



Rio de Janeiro, 29 de julho de 2026.

Ofício 045/2026

RECURSO ADMINISTRATIVO

CHAMAMENTO PÚBLICO CP–SMCT Nº 02/2026

GESTÃO ADMINISTRATIVA E TECNOLÓGICA DAS NAVES DO CONHECIMENTO – IRAJÁ, TRIAGEM, VILA ALIANÇA E SANTA CRUZ

À Comissão de Seleção do Chamamento Público CP–SMCT nº 02/2026

Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação – SMCT

Processo nº TEC-PRO-2025/00334

Recorrente: Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável – CIEDS, CNPJ nº 02.680.126/0001-80.

Fundamento legal: item 14 do Edital; arts. 2º, XII, 23, 24 e 27 da Lei Federal nº 13.019/2014; arts. 1º, 7º e 22 do Decreto Rio nº 42.696/2016; art. 37 da Constituição Federal; princípios da legalidade, isonomia, impessoalidade, motivação, razoabilidade, vinculação ao instrumento convocatório e julgamento objetivo.

Assunto: recurso administrativo contra a pontuação atribuída à proposta do CIEDS, com pedido principal de revisão dos fatores Grau de Adequação e Capacidade Operacional e pedido complementar de reavaliação isonômica das propostas classificadas à frente da recorrente.

1. SÍNTESE E OBJETO DO RECURSO

O CIEDS obteve 88 pontos e foi classificado em terceiro lugar no Chamamento Público CP–SMCT nº 02/2026. O Instituto Usina Social alcançou 91 pontos e o IDACO, 89 pontos. A diferença entre a recorrente e a primeira colocada é de três pontos.

A ficha de avaliação atribuiu ao CIEDS pontuação máxima nos fatores Experiência (10/10) e Preço (20/20). As perdas concentraram-se em Grau de Adequação (7/10) e Capacidade Operacional (52/60). Este recurso demonstra que as justificativas para essas reduções não correspondem ao conteúdo apresentado nas páginas 65 a 103 da proposta.

A pretensão recursal apoia-se na seguinte premissa: se propostas com inconsistências reconhecidas pela Comissão receberam conceitos superiores, o mesmo padrão de avaliação deve ser aplicado à proposta do CIEDS, cuja aderência ao escopo, detalhamento técnico, capacidade operacional e trajetória relacionada ao ecossistema das Naves do Conhecimento foram demonstrados.

Não se pretende desqualificar o mérito das demais organizações nem substituir o juízo técnico da Comissão. Busca-se assegurar correspondência verificável entre os critérios do Edital, a motivação registrada e os documentos apresentados, com aplicação isonômica do padrão de julgamento.



Fator	Máximo	CIEDS	Revisão principal
Grau de Adequação	10	7	10 (+3)
Experiência	10	10	10
Capacidade Operacional	60	52	60; subsidiariamente, ≥53
Preço	20	20	20
TOTAL	100	88	99; mínimo subsidiário: 92

O efeito mínimo da revisão é o seguinte: a revisão do Grau de Adequação para 10 pontos e o acréscimo de um ponto em Capacidade Operacional elevam a nota do CIEDS para 92 pontos, alterando a ordem de classificação sem depender da redução da nota de qualquer concorrente.

2. TEMPESTIVIDADE E ADMISSIBILIDADE

A ata da sessão de abertura do Envelope “B”, realizada em 24 de julho de 2026, registra que o CIEDS manifestou a intenção de recorrer, indicando como razão a “atribuição da pontuação”. O mesmo documento fixou o prazo para apresentação das razões até as 16h do dia 29 de julho de 2026. O recurso é tempestivo e deve ser conhecido.

PEDIDO PRELIMINAR: conhecimento do presente recurso administrativo; subsidiariamente, seu recebimento como pedido de reconsideração e revisão por autotutela administrativa.

3. PARÂMETROS JURÍDICOS DO JULGAMENTO

A Lei nº 13.019/2014 define o chamamento público como procedimento em que devem ser garantidos, entre outros, a isonomia, a legalidade, a impessoalidade, a vinculação ao instrumento convocatório e o julgamento objetivo. A mesma Lei determina a adoção de procedimentos claros e objetivos e estabelece o grau de adequação da proposta aos objetivos específicos como critério obrigatório de julgamento.

O Decreto Rio nº 42.696/2016 incorpora essas regras à Administração Municipal, exige que o edital indique os critérios e a metodologia de pontuação e determina que a compatibilidade entre os objetivos institucionais, a capacidade técnica e operacional da OSC e o objeto da parceria seja expressamente avaliada.

A discricionariedade técnica da Comissão não afasta o dever de motivação congruente. A nota deve decorrer das premissas registradas e da documentação efetivamente constante do Envelope A. Também não se admite a criação, no momento do julgamento, de exigência que não figure no critério editalício ou no Plano de Trabalho.

4. DIFERENCIAL DO CIEDS: EXPERIÊNCIA NO ECOSISTEMA DAS NAVES

A qualificação do CIEDS não se limita a experiências em educação, juventude ou tecnologia. A proposta demonstra correspondência direta entre sua trajetória e os componentes da Matriz Pedagógica das Naves — Letramento Digital, Tecnologia da Informação, Economia Criativa, Empreendedorismo e conexão com o mundo do trabalho —, além de experiência em diagnóstico territorial, mobilização comunitária e gestão de equipamentos públicos multifuncionais.

As páginas 69 a 74 relacionam projetos por eixo temático e registram, entre outras experiências, Navezinhas Cariocas, Naves Satélites e Jovens Cientistas Cariocas, executados em parceria com a SMCT. A página 74 explicita

que essas experiências se vinculam à mesma família de equipamento público e à mesma Secretaria parceira, reduzindo a curva de aprendizagem para a gestão das quatro unidades deste certame.

Nas páginas 74 a 77, a proposta demonstra experiência na gestão de Centros de Referência da Juventude e de equipamento público de economia criativa, bem como em programas de tecnologia, qualificação, empreendedorismo, empregabilidade e articulação territorial. Esse repertório aplica-se à rotina administrativa, pedagógica, tecnológica e comunitária exigida nas Naves.

Esse diferencial foi reconhecido pela nota máxima em Experiência. Contudo, também deve informar a avaliação de Adequação e Capacidade Operacional: a trajetória comprovada constitui a base das soluções, dos fluxos e da arquitetura de execução apresentados.

5. GRAU DE ADEQUAÇÃO — NECESSIDADE DE REVISÃO DE 7 PARA 10 PONTOS

5.1. A justificativa não corresponde ao conteúdo sistematizado da proposta

A ficha reconhece “bom grau de adequação” e “compreensão das diferenças entre as Naves”, mas reduz a nota sob a afirmação de que parte da abordagem permaneceria em nível conceitual, sem vinculação integral e sistematizada de cada objetivo específico às ações, produtos e estratégias por unidade.

Essa conclusão é contrariada pela estrutura documental da proposta:

Páginas 65 a 68: enquadramento das políticas setoriais e descrição da Matriz Pedagógica comum às quatro Naves, organizada em quatro áreas de conhecimento e três camadas de atendimento — acesso, qualificação e direcionamento —, com calibração territorial por unidade.

Páginas 77 a 80: identificação dos desafios da operação, incluindo coerência da rede em territórios distintos, assimetria de infraestrutura, conectividade, segurança e mobilidade, retenção de profissionais, cumprimento simultâneo de entregas, busca ativa e conexão com oportunidades de trabalho.

Páginas 80 a 83: soluções correspondentes a cada desafio, com definição de responsáveis, fluxos, instrumentos, mecanismos de integração, estratégias de busca ativa, articulação empresarial e utilização dos Planos de Inteligência como ferramentas de gestão.

Páginas 84 a 87: detalhamento de oito produtos e entregas, entre os quais Plano de Operação por Nave, Plano Pedagógico, Plano de Comunicação, Planos de Inteligência Territorial, Pedagógica e Produtiva, Relatório de Avaliação Territorial e Relatórios de Execução.

Páginas 88 e 89: cronograma de 24 meses que relaciona, mês a mês, os produtos previstos à operação das Naves.

Páginas 90 a 93: abrangência, raios diferenciados de mobilização e mapeamento, públicos prioritários, onze indicadores, metas, periodicidade e observações para contabilização.

Há, portanto, uma cadeia lógica verificável: diagnóstico e políticas setoriais → desafios por território → soluções → produtos → cronograma → indicadores e metas. A glosa afirma ausência de sistematização onde a proposta apresenta o encadeamento dos elementos avaliados.

5.2. A unidade metodológica não elimina a diferenciação territorial

A proposta adota uma matriz pedagógica comum porque o Plano de Trabalho exige coerência entre as quatro Naves. Essa unidade não significa tratamento uniforme. As páginas 68, 77 a 83 e 90 demonstram que a matriz é ajustada a partir do diagnóstico inicial e dos Planos de Inteligência de cada unidade, considerando infraestrutura, densidade populacional, conectividade, segurança, mobilidade, equipamentos públicos, instituições de ensino e oportunidades produtivas do entorno.

A exigência de “uma ação diferente para cada Nave” não pode substituir a lógica do Edital: objetivos e padrões comuns, executados com adequação territorial. A proposta do CIEDS preserva ambos os elementos — coerência de rede e resposta local — e, por isso, atende integralmente ao fator.

5.3. Isonomia com os conceitos atribuídos às demais propostas

A avaliação comparativa evidencia padrão mais restritivo aplicado ao CIEDS:



O Instituto Usina Social recebeu 10 pontos em Adequação com justificativa resumida de que apresentou “bom grau de adequação aos objetivos específicos do Plano de Trabalho”, sem apontamento de matriz sistematizada equivalente àquela apresentada pelo CIEDS.

A UPES recebeu 10 pontos mesmo tendo a Comissão registrado inconsistência quanto ao número de unidades e, em Capacidade Operacional, diferenças de nomenclatura e quantitativo entre tabelas e organograma.

O IDACO recebeu 9 pontos em Adequação, embora a própria avaliação tenha identificado, em Capacidade Operacional, ausência de organograma funcional completo e insuficiência de detalhamento da infraestrutura e do suporte.

O CIEDS não sustenta que essas notas devam ser reduzidas. Sustenta que o padrão que admitiu conceitos elevados diante das limitações registradas deve ser aplicado à proposta do CIEDS, que apresenta rastreabilidade entre diagnóstico, estratégia, produtos, cronograma e metas.

PEDIDO 1: revisão do fator Grau de Adequação do CIEDS de 7 para 10 pontos. Subsidiariamente, requer-se a indicação individualizada do objetivo específico, ação, produto ou estratégia por unidade que teria sido considerado ausente, com identificação das páginas e do parâmetro aplicado às demais propostas.

6. CAPACIDADE OPERACIONAL — NECESSIDADE DE REVISÃO DE 52 PARA 60 PONTOS

6.1. As metas finalísticas estão concretamente vinculadas à execução

A ficha afirma ser necessária “maior clareza sobre como as metas finalísticas serão concretamente alcançadas”. A proposta, porém, apresenta um encadeamento documental voltado a essa demonstração.

Os produtos das páginas 84 a 87 definem o que será entregue, por quem e com qual finalidade de gestão.

O cronograma das páginas 88 e 89 indica quando cada produto será elaborado, atualizado e aplicado ao longo dos 24 meses.

O quadro das páginas 91 a 93 fixa metas mensuráveis por quadrimestre e por equipamento: cinco cursos; 800 certificações; quatro palestras e quatro workshops; cinco oficinas; quarenta horas de qualificação de instrutores; 720 usuários únicos; três Planos de Inteligência; uma atividade quadrimestral; e índice de satisfação superior a 70%.

As páginas 102 e 103 descrevem o monitoramento trimestral, o confronto entre execução e meta, o uso de sistema próprio de gestão, a coleta de satisfação e o ajuste da programação no quadrimestre seguinte.

A proposta enumera metas e define instrumentos, periodicidade, fluxo de monitoramento e retroalimentação. A justificativa da glosa não identifica qual meta teria permanecido sem mecanismo de execução, nem qual elo entre produto, equipe, cronograma e indicador estaria ausente.

6.2. A equipe e o organograma demonstram capacidade para a operação das quatro unidades

A proposta apresenta, nas páginas 99 a 101, quadro de pessoal com cargo, carga horária, quantidade, qualificação, atribuições e lotação. São 70 profissionais: 14 na gestão central e 56 distribuídos nas quatro Naves, correspondendo a 14 profissionais por unidade. A composição local inclui, entre outras funções, dois supervisores, dois agentes educacionais, dois profissionais de suporte à LAN Table e dois auxiliares de serviços gerais por Nave.

