

## A criação do CGEE

Trechos da entrevista concedida por Evando Mirra de Paula e Silva<sup>1</sup> ao Jornal da Universidade, publicação mensal da Secretaria de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), em 18/10/2001

---

### Resumo

No mês de outubro de 2001, Dr. Evando Mirra, primeiro presidente do Centro e de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE), em entrevista ao Jornal da Universidade Federal de Rio Grande do Sul, discorreu sobre as motivações que levaram à criação deste Centro e sobre as expectativas que o surgimento da nova instituição gerava nas comunidades científica e empresarial e nos gestores públicos da área de ciência, tecnologia e inovação (CT&I). O momento era de grande otimismo. A decisão do então presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, de recompor as fontes de financiamento da CT&I, por meio da criação dos Fundos Setoriais, alimentava esperança quanto ao futuro do setor, mas também trazia enormes desafios para a gestão dos recursos. A equipe do embaixador Ronaldo Mota Sardenberg, então Ministro de Ciência e

### Abstract

*When being interviewed by the Newspaper of the Federal University of Rio Grande do Sul in October 2001, Evando Mirra, first president of the Center of Strategic Studies and Management (acronym in Portuguese CGEE), talked about the motivations that led to the creation of the CGEE and about the expectations that the founding of this new institution caused in the scientific and entrepreneurial communities, as well as public managers in the Science, Technology and Innovation (ST&I) area. It was a moment of great optimism. The decision made by then president Fernando Henrique Cardoso to reorganize financing of ST&I, through sector funds, led to hope for the future of the area, but it also brought great challenges to the management of resources. The team led by Ambassador Ronaldo*

---

<sup>1</sup> Presidente do CGEE de 2002 a 2005. Engenheiro pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), mestre em Engenharia Metalúrgica e de Materiais pela UFRJ e doutor em Ciência pela Universidade de Paris XI/Orsay.

Tecnologia, percebia a necessidade de uma gestão compartilhada, com olhar prospectivo e com capacidade de avaliação estratégica independente dos resultados. A criação do CGEE esteve alicerçada nessa visão. Embora 15 anos depois o contexto tenha mudado radicalmente, o diagnóstico relativo aos desafios da gestão na área de ciência, tecnologia e inovação, assim como a relevância do papel do CGEE permanecem atuais. Por essa razão, a revista *Parcerias Estratégicas* reproduz, neste número dedicado à comemoração dos 15 anos do Centro, trechos selecionados da referida entrevista.

*Mota Sardenberg, then Ministry of Science and Technology, noticed the need of shared management, with a prospective view and the ability for strategic evaluation, independent of the results. The creation of the CGEE has been based on this vision. Although 15 years later the context has radically changed, the diagnostics related to the managerial challenges in the area of Science, Technology and Innovation, as well as the relevance that the CGEE has had, remain current. This is why the magazine Strategic Partnerships publishes again, on this issue dedicated to the celebration of the 15-year anniversary of the CGEE, selected excerpts from the aforementioned interview.*

**Palavras-chave:** Motivações para a criação do CGEE. Gestão compartilhada em CT&I.

**Keywords:** Motivations for the creation of the CGEE. Shared management in ST&I.

## A idéia de criação do Centro de Gestão e Estudos Estratégicos

A proposta nasceu ao longo do ano de 2001, no esforço coletivo em busca de novas estratégias para agregação de recursos e para maior comprometimento da sociedade brasileira com o empreendimento de ciência e tecnologia (C&T). A necessidade de volume maior de recursos para o custeio da pesquisa é amplamente conhecida. Mas queríamos também, entre outras coisas, uma forma que ajudasse a conferir mais estabilidade a esses recursos. Historicamente, no País, sofremos tanto pelo volume insuficiente como pela instabilidade desses recursos. Assim, queríamos agregar mais recursos e buscar uma forma mais estável. Além disso, queríamos um processo que envolvesse mais a sociedade, em especial, aqueles segmentos mais diretamente associados às questões de ciência, tecnologia e inovação.

