão dos modelos mentais do Centro em relação ao que conhece, entende e se capacita para perceber e aprender a lidar com novas realidades e as metodologias requeridas para elaboração de seus estudos. A estratégia mais efetiva para esta atividade tem

sido o relacionamento e o desenvolvimento de parcerias com instituições congêneres nacionais e internacionais, públicas e privadas.

Os avanços metodológicos em curso pelo CGEE têm sido na expansão de percepção da realidade. Encontra-se em estudo e desenvolvimento a formulação de uma nova abordagem metodológica que faz a integração da atual com os métodos científicos do design estratégico, cujo comprovado sucesso encontra-se na percepção das necessidades e desejos de potenciais consumidores de produtos ou usuários de métodos, processos e tecnologias em áreas afetas ao design.

Em relação a métodos consolidados pelo Centro faz-se oportuno exemplificar e destacar a adoção, revisão e adequação do Método *Roadmapping* intensamente utilizado nos últimos cinco anos. Pelas características previamente descritas da aplicação metodológica do CGEE, tem-se como resultado o desenvolvimento personalizado de cada estudo para melhor atender seu cliente. *Roadmapping* no CGEE é um exemplo típico desta situação, com vários processos cognitivos e de produção de estudos de suporte à decisão. Os principais destaques desta característica foram realizados para: 1) Petrobras, em relação ao futuro das fontes e tópicos tecnológicos em energia; 2) ABDI, como suporte a 11 setores industriais de impacto para o desenvolvimento nacional; 3) e FINEP, na sua reorganização estratégica, com desafio futuro de “Desenvolver o Brasil por meio da inovação”. Exatamente todos estes exemplos tiveram abordagens, métodos e produtos distintos e específicos para atender adequadamente aos clientes finais.

E, em relação a ferramentas, destaca-se também vasta experiência do CGEE no desenvolvimento e aplicação de consultas estruturadas via plataforma tecnológica web elaborada e construída institucionalmente. As consultas têm sido feitas em todos os âmbitos de atuação

do Centro (prospecção, avaliação, informação), com propósitos distintos, em aplicações nacionais e internacionais, em ordens de grandeza que já atingiram dezenas de milhares de respondentes em alguns estudos. Algumas ações recentes que ilustram a aplicação desta ferramenta específica foram: Planejamento estratégico das Unidades de Pesquisa do MCT; Avaliação das Oepas; Semicondutores orgânicos; Etanol – Estudo prospectivo

temático: Fase II – energias renováveis – etanol de cana; Dimensão territorial do planejamento; apreciação da chamada pública de subvenção econômica; Iniciativas Nacionais de Inovação (INI); Plano de gestão estratégica da Finep; Oportunidades para o uso sustentável dos recursos do mar; Avaliação da Política Nacional de Informática Sepin – Etapas I e II; e Avaliação da olimpíada de matemática, entre vários outros. ♦



Posfácio

conhecimento e com a percepção da necessidade de sua incorporação pela sociedade, se irmanaram com o propósito de inventar e inovar no ambiente de CT&I. O CGEE foi fruto dessa inspiração.

Através da mobilização permanente de especialistas interessados nas temáticas dos estudos realizados, apoiados por intenso trabalho de colaboração em redes, tem sido possível agregar conhecimento e gerar forças capazes de influenciar as escolhas estratégicas no campo das políticas de CT&I. Visão da estratégia entendida como um bem público.

Embalados pelas condições políticas e econômicas favoráveis dos últimos anos, pudemos desenvolver ao longo desse período um espectro abrangente e diversificado de trabalhos. Nossa gestão teve o privilégio de aportar informações estratégicas e apontar caminhos nas agendas de CT&I em diversos campos, como evidenciado no relato aqui apresentado. Em que pesem as dificuldades (ainda não inteiramente superadas) associadas ao modelo institucional de Organização Social, o CGEE teve a oportunidade de demonstrar o acerto na escolha desse modelo que, ao fomentar parcerias público-privadas, enseja condições efetivas para que possam ser atingidos os melhores padrões de eficiência com transparência e compromisso com o bom uso dos recursos públicos.

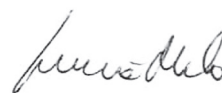
O CGEE é hoje um interlocutor reconhecido não apenas do ambiente de CT&I. Um parceiro privilegiado do Ministério da Ciência e Tecnologia, o que se traduz no Contrato de Gestão em vigor até 2016. Adicionalmente, por meio dos contratos administrativos celebrados no período, ele também está associado a diversas entidades públicas e privadas. No campo das ações internacionais, foram firmadas parcerias com entidades similares encarregadas com missões e desafios globais que também vieram a enriquecer nossa agenda.