A página 101 contém organograma que conecta governança SMCT–CIEDS, equipe central de gestão e equipes locais das quatro unidades. A página 102 descreve três camadas de execução — supervisão técnica, gestão central e operação local — e explicita a responsabilidade de cada uma pela rotina administrativa, pedagógica, tecnológica, financeira, comunicacional, de manutenção e atendimento ao cidadão.

A ficha registra jornada individual de 40 horas e afirma não ter sido apresentada escala ou revezamento para as 44 horas de funcionamento. Entretanto, o critério avaliado exige organograma, qualificação, atribuições, responsabilidades e lotação — elementos apresentados. Não exige quadro semanal de turnos como documento autônomo.

A existência de mais de um profissional em funções operacionais por unidade permite a distribuição escalonada da equipe. A jornada individual de 40 horas não se confunde com o horário total de funcionamento do equipamento, em uma estrutura com 14 profissionais locais e funções duplicadas.



Se a Comissão considerar necessária a explicitação da distribuição horária, a questão comporta esclarecimento com base na equipe já apresentada, sem inclusão de cargo, aumento de custo, alteração de vínculo ou modificação da proposta.

6.3. Comparação isonômica do fator Capacidade Operacional

Também neste fator, a comparação das motivações requer uniformidade:

A Usina recebeu 53 pontos mesmo tendo a Comissão reconhecido que as informações sobre sua infraestrutura eram gerais e genéricas, sem demonstrar objetivamente como seriam disponibilizadas e aplicadas à parceria.

O IDACO recebeu 52 pontos apesar da ausência de inventário quantitativo dos equipamentos, da distribuição dos recursos entre as unidades, das rotinas de manutenção e contingência, da composição do suporte e de organograma funcional completo.

A UPES recebeu 51 pontos com inconsistência quanto ao número de unidades, ausência de especificações do suporte técnico e diferenças entre tabelas e organograma.

O CIEDS apresentou estrutura central, equipes locais, organograma, quantitativos, qualificações, atribuições, lotação, produtos, cronograma, metas e monitoramento. Atribuir nota inferior a esse conjunto, diante de proposta cuja avaliação reconhece infraestrutura genérica, ou nota equivalente à proposta com as ausências registradas, contraria a aplicação uniforme dos critérios.

PEDIDO 2: revisão do fator Capacidade Operacional do CIEDS de 52 para 60 pontos. Subsidiariamente, caso a Comissão entenda cabível manter alguma redução vinculada à distribuição das jornadas, requer-se a elevação para patamar não inferior a 53 pontos e a realização de diligência limitada ao esclarecimento da escala com base na equipe, nas cargas horárias e nos custos já constantes da proposta.

7. EFEITO MÍNIMO DA REVISÃO SOBRE A CLASSIFICAÇÃO

A alteração da classificação não depende do acolhimento integral de todos os fundamentos nem da redução das notas das demais participantes.

Proponente	Nota atual	Ajuste mínimo	Nota resultante
CIEDS	88	+3 em Adequação; +1 em Capacidade	92
Instituto Usina Social	91	Sem redução requerida para o efeito mínimo	91
IDACO	89	Sem redução requerida para o efeito mínimo	89

A revisão proposta decorre do reconhecimento de evidências constantes do Envelope A. Não exige inovação documental nem alteração da proposta. O resultado de 92 pontos posiciona o CIEDS em primeiro lugar, preservadas as notas atualmente atribuídas às concorrentes.

PEDIDO 3: republicação do quadro de notas e da ordem de classificação após a revisão, com indicação expressa dos documentos e páginas considerados em cada fator.

8. REAVALIAÇÃO ISONÔMICA DAS PROPOSTAS CLASSIFICADAS À FRENTE

Sem prejuízo do pedido principal, requer-se a conferência isonômica dos mesmos parâmetros nas propostas do Instituto Usina Social e do IDACO. A finalidade não é promover redução automática das notas, mas assegurar que o grau de detalhamento, a vinculação entre objetivos e ações, a infraestrutura disponibilizada, o organograma, a cobertura operacional e a distribuição de jornadas sejam examinados sob a mesma matriz de análise.



A isonomia impede que a proposta do CIEDS seja penalizada por não apresentar um nível de explicitação que também não tenha sido exigido das concorrentes — sobretudo quando o CIEDS apresenta evidências rastreáveis nos pontos questionados. O diferencial da recorrente deve ser reconhecido pela mesma lógica que sustentou os conceitos superiores: qualidade técnica, aderência ao escopo e trajetória comprovada no ramo.

PEDIDO 4: reavaliação isonômica das propostas classificadas à frente do CIEDS nos fatores Grau de Adequação e Capacidade Operacional, mediante matriz de análise comum e registro dos documentos considerados, sem atribuição automática de vantagem ou redução, mas com aplicação uniforme dos critérios.

9. RETIFICAÇÕES MATERIAIS DA FICHA DE AVALIAÇÃO

A ficha identifica a recorrente como “Centro Integrado de Estados e Programas de Desenvolvimento – CIEDS”, quando a denominação correta é Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável – CIEDS. Registra, ainda, que a instituição possuiria “cerca de 19 anos de existência”, embora tenha sido fundada em 31 de julho de 1998.

Os equívocos não produziram perda no fator Experiência, em que foi atribuída nota máxima, mas devem ser corrigidos para assegurar a exatidão do registro administrativo. Também reforçam a necessidade de reapreciação dos elementos documentais.

PEDIDO 5: retificação, de ofício, da denominação social do CIEDS e da informação relativa ao seu tempo de existência, conforme documentação institucional constante do Envelope A.

10. AUTOTUTELA E PREVENÇÃO DE NULIDADES

A revisão postulada permite o exercício do poder-dever de autotutela, para que a Administração corrija, na esfera administrativa, a dissociação entre a motivação e os documentos apresentados. A Súmula 473 do Supremo Tribunal Federal reconhece que a Administração pode anular seus atos quando eivados de ilegalidade e revogá-los por conveniência e oportunidade, respeitados os direitos adquiridos e o controle judicial.

Neste caso, a medida adequada é reapreciar os fatores impugnados sob critérios uniformes, antes da celebração do Termo de Colaboração. A providência preserva a regularidade do certame, a igualdade entre os participantes, a motivação da decisão e a seleção da proposta mais adequada ao interesse público.

11. PEDIDOS

Ante o exposto, o CIEDS requer:

- a) o conhecimento e o provimento do presente recurso administrativo; subsidiariamente, seu recebimento como pedido de reconsideração e revisão por autotutela administrativa;
- b) a suspensão dos atos destinados à celebração do Termo de Colaboração até a decisão definitiva deste recurso, de modo a preservar sua utilidade;
- c) a revisão do fator Grau de Adequação de 7 para 10 pontos;
- d) a revisão do fator Capacidade Operacional de 52 para 60 pontos; subsidiariamente, sua elevação para patamar não inferior a 53 pontos, com diligência limitada ao esclarecimento da distribuição horária da equipe já prevista;
- e) a reclassificação do CIEDS conforme a pontuação resultante, reconhecendo-se que o ajuste mínimo de quatro pontos eleva sua nota para 92 pontos e o posiciona em primeiro lugar;
- f) a reavaliação isonômica das propostas classificadas à frente da recorrente, mediante aplicação dos mesmos parâmetros de adequação, detalhamento, infraestrutura, equipe e cobertura operacional;
- g) a retificação da denominação social e do tempo de existência do CIEDS na ficha de avaliação;
- h) a republicação motivada do quadro de notas e da classificação, com indicação das páginas e dos documentos considerados em cada fator.

O CIEDS reafirma seu respeito à Comissão de Seleção e à Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação. O pedido de revisão busca assegurar que a decisão final reflita, de forma isonômica, a qualidade da



proposta apresentada, sua aderência ao escopo e a trajetória comprovada da organização em tecnologia, juventude, inclusão digital, empreendedorismo e gestão de equipamentos públicos.

Nestes termos, pede deferimento.

Rio de Janeiro, 29 de julho de 2026.

Vandré Brilhante

Diretor-Presidente

Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável – CIEDS

CNPJ nº 02.680.126/0001-80

ANEXOS SUGERIDOS PARA O PROTOCOLO

Anexo I — Cópia das páginas 65 a 68 e 74 a 83 da proposta do CIEDS: políticas setoriais, matriz pedagógica, experiência relacionada, desafios, soluções e diferenciais.

Anexo II — Cópia das páginas 84 a 93: produtos, entregas, cronograma, abrangência, públicos, indicadores e metas.

Anexo III — Cópia das páginas 99 a 103: quadro de pessoal, quantitativos, organograma, estrutura de execução, supervisão e monitoramento.

Anexo IV — Cópia das páginas 5 a 11 do Relatório de Análise das Propostas, com as fichas do CIEDS e das organizações utilizadas na comparação isonômica.

Anexo V — Ata da sessão de abertura do Envelope “B”, de 24 de julho de 2026.



RECURSO ADMINISTRATIVO

CHAMAMENTO PÚBLICO CP-SMCT Nº 02/2026

Processo nº TEC-PRO-2025/00334

ANEXO I

Proposta do CIEDS - páginas 65 a 68 e 74 a 83

Políticas setoriais, matriz pedagógica, experiência relacionada, desafios operacionais, soluções e diferenciais da proposta.

Referência: seções 4 e 5 das razões recursais.



promovendo as formações e assessorias de forma virtual e presencial, atingindo diferentes realidades escolares urbanas e rurais.

2. CONHECIMENTO DO PROBLEMA

2.1. Conhecimento sobre as Políticas Setoriais

A proposta de gestão das Naves do Conhecimento não nasce num vácuo normativo, mas também não pode ser lida sem o contraste social que atravessa a cidade do Rio de Janeiro. O Brasil e o Rio de Janeiro vêm construindo, nos últimos anos, um arcabouço robusto de políticas voltadas à tecnologia, à economia criativa e ao empreendedorismo — mas esse arcabouço, sozinho, não chega de forma automática aos territórios que mais precisam dele. É justamente nesse ponto de tensão, entre a política que existe no papel e a política que chega de fato ao bairro, que a Gestão das Naves do Conhecimento se posiciona.

No plano federal, a Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital), instituída pelo Decreto nº 9.319/2018, estabelece que a tecnologia digital deve ser tratada como vetor de desenvolvimento econômico e social inclusivo, e não apenas como ferramenta de mercado. Essa é uma diretriz nacional que, no papel, é exatamente inclusiva — mas a pesquisa TIC Domicílios mostra que a internet chega a 100% dos domicílios de classe A e a apenas 68% dos lares de classes D e E, e que a "conectividade significativa" — velocidade e qualidade suficientes para efetivamente estudar, trabalhar ou empreender pela internet — é realidade para só 22% da população brasileira, caindo a 3% entre as classes mais pobres. A E-Digital promete inclusão; a Nave do Conhecimento é quem precisa entregá-la, fisicamente, na porta de casa de quem essa estatística deixa de fora.

No campo do empreendedorismo, o Marco Legal das Startups (Lei Complementar nº 182/2021) desenhou, pela primeira vez no país, um regime de fomento estruturado à inovação — mas esse regime foi pensado para empresas já formalizadas, com CNPJ, faturamento e capacidade de disputar editais e fundos de investimento. Ele não foi desenhado pensando no microempreendedor informal de Santa Cruz ou no morador de Vila Aliança que vende pelo WhatsApp sem nunca ter formalizado nada. É exatamente essa lacuna que a trilha de Empreendedorismo e Economia Criativa da Nave vem preencher: aproximar esse morador do mesmo tipo de suporte —



mentoria, formalização, acesso a redes de apoio — que o marco legal desenhou para o ecossistema nacional de inovação, mas que raramente desce até a ponta.

Na economia criativa, a Política Nacional de Economia Criativa — Brasil Criativo, lançada pelo Ministério da Cultura em 2024, reconhece o setor como propulsor relevante da economia, com a Unesco apontando que ele já responde por 6,7% do PIB mundial. Esse dado de escala mundial ganha um sentido muito concreto quando se olha para o histórico do próprio CIEDS na região portuária do Rio — território de altíssima produção cultural e criativa, mas historicamente desconectado do circuito de mercado que reconhece e remunera essa produção. A trilha de economia criativa da Nave existe para reduzir exatamente essa distância entre repertório cultural real e reconhecimento econômico.

No campo da empregabilidade, a Lei da Aprendizagem (Lei nº 10.097/2000) obriga estabelecimentos de médio e grande porte a manter entre 5% e 15% de seu quadro como aprendizes entre 14 e 24 anos. É uma legislação poderosa, mas que depende de haver, entre a empresa que precisa contratar e o jovem elegível, algum tipo de ponte de conexão e preparo prévio — sem isso, a cota legal se cumpre com jovens de bairros mais centrais e mais bem conectados, reproduzindo a mesma desigualdade territorial que atravessa a cidade. É essa ponte que o Coletivo Aprendiz e o Coletivo Tech do CIEDS constroem, e que a proposta pretende estender ao território das quatro Naves por meio do banco de talentos local. Da mesma forma, a **BNCC**, referência pedagógica do Plano de Trabalho para a dimensão infantojuvenil, e a **Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018)**, que orienta a formação em educação midiática e privacidade prevista no Plano, são políticas de alcance nacional cuja aplicação real depende de haver, no território, um espaço físico e uma equipe capaz de traduzi-las em prática cotidiana — não apenas em diretriz curricular.