## A relação com os Fundos Setoriais

Foi um esforço mutirão, de caravana pelo País, em diálogo com a classe política, com a comunidade científica, com o setor de produção. Os secretários estaduais de C&T e as Fundações de Amparo à Pesquisa foram parceiros permanentes. Representantes de universidades estiveram presentes desde o início e nos reunimos várias vezes, em especial, nos encontros organizados

pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes). Tivemos um trabalho constante com os reitores; com os pró-reitores de pesquisa e pós-graduação; e com todos aqueles com quem iríamos construir as estratégias de gestão do Centro. Fizemos várias reuniões com representantes da Sociedade Brasileira para Progresso da Ciência (SBPC) e da Academia Brasileira de Ciências (foram três grandes reuniões, além de muitos contatos para discussões rotineiras) e nos reunimos com mais de 40 sociedades científicas. O ministro Sardenberg foi incansável nesse processo. Organizou cafés da manhã, inicialmente com os deputados e senadores, em seguida, com representantes das mais diversas entidades. Reuniu-se com empresários em Brasília, em São Paulo, no Rio de Janeiro, em Minas, no Ceará, aqui no Rio Grande do Sul. Estivemos com membros de várias associações profissionais e de entidades como a Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica e Inovação (Abipti), a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec) e a Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (Anpei). Trabalhamos com as agências reguladoras, como a Agência Nacional de Energia Elétrica, a Agência Nacional de Telecomunicações, a Agência Nacional do Petróleo, enfim, com extenso leque de entidades.

## O resultado do diálogo com outras entidades

Além da melhor compreensão do problema e da construção das linhas de ação, foi ficando cada vez mais claro que aquilo que estávamos fazendo como um evento singular, como estratégia de luta, talvez devesse ser buscado de forma permanente. Talvez fosse necessário que se criasse um foro, um espaço permanente de interlocução envolvendo esse leque amplo de instituições. É claro que se poderiam utilizar espaços já existentes. Poderia ser feito no próprio Ministério da Ciência e Tecnologia [então MCT] ou em suas agências ou nas instituições de pesquisa. Mas, talvez houvesse vantagens em se ter um novo ator no sistema, que não tivesse a missão de conduzir a política, nem de executar o fomento ou de fazer pesquisa, que se consagrasse especificamente a essas tarefas [de articulação dos atores do sistema]. Houve, ainda, uma segunda vertente dentro da qual foi se consolidando a idéia de que uma instância como o Centro poderia ser uma estratégia interessante. Foi a entrada em operação do primeiro fundo setorial, o CTPetro. Desde o início, e isso foi se confirmando em seguida, em cada novo fundo, era fácil perceber que havia grandes méritos no modelo e o quanto os novos recursos eram oportunos. Entretanto, as primeiras experiências já mostravam, também, de forma absolutamente clara e luminosa, as suas dificuldades e o nosso despreparo para fazer face à nova situação.

Detalhando melhor, cada Fundo Setorial tem uma gestão colegiada. Cada fundo é administrado por um Comitê Gestor, presidido pelo Ministério da Ciência e Tecnologia, em que estão representados o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq); a

Financiadora de Estudos e Projetos (Finep); o ministério de tutela da área que gera os recursos; a agência reguladora e as entidades que congregam os setores empresariais; e a comunidade científica, a partir das indicações feitas pela SBPC e pela Academia Brasileira de Ciências. No modelo tradicional de fomento, a alocação dos recursos é feita por determinada agência, unicamente dentro de sua lógica própria, com certa autonomia.