A trajetória de uma instituição pode ser descrita a partir de variados indicadores. Eficiência no desempenho de gastos, qualidade dos resultados e impactos associados à sua produção, inserção em mercados e ambientes em que atua, entre outros. No caso do CGEE, algo a mais que se faz presente no legado desses quase dez anos de existência se encontra no espaço dos elementos intangíveis: a credibilidade conquistada e o compromisso com valores sociais, éticos e humanos caracterizam essa instituição, pensada para gerar subsídios estratégicos para políticas de CT&I com olhar de futuro, contribuindo para que possa ser evitada a tirania do imediatismo que compromete o amanhã face às urgências do presente. Isso remete à nossa missão de compromisso com as novas gerações de brasileiros e para com o desenvolvimento sustentável do país. Tais são os principais fatores que nortearam a Agenda de trabalho desenvolvida pelo CGEE, no período do presente Relatório.

A construção institucional do CGEE não teria sido possível sem a presença constante de parceiros diversos imbuídos dos mesmos ideais daqueles que o conceberam. As comunidades acadêmicas, empresariais e de governo, comprometidas com o avanço do

Muitos foram os colaboradores dessa jornada. Nossos consultores e as equipes técnicas e de apoio são os principais responsáveis pelos resultados aqui apresentados. No entanto, não teríamos alcançado o patamar de realizações sem o decisivo apoio do Conselho de Administração e da alta direção do MCT, que acreditaram na instituição e na validade de seu projeto.

Em meu nome e no de toda a diretoria do Centro, que me acompanhou nesse período de gestão compreendido entre dezembro de 2005 e junho de 2011, agradeço a todos aqueles que se fizeram presentes nessa trajetória sob as mais diversas formas e circunstâncias. ♦



Lucia Carvalho Pinto de Melo



Anexo 01

Publicações 2006-2010

Publicações

2006



Parcerias Estratégicas nº 22 – Edição especial PNAD



Parcerias Estratégicas nº 23

2007



Semicondutores Orgânicos



Apreciação da Chamada 2006 de Programa de Subvenção Econômica à Inovação



Seminário Inovação Tecnológica e Segurança Jurídica: Contribuições ao debate”



Análise da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios PNAD/2005 – Educação



Análise da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios PNAD/2005 - Pobreza e Desigualdade



Análise da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios PNAD/2005 - Mercado de Trabalho



Parcerias Estratégicas nsº 24 e 25

2008



População e Políticas Sociais no Brasil: os desafios da transição demográfica e das migrações internacionais



Avaliação de Políticas de CT&I – Diálogo entre experiências internacionais e brasileiras



Brazil the Natural Knowledge Economy in: Atlas of Idea



Mar e Ambientes Costeiros



Bioetanol de cana-de-açúcar: energia para o desenvolvimento sustentável



Manual de Capacitação em Mudanças Climáticas e Mecanismo de Desenvolvimento Limpo



Parcerias Estratégicas nº 26 e 27

2009



Oepas: Estruturando instrumentos de planejamento para a sua consolidação



Um projeto para a Amazônia no século 21: desafios e contribuições



Os novos instrumentos de apoio à inovação: uma avaliação inicial



Bioetanol combustível: uma oportunidade para o Brasil



Brazil and climate change: vulnerability, impacts and adaptation



Subsídios para uma agenda nacional de CT&I relativa à vulnerabilidade, impactos e adaptação à mudança do clima



Agenda de convergência das ações de C&T para inclusão social - Acre



Agenda de convergência das ações de C&T para inclusão social – Rio Grande do Norte

	Tópicos estratégicos para investimentos em CT&I nos setores de transporte aquaviário e de construção naval
	Parcerias Estratégicas nº 28 e 29

2010

	Bases conceituais em P&D e inovação: implicações para política no Brasil
	Cooperação internacional na era do conhecimento
	Descentralização do fomento à CT&I no Brasil
	Doutores 2010: estudos da demografia da base técnico-científica brasileira
	Estudos prospectivos em materiais avançados
	Formação de recursos humanos em áreas estratégicas da C&TI
	<i>Foresight</i> estratégico da pesquisa e inovação do Sistema FMUSP-HC
	<i>Foresight</i> estratégico da pesquisa em saúde no Instituto de Medicina Integral Professor Fernando Figueira (IMIP)
	Nova geração de política em CT&I
	Química Verde no Brasil: 2010-2030
	Parcerias Estratégicas nº 30 e 31

Série Documentos Técnicos

2010

	01-10 : Avaliação do Programa de Apoio à Implantação e Modernização de Centros Vocacionais Tecnológicos - CVT
	02-10: Energia solar fotovoltaica no Brasil
	03-10: Modelos institucionais das organizações de pesquisa
	04-10: Rede de inovação tecnológica para o setor madeireiro da Amazônia Legal
	05-10: Quadro dos atores selecionados no SNCT&I - Universidades brasileiras
	06-10: Quadro dos atores selecionados no SNCT&I - Instituições de CT&I
	07-10: Hidrogênio energético no Brasil - Subsídios para políticas de competitividade: 2010-2025
	08-10: Biocombustíveis aeronáuticos - Progressos e desafios
	09-10: Siderurgia no Brasil 2010-2025

Anexo 02

Ações e subações do Contrato de Gestão - MCT

Amazônia - Rede de Conhecimento (Proposta de instituição de uma política de formação de redes de inovação - NAE)

