



PLANO ESTRATÉGICO  
DO IPEA

**2013-2023**



PLANO ESTRATÉGICO  
DO IPEA  
**2013-2023**

**ipea**

## **Governo Federal**

### **Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República**

**Ministro interino** Marcelo Côrtes Neri



Fundação pública vinculada à Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, o Ipea fornece suporte técnico e institucional às ações governamentais – possibilitando a formulação de inúmeras políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiro – e disponibiliza, para a sociedade, pesquisas e estudos realizados por seus técnicos.

#### **Presidente**

Marcelo Côrtes Neri

#### **Diretor de Desenvolvimento Institucional**

Luiz Cezar Loureiro de Azeredo

#### **Diretor de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia**

Daniel Ricardo de Castro Cerqueira

#### **Diretor de Estudos e Políticas Macroeconômicas**

Cláudio Hamilton Matos dos Santos

#### **Diretor de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais**

Rogério Boveri Miranda

#### **Diretora de Estudos e Políticas Setoriais de Inovação, Regulação e Infraestrutura**

Fernanda De Negri

#### **Diretor de Estudos e Políticas Sociais**

Sergei Suarez Dillon Soares

#### **Diretor de Estudos e Relações Econômicas e Políticas Internacionais**

Renato Coelho Baumann das Neves

#### **Chefe de Gabinete, Substituto**

Bernardo Abreu de Medeiros

#### **Assessor-chefe de Imprensa e Comunicação**

João Cláudio Garcia Rodrigues Lima

Ouvidoria: <http://www.ipea.gov.br/ouvidoria>

URL: <http://www.ipea.gov.br>

PLANO ESTRATÉGICO  
DO IPEA  
**2013-2023**

# Ficha técnica

## **EQUIPE DO PROJETO** | IPEA

### NÚCLEO EXECUTIVO

- › Alexandre dos Santos Cunha, DIEST
- › Bernardo Alves Furtado, DIRUR
- › Carlos Eduardo Lampert Costa, DINTE
- › Carlos Henrique Leite Corseuil, DISOC
- › Carlos Roberto Paiva da Silva, DIDES
- › Luiz Ricardo Mattos Teixeira Cavalcante, DISET
- › Marco Antonio F. de H. Cavalcanti, DIMAC
- › Sergei Suarez Dillon Soares, GAB

### EQUIPE TÉCNICA DE CONTRAPARTIDA

- › Adriana Maria Magalhães de Moura, DIRUR
- › Albino Rodrigues Alvarez, DIRUR
- › Ana Cristine Pinheiro Machado, DIDES
- › André de Mello e Souza, DINTE
- › André Gustavo de Miranda Pineli Alves, DINTE
- › André Sampaio Zuvanov, ASPLA
- › Bernardo Figueiredo Silva, DIDES
- › Bernardo Patta Schettini, DIMAC
- › Claudia Paoliello Palet, DIDES
- › Edvaldo Noleto Perna Filho, DIDES
- › Enid Rocha Andrade da Silva, DISOC
- › Erivelton Pires Guedes, ASTEC
- › Fabiano Mezadre Pompermayer, DISET
- › Fábio Ferreira Batista, DIDES
- › Fabio Schiavinatto, ASTEC
- › Fernanda Paula Felix de Sousa, ASPLA
- › Gabriel Godofredo Fiuza de Bragança, DIEST
- › Helder Rogério Sant'ana Ferreira, DISOC
- › Ivan Tiago Machado Oliveira, DINTE
- › João Maria de Oliveira, DISET
- › José Eduardo Malta de Sá Brandão, DIDES
- › Jose Valente Chaves, DISOC
- › Juliano Cardoso Eleutério, ASPLA
- › Leonidas Pires Neto, DIDES
- › Luciana Mendes Santos Servo, DISOC
- › Luseni Maria Cordeiro de Aquino, DIEST

- › Márcio Simão, ASPLA
- › Maria Martha de Menezes Costa Cassiolato, DIEST
- › Monica Mora Y Araújo de C. e S. Pessoa, DIMAC
- › Raquel Viana Rocha, DIDES
- › Rodrigo Fracalossi de Moraes, DINTE
- › Veruska da Silva Costa, DIDES

### COORDENADORES DO CONTRATO

- › Eduardo Xavier Ballarin  
Assessor-Chefe – Assessoria de Planejamento e Articulação Institucional de Projetos e Pesquisas
- › Ronaldo Dias  
Assessor-Chefe Substituto da Assessoria de Planejamento e Articulação Institucional de Projetos e Pesquisas
- › Antonio Semeraro Rito Cardoso  
Ouvidor

## **EQUIPE DO PROJETO** | MACROPLAN

### DIRETOR DA MACROPLAN

- › Claudio Porto

### DIRETOR DA MACROPLAN E DIRETOR DO PROJETO

- › Gustavo Morelli

### GERENTE DO PROJETO

- › Tobias Albuquerque

### EQUIPE NUCLEAR DE CONSULTORES

- › Elimar Nascimento
- › Karla Régnier

### EQUIPE EXPANDIDA DE CONSULTORES

- › Andrea Belford
- › Adriana Fontes
- › Betania Dumoulin
- › Caio Scofano
- › Juliana Kircher
- › Marcos Silveira

### EQUIPE DE DESIGN

- › Luiza Raj
- › Mariana Bahiense



## IPEA 2023

Nas sociedades democráticas atuais, a formulação de políticas públicas é um processo que ganha cada vez mais complexidade, não apenas por envolver um número crescente de atores e problemáticas, mas também por colocar em xeque a capacidade do Estado de coordenar suas ações visando o incremento de eficiência e eficácia das mesmas.

Tendências de caráter mundial, como as mudanças demográficas e climáticas, a ascensão dos BRICs, e o acirramento da globalização e da sociedade do conhecimento ganham contornos próprios ao serem acrescidas das tendências específicas de transformação na sociedade brasileira. Neste campo, a redução da desigualdade social, os gargalos de infraestrutura, o crescimento constante da demanda por serviços urbanos básicos de qualidade, com destaque para a educação, saúde, mobilidade e segurança, a reconfiguração espacial da economia, as mudanças na gestão pública, a emergência de novos atores e movimentos sociais, entre outros, colocam novos desafios ao Estado, cujas respostas passam, necessariamente, pelo âmbito da criação e do aperfeiçoamento de políticas públicas.

Conseqüentemente, o que se observa nas sociedades contemporâneas em geral e no Brasil, em particular, é um movimento crescente de incremento da demanda por metodologias de monitoramento e de avaliação de políticas públicas, de modo a melhor direcionar e corrigir os rumos das ações do Estado.

O Ipea, em decorrência de sua própria trajetória histórica e das suas potencialidades, encontra-se bem posicionado para ocupar um lugar de maior destaque nesse campo. Ao mesmo tempo, observa-se a carência de uma reflexão sistêmica e prospectiva em torno das grandes questões nacionais que incidem sobre o desenvolvimento do Brasil, o que abre espaço para o Instituto alargar e adensar sua ação.

Porém, se as oportunidades existem, o seu aproveitamento demanda, necessariamente, o desenvolvimento de uma visão integrada das funções de pesquisa e de assessoramento, gerando sinergias e fortalecimento mútuo, que apontam para o incremento de uma *expertise* própria e diferenciada. Demanda, também, a superação dos desafios internos, especialmente no que concerne à clareza de sua missão institucional.

O Plano Estratégico do Ipea representa a síntese das escolhas da Instituição, tanto no que se refere às suas entregas, formas de atuação, linhas de trabalho e condições de desempenho. E como tal deverá ser o elemento norteador dos projetos e demais ações que serão desenvolvidas pela Instituição ao longo do período 2014-2023.

## O IPEA EM 2023 | VISÃO DE FUTURO

A INSTITUIÇÃO DE ESTADO QUE INFLUENCIA, DE MANEIRA DECISIVA, AS POLÍTICAS PÚBLICAS ESSENCIAIS AO DESENVOLVIMENTO



## MISSÃO DO IPEA

APRIMORAR AS POLÍTICAS PÚBLICAS ESSENCIAIS AO DESENVOLVIMENTO BRASILEIRO POR MEIO DA PRODUÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTOS E DA ASSESSORIA AO ESTADO NAS SUAS DECISÕES ESTRATÉGICAS.



## VALORES

1. DIVERSIDADE DE VISÕES
2. ISENÇÃO E IMPARCIALIDADE
3. EXCELÊNCIA TÉCNICA
4. CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO
5. VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS





# RESUMO EXECUTIVO ...



**PÚBLICOS-ALVO E BENEFÍCIOS****PODER EXECUTIVO DA UNIÃO |**

GOVERNO FEDERAL

**BENEFÍCIOS:**

- > Políticas públicas efetivas, eficazes e com maior economicidade
- > Ação do Estado estrategicamente orientada para o longo prazo
- > Decisões estratégicas bem fundamentadas
- > Políticas públicas devidamente avaliadas

**SOCIEDADE****BENEFÍCIOS:**

- > Conhecimento mais consistente e disseminado em relação ao desempenho do Estado e à dinâmica da sociedade
- > Debate público mais qualificado

**PODERES LEGISLATIVO E JUDICIÁRIO****BENEFÍCIO:**

- > Atuação mais efetiva, eficaz e com maior economicidade

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Para que o Ipea possa alcançar sua Visão de Futuro e gerar os benefícios que se propõe, será necessária a concentração de esforços e recursos na realização de oito Objetivos Estratégicos, sendo quatro finalísticos e quatro relativos à gestão. Estes Objetivos se desdobram em Estratégias específicas, que expressam a forma pela qual os resultados almejados serão alcançados.

