

afipea

Sindicato Nacional dos Servidores do Ipea | Associação dos Funcionários do Ipea

Diagnóstico do IPEA: uma proposta para iniciar o debate

VERSÃO PRELIMINAR (14/08/2017)


Alexandre Cunha
Danilo Santa Cruz Coelho
Fernando Brustolin
Ricardo Soveral Torres
Roberto Pires
Salvador Werneck Vianna

Agosto, 2017

afipea

Sindicato Nacional dos Servidores do Ipea | Associação dos Funcionários do Ipea

Fundada em 1985, a Associação dos Funcionários do IPEA (Afipea) é uma entidade civil, de direito privado, sem fins lucrativos, que tem como objetivo representar os servidores do IPEA. Em 2016, a Afipea adotou o estatuto de Sindicato Nacional dos Servidores do Ipea (Afipea-Sindical).

Presidente

Alexandre dos Santos Cunha

Vice-Presidente

Almir de Oliveira Júnior

Secretário Executivo

Roberto Henrique Sieczkowski Gonzalez

Diretor Jurídico

Fernando José Brustolin

Diretor Sociocultural de Comunicação, Divulgação, Estudos e Pesquisas

Cláudio Passos de Oliveira

Diretora de Promoção e Assistência Social

Joana Luiza Oliveira Alencar

Diretora de Esporte e Lazer

Joana Mostafa

Diretora de Aposentados

Maria Martha de Menezes Costa Cassiolato

Presidente Regional do Rio de Janeiro

Salvador Teixeira Werneck Viana

Secretário Executivo Regional do Rio de Janeiro

Danilo Santa Cruz Coelho

Diretora de Filiados Regional do Rio de Janeiro

Marina Ribeiro Nery Costa Cezar

Conselho Deliberativo

Fernando Gaiger Silveira (Brasília)

Gabriel Coelho Squeff (Brasília)

Gesmar Rosa dos Santos (Brasília)

Hubimaier Cantuária Santiago (Brasília)

José Gustavo Feres (Rio de Janeiro)

Pedro Carvalho de Miranda (Rio de Janeiro)

Raimundo da Rocha (Brasília)



Apresentação

O objetivo deste texto é estimular reflexões e debates entre os servidores do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) sobre a eventual necessidade de reformas e reavaliação dos rumos futuros da instituição. A necessidade de elaboração de documento dessa natureza foi reconhecida na Assembleia Geral Extraordinária da Associação, realizada no dia 26/10/2016, que, face ao conjunto de iniciativas de reformas anunciados pela atual administração do Instituto, aprovou a formação de um grupo de trabalho com a finalidade de propor uma agenda preliminar para um processo de discussão sobre o Ipea.

Reitera-se o caráter autoral do presente documento e sua finalidade de subsídio à discussão. Portanto, seu conteúdo não reflete uma posição oficial da Afipea em relação a nenhuma das questões abordadas. Um eventual posicionamento da Associação somente será construído a partir das discussões que o documento suscitar, por meio de debates e oficinas de trabalho envolvendo o conjunto dos associados, ao longo do segundo semestre de 2017. Portanto, o documento busca trazer elementos que subsidiem um exercício de reflexão sobre a instituição, feito por seus próprios membros.

O texto se encontra organizado em quatro partes, abordando questões de governança, processos de trabalho, comparação internacional e avaliação situacional.

A preparação do documento envolveu a sistematização de informações sobre as características da organização e atuação do IPEA e outros centros de produção de conhecimento governamentais estrangeiros: o Instituto Coreano de Desenvolvimento (KDI) e o Instituto Holandês de Análise de Política Econômica (CPB), instituições que são referências internacionais e cujos portes e atribuições são muito similares aos do IPEA.

1. Governança

Centros de produção de conhecimento governamentais, assim como quaisquer organizações públicas ou privadas, dependem de um modelo de governança adequado para sua operação em nível de excelência. A reflexão sobre a governança de um centro de produção de conhecimento governamental deve levar em consideração as configurações e os processos institucionais que garantam a boa articulação entre os diferentes membros e unidades internos à organização e entre a organização e os atores-chave do seu público externo. Envolve, assim, o reconhecimento dos diferentes conjuntos de atores envolvidos (internos e externos) e as interconexões entre eles, permitindo a condução coletiva das atividades de forma ordenada, transparente e responsável (Levi-Faur, 2012; Marques, 2016; Stoker, 2008).

Nesse sentido, uma reflexão sobre o modelo de governança do IPEA deve levar em consideração seu estatuto jurídico, missão, vinculações com organizações do Estado brasileiro, sua estrutura decisória, organização administrativa interna e as competências e regras que regem a conduta de seus membros, tal como será abordado a seguir.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) é uma instituição governamental de produção de conhecimentos para subsidiar a elaboração e avaliação de políticas públicas. Constituído, desde a Constituição Federal de 1988, como uma fundação pública federal¹, esteve, durante a maior parte de sua história, vinculado ao Ministério do Planejamento. Desde 1967, ano de sua fundação², o IPEA já teve 5 estatutos (ver quadro comparativo no anexo).

O estatuto atual, aprovado em 30 de novembro de 2016, estabelece, em seu artigo 2º, que a missão institucional do IPEA consiste em “promover e realizar pesquisas e estudos sociais e econômicos e disseminar o conhecimento resultante, dar apoio técnico e institucional ao Governo na avaliação, formulação e acompanhamento de políticas públicas, planos e programas de desenvolvimento e oferecer à sociedade elementos para o conhecimento e solução de problemas e dos desafios do desenvolvimento brasileiro”. Em resumo, o IPEA fornece suporte técnico e institucional às ações governamentais por meio de pesquisas e estudos voltados à avaliação e elaboração de políticas públicas, além de disseminar conhecimentos para a sociedade³.

¹ Na qualidade de fundação pública federal, o IPEA goza de autonomia orçamentária e administrativa em relação à União, mas subordina-se às regras gerais de direito administrativo quanto à contratação de bens, serviços e pessoas; execução patrimonial e financeira; e controle das contas.

² A estrutura inicial foi criada em 1964, na figura do Escritório de Pesquisa Econômica Aplicada (EPEA).

³ O artigo 3º detalha esta missão institucional, ao elencar as competências específicas do IPEA (ver quadro 1).

Uma característica essencial da missão do IPEA, presente em todos os estatutos, é, portanto, o fato de a instituição não produzir pesquisas ou estudos sob encomenda ou orientação de organizações privadas. Não obstante o governo federal ser o principal demandante da produção do IPEA, esta atinge um público-alvo múltiplo, pois engloba também a sociedade civil, os governos subnacionais e mesmo instâncias de outros poderes, por meio de acordos ou termos de cooperação técnica.

A direção do IPEA é exercida por um Presidente (formalmente designado pelo Ministro do Planejamento, porém na prática como uma escolha do Presidente da República) que possui a prerrogativa de nomear os diretores respectivos de cada área de atuação. Não há quaisquer pré-requisitos para o preenchimento desses cargos, inclusive o de Presidente, muito embora no passado recente os presidentes fossem professores universitários⁴ com título de doutorado, alguns sem experiência prévia em atividades governamentais.

Os cargos de diretores são ocupados, em geral, por técnicos da instituição com perfil acadêmico. A propósito, cabe mencionar recente legislação (Lei federal nº 13.346/2016), ainda não cumprida pelo IPEA, que estabelece que os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal deverão, entre outras atribuições, “definir os requisitos mínimos do perfil profissional dos ocupantes [de cargos] DAS para as funções comissionadas e os cargos em comissão alocados na estrutura do órgão ou da entidade”.

Os funcionários do IPEA são servidores públicos federais que ingressaram por concurso público e que por isso possuem estabilidade no emprego após cumprirem um período de três anos de estágio probatório, conforme a Constituição Federal de 1988. Classificados como Técnicos de Planejamento e Pesquisa, estão enquadrados no núcleo de carreiras típicas de Estado desde 2008. Atualmente, a grande maioria desses servidores possui mestrado ou doutorado em diversas áreas das ciências sociais e humanas. A Lei federal nº 11.890, de 24 de dezembro de 2008, em seu artigo 109, determina como um dos requisitos mínimos o título de doutorado para que o Técnico de Planejamento e Pesquisa possa ser promovido à classe superior de remuneração (classe especial).

É importante registrar que, até julho de 2016, observava-se o regime de dedicação exclusiva aos técnicos de planejamento e pesquisa, nos seguintes termos do artigo 133 da Lei nº 11.890: “Aos titulares dos cargos integrantes da Carreira de Planejamento e Pesquisa do IPEA aplica-se o regime de dedicação exclusiva, com o impedimento do exercício de outra atividade remunerada, pública ou privada, potencialmente causadora de conflito de interesses, ressalvado o exercício do magistério, havendo compatibilidade de horários”. A Lei nº 13.328 modificou a redação deste

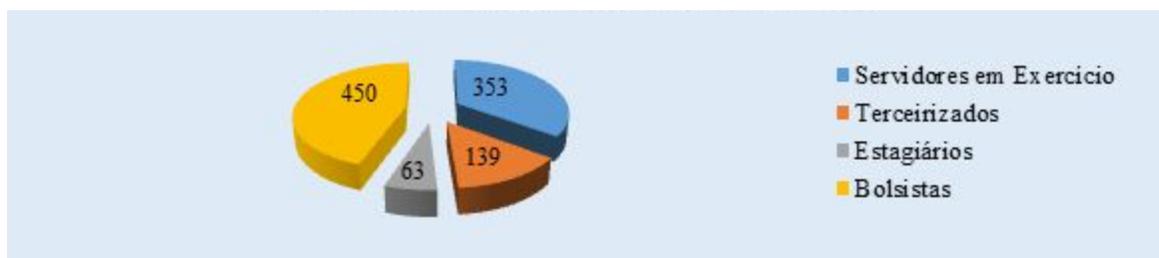
⁴ O Presidente do IPEA ocupa um cargo de Direção e Assessoramento Superior de nível 6 (DAS-6), e os diretores, de nível 5 (DAS-5). Ao cargo de DAS-6 corresponde uma remuneração de R\$ 15.479,92 e ao DAS-5 corresponde o valor de R\$ 12.445,57, valores referentes ao mês de agosto de 2017

artigo, estabelecendo que “Os ocupantes dos cargos integrantes da carreira de Planejamento e Pesquisa do IPEA são impedidos de exercer outra atividade, pública ou privada, potencialmente causadora de conflito de interesses, nos termos da Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013”⁵. O magistério continuou permitido, uma vez que não é considerada uma atividade que gere conflito de interesses.

Os demais cargos do IPEA não se encontram organizados em carreira. Para além da iniquidade no tratamento, fonte permanente de conflitos e dissensões internas, a ausência de carreira para esses cargos é prejudicial à motivação, ao desenvolvimento profissional e, portanto, à atração e retenção dos quadros da instituição. Desde o momento em que o recrutamento passou a ser realizado por concurso público, são elevados os índices de evasão e rotatividade, em especial entre os cargos de nível superior.

Além dos servidores de carreira, o corpo de funcionários conta também com um numeroso contingente de pessoas contratadas por projetos (via sistema de bolsas concedidas mediante chamadas públicas) e trabalhadores terceirizados em atividades de apoio.

Figura 1 - Total da Força de Trabalho ativa no IPEA



Fonte: Relatório gerencial de março de 2017 do IPEA/DIDES.

Atualmente a estrutura organizacional do IPEA é composta pelos seguintes órgãos: Gabinete, estrutura de assistência direta e imediata ao Presidente do IPEA, constituída pela Assessoria Técnica da Presidência do IPEA (ASTE), pela Assessoria de Planejamento e Articulação Institucional (ASPLA) e pela Assessoria de Imprensa e Comunicação (ASCOM); órgãos seccionais: Procuradoria Federal; Auditoria Interna; Ouvidoria; Corregedoria e Diretoria de Desenvolvimento Institucional; e pelos seguintes órgãos específicos e singulares: Diretoria de Estudos e Políticas Setoriais de Inovação e Infraestrutura (DISET); Diretoria de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais (DIRUR); Diretoria de Estudos e Políticas Sociais (DISOC); Diretoria de Estudos e Políticas Macroeconômicas (DIMAC); Diretoria de Estudos e Relações Econômicas e Políticas

⁵ A Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013, define conflito de interesses como “a situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública”. Esta mudança na legislação (eliminando a dedicação exclusiva) atingiu todas as demais carreiras típicas de Estado.

Internacionais (DINTE); Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia (DIEST); Unidade do IPEA no Rio de Janeiro; e Diretoria Colegiada.

A Diretoria Colegiada é formada pelo Presidente do IPEA e pelos seus diretores e a ela compete: I - deliberar sobre o plano estratégico, o plano de trabalho e a proposta orçamentária do IPEA; II - opinar sobre assuntos que lhe forem submetidos por quaisquer de seus membros.