Apoio à Inovação - Desenvolvimento e Implementação dos Novos Instrumentos (parceria ANPEI)

Atores, Coalizões, Convergências e Divergências na Implementação de Soluções Estratégicas (NAE)

Avaliação Sepin (Metodologia de Avaliação)

Biocomplexidade

Brasil - Reino Unido

Brasil Três Tempos (NAE)

Capacitação MDL - programa de Capacitação para Elaboração de Projetos em MDL

CCT - Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia (Apoio ao Conselho; discussão dos indicadores de CT&I)

Comparação de Estratégias Internacionais em C,T&I (BRICS)

Convergência Tecnológica e Setores Produtivos

Desenvolvimento Institucional: Reestruturação das Bases de Dados - Áreas de Informação e Informática

Dinâmicas Populacionais e Movimentos Demográficos (NAE)

Energias Renováveis - Etanol de Cana - Fase 2: Estudo sobre as Possibilidades e Impactos da produção de Grandes Quantidades de Etanol

Energias Renováveis - Etanol de Cana - Fase 3 (inclui o Centro Nacional de Tecnologias do Etanol - CTBE)

Ferramentas utilizadas para identificação de alternativas de futuro (NAE)

Financiamento à Inovação

Fundos Setoriais - Avaliação dos Fundos Setoriais (Metodologia da Avaliação)

Fundos Setoriais - Base de Informações (SIG-FS)

III Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (Desdobramentos)

Inclusão Digital das Escolas Públicas de Ensino Básico (NAE)

Indicadores de Desempenho Institucional (Proposta para a Comissão de Avaliação)

Insa - Apoio ao Planejamento Estratégico

Insitucionalização do Ceitec

Institucionalidade do Sistema Nacional de CT&I

Mapeamento dos Laboratórios de Análise de Qualidade da Água - ANA

Mapeamento e Análise de instituições Congêneres ao CGEE e sua Inserção nos Sistemas de CT&I

Mar e Ambientes Costeiros (NAE)

Materiais Avançados

Matriz Brasileira de Combustíveis (NAE)

Mecanismos de Comunicação Corporativa para os Ambientes Interno e Externo

Monitoramento do Ambiente Futuro da CT&I em Áreas Estratégicas: Rede de Monitoramento de Sistemas Internacionais

Navio de Pesquisa Oceanográfica

Núcleo de Competência Temática - Tecnologias Emergentes, Convergentes e Estruturadas

Núcleo de Competência Temática em Energia

O Perfil do Profissional da Pesquisa no Futuro

Observatório de CT&I

Oepas - Organizações Estaduais de Pesquisa Agropecuária (Consepa)
Parcerias Estratégicas- 2006
Pesquisa Delphi sobre a Melhoria da Qualidade da Educação Básica do Brasil (NAE)
Planejamento Estratégico das Unidades de Pesquisa do MCT
PNAD 2004 - Projeto de Análise dos Resultados da Pesquisa
Política Editorial do CGEE
Portal Inovação - Transição (ABDI)
Portal Inovação (Novos desenvolvimentos) - Etapa I da Fase III
Proantar - Programa Antártico Brasileiro - Avaliação do Segmento Científico-Tecnológico
Publicar o estudo Modelo Macroeconômico na forma de Cadernos NAE
Qualidade da Educação Básica nas Escolas Públicas do Brasil (NAE)
Recursos Humanos para Inovação
RSI - Rede de Monitoramento de Sistemas Internacionais
Semicondutores Orgânicos
Seminário Binacional Argentina Brasil (Sobre Políticas de CT&I)
Sistema de Vigilância Tecnológica (NAE)
Tecnologia de Informação e Comunicação (NAE)
Tecnologia Espacial - Estudo (roadmap) sobre Plataformas Inerciais

2007

Agendas Estratégicas em CT&I para o Desenvolvimento Regional
Amazônia - Rede de Inovação da Biodiversidade
Atores, Coalizões, Convergências e Divergências na Implementação de Soluções Estratégicas (NAE)
Avaliação dos Instrumentos de Fomento e Incentivo à Inovação nas Empresas - Fase I (Avaliação da Subvenção)
Cadeias de Valor de Semicondutores Orgânicos
CCT - Geração de Subsídios Técnicos para o CCT
Comparação de Estratégias Internacionais em C,T&I
Convergência Tecnológica e Setores Produtivos
Demografia da Base Científica e Tecnológica
Descentralização Integração do Fomento Público Federal
Desenvolvimento Institucional: Reestruturação - Sistemas de Informações Gerenciais (Base e Dados)
Energias do Futuro
Energias Renováveis - Etanol - Fase 2: Estudo sobre as Possibilidades e Impactos da produção de Grandes Quantidades de Etanol
Energias Renováveis - Etanol de Cana - Fase 3 (inclui o Centro Nacional de Tecnologias do Etanol - CTBE)
Energias Renováveis: Etanol de Cana - Áreas Tradicionais
Ferramentas utilizadas para identificação de alternativas de futuro (NAE)
Fundos Setoriais - Base de Informações
Implantação Piloto de Metodologia de Avaliação de Risco de Plantas Geneticamente Modificadas/GMO-ERA
Implantar o Núcleo de Competência Metodológica