É no plano municipal que essa tensão entre política de vitrine e realidade de bairro fica mais evidente. A cidade constrói, hoje, uma estratégia tecnológica ambiciosa: a SMCTI coordena o Rio.IA, hub de inteligência artificial em parceria com a ABDI e a PUC-Rio; em junho de 2026 a Prefeitura formalizou o primeiro aporte de US\$ 550 milhões do Rio AI City, complexo de data centers no Parque Olímpico, com meta de posicionar a cidade entre os dez maiores polos globais de IA até 2032; a cidade sedia o IMPA Tech, graduação gratuita de matemática e tecnologia no Porto Maravilha; e

a SME já implanta os GETs, escolas com laboratórios de robótica e IA, com mais de 310 unidades inauguradas.

Mas nenhuma dessas iniciativas resolve, sozinha, a vida de quem já não está mais na escola, não vai disputar uma vaga concorrida no IMPA Tech e não trabalha em nenhuma das empresas que vão se instalar ao redor dos data centers da Barra. O Índice de Progresso Social do Instituto Pereira Passos já mostra essa distância de forma dura: enquanto Botafogo tem 69% dos jovens de 18 a 24 anos no ensino superior, no Complexo do Alemão essa proporção cai para 4%; Santa Cruz tem o menor IDH de toda a Zona Oeste (0,742), distante da Barra da Tijuca (0,959) — a mesma região administrativa que hoje recebe o maior investimento tecnológico da história da cidade. A Zona Oeste concentra 41% da população carioca em 70% do território, historicamente tratada como periferia distante das prioridades de investimento público; a Zona Norte, onde ficam Irajá e Triagem, é a região mais densamente povoada da cidade, com 27% de sua população em favelas.

É exatamente nesse hiato entre a vitrine tecnológica e a vida real do bairro que a Gestão das Naves do Conhecimento se posiciona. O Mapa da Inovação Carioca, lançado pela SMCT em junho de 2026, é revelador nesse sentido: uma plataforma pensada para investidores, pesquisadores e empresas conectarem centros de pesquisa, universidades, empresas e ambientes de inovação — mas que não tem, entre seus ativos mapeados, o morador comum de Santa Cruz ou de Vila Aliança. As Naves do Conhecimento são o elo que falta nesse mapa: o ponto de tradução entre a estratégia de cidade inteligente que o Rio constrói para atrair investimento global e a vida cotidiana de quem precisa, na prática, aprender a usar um computador, formalizar um pequeno negócio ou conseguir a primeira vaga de aprendiz. Sem esse equipamento de proximidade, o risco é que o Rio se torne uma referência mundial em inteligência artificial e, ao mesmo tempo, permaneça uma cidade de acesso digital profundamente desigual para seus próprios moradores.

2.2. Discussão Técnica sobre as modalidades de atendimento

O Plano de Trabalho não deixa essa discussão em aberto: ele já define que a operação das Naves do Conhecimento deve partir de uma Matriz Pedagógica, instrumento orientador que organiza e estrutura as formações oferecidas, define componentes



curriculares, conteúdos e objetivos pedagógicos, e assegura coerência entre as quatro unidades. Mais do que isso, o próprio Plano situa essa matriz numa perspectiva de rede de ensino: as Naves não devem funcionar como quatro equipamentos isolados que, por acaso, compartilham o mesmo nome, mas como pontos de uma mesma rede pedagógica municipal, capaz de alinhar linguagem, portfólio de cursos e trajetória do usuário entre unidades. A modalidade técnica de atendimento que o CIEDS propõe é, portanto, a tradução operacional dessa diretriz — não uma metodologia alternativa a ela.

A Matriz Pedagógica organiza as formações em quatro áreas de conhecimento — Letramento Digital, Tecnologia da Informação, Economia Criativa e Empreendedorismo —, com a sustentabilidade como eixo transversal de reflexão crítica em todas elas. O desafio técnico não é criar essas áreas — elas já vêm definidas —, mas traduzi-las em atendimento real para um público extremamente heterogêneo dentro do mesmo espaço físico: quem nunca usou um computador, quem já domina tecnologia, mas não sabe monetizá-la, quem já vende informalmente e precisa profissionalizar o negócio, quem busca recolocação no mercado de trabalho. É aqui que a proposta do CIEDS acrescenta uma camada operacional à matriz, sem alterá-la: cada área de conhecimento da matriz é atendida por três camadas de complexidade crescente, que funcionam simultaneamente dentro da mesma Nave:

Camada de acesso — a porta de entrada de menor barreira, sem pré-requisito: letramento digital básico, primeiro contato com uma trilha de economia criativa, sensibilização inicial ao empreendedorismo. É o nível que acolhe quem está mais distante daquela área de conhecimento específica.

Camada de qualificação — cursos estruturados dentro de cada área, com carga horária definida e certificação, alinhados ao portfólio da matriz e organizados como trilhas formativas especializadas — a combinação planejada de cursos que o próprio Plano de Trabalho prevê para orientar o percurso do usuário dentro de uma mesma área de conhecimento.

Camada de direcionamento — a conclusão de cada trilha se conecta a uma saída concreta: orientação profissional, currículo, preparação para processos seletivos e

Ideathon Rocinha Mundo Afora	Embratur Lab	Maratona de ideação e inovação com foco no Turismo e na Economia Criativa no território da Rocinha.
Feira Empreendedora do Energia Feminina	Instituto Equatorial	Exposição e comercialização dos negócios das mulheres formadas pelo projeto.
Mostra Jovem Cientista Carioca	SMCT	Evento de encerramento com apresentação pública dos projetos dos jovens participantes.
Shell Live Wire Weekend	Shell	Evento de maratona Empreendedora para seleção dos negócios participantes do programa Shell Iniciativa Jovem
Prêmio Aplauze – Conselho Brasileiro de Voluntariado empresarial	CBVE	Evento dedicado a premiação das empresas privadas com as melhores e mais reconhecidas práticas de voluntariado empresarial no Brasil

2.3.1. Considerações finais acerca da experiência institucional do CIEDS

A capacidade técnica do CIEDS para assumir a Gestão das Naves do Conhecimento não se sustenta em uma lista de projetos dispersos, mas em uma correspondência direta entre a trajetória da organização e cada uma das quatro áreas de conhecimento que compõem a Matriz Pedagógica da Nave 4.0 – Letramento Digital, Tecnologia da Informação, Economia Criativa e Empreendedorismo –, além do próprio eixo transversal de diagnóstico territorial que sustenta a perspectiva de rede de ensino do Plano de Trabalho.

O precedente mais direto de todos é a gestão das próprias Navezinhas Cariocas e Naves Satélites, equipamentos da SMCT que já testam, na prática, o mesmo modelo de inclusão digital, cursos e oficinas gratuitas que caracteriza a Nave do Conhecimento, e o Jovens Cientistas Cariocas, também realizado em parceria com a SMCT. Não são experiências análogas: são a mesma família de equipamento público, com a mesma secretaria parceira — o que reduz de forma concreta o risco de curva de aprendizado na transição para a gestão das quatro novas unidades.

Além da experiência com o conteúdo pedagógico de cada área da matriz, o CIEDS acumula trajetória concreta na gestão integral de espaços físicos multifuncionais — o tipo de operação que a Nave do Conhecimento exige, e que vai além de ministrar cursos: administrar um equipamento público em todas as suas dimensões



simultâneas de funcionamento. É essa a experiência consolidada nos Centros de Referência da Juventude de Cariacica e de Novo Horizonte (Serra/ES), onde o CIEDS respondeu não apenas pela grade formativa, mas pela operação completa do espaço — acolhimento diário do público, rotina administrativa, manutenção, segurança, articulação com o entorno e produção cultural —, no Centro de Cidadania da Juventude Ruth Cardoso, em São Paulo, equipamento público de grande porte voltado à convivência, à formação e ao protagonismo juvenil, e no TEIA Centro, em parceria com a Adesampa, na gestão administrativa e pedagógica de um equipamento público dedicado à economia criativa e ao empreendedorismo. Nessas três experiências, o CIEDS atuou de forma integral sobre o espaço — formação, cultura e acolhimento operando ao mesmo tempo sob uma única gestão —, e não apenas como fornecedor de cursos dentro de um equipamento gerido por terceiros.

Na área de Tecnologia da Informação, o Residência em TIC (parceria com a Brisa, MCTI Futuro/SOFTEX) validou em escala real a lógica de camada de qualificação técnica que a Nave exige: um curso básico de computação e um curso de imersão avançada, estruturados como módulos sequenciais e não paralelos, formando 200 e 80 alunos respectivamente, com metodologia baseada em projetos concretos — o mesmo desenho de trilha progressiva que a matriz pedagógica da Nave pede. O Meninas na STEAM (Fundação Toyota/BW Energy) acrescenta a essa mesma área a competência de atrair para a tecnologia um público historicamente evadido dela, questão especialmente relevante em territórios como Santa Cruz e Vila Aliança, onde a desigualdade de acesso à tecnologia se soma à desigualdade de gênero.

Na área de Economia Criativa e Empreendedorismo, o destaque mais longo da trajetória do CIEDS é o Shell Iniciativa Jovem: parceria de 16 anos entre o CIEDS e a Shell Brasil, dentro de um programa que já soma 25 anos de existência — um dos mais longevos programas de empreendedorismo jovem do país. Essa longevidade não é um dado curioso: é evidência direta de capacidade de sustentar, ano após ano, um mesmo modelo de fortalecimento de negócios com qualidade suficiente para renovar a confiança do parceiro por mais de uma década e meia — exatamente o tipo de consistência que um contrato de gestão de 24 meses, com possibilidade de continuidade, exige de quem assume as Naves. O Empoderar e Empreender (Transnorte Energia) e a Energia Feminina (Instituto Equatorial) comprovam, complementarmente, capacidade de formar e conectar microempreendedores



informais a redes de apoio em territórios de alta vulnerabilidade — exatamente o tipo de público que o Marco Legal das Startups não alcança diretamente, mas que a camada de direcionamento da Nave precisa atender.

O Juventude Empreendedora (Porto do Açu/Itaú Social) e o Aprendiz Cultural (Prefeitura do Rio de Janeiro, com mais de 80% dos participantes inseridos no mercado cultural antes da conclusão) demonstram, com dado concreto de inserção, que a metodologia do CIEDS não fica na formação: ela chega até a colocação real do participante.

A capacidade de gerar renda e visibilidade para os empreendedores atendidos também se apoia na BECO Incubadora Criativa, iniciativa do CIEDS voltada à incubação e aceleração de negócios de economia criativa em territórios periféricos do Rio de Janeiro — competência que dialoga diretamente com o "Espaço de Suporte ao Empreendedorismo" previsto na matriz pedagógica da Nave. Além da formação e da incubação, o CIEDS acumula expertise concreta na realização dos próprios eventos que o Plano de Trabalho exige de cada Nave — palestras, workshops, feiras e mostras. Essa expertise já foi testada em iniciativas como o Ideathon Rocinha Mundo Afora, maratona de ideação e inovação realizada no território da Rocinha; a Feira Empreendedora do Energia Feminina, evento de exposição e comercialização dos negócios das mulheres formadas pelo projeto nos estados do Pará, Piauí, Alagoas, Amapá, Goiás, Rio Grande do Sul e Maranhão; e a Mostra Jovem Cientista Carioca, evento de encerramento do programa realizado em parceria com a própria SMCT, no qual os jovens participantes apresentam publicamente os projetos desenvolvidos ao longo da formação. Essa vivência prévia de organização de eventos territoriais — da logística à mobilização de público e parceiros — é o que garante que a meta de "1 atividade por quadrimestre, por Nave" prevista no Plano de Trabalho não seja tratada como entrega burocrática, mas como evento de fato capaz de gerar visibilidade e conexão de mercado para quem participa.

Na conexão entre formação e mundo do trabalho, eixo que atravessa transversalmente toda a matriz pedagógica, o Coletivo Aprendiz — mais de 8000 jovens formados e 5500 inseridos no mercado de trabalho, mais de 100 empresas parceiras, operando sob a Lei da Aprendizagem — e sua nova frente **Coletivo Tech** (2026) são um ativo estratégico da proposta: é essa estrutura que permite



transformar a camada de direcionamento da Nave em vaga real de aprendizagem, e não em intenção de encaminhamento.