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FINALÍSTICOS**

### 1 AVALIAR E PROPOR POLÍTICAS PÚBLICAS E PROGRAMAS ESSENCIAIS AO DESENVOLVIMENTO DO PAÍS

**ESTRATÉGIAS**

1. Realizar pesquisa de excelência para apoiar as políticas públicas e programas essenciais ao desenvolvimento
2. Garantir a representação do Ipea em colegiados consultivos e deliberativos de políticas públicas para influenciar a construção da agenda institucional
3. Ampliar o assessoramento e a cooperação com os órgãos governamentais mais relevantes para influenciar a avaliação e formulação de políticas públicas e programas

4. Manter o quadro técnico do Ipea informado e atualizado sobre a agenda institucional de políticas públicas

5. Ampliar o acesso e uso de bases de dados necessárias à avaliação e à proposição de políticas públicas

## 2 FORMULAR ESTUDOS PROSPECTIVOS PARA ORIENTAR ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO DE MÉDIO E LONGO PRAZO

### ESTRATÉGIAS

1. Ofertar aos órgãos decisórios estudos prospectivos para antecipar impactos e identificar temas estratégicos para o desenvolvimento brasileiro
2. Ofertar aos órgãos decisórios estudos prospectivos setoriais e regionais que subsidiem o aprimoramento de políticas públicas e programas estratégicos
3. Propor e desenvolver pesquisas e metodologias relacionadas à prospecção
4. Assessorar instituições públicas na elaboração de estudos prospectivos

## 3 ASSESSORAR O ESTADO NA MELHORIA DA QUALIDADE DE SUAS DECISÕES

### ESTRATÉGIAS

1. Pesquisar e produzir diagnósticos sobre os principais problemas que impactam na agenda prioritária do Estado
2. Pesquisar e disseminar temas, propostas e métodos inovadores
3. Ampliar a prestação de serviços de assessoria ao Estado, de forma que resulte em respostas rápidas e consistentes para solução de problemas prioritários do desenvolvimento
4. Ter sistema atualizado com informações, estudos e indicação de pessoas e instituições relacionados às políticas e programas prioritários do Estado
5. Aumentar a capacidade de resposta do Ipea, por meio da mobilização de redes e maior produtividade no uso de bases de dados

## 4 CONTRIBUIR PARA A QUALIFICAÇÃO DO DEBATE PÚBLICO QUANTO AOS RUMOS DO DESENVOLVIMENTO DO PAÍS E DA AÇÃO DO ESTADO

### ESTRATÉGIAS

1. Identificar, pesquisar e disseminar temas relevantes e emergentes na sociedade
2. Disponibilizar, em formatos adequados, as informações e conhecimentos produzidos pelo Ipea para atores da sociedade, incluindo locais e internacionais
3. Auscultar, articular e subsidiar os atores sociais relevantes para o desenvolvimento, por meio de redes e de diferentes canais de interação
3. Propiciar ambiente e condições de trabalho motivadores
4. Viabilizar a adequação permanente do perfil e do quantitativo de pessoal por meio de políticas de ingresso, alocação e retenção de talentos
5. Implantar política corporativa para relacionamento com pesquisadores externos, bolsistas e terceirizados, com foco na profissionalização das relações, monitoramento e fiscalização

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE GESTÃO

## 1 ASSEGURAR PRODUTIVIDADE COM QUALIDADE E QUANTITATIVO ADEQUADO DE SERVIDORES

### ESTRATÉGIAS

1. Desenvolver a qualificação dos servidores, particularmente em metodologias de avaliação, prospecção e competências gerenciais, alinhada ao Plano Estratégico
2. Estruturar e qualificar a gestão de pessoas com uma política de incentivo ao desempenho
1. Assegurar a gestão estratégica para garantir a atualização e o monitoramento do Plano Estratégico
2. Aprimorar a gestão por projetos com critérios claros para a alocação de recursos
3. Aprimorar e integrar os processos e os sistemas de gestão para assegurar transparência, agilidade e economicidade
4. Redesenhar os processos críticos, de modo a aumentar sua confiabilidade, eficiência e eficácia

## 2 GARANTIR CONFIABILIDADE, AGILIDADE E EFETIVIDADE AOS PROCESSOS E SISTEMAS DE GESTÃO

### ESTRATÉGIAS

### 3 FORTALECER E ARTICULAR A COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA

#### ESTRATÉGIAS

1. Qualificar a comunicação interna, com o intuito de criar um ambiente cooperativo e de amplo acesso às informações de interesse do servidor
  2. Assegurar transparência às decisões tomadas no âmbito da diretoria colegiada e de outras instâncias decisórias
  3. Definir uma política institucional de relacionamento com o público externo, particularmente com a mídia
  4. Divulgar os resultados de estudos e pesquisas em linguagem adequada aos diferentes atores nacionais e internacionais
  5. Aprimorar canais e espaços de diálogo entre o Ipea e seus principais parceiros e públicos
2. Promover e incentivar a construção coletiva de projetos entre diretorias e coordenações
  3. Aprimorar política de celebração e operacionalização de acordos e convênios visando garantir seu alinhamento com o Plano Estratégico do Ipea
  4. Aperfeiçoar e institucionalizar a gestão do conhecimento e da inovação
  5. Criar espaços e instrumentos institucionais de acompanhamento e debate sobre a conjuntura nacional, com disseminação de seus resultados na Instituição

#### PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

A elaboração do Plano Estratégico do Ipea foi realizada ao longo do ano de 2013 e envolveu diretamente mais de cinquenta servidores da Instituição, além de vários outros servidores que estiveram presentes em etapas específicas, dando suas contribuições.

O processo foi concebido e conduzido segundo um modelo de trabalho, governança e gestão que apregoava o estreito relacionamento entre a consultoria e o Ipea em todos os momentos, desde os primeiros trabalhos de análise dos insumos até os processos de tomada de decisão. Ao mesmo tempo, o processo foi desenhado para permitir e estimular a contínua ampliação da participação dos servidores. A partir de aproximações sucessivas,

### 4 GARANTIR FOCO E SINERGIA AO PLANO DE TRABALHO

#### ESTRATÉGIAS

1. Aprimorar o processo de elaboração do Plano de Trabalho, de modo a garantir a definição e o desdobramento dos projetos em conformidade com o Plano Estratégico

com níveis crescentes e mais densos de consenso e de envolvimento dos servidores da Casa, os diversos elementos do Plano Estratégico foram sendo construídos, debatidos e aprimorados até alcançarem a sua forma final, aprovada pelo corpo diretor.

Os trabalhos partiam de insumos que serviram de base para as reflexões iniciais sobre os ambientes externo e interno, valores e modo de atuação do Ipea, além de aportarem ideias para a definição de estratégias. Tais insumos eram submetidos à apreciação do *Núcleo Executivo*, formado pelos Diretores Adjuntos do Ipea, para que pudessem propor melhorias e validá-los.

Na sequência, eram realizadas Oficinas de Trabalho com a *Equipe Técnica de Contrapartida*, composta por representantes de todas as Diretorias do Ipea. Estas oficinas tinham o objetivo de, tomando os insumos como referência, produzir as versões iniciais dos elementos do Plano Estratégico (primeira versão de Missão, de Visão de Futuro e assim por diante). Coube a este grupo o papel de assimilar as metodologias e ferramentas, transferidas pela consultoria, que foram utilizadas ao longo de todo o projeto.

Os resultados gerados nas Oficinas de Trabalho retornavam às Diretorias para serem apreciados por grupos mais amplos, envolvendo um número maior de servidores, que por sua vez opinavam e faziam sugestões de melhorias. Este material

era então remetido à consultoria, que avaliava sua consistência, propunha aprimoramentos e o submetia à apreciação em reuniões com a Presidência e Diretoria Colegiada, para que estes fossem devidamente debatidos e validados em sua instância final.

Foi também oferecido a todos os servidores do Ipea a oportunidade de acompanhar o andamento do projeto e participar encaminhando contribuições e sugestões por meio de um *hotsite* criado especialmente para este fim.





## **APRESENTAÇÃO** 19

## **A ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DO IPEA** 21

## **INTRODUÇÃO** 25

### **CAPÍTULO 1** 27

O IPEA EM 2023: VISÃO DE FUTURO, MISSÃO, VALORES, PÚBLICOS-ALVO E BENEFÍCIOS

1.1 VISÃO DE FUTURO

1.2 MISSÃO

1.3 VALORES

1.4 PÚBLICOS-ALVO E BENEFÍCIOS

### **CAPÍTULO 2** 33

CONSTRUINDO O FUTURO: OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

2.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FINALÍSTICOS

2.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE GESTÃO

### **CAPÍTULO 3** 41

A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO: O GRANDE DESAFIO

## **ANEXO**

NOTA METODOLÓGICA 45



# Apresentação



Em 2014 o Ipea completa cinquenta anos. Quando se voltam os olhos para os trabalhos que foram desenvolvidos pela Instituição ao longo de sua história, fica evidente que praticamente todos os temas relevantes da agenda de desenvolvimento brasileiro dos últimos tempos foram estudados e debatidos no âmbito do Instituto. Diversas políticas públicas que transformaram a cena econômica ou social brasileira germinaram no Ipea.

O ingresso na maturidade é um excelente momento para que a Instituição possa, de um lado, reforçar as bases que viabilizaram os sucessos que marcaram sua trajetória e, de outro, planejar o futuro de modo a continuar mantendo sua posição de relevância e de destaque em relação às políticas públicas e ao planejamento do desenvolvimento.

O contexto externo mudou bastante. O Brasil de hoje é muito diferente daquele que se apresentava em 1964, época da criação do Ipea. De um país essencialmente rural, com uma população de 71 milhões de habitantes, da qual boa parte era analfabeta, hoje o Brasil enfrenta outra realidade. Sua população quase triplicou de tamanho e tornou-se majoritariamente urbana. O país assistiu à queda dos índices de desigualdade e à evolução dos indicadores econômicos. Além de consolidar a democracia, conquistou-se a estabilidade econômica, o que permitiu ao Brasil a subida de posição no *ranking* das maiores economias mundiais.

Porém, problemas graves ainda permanecem, ao mesmo tempo em que outros emergem como resultado das transformações no mundo e no próprio país. Tais são os casos da desigualdade social que segue elevada, da baixa qualificação média da população economicamente ativa que compromete a produtividade, dos gargalos de infraestrutura que restringem o crescimento,

ou dos serviços públicos básicos, especialmente saúde e educação, que carecem de qualidade.

Às análises de caráter macroeconômico e setorial, que anteriormente explicavam em boa medida o crescimento, somam-se novos temas como meio ambiente e inovação, ampliando sua complexidade. Ao mesmo tempo, emergem outras preocupações e desafios nas agendas sociais e políticas, como o debate em torno da juventude, da sustentabilidade do crescimento da classe média, do protagonismo brasileiro no cenário internacional, da demanda por transparência no setor público, entre outros, que clamam por propostas e soluções criativas.

Este é um cenário propício para que o Ipea apresente seu Plano Estratégico, onde define claramente suas prioridades e a natureza das contribuições que deseja proporcionar ao país nos próximos dez anos. A despeito da velocidade das mudanças, do incremento da complexidade dos fenômenos e da intensa incerteza e imprevisibilidade, o Ipea, na dupla condição de agente e objeto de transformações, optou por tomar as rédeas da construção do seu futuro, dando continuidade a um processo já iniciado.