Iniciativas Inovadoras em TIC
Insa - Apoio ao Planejamento Estratégico
Institucionalidade do Sistema Nacional de CT&I
Mapeamento dos Laboratórios de Análise de Qualidade da Água - ANA
Mapeamento e Análise de instituições Congêneres ao CGEE e sua Inserção nos Sistemas de CT&I
Mapeamento e Análise de Vulnerabilidade e Adaptação às Mudanças Climáticas Globais - VIA
Mar e Ambientes Costeiros (NAE)
Materiais Avançados
Monitoramento do Ambiente Futuro da CT&I em Áreas Estratégicas: Rede de Monitoramento de Sistemas Internacionais
Mudanças Climáticas Globais - Levantamento de Oportunidades de Novos Negócios
Navio de Pesquisa Oceanográfica
Novos Instrumentos e Novas Institucionalidades de Apoio à Inovação (ANPEI)
Parcerias Estratégicas 2007
Planejamento Organizacional (TGI) 2008
Plano de Reformulação do Sítio do CGEE na Internet
Portal Inovação (Novos desenvolvimentos) - Etapa I da Fase III
Proantar II - Avaliação da Pesquisa Antártica Nacional - Etapa II - Aprofundamento
Programa Coopera (Avaliação)
Publicar o estudo Modelo Macroeconômico na forma de Cadernos NAE
Qualidade da Educação Básica nas Escolas Públicas do Brasil (NAE)
Recursos Humanos para Inovação
Semicondutores Orgânicos
Seminário Internacional - Avaliação de Políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação
Tecnologias Críticas em Setores Econômicos Estratégicos (Siderurgia - Fases I e II)
Tópicos Tecnológicos Prioritários para o Setor Aquaviário
2008
Agenda Estratégica em Materiais Avançados
Agendas Estratégicas em CT&I para o Desenvolvimento Regional
Amazônia (2008 SAE/PR)
Amazônia: Estudo de Redes de Inovação (2008-2009) - Madeira e Pesca
Avaliação da Política de Informática - Sepin - Etapa I
Avaliação do Programa Institutos do Milênio/CNPq
Avaliação do Programa Institutos Nacionais de C&T - INCTs/CNPq
Avaliação dos Instrumentos de Fomento e Incentivo à Inovação nas Empresas - Fase I (Avaliação da Subvenção)
Avaliação Exploratória do Estímulo à Absorção de Recursos Humanos Qualificados nas empresas (Programas e RHAe - pesquisador na Empresa)
Cadeia de Suprimentos para o Programa Nuclear Brasileiro - Etapa I
Cadeias de Valor de Semicondutores Orgânicos

Capacitação Empresarial em Consultoria de Engenharias e Inovação
Convergência Tecnológica e Setores Produtivos
Demografia da Base Científica e Tecnológica
Demografia II
Descentralização Integração do Fomento Público Federal
Energias do Futuro
Energias Renováveis - Etanol de Cana - Fase 3 (inclui o Centro Nacional de Tecnologias do Etanol - CTBE)
Energias Renováveis: Etanol de Cana - Áreas Tradicionais
Estratégias para o Desenvolvimento do Fomento em CT&I
Estudo para o Desenvolvimento de Metodologias de Avaliação de Mobilidade Urbana
Estudos de Conservação e Uso da Água
Estudos para Subsidiar a Conferência Internacional de Biocombustíveis
Estudos sobre Tecnologias Sociais (Avaliação dos CVTs)
Hidrogênio
Implantação Piloto de Metodologia de Avaliação de Risco de Plantas Geneticamente Modificadas/GMO-ERA
Iniciativas Inovadoras em TIC
Inovação e Emprego (DIEESE)
Inovações Tecnológicas e Cadeias Produtivas Seleccionadas (Recife)
Mapeamento e Análise de Vulnerabilidade e Adaptação às Mudanças Climáticas Globais - VIA
Materiais Avançados
Modelos Institucionais dos Institutos de Pesquisa
Monitoramento do Ambiente Futuro da CT&I em Áreas Estratégicas: Rede de Monitoramento de Sistemas Internacionais
Mudanças Climáticas: energia e Desenvolvimento - Integração de Agendas
Navio de Pesquisa Oceanográfica
Novos Instrumentos e Novas Institucionalidades de Apoio à Inovação (ANPEI)
Núcleo de Competência Metodológica II
Oepas/Sibratec
Olimpíada de Matemática - Obmep
Oportunidades para o Uso Sustentável dos Recursos do Mar
Padrões de Crescimento, Investimento e Inovação (Cepal)
Parcerias Estratégicas - (2008)
Planejamento do Insa
Planejamento Estratégico do Sistema FMUSP-HC
Planejamento Organizacional (TGI) 2008
Planejamento Organizacional do Instituto Medicina Integral Professor Fernando Figueira - Imip
Plano de Gestão da Finep -PGE