No eixo de diagnóstico e inteligência territorial, que sustenta toda a lógica de rede de ensino exigida pelo Plano de Trabalho, o Territórios em Foco (Instituto Motiva, 22 cidades mapeadas), o Mapa de Percepção (Porto do Açu), o Diagnóstico Socioambiental (Iguá Saneamento, na própria Zona Oeste litorânea do Rio) e o Mapa Empreendedor da Pequena África (L'Oréal) comprovam competência técnica consolidada exatamente no tipo de produto que o Plano de Trabalho exige de cada Nave: os Planos de Inteligência Territorial, Pedagógica e Produtiva. Essa experiência é o que evita que o diagnóstico territorial das quatro Naves seja um exercício genérico de escritório, e não um retrato fiel de Irajá, Santa Cruz, Vila Aliança e Triagem.

Por fim, cabe registrar que essa correspondência entre experiência prévia e Matriz Pedagógica não é coincidência: reflete o fato de que o CIEDS já testou, isoladamente, cada peça do modelo que o Plano de Trabalho hoje pede de forma integrada. A proposta para a Gestão das Naves do Conhecimento é, na prática, a costura dessas competências já validadas — tecnologia, economia criativa, empreendedorismo, mundo do trabalho e inteligência territorial — em uma única operação continuada, sustentada por uma equipe que já viveu, em escala menor, cada um dos desafios que a rede de quatro Naves vai colocar em escala municipal.

2.4. Principais dificuldades e desafios identificados

A experiência do CIEDS na execução de projetos análogos aos exigidos pelo Plano de Trabalho permite antecipar, com precisão técnica, os desafios reais da Gestão das Naves do Conhecimento — não como lista genérica de riscos de projeto, mas como pontos específicos de tensão entre o que a Matriz Pedagógica exige no papel e o que o território de cada Nave impõe na prática.

- I. **Sustentar a coerência de uma rede de ensino em quatro territórios muito diferentes entre si.** O Plano de Trabalho exige que as quatro Naves operem a partir da mesma matriz pedagógica, numa perspectiva de rede — mas Irajá, Santa Cruz, Vila Aliança e Triagem não têm a mesma densidade populacional, o mesmo perfil de comércio local, nem o mesmo histórico de investimento público. Manter coerência curricular entre unidades sem cair numa padronização que ignore a Zona Oeste ter sido historicamente tratada

Rio de Janeiro I

Poa Conselheiro Sarney, 78.
8º andar, Centro
Rio de Janeiro, RJ 20091-030
CEP: 20091-030
Tel. 55 (11) 2004-4555

Rio de Janeiro II

Av. Presidente Vargas, 435.
2º andar, Centro
Rio de Janeiro, RJ 20071-003
CEP: 20071-003
Tel. 55 (11) 2563-9141

São Paulo

Poa José Bonifácio 250.
6º andar, Centro
São Paulo, SP 01033-000
CEP: 01033-000
Tel. 55 (11) 3183-7779

Pacajus

Av. José Carlos de Menezes
1107, Centro
CE, Brasil
CEP: 67870-000
Tel. 55 (85) 3348-0448

csods.org.br

GENTE JUNTAS
É AGENTE

como periferia distante das prioridades da cidade, ou a Zona Norte concentrar a maior densidade populacional do município, é um desafio de calibragem constante, não uma decisão tomada uma única vez no início do contrato.

- II. **Assimetria de infraestrutura entre as próprias Naves.** A área gamer nova, prevista no Plano de Trabalho, será implantada apenas em Irajá, Santa Cruz e Vila Aliança; a Nave de Triagem recebe equipamentos remanejados das demais unidades. Isso significa que, desde o primeiro mês, a "rede de ensino" já nasce com um desnível técnico real entre unidades — desafio concreto de gestão de expectativa do usuário de Triagem e de calibragem da camada de qualificação técnica naquela unidade específica, sem equipamento equivalente ao das outras três.
- III. **Evasão ao longo da trilha, agravada pela desigualdade de conectividade do próprio território.** A pesquisa TIC Domicílios mostra que a "conectividade significativa" — internet com qualidade suficiente para estudar, trabalhar ou empreender — é realidade para apenas 22% da população brasileira, caindo a 3% entre as classes D e E. Isso significa que parte do público que frequenta a Nave não tem, em casa, como continuar o que aprendeu presencialmente — o que aumenta a dependência exclusiva do espaço físico da Nave e o risco de abandono quando a rotina de trabalho ou cuidado familiar impede a frequência presencial regular.
- IV. **Segurança pública e mobilidade territorial.** Santa Cruz e Vila Aliança, na Zona Oeste, e Irajá e Triagem, na Zona Norte, estão em regiões marcadas por desigualdade histórica de investimento público e, em alguns casos, por dinâmicas de segurança pública e violência armada que afetam diretamente a rotina de quem mora ali. Isso impacta horários de funcionamento da Nave, disposição de parte do público para se deslocar até o equipamento em determinados períodos, e até a segurança dos próprios bens e equipamentos da unidade. Qualquer planejamento de atividades — incluindo os eventos quadrimestrais de visibilidade previstos no Plano de Trabalho — precisa considerar essa realidade territorial como variável concreta de planejamento, e não como detalhe secundário a ser resolvido informalmente pela equipe local no dia a dia.
- V. **Retenção de profissionais qualificados** em um contrato de gestão de prazo determinado. Formadores capazes de atuar simultaneamente nas

quatro áreas da matriz — Letramento Digital, Tecnologia da Informação, Economia Criativa e Empreendedorismo — com qualidade técnica são disputados pelo mercado privado, que paga melhor e oferece estabilidade que um contrato de 24 meses, por natureza, não garante. Esse é um risco real de rotatividade, sobretudo na camada de qualificação técnica, que exige domínio de conteúdo mais especializado.

- VI. **Cumprir simultaneamente diversas frentes de entrega do Plano de Trabalho** — atividade formativa, produção de Planos de Inteligência e eventos quadrimestrais — sem que uma comprometa a outra. A equipe de cada Nave precisa, ao mesmo tempo, sustentar a rotina diária de atendimento nas três camadas de atendimento, produzir os Planos de Inteligência Territorial, Pedagógica e Produtiva com rigor técnico, e ainda organizar ao menos uma atividade quadrimestral de visibilidade (feira, mostra, campeonato gamer). Sem dimensionamento cuidadoso de agenda, o risco real é que a produção de relatórios e planos consuma o tempo que deveria estar voltado ao atendimento direto do usuário — ou o inverso, comprometendo a entrega técnica exigida pela SMCT.
- VII. **Alcançar, de fato, quem está mais distante da tecnologia, e não apenas quem já viria por conta própria.** As metas do Plano de Trabalho (720 usuários únicos por quadrimestre na Lan Table e Biblioteca Digital, por exemplo) podem ser cumpridas atendendo majoritariamente quem já tem alguma familiaridade com tecnologia — o que cumpriria o indicador numérico, mas não o objetivo geral de "redução das desigualdades sociodigitais" que o próprio Plano de Trabalho estabelece. O desafio real é desenhar busca ativa e comunicação que efetivamente alcancem o morador mais distante da tecnologia, e não apenas contabilizar quem já procuraria o serviço de qualquer forma.
- VIII. **Transformar direcionamento ao mundo do trabalho em vaga real, não em intenção.** Orientação profissional, currículo e preparação para processos seletivos são atividades que, sem conexão efetiva com empresas dispostas a contratar, produzem participante mais bem preparado, mas ainda desempregado. O desafio técnico real não é formar — é fechar o ciclo entre quem se forma na Nave e quem, no entorno daquele mesmo território, precisa contratar. O Plano de Trabalho já prevê o cadastro de usuários em bancos de

talentos e portais de vagas como indicador de meta, mas cadastro por si só não garante contratação: a Nave precisa saber, com precisão, quais empresas existem ao redor de Irajá, Santa Cruz, Vila Aliança e Triagem — informação que só o próprio diagnóstico territorial de cada unidade pode fornecer — e ter um mecanismo de fato capaz de apresentar esses egressos a essas empresas específicas, e não apenas alimentar uma base de dados genérica. Sustentar esse mecanismo de ponta a ponta, nos quatro territórios e ao longo de 24 meses, é o desafio real desta frente do projeto.

- IX. **Produzir Planos de Inteligência que sejam instrumento de gestão real, e não relatório de prateleira.** O Plano de Trabalho exige a entrega de três Planos de Inteligência por Nave até o segundo quadrimestre — Territorial, Pedagógica e Produtiva. O risco técnico é que esses documentos sejam produzidos como exigência formal de prestação de contas, sem de fato orientar ajustes na grade de atividades ao longo dos meses seguintes, esvaziando a própria lógica de inteligência territorial que o Plano de Trabalho propõe como objetivo geral do projeto.

Esses desafios não são apresentados como problema retórico — cada um deles já foi enfrentado, em alguma medida, pelo CIEDS em projetos anteriores, e é exatamente essa experiência que fundamenta as soluções propostas no item seguinte.

2.5. Soluções propostas para superação dos desafios identificados

Para cada desafio identificado no item anterior, o CIEDS apresenta uma solução testada em experiência prévia — não uma resposta genérica de manual de gestão, mas um mecanismo já validado em algum projeto anterior da organização, adaptado à escala e à especificidade das quatro Naves.

Para sustentar a coerência da rede de ensino em territórios diferentes, a solução é que a equipe central de gestão do CIEDS — responsável pela Coordenação de Conteúdo Pedagógico e pela Coordenação de Inteligência Territorial — consolide, a cada quadrimestre, os dados e boas práticas das quatro Naves em um espaço comum de alinhamento, redistribuindo o que funciona em um território para os demais sem impor um modelo único que ignore as diferenças entre Irajá, Santa Cruz, Vila Aliança e Triagem. É o mesmo princípio de gestão do conhecimento que o CIEDS já aplica



entre suas diferentes sedes regionais (Rio de Janeiro, São Paulo, Ceará), adaptado agora à escala intramunicipal das quatro Naves.

Para a assimetria de infraestrutura entre as Naves, especialmente o caso de Triagem — que recebe equipamentos remanejados das demais unidades —, a solução é priorizar naquela unidade, desde o primeiro mês, uma programação que compense a limitação de equipamento novo com maior investimento relativo nas camadas de acesso e de direcionamento (que dependem menos de máquinas de alta performance), reservando o uso do parque de informática existente para as atividades de qualificação técnica que ele efetivamente comporta, sem prometer ao usuário de Triagem uma experiência de área gamer equivalente à das outras três unidades.

Para a evasão agravada pela desigualdade de conectividade, a resposta é o mesmo cuidado já testado no Residência em TIC: metodologia baseada em projetos concretos desde o primeiro módulo, horários compatíveis com trabalho e cuidado familiar, e acompanhamento ativo do Assessor Pedagógico para identificar sinais de abandono antes que se concretizem — reconhecendo que, para boa parte do público, a Nave é o único lugar onde aquela pessoa tem acesso a conectividade de qualidade, o que torna a permanência na atividade presencial ainda mais crítica.

Para os desafios de segurança pública e mobilidade territorial, a solução é o diagnóstico rápido de território — já praticado pelo CIEDS antes da implementação de qualquer projeto, como no BECO Incubadora Criativa e nas próprias Navezinhas Cariocas — permitindo ajustar horários de funcionamento, rotas de divulgação e formato dos eventos quadrimestrais à realidade concreta de cada bairro, em diálogo direto com lideranças locais que conhecem a dinâmica cotidiana da região — o mesmo papel que o Dinamizador Social de cada Nave assume no dia a dia.

Para a retenção de profissionais qualificados, o CIEDS prioriza, sempre que possível, a contratação de formadores e do Dinamizador Social com vínculo real com o território — muitas vezes moradores das próprias regiões atendidas —, estratégia já validada no Coletivo Aprendiz, combinada a um ambiente de desenvolvimento profissional contínuo que reduz a rotatividade de equipe ao longo dos 24 meses de contrato.

Rio de Janeiro I

Rua Conselheiro Saraya, 23,
3º andar, Centro
Rio de Janeiro, RJ 20031-030
CEP: 20031-030
Tel: 55 (21) 2534-4555

Rio de Janeiro II

Av. Presidente Vargas, 435,
2º andar, Centro
Rio de Janeiro, RJ 20071-063
CEP: 20071-063
Tel: 55 (21) 2563-9047

São Paulo

Rua José Bonifácio, 250,
6º andar, Centro
São Paulo, SP 01003-006
CEP: 01003-006
Tel: 55 (11) 3962-2229

Pacajon

Av. José Nêpo de Mendonça,
1101, Ceará
CE, Brasil
CEP: 62870-000
Tel: 55 (85) 3348-0478

cieds.org.br

31
GENTE JUNT
É AGENTE



Para cumprir simultaneamente atendimento, Planos de Inteligência e eventos quadrimestrais, a solução é a divisão clara de responsabilidades já prevista no Quadro de Pessoal: o Assessor Pedagógico e o Agente Educacional sustentam a rotina de atendimento; a Coordenação de Inteligência Territorial da equipe central consolida os Planos com apoio dos dados coletados localmente pelo Dinamizador Social; e a Coordenação de Comunicação estrutura os eventos quadrimestrais como parte de um calendário planejado com antecedência, e não como demanda emergencial de última hora sobre a mesma equipe que atende o público todos os dias.