Ao Presidente do IPEA cabe: I - dirigir, planejar, coordenar e controlar as atividades do IPEA; II - estabelecer as políticas e diretrizes de atuação do IPEA; III - firmar, em nome do IPEA, contratos, convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos legais congêneres; IV - buscar cooperação e assistência junto a órgãos ou entidades públicas ou privadas, nacionais, estrangeiras ou internacionais, destinadas à promoção e desenvolvimento dos programas do IPEA; V - aprovar, após deliberação da Diretoria Colegiada, o plano estratégico, o plano de trabalho e a proposta orçamentária, de acordo com as políticas e diretrizes de atuação do IPEA; VI - aprovar projetos e programas voltados ao incentivo e execução da pesquisa e dos estudos, bem como a cooperação com outras entidades; VII - praticar todos os atos relativos à administração patrimonial, financeira e de recursos humanos; e VIII - expedir atos normativos aprovados pela Diretoria Colegiada. Além disso, fica estabelecido que os casos omissos do Estatuto são resolvidos pelo Presidente do IPEA, ouvida a Diretoria Colegiada.

Esse órgão deliberativo e consultivo não existia formalmente até muito pouco tempo atrás. Ele foi criado na última modificação do Estatuto ocorrida, como mencionado, em 30 de novembro de 2016. No estatuto anterior, as atribuições do Presidente do IPEA não precisavam obter a aprovação formal de nenhum órgão do IPEA.

Outra característica da atuação do IPEA consiste na cessão de quadros para a administração pública nos mais diferentes níveis, inclusive titulares de ministérios. Atualmente, existem 81 servidores do IPEA em exercício em outros órgãos. Em sentido contrário, um total de 41 membros de outras carreiras do serviço público federal encontram-se em exercício no IPEA, mormente especialistas em políticas públicas e gestão governamental. Isso contribui para que haja um corpo de funcionários diversificado, que combina formação acadêmica e experiência de governo.

Além de fornecer quadros para a administração pública, recentemente o IPEA voltou a atuar⁶, em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) na capacitação de servidores, o que se concretizou com a criação do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Desenvolvimento, que hoje está na sua segunda turma⁷. Antes da criação do mestrado, vale

⁶ O IPEA possuía desde 1967 uma estrutura especificamente voltada para a atividade de capacitação de servidores federais, o Centro de Treinamento para o Desenvolvimento Econômico e Social (CENDEC). Esta estrutura foi extinta em 1999, com a criação da ENAP. Para mais detalhes, ver Barbosa (2015).

⁷ Ver <http://www.mestradoprofissional.gov.br/sites/mestrado>. Cabe registrar que essa atividade não está formalizada na estrutura organizacional da instituição.

ressaltar a intensa e longeva colaboração entre servidores do IPEA e da ENAP, em termos da condução e docência em atividades de capacitação voltadas para as carreiras típicas de Estado (como cursos de formação para EPPGG e APO⁸ e cursos de aperfeiçoamento para estas e diversas outras carreiras).

Cabe agora detalhar mais a institucionalidade atual da missão do IPEA, e a inserção deste no aparato governamental. Para isso, é preciso discutir rapidamente o papel das carreiras típicas de Estado. As carreiras típicas de Estado são aquelas que exercem atribuições relacionadas à expressão do Poder Estatal, não possuindo, portanto, correspondência no setor privado. Integram o núcleo estratégico do Estado, requerendo, por isso, maior capacitação e responsabilidade. Estão previstas no artigo 247 da Constituição Federal e no artigo 4º, inciso III, da Lei nº 11.079, de 2004.

As carreiras que se enquadram nessa categoria são relacionadas às atividades de Fiscalização Agropecuária, Tributária e de Relação de Trabalho, Arrecadação, Finanças e Controle, Gestão Pública, Comércio Exterior, Segurança Pública, Diplomacia, Advocacia Pública, Defensoria Pública, Regulação, Política Monetária, Inteligência de Estado, Planejamento e Orçamento Federal, Magistratura e o Ministério Público. O IPEA (até o presente, apenas os técnicos de planejamento e pesquisa) integra esse conjunto (carreiras típicas de Estado) por ser o responsável pelo planejamento do Governo federal⁹.

A principal atividade de planejamento do Governo Federal consiste na elaboração do Plano Plurianual da União, que baseia os demais instrumentos orçamentários (Lei de Diretrizes Orçamentárias e Orçamento Geral da União) a cada ano. O Plano Plurianual (PPA) é um instrumento de planejamento criado na Constituição de 1988 que obriga o governo a apresentar, no início do primeiro ano de mandato até o dia 31 de agosto, um plano estabelecendo suas prioridades por meio do leque de políticas públicas existentes ou especialmente criadas para tanto, os investimentos e a programação de despesas para os quatro anos à frente.

Formalmente, a atividade de planejamento possui relativo destaque¹⁰ dentre as funções constitucionais do governo brasileiro. No entanto, na prática, o PPA tem perdido parte de seu espaço e importância na estrutura e na operacionalidade do governo, em função do não enraizamento do planejamento como função essencial do Estado, resultando, entre outras disfunções, na aposta demasiada na descentralização e no desenvolvimento de um amplo

⁸ Siglas para, respectivamente, os cargos de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental e de Analista de Planejamento e Orçamento.

⁹ Barbosa (2015) apresenta uma discussão histórica detalhada sobre a atividade de planejamento governamental e o papel desempenhado pelo IPEA nesta atividade.

¹⁰ Segundo Veloso (2015: 393): “No Brasil, cerca de 16% do texto constitucional vigente diz respeito ao instituto do planejamento. Possivelmente, o planejamento seja o instituto jurídico com maior capilaridade dentro do texto constitucional brasileiro, podendo caracterizar a nossa Constituição de 1988 como uma ‘constituição planejadora’”.

conjunto de instrumentos de planejamento setorial. Na realidade, “o PPA não é um plano, e tampouco ocupa o lugar dos antigos Planos Nacionais de Desenvolvimento. Do modo como vem sendo feito, não passa de uma Programação Plurianual de Despesas, que não revela as prioridades de cada governante. O aparato legal e organizacional existente não consegue fazer com que os PPAs possam dar conta de encadear uma estratégia de desenvolvimento nacional” (Garcia, 2015: 14). A ausência de um sistema de coordenação entre as diferentes áreas do governo que realizam a atividade de planejamento¹¹ e o acúmulo de funções (elaboração do orçamento, gestão dos recursos humanos e do patrimônio do governo federal) impõem dificuldades ao Ministério do Planejamento de exercer adequadamente sua atividade precípua.

A inserção institucional do IPEA não passou incólume por este esvaziamento do papel do Ministério do Planejamento na atividade de planejamento. Apesar de o IPEA ter inúmeras atuações importantes em diversos processos de planejamento setoriais – envolvendo desde a pesquisa sobre diagnósticos, o assessoramento técnico em metodologias de prospecção e a condução de processos de planejamento à cessão temporária de quadros a órgãos e programas prioritários nas mais diversas áreas do governo - a perda de centralidade do Ministério do Planejamento (e de outros órgãos que tentaram avocar para si essa atribuição, como a Secretaria de Assuntos Estratégicos) traz um grande risco aos servidores do IPEA, qual seja, o de ser excluído do núcleo de carreiras típicas de Estado. Este risco pode ser mitigado pela atuação do IPEA (ainda que com problemas, como será visto mais adiante) na avaliação, monitoramento e proposição de políticas públicas. A importância desse tipo de atividade se verifica pela criação, por parte do governo federal, por meio da Portaria Interministerial nº 102, de 7 de abril de 2016, do Comitê de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas Federais (CMAP), com objetivo de aperfeiçoar ações, programas e políticas públicas do Poder Executivo Federal, bem como aprimorar a alocação de recursos e a qualidade do gasto público¹².

Além disso, mais recentemente foi anunciada a criação de uma nova estrutura, da qual o CMAP fará parte: o Sistema de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas e Revisão da Despesa Pública (Siapre). Na mensagem que o Presidente da República encaminhou ao Congresso Nacional em janeiro de 2017, afirma-se que: “O Siapre estabelece arcabouço institucional para aprimorar o processo de avaliação de políticas públicas, de forma sistêmica, estruturada, permanente e integrada. Serão definidas diretrizes que orientem a obtenção de resultados

¹¹ Até 1988, existia a Seplan/PR, órgão central do sistema nacional de planejamento, à qual eram vinculados o Ipea, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq, abrangendo todos os institutos e centros de pesquisa), e a Financiadora de Estudos e Pesquisas (Finep) [ver Barbosa (2015)].

¹² Ao CMAP cabe definir as políticas, programas e ações que serão objeto de monitoramento e avaliação, e propor diretrizes para aperfeiçoá-las. Segundo o Ministério do Planejamento, “O comitê recomendará aos órgãos responsáveis pelas políticas, a adoção de medidas de ajuste e aprimoramento, ancoradas em princípios de transparência, *accountability* e compromisso com resultados, que busquem a interação da Administração Pública com o seu ambiente de atuação. As informações e proposições produzidas pelo colegiado serão ainda consideradas para elaboração e execução do orçamento”.



efetivos na gestão e na implementação de políticas públicas. A ausência de monitoramento sistematizado das políticas públicas no ordenamento jurídico brasileiro, que permite a continuidade de gastos ineficientes ou de políticas públicas mal desenhadas, pode ser considerada uma das causas do desequilíbrio atual das contas públicas”.

O arranjo prevê três comitês técnicos para assessoramento ao Comitê Gestor do Siapre: Comitê Técnico de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas Orçamentárias (CMAP); Comitê Técnico de Gasto Tributário e Benefícios Financeiros e Creditícios (CGAT); e Comitê Técnico de Avaliação da Expansão de Despesa Pública (CEAD). Neste organograma ainda incipiente, o IPEA aparece inserido no CEAD e no CMAP, o que mostra sua relevância para o Estado brasileiro, bem como favorece a inserção e manutenção dos seus servidores no núcleo de carreiras típicas de Estado. Outra inovação institucional recente é o Decreto nº 8.789, de 29/6/2016, que garante à instituição, na qualidade de órgão público federal, amplo acesso a bases de dados, informações e registros administrativos produzidos e mantidos pela União.

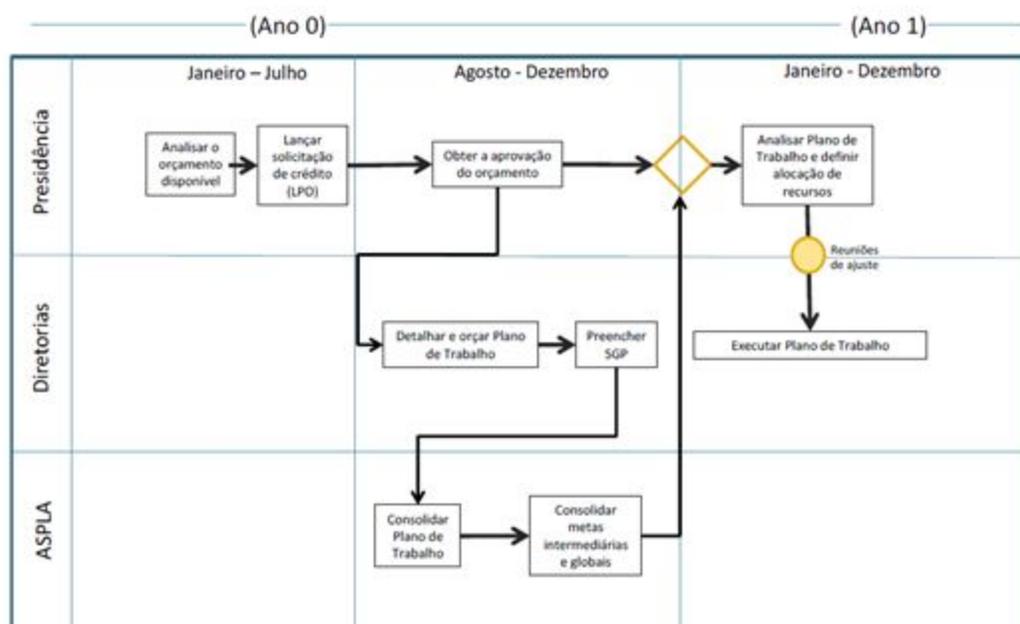
2. Processo de trabalho

Nesta seção, o diagnóstico dá maior destaque aos processos relacionados a atividades finalísticas do IPEA. Alguns processos de suporte e de gestão são abordados apenas de forma complementar.

Centros de produção de conhecimento governamentais devem ser capazes de captar as demandas por conhecimento dos atores-chave em seu ambiente externo, processando-as internamente de modo competente e devolvendo aos diferentes públicos resultados úteis e aplicáveis, oriundos de pesquisas produzidas com rigor metodológico. Em uma organização como o IPEA, esse conjunto de operações deve compor o cerne dos processos de trabalho. Quando organizados e planejados com transparência e qualidade, esses processos de trabalho dotam a organização das capacidades necessárias à consecução dos seus objetivos. Quando desorganizados ou opacos, resultam em debilidade institucional, provocam uma atuação inconsistente e produzem riscos de credibilidade e reputação junto às organizações demandantes.