Portal Inovação (Novos desenvolvimentos) - Etapa II da Fase III
Proantar II - Avaliação da Pesquisa Antártica Nacional - Etapa II - Aprofundamento
Programa Cooperar
Recursos Humanos em áreas Estratégicas definidas no Plano Nacional de CT&I
Reunião de Especialistas
Segurança Jurídica
Silício (Energia Fotovoltaica)
Subsídios Técnicos para a realização da 4ª Conferência Nacional de CT&I
Subsídios Técnicos para Implementação do Centro de Ciência e Tecnologia em Bioetanol - CTBE
Subvenção (Chamadas 2 e 3)
Sustentabilidade - Etanol
Tecnologias Críticas em Setores Econômicos Estratégicos (Siderurgia - Fases I e II)
Tópicos Tecnológicos Prioritários para o Setor Aquaviário
Uso Sustentável de Princípios Ativos da Biodiversidade (Tecnologias Críticas e Marco Legal)

2009

Agenda Estratégica em Materiais Avançados
Amazônia: Estudo de Redes de Inovação (2008-2009) - Madeira e Pesca
Avaliação da Política de Informática - Sepin - Etapa I
Avaliação do Programa Institutos do Milênio/CNPq
Avaliação do Programa Institutos Nacionais de C&T - INCTs/CNPq
Bases Conceituais em P&D e Inovação
Cadeia de Suprimentos para o Programa Nuclear Brasileiro - Etapa I
Cadeias de Valor de Semicondutores Orgânicos
Capacitação Empresarial em Consultoria de Engenharias e Inovação
Capacitação para o Melhoramento Genético de Cultivos Alimentares (África e América Latina) - Embrapa e FAO
Caracterização da Camada de Pequenos Empreendedores Brasileiros (SAE/PR)
Ciência, Tecnologia e Inovação para o Desenvolvimento das Regiões Norte e Nordeste
Consolidação dos Resultados (4ª CNCTI)
Convergência de Agendas Territoriais - CVTs, Inclusão Digital e APLs
Defesa - Cerceamento Tecnológico
Demografia II
Eficiência Energética
Estratégias para o Desenvolvimento do Fomento em CT&I
Estudo para o Desenvolvimento de Metodologias de Avaliação de Mobilidade Urbana
Estudos de Conservação e Uso da Água
Estudos sobre Tecnologias Sociais (CVTs)
Extratativismo (SAE/PR)
Hidrogênio

Hidrogênio II
II ICID 2010 - Segunda Conferência Internacional - Clima, Sustentabilidade e Desenvolvimento - em Regiões Semiáridas - ICID 2010
Impactos Econômicos das TICs
Indústrias de Futuro e Tecnologia Emergentes
Inovações Tecnológicas e Cadeias Produtivas Seleccionadas (Recife)
Mapa do Sistema de CT&I do Brasil
Modelos Institucionais dos Institutos de Pesquisa
Mudanças Climáticas: energia e Desenvolvimento - Integração de Agendas
Navio de Pesquisa Oceanográfica
Nova Geração de Política Científica e Tecnológica
Núcleo de Competência Metodológica - 2009
Oepas/Sibratec
Olimpíada de Matemática - Obmep
Oportunidades para o Uso Sustentável dos Recursos do Mar
Padrões de Crescimento, Investimento e Inovação (Cepal)
Parcerias Estratégicas - 2009 (nºs 28 e 29)
Planejamento do Insa
Planejamento Estratégico do Sistema FMUSP-HC
Planejamento Organizacional (TGI) - Fase II - 2009
Planejamento Organizacional do Instituto Medicina Integral Professor Fernando Figueira - Imip
Plano de Gestão da Finep -PGE
Planos Estaduais de C&T para a Inclusão Social - (Acre e Rio Grande do Norte)
Plataforma Mauá de Interação de Empresas no SNCT&I
Portal Inovação (Novos desenvolvimentos) - Etapa II da Fase III
Produção Limpa (Química Sustentável, Tendências, Novos Negócios e Reciclagem)
Programa Coopera
Programa de Inclusão Digital
Publicações CGEE 2009
Recursos Humanos em áreas Estratégicas definidas no Plano Nacional de CT&I
Reunião de Especialistas - 2009
Segurança Jurídica
Silício (Energia Fotovoltaica)
Subsídios para a Conferência Nacional de Mudanças de Clima
Subsídios Técnicos para a realização da 4ª Conferência Nacional de CT&I
Subsídios Técnicos para Implementação do Centro de Ciência e Tecnologia em Bioetanol - CTBE
Subvenção (Chamadas 2 e 3)
Sustentabilidade - Etanol
Sustentabilidade - Etanol - Fase II
Tecnologias Críticas em Setores Econômicos Estratégicos (Siderurgia - Fases I e II)
Tópicos Tecnológicos Prioritários para o Setor Aquaviário