Desta maneira, o Plano Estratégico do Ipea representa uma escolha sistêmica, cujos resultados devem apontar para uma direção clara, sinérgica e integradora da Instituição. Os próximos cinquenta anos do Ipea já estão sendo construídos. E o planejamento e a gestão estratégica são partes relevantes da construção deste futuro.



## Marcelo Côrtes Neri

Ministro da Secretaria de Assuntos Estratégicos  
da Presidência da República (SAE/PR)  
Presidente do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)



# A elaboração do Plano Estratégico do Ipea

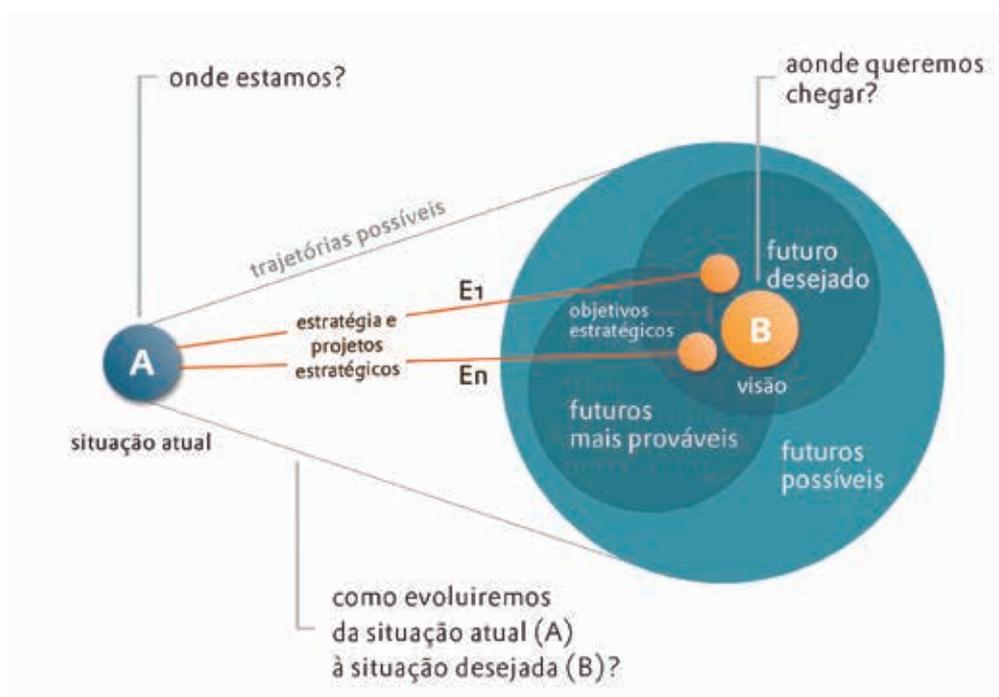
O Plano Estratégico é um guia que ajudará a instituição na construção do seu futuro, particularmente do futuro desejado em meio aos futuros possíveis.

Porém, para que isso ocorra, é necessário, antes de mais nada, que se possua um profundo conhecimento da realidade atual da organização e de seu ambiente circundante. É este conhecimento que fornece o arcabouço no qual se calibra o sonho e o desejo com a realidade e suas circunscrições. É da interação entre estas – situação atual e situação

desejada – são elaboradas as rotas ou estratégias que serão seguidas durante a jornada: as escolhas e os rumos a serem tomados.

Com base neste esquema, a elaboração do Plano Estratégico do Ipea 2013-2023 foi feita levando em conta a resposta consistente a três grandes questões:

- > ONDE ESTAMOS?
- > AONDE QUEREMOS CHEGAR?
- > COMO CHEGAREMOS LÁ?



**Figura 1.** Planejamento Estratégico

Elaboração: Macroplan – Prospectiva, Estratégia & Gestão

Para responder a estas questões foram desenvolvidas pesquisas, análises, *workshops* e reuniões de trabalho que mobilizaram os quadros internos do Ipea ao longo de quase todo o ano de 2013.

A resposta à primeira questão – Onde estamos? – resultou do mapeamento das potencialidades e desafios internos do Ipea e das oportunidades e riscos externos que se colocam à construção de seu futuro.

Esses elementos foram obtidos primeiramente por meio de entrevistas qualitativas, com atores internos e externos ao Ipea, que permitiram identificar as diversas percepções quanto à atuação do Instituto, as oportunidades em relação ao futuro e as grandes prioridades e estratégias que deveriam ser adotadas. Paralelamente foi realizada uma pesquisa de diagnóstico interno que permitiu identificar, junto ao corpo de servidores do Ipea, a avaliação que estes fazem do desempenho e da ação da Instituição em diversas dimensões e captar suas expectativas e sugestões quanto à atuação futura.

Essas análises foram complementadas com o mapeamento de tendências de transformação, no mundo e Brasil, com potencial de gerar impacto relevante sobre o Instituto – considerando tanto a emergência de novos temas de investigação quanto mudanças nas formas de atuação.

Já a resposta à segunda questão – Aonde queremos chegar? – se concretizou na definição da Visão de Futuro do Ipea, que apresenta a situação desejada para a Instituição no horizonte de 2023.

A Visão de Futuro representa um desafio e, ao mesmo tempo, uma conquista estratégica de grande valor para a Instituição, e serve como marco referencial para a construção de uma agenda estratégica de longo prazo. Esta Visão, que projeta o Ipea dez anos adiante, foi construída ao longo de vários *workshops*, reuniões e debates dos quais participaram grande número de servidores e todo o corpo diretivo da Casa. Ela representa uma conquista estratégica de grande valor para o Ipea: uma conquista difícil porém alcançável no horizonte estipulado e em sintonia com as tendências do ambiente externo e com as oportunidades identificadas.

A Visão é complementada e indissociável da definição da Missão do Ipea, ou da sua identidade institucional, que se quer mais perene. A Missão, por sua vez, é acrescida dos Valores Institucionais, que indicam os padrões morais e de conduta que pautarão a ação do Ipea durante o processo de construção do seu futuro.

Igualmente relevante é a explicitação dos públicos-alvo que definem, com maior clareza, a quem se direciona, de modo prioritário, a ação do Ipea e quais benefícios esta ação aporta a estes públicos.

A terceira questão – Como chegaremos lá? – consiste no desdobramento da Visão de Futuro em Objetivos Estratégicos Finalísticos e de Gestão, que indicam alvos específicos a serem atingidos nestas duas dimensões e cujo alcance é indispensável para se construir a Visão de Futuro da Instituição. Estes Objetivos, que precisarão ser monitorados e gerenciados ao longo do tempo de vigência do Plano Estratégico, se desdobram em Estratégias, que consistem em um conjunto de iniciativas de alta relevância que serão desenvolvidas de forma concatenada ao longo do tempo e que indicam, de maneira mais clara e objetiva, como o Ipea irá agir para chegar ao futuro almejado.

Assim, o conjunto formado pela Visão de Futuro, Missão, Valores, Públicos-alvo e Benefícios, Objetivos Estratégicos e Estratégias, compõe o núcleo da estratégia de longo prazo do Ipea. Estes grandes direcionamentos ganharam concretude no âmbito das Diretorias, onde foram elaborados os Planos de Médio Prazo, com horizonte 2015, os quais, por sua vez, orientam a elaboração dos Planos de Ação anuais e dos seus projetos e ações.

Para viabilizar o alcance da estratégia e o desenvolvimento institucional do Ipea tendo o Plano Estratégico como referência foi necessário, em acréscimo, definir um conjunto de metodologias e instrumentos de monitoramento do Plano,

bem como os aprimoramentos organizacionais que facilitem o alinhamento da Instituição, seus recursos, processos e competências, aos objetivos propostos.

Este documento ocupa-se de apresentar o núcleo do Plano Estratégico 2013-2023, composto pela Visão de Futuro, Missão, Valores, Benefícios e Públicos-Alvo, Objetivos Estratégicos e Estratégias associadas, ou seja, as grandes escolhas institucionais e os caminhos que serão seguidos para alcançá-las.



## Introdução



Nas sociedades democráticas atuais, a formulação de políticas públicas é um processo que ganha cada vez mais complexidade, não apenas por envolver um número crescente de atores e problemáticas, mas também por colocar em xeque a capacidade do Estado de coordenar suas ações visando ao incremento de eficiência, eficácia e efetividade das mesmas.

Tendências de caráter mundial, como as mudanças demográficas e climáticas, a ascensão dos BRICs, e o acirramento da globalização e da sociedade do conhecimento ganham contornos próprios ao serem acrescidas das tendências específicas de transformação na sociedade brasileira. Neste campo, a redução da desigualdade social, os gargalos de infraestrutura, o crescimento constante da demanda por serviços urbanos básicos de qualidade, com destaque para a educação, saúde, mobilidade e segurança, a reconfiguração espacial da economia, as mudanças na gestão pública, a emergência de novos atores e movimentos sociais, entre outros, colocam novos desafios ao Estado, cujas respostas passam, necessariamente, pelo âmbito da criação e do aperfeiçoamento de políticas públicas.

Conseqüentemente, o que se observa nas sociedades contemporâneas em geral e no Brasil, em particular, é um movimento crescente de incremento da demanda por metodologias de monitoramento e de avaliação de políticas públicas, de modo a melhor direcionar e corrigir os rumos das ações do Estado.

O Ipea, em decorrência de sua própria trajetória histórica e das suas potencialidades, encontra-se bem posicionado para ocupar um lugar de maior destaque nesse campo. Ao mesmo tempo, observa-se a carência de uma reflexão sistêmica e prospectiva em torno das grandes questões nacionais que incidem sobre o desenvolvimento do Brasil, o que abre espaço para o Instituto alargar e adensar sua ação.

Porém, se as oportunidades existem, o seu aproveitamento demanda, necessariamente, o desenvolvimento de uma visão integrada das funções de pesquisa e de assessoramento, gerando sinergias e fortalecimento mútuo, que apontam para o incremento de uma *expertise* própria e diferenciada. Demanda, também, a superação dos desafios internos, especialmente no que concerne à clareza de sua Missão institucional.

O Plano Estratégico do Ipea representa a síntese das escolhas da Instituição, no que se refere às suas entregas, formas de atuação, linhas de trabalho e condições de desempenho. E como tal deverá ser o elemento norteador dos projetos e demais ações que serão desenvolvidas pela Instituição ao longo do período 2014-2023.