## A proposta de funcionamento do Centro

A Conferência Nacional de Ciência e Tecnologia, promovida pelo MCT, foi um processo amplo de escuta da sociedade e construção do entendimento, que desse visibilidade à importância social da geração de conhecimento na sociedade contemporânea e seu significado para o País. Aquilo que foi realizado como um evento na Conferência pareceu a muitos que devia ser realizado como um processo permanente. Esta é a primeira missão do Centro. Para realizá-la, é preciso examinar o presente, com o olhar voltado também para o futuro. O funcionamento do Centro incluirá, portanto, a prospecção e realização de estudos estratégicos, na busca permanente de respostas a essas perguntas: quais são as questões científicas de fronteira, como é que estão se desenhando os novos caminhos no campo científico? Quais são os desafios e as oportunidades tecnológicas que existem, como elas se desenharam para o Brasil? É claro que se trata de um empreendimento amplo e que envolve muitas competências. Não é o Centro que vai fazer, intramuros, esses estudos. O Centro é mobilizador. A inteligência para fazer isso está nas universidades, nos institutos de pesquisa, nas empresas, está na comunidade. Cabe ao CGEE um trabalho de apoio, que contribua para informar os centros de tomada decisão, como o Ministério da Ciência e Tecnologia e as próprias agências. É um trabalho a ser feito permanentemente, de identificação de oportunidades, localização de competências, construção de possibilidades e estabelecimento de compromissos em busca de um futuro desejável.

## Dimensões de atuação

Uma delas é o acompanhamento de programas e a avaliação de seus impactos. Já existe competência estabelecida em nossas agências para o acompanhamento de projetos. A renovação de uma bolsa de produtividade de pesquisa do CNPq, por exemplo, é feita à luz da avaliação do que o pesquisador realizou, acoplada ao exame do que ele agora propõe como seqüência. São conquistas muito importantes, mas ainda insuficientes. É preciso aprender a ler também os programas, avaliar seu significado e seus impactos na sociedade. Além de seu valor intrínseco, esse trabalho deve contribuir para maior visibilidade do significado de ciência e tecnologia para o País. No Brasil, já se produz, hoje, conhecimento em volume e qualidade muito maiores do

que é percebido pela sociedade. Devemos, é claro, fazer muito mais, mas o que se produz já tem maior impacto nas nossas vidas do que é percebido. O trabalho de avaliação dos programas, além de fornecer instrumentos para alimentar a tomada de decisão nas instâncias adequadas, deve conferir visibilidade e contribuir para a legitimidade do empreendimento científico no País.

O Centro deverá trabalhar, também, no apoio ao MCT em suas ações estratégicas. Trata-se, por um lado, da realização de tarefas de suporte às ações definidas pelo ministério, tanto de âmbito regional, como os programas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) para a Amazônia ou para o Semiárido, quanto temáticas, a exemplo das iniciativas nacionais em nanotecnologia, microeletrônica, biotecnologia, sociedade da informação, medicamentos, agroindústria, entre outras. Além disso, o tipo de circulação, de estudos e de contatos a que o Centro é obrigado possibilita a identificação de oportunidades a serem sugeridas ao ministério. Existe uma forte ressonância entre esta e as outras dimensões de trabalho, já citadas. Em todas elas, cabe ao Centro um papel de apoio, de mediação, como facilitador na construção das ações. Esse papel de facilitador é realçado, ainda, pelo modo de produção de conhecimento envolvido, com suas exigências de transdisciplinaridade e de cooperação interinstitucional, com abordagens complementares e fortemente articuladas. Torna-se comum a cooperação de diferentes organizações, entre universidades, empresas, institutos de pesquisas e organizações não governamentais (ONG). As atividades de pesquisa realizam-se, muitas vezes, por meio de programas nacionais e internacionais. Vale a pena lembrar que, nessas ações, a produção de conhecimento é orientada não apenas pelos interesses cognitivos da comunidade científica, mas também pelos interesses dos usuários, o que resulta numa nova responsabilidade social claramente implicada no processo.