2010

Apoio à Consolidação do Planejamento Estratégico da Finep
Apoio à Gestão Estratégica dos Núcleos de Inovação Tecnológica - NIT
Apoio técnico às Atividades do Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia - CCT
Atualização do Conteúdo das Bases de Dados sobre Mestres e Doutores no Brasil
Avaliação da Chamada Pública - Finep/Sebrae
Avaliação da Política de Informática - Sepin - Etapa II
Avaliação de Impacto de Programas de Apoio à Inovação - Juro Zero
Avaliação do Programa Institutos Nacionais de C&T - INCTs/CNPq - Etapa II
Avaliação dos Instrumentos de Apoio à P&D com foco à Lei do Bem
Cadeia de Suprimento para Programa Nuclear Brasileiro - Etapa II
Capacitação Empresarial em Consultoria de Engenharias e Inovação
Capacitação e Assessoramento Metodológico
Capacitação para o Melhoramento Genético de Cultivos Alimentares (África e América Latina) - Embrapa e FAO
Centro de Desenvolvimento para o Setor de Plásticos
Cerceamento e Tecnologias Críticas e Sensíveis para o Desenvolvimento Brasileiro
Ciência, Tecnologia e Inovação para o Desenvolvimento das Regiões Norte e Nordeste
Consolidação dos resultados da IV Conferência Nacional de Ciência Tecnologia e Inovação
Convergência de Agendas Territoriais - CVTs, Inclusão Digital e APLs
Desenvolvimento e Aprimoramento de Métodos e Ferramentas em Prospecção e Avaliação
Desenvolvimentos Incrementais do Portal Inovação (ambientes NIT, recorte Biotecnologia PDP) e Sibratec
Dimensão da CT&I no Planejamento Territorial
Diversificação e Consolidação dos Grupos Econômicos Privados Nacionais - Etapa I
Eficiência Energética
Estratégias para o Descentralização do Fomento em CT&I
Gestão da Informação e do Conhecimento e Ampliação das Bases de Dados do CGEE
Hidrogênio II
Apoio a II ICID 2010 - Segunda Conferência Internacional - Clima, Sustentabilidade e Desenvolvimento - em Regiões Semiáridas
Impactos Econômicos das TICs
Impactos Econômicos das TICs - Etapa II
Indústrias de Futuro e Tecnologia Emergentes
Inovações Tecnológicas e Cadeias Produtivas Seleccionadas
Investimento Privado de Risco no País em Biotecnologia
Mapa do Sistema de CT&I do Brasil
Nova Geração de Política Científica e Tecnológica
Olimpíada de Matemática - Obmep
Oportunidades para o Uso Sustentável dos Recursos do Mar
Padrões de Crescimento, Investimento e inovação

Parcerias Estratégicas - 2010 (nº 30 e nº 31)
Planejamento Organizacional - Diretrizes Estratégicas
Plataforma Mauá de Interação de Empresas no SNCT&I
Produção de Notas Técnicas - 2010
Programa de Inclusão Digital
Publicações CGEE
Recomendação para aprimoramento das Políticas de Informática e Desenvolvimento das TICs
Reposicionamento Estratégico da UPE com vistas ao fortalecimento do seu papel no desenvolvimento regional
Reuniões de Especialistas
Reuniões Internacionais de Alto Nível
Segurança Jurídica com relação às empresas: análise da consistência do Marco Legal Brasileiro de Apoio à Inovação
Semicondutores Orgânicos na Indústria da Informação e Comunicação
Subsídios à Formulação de Diretrizes CT Hidro
Subsídios para o Reposicionamento Estratégico do CNPq
Subsídios Técnicos para a realização da IV Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação
Sustentabilidade - Etanol - Fase II
Sustentabilidade e Sustentação de Produção de Alimentos - o papel do Brasil no cenário global - Etapa I



Anexo 03

Contratos administrativos

2006	Início	Término
Ministério do Turismo		
Estudo da Competitividade do Turismo Brasileiro	23/12/2005	15/12/2006
Estudo sobre a Redefinição da Malha Aérea da América do Sul	01/06/2005	31/12/2006
Ministério do Desenvolvimento		
Fórum de Competitividade em Biotecnologia	01/03/2005	30/05/2006
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão		
Estudo da Dimensão Territorial do PPA 2008-2011	01/05/2006	23/10/2007
Pnad 2005 - Projeto de Análise dos Resultados de Pesquisa	01/09/2006	30/06/2007
Ministério da Cultura		
Plano Nacional de Cultura	01/07/2006	30/06/2008
Agência Espacial Brasileira (AEB)		
Roadmap de Nanotecnologias para Aplicações Espaciais - Cargas Úteis e Satélites	01/06/2005	30/03/2007
Tecnologia Espacial - Estudos Prospectivos sobre a Política Industrial	23/12/2005	14/12/2006
Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) - Iniciativa Nacional de Inovação		
Nanotecnologia	01/05/2006	31/08/2008
Biotecnologia	01/05/2006	31/08/2008
TICs - Tecnologias de Informação e Comunicação	01/05/2006	31/08/2008
Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) - Programa Estratégico Setorial		
Cadeia Coureiro Calçadista e Artefatos	04/05/2006	31/12/2007
Equipamentos Médicos, Hospitalares e Odontológicos	01/04/2006	30/07/2008
Cosméticos	01/06/2006	28/02/2009
Aeronáutico	20/05/2006	30/11/2007
Móveis	26/10/2006	30/08/2008
Plásticos	01/10/2006	30/12/2007
Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (Inpe)		
Inpe - Apoio ao Planejamento Estratégico	02/01/2006	30/03/2007
Inpe - Implementação da Gestão Estratégica	30/12/2006	30/12/2007
Petróleo Brasileiro S/A (Petrobras)		
Pesquisa Delphi em Prospecção Tecnológica no Brasil e no Exterior - Seminários tecnológicos futuros	10/05/2006	31/10/2006