## IPEA – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2023

### VISÃO DE FUTURO 2023

A instituição de Estado que influencia, de maneira decisiva, as políticas públicas essenciais ao desenvolvimento

### MISSÃO

Aprimorar as políticas públicas essenciais ao desenvolvimento brasileiro por meio da produção e disseminação de conhecimentos e da assessoria ao Estado nas suas decisões estratégicas

### VALORES

Diversidade de visões

Isonomia e imparcialidade

Excelência técnica

Criatividade e inovação

Valorização das pessoas

### BENEFÍCIOS

Poder Executivo - Governo Federal				Sociedade		Demais Poderes
Políticas públicas mais efetivas, eficazes e com maior economicidade	Ação do Estado estrategicamente orientada para o longo prazo	Decisões estratégicas bem fundamentadas	Políticas públicas devidamente avaliadas	Conhecimento mais consistente e disseminado em relação ao desempenho do Estado e da dinâmica da sociedade	Debate público mais qualificado	Atuação mais efetiva, eficaz e com maior economicidade

### OBJETIVOS

#### ▶ FINALÍSTICOS

Avaliar e propor políticas públicas e programas essenciais ao desenvolvimento do país

Formular estudos prospectivos para orientar estratégias de desenvolvimento de médio e longo prazo

Assessorar o Estado na melhoria da qualidade de suas decisões

Contribuir para a qualificação do debate público quanto aos rumos do desenvolvimento do país e da ação do Estado

#### ▶ DE GESTÃO

Assegurar produtividade com qualidade e quantitativo adequado de servidores

Garantir confiabilidade, agilidade e efetividade aos processos e sistemas de gestão

Fortalecer e articular a comunicação externa e interna

Garantir foco e sinergia ao Plano de Trabalho

# Capítulo 1

## O Ipea em 2023: Visão de Futuro, Missão, Valores, Públicos-alvo e Benefícios

### 1.1 VISÃO DE FUTURO

A Visão de Futuro é a imagem que descreve a situação desejada para o Ipea no ano de 2023. Sintetiza os desejos e aspirações dos seus quadros quanto ao futuro do Instituto, ou sobre como este deseja ser e quer ser percebido por seus parceiros, por seus usuários e pela sociedade de forma mais ampla.

Configurada como expressão de uma imagem desejada, a Visão de Futuro é constituída por atributos de desafio, que apontam para uma conquista estratégica difícil, mas não impossível, que pode ser alcançada no espaço temporal definido pelo Plano Estratégico.

Dessa forma, a Visão de Futuro é o elemento-chave de mobilização dos sonhos e esforços do corpo de servidores do Ipea em todos os níveis.

Assim, ao fim do ciclo de dez anos do Planejamento Estratégico, o Ipea se propõe o desafio de ser e de ser reconhecido como:

#### VISÃO DE FUTURO 2023

A instituição de Estado que influencia, de maneira decisiva, as políticas públicas essenciais ao desenvolvimento

A Visão de Futuro do Ipea expressa a vontade institucional de permanecer sendo uma Instituição de Estado, onde trabalham servidores públicos, cujo compromisso é com o Estado e que se enquadram em carreiras de Estado.

Além disso, expressa o desejo de continuar fazendo o que é, hoje, sua vocação maior: propor, avaliar e transformar as políticas públicas. Porém, não se trata de quaisquer políticas, mas sim daquelas que são essenciais ao desenvolvimento em suas múltiplas dimensões.

### 1.2 MISSÃO

Se a Visão de Futuro expressa o que o Ipea pretende ser daqui a dez anos, a Missão enuncia o que o Ipea é, o que faz e para que serve. Em suma, a Missão é uma declaração de propósito, ampla e duradoura, que explicita a razão de ser da Instituição, sua essência e sua identidade. Ela individualiza e distingue o Ipea em relação aos demais *think tanks* existentes, e ultrapassa os horizontes do Plano Estratégico.

A Missão do Ipea, coletivamente elaborada, se apresenta como:

### MISSÃO

Aprimorar as políticas públicas essenciais ao desenvolvimento brasileiro por meio da produção e disseminação de conhecimentos e da assessoria ao Estado nas suas decisões estratégicas

A Missão do Ipea explicita o seu compromisso primeiro, que é o de aprimorar as políticas públicas essenciais ao desenvolvimento do país, e indica que isso será feito mediante duas grandes linhas de atuação: de um lado a produção e disseminação de conhecimentos e, de outro, a prestação de serviços de assessoria estratégica ao Estado.

Estas duas linhas estão estreitamente conectadas: é a partir do conhecimento produzido nos estudos e pesquisas que o Ipea se capacita e se habilita a assessorar órgãos do Estado brasileiro na tomada de decisões estratégicas.

### 1.3 VALORES

Os valores constituem as crenças, atitudes e parâmetros básicos que orientarão a administração, o funcionamento e o relacionamento, interno e externo, do Ipea. São escolhas específicas e próprias ao Ipea, e não se confundem com premissas ou pressupostos que são válidos para o serviço público de forma ampla, como é o caso da transparência ou da ética – valores perenes e transversais às diversas instituições públicas.

Complementares à Missão, os valores intrínsecos do Ipea consistem nas referências para o desenvolvimento das atividades da Instituição, imprimindo coerência entre ideologia e ações em uma dimensão atemporal.

Os cinco valores que o Ipea escolheu como norteadores da sua atuação no futuro estão interconectados, se complementam e fortalecem mutuamente. São eles:

#### **DIVERSIDADE DE VISÕES**

O fato de o Ipea ser composto por um corpo técnico altamente multidisciplinar, com grande diversidade tanto de áreas de formação, quanto de escolas de pensamento, imprime ao seu ambiente de trabalho e à sua produção diferentes perspectivas sobre um mesmo objeto. Esta pluralidade de visões e de pensamento, além de ser um ativo, é considerada um dos maiores valores da Instituição, uma vez que, além de representar o respeito à diversidade, amplia a capacidade da Instituição de compreensão e de atuação sobre uma realidade que se mostra cada vez mais complexa.

#### **ISENÇÃO E IMPARCIALIDADE**

O Ipea é e quer continuar sendo um órgão de Estado, como apregoado em sua Visão de Futuro. Portanto, os estudos, pesquisas e demais ações desenvolvidas devem trazer a marca da isenção e imparcialidade, no sentido de que não devem servir a propósitos específicos de governos, partidos, associações ou outros. Suas práticas deverão estar, e ser reconhecidas, como orientadas a favor dos interesses do Estado brasileiro.

### **EXCELÊNCIA TÉCNICA**

O incentivo à diversidade de visões e a multidisciplinaridade dos quadros não pode significar, sob nenhuma hipótese, perda da qualidade técnica dos trabalhos desenvolvidos. A excelência técnica, que sempre foi uma marca do Ipea, deve continuar a ser perseguida e reconhecida, tanto interna quanto externamente.

### **CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO**

A liberdade para o exercício da criatividade e da inovação deverá ser assegurada ao corpo funcional. É necessário evitar ao máximo as amarras da reprodução de modelos e da repetição de padrões de análise e de atuação que no passado podem ter feito sucesso, mas que a realidade indica estarem esgotados. A busca do novo, não pela novidade em si, mas pelo que ele pode trazer de melhoria para a compreensão, a qualidade e a acuidade das análises e conclusões, deverá ser uma prática constante e estimulada.

### **VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS**

O Ipea é um *think tank* e, como tal, seu maior ativo são as pessoas que nele atuam. Portanto, a capacidade de atrair os melhores talentos e de retê-los na Instituição, por meio de políticas que os valorizem devidamente, é condição essencial à sua continuidade e relevância.

## **VALORES**

- Diversidade de visões
- Isenção e imparcialidade
- Excelência técnica
- Criatividade e inovação
- Valorização das pessoas

## **1.4 PÚBLICOS-ALVO E BENEFÍCIOS**

Um dos elementos centrais do Plano Estratégico é a indicação clara dos públicos-alvo para os quais a ação primordial da Instituição está dirigida ou a quem esta se destina. Aliado a isso, definem-se as transformações (benefícios) que se pretende proporcionar nestes públicos, ou, em outras palavras, o resultado da atuação da Instituição. A definição dos públicos-alvo e dos benefícios facilitam o foco e a maior seletividade nas escolhas, evitando dispersão de esforços e iniciativas.

Nesse sentido, os benefícios correspondem à incorporação, pelos públicos-alvo, das entregas feitas pela Instituição, de forma tal que estes públicos passam a ser influenciados (ou as suas ações são alteradas) por estas entregas. Ao mesmo tempo, as demandas destes públicos também influenciam a agenda de pesquisa e de atuação geral da Instituição.

Portanto, de forma complementar à Missão, os benefícios, ao indicarem os resultados que serão gerados e entregues, representam uma grande referência para o desenvolvimento das atividades do Ipea.

Foram eleitos três públicos-alvo prioritários, e o Ipea se compromete em gerar, para estes, os seguintes benefícios:

#### **PODER EXECUTIVO DA UNIÃO | GOVERNO FEDERAL**

##### **BENEFÍCIOS:**

- POLÍTICAS PÚBLICAS EFETIVAS, EFICAZES E COM MAIOR ECONOMICIDADE

Em consonância com a Missão, que aponta a razão de ser do Ipea centrada no aprimoramento das políticas públicas, o principal benefício que a Instituição pode gerar junto ao Poder Executivo da União – Governo Federal é a melhoria das políticas públicas essenciais ao desenvolvimento nacional, tornando-as cada vez mais efetivas, eficazes e com menor custo para o Estado e, consequentemente, para a sociedade.

- AÇÃO DO ESTADO ESTRATEGICAMENTE ORIENTADA PARA O LONGO PRAZO

Como órgão vinculado à Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, que tem por função primordial a elaboração do planejamento de longo prazo para o país, o Ipea também deve gerar produtos que permitam ao Estado brasileiro antecipar problemas e identificar oportunidades, e assim, orientar suas ações tendo em conta o longo prazo.

- DECISÕES ESTRATÉGICAS BEM FUNDAMENTADAS

A qualidade do processo de decisão estratégica do Estado depende, essencialmente, da sua fundamentação em termos de dados, análises, projeções e interpretações. O Ipea se compromete a produzir conhecimentos que suportem este processo, permitindo a melhoria da qualidade das decisões que vierem a ser tomadas.

- POLÍTICAS PÚBLICAS DEVIDAMENTE AVALIADAS

O aprimoramento das políticas públicas demanda, necessariamente, que estas sejam avaliadas segundo elevados padrões de qualidade e proficiência, que indiquem em que medida os resultados pretendidos estão sendo alcançados e os efeitos (previstos e imprevistos) que estão sendo gerados com sua implantação. Este é um compromisso assumido pelo Ipea e que norteia a sua prática já de longa data, devendo estar ainda mais reconhecido no horizonte futuro.