Para alcançar quem está mais distante da tecnologia, e não apenas quem já viria por conta própria, a solução é fazer da busca ativa — e não apenas da divulgação passiva — parte da rotina do Dinamizador Social, com visitas a escolas, comércios e espaços comunitários mapeados no diagnóstico territorial, prática já testada nas Navezinhas Cariocas e no Coletivo Aprendiz, garantindo que o público que preenche as metas de usuários únicos seja de fato representativo da diversidade do território, e não apenas de quem já tinha familiaridade prévia com o espaço.

Para transformar direcionamento ao mundo do trabalho em vaga real, a solução estrutural desta proposta é a integração entre a Nave e o Coletivo Aprendiz/Coletivo Tech: a partir do diagnóstico territorial de cada unidade — que já mapeia empresas, comércios e organizações do entorno de Irajá, Santa Cruz, Vila Aliança e Triagem —, o Coletivo Tech constrói um banco de talentos formado pelos próprios egressos das trilhas de cada Nave, organizado por perfil de formação e território de origem, e apresenta esses candidatos diretamente às empresas locais mapeadas, sob o amparo da Lei da Aprendizagem. Esse mecanismo fecha o ciclo que o Plano de Trabalho define como meta de cadastro em bancos de talentos e portais de vagas, mas vai além do cadastro genérico: cria uma ponte territorial concreta entre quem se forma na Nave e quem, na mesma região, precisa contratar — a mesma lógica de conexão entre formação e mercado que já sustenta o Coletivo Aprendiz em mais de 100 empresas parceiras em outros territórios do país, agora aplicada em escala local ao redor de cada uma das quatro Naves.

Para garantir que os Planos de Inteligência sejam instrumento de gestão real, e não relatório de prateleira, o CIEDS aplica seu modelo próprio de gestão orientada por evidências: os Planos de Inteligência Territorial, Pedagógica e Produtiva não são



produzidos apenas para cumprir prazo de entrega, mas alimentam diretamente os ajustes de grade, de horário e de parcerias em cada Nave ao longo dos quadrimestres seguintes — com a Coordenação de Inteligência Territorial da equipe central responsável por garantir que essa retroalimentação aconteça de fato, e não apenas no papel.

2.6. Inovações e diferenciais incorporados

A proposta do CIEDS para a Gestão das Naves do Conhecimento não se limita à execução das atividades previstas no Plano de Trabalho: incorpora diferenciais de gestão e inovações metodológicas construídos ao longo de sua trajetória, capazes de ampliar o impacto social da proposta além do que está estritamente descrito no escopo.

Ecossistema territorial de oportunidades: Ao longo de 28 anos de atuação, o CIEDS construiu uma ampla rede de parcerias na cidade do Rio de Janeiro, com entrada direta em comunidades periféricas de diferentes regiões administrativas. Projetos de cogestão com assistência social, cultura e saúde garantem articulação com a rede de CRAS, CREAS, equipamentos culturais e a rede CAPS; projetos com escolas e universidades garantem articulação com o ecossistema educacional da cidade. Esse ecossistema já construído é o que permite que cada Nave, desde o primeiro mês, não parta do zero na articulação com o entorno de Irajá, Santa Cruz, Vila Aliança e Triagem.

Domínio de metodologias participativas e colaborativas: A prática constante de ideathons, oficinas de cocriação, planejamento participativo e pesquisa-ação fortaleceu a capacidade do CIEDS de colocar o próprio usuário como autor da construção do conhecimento, e não apenas como beneficiário passivo. Aplicado às Naves, esse princípio se traduz em cultivar no morador de cada território o senso de pertencimento e corresponsabilização pelo espaço — o que resulta, na prática, em equipamentos mais bem cuidados e mais protegidos pela própria comunidade que os usa.

Cidadão como coprodutor, não apenas beneficiário. A experiência de cogestão do CIEDS com o poder público em diferentes esferas habilita a organização a engajar os usuários das equipamentos como coprodutores da política pública — contribuindo para a definição de temas de oficinas, formatos de eventos e estratégias de



RECURSO ADMINISTRATIVO

CHAMAMENTO PÚBLICO CP-SMCT Nº 02/2026

Processo nº TEC-PRO-2025/00334

ANEXO II

Proposta do CIEDS - páginas 84 a 93

Produtos e entregas, cronograma de execução, abrangência territorial, públicos prioritários, indicadores e metas.

Referência: seções 5 e 6 das razões recursais.

mobilização —, e não apenas como público que recebe uma grade de atividades definida de cima para baixo.

Gestão orientada por evidências. A proposta adota mecanismos permanentes de monitoramento e avaliação, combinando indicadores quantitativos e qualitativos sobre participação, engajamento, satisfação e resultados — insumo direto para os Planos de Inteligência Territorial, Pedagógica e Produtiva exigidos pelo Plano de Trabalho, e não apenas exercício de prestação de contas.

Cultura institucional de aprendizagem e inovação. Por fim, a proposta incorpora a experiência acumulada do CIEDS em design de soluções, aprendizagem colaborativa e inovação social — abordagem que favorece ambientes mais dinâmicos e acolhedores dentro de cada Nave, e fortalece a capacidade do projeto de se adaptar às demandas emergentes de cada território ao longo dos 24 meses de execução.

3. OBJETO

A presente proposta tem por objeto a execução integral da Gestão Administrativa e Tecnológica das Naves do Conhecimento de Irajá, Nave Jornalista Tim Lopes em Santa Cruz, Nave Abdias do Nascimento em Vila Aliança e Nave do Conhecimento de Triagem, todas na cidade do Rio de Janeiro, mediante Termo de Colaboração a ser celebrado com a Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação, nos termos da Lei Federal nº 13.019/2014.

4. PRODUTOS E ENTREGAS

Ao longo dos 24 meses de execução, o CIEDS será responsável por produzir, para cada uma das quatro Naves, um conjunto de entregas técnicas que sustentam tanto a gestão cotidiana quanto a prestação de contas à SMCT. Essas entregas não serão tratadas como exigência isolada de prestação de contas: cada uma alimenta diretamente a gestão da unidade correspondente, orientando ajustes de grade, de parcerias e de estratégia ao longo do próprio período de execução. A tabela a seguir detalha o conteúdo de cada uma delas.

	Entrega	Descritivo
1	Plano de Operação das Naves (um por Nave)	Documento mensal de gestão da unidade: descreve as atividades e programas em curso, registra a operação diária, apresenta o quadro de execução com indicadores e metas do período, justifica eventuais metas não atingidas, recomenda ajustes para o período seguinte, detalha as ações realizadas (participantes, datas, duração), traz avaliação qualitativa de satisfação dos usuários, reporta melhorias de infraestrutura implementadas e registra as ações de formação continuada da própria equipe.
2	Plano Pedagógico	Documento construído a partir da Matriz Pedagógica da Nave do Conhecimento fornecida pela SMCT, detalhando público-alvo e suas necessidades específicas, objetivos gerais e específicos, conteúdo programático, metodologia de ensino e de avaliação do progresso dos participantes, recursos didáticos e referências bibliográficas. Inclui a estruturação da grade curricular de cada Nave, a apresentação da equipe responsável pelas atividades e o cronograma de implementação e revisão do próprio plano.
3	Plano de Comunicação	Estratégia de comunicação de cada Nave, contemplando identidade visual, plano de divulgação em mídias sociais e plano de divulgação no próprio território — este último calibrado pelo conhecimento local do Dinamizador Social.
4	Plano de Inteligência Territorial	Mapeamento de equipamentos públicos e iniciativas locais, identificação de parcerias estratégicas, aplicação de questionários e entrevistas com parceiros do território,

		identificação de desafios e recomendações de melhoria, propostas de novas estratégias de articulação comunitária e cronograma de execução das ações territoriais, com visualização consolidada dos dados coletados.
5	Plano de Inteligência Pedagógica Territorial	Mapeamento dos parceiros do campo educacional no entorno de cada Nave, levantamento do comportamento digital de crianças e adolescentes, diagnóstico do uso de ferramentas digitais nas escolas da região, desenho de estratégias de capacitação digital para professores e estudantes, aplicação de formulários e entrevistas com educadores, alunos e famílias, e cronograma das ações pedagógicas no território.
6	Relatório de Inteligência Produtiva Territorial (Trabalho e Renda)	Mapeamento das empresas e empreendimentos produtivos do território, identificação de setores econômicos estratégicos e das demandas reais de mão de obra, construção de relações institucionais com empresas, sindicatos e entidades de classe, criação do banco de talentos com cadastro dos participantes em plataformas de vagas, parcerias com instituições de qualificação profissional e cronograma de ações de fortalecimento da empregabilidade no território, incluindo feiras de trabalho e empreendedorismo.
7	Relatório de Avaliação Territorial	Monitoramento do uso das Naves, atualização das informações levantadas pelo Plano de Inteligência Territorial, relatórios periódicos com recomendações de aprimoramento das atividades e propostas de novas estratégias de articulação com a comunidade.



8	Relatórios de Execução (trimestrais)	Progresso geral do projeto e de cada Nave em relação às metas do Plano Pedagógico, principais realizações e lições aprendidas do trimestre, quadro-resumo dos indicadores e metas gerais do período, status da adequação física das Naves (quando pertinente) e detalhamento das operações de cada unidade, com indicadores e metas mensais consolidados.
---	---	---



4. CRONOGRAMA DE ENTREGAS

Mês	Adequação das Naves	Implantação área gamer	Plano Pedagógico	Plano de Comunicação	Plano Intel. Pedag. Territorial	Plano Intel. Territorial	Relatório de Execução	Plano Intel. Produtiva Territorial	Relatório de Avaliação Territorial	Operação das Naves
1	X	X		X	X	X		X		X
2		X			X	X		X		X
3			X		X	X	X	X		X
4					X	X		X		X
5					X	X		X		X
6					X	X	X	X		X
7					X	X		X	X	X
8					X	X		X		X
9							X			X
10										X
11										X
12							X			X
13										X
14									X	X
15							X			X

88

gentejunto.br
GENTE JUNTO
É AGENTE

Paraná
Av. Antônio de Moraes,
1107, Dourado
CE, Brazil
CNPJ: 02.913.300-7
Tel: 55 (51) 3105-0406

São Paulo
Rua José Bonifácio, 250,
6º andar, Centro
São Paulo, SP, Brazil
CNPJ: 01.007.010-000
Tel: 55 (11) 3105-7773

Rio de Janeiro II
Av. Presidente Vargas, 535,
9º andar, Centro
Rio de Janeiro, RJ, Brazil
CNPJ: 01.007.010-000
Tel: 55 (21) 7561-0147

Rio de Janeiro I
Rua Conselheiro Siqueira 28,
9º andar, Centro
Rio de Janeiro, RJ, Brazil
CNPJ: 01.007.010-000
Tel: 55 (21) 7561-0147



Mês	Adequação das Naves	Implantação área gamer	Plano Pedagógico	Plano de Comunicação	Plano Intel. Pedag. Territorial	Plano Intel. Territorial	Relatório de Execução	Plano Intel. Produtiva Territorial	Relatório de Avaliação Territorial	Operação das Naves
16										X
17										X
18							X			X
19										X
20										X
21							X			X
22										X
23										X
24							X			X

5. ABRANGÊNCIA

O projeto abrange as quatro Naves do Conhecimento definidas no Plano de Trabalho, distribuídas entre a Zona Norte e a Zona Oeste do Rio de Janeiro:

Nave do Conhecimento	Endereço	Zona
Irajá	Praça Nossa Sra. da Apresentação, s/nº — Irajá	Zona Norte
Santa Cruz — Nave Jornalista Tim Lopes	Rua Barão de Loreto, s/nº — Santa Cruz	Zona Oeste
Vila Aliança — Nave Abdias do Nascimento	Rua Antenor Corrêa, nº 1 — Vila Aliança	Zona Oeste
Triagem	R. Bérnago, 320 — Rocha	Zona Norte

5.1. Raio de Atuação Territorial

Para além do endereço físico de cada unidade, a atuação da Nave se organiza a partir de dois raios de abrangência territorial, que orientam tanto a mobilização de usuários quanto o mapeamento de atores realizado pelos Planos de Inteligência:

- Raio de mobilização (até 3 km / 35 minutos a pé): área prioritária de busca ativa do Dinamizador Social — escolas, comércios, associações de moradores e espaços comunitários mais próximos da Nave, onde a divulgação porta a porta e o boca a boca têm maior efetividade.
- Raio de mapeamento institucional e produtivo (até 5 km): área de abrangência dos Planos de Inteligência Territorial e Produtiva — universidades, empresas, incubadoras, equipamentos públicos (CRAS, UBS, CAPS) e potenciais parceiros de empregabilidade situados no entorno mais amplo de cada Nave, ainda dentro de uma distância que viabilize deslocamento e articulação recorrente.