### Sobre os desequilíbrios regionais

De fato, dentre os problemas estruturais que perturbam a consolidação do esforço nacional em CT&I, o desequilíbrio excessivo da atividade científica e tecnológica entre os estados e regiões, apesar das diversas estratégias de correção até agora tentadas, continua a exigir atenção especial. Algumas das iniciativas - no CNPq, por exemplo, os programas regionais de pesquisa e pós-graduação; de Apoio a Tecnologias Apropriadas (PTA); do Trópico Úmido (PTU); de Bolsas de Desenvolvimento Científico Regional (DCR); programas especiais como o Xingó, ou de combate à pobreza e ao desemprego, por meio do fortalecimento da base de C&T, no Ceará, entre outros -, têm permitido compreender melhor a complexidade do problema e desenvolver novos instrumentos para a reversão desse quadro. É animador que os Fundos Setoriais reservem uma parte de seus recursos para a redução desses desequilíbrios. É preciso construir uma visão conjunta entre os Fundos, que permita contemplar ações coordenadas, ao lado das iniciativas específicas. Pela relativa autonomia com que operam os diferentes Comitês, é fundamental que

haja espaços de negociação, foros de convergência. É preciso, também, agregar o conceito de integração nacional ao de desconcentração regional dos esforços nacionais de CT&I. O Centro vai trabalhar no melhor conhecimento e na análise das estratégias que têm sido tentadas no País e no exterior, buscando melhorar o entendimento desta questão tão premente e tão complexa. O que se visa é a aumentar a inteligibilidade desses processos, em apoio à construção das formas e dos instrumentos mais eficazes de atuação.

### A preocupação com a inovação

Também é uma dimensão constitutiva do projeto de construção do Centro. A questão da inovação assumiu internacionalmente um papel historicamente sem precedentes. A questão de como organizar de forma mais bem-sucedida a produção do conhecimento, promovendo o desenvolvimento da pesquisa articulado à geração de bens e serviços necessários ao País, passou a fazer parte da agenda em todos os países desenvolvidos. É uma tarefa gigantesca, que exige a participação de todos. Por isso, o Centro terá também como uma de suas funções a de ser um facilitador nesse processo de articulação entre a produção de conhecimento e a geração de produtos de impacto econômico e social.

### O maior desafio para a construção do Centro

Eu diria que a razão fundamental que justifica a criação do Centro é o aprendizado da gestão compartilhada. Esta é a motivação central e o principal desafio. Isto significa que nós temos que aprender rapidamente alguma coisa que o mundo desenvolvido já conhece muito bem. É que o ator do sistema que chega querendo ganhar mais, sozinho e a qualquer preço, não necessariamente ganha mais. Poderia ser verdadeiro no jogo de soma zero, quando o que se ganha é o que se tomou do outro. Mas não é verdadeiro quando a articulação cooperativa significa que se multiplicam as ações e os produtos, que se gera um espaço mais rico e uma riqueza maior. Do próprio ponto de vista estritamente contábil, torna-se mais interessante uma postura aberta, capaz de ouvir outras necessidades e de integrar outras competências. Uma postura mais aberta gera ganho maior. Esta é uma cultura muito nova para nós. Não há nenhuma culpa nisso, nenhum drama. Não foi o que aprendemos, não foi a maneira usual com que trabalhamos, embora obviamente cada um de nós a tenha vivido em mais de um momento. Mas o que é novo é sua emergência como prática coletiva nas sociedades que se tornam mais complexas, como processo social eficaz de organização e de gestão. É preciso aprender estes papéis. A gestão compartilhada é a idéia central que dá sentido ao Centro. Trata-se do esforço

cooperativo no âmbito dos Comitês Gestores e das diferentes agências envolvidas, engajando múltiplas entidades e instituições da sociedade brasileira. O CGEE tem nesse processo a missão de contribuir para a construção do ambiente favorável à gestão compartilhada. Estamos apostando fortemente em seu avanço, no esforço conjunto do poder público, da comunidade científica, do setor de produção, das agências, de todos os atores envolvidos. É um processo em que nos lançamos com entusiasmo, pois sabemos que é de nosso tempo e que aponta para o futuro.