#### **SOCIEDADE**

##### **BENEFÍCIOS:**

- CONHECIMENTO MAIS CONSISTENTE E DISSEMINADO EM RELAÇÃO AO DESEMPENHO DO ESTADO E DA DINÂMICA DA SOCIEDADE

Como Instituição que estuda o Estado e seu desempenho, o Ipea assume o compromisso de disponibilizar à sociedade, em suas diversas dimensões, o conhecimento produzido neste campo. Com isso espera contribuir para o avanço da democracia e para o melhor conhecimento da sociedade sobre sua própria dinâmica de transformação.

➤ DEBATE PÚBLICO MAIS QUALIFICADO

Ao disponibilizar o conhecimento produzido à sociedade, o Ipea pretende contribuir para reduzir a assimetria de informações entre os diferentes atores sociais e elevar o grau de qualificação do debate público. Municiados de estudos, dados e fatos, os vários atores, públicos e privados, podem se colocar na arena política em melhores condições de argumentação e de negociação.

**PODERES LEGISLATIVO E JUDICIÁRIO**

**BENEFÍCIO:**

➤ ATUAÇÃO MAIS EFETIVA, EFICAZ E COM MAIOR ECONOMICIDADE

À semelhança do benefício gerado ao Poder Executivo, o Ipea almeja, com o resultado de seu trabalho, contribuir para que a atuação dos demais poderes sofra melhorias contínuas em consistência, qualidade, eficácia e com custos mais reduzidos para a sociedade. Dessa forma, para o Poder Legislativo, o Ipea se compromete a entregar informações de qualidade que possam subsidiar a produção legislativa e a avaliação e fiscalização de políticas públicas. Em relação ao Poder Judiciário, o compromisso é entregar informações de qualidade que subsidiem suas ações e que contribuam para uma Justiça mais ágil e acessível.

**BENEFÍCIOS**

**Poder Executivo – Governo Federal**

- Políticas públicas mais efetivas, eficazes e com maior economicidade
- Ação do Estado estrategicamente orientada para o longo prazo
- Decisões estratégicas bem fundamentadas
- Políticas públicas devidamente avaliadas

**Sociedade**

- Conhecimento mais consistente e disseminado em relação ao desempenho do Estado e da dinâmica da sociedade
- Debate público mais qualificado

**Demais Poderes**

- Atuação mais efetiva, eficaz e com maior economicidade

## Capítulo 2



## Capítulo 2

### Construindo o futuro: Objetivos e Estratégias

Para que o Ipea possa alcançar sua Visão de Futuro e gerar os benefícios que se propõe será necessária a concentração de esforços e recursos na realização de oito Objetivos Estratégicos. Os Objetivos Estratégicos são resultados prioritários que devem ser alcançados ou mantidos no horizonte do Plano Estratégico. Envolvem tanto a atividade fim da Instituição quanto a atividade de gestão, e tratam de “o que será feito” para que esta cumpra com os compromissos assumidos.

Entre os Objetivos Estratégicos que deverão orientar o conjunto de suas ações ao longo da vigência do Plano, quatro são de natureza finalística e outros quatro referentes ao desempenho e à gestão interna.

Os Objetivos Estratégicos, por sua vez, são desdobrados em Estratégias específicas, que expressam a forma pela qual os resultados almejados serão alcançados, ou o “como”. Estas correspondem às iniciativas relevantes que indicam como o Ipea procurará alcançar cada Objetivo. Para o conjunto de oito Objetivos Estratégicos o Ipea definiu 36 Estratégias que irão viabilizar o alcance da Visão de Futuro, sendo, portanto, o grande fio condutor à concretização das transformações requeridas.

#### 2.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FINALÍSTICOS

Os Objetivos Estratégicos Finalísticos são análogos aos benefícios que se pretende proporcionar aos públicos-alvo, dialogando diretamente com estes. São resultados prioritários, referentes às

atividades-fim do Ipea, que deverão ser alcançados e mantidos no horizonte do Plano Estratégico. Não raro os objetivos se reforçam mutuamente, adensando os benefícios que se pretende gerar. Ao mesmo tempo, os Objetivos Estratégicos Finalísticos se voltam ao aproveitamento de oportunidades apresentadas pelo ambiente externo. Representam as escolhas institucionais em termos de ocupação de novos espaços de atuação e de adensamento ou consolidação dos espaços que já são ocupados.

O Ipea elegeu quatro Objetivos Estratégicos Finalísticos para concentrar sua ação ao longo do período de vigência do Plano Estratégico. Estes estão desdobrados em 17 Estratégias, conforme apresentado a seguir.

#### OBJETIVOS

##### ▶ FINALÍSTICOS

- Avaliar e propor políticas públicas e programas essenciais ao desenvolvimento do país
- Formular estudos prospectivos para orientar estratégias de desenvolvimento de médio e longo prazo
- Assessorar o Estado na melhoria da qualidade de suas decisões
- Contribuir para a qualificação do debate público quanto aos rumos do desenvolvimento do país e da ação do Estado

**OBJETIVO FINALÍSTICO 1.** AVALIAR E PROPOR POLÍTICAS PÚBLICAS E PROGRAMAS ESSENCIAIS AO DESENVOLVIMENTO DO PAÍS

A consolidação da inserção institucional do Ipea junto ao Estado brasileiro depende essencialmente de sua capacidade de identificar nichos de atuação que combinem as capacidades institucionais, e suas vocações, com as necessidades do Estado. Nesse sentido, se foge ao escopo do Ipea decidir sobre as políticas públicas que serão implantadas e ocupar-se desta implantação, o mesmo não pode ser dito em relação à avaliação e proposição das mesmas. O Ipea já se ocupa da avaliação de políticas, porém pode vir a fazê-lo com mais protagonismo, especialmente porque este é um tema central para balizar a ação do Estado e em relação ao qual existem lacunas de atores e de competências.

Considerando a vocação do Ipea expressa na sua Missão, sua Visão de Futuro e os benefícios que pretende entregar, este é um campo no qual o Ipea pretende ampliar e solidificar sua atuação, adensando sua *expertise* em metodologias e na realização de pesquisas; provendo mais assessorias; mantendo seus quadros informados e atualizados quanto às agendas do Estado, para conhecer o que está sendo proposto e para desenvolver a capacidade de antecipação em relação ao que está sendo inserido no debate; e lançando mão de seu diferencial, que é a capacidade de inserção junto ao Estado, para se fazer presente em fóruns consultivos e deliberativos das políticas públicas.

Porém, faz-se importante salientar que o Ipea não se propõe a avaliar ou propor quaisquer políticas ou programas, mas sim concentrar-se naqueles que são estratégicos para o desenvolvimento do país em determinados momentos históricos.

**ESTRATÉGIAS**

- Realizar pesquisa de excelência para apoiar as políticas públicas e programas essenciais ao desenvolvimento
- Garantir a representação do Ipea em colegiados consultivos e deliberativos de políticas públicas para influenciar a construção da agenda institucional
- Ampliar o assessoramento e a cooperação com os órgãos governamentais mais relevantes para influenciar a avaliação e formulação de políticas públicas e programas
- Manter o quadro técnico do Ipea informado e atualizado sobre a agenda institucional de políticas públicas
- Ampliar o acesso e uso de bases de dados necessárias à avaliação e à proposição de políticas públicas

**OBJETIVO FINALÍSTICO 2.** FORMULAR ESTUDOS PROSPECTIVOS PARA ORIENTAR ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO DE MÉDIO E LONGO PRAZO

Ainda que o Ipea possua experiência na elaboração de projeções e mapeamento de tendências, de um modo geral sua atuação no campo da formulação de estudos prospectivos ainda é incipiente.

Porém, está é uma área em relação à qual, no âmbito do Estado brasileiro, não existe ainda muita *expertise* acumulada, especialmente quando se considera a elaboração de cenários (prospectivos, para além dos projetivos), identificação de tendências de médio e longo prazo e outros estudos que antecipem o futuro para orientar a formulação de estratégias de desenvolvimento.

Abraçar este desafio permitirá fortalecer o papel do Ipea junto ao Estado, e, de modo complementar, dará maior suporte à SAE na formulação e proposição de estratégias de desenvolvimento para o Brasil.

Para tanto será necessário estar atualizado em relação ao estado da arte nas metodologias de prospecção e desenvolver e ofertar estudos que antecipem questões relevantes ao desenvolvimento em nível nacional e setorial. Como consequência, o Ipea poderá ainda fornecer assessoria à demais instituições públicas para que se capacitem para desenvolver seus próprios estudos e análises antecipatórios.

#### ESTRATÉGIAS

- > Ofertar aos órgãos decisórios estudos prospectivos para antecipar impactos e identificar temas estratégicos para o desenvolvimento brasileiro
- > Ofertar aos órgãos decisórios estudos prospectivos setoriais e regionais que subsidiem o aprimoramento de políticas públicas e programas estratégicos
- > Propor e desenvolver pesquisas e metodologias relacionadas à prospecção
- > Assessorar instituições públicas na elaboração de estudos prospectivos

#### OBJETIVO FINALÍSTICO 3. ASSESSORAR O ESTADO NA MELHORIA DA QUALIDADE DE SUAS DECISÕES

A verdadeira inserção institucional do Ipea passa, necessariamente, pela realização de trabalho de assessoria de alto nível. Esta é a forma, por excelência, de garantir que os trabalhos desenvolvidos pela Instituição possam desembocar na geração dos benefícios e resultados almejados. É por meio da atividade de assessoria que o Ipea dá tangibilidade, junto ao Estado, às conclusões obtidas com seus estudos e pesquisas e contribui para que as decisões tomadas no âmbito do Estado sejam mais embasadas e ganhem em qualidade.

Esta é uma atividade que tradicionalmente é desenvolvida pelo Ipea, porém, no horizonte do Plano Estratégico, ela pode ser adensada, aprimorada e melhor qualificada, ampliando o reconhecimento da Instituição como órgão relevante do Estado.

Para tanto se faz necessário conhecer os principais problemas e gargalos que incidem sobre a agenda do Estado (e produzir estudos e diagnósticos sobre os mesmos), prospectar e antecipar temas que deverão compor esta agenda no futuro, e aumentar a tempestividade e a capacidade de resposta às demandas por assessoria sem perda de qualidade.