Esses raios não são fixos: servem como ponto de partida do diagnóstico territorial inicial de cada unidade, podendo ser ajustados conforme a densidade urbana e a malha de transporte específica de Irajá, Santa Cruz, Vila Aliança e Triagem — um

raio de 5 km em Vila Aliança, por exemplo, pode cobrir uma área e uma quantidade de instituições muito diferente da mesma distância em Irajá.

5.2. Público-Alvo

O projeto atende, de forma preferencial, nove perfis de público, conforme definido no Plano de Trabalho:

- Pessoas em busca de acesso à informação e letramento digital.
- Professores interessados em metodologias ativas, gamificação e tecnologias para sala de aula.
- Pessoas em busca de qualificação profissional ou recolocação no mercado de trabalho.
- Microempreendedores e autônomos que precisam de capacitação em sua área de atuação.
- Cidadãos interessados em monetizar projetos na economia digital.
- Pessoas atuantes em grupos sociais organizados que buscam fortalecimento tecnológico.
- Profissionais interessados no uso da tecnologia para impacto territorial.
- O ecossistema das universidades, incluindo docentes e discentes.
- Cidadãos sem conhecimento prévio sobre o mundo digital.

Esse espectro de público — do morador que nunca usou um computador ao microempreendedor que já atua na economia digital — é o que dá sentido à lógica de camadas de atendimento discutida na Metodologia: cada perfil entra por uma porta diferente, mas todos encontram um caminho de avanço dentro da mesma Nave.

6. Indicadores e Metas

A execução do projeto será acompanhada por um conjunto de indicadores quantitativos e qualitativos, definidos no Plano de Trabalho e apurados por quadrimestre em cada uma das quatro Naves. Esses indicadores traduzem, em números concretos, os objetivos gerais da proposta — da qualificação da política educacional científica e tecnológica ao fortalecimento da economia criativa e da satisfação do usuário — e orientam tanto o acompanhamento interno do CIEDS quanto a prestação de contas à SMCTI. O quadro a seguir apresenta cada indicador

junto ao objetivo ao qual está atrelado, à meta estabelecida e às observações necessárias para sua correta contabilização.

O CIEDS atuará para o cumprimento integral das metas estabelecidas em cada um dos indicadores, com acompanhamento contínuo da equipe central de gestão e de cada Coordenação Administrativa local, garantindo que os resultados apurados a cada quadrimestre reflitam o compromisso da organização com a execução plena do Plano de Trabalho em todas as quatro Naves

	Indicador	Objetivo Atrelado	Meta	Observações
1	Cursos oferecidos por quadrimestre	Construir e executar uma política educacional científica e tecnológica qualificada e eficiente	5 cursos por quadrimestre, por equipamento	Cursos devem ter carga horária mínima de 9h para serem contabilizados nos certificados
2	Certificações emitidas	Construir e executar uma política educacional científica e tecnológica qualificada e eficiente	800 certificações por quadrimestre, por equipamento	—
3	Palestras e workshops	Construir e executar uma política educacional científica e tecnológica qualificada e eficiente	4 palestras + 4 workshops por quadrimestre (total 8), por equipamento	Carga horária mínima de 3h cada para serem contabilizadas
4	Oficinas oferecidas	Construir e executar uma política educacional científica e tecnológica qualificada e eficiente	4 oficinas por quadrimestre, por equipamento	Carga horária mínima de 3h e máxima de 6h
5	Capacitação de instrutores	Construir e executar uma política educacional científica e tecnológica qualificada e eficiente	40h de qualificação por quadrimestre	Relacionada à capacitação continuada dos colaboradores do equipamento
6	Usuários únicos na Lan Table e Biblioteca Digital	Qualificar indicadores e possibilitar melhores análises sobre oferta e demanda	720 usuários únicos por quadrimestre, por equipamento	Considera-se acesso mínimo de 15 minutos

	Indicador	Objetivo Atrelado	Meta	Observações
7	Plano de Inteligência Territorial	Qualificar indicadores via mapeamento territorial	Entrega no prazo, até o 2º quadrimestre	Relacionada ao mapeamento de instituições existentes no território de cada Nave
8	Plano de Inteligência Pedagógica Territorial	Qualificar indicadores via mapeamento territorial	Entrega no prazo, até o 2º quadrimestre	Relacionada ao mapeamento de instituições de ensino existentes no território
9	Plano de Inteligência Produtiva Territorial	Desenvolver e implementar política de encaminhamento ao mercado de trabalho tecnológico	Entrega no prazo, até o 2º quadrimestre	Relacionada ao mapeamento de empresas existentes no território, para criação do banco de talentos
10	Atividades quadrimestrais (Campeonato Gamer, Feira ou Ação Social)	Fomentar política educacional voltada à ciência e tecnologia, com ênfase na economia criativa	1 atividade por quadrimestre, por Nave	Associada ao fortalecimento da relação com o território via economia criativa
11	Grau de satisfação do usuário	Qualificar indicadores sobre satisfação do usuário	Mais de 70% de satisfação quadrimestral	—

7. Equipe de Supervisão, Equipe de Gestão e Equipe Técnica

O CIEDS possui profissionais qualificados que atuarão no suporte ao projeto, como supervisores responsáveis pelo desenvolvimento metodológico, gestão e efetividade do projeto, transparência e prestação de conta, realizando, ainda, a supervisão dos profissionais contratados ou realocados no escopo da proposta ora apresentada em estrito diálogo e alinhamento com a SMCT. O quadro abaixo apresenta esses profissionais, suas qualificações e atribuições no projeto.

6.1 Equipe de Supervisão

Rio de Janeiro I

Rua Doracilene Sarano, 78,
8º andar, Centro
Rio de Janeiro, RJ Brasil
CEP: 20091-000
Tel: 55 (11) 3092-4555

Rio de Janeiro II

Av. Pernambuco Vargas, 435,
2º andar, Centro
Rio de Janeiro, RJ Brasil
CEP: 20071-003
Tel: 55 (11) 2561-8687

São Paulo

Rua José Bonifácio, 250,
6º andar, Centro
São Paulo, SP Brasil
CEP: 01033-000
Tel: 55 (11) 3106-2290

Poços

Av. José Lúcio de Menezes,
1107, Centro
CE, Brasil
CEP: 67810-000
Tel: 55 (85) 3022-8100



RECURSO ADMINISTRATIVO

CHAMAMENTO PÚBLICO CP-SMCT Nº 02/2026

Processo nº TEC-PRO-2025/00334

ANEXO III

Proposta do CIEDS - páginas 99 a 103

Quadro de pessoal, quantitativos, organograma, estrutura de execução, supervisão técnica e monitoramento.

Referência: seção 6 das razões recursais.

Equipe CIEDS, com os respectivos especialistas em cada área que atuará na supervisão dos trabalhos e das qualidades das entregas junto a SMCTI.

6.2 Equipe de Gestão e Equipe das Naves do Conhecimento

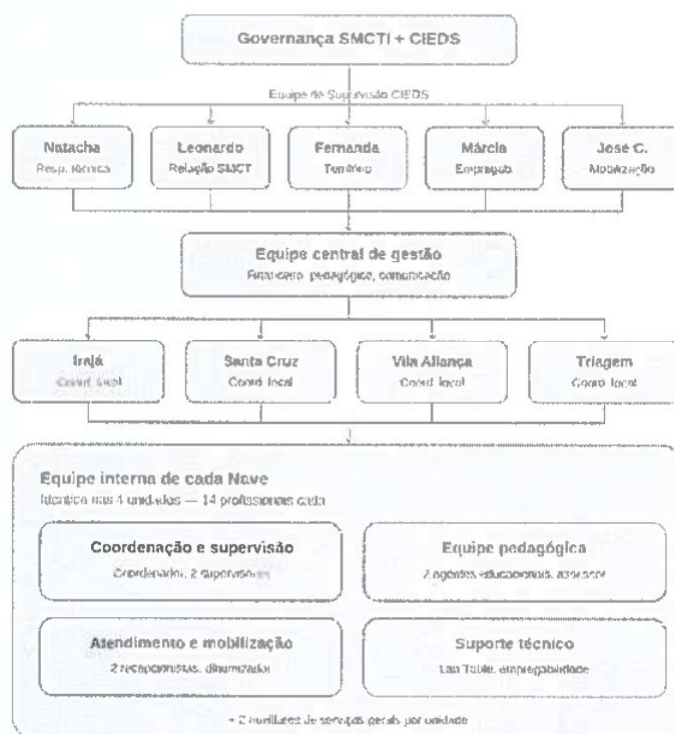
Cargo (Carga Horária)	Qtd.	Qualificação Sugerida	Resumo das Atribuições	Status
Coordenador Geral (40h)	1	Superior completo em Administração, Ciências Sociais, Gestão Pública ou afins; experiência em gestão de projetos sociais e articulação institucional	Gestão executiva do projeto; interlocução institucional; decisões estratégicas; supervisão das coordenações locais e da equipe central	A contratar
Subcoordenador (40h)	1	Superior completo; experiência em gestão de equipes e projetos de médio/grande porte	Apoio direto à Coordenação Geral; substituição em ausências; integração operacional entre equipe central e as quatro Naves	A contratar
Coordenador Administrativo-Financeiro (40h)	1	Superior em Administração, Contabilidade ou Economia; experiência em gestão financeira de projetos com recursos públicos	Gestão financeira do projeto; prestação de contas; compras e contratações conforme Política do CIEDS	A contratar
Assistente Administrativo (40h)	1	Ensino médio completo; experiência em rotinas administrativas	Apoio às rotinas de compras, documentos e demandas administrativas da equipe central	A contratar
Assistente de Escritório (40h)	1	Ensino médio completo	Apoio administrativo geral, organização documental e atendimento interno	A contratar
Coordenador de Conteúdo Pedagógico (40h)	1	Superior em Pedagogia, Educação ou afins; experiência em metodologias formativas	Desenho e atualização das trilhas formativas; orientação metodológica das quatro Naves	A contratar
Coordenador de Comunicação (40h)	1	Superior em Comunicação Social, Jornalismo ou Publicidade	Estratégia de comunicação institucional; divulgação das atividades das Naves	A contratar

Cargo (Carga Horária)	Qtd.	Qualificação Sugerida	Resumo das Atribuições	Status
Designer (40h)	1	Superior ou técnico em Design Gráfico	Produção de peças gráficas de divulgação e materiais didáticos visuais	A contratar
Social Mídia (40h)	1	Superior ou técnico em Comunicação/Marketing Digital	Gestão de redes sociais e produção de conteúdo digital	A contratar
Suporte Técnico (40h)	2	Técnico ou superior em TI	Suporte de TI à equipe central e apoio remoto às quatro Naves	A contratar
Auxiliar de Serviços Gerais (40h)	1	Ensino fundamental completo	Limpeza e conservação da sede administrativa	A contratar
Técnico de Manutenção Predial (40h)	1	Ensino médio; noções de elétrica e hidráulica	Manutenção preventiva e corretiva da sede e apoio às Naves	A contratar
Motorista (40h)	1	Ensino fundamental; CNH categoria B	Deslocamento da equipe e logística entre sede e Naves	A contratar
Coordenador Administrativo (40h, por Nave)	1	Superior completo; experiência em gestão de equipamentos públicos ou projetos socioeducativos	Gestão administrativa e pedagógica cotidiana da Nave; relação com o território; reporte de indicadores	A contratar
Supervisor (40h, por Nave)	2	Superior completo ou em curso	Acompanhamento de turmas, formadores e rotina pedagógica da unidade	A contratar
Agente Educacional (40h, por Nave)	2	Superior completo/em curso em Tecnologia, Educação ou Negócios	Condução das oficinas e cursos das trilhas formativas	A contratar
Assessor Pedagógico (40h, por Nave)	1	Superior em Pedagogia ou afins	Acompanhamento da trajetória formativa; prevenção e identificação de evasão	A contratar
Agente de Empregabilidade (40h, por Nave)	1	Superior/em curso em Administração, RH ou afins	Articulação com o mercado de trabalho; alimentação do banco de talentos	A contratar
Suporte a Lan Table (40h, por Nave)	2	Técnico ou superior em TI	Manutenção do laboratório de informática; suporte técnico aos usuários	A contratar
Recepcionista (40h, por Nave)	2	Ensino médio completo	Acolhimento inicial e organização do fluxo de atendimento	A contratar

Cargo (Carga Horária)	Qtd.	Qualificação Sugerida	Resumo das Atribuições	Status
Dinamizador Social (40h, por Nave)	1	Ensino médio; preferencialmente morador da região	Mobilização comunitária e articulação territorial	A contratar
Auxiliar de Serviços Gerais (40h, por Nave)	2	Ensino fundamental completo	Limpeza e conservação do espaço físico da Nave	A contratar

O projeto prevê ao todo a contratação de 70 pessoas, sendo 14 para atuar na Gestão e 56 demais alocadas nas Naves do Conhecimento (14 para cada nave). Toda equipe será constantemente treinada para melhorar atendimento nas dependências das Naves do Conhecimento.