Conforme a Figura 2, a elaboração do plano de trabalho do IPEA percorre as seguintes etapas: Inicialmente, a diretoria do IPEA encaminha uma proposta orçamentária anual ao Ministério do Planejamento. Uma vez aprovada, essa proposta incorpora-se ao Projeto de Lei Orçamentária (PLO). Paralelamente ao debate do PLO no Congresso Nacional, o plano de trabalho é construído internamente nas diretorias, incluindo previsão orçamentária. Uma vez inserido no sistema de informações “IPEA Projetos” e consolidado pela ASPLA, o plano de trabalho é submetido à aprovação por parte da Diretoria Colegiada.

Figura 2 - Processo de Orçamentação e de elaboração do Plano de Trabalho



Fonte: Figura 5 do Relatório Macroplan “Avaliação do Modelo de Planejamento do IPEA” de junho de 2013, encomendado pelo IPEA.S.

Entretanto, esse procedimento explica pouco sobre como o plano de trabalho é de fato construído e pactuado dentro das diretorias, dado que na prática seu conteúdo parte de dois pontos de origem. O primeiro é interno, isto é, parte do plano de trabalho é definida pelas coordenações temáticas de cada diretoria, ou mesmo pelas iniciativas individuais dos técnicos. O segundo ponto se origina em demandas governamentais, que podem ser: (a) demandas institucionais apresentadas por outros órgãos públicos; e (b) demandas, muitas vezes informais, apresentadas a técnicos por outros órgãos públicos.

As demandas institucionais são apresentadas ao Presidente ou aos diretores. Como o Presidente dispõe de equipe técnica própria reduzida, repassa as demandas às diretorias temáticas, muitas vezes sem contar com os instrumentos necessários para monitorar e avaliar adequadamente o modo como essas se organizam para atendê-las. Quando as demandas são entregues diretamente aos diretores, a atual divisão temática existente entre as diretorias do IPEA impede o adequado atendimento a pedidos que requeiram competências interdisciplinares, além de produzir situações nas quais os quadros técnicos mais capacitados à execução do trabalho sequer tomam conhecimento da sua existência, pelo simples fato de estarem lotados em outra diretoria.

A não existência de um procedimento institucional centralizado para receber as demandas (“balcão” ou “porta de entrada”) ocasiona o surgimento de demandas não institucionais feitas diretamente a técnicos. Outros dois fatores favorecem esse tipo de demandas: (i) grande parte dos técnicos trabalha em contato direto e tem sua competência reconhecida por servidores públicos de outras organizações, o que facilita a realização de contatos pessoais; (ii) para o técnico, atender pedidos externos permite fortalecer sua inserção numa rede de apoio, ao mesmo tempo em que empresta prestígio e relevância ao trabalho que desenvolve dentro da organização.

Frequentemente, a demanda externa resulta na celebração de um Termo de Execução Descentralizada (TED). Este é definido como o “instrumento por meio do qual é ajustada a descentralização de crédito entre órgãos e/ou entidades integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União, para execução de ações de interesse da unidade orçamentária descentralizadora e consecução do objeto previsto no programa de trabalho, respeitada fielmente a classificação funcional programática” (Decreto nº 8.180, de 30 de dezembro de 2013¹³). Em 31 de dezembro de 2016, encontravam-se em vigor 17 TEDs, representando um orçamento global de R\$ 15.207.208,81, cerca de um terço do orçamento discricionário do IPEA para aquele ano. A vantagem desse instrumento é que, além de agilizar recursos orçamentários extras ao IPEA, garante ao coordenador do projeto a durabilidade do vínculo e a execução integral do projeto, sem riscos de descontinuidade em função de mudanças de governo¹⁴.

Um dos instrumentos de gestão disponível para garantir o cumprimento do plano de trabalho consiste na avaliação anual de desempenho dos servidores do IPEA, regida pela Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, e regulamentada pela Portaria IPEA nº 157, de 31 de maio de 2012. Os critérios e os respectivos pesos estabelecidos por esta Portaria para a avaliação são os seguintes: a) produtividade (peso 0,4); b) conhecimento de métodos e de técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício (peso 0,1); c) trabalho em equipe (peso 0,2); d) comprometimento (peso 0,2); e) cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo (peso 0,1)¹⁵.

Embora o principal ativo de um centro de produção de conhecimento sejam seus servidores, o IPEA não possui um plano estratégico de gestão de pessoas, que deveria englobar quatro dimensões: recrutamento, qualificação, motivação e gestão de competências. No IPEA, essa política deveria ser responsabilidade do Comitê Técnico de Gestão de Pessoas, formado por

¹³ Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8180.htm

¹⁴ Antes do Decreto nº 8.180, o instrumento utilizado para as transferências de recursos era o Termo de Cooperação, nos termos do Decreto nº 6.619, de 29 de outubro de 2008.

¹⁵ Cabe observar que essa avaliação impacta a remuneração de todos os servidores do IPEA, à exceção dos técnicos de planejamento e pesquisa.

representantes de cada diretoria e pelo sindicato, e executada pela Coordenação Geral de Gestão de Pessoas, ligada à DIDES.

O recrutamento de servidores para o IPEA se dá por meio de concurso público. Desde sua institucionalização, em 1995, os concursos vêm sendo realizados de modo intermitente e claramente insuficiente para a garantia de um fluxo adequado de novos servidores. O último concurso ocorreu há quase dez anos, e o quantitativo de servidores ativos no IPEA hoje é menor do que o existente quando de sua realização.

O IPEA anualmente elabora um plano de capacitação que resulta das demandas por treinamento apresentadas pelos próprios servidores. Essas demandas envolvem cursos internos e licenças remuneradas para qualificação em programas de mestrado e doutorado, no Brasil e no exterior. No entanto, o plano de capacitação não é utilizado como um instrumento de gestão de competências, já que os investimentos em qualificação não têm por finalidade formar competências ausentes no quadro de pessoal da instituição. Quanto à adoção de instrumentos ou iniciativas motivacionais, a política de recursos humanos é incipiente.

As estratégias de divulgação das atividades realizadas são fundamentais para que o IPEA atinja adequadamente e de maneira eficaz seus distintos públicos-alvo e cumpra sua missão institucional e seu planejamento estratégico. Como mencionado anteriormente, a Assessoria de Comunicação (ASCOM), vinculada à presidência, é responsável pela formulação e implementação da política de comunicação do órgão.

O IPEA não possui plano estratégico de comunicação. Há uma ampla variedade de instrumentos e veículos de comunicação (IPEADATA, Textos para Discussão, revistas acadêmicas, boletins periódicos, livros, notas técnicas, seminários, relatórios de pesquisa; canal de TV, revista Desafios, portais na internet, *facebook*, *twitter*), sem que haja, no entanto, uma normatização definindo: (a) qual a característica essencial de cada um deles; (b) a quais públicos se dirigem e quem efetivamente os consome; (c) quais atividades devem conduzir a quais tipos de veículo de comunicação; e (d) o que deve ser tornado público e o que se destina a consumo interno exclusivo do órgão demandante. Tampouco existe uma orientação estratégica sobre o relacionamento com a imprensa. O padrão de governança varia substancialmente dentro desse conjunto amplo de instrumentos de comunicação, e há pouca preocupação com análise de impacto. Pode-se ressaltar, contudo, que o IPEADATA, os Textos para Discussão e as revistas acadêmicas, que se dirigem a um público mais técnico ou acadêmico, possuem padrão de governança mais rigoroso.

Em resumo, reconhece-se que uma das principais fragilidades institucionais do IPEA resulta da informalidade e da pouca clareza quanto aos processos de trabalho. Diferentes técnicos, coordenações e diretorias adotam distintos padrões para definir a agenda, organizar o plano de



trabalho, priorizar as tarefas, definir as metodologias e procedimentos de pesquisa, monitorar e avaliar os trabalhos e divulgar as atividades realizadas. Conseqüentemente, para agentes externos, é muito difícil determinar de que modo e com qual finalidade o IPEA pode e deve ser acionado, contribuindo para a construção da imagem de uma organização cujas competências não são claras e da qual não se sabe exatamente que resultados esperar. Ao mesmo tempo, para os agentes internos, a fragilidade, informalidade e pouca clareza quanto aos processos de trabalho torna praticamente impossível o monitoramento e avaliação da qualidade e produtividade da organização e de seus membros, além de gerar insegurança quanto à manutenção das atividades que desempenham e obstáculos quase intransponíveis à comunicação interna.

3. Experiência internacional: os casos do CPB e do KDI

O objetivo desta seção é descrever duas instituições governamentais de pesquisa, o Instituto Holandês de Análise de Política Econômica (CPB) e o Instituto Coreano de Desenvolvimento (KDI), que são referências internacionais. Como se poderá constatar, a escolha dessas instituições se deu pelo fato de seu porte e atribuições serem muito similares aos do IPEA.

3.1 O CPB

A Holanda conta com três centros governamentais de pesquisa aplicada, que considerados em sua totalidade perfazem uma estrutura muito semelhante à do IPEA, em termos de tamanho, missão e governança.

O Instituto Holandês de Análise de Política Econômica (CPB), criado em 1945, tem por atribuição fazer pesquisa aplicada destinada a contribuir para os processos de decisão econômica, em particular em temas macroeconômicos e relacionados às finanças públicas. Seu presidente é nomeado pelo Ministro de Assuntos Econômicos, e conta com uma equipe de cerca de 170 pessoas. Além de previsões econômicas, as publicações mais conhecidas do CPB incluem suas análises de programas de governo dos partidos políticos e análises de custo-benefício de grandes projetos de infraestrutura.

O Instituto de Pesquisa Social dos Países Baixos (SCP), fundado em 1973, é uma agência governamental que realiza pesquisas sobre os aspectos sociais de todas as áreas da política governamental. Os principais temas estudados são a saúde, o bem-estar, a segurança social, o mercado de trabalho e a educação, com especial incidência nas interfaces entre estes assuntos. O SCP é vinculado ao Ministério da Saúde, Bem-Estar Social e Esporte, e conta com uma equipe de 90 pessoas.

A Agência de Avaliação Ambiental dos Países Baixos (PBL), criada em 2008, é o órgão responsável pela análise de políticas estratégicas nas áreas de meio ambiente e do ordenamento do território. Possui uma equipe de cerca de 230 pessoas, e entre suas principais tarefas estão: identificar as tendências sociais futuras que influenciam a qualidade ambiental, ecológica e espacial e avaliar possíveis opções políticas; avaliar as questões sociais relacionadas à qualidade ambiental, ecológica e espacial; identificar possíveis opções estratégicas para a consecução de objetivos governamentais nas áreas do meio ambiente e do ordenamento do território.



Em que pese a importância das temáticas abordadas pelos dois últimos, por questões práticas detalharemos mais o CPB. Essa opção se justifica pelo fato de o documento de autoavaliação feito pelo CPB ser público, que detalha seu funcionamento. As informações a seguir constituem um resumo não exaustivo dos principais pontos desse documento.

O CPB, como acima citado, foi criado em 1945 e faz parte do Ministério dos Assuntos Econômicos. Seu diretor é nomeado pelo ministro, em consulta com outros membros do governo. No entanto, o CPB possui autonomia em relação ao conteúdo do seu trabalho e também possui um conselho consultivo independente. Esse conselho se reúne pelo menos duas vezes por ano e aconselha a diretoria executiva sobre a produção e a organização do instituto. Os membros desse conselho são nomeados por um período de três anos. A atual composição desse conselho reúne oito integrantes e é formada por professores universitários, líderes empresariais e burocratas da Comissão Europeia.

O CPB é majoritariamente financiado pelo governo central holandês. Para assegurar sua independência, um máximo de vinte por cento do seu orçamento anual podem ser originários de serviços externos. No entanto, o CPB não tem permissão para competir com institutos privados de pesquisa e seus serviços externos são limitados a governos locais, instituições europeias ou as organizações governamentais internacionais.

Contando com cerca de 170 funcionários, dois terços dos quais envolvidos em atividades de pesquisa, o CPB possui a seguinte estrutura organizacional: Diretoria Executiva formada por um diretor e dois vice-diretores; Secretaria Executiva e Comunicações; Diretoria de Assuntos Internos; Diretoria de tecnologia da informação e apoio a pesquisa; Diretoria de Finanças Públicas; Diretoria de Macroeconomia; Diretoria de Trabalho, Educação e Pensões; Diretoria de Concorrência e Regulação; Diretoria de Clima e Economia Regional. Dentre os principais produtos que resultam de suas atividades, podem-se citar:

A) Previsões Econômicas

A produção para a qual a CPB é mais conhecida inclui suas previsões econômicas trimestrais do desenvolvimento da economia holandesa. As principais previsões são o Plano Econômico Central (CEP), publicado a cada primavera, e o Perspectiva Macroeconômica (MEV), que é publicado em conjunto com o orçamento anual na abertura do ano parlamentar em setembro¹⁶. Ambas as previsões constituem uma base para a tomada de decisões socioeconômicas na Holanda.

¹⁶ O papel do CPB na política fiscal holandesa é discutido em:
<https://www.cpb.nl/en/publication/cpb-and-dutch-fiscal-policy-view-financial-crisis-and-ageing>

B) Análises de Políticas Econômicas

O CPB analisa as propostas de políticas e também avalia os efeitos das políticas já implementadas. O *think tank* analisa os custos e benefícios de grandes projetos de infraestrutura. Estes estudos são conhecidos em holandês pela sigla MKBA (*Societal Cost Benefits Analysis*).