#### ESTRATÉGIAS

- Pesquisar e produzir diagnósticos sobre os principais problemas que impactam na agenda prioritária do Estado
- Pesquisar e disseminar temas, propostas e métodos inovadores
- Ampliar a prestação de serviços de assessoria ao Estado, de forma que resulte em respostas rápidas e consistentes para solução de problemas prioritários do desenvolvimento
- Ter sistema atualizado com informações, estudos e indicação de pessoas e instituições relacionados às políticas e programas prioritários do Estado
- Aumentar a capacidade de resposta do Ipea, por meio da mobilização de redes e maior produtividade no uso de bases de dados

**OBJETIVO FINALÍSTICO 4.** CONTRIBUIR PARA A QUALIFICAÇÃO DO DEBATE PÚBLICO QUANTO AOS RUMOS DO DESENVOLVIMENTO DO PAÍS E DA AÇÃO DO ESTADO

Ao contribuir para a melhoria da ação do Estado e para o aprimoramento das políticas públicas, o Ipea também se qualifica, de forma diferenciada, para alimentar o debate público em relação aos rumos do desenvolvimento do país e da ação do Estado. Trata-se, aqui, de favorecer a formação de uma consciência social mais embasada e fundamentada, capaz de discutir com propriedade sobre os modelos de desenvolvimento que se deseja. Ao mesmo tempo, por sua proximidade e fácil interlocução com a sociedade, o Ipea tem condições de fazer o movimento inverso, qual seja, informar

e sensibilizar o Estado para as diversas forças e dinâmicas de transformação que atravessam o tecido social.

Para fazê-lo, o Ipea se propõe a estar constantemente identificando e aprofundando os temas que emergem nas agendas da sociedade, auscultando os diferentes atores sociais e subsidiando-os com informações e conhecimentos em formatos e linguagens adequados ao seu perfil.

#### ESTRATÉGIAS

- Identificar, pesquisar e disseminar temas relevantes e emergentes na sociedade
- Disponibilizar, em formatos adequados, as informações e conhecimentos produzidos pelo Ipea para atores da sociedade, incluindo locais e internacionais
- Auscultar, articular e subsidiar os atores sociais relevantes para o desenvolvimento, por meio de redes e de diferentes canais de interação

## 2.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE GESTÃO

Os Objetivos Estratégicos de Gestão indicam as transformações internas e o modo como o Ipea irá se organizar para conseguir atingir seus Objetivos Finalísticos, prover as transformações desejadas no seu público-alvo e caminhar rumo ao alcance de sua Visão de Futuro. São voltados às ações que permitirão ao Ipea transformar-se em uma instituição mais orientada para a entrega de resultados. Além disso, os Objetivos de Gestão visam, sobretudo, eliminar as fragilidades internas e fortalecer as potencialidades e os diferenciais institucionais.

Trata-se, portanto, de resultados estratégicos referentes às atividades-meio do Ipea, formulados em termos qualitativos, que devem ser alcançados ou mantidos no horizonte do Plano Estratégico.

O Ipea elegeu quatro Objetivos Estratégicos de Gestão para concentrar sua ação ao longo do período de vigência do Plano Estratégico. Estes estão desdobrados em dezenove Estratégias, conforme apresentado a seguir.

## OBJETIVOS

### ► DE GESTÃO

- Assegurar produtividade com qualidade e quantitativo adequado de servidores
- Garantir confiabilidade, agilidade e efetividade aos processos e sistemas de gestão
- Fortalecer e articular a comunicação externa e interna
- Garantir foco e sinergia ao Plano de Trabalho

### **OBJETIVO DE GESTÃO 1.** ASSEGURAR PRODUTIVIDADE COM QUALIDADE E QUANTITATIVO ADEQUADO DE SERVIDORES

O principal ativo do Ipea são as pessoas que nele atuam. Reforçar, motivar e qualificar continuamente estes quadros, além de favorecer a valorização das pessoas (definida como um dos seus Valores), consiste em condição basilar para que a Instituição desempenhe sua Missão e produza os resultados esperados para seus públicos e as transformações que se pretende no país.

Dessa forma, assegurar a produtividade de seu contingente de pessoas e, ao mesmo tempo, garantir que a Instituição disponha de um processo de reposição do seu quadro de servidores para desempenhar suas atividades, especialmente considerando as possibilidades de perda de capacidade em determinadas áreas em função das aposentadorias que se projetam para o futuro, destaca-se como um dos objetivos estratégicos de maior relevância para o Ipea.

Para tanto, é necessário empreender ações que garantam não apenas a contínua qualificação dos servidores em temas e áreas onde o Ipea já atua mas, sobretudo, investimentos na aquisição de conhecimentos que se situam no estado da arte de novos temas ou áreas, como em relação a metodologias de avaliação e prospecção. Igualmente é necessário desenvolver competências gerenciais que qualifiquem (e mantenham atualizados) os servidores que venham a ocupar cargos gerenciais.

Soma-se a isso a imprescindível necessidade de investir nos sistemas e processos de gestão de pessoas que tenham como referência o desempenho (incluindo mecanismos de retenção de talentos) e a criação de condições de trabalho motivadoras.

Ressalta-se ainda que, além dos servidores próprios, o Ipea conta com uma rede de colaboradores (pesquisadores, bolsistas) e de funcionários terceirizados que, de forma articulada, contribuem decisivamente para a expansão da capacidade de produção do Instituto. Como tal devem ser alvo de políticas claras, que balizem o seu relacionamento com a Instituição.

#### ESTRATÉGIAS

- Desenvolver a qualificação dos servidores, particularmente em metodologias de avaliação, prospecção e competências gerenciais, alinhada ao Plano Estratégico
- Estruturar e qualificar a gestão de pessoas com uma política de incentivo ao desempenho
- Propiciar ambiente e condições de trabalho motivadores
- Viabilizar a adequação permanente do perfil e do quantitativo de pessoal por meio de políticas de ingresso, alocação e retenção de talentos
- Implantar política corporativa para relacionamento com pesquisadores externos, bolsistas e terceirizados, com foco na profissionalização das relações, monitoramento e fiscalização

#### OBJETIVO DE GESTÃO 2. GARANTIR CONFIABILIDADE, AGILIDADE E EFETIVIDADE AOS PROCESSOS E SISTEMAS DE GESTÃO

Os processos e sistemas de gestão fornecem a estrutura que sustenta a realização dos projetos no Ipea. Dessa forma, para que estes projetos atinjam os objetivos almejados nos prazos previstos, é fundamental que os processos e sistemas de gestão trabalhem orientados à obtenção de resultados por parte da Instituição. De tempos em tempos torna-se necessária a revisão destes sistemas e processos, de modo a adequá-los à nova realidade institucional, especialmente considerando suas escolhas estratégicas.

Aspectos como a busca crescente de economicidade, transparência, agilidade e também confiabilidade devem permear o aprimoramento e criação de novos processos e sistemas.

#### ESTRATÉGIAS

- Assegurar a gestão estratégica para garantir a atualização e o monitoramento do Plano Estratégico
- Aprimorar a gestão por projetos com critérios claros para a alocação de recursos
- Aprimorar e integrar os processos e os sistemas de gestão para assegurar transparência, agilidade e economicidade
- Redesenhar os processos críticos, de modo a aumentar sua confiabilidade, eficiência e eficácia

#### OBJETIVO DE GESTÃO 3. FORTALECER E ARTICULAR A COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA

A melhoria da comunicação interna favorece a transparência, reduz ruídos, incide sobre a subjetividade na percepção das condições de trabalho, favorece a formação de um senso de pertencimento e, sobretudo, estimula a criação de sinergias e de trabalhos conjuntos.

De outro lado, a comunicação externa incide diretamente sobre a imagem da Instituição, sobre a forma como esta pode ser percebida por seus clientes, parceiros e sociedade em geral. O alcance da institucionalidade desejada para o Ipea passa também pela angariação de percepções positivas quanto à sua essencialidade como órgão de Estado. Acresce

que é no e do diálogo com seus públicos que o Ipea tem condições de difundir os resultados de seu trabalho e captar tanto a emergência de novos temas quanto novas demandas.

Nesse sentido, se é imprescindível fortalecer cada vertente de comunicação individualmente, é igualmente necessário definir mecanismos que possibilitem sua articulação.

#### ESTRATÉGIAS

- Qualificar a comunicação interna, com o intuito de criar um ambiente cooperativo e de amplo acesso às informações de interesse do servidor
- Assegurar transparência às decisões tomadas no âmbito da diretoria colegiada e de outras instâncias decisórias
- Definir uma política institucional de relacionamento com o público externo, particularmente com a mídia
- Divulgar os resultados de estudos e pesquisas em linguagem adequada aos diferentes atores nacionais e internacionais
- Aprimorar canais e espaços de diálogo entre o Ipea e seus principais parceiros e públicos

#### OBJETIVO DE GESTÃO 4. GARANTIR FOCO E SINERGIA AO PLANO DE TRABALHO

A implementação da estratégia planejada viabiliza-se através de projetos e ações que são descritos nos Planos de Trabalho do Ipea. É o plano de trabalho que define, ano a ano, o que será

executado em um determinado período e o montante de recursos financeiros e humanos que serão disponibilizados. Desta forma, a sintonia fina e aderência entre ambos (Plano de Trabalho e Plano Estratégico) é condição indispensável para que se alcance os objetivos propostos, assegurando foco às ações.

Ao mesmo tempo, a busca de maior integração do Ipea aponta para a necessária atuação conjunta das diretorias e coordenações em projetos e atividades que agreguem diversas unidades e que lancem mão dos sistemas e processos de gestão do conhecimento e inovação, com menos desperdícios e maior sinergia.