6.3 Organograma





A execução da Gestão Administrativa, Pedagógica e Tecnológica das Naves do Conhecimento é sustentada por uma estrutura de equipe organizada em três camadas complementares, que conectam a decisão estratégica à rotina diária de cada unidade.

No topo dessa estrutura está a governança conjunta entre SMCTI e CIEDS, instância responsável pelas decisões estratégicas do projeto e pela validação dos Planos de Inteligência produzidos ao longo da execução. Logo abaixo, a Equipe de Supervisão CIEDS e na camada seguinte, a Equipe de Gestão (Coordenador Geral, Subcoordenador, Coordenação Administrativo-Financeira, Coordenação de Conteúdo Pedagógico, Coordenação de Comunicação e suas respectivas equipes de apoio, sustenta a operação cotidiana comum às quatro unidades: gestão financeira, produção de material didático, comunicação institucional, suporte técnico e manutenção).

Por fim, cada uma das quatro Naves conta com sua Equipe Local — Coordenador Administrativo, Supervisores, Agentes Educacionais, Assessor Pedagógico, Agente de Empregabilidade, Suporte a Lan Table, Recepcionistas, Dinamizador Social e Auxiliares de Serviços Gerais —, responsável pelo atendimento direto ao cidadão carioca em Irajá, Santa Cruz, Vila Aliança e Triagem.

Essa arquitetura de equipe — supervisão técnica, gestão e operação local — é o que permite ao CIEDS sustentar, ao mesmo tempo, a coerência de uma rede e a sensibilidade territorial que cada um dos quatro territórios e equipamento exige.

8. Supervisão e Monitoramento

O monitoramento do projeto poderá operar em duas camadas que se retroalimentam: o acompanhamento externo conduzido pela SMCTI a partir das ferramentas e o sistema de próprio de gestão (SUN) e a matriz de monitoramento e avaliação do CIEDS, ambos organizados em torno do mesmo Quadro de Indicadores e Metas.

No âmbito externo, a Comissão de Monitoramento e Avaliação (CMA), nomeada pela SMCTI, analisará trimestralmente os Relatórios de Execução, verificando o cumprimento de cada uma das metas estabelecidas — dos cursos, certificações,

palestras, workshops e oficinas por quadrimestre, à entrega no prazo dos três Planos de Inteligência, passando pelos usuários únicos na Lan Table e Biblioteca Digital, pelas atividades quadrimestrais de economia criativa e pelo grau de satisfação do usuário. É esse confronto entre execução e meta que resulta no Relatório Indicativo e define o percentual de repasse devido no período.

Complementarmente a esse fluxo, o CIEDS conta, em sua Diretoria de Programas e Projetos, com um sistema próprio de monitoramento e avaliação, já consolidado em outros projetos da organização. Esse sistema pode coletar, também trimestralmente, dados de atendimento, avaliações de satisfação e depoimentos dos próprios usuários das Naves — informação qualitativa que vai além dos indicadores numéricos do Quadro de Metas e ajuda a mensurar o impacto real da política pública nos territórios de Irajá, Santa Cruz, Vila Aliança e Triagem. Essa coleta é desenhada em espelho às mesmas metas oficiais: para cada indicador do Quadro como o número de cursos oferecidos ou o grau de satisfação do usuário, o sistema do CIEDS produz uma camada adicional de leitura qualitativa, permitindo entender não apenas se a meta foi cumprida, mas o motivo do resultado e o que ajustar na Nave para o quadrimestre seguinte.

Os dados produzidos por esse sistema próprio serão sistematizados e colocados à disposição da SMCT como insumo complementar à avaliação da CMA, fortalecendo a leitura sobre os efeitos da política de tecnologia, economia criativa e empreendedorismo nos quatro territórios. Nesse mesmo espírito de colaboração, a própria Equipe de Supervisão CIEDS está à disposição da SMCT para compor, se assim a Secretaria entender pertinente, o comitê ou instância de avaliação do projeto reforçando o caráter de parceria técnica, e não apenas de prestação de contas, que o CIEDS busca construir nessa relação.

9. Ocorrências

Toda ocorrência registrada em qualquer uma das quatro Naves será documentada e levada ao conhecimento da SMCT por meio do Relatório de Execução, independentemente de já ter sido resolvida internamente pela equipe local. O fluxo de escalonamento segue uma cadeia clara de responsabilidade: a equipe da Nave comunica o incidente ao Coordenador Administrativo, responsável por registrá-lo



RECURSO ADMINISTRATIVO

CHAMAMENTO PÚBLICO CP-SMCT Nº 02/2026

Processo nº TEC-PRO-2025/00334

ANEXO IV

Relatório de Análise das Propostas - páginas 5 a 11

Fichas de avaliação do CIEDS e das organizações consideradas na comparação isonômica, incluindo o quadro consolidado de notas.

Referência: seções 5.3, 6.3 e 8 das razões recursais.

	fazendo jus à redução de nota no presente quesito.	
--	--	--

RELATÓRIO DE ANÁLISE DA PROPOSTA
Naves do Conhecimento - Irajá, Triagem, Vila Aliança e Santa Cruz
CHAMAMENTO PÚBLICO Nº 02/2026

Avaliadores: Jéssica Santos Dias Lage, Jacqueline Lara dos Santos, Wagner Marques da Costa, Brenda de Oliveira Lessa, Damian Marzulo Maia Martins e Suellen de Souza da Silva

Organização: Centro Integrado de Estados e Programas de Desenvolvimento - CIEDS

FATOR GRAU DE ADEQUAÇÃO	OBSERVAÇÕES	0 À 10
Grau de adequação aos objetivos específicos do programa ou ação em que se insere o tipo de parceria	A proposta demonstra um bom de adequação aos objetivos específicos do Chamamento Público nº 02/2026. Apresenta compreensão das diferenças entre as Naves. Contudo, parte da abordagem permanece em nível conceitual, sem vinculação integral e sistematizada de cada objetivo específico às respectivas ações, produtos e estratégias por unidade.	7

FATOR EXPERIÊNCIA	OBSERVAÇÕES	0 À 10
Experiência da organização correspondente ao tempo, em anos, na execução do objeto da parceria ou de natureza semelhante;	A Instituição tem cerca de 19 anos de existência. Ao longo de sua trajetória, obteve diversas certificações e consolidou parcerias com instituições de setores estratégicos.	10
Experiência da organização correspondente à quantidade de instrumentos jurídicos, certidões ou atestados comprovando a execução do objeto da parceria ou de natureza semelhante;	Destaca-se a execução de projetos em parceria com esta Pasta, que coadunam com o objeto deste chamamento, evidenciando a competência da organização na gestão do objeto ora proposto.	
Experiência do responsável técnico pela execução do objeto da parceria, demonstrando notória		

competência na área de atuação do objeto da parceria, a ser comprovado mediante certidões e/ou atestados	Os responsáveis possuem comprovação de experiência na área do objeto, com ênfase em Gestão de Projetos.	
--	---	--

FATOR CAPACIDADE OPERACIONAL	OBSERVAÇÕES	0 À 60
Dados técnicos da execução das tarefas e a metodologia empregada; Infraestrutura de apoio, declarando os equipamentos e programas (inclusive os recurso de informática, quando for o caso), assim como o suporte técnico/operacional disponível na organização para, eventualmente, apoiar a equipe que executará as atividades; Organograma da equipe a ser alocada aos serviços com a descrição da qualificação do pessoal necessário, as atribuições e as responsabilidades das diversas áreas, bem como a lotação de cada uma dessas áreas	A metodologia e a técnica de execução apresentadas atendem aos objetivos do Chamamento de forma satisfatória. Ressalta-se, contudo, a necessidade de maior clareza sobre como as metas finalísticas serão concretamente alcançadas. A proposta demonstra a existência de estrutura central de apoio administrativo, financeiro, pedagógico, de comunicação, manutenção e tecnologia, com profissionais destinados ao suporte integrado das quatro unidades. A proposta prevê jornada de 40 horas semanais, porém não apresenta escala ou revezamento capaz de assegurar a cobertura das 44 horas semanais necessárias ao pleno funcionamento das Naves. Assim, embora a jornada individual proposta não contrarie expressamente o edital, a adequação operacional da equipe não está integralmente demonstrada.	52

FATOR PREÇO	OBSERVAÇÕES	0 À 20
Preço/ valor de referência	A organização apresenta a proposta orçamentária de R\$ 17.129.591,05 , para execução integral do objeto, com preço relativamente inferior ao indicado por esta pasta, fazendo jus à nota máxima no presente quesito.	20



Ciência
Tecnologia
e Inovação

RELATÓRIO DE ANÁLISE DA PROPOSTA
Naves do Conhecimento - Irajá, Triagem, Vila Aliança e Santa Cruz
CHAMAMENTO PÚBLICO Nº 02/2026

Avaliadores: Jéssica Santos Dias Lage, Jacqueline Lara dos Santos, Wagner Marques da Costa, Brenda de Oliveira Lessa, Damian Marzulo Maia Martins e Suellen de Souza da Silva

Organização: Instituto de Ação e Desenvolvimento Comunitário - IDACO

FATOR GRAU DE ADEQUAÇÃO	OBSERVAÇÕES	0 À 10
Grau de adequação aos objetivos específicos do programa ou ação em que se insere o tipo de parceria	A proposta apresentou grau de adequação elevado aos objetivos específicos da parceria, contemplando de forma integral as ações de formação tecnológica, inteligência territorial, empreendedorismo, inclusão, comunicação, monitoramento, extensão universitária e articulação com a rede de políticas públicas.	9

FATOR EXPERIÊNCIA	OBSERVAÇÕES	0 À 10
Experiência da organização correspondente ao tempo, em anos, na execução do objeto da parceria ou de natureza semelhante; Experiência da organização correspondente à quantidade de instrumentos jurídicos, certidões ou atestados comprovando a execução do objeto da parceria ou de natureza semelhante; Experiência do responsável técnico pela execução do objeto da parceria, demonstrando notória competência na área de atuação do objeto da parceria, a ser comprovado mediante certidões e/ou atestados	A OS possui 15 anos de experiência, voltados para inclusão digital, inovação, educação tecnológica e desenvolvimento comunitário. Destaca-se a execução de projetos em parceria com esta Pasta, que coadunam com o objeto deste chamamento, experiências que evidenciam a competência da organização na gestão do objeto ora proposto. Os responsáveis possuem comprovação de experiência na área do objeto, com ênfase em Gestão de Projetos.	9

FATOR CAPACIDADE OPERACIONAL	OBSERVAÇÕES	0 À 60
Dados técnicos da execução das tarefas e a metodologia empregada; Infraestrutura de apoio, declarando os equipamentos e programas (inclusive os recurso de informática, quando for o caso), assim como o suporte técnico/operacional disponível na organização para, eventualmente, apoiar a equipe que executará as atividades; Organograma da equipe a ser alocada aos serviços com a descrição da qualificação do pessoal necessário, as atribuições e as responsabilidades das diversas áreas, bem como a lotação de cada uma dessas áreas	A proposta atende integralmente ao critério, apresentando de forma clara, detalhada e estruturada os dados técnicos relativos à execução das tarefas e às metodologias a serem empregadas. A proposta demonstra preocupação com a utilização dos recursos. Contudo, não apresenta de forma suficientemente detalhada a infraestrutura de apoio, o inventário quantitativo dos equipamentos e programas disponíveis, a distribuição desses recursos entre as unidades, as rotinas de manutenção e contingência, nem a composição e a disponibilidade do suporte técnico e operacional que será prestado à equipe executora. A proposta apresenta informações sobre a estrutura institucional e a equipe executiva da organização. Contudo, não foi apresentado organograma funcional completo da equipe destinada à execução da parceria.	52
FATOR PREÇO	OBSERVAÇÕES	0 À 20
Preço/ valor de referência	A organização apresenta a proposta orçamentária de R\$ 17.806.006,36, para execução integral do objeto, com preço relativamente inferior ao indicado por esta pasta, fazendo jus à redução da nota.	19