O CPB também realiza pesquisas em outras áreas - por exemplo, os efeitos econômicos do envelhecimento, da globalização, dos cuidados de saúde, da educação, da crise financeira ou da regulamentação das ordens de mercado. Este trabalho é por vezes cofinanciado externamente – em particular, pelos ministérios holandeses ou pela Comissão Europeia.

C) Eleições e formação do governo

A cada ciclo eleitoral, o CPB oferece um conjunto de previsões que buscam servir de base para a formulação dos programas de governo pelos partidos políticos e para as negociações para um novo governo após as eleições gerais.

A partir de 1986, a CPB passou a oferecer aos partidos políticos interessados uma análise dos efeitos econômicos dos programas de governos dos partidos. Os programas dos partidos participantes são analisados de forma idêntica, oferecendo aos eleitores um instrumento abrangente de comparação das partes, contribuindo para a transparência do processo eleitoral. Após as eleições, o CPB é muitas vezes solicitado a analisar todas ou algumas das propostas políticas apresentadas durante as negociações para um novo governo. Essas análises utilizam os mesmos métodos utilizados na análise dos programas de governo.

Cabe ainda destacar alguns mecanismos interessantes de controle de qualidade adotados pelo CPB. A cada cinco anos, o CPB realiza três diferentes avaliações. Uma avaliação externa, executada por um comitê de gestores de políticas públicas e especialistas independentes sob a perspectiva da relevância da sua produção e atuação para o aperfeiçoamento das políticas públicas¹⁷. Outra, também externa, encomendada a um grupo de especialistas internacionais e independentes, examina a produção e a atuação do CPB sob a perspectiva da sua qualidade técnico-científica¹⁸. A terceira é interna: o CPB realiza sua própria auto avaliação, que serve como subsídio para os avaliadores externos¹⁹.

¹⁷ A versão dessa avaliação disponível no site do CPB está em holandês:
<https://www.cpb.nl/sites/default/files/Rapport-Commissie-Beleidsgerichte-Toetsing-CPB-2013-uit-de-lengte-of-uit-de-breedte.pdf>

¹⁸ A avaliação externa disponível no site do CPB é de 2010, e pode ser acessada no seguinte endereço:
<https://www.cpb.nl/en/article/focusing-quality-report-cpb-review-committee-2010>

¹⁹ A auto-avaliação do CPB pode ser acessada em:
<https://www.cpb.nl/en/article/charting-cpb%E2%80%99s-course-self-assessment-cpb>

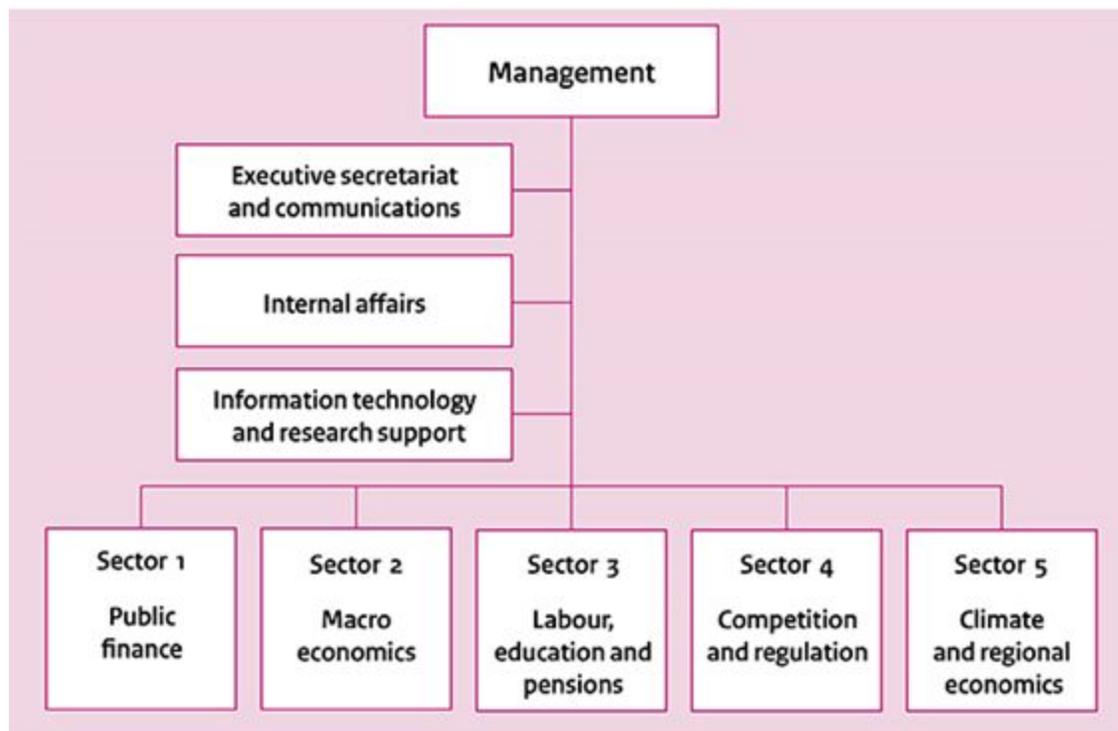


O processo de trabalho do CPB também merece alguns comentários. Existem duas figuras distintas a ocupar funções de coordenação: líderes de projetos (programme leaders) e chefes de unidades ou setores (*unit/sector heads*). Os primeiros são responsáveis por projetos com tempo pré-determinado de duração, e estão subordinados aos segundos, que gerenciam atividades permanentes (exs.: previsão de inflação, elaboração do orçamento). Cada setor possui três líderes de projetos, que podem ser responsáveis por mais de um projeto. A principal característica é a combinação de propostas dos pesquisadores (“*bottom up*”) com as do corpo dirigente (“*top down*”) e a aprovação destas pelo Conselho Consultivo.

O relatório produzido pela autoavaliação do CPB informa com clareza a forma com que se dá a seleção dos projetos, como se pode ver abaixo:

“O CPB realiza uma combinação de pesquisas orientadas tanto pela demanda [por exemplo, o governo] quanto pela oferta [projetos oriundos do corpo técnico]. Ocasionalmente, um ministério do governo encomenda pesquisas; no entanto, os projetos originados em iniciativas do corpo técnico são mais frequentes. Na prática, a distinção entre estes casos polares pode ser bastante pequena. Por um lado, uma pesquisa encomendada pelo governo não é necessariamente aceita de imediato, uma vez que precisa satisfazer os critérios abaixo listados; por outro, o fato de uma pesquisa vir do corpo técnico não implica que não haja relevância política. A principal razão para o CPB assumir uma postura proativa é ajudar os formuladores de políticas na elaboração de suas agendas de longo prazo. Assim, o que é impulsionado pela oferta hoje pode ser orientado pela demanda amanhã. (...) Quatro critérios são considerados para incluir um projeto no programa de pesquisa: (i) o projeto tem relevância política? (ii) o CPB tem algum tipo de vantagem comparativa na execução do projeto? (iii) o projeto oferece uma oportunidade para mudar a agenda política? (iv) o projeto permite que a CPB melhore seus métodos ou modelos?”

Figura 3 - Estrutura organizacional do CPB



Fonte: sítio eletrônico do CPB.

3.2 O KDI

O Instituto Coreano de Desenvolvimento (*Korea Development Institute*, KDI) foi criado em 1971 com o objetivo explícito de ser um agente relevante na adoção de um programa de desenvolvimento baseado na indústria exportadora pelo governo da República da Coreia²⁰.

O KDI surgiu a partir da constatação da necessidade de se constituir um grupo de especialistas em temas econômicos, formados nos principais centros mundiais de pós-graduação, que formariam um instituto de pesquisa capaz de realizar análises sistemáticas e realistas sobre as políticas e programas relacionadas ao desenvolvimento econômico. Este instituto tem por atribuição fazer pesquisa básica, estudar economias estrangeiras e temas críticos para políticas de desenvolvimento, bem como organizar e analisar um amplo leque de instrumentos e técnicas de planejamento.

A importância e a centralidade do KDI na estratégia de desenvolvimento da Coreia do Sul podem ser ilustradas pelo fato de o instituto ter sido criado com a força de um projeto de lei na

²⁰ Após a ocupação japonesa durante as primeiras décadas do século XX (1910-45) e a devastação causada pela Guerra da Coreia (1950-53), a economia sul-coreana era uma das mais pobres do mundo.

Assembleia Nacional (*Korea Development Institute Act*, de 1971) e figurar como elemento-chave no programa do segundo plano quinquenal de desenvolvimento, nos seguintes termos:

“Como um meio de fortalecer as capacidades profissionais, econômicas e técnicas do governo, tanto para o planejamento quanto para a implementação, será criado um instituto orientado para a pesquisa. O instituto conduzirá a pesquisa e a análise projetadas para servir às necessidades do governo. Mas terá a autonomia necessária para produzir resultados objetivos e de alta qualidade. Fornecerá um valioso campo de treinamento para economistas, formuladores de políticas e profissionais cujos serviços serão necessários em número crescente em vários ministérios e nível subnacional, à medida que o desenvolvimento econômico da Coreia se acelere. O instituto servirá também como um canal crítico entre o governo e o mundo da academia e da pesquisa. Aumentará significativamente a capacidade de investigação e implementação de políticas da Coreia”²¹.

A missão do KDI consiste em contribuir para o governo e para a sociedade, auxiliando os setores público e privado ao prover alternativas de políticas públicas efetivas e tempestivas. O KDI conta com cerca de 430 funcionários, dos quais aproximadamente 80% são pesquisadores. Do orçamento anual, 60% provêm de recursos governamentais e o restante de receitas próprias (dados de 2015).

Conforme apontam Mo e Lee (2014), com o passar do tempo diversos ministérios passaram a contar com departamentos próprios de pesquisa, formando, na prática, pequenos *think tanks* ministeriais. Em 1999, chegou a haver um total de 43 institutos de pesquisa mantidos por diferentes departamentos governamentais. Face a essa proliferação de *think tanks*, potencialmente geradora de ineficiências e duplicação de tarefas, o governo implementou uma ampla reforma, cujo desfecho foi a criação, em 2005, do *National Council for Economics, Humanities and Social Sciences* (NRCS), responsável por supervisionar e avaliar todos os *think tanks* ministeriais, além de indicar seus presidentes. Conforme descrito em seu site, o NRCS possui uma instância diretiva (*Board of Directors*) composta por pelo menos 20 membros nomeados pelo Primeiro-Ministro, dos quais a metade é selecionada entre os quadros da alta burocracia ministerial, e a outra a partir de uma lista preparada por especialistas das áreas da indústria, pesquisa e academia²². Essa instância é a responsável por indicar os presidentes das instituições de pesquisa, além de auditar e aprovar seus orçamentos e planos de trabalho.

²¹ Tradução livre do parágrafo 215 do 2º Plano de Desenvolvimento Econômico Quinquenal da República da Coreia.

²² Ver <https://www.nrc.re.kr/eng/page.do?menuIdx=611&bbscd=0>.



Com essa reforma, o KDI deixou de estar vinculado diretamente ao Ministério da Economia e Finanças, passando a ser subordinado ao NRCS. Além disso, Mo e Lee (2014) elencam outras importantes alterações que foram implementadas, tais como:

- **Financiamento:** antes era feito integralmente mediante aportes de recursos governamentais, e passou para um modelo que combina aportes governamentais e disputa por contratos governamentais e/ou privados em concorrência com outros institutos de pesquisa/ consultorias, públicos ou privados.

- **Definição da agenda:** antes era elaborada com o Ministério da Economia e Finanças; passou para um modelo que engloba o NRCS, os ministérios (que são os “contratantes”) e consultas à sociedade.

- **Nomeação do presidente:** antes era feita diretamente pelo ministro da Economia, por delegação do Presidente da República, passando a ser feita pelo NRCS, que realiza uma chamada pública para o preenchimento da vaga. Na prática, permanece a influência do Ministro, mas esta se dá de uma forma indireta.

Em relação à estrutura organizacional, como se pode ver na figura da página seguinte, o KDI atualmente conta com oito departamentos temáticos, subordinados a um grupo de economistas-chefe (três integrantes), que por sua vez subordina-se ao vice-presidente. O vice-presidente é responsável por comandar as áreas de gestão e de apoio à pesquisa. As áreas de comunicação e de informação (incluindo a biblioteca central) vinculam-se diretamente ao presidente do KDI. Os diversos organismos afiliados ao KDI, entre os quais o PIMAC²³ e o KDI *School of Public Policy & Management*, também respondem diretamente ao presidente.

²³ Public and Private Infrastructure Investment Management Center, a agência nacional responsável pela avaliação e gestão de investimentos públicos em projetos de infraestrutura na Coreia, inclusive na gestão de PPPs.

Figura 4 - Estrutura organizacional do KDI



Fonte: sítio eletrônico do KDI.