#### ESTRATÉGIAS

- Aprimorar o processo de elaboração do Plano de Trabalho, de modo a garantir a definição e desdobramento dos projetos em conformidade com o Plano Estratégico
- Promover e incentivar a construção coletiva de projetos entre diretorias e coordenações
- Aprimorar política de celebração e operacionalização de acordos e convênios visando garantir seu alinhamento com o Plano Estratégico do Ipea
- Aperfeiçoar e institucionalizar a gestão do conhecimento e da inovação
- Criar espaços e instrumentos institucionais de acompanhamento e debate sobre a conjuntura nacional, com disseminação de seus resultados na Instituição

## Capítulo 3



## Capítulo 3

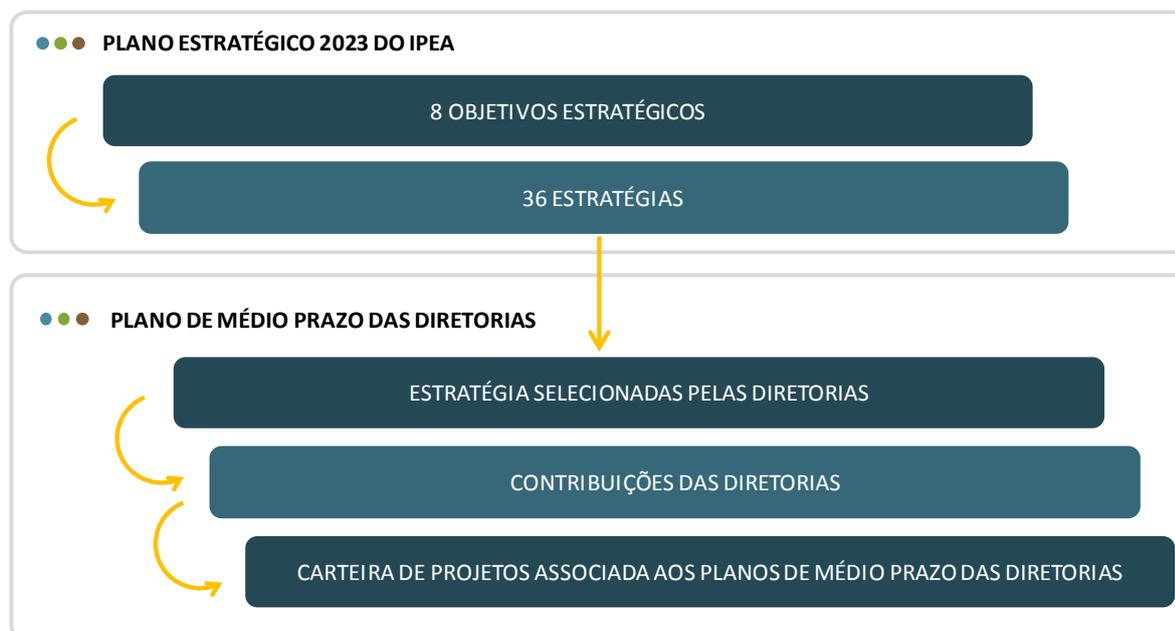
### A implementação do Plano Estratégico: o grande desafio

A conclusão do Plano Estratégico não significa o término do processo de planejamento. O Plano não é um fim em si mesmo e nem se materializa sem que muito esforço seja empreendido neste sentido.

A efetiva implementação da estratégia de longo prazo envolve muitas outras etapas, sendo a primeira delas a sua decomposição em ações de médio e curto prazo. Este desmembramento é condição básica para que se consiga fazer a estratégia acontecer em sequências lógicas e contínuas e, ao mesmo tempo, garantir flexibilidade para fazer as correções de rumos, caso haja alterações relevantes nos ambientes externo

ou interno da Instituição (captadas pelas ações de monitoramento).

No Ipea, o Plano de Longo Prazo (horizonte 2023) ganha concretude nos Planos de Médio Prazo das Diretorias, elaborados com horizonte de 2015. Para a elaboração dos seus respectivos planos, as diretorias realizaram uma reflexão estratégica visando identificar entre as estratégias corporativas aquelas com as quais poderiam contribuir de modo mais efetivo. A partir dessas escolhas especificaram as contribuições (grandes entregas) que realizarão no biênio e identificaram os projetos viabilizadores destas entregas.



**Figura 2.** Desdobramento do Plano Estratégico 2023

Dessa forma, a estratégia desenhada considerando o longo prazo (2023) se integra com os Planos de Trabalho por meio da elaboração dos Planos de Médio Prazo das Diretorias (2015). Os planos táticos se desdobram nos orçamentos de cada ano, que proverá os recursos para a realização dos projetos previstos. Daí a importância crucial de haver sintonia entre os prazos de elaboração do orçamento e os prazos de definição dos Projetos Estratégicos.

Essas ações, porém, embora essenciais para a implantação do Plano, ainda não são suficientes. A transformação da estratégia institucional em resultados concretos exige um esforço

sistemático de mobilização de recursos, motivação de pessoas, construção de compromissos, execução de projetos e atividades, verificação de prazos e custos, diálogo com os beneficiários, superação de restrições e dificuldades, administração de conflitos, enfim, um amplo e contínuo trabalho gerencial que tem por objetivo último fazer o Plano acontecer.

Um dos principais focos do esforço gerencial é manejar as restrições, ou seja, gerenciar de modo tal que o conjunto de projetos e atividades fique menos exposto a riscos. Gerenciar as restrições significa, principalmente, ser capaz de prever e de identificar problemas, de equacioná-los de modo proativo e evitar que se instalem.

Como forma de reforçar esta capacidade de gerenciamento, impõe-se a necessidade de acompanhar a execução dos projetos garantindo a sua concretização, assim como de monitorar continuamente a execução do Plano e as mudanças nos ambientes interno e externo do Ipea.

O gerenciamento por projetos consiste na integração e acompanhamento de elementos-chave que compõem um projeto, tais como escopo, prazos, custos, recursos humanos, riscos, padrões de qualidade, entre outros. Aqui o fundamental é identificar os gargalos e agir a tempo de corrigi-los.



**Figura 3.** Integração entre longo, médio e curto prazo  
 Nota: a partir de 2015 os planos de médio prazo serão quadriennais, articulados ao ciclo de elaboração do PPA do Governo Federal.

Já o monitoramento do Plano Estratégico consiste em uma atividade sistemática que visa prover os tomadores de decisão com informações relevantes, sintéticas e tempestivas do desempenho do Planejamento Estratégico, com a indicação dos principais problemas e oportunidades para sua execução, e a proposição de medidas corretivas ou preventivas. O monitoramento é, portanto, um processo que se desenvolve ao longo de todo o período de execução do Plano e seus produtos são as decisões preventivas ou corretivas que visam transformar as intenções planejadas em ações e resultados.

Por fim, as ações de comunicação, voltadas à promoção da divulgação ampla e articulada do Plano Estratégico aos parceiros internos e externos ao Ipea, revelam-se igualmente relevantes. A elaboração de uma agenda de comunicação consistente e estruturada permite alinhar e motivar as pessoas responsáveis pela execução do Plano e seus públicos-alvo, facilita a mobilização de parceiros e o compartilhamento de recursos.



# Anexo

## Nota Metodológica

A elaboração do Plano Estratégico do Ipea foi realizada ao longo do ano de 2013 e envolveu diretamente mais de cinquenta servidores da Instituição, além de vários outros servidores que estiveram presentes em etapas específicas, dando suas contribuições.

O processo foi concebido e conduzido segundo um modelo de trabalho, governança e gestão que apregoava o estreito relacionamento entre a consultoria e o Ipea em todos os momentos, desde os primeiros trabalhos de análise dos

insumos até os processos de tomada de decisão. Ao mesmo tempo, o processo foi desenhado para permitir e estimular a contínua ampliação da participação dos servidores. A partir de aproximações sucessivas, com níveis crescentes e mais densos de consenso e de envolvimento dos servidores da casa, os diversos elementos do Plano Estratégico foram sendo construídos, debatidos e aprimorados até alcançarem a sua forma final, aprovada pelo corpo Diretor e apresentada neste documento (Figura 4).



**Figura 4.** Governança e Construção do Plano Estratégico do Ipea

Os trabalhos partiam de insumos produzidos pela consultoria, que serviram de base para as reflexões iniciais sobre os ambientes externo e interno, valores e modo de atuação do Ipea, além de aportarem ideias para a definição de estratégias. Tais insumos eram submetidos à apreciação do *Núcleo Executivo*, formado pelos Diretores Adjuntos, para que pudessem propor melhorias e validá-los.

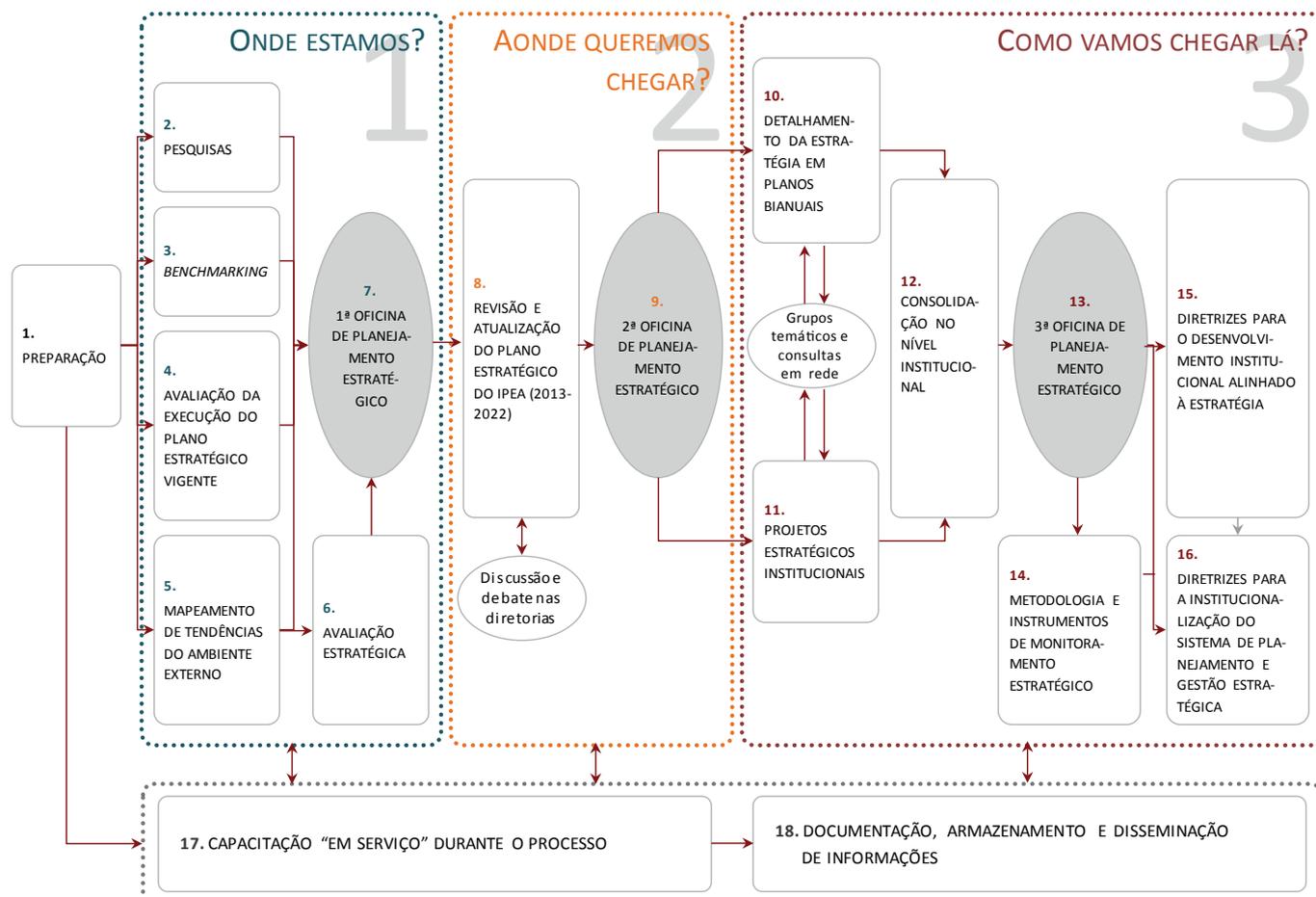
Na sequência, eram realizadas Oficinas de Trabalho com a *Equipe Técnica de Contrapartida*, composta por representantes de todas as Diretorias do Ipea. Estas oficinas tinham o objetivo de, tomando os insumos como referência, produzir as versões iniciais dos elementos do Plano Estratégico (primeira versão de Missão, de Visão de Futuro e assim por diante). Coube a este grupo o papel de assimilar as metodologias e ferramentas, transferidas pela consultoria, que foram utilizadas ao longo de todo o projeto.