Ciência
Tecnologia
e Inovação

RELATÓRIO DE ANÁLISE DA PROPOSTA
Naves do Conhecimento - Irajá, Triagem, Vila Aliança e Santa Cruz
CHAMAMENTO PÚBLICO Nº 02/2026

Avaliadores: Jéssica Santos Dias Lage, Jacqueline Lara dos Santos, Wagner Marques da Costa, Brenda de Oliveira Lessa, Damian Marzulo Maia Martins e Suellen de Souza da Silva

Organização: Instituto Usina Social - USINA

FATOR GRAU DE ADEQUAÇÃO	OBSERVAÇÕES	0 À 10
Grau de adequação aos objetivos específicos do programa ou ação em que se insere o tipo de parceria	A proposta demonstra um bom grau de adequação aos objetivos específicos do Plano de Trabalho.	10

FATOR EXPERIÊNCIA	OBSERVAÇÕES	0 À 10
Experiência da organização correspondente ao tempo, em anos, na execução do objeto da parceria ou de natureza semelhante; Experiência da organização correspondente à quantidade de instrumentos jurídicos, certidões ou atestados comprovando a execução do objeto da parceria ou de natureza semelhante; Experiência do responsável técnico pela execução do objeto da parceria, demonstrando notória competência na área de atuação do objeto da parceria, a ser comprovado mediante certidões e/ou atestados	A Instituição tem cerca de doze anos de existência. Ao longo de sua trajetória, obteve diversas certificações e consolidou parcerias com instituições de setores estratégicos, o que reforça sua credibilidade e capacidade técnica. Destaca-se a execução de projetos em parceria com esta Pasta, que coadunam com o objeto deste chamamento, experiências que evidenciam a competência da organização na gestão do objeto ora proposto. Os responsáveis possuem comprovação de experiência na área do objeto, com ênfase em Gestão de Projetos.	10

FATOR CAPACIDADE OPERACIONAL	OBSERVAÇÕES	0 À 60
------------------------------	-------------	--------

Dados técnicos da execução das tarefas e a metodologia empregada; Infraestrutura de apoio, declarando os equipamentos e programas (inclusive os recurso de informática, quando for o caso), assim como o suporte técnico/operacional disponível na organização para, eventualmente, apoiar a equipe que executará as atividades; Organograma da equipe a ser alocada aos serviços com a descrição da qualificação do pessoal necessário, as atribuições e as responsabilidades das diversas áreas, bem como a lotação de cada uma dessas áreas	A proposta atende integralmente ao critério, apresentando de forma clara, detalhada e estruturada os dados técnicos relativos à execução das tarefas e às metodologias a serem empregadas. A proposta apresenta informações gerais sobre a infraestrutura da Instituição. Entretanto, a descrição é genérica, sem demonstrar de forma objetiva como essa estrutura será disponibilizada e aplicada especificamente na execução da parceria. Dessa forma, considera-se que o item foi atendido parcialmente.	53
---	---	----

FATOR PREÇO	OBSERVAÇÕES	0 À 20
Preço/ valor de referência	A organização apresenta a proposta orçamentária de R\$ 18.652.807,26 , para execução integral do objeto, fazendo jus à redução da nota.	18

RESUMO DAS NOTAS ATRIBUÍDAS
CHAMAMENTO PÚBLICO Nº 02/2026 - NAVE DO CONHECIMENTO - Irajá, Triagem, Vila Aliança e Santa Cruz
CHAMAMENTO PÚBLICO Nº 02/2026

ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL	FATOR GRAU DE ADEQUAÇÃO	FATOR EXPERIÊNCIA	FATOR CAPACIDADE OPERACIONAL	FATOR PREÇO	TOTAL
USINA	10	10	53	18	91
IDACO	9	9	52	19	89
CIEDS	7	10	51	20	88
UPES	7	7	51	18	83
Instituto Diversi	8	5	49	18	80

Rio de Janeiro, 23 de julho de 2026.

COMISSÃO DE SELEÇÃO

JÉSSICA SANTOS DIAS LAGE
Matrícula: 60/324.914-1
Presidente

JACQUELINE LARA DOS SANTOS
Matrícula: 11/291.973-6
Vice-presidente





RECURSO ADMINISTRATIVO

CHAMAMENTO PÚBLICO CP-SMCT Nº 02/2026

Processo nº TEC-PRO-2025/00334

ANEXO V

Ata da sessão de abertura do Envelope “B” - 24 de julho de 2026

Ata que registra a habilitação da primeira colocada, a manifestação de intenção de recurso pelo CIEDS e os prazos da fase recursal.

Referência: seção 2 das razões recursais.



Ciência
Tecnologia
e Inovação

SECRETARIA MUNICIPAL DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO
COMISSÃO DE SELEÇÃO
CHAMAMENTO PÚBLICO PARA ESCOLHA DE ORGANIZAÇÃO DA
SOCIEDADE CIVIL

PROCESSO Nº TEC-PRO-2025/00334

ATA DE SESSÃO PARA ABERTURA DO ENVELOPE "B"

CHAMAMENTO PÚBLICO Nº 02/2026

MODALIDADE	EDITAL DE CHAMAMENTO PÚBLICO SMCT Nº 02/2026
VALOR ESTIMADO	R\$ 18.654.023,01 (dezoito milhões seiscentos e cinquenta e quatro mil e vinte e três reais e um centavo)
DATA/HORA	124/07/2026, 11h06
LOCAL	RUA AFONSO CAVALCANTI, Nº 455, ANEXO CASS, NONO ANDAR, SALA DE REUNIÕES DA SMCT, SALA 906
PROCESSO	TEC-PRO-2025/00334
OBJETO	Seleção de Organizações da Sociedade Civil de natureza social e/ou educacional, interessadas em apresentar proposta para a celebração de Termo de Colaboração, com fundamento na lei Federal 13.019/2014, a fim de realizar a execução integral da Gestão Administrativa e Tecnológica das Naves do Conhecimento,

Handwritten signatures and initials at the bottom right of the page.

localizadas nas Naves: de Irajá (Praça Nossa Sra. da Apresentação, s/n - Irajá, Rio de Janeiro, RJ), Nave Jornalista Tim Lopes em Santa Cruz (Rua Barão de Loreto, s/n - Santa Cruz, Rio de Janeiro, RJ), Nave Abdias do Nascimento em Vila Aliança (Rua Antenor Corrêa, nº 1 - Vila Aliança, Rio de Janeiro, RJ) e Nave do Conhecimento de Triagem (R. Bérnago, 320 - Rocha, Rio de Janeiro - RJ). O objetivo principal é a operacionalização das quatro unidades das Naves do Conhecimento, as quais apresentam peculiaridades operacionais e administrativas distintas das demais Naves do Conhecimento. As referidas Naves têm como foco em formações nas áreas de Tecnologia da informação, letramento Digital, economia criativa, empreendedorismo e orientações para o mercado de trabalho, cujas atividades são implementadas através de metodologias ativas de ensino, tais como gamificação e aprendizagem baseada em projetos. Além disso, incentiva a formação continuada para

[Handwritten signatures and initials]



Ciência
Tecnologia
e Inovação

	profissionais da educação, fortalecendo as competências digitais e o uso pedagógico das novas tecnologias.
--	---

No local, na data e no horário acima indicados, reuniu-se a Comissão de Seleção, instituída pela Resolução SMCT “P” nº 27, de 15 de julho de 2026 e designada para conduzir o processo seletivo, na modalidade Chamamento Público, com fundamento na Lei Federal nº 13.019, de 31 de julho de 2014, destinado à celebração de Termo de Colaboração para a execução integral da gestão administrativa e tecnológica das Naves do Conhecimento localizadas em Irajá (Praça Nossa Senhora da Apresentação, s/nº, Irajá, Rio de Janeiro/RJ), Nave Jornalista Tim Lopes, em Santa Cruz (Rua Barão de Loreto, s/nº, Santa Cruz, Rio de Janeiro/RJ), Nave Abdias do Nascimento, em Vila Aliança (Rua Antenor Corrêa, nº 1, Vila Aliança, Rio de Janeiro/RJ), e Nave do Conhecimento de Triagem (Rua Bérnago, nº 320, Rocha, Rio de Janeiro/RJ), conforme autorização expedida pela à época Secretária Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação, Sra. Tatiana Marins Roque, nos autos do Processo Administrativo nº TEC-PRO-2025/00334.

Integram a Comissão de Seleção: Jéssica Santos Dias Lage, na qualidade de Presidente; Jacqueline Lara dos Santos, como Vice-Presidente; e Wagner Marques da Costa, como membro titular. Participaram, ainda, na condição de membros técnicos integrantes da Comissão de Apoio, Brenda de Oliveira Lessa, Damian Marzulo Maia Martins e Suellen de Souza da Silva.

Às 11h07, teve início a sessão onde iniciou-se a abertura dos envelopes “B” – documentos de habilitação, para análise da documentação, em consonância com o item 12.1 – Habilitação, da Organização Social HABILITADA, qual seja a primeira abaixo listada:

[Handwritten signatures and initials]



Ciência
Tecnologia
e Inovação

1. Organização da Sociedade Civil INSTITUTO USINA SOCIAL - Resultado da análise: Primeira Colocada – Pontuação: 91 pontos

Informou-se ainda que as certidões deverão ser renovadas previamente à assinatura do Termo de Colaboração, ou a qualquer momento por solicitação da Comissão/Secretaria.

Dando continuidade ao certame, a Comissão informou que após etapa de julgamento da habilitação, as Organização da Sociedade Civil interessadas poderão manifestar imediata e motivadamente a intenção de interpor recurso, ocasião na qual o **CENTRO INTEGRADO DE ESTUDOS E PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (CIEDS)** manifestou a intenção de interpor Recurso pela seguinte razão: “Atribuição da pontuação”.

Diante disto, a comissão informou os seguintes prazos:

1. Prazo para **apresentação de Recurso: até as 16hrs do dia 29/07/2026;**
2. Prazo para **apresentação de Contrarrazões: até as 16hrs do dia 03/08/2026;**
3. Publicação do Julgamento de Recursos pela comissão: dia 12/08/2026.

Em seguida a comissão reiterou aos presentes que os envelopes “B” - Documentação de Habilitação ficarão em poder da Comissão até a assinatura do Termo de Colaboração, ocasião na qual sua retirada será permitida. Caso tais documentos não sejam retirados em até 05 (cinco) dias úteis após a publicação do extrato do Termo de Colaboração no D.O. Rio, estes serão destruídos.

Nada mais havendo a tratar, a Comissão deu por encerrados os trabalhos às 11h37min comunicando aos presentes que será publicada no D.O. a decisão relativa aos status de habilitação/ inabilitação de cada organização.

Lavrou-se a presente ata que foi assinada por todos os membros desta Comissão e pelos participantes presentes.



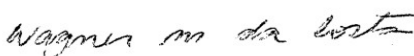
Ciência
Tecnologia
e Inovação

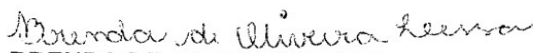
Rio de Janeiro, 24 de julho de 2026.

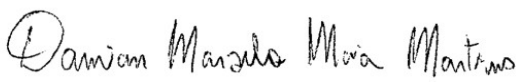
COMISSÃO DE SELEÇÃO

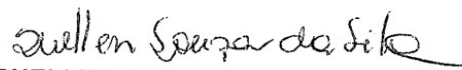

JÉSSICA SANTOS DIAS LAGE
Matrícula: 60/324.914-1
Presidente


JACQUELINE LARA DOS SANTOS
Matrícula: 11/291.973-6
Vice-presidente


WAGNER MARQUES DA COSTA
Matrícula: 60/362.736-1
Membro


BRENDA DE OLIVEIRA LESSA
Matrícula: 60/396.166-1
Membro Técnico


DAMIAN MARZULO MAIA MARTINS
Matrícula: 60/361.471-6
Membro Técnico


SUELLEN DE SOUZA DA SILVA
Matrícula: 60/362.759-3
Membro Técnico



Ciência
Tecnologia
e Inovação

LISTA DE PRESENÇA: SEGUNDA SESSÃO DO CHAMAMENTO PÚBLICO Nº
02/2026 – DIA 24/07/2026

Olivia Regina de Moraes Cordeiro

INSTITUTO USINA SOCIAL

Carla Regina de Jesus

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO E AÇÃO COMUNITÁRIA - IDACO

Samuel B. Santos

CENTRO INTEGRADO DE ESTUDOS E PROGRAMAS DE
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL - CIEDS