3.3 Síntese das características do CPB, do KDI e do IPEA

Instituto	Instituto Holandês de Análise de Política Econômica (CPB)	Instituto Coreano de Desenvolvimento (KDI)	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)
Ano de criação	1945	1971	1967
Missão	Faz pesquisa destinada a contribuir para o processo de tomada de decisão econômica dos políticos.	Contribuir para o governo e para a sociedade, auxiliando os setores público e privado ao prover alternativas de políticas públicas efetivas e tempestivas.	Promover e realizar pesquisas e estudos sociais e econômicos e disseminar o conhecimento resultante, dar apoio técnico e institucional ao Governo na avaliação, formulação e acompanhamento de políticas públicas, planos e

			programas de desenvolvimento e oferecer à sociedade elementos para o conhecimento e solução de problemas e dos desafios do desenvolvimento brasileiro.
Financiamento	100% de recursos governamentais	60% de recursos governamentais.	100% de recursos governamentais.
Número de funcionários	170 (65% pesquisadores)	430 (80% pesquisadores)	350 (60% pesquisadores)
Existência de Conselho Consultivo	Conselho Consultivo Independente	Conselho de Supervisão e Avaliação, responsável inclusive pela nomeação do presidente do KDI	Não existe.

Nomeação do Dirigente Máximo	Realizada pelo Ministro de Assuntos Econômicos.	Realizada pelo <i>National Council for Economics, Humanities and Social Sciences</i> (NRCS).	Realizada pelo Presidente da República por indicação do Ministro de Estado do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.
-------------------------------------	---	--	---

3.4 Aproximações comparativas

O KDI e o CPB, por suas naturezas institucionais, suas origens e suas inserções nas estruturas governamentais de seus países, guardam semelhanças óbvias com o IPEA. Há, porém, distinções relevantes. Uma importante característica presente nos modelos do CPB e do KDI é a existência de um conselho (consultivo no caso do CPB, supervisor no KDI), não subordinado ao dirigente máximo dessas instituições. Este corpo consultivo/supervisor, acima da instituição de pesquisa e formado por membros externos a ela, tem por objetivo definir a agenda de pesquisa, garantir sua execução e avaliar sua qualidade. No caso do CPB, seu conselho consultivo é majoritariamente formado por representantes da sociedade civil, enquanto que no KDI é formado em sua maior parte por secretários-executivos dos ministérios²⁴.

Assim, a par da preservação da necessária independência a instituições que se propõem a formular e a avaliar políticas públicas, procura-se garantir mecanismos de controle e avaliação dessas mesmas instituições.

Por fim, vale a pena salientar os mecanismos de avaliação e controle de qualidade da produção do CPB e do KDI. Destacamos o primeiro, dada maior facilidade com que tivemos acesso a documentos e relatórios. Como citado anteriormente, a cada cinco anos o CPB realiza três diferentes avaliações. Uma avaliação externa, executada por um comitê de gestores de políticas públicas e especialistas independentes sob a perspectiva da relevância da sua produção e atuação para o aperfeiçoamento das políticas públicas. Outra, também externa, encomendada a

²⁴ É interessante observar que o IPEA, em seu estatuto que teve vigência entre 1996 e 1999 (ver anexo), previa a existência de um Conselho Consultivo, presidido pelo titular do Instituto e integrado por cinco membros, escolhidos dentre profissionais de notório saber nos campos de suas atividades, designados pelo Ministro de Estado do Planejamento e Orçamento, por indicação do Presidente do IPEA, com mandato de dois anos, admitida uma recondução.

um grupo de especialistas internacionais e independentes, examina a produção e a atuação do CPB sob a perspectiva da sua qualidade técnico-científica. A terceira é interna: o CPB realiza sua própria auto avaliação, que serve como subsídio para os avaliadores externos.

O IPEA, em sua última reforma estatutária (2016), conferiu maiores atribuições ao colegiado formado pelos diretores da instituição. Contudo, tal mudança pouco alterou a estrutura de funcionamento da instituição, seja em sua governança ou em seus processos de trabalho. A diretoria colegiada do IPEA não pode ser comparada aos conselhos acima mencionados, uma vez que não se constitui como órgão externo, e seus membros (os diretores) são nomeados pelo presidente (e a ele subordinados, podendo ser demitidos a qualquer momento) e, mesmo que não sejam originariamente do quadro da instituição, passam a dele fazer parte quando de sua nomeação. Disso decorrem potenciais problemas, como o fato de a diretoria colegiada não contar com especialistas em administração pública, como ocorre no KDI e no CPB, além da ausência de instâncias avaliadoras externas ao IPEA.

É importante ressaltar que o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), instituição congênere do IPEA, possui conselho consultivo nos moldes do KDI e do CPB. A missão do IBGE é produzir estatísticas demográficas, econômicas e sociais, bem como informações geográficas e ambientais que constituem matéria prima essencial para as pesquisas e estudos desenvolvidos no IPEA e nas demais instituições de pesquisas públicas e privadas sobre Brasil. No caso específico do IPEA, em que pese a complementaridade com o IBGE, há uma separação de papéis (*“quem produz não analisa e quem analisa não produz”*), justificada pelos códigos de boas práticas internacionais na medida em que, para garantir a credibilidade das estatísticas oficiais, os institutos nacionais de estatísticas devem ser independentes de órgãos administrativos ou de assessoramento governamental²⁵.

Segundo o estatuto do IBGE²⁶, o Conselho Técnico da instituição é composto pelo Presidente da Fundação IBGE e por dez Conselheiros escolhidos e designados pelo Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão, dentre cidadãos brasileiros de reconhecida representatividade e competência técnica e profissional na área da produção ou utilização de informações estatísticas e geocientíficas, contando ainda com representantes dos Ministérios do Planejamento, Orçamento e Gestão, da Fazenda, do Trabalho e Emprego e da Defesa. Em relação às atribuições deste conselho, destacam-se as de apreciação dos planos de trabalho anuais e plurianuais, bem como as de planejamento e execução das atividades de competência da missão institucional do IBGE. Porém, a efetividade do Conselho Técnico do IBGE, no sentido de garantir a consistência temporal do plano de trabalho da organização, até onde se sabe, nunca foi objeto de estudo específico.

²⁵ Ver <http://statinja.gov.jm/StrategicManagerial/CGP.pdf>.

²⁶ <http://www.ibge.gov.br/home/disseminacao/eventos/missao/estatuto.shtm>

4. Avaliação situacional

Feitos os apontamentos anteriores sobre a atual estrutura de governança e o processo de trabalho do IPEA, cabem algumas considerações sobre as vantagens e desvantagens dessas características, tendo como perspectiva o aprimoramento de sua missão institucional. Ainda que a classificação em termos positivos ou negativos envolva em alguma medida a atribuição de juízos de valor, procurou-se seguir critérios destacados em trabalhos dedicados ao estudo comparativo de modelos de *think tanks* governamentais (ver por exemplo Mackenzie et al, 2016 e 2015). Para facilitar esta tarefa, algumas características são elencadas em tópicos, conforme abaixo, sem a pretensão de esgotar o assunto.

4.1 Recursos humanos

a) Regime Jurídico Único e Carreira típica de Estado

Pontos positivos: independência do corpo técnico, devido à redução de vulnerabilidade a pressões políticas e a cooptação por interesses privados, dadas a estabilidade, a entrada por concurso público e o impedimento legal do exercício de outras atividades potencialmente causadoras de conflitos de interesses. Esforço na qualificação dos servidores. Existência de um Comitê Técnico de Gestão de Pessoas que conta com a participação de representantes de cada diretoria e do sindicato dos servidores.

Pontos negativos: dificuldade de criação de mecanismos de incentivo e de aumento da produtividade; dificuldade de se estabelecer diferenciais de remuneração conforme desempenho. Falta de um fluxo contínuo de contratações (concursos intermitentes, sem periodicidade definida). Dificuldade de preenchimento de cargos em áreas que demandam conhecimentos específicos (concursos não dão conta dessas especificidades). Inexistência de uma política de recursos humanos, especialmente na área motivacional e no mapeamento de competências. Representantes do Comitê Técnico de Gestão de Pessoas não são especialistas no assunto. Falta de mobilidade do pessoal não TPP, por conta da vinculação às atribuições do cargo, e não às competências e habilidades pessoais.

b) Bolsistas

Pontos positivos: agilidade na contratação, possibilidade de se contratar pessoas com conhecimentos específicos às necessidades de cada projeto; baixo custo, dado o caráter transitório/temporário; permite a contratação de especialistas estrangeiros e de pesquisadores nacionais vinculados a instituições públicas; apoio ao desenvolvimento e formação de recursos humanos e pesquisadores no país.

Pontos negativos: dificuldade de retenção/absorção do conhecimento gerado e sua disseminação na instituição; período limitado de renovação/ duração da bolsa com objetivo de não se configurar vínculo trabalhista; independência limitada.

4.2 Sistema de nomeação do Presidente

Pontos positivos: convergência de orientações entre o presidente e a alta cúpula governamental, potencializando o acesso à alta cúpula do Poder Executivo, o que facilita a obtenção de recursos financeiros, ser demandado pelo governo, influenciar decisões de governo.

Pontos negativos: falta de critérios rigorosos, claros e objetivos sobre os pré-requisitos acadêmicos (titulação e produção na área de políticas públicas) e profissionais (experiência governamental e de gestão) para o (a) designado(a) à presidência do IPEA. Desconsideração de preferências do corpo de funcionários na escolha do Presidente; alta rotatividade em função da ausência de mandato fixo para o Presidente impede a elaboração de planos de trabalho de longo prazo e/ou que exijam maturação superior ao ciclo eleitoral. Suscetibilidade do Presidente a procurar agradar a alta cúpula governamental para se manter no cargo ou em busca de postos mais altos, dificultando estudos críticos a programas/ políticas governamentais.

4.3 Relações institucionais e vínculos com os órgãos do Estado brasileiro

Pontos positivos: alta penetração no Estado brasileiro, por meio de pontos de contato entre servidores do IPEA e unidades e equipes dos mais variados órgãos dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, envolvendo acordos de cooperação técnica, participação em comitês, grupos de trabalho e conselhos gestores de políticas públicas.

Pontos negativos: ausência de estruturas e processos mais formais de relacionamento, captação, negociação e acompanhamento de demandas de pesquisa e assessoramento técnico para formação de uma agenda de trabalhos para o IPEA referendada por atores estratégicos do governo. Ausência de um processo consultivo contínuo ou um conselho consultivo, formado por integrantes dos ministérios capazes de transmitir as prioridades do governo (estrutura comum a outros think tanks governamentais, e que inclusive o IPEA possuía em seu primeiro estatuto).

4.4 Processos decisórios

Pontos positivos: tomada de decisões por parte de um colegiado, o que limita ao menos em parte o poder discricionário do Presidente.

Pontos negativos: ausência de critérios objetivos para a escolha dos diretores, sejam eles pertencentes ao corpo de servidores ou não, abre a possibilidade de haver loteamento político dos cargos. Estrutura hierárquica dividida em setores que impõe obstáculos a realização de trabalhos de natureza intensivamente interdisciplinar. Diretoria colegiada formada por diretores de pesquisa (exceto DIDES) que tomam decisões sobre temas afeitos à administração e ao planejamento da instituição. Uma questão adicional é que o patamar remuneratório dos DAS é pouco atrativo para quadros de fora do setor público.

4.5 Orçamento 100% público

Pontos positivos: confere independência às pesquisas realizadas pelo IPEA em relação a ingerências/ pressões externas, em particular oriundas da elite econômica e grupos de interesse em geral (organizações empresariais, sindicais, agências estrangeiras etc.). Gera incentivos para que a assessoria governamental seja a agenda prioritária do IPEA, conferindo assim o caráter de think tank governamental. Estabilidade na sua programação de recursos financeiros. Obriga à transparência e inibe desvios e nepotismo na utilização dos recursos. Elemento de diferenciação em relação a outros think tanks nacionais que prestam assessoria ao governo. Possibilidade de ampliação de recursos via TED, instrumento que garante ao coordenador do projeto a durabilidade do vínculo e a execução integral do projeto, minimizando riscos de descontinuidade em função de mudanças de governo.

Pontos negativos: rigidez excessiva na alocação dos recursos. Cenários de contenção de gastos e baixo crescimento econômico (diminuição de receitas e teto de gastos) comprometem a capacidade financeira da instituição.

4.6 Missão

Pontos positivos: governo e sociedade como público-alvo. Ampla em seus objetivos, permite ajustes a mudanças conjunturais de prioridades.

Pontos negativos: a amplitude dos objetivos explicitados na missão institucional pode levar a uma perda de foco, e abre margens a disputas/ conflitos internos pelo controle da agenda de trabalho da instituição. Risco potencial de a assessoria governamental ter baixa participação na agenda de trabalho da instituição. Estrutura organizacional incompatível com missão e competências do IPEA.

4.7 Público-alvo: a sociedade além do governo

Pontos positivos: ao procurar atingir também a sociedade, aumenta-se a disseminação e o alcance das pesquisas realizadas, tornando o debate público mais informado. Isto aumenta o apoio da sociedade à instituição, tornando-a menos vulnerável a pressões políticas. Isto se alinha

com a tendência verificada em outros think tanks governamentais.

Pontos negativos: exigência de suporte, em particular da área de comunicação, é substancialmente elevada. Eventuais erros de processos de pesquisa adquirem enorme amplificação, causando danos à reputação da instituição. Problemas de alocação de tempo de trabalho entre assessoria governamental (relatórios para consumo interno do governo) e pesquisas para serem divulgadas ao público externo. Ao expor o governo a críticas externas, abre-se a possibilidade de a instituição passar a ser vista pelo governo “como se não fosse um dos nossos”, e com isso criando obstáculos ao acesso ao governo.

4.8 Inserção formal no governo: (PPA, SIAPRE, CMAP)

Pontos positivos: reforço dos papéis institucionais desempenhados pelo IPEA, e consequentemente conferindo legitimidade a sua inserção no grupo de carreiras de Estado. Ajuda a resolver conflitos internos de agenda. Aproxima a agenda do IPEA à agenda do governo.

Pontos negativos: SIAPRE e CMAP são estruturas novas, em estágios incipientes e em construção, pouco institucionalizadas – tanto externamente quanto internamente ao IPEA. O PPA, por sua vez, embora seja um instrumento mais institucionalizado, possui problemas graves de implementação, eficácia, carecendo de legitimidade até mesmo dentro do governo.

4.9 Agenda de trabalho em parte sugerida por iniciativa dos técnicos

Pontos positivos: Estímulos a inovação, visão crítica e independência, derivados do fato de que parte da agenda não se origina de demandas do governo. Potencializa projetos com foco no longo prazo e/ou com prazos de execução mais dilatados, características essas que fogem do padrão das demandas exigidas pelo governo. Processo construído de maneira participativa/menos impositiva (“de baixo para cima”) confere maior comprometimento junto aos pesquisadores.

Pontos negativos: Para o governo, dificuldade de determinar de que modo e com qual finalidade o IPEA pode e deve ser acionado. Internamente, informalidade e pouca clareza quanto aos processos de trabalho dificultam monitoramento e avaliação da qualidade e produtividade da organização e de seus membros. Riscos de subatendimento das demandas do governo.

4.10 Comunicação

Pontos positivos: A variedade de instrumentos atinge diferentes públicos-alvo. Os instrumentos de comunicação técnico-científicos atendem a critérios de governança rigorosos. Os Textos para Discussão e o IPEADATA são referências e possuem grande quantidade de acessos. Revista



acadêmicas estão entre as principais revistas nacionais pelo critério QUALIS/CAPES. Toda a produção editorial do IPEA pode ser acessada de forma gratuita. (“O IPEA está de portas abertas para quem quiser conhecer melhor o Brasil”.)

Pontos negativos: Falta de um plano estratégico de comunicação. Técnicos não possuem treinamento para divulgação de seus trabalhos perante diferentes públicos. Muitos produtos de pesquisa acabam não sendo transformados em instrumentos de comunicação que atingem os formuladores de políticas públicas, por serem excessivamente técnicos, extensos e/ou focados em diagnósticos, e não em proposições de políticas.

5. Horizontes de Aprimoramento

Em relação ao programa de trabalho, algumas questões são proeminentes: (a) qual deve ser o prazo e o procedimento para apresentação e acolhimento da proposta, de modo a que a mesma possa ser registrada, tornada pública e receba uma decisão fundamentada; (b) quais são os critérios para definir sua pertinência, relevância e qualidade, para que a organização não perca o foco, nem comprometa sua imagem; (c) quais os recursos institucionais que devem ser disponibilizados, inclusive o quantitativo de horas de seus servidores, de modo a não comprometer outros trabalhos desenvolvidos pela organização; e (d) quais são os critérios para cancelar, descontinuar ou contingenciar os recursos previstos para o desenvolvimento da atividade.

Em relação a esses pontos, cabe levar em conta os critérios adotados pelo instituto holandês (CPB) na inclusão de projetos de pesquisa em seu programa de trabalho. Em particular, quatro critérios são considerados: (i) o projeto tem relevância em termos de política pública? (ii) o CPB tem algum tipo de vantagem comparativa na execução do projeto? (iii) o projeto oferece uma oportunidade para mudar a agenda de políticas públicas? (iv) o projeto permite que o CPB melhore seus métodos ou modelos?

Uma das principais consequências positivas da adoção desses procedimentos poderia ser a reversão da tendência à atomização do plano de trabalho, permitindo que a organização se concentre na execução de projetos complexos, ancorados numa agenda prioritária de médio e longo prazo, construída em estreito diálogo com os atores-chave do seu ambiente externo, o que constitui a competência central de qualquer centro de produção de conhecimento governamental. A orientação do CPB pode novamente ser evocada, no sentido de adoção de uma postura proativa no sentido de ajudar os formuladores de políticas na elaboração de suas agendas de longo prazo. Assim, o que é impulsionado pela oferta hoje pode ser orientado pela demanda amanhã.

Evidentemente, o corolário de uma reforma organizacional baseada nessas premissas deveria ser o estabelecimento de um “balcão” ou “porta de entrada” clara e única para as demandas institucionais apresentadas por outras organizações públicas. Esse tipo de modelo se assemelha ao adotado pelo instituto coreano (KDI), em que as diversas áreas temáticas estão subordinadas diretamente a um comitê de economistas-chefe (Chief Economists Group).

No modelo atualmente vigente no IPEA, que se assemelha ao do CPB, as demandas institucionais são apresentadas ao Presidente ou aos diretores. Como o Presidente não dispõe de equipe técnica própria, repassa as demandas às diretorias temáticas, muitas vezes sem

contar com os instrumentos necessários para monitorar e avaliar adequadamente o modo como estas organizam-se para atendê-las. Quando as demandas são entregues diretamente aos diretores, a atual divisão temática existente entre as diretorias do IPEA impede o adequado atendimento a pedidos que requeiram competências interdisciplinares, além de produzir situações nas quais os quadros técnicos mais capacitados à execução do trabalho sequer tomam conhecimento da sua existência, pelo simples fato de estarem lotados em outra diretoria. Esse fenômeno contribui decisivamente à percepção de que a comunicação interna do IPEA é deficiente, embora seja muito mais um problema estrutural do que propriamente de comunicação.

A formalização e transparência no processo de construção da agenda do IPEA permitiria avançar significativamente na organização do plano de trabalho, em especial na priorização das atividades. Associada a uma melhor compreensão sobre quais são os processos finalísticos da organização, permitiria ainda que o IPEA começasse a progredir no sentido de adotar padrões procedimentais mínimos à execução de cada atividade, de modo a gerar um “modo IPEA” de assessorar organizações públicas, avaliar políticas públicas, desenvolver pesquisas aplicadas ou planos governamentais. O objetivo seria estabelecer normas procedimentais mínimas, que permitam o monitoramento e avaliação do andamento e da qualidade dos trabalhos, o impacto de seus resultados e a produtividade dos técnicos responsáveis. Além disso, essa padronização permitiria igualmente o aprimoramento dos processos de gerenciamento e suporte, na medida em que esta poderia dedicar-se a desenvolver produtos e serviços em suporte a cada uma das atividades que compõem o processo de trabalho na área finalística.

Fica claro, quando se compara o IPEA aos institutos mencionados (CPB e KDI), como o instituto brasileiro precisa avançar no desenho e implementação de mecanismos de avaliação da qualidade técnico-científica da sua atuação e de sua relevância para as políticas públicas. Como mencionado anteriormente, tanto o CPB como o KDI possuem conselhos consultivos independentes, responsáveis por realizar periodicamente avaliações da atuação de ambos, bem como influenciar a definição de suas agendas.

Uma questão que precisa ser debatida é o atual sistema de nomeação do presidente do IPEA. Nos últimos cinco anos, houve uma média de 1,2 presidente por ano²⁷. Esta rotatividade tem sido prejudicial ao IPEA, na medida em que implica descontinuidade de projetos, com consequente redução de produtividade. Um possível caminho a ser discutido é o modelo das agências reguladoras, em que o presidente do IPEA seria indicado pelo Presidente da República, mas sujeito a sabatina pelo Senado Federal, e teria, uma vez aprovado, sua nomeação efetivada, com previsão de um mandato fixo (descolado do ciclo eleitoral) e possibilidade de recondução.

²⁷ Na ordem, desde 2012: Marcio Pochmann, Vanessa Petrelli, Marcelo Neri, Sergei Soares, Jessé de Souza, Manoel Pires e Ernesto Lozardo.



Por fim, uma característica importante da atuação dos três institutos governamentais de pesquisa (IPEA, KDI e CPB) consiste em avaliar, influenciar e aprimorar as políticas públicas. A recente criação do Sistema de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas e Revisão da Despesa Pública (Siapre), e a inserção do IPEA em seus comitês técnicos, constitui uma oportunidade de reforço da missão institucional do IPEA e de aproximação de sua agenda de pesquisa com as necessidades de governo. É preciso ter clareza de que a inserção do IPEA em uma estrutura dessa natureza cria uma barreira para um modelo de financiamento “privatista” – isto é, não exclusivamente público –, na medida em que torna evidente o conflito potencial de interesses.



Referências

Barbosa, W. (2015) Da Criação à Fase de Estruturação do IPEA: 1964 A 1970. História Revista, v. 20, n. 1, p. 24-46.

Fernandes, V. (2010) Fundação Getúlio Vargas: A Imbricação entre o Público e o Privado. Artigo apresentado no 33 reunião anual da ANPEd. Disponível em: <http://33reuniao.anped.org.br/33encontro/app/webroot/files/file/Trabalhos%20em%20PDF/GT14-5954--Int.pdf>

LEVI-FAUR, David, Org. (2012). The Oxford Handbook of Governance. Oxford University Press.

MARQUES, E. “Governo, atores políticos e governança em políticas urbanas no Brasil e em São Paulo: conceitos para uma agenda de pesquisa futura”. In: MENICUCCI, T.; GONTIJO, J.G. (Orgs.) Gestão e políticas públicas no cenário contemporâneo: tendências nacionais e internacionais. Rio de Janeiro: Ed.Fiocruz, 2016, p.71-100.

Mackenzie, J. e Cassidy, C. (2016) Managing a Government Think Tank: Inside the Black Box. Working Paper 15, Knowledge Sector Initiative. Disponível em: <http://www.ksi-indonesia.org/en/news/detail/managing-a-government-think-tank-inside-the-black-box>

Mackenzie, J., Pellini, A. e Sutiyo, W. (2015) Establishing Government Think Tanks: An Overview of Comparative Models. Working Paper 4, Knowledge Sector Initiative. Disponível em: http://www.ksi-indonesia.org/file_upload/Establishing-Government-Think-Tanks:-An-Overview-of-Comparative-Models.pdf

STOKER, Gerry (1998), Governance as theory: five propositions. International Social Science Journal. vol. 50, nº155, pp. 17-28.



ANEXO

Comparação entre os Estatutos do IPEA

Período de Vigência	24 de Julho de 1967 à 1 de setembro de 1996	2 de setembro de 1996 à 23 de novembro de 1999	24 de novembro de 1999 à 15 de junho 2003	16 de junho 2003 à 28 de março de 2010	29 de março de 2010 à 29 de novembro de 2016	30 de novembro de 2016 até o presente.
Decreto	<p>DECRETO Nº 61054, DE 24 julho 1967</p> <p>http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decree/1960-1969/decree-61054-24-julho-1967-402184-norma-pe.html</p>	<p>DECRETO Nº 1.993, DE 2 DE SETEMBRO DE 1996.</p> <p>http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/decreto_1993.pdf</p>	<p>DECRETO Nº 3.260, DE 24 DE NOVEMBRO DE 1999.</p> <p>http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/decreto%203260.pdf</p>	<p>DECRETO Nº 4.745, DE 16 DE JUNHO DE 2003.</p> <p>http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/decreto_4745.pdf</p>	<p>DECRETO Nº 7.142, DE 29 DE MARÇO DE 2010.</p> <p>http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/si/100329_decreto7142_estatuto_ipea.pdf</p>	<p>DECRETO Nº 8.923, DE 30 DE NOVEMBRO DE 2016.</p> <p>http://www.planalto.gov.br/civil_03/Ato2007-2010/2010/Decreto/D7142.htm</p>
Missão	Art. 3º. O IPEA tem por finalidade elaborar estudos, pesquisas e análises requeridos	Art. 2º O IPEA tem por finalidade auxiliar o Ministro de Estado do Planejamento e Orçamento na elabo-	Art. 2º O IPEA tem por finalidade realizar pesquisas e estudos sociais e econômicos e disseminar o conhecimento resultante; dar	Art. 2º O IPEA tem por finalidade realizar pesquisas e estudos sociais e econômicos e disseminar o	Art. 2º O IPEA tem por finalidades promover e realizar pesquisas e estudos sociais e econômicos e disseminar	2º O IPEA tem por finalidades promover e realizar pesquisas e estudos sociais e econômicos e disseminar o conhecimento resultante, dar