Os resultados gerados nas Oficinas de Trabalho retornavam às Diretorias para serem apreciados por grupos mais amplos, envolvendo um número maior de servidores, que por sua vez opinavam e faziam sugestões de melhorias. Este material era então remetido à consultoria, que avaliava sua consistência, propunha aprimoramentos e o submetia à apreciação em reuniões com a *Presidência e Diretoria Colegiada*, para que este fosse devidamente debatido e validado em sua instância final.

Em paralelo, como parte integrante do modelo de gestão, foram realizadas reuniões semanais de controle e monitoramento do projeto e do contrato. Estes encontros, que contavam com a participação do Gerente e Diretor do Projeto, pelo lado da consultoria, e dos Coordenadores do Contrato, pelo lado do Ipea, tinham como objetivo garantir o cumprimento dos prazos e dos produtos estabelecidos no contrato, assim como a identificação e superação de dificuldades.

Foi também oferecida a todos os servidores do Ipea a oportunidade de acompanhar o andamento do projeto e participar, encaminhando contribuições e sugestões por meio de um *hotsite* criado especialmente para este fim.

Todo este processo desdobrou-se em dezoito etapas (Figura 5), conforme descrito a seguir.



**Figura 5.** Processo de Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional do Ipea

Elaboração: Macroplan – Prospectiva, Estratégia & Gestão.

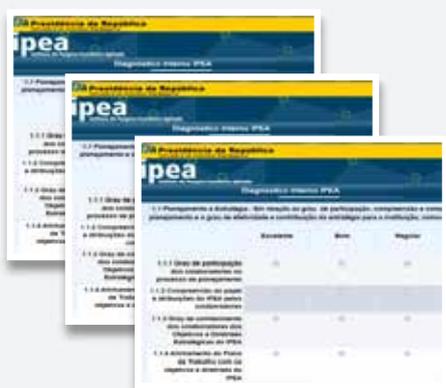
As primeiras etapas do projeto foram destinadas a oferecer insumos para que o Ipea respondesse à questão “Onde estamos?”. Desse modo, inicialmente foi desenvolvido um conjunto de pesquisas com servidores e atores externos à Instituição. Internamente foram entrevistados o Presidente, o Chefe de Gabinete, todos os diretores e alguns diretores adjuntos, totalizando quatorze pessoas. Externamente foram ouvidos representantes do Governo Federal, de instituições de pesquisa e de instituições de fomento e de desenvolvimento, totalizando 31 pessoas. As entrevistas exploraram a avaliação da situação atual do Ipea e as escolhas que deveriam pautar a construção do seu futuro em relação a formas e natureza de atuação, públicos-alvo, oportunidades e riscos apresentados pelo ambiente onde o Ipea se encontra inserido, e focos de atuação no futuro.

Além das entrevistas foi realizada uma pesquisa qualitativa, via Internet, com todos os servidores do Ipea, com o objetivo de avaliar o Instituto em seis dimensões (planejamento e processo decisório; corpo técnico e administrativo; infraestrutura física e tecnológica; gestão e disseminação do conhecimento; imagem e comunicação; estudos e pesquisas, bases

de dados e seminários) e captar impressões sobre a agenda de trabalho futura, a visão de futuro e sobre as grandes escolhas estratégicas que o Ipea deveria empreender. Desta pesquisa, denominada Diagnóstico Interno, participaram 215 pessoas, o equivalente a 49,5% do total do quadro fixo do Ipea.

Em paralelo às pesquisas foi elaborado um estudo voltado à identificação das grandes tendências de transformação em curso, no mundo e no Brasil, com capacidade de influenciar as ações e decisões estratégicas do Ipea, seja em relação à emergência de novos temas de estudo e atuação como em relação à reorganização das relações e do modo de produção dos *think tank*.

Também foi elaborado um estudo de *benchmarking* com três instituições (dois institutos de pesquisa e uma agência de fomento) visando identificar e analisar as melhores práticas de planejamento, pesquisa e gestão destas instituições que pudessem servir de modelo para o Ipea, especialmente considerando questões relativas à elaboração e gestão da carteira de projetos.



Diagnóstico Interno – Sistema Disponível na Intranet



Relatório de Benchmarking



Os resultados das pesquisas e das tendências oriundas do ambiente foram depurados, permitindo a identificação de conjuntos robustos de oportunidades e riscos externos bem como de desafios e potencialidades internas, os quais, por sua vez, foram submetidos à análise SWOT (identificação das oportunidades e ameaças do ambiente externo e das potencialidades e desafios internos), visando clarear a interação entre eles.

Os produtos dessas atividades foram consolidados e debatidos internamente, no âmbito das Diretorias, e posteriormente em uma Primeira Grande Oficina de Planejamento Estratégico, que contou com a participação do Presidente do Ipea, de todos os diretores e adjuntos e de alguns técnicos, resultando não apenas na identificação e priorização das oportunidades e riscos internos e dos desafios e potencialidades externos, mas também no início dos debates sobre a Missão, Valores e Visão de Futuro do Instituto. Esta oficina fez a ponte entre a busca de respostas à primeira pergunta – onde estamos? – e à segunda – aonde queremos chegar?

Vale ressaltar que todos os temas abordados foram gerados, debatidos e aprofundados em oficinas de capacitação e trabalho das quais participaram técnicos representantes de todas as diretorias que tiveram, também, a responsabilidade de disseminar os resultados obtidos nas oficinas, ampliar as consultas e envolver o maior número possível de pessoas das respectivas diretorias no processo. Estas oficinas, que funcionaram ao longo de todo o processo de elaboração do Plano, representaram o grande lócus de debate e aprofundamento metodológico, como já comentado na descrição do processo de construção do Plano (Figura 4).

A segunda etapa do processo de planejamento – que respondeu à questão “aonde queremos chegar?” – consistiu no debate dos resultados gerados anteriormente no âmbito de cada Diretoria, numa análise da evolução e da experiência de elaboração do Plano Estratégico produzido anteriormente e na realização da Segunda Grande Oficina de Planejamento Estratégico. Esta, além de retomar



Primeira Grande Oficina de Planejamento Estratégico do Ipea



Cerimônia de lançamento interno do Plano

parte dos elementos já abordados anteriormente (Missão, Valores e Visão de Futuro), avançou ao apontar os públicos-alvo do Ipea, os principais benefícios a serem entregues a estes públicos e os Objetivos Estratégicos Finalísticos e de Gestão.

Posteriormente, estes dois conjuntos de Objetivos Estratégicos foram debatidos e aprofundados em oficinas de trabalho e em reuniões internas ocorridas no âmbito de todas as Diretorias, indicando, além do aprofundamento dos Objetivos, as estratégias ou “como” os objetivos deveriam ser alcançados. Assim, indicou-se, com maior clareza, os caminhos que o Ipea irá tomar em direção à sua Visão de Futuro.

Este conjunto de proposições foi validado e apresentado pelos técnicos do Ipea que participaram do processo, em evento de lançamento interno do Plano Estratégico, que teve o objetivo de validar e alinhar todos os esforços de desdobramento do Plano no âmbito das Diretorias.

Na sequência, as grandes escolhas estratégicas, consolidadas no Plano Estratégico, foram apropriadas e analisadas por todas as diretorias com o objetivo de elaborar seus Planos de Ação de Médio Prazo – 2014/2015, composto por: a) uma seleção das estratégias institucionais que serão perseguidas por cada Diretoria em particular; b) as contribuições que estas irão aportar às estratégias; e, c) os projetos que serão realizados tendo em vista garantir tais contribuições. Assim, a terceira questão – “como vamos chegar lá?” – é respondida integralmente.

Todavia, a implantação do Plano Estratégico implica a superação de alguns outros desafios, como o alinhamento organizacional (para o qual foram

fornecidas diretrizes) e o monitoramento constante da estratégia e dos ambientes interno e externo que lhe deram sustentação.

Importante registrar que todos os insumos e produtos gerados, ao longo do processo, foram disponibilizados em um *hotsite* para todos os servidores do Ipea, garantindo a transparência e estimulando a participação crescente do maior contingente possível de pessoas, além de responder pelo armazenamento das informações.



Hotsite do Planejamento Estratégico do Ipea

Por fim, a realização de cinco capacitações em serviço, ou oficinas de trabalho, garantiram a transferência de informações, conhecimentos e *know-how* da consultoria para o Ipea, estimulando a autonomização da Instituição e a capacitação dos técnicos em planejamento estratégico – conceitos e ferramentas.



## **Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**

### **EDITORIAL**

#### **Revisão**

Ipea

#### **Editoração**

Ipea

#### **Projeto gráfico**

Macroplan

#### **Livraria**

SBS – Quadra 1 – Bloco J – Ed. BNDES, Térreo

70076-900 – Brasília – DF

Tel.: (61) 3315 5336

Correio eletrônico: [livraria@ipea.gov.br](mailto:livraria@ipea.gov.br)



---

Composto em futura lt bt light 9,95/14,5 (texto)  
Futura lt bt light (títulos, gráficos e tabelas)  
Impresso em offset 90g/m<sup>2</sup>  
Cartão supremo 250g/m<sup>2</sup> (capa)  
Brasília-DF

---



### **Missão do Ipea**

Aprimorar as políticas públicas essenciais ao desenvolvimento brasileiro por meio da produção e disseminação de conhecimentos e da assessoria ao Estado nas suas decisões estratégicas.