Museu de Astronomia e Ciência Afins (Mast)		
Apoio à Reestruturação do Mast	01/08/2006	30/12/2007

Academia Brasileira de Ciências (ABC)		
Bureau Brasileiro para Ampliação da Cooperação Internacional com a União Europeia	01/10/2005	30/09/2007

2007	Início	Término
------	--------	---------

Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) - Iniciativa Nacional de Inovação

Nanotecnologia	01/05/2006	31/08/2008
Biotecnologia	01/05/2006	31/08/2008
TICs - Tecnologias de Informação e Comunicação	01/05/2006	31/08/2008

Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) - Programa Estratégico Setorial

Cadeia Coureiro Calçadista e Artefatos	04/05/2006	31/12/2007
Cosméticos	01/06/2006	28/02/2009
Aeronáutico	20/05/2006	30/11/2007
Móveis	26/10/2006	30/08/2008
Plásticos	01/10/2006	30/12/2007
Equipamentos Médicos, Hospitalares e Odontológicos	01/04/2006	30/07/2008
Têxtil e Confecção	01/09/2007	30/07/2008
Naval	01/07/2007	30/08/2007

Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (Inpe)

Apoio ao Planejamento Estratégico	02/01/2006	30/03/2007
Implementação da Gestão Estratégica	30/12/2006	30/12/2007

Museu de Astronomia e Ciência Afins (Mast)

Apoio à Reestruturação do Mast	01/08/2006	30/12/2007
--------------------------------	------------	------------

Ministério da Cultura

Plano Nacional de Cultura	01/07/2006	30/06/2008
---------------------------	------------	------------

Financiadora de Estudos e Projetos (Finep)

Análise do Processo da Chamada Pública MCT/FINEP-01/2006 - Subvenção Econômica à Inovação	11/05/2007	30/06/2007
---	------------	------------

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão		
Pnad 2005 - Projeto de Análise dos Resultados da Pesquisa	01/09/2006	30/06/2007
Estudo da Dimensão Territorial do PPA 2008-2011	01/05/2006	23/10/2007
Agência Espacial Brasileira (AEB)		
Roadmap de Nanotecnologias para Aplicações Espaciais - Cargas Úteis e Satélites	01/06/2005	30/03/2007
Academia Brasileira de Ciências (ABC)		
Bureau Brasileiro para Ampliação da Cooperação Internacional com a União Européia	01/10/2005	30/09/2007

2008	Início	Término
Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) - Iniciativa Nacional de Inovação		
Nanotecnologia	01/05/2006	31/08/2008
Biotecnologia	01/05/2006	31/08/2008
TICs - Tecnologias de Informação e Comunicação	01/05/2006	31/08/2008
Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) - Programa Estratégico Setorial		
Cosméticos	01/06/2006	28/02/2009
Móveis	26/10/2006	30/08/2008
Equipamentos Médicos, Hospitalares e Odontológicos	01/04/2006	30/07/2008
Têxtil e Confecção	01/09/2007	30/07/2008
Automotivo	22/01/2008	16/09/2009
Construção Civil	01/03/2008	30/06/2009
Eletrônica para Automação	01/04/2008	16/09/2009
Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) - Agendas Tecnológicas Setoriais		
Couro-Calçadista e Artefatos	09/12/2008	04/02/2010
Plásticos	09/12/2008	04/02/2010
Têxtil e de Confecções	09/12/2008	04/02/2010
Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos	09/12/2008	04/02/2010
Aeronáutico	09/12/2008	04/02/2010
Construção Civil	09/12/2008	04/02/2010
Automotivo	09/12/2008	04/02/2010

Siderurgia	09/12/2008	04/02/2010
Nanotecnologia	09/12/2008	04/02/2010
Biotecnologia	09/12/2008	04/02/2010

Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel)

Análise em telecomunicações	20/07/2008	14/10/2008
-----------------------------	------------	------------

Gabinete de Segurança Institucional (SAE/PR)

Monitoramento de Potenciais Crises	31/12/2008	31/03/2009
------------------------------------	------------	------------

Ministério da Cultura

Plano Nacional de Cultura	01/07/2006	30/06/2008
---------------------------	------------	------------

2009	Início	Término
------	--------	---------

Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) - Programa Estratégico Setorial