	<p>pela programação econômico-social de interesse imediato do Ministério do Planejamento e Coordenação-Geral, e, quando se impuser, dos demais Ministérios, notadamente a integração de planos setoriais e regionais e a elaboração de planos globais.</p>	<p>ração e no acompanhamento da política econômica e promover atividade de pesquisa econômica aplicada nas áreas fiscal, financeira, externa e de desenvolvimento setorial e, em especial: I - subsidiar o Ministro de Estado do Planejamento e Orçamento na formulação, acompanhamento e avaliação de políticas públicas de médio e longo prazos, e de planos, programas e projetos de desenvolvimento econômico e social; II - realizar atividades de</p>	<p>apoio técnico e institucional ao Governo na avaliação, formulação e acompanhamento de políticas públicas, planos e programas de desenvolvimento e oferecer à sociedade elementos para o conhecimento e solução dos problemas e dos desafios do desenvolvimento brasileiro, consubstanciadas nos seguintes tópicos:</p> <p>I - pesquisas destinadas ao conhecimento dos processos econômicos e sociais brasileiros;</p> <p>II - análise e diagnóstico dos problemas estruturais e conjunturais da economia e da sociedade brasileira;</p> <p>III - estudos prospectivos de</p>	<p>conhecimento resultante, dar apoio técnico e institucional ao Governo na avaliação, formulação e acompanhamento de políticas públicas, planos e programas de desenvolvimento e oferecer à sociedade elementos para o conhecimento e solução dos problemas e dos desafios do desenvolvimento brasileiro, consubstanciadas nos seguintes tópicos:</p> <p>I - pesquisas destinadas ao conhecimento dos proces-</p>	<p>o conhecimento resultante, dar apoio técnico e institucional ao Governo na avaliação, formulação e acompanhamento de políticas públicas, planos e programas de desenvolvimento e oferecer à sociedade elementos para o conhecimento e solução de problemas e dos desafios do desenvolvimento brasileiro.</p> <p>Art. 3o Compete ao IPEA:</p> <p>I - promover e realizar pesquisas destinadas ao conhecimento dos processos econômicos, sociais e de gestão pública;</p> <p>II - analisar e diagnosticar os problemas estruturais e conjunturais da economia e</p>	<p>apoio técnico e institucional ao Governo na avaliação, formulação e acompanhamento de políticas públicas, planos e programas de desenvolvimento e oferecer à sociedade elementos para o conhecimento e solução de problemas e dos desafios do desenvolvimento brasileiro.</p> <p>Art. 3º Compete ao IPEA:</p> <p>I - promover e realizar pesquisas destinadas ao conhecimento dos processos econômicos, sociais e de gestão pública brasileira;</p> <p>II - analisar e diagnosticar os problemas estruturais e conjunturais da economia e</p>
--	--	---	--	--	--	--

		<p>pesquisa aplicada visando ao aperfeiçoamento dos processos de gestão e de planejamento econômico e social; e</p> <p>III - executar atividades de treinamento, aperfeiçoamento e capacitação de pessoal para a pesquisa e o planejamento econômico e social</p>	<p>médio e longo prazo;</p> <p>IV - fornecimento de subsídios técnicos para a formulação de políticas públicas e para a preparação de planos e programas de governo;</p> <p>V - análise e avaliação de políticas públicas, programas e ações governamentais;</p> <p>VI - capacitação técnica e institucional para o aperfeiçoamento das atividades de planejamento, avaliação e gestão; e</p> <p>VII - disponibilização de sistemas de informação e disseminação de conhecimentos atinentes às suas</p>	<p>os econômicos e sociais brasileiros;</p> <p>II - análise e diagnóstico dos problemas estruturais e conjunturais da economia e da sociedade brasileira; III - estudos prospectivos de médio e longo prazo;</p> <p>IV - fornecimento de subsídios técnicos para a formulação de políticas públicas e para a preparação de planos e programas de governo;</p> <p>V - análise e avaliação de políticas</p>	<p>ca brasileira;</p> <p>II - analisar e diagnosticar os problemas estruturais e conjunturais da economia e da sociedade brasileira;</p> <p>III - realizar estudos prospectivos de médio e longo prazo;</p> <p>IV - disponibilizar sistemas de informação e disseminar conhecimentos atinentes às suas áreas de competência;</p> <p>V - fomentar e incentivar a pesquisa sócio-econômica aplicada e o estudo e gestão das políticas públicas e de organizações públicas, visando o desenvolvi-</p>	<p>da sociedade brasileira;</p> <p>III - realizar estudos prospectivos de médio e longo prazo;</p> <p>IV - disponibilizar sistemas de informação e disseminar conhecimentos atinentes às suas áreas de competência, inclusive por meio de atividades de capacitação;</p> <p>V - fomentar e incentivar a pesquisa sócio-econômica aplicada e o estudo e gestão das políticas públicas e de organizações públicas, visando o desenvolvimento brasileiro sustentável; e</p> <p>VI - realizar atividades de pesquisa, planejamento</p>
--	--	---	---	---	--	--

			<p>áreas de competência.</p> <p>públicas, programas e ações governamentais;</p> <p>VI - capacitação técnica e institucional para o aperfeiçoamento das atividades de planejamento, avaliação e gestão; e</p> <p>VII - disponibilização de sistemas de informação e disseminação de conhecimentos atinentes às suas áreas de competência.</p>	<p>mento brasileiro sustentável; e</p> <p>VI - realizar atividades de pesquisa, planejamento econômico e assessoria técnica ao Governo Federal nas áreas de sua competência.</p>	<p>econômico e assessoria técnica ao Governo federal, a fim de contribuir para a avaliação e o monitoramento de políticas públicas e programas governamentais nas áreas de sua competência.</p>	
Estrutura Básica	<i>Conselho de Administração</i>	Art. 4º O IPEA tem a seguinte estrutura básica:	Art. 4º O IPEA tem a seguinte estrutura organizacional:	Art. 4º O IPEA tem a seguinte estrutura organizacional:	Art. 5º O IPEA tem a seguinte estrutura organizacional:	Art. 4º O IPEA tem a seguinte estrutura organizacional;

	<p><i>Conselho Técnico</i></p> <p><i>Dos órgãos</i></p> <p>Art. 8º. O Regimento Interno, que será aprovado pelo Ministro do Planejamento e Coordenação-Geral, definirá a estrutura básica de administração e as normas gerais de funcionamento do IPEA.</p>	<p>I - órgão de assistência direta e imediata ao Presidente: Gabinete; II - órgãos seccionais: a) Procuradoria Jurídica; b) Diretoria de Administração e Finanças; III - órgãos específicos singulares: a) Diretoria de Planejamento e Políticas Públicas; b) Diretoria de Política Regional e Urbana; c) Diretoria de Política Social; d) Diretoria de Pesquisa; e) Diretoria de Cooperação e Desenvolvimento.</p> <p>1º O IPEA contará</p>	<p>I - órgãos de assistência direta e imediata ao Presidente: a) Gabinete; b) Procuradoria Jurídica; II - órgão seccional: Diretoria de Administração e Finanças; III - órgãos específicos singulares: a) Diretoria de Estudos Setoriais; b) Diretoria de Estudos Regionais e Urbanos; c) Diretoria de Estudos Sociais; d) Diretoria de Estudos Macroeconômicos; e) Diretoria de Cooperação e Desenvolvimento.</p>	<p>I - órgão de assistência direta e imediata ao Presidente: Gabinete; II - órgãos seccionais: a) Procuradoria Federal; b) Diretoria de Administração e Finanças; III - órgãos específicos singulares: a) Diretoria de Estudos Setoriais; b) Diretoria de Estudos Regionais e Urbanos; c) Diretoria de</p>	<p>I - órgão de assistência direta e imediata ao Presidente: Gabinete; II - órgãos seccionais: a) Procuradoria Federal; b) Auditoria Interna; c) Ouvidoria; e d) Diretoria de Desenvolvimento Institucional; III - órgãos específicos singulares: a) Diretoria de Estudos e Políticas Setoriais de Inovação, Regulação e Infraestrutura; b) Diretoria de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais; c) Diretoria de Estudos e</p>	<p>I - órgão de assistência direta e imediata ao Presidente do IPEA: Gabinete</p> <p>II - órgãos seccionais: a) Procuradoria Federal; b) Auditoria Interna; c) Ouvidoria; e d) Corregedoria; e e) Diretoria de Desenvolvimento Institucional;</p> <p>III - órgãos específicos singulares: a) Diretoria de Estudos e Políticas Setoriais de Inovação e Infraestrutura;</p>
--	---	--	--	--	---	---

		<p>com um Conselho Consultivo, presidido pelo titular do Instituto e integrado por cinco membros, escolhidos dentre profissionais de notório saber nos campos de suas atividades, designados pelo Ministro de Estado do Planejamento e Orçamento, por indicação do Presidente do IPEA, com mandato de dois anos, admitida uma recondução 2º Não será remunerado, a qualquer título, o desempenho das atividades de membro do Conselho Consultivo.</p>		<p>Estudos Sociais;</p> <p>d) Diretoria de Estudos Macroeconômicos; e</p> <p>e) Diretoria de Cooperação e Desenvolvimento.</p>	<p>Políticas Sociais;</p> <p>d) Diretoria de Estudos e Políticas Macroeconômicas;</p> <p>e) Diretoria de Estudos e Relações Econômicas e Políticas Internacionais; e</p> <p>f) Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia.</p>	<p>b) Diretoria de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais;</p> <p>c) Diretoria de Estudos e Políticas Sociais;</p> <p>d) Diretoria de Estudos e Políticas Macroeconômicas;</p> <p>e) Diretoria de Estudos e Relações Econômicas e Políticas Internacionais; e</p> <p>f) Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia;</p> <p>IV - unidade descentralizada: Unidade do IPEA no Rio de Janeiro; e</p> <p>V - órgão colegiado:</p>
--	--	---	--	--	--	--

		<p>3º O Conselho Consultivo se reunirá por convocação do Presidente do IPEA.</p> <p>4º A Diretoria de Administração e Finanças prestará apoio técnico-administrativo ao Conselho Consultivo.</p>				Diretoria Colegiada.
ATRIBUIÇÕES DOS DIRIGENTES E DO ÓRGÃO COLEGIADOS	<p>Do Conselho de Administração</p> <p>Art. 9º. O IPEA será dirigido por um Conselho de Administração, que terá sua composição e funcionamento definidos no Regimento Interno.</p>	<p>Do Presidente</p> <p>Art. 13. Ao Presidente do IPEA incumbe:</p> <p>I - dirigir, planejar, coordenar e controlar as atividades do IPEA em estrita consonância com as diretrizes traçadas pelo Ministério do Planejamento e Orçamento; II -</p>	<p>Do Presidente Art. 13.</p> <p>Ao Presidente do IPEA incumbe:</p> <p>I - dirigir, planejar, coordenar e controlar as atividades do IPEA em estrita consonância com as diretrizes traçadas pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; II - estabelecer as políticas e diretrizes de atuação do IPEA; III -</p>	<p>Do Presidente</p> <p>Art. 13. Ao Presidente do IPEA incumbe:</p> <p>I - dirigir, planejar, coordenar e controlar as atividades do IPEA em estrita consonância com as diretrizes traçadas pelo Ministério do</p>	<p>Do Presidente</p> <p>Art. 17. Ao Presidente do IPEA incumbe:</p> <p>I - dirigir, planejar, coordenar e controlar as atividades do IPEA;</p> <p>II - estabelecer as políticas e diretrizes de atuação do IPEA;</p> <p>III - representar o IPEA;</p>	<p>Do órgão colegiado</p> <p>Art. 16-B. À Diretoria Colegiada do IPEA compete</p> <p>I - deliberar sobre o plano estratégico, o plano de trabalho e a proposta orçamentária do IPEA;</p> <p>II - opinar sobre assuntos que lhe forem submetidos por quaisquer de seus</p>

	<p>§ 1º O Conselho de Administração será presidido pelo Ministro do Planejamento e Coordenação-Geral.</p> <p>§ 2º Os membros do Conselho de Administração serão designados pelo Ministro do Planejamento e Coordenação-Geral.</p> <p>§ 3º As funções de membro do Conselho de Administração não serão remuneradas a qual-</p>	<p>estabelecer as políticas e diretrizes de atuação do IPEA;</p> <p>III - representar o IPEA em juízo ou fora dele;</p> <p>IV - buscar cooperação e assistência junto a órgãos ou entidades públicas ou privadas, nacionais, estrangeiras ou internacionais, destinadas à promoção e desenvolvimento dos programas do IPEA;</p> <p>V - aprovar o programa de trabalho anual e a proposta orçamentária, acompanhar e avaliar a sua execução;</p> <p>VI - praticar todos os</p>	<p>representar o IPEA em juízo ou fora dele;</p> <p>IV - buscar cooperação e assistência junto a órgãos ou entidades públicas ou privadas, nacionais, estrangeiras ou internacionais, destinadas à promoção e desenvolvimento dos programas do IPEA;</p> <p>V - aprovar a proposta orçamentária e o programa de trabalho, e acompanhar e avaliar a sua execução; e</p> <p>VI - praticar todos os atos relativos à administração patrimonial, financeira e de recursos humanos.</p> <p>Art. 14. O Presidente, em seus afastamentos e impedimentos legais, será</p>	<p>Planejamento, Orçamento e Gestão;</p> <p>II - estabelecer as políticas e diretrizes de atuação do IPEA;</p> <p>III - representar o IPEA em juízo ou fora dele;</p> <p>IV - buscar cooperação e assistência junto a órgãos ou entidades públicas ou privadas, nacionais, estrangeiras ou internacionais, destinadas à promoção e desenvolvimento dos programas do IPEA;</p> <p>V - aprovar a proposta orçamentária</p>	<p>IV - buscar cooperação e assistência junto a órgãos ou entidades públicas ou privadas, nacionais, estrangeiras ou internacionais, destinadas à promoção e desenvolvimento dos programas do IPEA;</p> <p>V - aprovar o plano estratégico, o plano de trabalho e a proposta orçamentária, acompanhando e avaliando sua execução;</p> <p>VI - aprovar projetos e programas voltados ao incentivo e execução da pesquisa e dos estudos, bem como a cooperação com outras entidades;</p>	<p>membros</p> <p>§ 1º A Diretoria Colegiada é formada pelo Presidente do IPEA e pelos seus diretores e, em seus afastamentos e impedimentos legais, pelos suplentes designados.</p> <p>§ 2º As decisões da Diretoria Colegiada serão tomadas pelo voto da maioria absoluta de seus membros, cabendo ao Presidente do IPEA o voto de qualidade, e serão registradas em atas que ficarão disponíveis para conhecimento geral, juntamente com os documentos que as instruem.</p> <p>§ 3º A organização e o</p>
--	---	---	---	--	--	--

	<p>quer título.</p> <p>Art. 10. São atribuições do Conselho de Administração:</p> <p>a) administrar o IPEA, dirigindo suas atividades e serviços;</p> <p>b) cooperar com o Ministro do Planejamento e Coordenação-Geral, na supervisão prevista no artigo 26 do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967;</p> <p>c) emitir parecer na pro-</p>	<p>atos relativos à administração patrimonial, financeira e de recursos humanos.</p> <p>Art. 14. O Presidente, em seus afastamentos e impedimentos regulamentares será substituído por um de seus Diretores, previamente indicado pelo Ministro de Estado do Planejamento e Orçamento, e designado pelo Presidente da República. Seção II</p> <p>Dos demais Dirigentes</p> <p>Art. 15. Aos Diretores, ao Procu-</p>	<p>substituído por Diretor legalmente designado. Seção II</p> <p>Dos Demais Dirigentes</p> <p>Art. 15. Aos Diretores, ao Procurador Jurídico, ao Chefe de Gabinete e aos demais dirigentes incumbe planejar, dirigir, coordenar, supervisionar, orientar e avaliar a execução das atividades de suas respectivas unidades, bem como exercer outras atribuições que lhes forem cometidas pelo Presidente</p>	<p>ria e o programa de trabalho, acompanhar e avaliar a sua execução; e</p> <p>VI - praticar todos os atos relativos à administração patrimonial, financeira e de recursos humanos.</p> <p>Art. 14. O Presidente, em seus afastamentos e impedimentos legais, será substituído por Diretor legalmente designado.</p> <p>Seção II</p> <p>Dos demais Dirigentes</p>	<p>VII - praticar todos os atos relativos à administração patrimonial, financeira e de recursos humanos; e</p> <p>VIII - solicitar ao Ministro de Estado Chefe da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República a requisição de servidores para ter exercício no IPEA,</p> <p>Art. 18. O Presidente, em seus afastamentos e impedimentos legais, será substituído por Diretor legalmente designado.</p> <p>Seção II</p>	<p>funcionamento da Diretoria Colegiada serão estabelecidos no regimento interno do IPEA.</p> <p>Do Presidente</p> <p>Art. 17. Ao Presidente do IPEA incumbe:</p> <p>I - dirigir, planejar, coordenar e controlar as atividades do IPEA;</p> <p>II - estabelecer as políticas e diretrizes de atuação do IPEA;</p> <p>III - firmar, em nome do IPEA, contratos, convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos legais congêneres;</p>
--	--	---	---	---	---	--

	<p>posta orçamentária e nas prestações de contas, colaborando, se necessário for, na preparação destes documentos;</p> <p style="text-align: center;">CAPÍTULO II</p> <p style="text-align: center;"><i>Do Conselho Técnico</i></p> <p>Art. 11. O Conselho Técnico, órgão de consulta e Assessoramento para efeito de elaboração de programas e para assuntos técnicos, será presidido pelo Ministro do</p>	<p>Chefe de Gabinete, aos Coordenadores-Gerais, aos Coordenadores e aos demais dirigentes incumbe planejar, dirigir, coordenar, orientar e avaliar a execução das atividades de suas respectivas unidades, bem como exercer outras atribuições que lhes forem cometidas pelo Presidente.</p>		<p>Art. 15. Aos Diretores, ao Procurador-Chefe, ao Chefe de Gabinete e aos demais dirigentes incumbe planejar, dirigir, coordenar, supervisionar, orientar e avaliar a execução das atividades de suas respectivas unidades, bem como exercer outras atribuições que lhes forem cometidas pelo Presidente.</p>	<p>Dos demais Dirigentes</p> <p>Art. 19. Aos Diretores, ao Procurador-Chefe, ao Auditor, ao Chefe de Gabinete e aos demais dirigentes incumbe planejar, dirigir, coordenar, supervisionar, orientar e avaliar a execução das atividades de suas respectivas unidades, bem como exercer outras atribuições que lhes forem determinadas pelo Presidente.</p>	<p>IV - buscar cooperação e assistência junto a órgãos ou entidades públicas ou privadas, nacionais, estrangeiras ou internacionais, destinadas à promoção e desenvolvimento dos programas do IPEA;</p> <p>V - aprovar, após deliberação da Diretoria Colegiada, o plano estratégico, o plano de trabalho e a proposta orçamentária, de acordo com as políticas e diretrizes de atuação do IPEA;</p> <p>VI - aprovar projetos e programas voltados ao incentivo e execução da pesquisa e dos estudos, bem como a cooperação com outras entidades;</p>
--	---	--	--	--	--	---

	<p>Planejamento e Coordenação-Geral e terá sua composição, atribuições e funcionamento definidos no Regimento Interno.</p> <p><i>Parágrafo único.</i> Os membros do Conselho Técnico serão designados pelo Ministro do Planejamento e Coordenação-Geral.</p>					<p>VII - praticar todos os atos relativos à administração patrimonial, financeira e de recursos humanos; e</p> <p>VIII - expedir atos normativos aprovados pela Diretoria Colegiada.</p> <p>Art. 18. O Presidente, em seus afastamentos e impedimentos legais, será substituído por Diretor legalmente designado.</p> <p>Seção II</p> <p>Dos demais Dirigentes</p> <p>Art. 19. Aos Diretores, ao Procurador-Chefe, ao Auditor, ao Corregedor, ao Chefe de Gabinete e aos</p>
--	--	--	--	--	--	--

						demais dirigentes incumbem planejar, dirigir, coordenar, supervisionar, orientar e avaliar a execução das atividades de suas unidades, e exercer outras atribuições que lhes forem determinadas pelo Presidente do IPEA.
DO PATRIMÔNIO E DA RECEITA	<p>Art. 6º. O patrimônio do IPEA será constituído:</p> <p>a) por dotações orçamentárias e subvenções da União;</p> <p>b) por doações e contribuições de pessoas jurídicas de</p>	<p>Art. 16. O patrimônio do IPEA é constituído pelos bens imóveis e móveis de sua propriedade, pelos que vier a adquirir ou os que, a qualquer título, venham a tornar-se de sua propriedade.</p>	<p>Art. 16. O patrimônio do IPEA é constituído pelos bens imóveis e móveis de sua propriedade, pelos que vier a adquirir ou os que, a qualquer título, venham a tornar-se de sua propriedade.</p> <p>Art. 17. Constituem receitas do IPEA:</p>	<p>Art. 16. O patrimônio do IPEA é constituído pelos bens imóveis e móveis de sua propriedade, pelos que vier a adquirir ou os que, a qualquer título, venham a tornar-se de</p>	<p>Art. 20. O patrimônio do IPEA é constituído pelos bens imóveis e móveis de sua propriedade, pelos que vier a adquirir ou os que, a qualquer título, venham a tornar-se de sua propriedade.</p> <p>Art. 21. Constituem receitas do IPEA: I - do-</p>	<p>Art. 20. O patrimônio do IPEA é constituído pelos bens imóveis e móveis de sua propriedade, pelos que vier a adquirir ou os que, a qualquer título, venham a tornar-se de sua propriedade.</p> <p>Art. 21. Constituem receitas do IPEA:</p>

<p>direito público e de direito privado;</p> <p>c) por rendas eventuais, inclusive as resultantes de prestações de serviços;</p> <p>d) pelos bens e direitos constantes do acervo do Escritório de Pesquisa Econômica Aplicada, do Ministério do Planejamento e Coordenação-Geral.</p> <p>§ 1º Os bens e direitos do IPEA serão utilizados exclusivamente na consecução dos seus objetivos, sendo, porém, permitida a sub-rogação de</p>	<p>Art. 17. Constituem receitas do IPEA:</p> <p>I - dotações orçamentárias que lhe forem consignadas no Orçamento da União; II - subvenções, auxílios e doações; III - receitas de operações técnicas e financeiras; IV - receitas provenientes de contratos, convênios, acordos ou ajustes e serviços prestados; V - receitas eventuais: a) o produto da alienação de bens móveis ou imóveis; b) o resultado de operações de crédito internas ou externas,</p>	<p>I - dotações orçamentárias que lhe forem consignadas no Orçamento da União;</p> <p>II - doações; III - receitas provenientes de convênios, acordos e ajustes; IV - receitas de serviços prestados; e V - receitas eventuais: a) o produto da alienação de bens móveis ou imóveis; e b) o resultado de operações de crédito internas ou externas, contratadas de acordo com o art. 19.</p> <p>Art. 18. O patrimônio e as receitas do IPEA serão utilizados exclusivamente na consecução de suas finalidades.</p>	<p>sua propriedade.</p> <p>Art. 17. Constituem receitas do IPEA:</p> <p>I - dotações orçamentárias que lhe forem consignadas no Orçamento da União;</p> <p>II - doações;</p> <p>III - receitas provenientes de convênios, acordos e ajustes;</p> <p>IV - receitas de serviços prestados; e</p> <p>V - receitas eventuais:</p> <p>a) o produto da alienação de bens</p>	<p>tações orçamentárias que lhe forem consignadas no Orçamento da União; II - doações; III - receitas provenientes de contratos, convênios, acordos e ajustes; IV - receitas de serviços prestados; e V - receitas eventuais: a) o produto de alienação de bens móveis ou imóveis; b) o produto da arrecadação com comercialização de publicações e outros materiais e produções decorrentes das atividades finalísticas do IPEA; e c) o resultado de operações de crédito internas ou externas, de acordo com o art. 23. Art. 22. O patrimônio e as receitas</p>	<p>I - dotações orçamentárias que lhe forem consignadas no Orçamento da União;</p> <p>II - doações;</p> <p>III - receitas provenientes de contratos, convênios, acordos e ajustes;</p> <p>IV - receitas de serviços prestados; e</p> <p>V - receitas eventuais: a) o produto de alienação de bens móveis ou imóveis; b) o produto da arrecadação com comercialização de publicações e outros materiais e produções decorrentes das atividades finalísticas do IPEA; e c) o resultado de operações de crédito internas ou exter-</p>
--	---	--	--	---	---

	<p>uns e outros, para obtenção de rendas destinadas ao mesmo fim.</p> <p>§ 2º Poderão, entretanto, ser alienados bens móveis inservíveis, ou em desuso, para constituição de receita eventual.</p> <p>Art. 7º. Observada a legislação em vigor, o IPEA poderá contratar empréstimos internos e externos, para financiamento de suas atividades, desde que aprovados pelo Ministro do Planejamento e Coordenação-Geral.</p>	<p>contratadas de acordo com o art. 19.</p> <p>Art. 18. O patrimônio e as receitas do IPEA serão utilizados exclusivamente na consecução de suas finalidades. Art. 19. O IPEA poderá contratar empréstimos internos e externos para financiamento de suas atividades, observada a legislação pertinente.</p>	<p>Art. 19. O IPEA poderá contratar empréstimos internos e externos para financiamento de suas atividades, observada a legislação pertinente.</p>	<p>móveis ou imóveis; e</p> <p>b) o resultado de operações de crédito internas ou externas, contratadas de acordo com o art. 19.</p> <p>Art. 18. O patrimônio e as receitas do IPEA serão utilizados exclusivamente na consecução de suas finalidades.</p> <p>Art. 19. O IPEA poderá contratar empréstimos internos e externos para financiamento de suas atividades, observada a legislação pertinente.</p>	<p>do IPEA serão utilizados exclusivamente na consecução de suas finalidades. Art. 23. O IPEA poderá contratar empréstimos internos e externos para financiamento de suas atividades, observada a legislação pertinente.</p>	<p>nas, de acordo com o art. 23.</p> <p>Art. 22. O patrimônio e as receitas do IPEA serão utilizados exclusivamente na consecução de suas finalidades.</p> <p>Art. 23. O IPEA poderá contratar empréstimos internos e externos para financiamento de suas atividades, observada a legislação pertinente.</p>
--	--	--	---	--	--	--