Cosméticos	01/06/2006	28/02/2009
Automotivo	22/01/2008	16/09/2009
Construção Civil	01/03/2008	30/06/2009
Eletrônica para Automação	01/04/2008	16/09/2009

Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) - Agendas Tecnológicas Setoriais

Couro-Calçadista e Artefatos	09/12/2008	04/02/2010
Plásticos	09/12/2008	04/02/2010
Têxtil e de Confeções	09/12/2008	04/02/2010
Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos	09/12/2008	04/02/2010
Aeronáutico	09/12/2008	04/02/2010
Construção Civil	09/12/2008	04/02/2010
Automotivo	09/12/2008	04/02/2010
Siderurgia	09/12/2008	04/02/2010
Nanotecnologia	09/12/2008	04/02/2010
Biotecnologia	09/12/2008	04/02/2010

Gabinete de Segurança Institucional (SAE/PR)

Monitoramento de Potenciais Crises	31/12/2008	31/03/2009
------------------------------------	------------	------------

Governo do Estado do Ceará

Apoio à coordenação da II ICID 2010	01/07/2009	31/12/2010
-------------------------------------	------------	------------

Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE/PR) - Projeto Brasil 2022		
Caracterização da Rede de Cidades ao Nível Subregional e suas Articulações Regional e Nacional	23/06/2009	30/06/2010
Proposta de Parâmetros Operacionais para mecanismos de Cooperação Bilateral em REDD	23/06/2009	30/06/2010
Avaliação da Eficácia de Políticas Públicas Praticadas	23/06/2009	30/06/2010
Elaboração de Cenários Prospectivos de um Brasil Policêntrico	23/06/2009	31/12/2010
Governança Institucional de Cidades	23/06/2009	30/06/2010
Mapa Preliminar sobre Qualidade e Titularidade de Carbono na Floresta Amazônica	23/06/2009	30/06/2010
Embaixada Britânica		
Mudanças Climáticas e Projetos de Infraestrutura no Brasil	30/01/2009	30/06/2009
Eficiência Energética	25/05/2009	31/12/2010
Agência Francesa de Desenvolvimento (AFD)		
Seminário Internacional “Iniciativas Urbanas de Eficiência Energética e Redução de Emissões”	02/04/2009	30/09/2009
Anais do Seminário Internacional	02/04/2009	16/07/2010
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior		
Carvão Vegetal	17/02/2009	16/02/2010
Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica (Abipti)		
Elaboração do Plano de Gestão Estratégica (PGE)	28/10/2009	30/04/2010

2010	Início	Término
Governo do Estado do Ceará		
Apoio à coordenação da II ICID 2010	01/07/2009	31/12/2010
Embaixada Britânica		
Eficiência Energética	25/05/2009	31/12/2010
Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) - Agendas Tecnológicas Setoriais		
Couro-Calçadista e Artefatos	09/12/2008	04/02/2010
Plásticos	09/12/2008	04/02/2010
Têxtil e de Confecções	09/12/2008	04/02/2010
Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos	09/12/2008	04/02/2010
Aeronáutico	09/12/2008	04/02/2010
Construção Civil	09/12/2008	04/02/2010

Automotivo	09/12/2008	04/02/2010
Siderurgia	09/12/2008	04/02/2010
Nanotecnologia	09/12/2008	04/02/2010
Biotecnologia	09/12/2008	04/02/2010
Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)		
Avaliação da Chamada Pública Finep/Sebrae	02/01/2010	31/12/2010
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior		
Carvão Vegetal	17/2/2009	16/02/2010
The International Development Research Centre (IDRC)		
Opening Up Natural Resource-Based Industries for Innovation: Exploring new pathways for development in Latin America	01/05/2010	30/04/2011
Agência Nacional de Águas (ANA)		
Organização do livro - A Questão da Água no Nordeste	21/12/2010	31/12/2011
Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE/PR) - Projeto Brasil 2022		
Caracterização da Rede de Cidades ao Nível Subregional e suas Articulações Regional e Nacional	23/06/2009	30/06/2010
Proposta de Parâmetros Operacionais para mecanismos de Cooperação Bilateral em REDD	23/06/2009	30/06/2010
Avaliação da Eficácia de Políticas Públicas Praticadas	23/06/2009	30/06/2010
Elaboração de Cenários Prospectivos de um Brasil Policêntrico	23/06/2009	31/12/2010
Governança Institucional de Cidades	23/06/2009	30/06/2010
Mapa Preliminar sobre Qualidade e Titularidade de Carbono na Floresta Amazônica	23/06/2009	30/06/2010
Agência Francesa de Desenvolvimento (AFD)		
Anais do Seminário Internacional	02/04/2009	16/07/2010
Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica (Abipti)		
Elaboração do Plano de Gestão Estratégica (PGE)	28/10/2009	30/04/2010
Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento do Estado de Alagoas (Seplan)		
Projeto Xingó	15/12/2010	15/08/2011



cgee

Centro de Gestão e Estudos Estratégicos
Ciência, Tecnologia e Inovação

Ministério da
Ciência e Tecnologia

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA