

Vianna, Salvador Teixeira Werneck; Coelho, Danilo Santa Cruz; Cunha, Alexandre dos Santos

## Working Paper

# Desenhos organizacionais e atuação de think tanks governamentais: Uma análise comparativa internacional

Texto para Discussão, No. 2472

### Provided in Cooperation with:

Institute of Applied Economic Research (ipea), Brasília

*Suggested Citation:* Vianna, Salvador Teixeira Werneck; Coelho, Danilo Santa Cruz; Cunha, Alexandre dos Santos (2019) : Desenhos organizacionais e atuação de think tanks governamentais: Uma análise comparativa internacional, Texto para Discussão, No. 2472, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/211421>

#### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

#### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# 2472

**DESENHOS ORGANIZACIONAIS  
E ATUAÇÃO DE *THINK TANKS*  
GOVERNAMENTAIS: UMA ANÁLISE  
COMPARATIVA INTERNACIONAL**

**Salvador Teixeira Werneck Vianna  
Danilo Santa Cruz Coelho  
Alexandre dos Santos Cunha**

**TEXTO PARA DISCUSSÃO**





## DESENHOS ORGANIZACIONAIS E ATUAÇÃO DE *THINK TANKS* GOVERNAMENTAIS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA INTERNACIONAL<sup>1</sup>

Salvador Teixeira Werneck Vianna<sup>2</sup>  
Danilo Santa Cruz Coelho<sup>3</sup>  
Alexandre dos Santos Cunha<sup>4</sup>

---

1. O texto se beneficia em parte das contribuições e aportes do grupo de trabalho (do qual os autores fizeram parte) criado pela Associação dos Funcionários do Ipea para realizar um diagnóstico do instituto, no que concerne à sua governança e aos seus processos de trabalho. Nossos agradecimentos a Fernando Brustolin, Roberto Pires e Ricardo Torres. Agradecemos também a Luís Carlos Magalhães, Ronaldo Garcia e Hélder Ferreira pela leitura generosa e pelas importantes contribuições, e a Marcos Dantas Hecksher, por informações relevantes sobre o Centro de Pesquisa Econômica Estatal da Finlândia (VATT, na sigla em finlandês).

2. Técnico de planejamento e pesquisa na Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia (Diest) do Ipea.

3. Técnico de planejamento e pesquisa na Diest/Ipea.

4. Técnico de planejamento e pesquisa na Diest/Ipea.

**Governo Federal**

**Ministério da Economia**  
**Ministro** Paulo Guedes

**ipea** Instituto de Pesquisa  
Econômica Aplicada

Fundação pública vinculada ao Ministério da Economia, o Ipea fornece suporte técnico e institucional às ações governamentais – possibilitando a formulação de inúmeras políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiros – e disponibiliza, para a sociedade, pesquisas e estudos realizados por seus técnicos.

**Presidente**

Carlos von Doellinger

**Diretor de Desenvolvimento Institucional, Substituto**  
Manoel Rodrigues dos Santos Junior

**Diretor de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia**  
Alexandre de Ávila Gomide

**Diretor de Estudos e Políticas Macroeconômicas**  
José Ronaldo de Castro Souza Júnior

**Diretor de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais**  
Aristides Monteiro Neto

**Diretor de Estudos e Políticas Setoriais de Inovação e Infraestrutura**  
André Tortato Rauen

**Diretora de Estudos e Políticas Sociais**  
Lenita Maria Turchi

**Diretor de Estudos e Relações Econômicas e Políticas Internacionais**  
Ivan Tiago Machado Oliveira

**Assessora-chefe de Imprensa e Comunicação**  
Mylena Pinheiro Fiori

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

## Texto para Discussão

Publicação seriada que divulga resultados de estudos e pesquisas em desenvolvimento pelo Ipea com o objetivo de fomentar o debate e oferecer subsídios à formulação e avaliação de políticas públicas.

© Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – **ipea** 2019

Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.- Brasília : Rio de Janeiro : Ipea , 1990-

ISSN 1415-4765

1. Brasil. 2. Aspectos Econômicos. 3. Aspectos Sociais.  
I. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

CDD 330.908

As publicações do Ipea estão disponíveis para *download* gratuito nos formatos PDF (todas) e EPUB (livros e periódicos).  
Acesse: <http://www.ipea.gov.br/portal/publicacoes>

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ou do Ministério da Economia.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

# SUMÁRIO

---

SINOPSE

ABSTRACT

1 INTRODUÇÃO .....	7
2 <i>THINK TANKS</i> : UM CONCEITO, VÁRIAS DEFINIÇÕES .....	8
3 O CPB .....	11
4 O KDI .....	14
5 APROXIMAÇÕES COMPARATIVAS COM O IPEA .....	18
6 PARA DEBATE: POSSÍVEIS ALTERNATIVAS DE APRIMORAMENTO INSTITUCIONAL DO IPEA .....	21
REFERÊNCIAS .....	24
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR .....	25



## SINOPSE

O objetivo deste texto é descrever e analisar algumas das principais características relativas ao funcionamento e às estruturas organizacionais de duas instituições governamentais de pesquisa: o Instituto Holandês de Análise de Política Econômica (Central Planning Bureau – CPB) e o Instituto Coreano de Desenvolvimento (Korea Development Institute – KDI), que são referências internacionais. Como se poderá constatar, a escolha dessas instituições se deu pelo fato de seu porte e suas atribuições serem muito similares aos da principal organização governamental brasileira de pesquisa em políticas públicas, o Ipea. A ideia é, a partir das lições extraídas das formas de atuação e das características institucionais daquelas organizações, chamar atenção para o debate sobre alternativas possíveis de inovações e trajetórias com potencial de adaptação ao Ipea.

**Palavras-chave:** *think tanks*; instituições governamentais de pesquisa em políticas públicas; KDI; CPB; Ipea.

## ABSTRACT

The objective of this article is to describe and analyze some of the main characteristics related to the functioning and organizational structures of two governmental research institutions, the CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis (CPB) and the Korea Development Institute (KDI), which are international references. The choice of these institutions was due to the fact that their size and attributions are very similar to those of the main Brazilian governmental organization of research in public policies, the Ipea. The main idea is, from the lessons extracted about the forms of action and institutional characteristics of those organizations, to draw attention to the debate about possible alternatives of innovations and trajectories which could be potentially incorporated by Ipea.

**Keywords:** think tanks; governmental organizations of research in public policies; KDI; CPB; Ipea.





Fonte: Folha de S. Paulo, 7/11/2017.

## 1 INTRODUÇÃO

O mais recente relatório do Think Tanks and Civil Societies Program (TTCSP) contabilizava, em 2017, 7.815 organizações de pesquisa sobre políticas públicas em todo o mundo, que, segundo os critérios e definições do próprio relatório, podem ser classificadas como *think tanks*. Conforme o mesmo documento (McGann, 2018), 55% dos *think tanks* avaliados situam-se na América do Norte e na Europa; nestes territórios, cerca de um terço deles surgiu na década de 1980, e mais da metade é vinculada ou afiliada a universidades. Em outras regiões, constata-se forte expansão a partir dos anos 2000, em particular na Ásia. O documento também registra, no que concerne às formas de atuação dessas organizações, um aumento de diversidade, embora ainda com predominância de modelos governamentais e de afiliação a universidades.

Compreendendo, de maneira genérica, *think tanks* como organizações de pesquisa sobre políticas públicas que se dedicam ao estudo acadêmico e interdisciplinar, autores como Kwon e Wei (2013) assinalam que estas instituições passaram a desempenhar um papel cada vez mais proeminente na definição das decisões econômicas, sociais e políticas dos governos e de várias organizações da sociedade atual. Frequentemente, envolvem-se em atividades de pesquisa e defendem ou sugerem futuros cursos de ações que governos ou empresas devem tomar. São, portanto, instituições que, muitas vezes, desempenham papéis relevantes em estratégias nacionais de desenvolvimento – o exemplo da República da Coreia é paradigmático neste sentido.

O objetivo deste texto é descrever e analisar algumas das principais características relativas ao funcionamento e às estruturas organizacionais de duas instituições

governamentais de pesquisa, o Instituto Holandês de Análise de Política Econômica (Central Planning Bureau – CPB) e o Instituto Coreano de Desenvolvimento (Korea Development Institute – KDI), que são referências internacionais. Como se poderá constatar, a escolha dessas instituições se deu pelo fato de seu porte e suas atribuições serem muito similares aos da principal organização governamental brasileira de pesquisa em políticas públicas, o Ipea. A ideia é, a partir das lições extraídas das formas de atuação e das características institucionais daquelas organizações, chamar atenção para o debate sobre alternativas possíveis de inovações e trajetórias com potencial de adaptação ao Ipea.

Seguem-se a esta introdução cinco seções. A seção 2 busca definir de maneira mais rigorosa o conceito de *think tanks*, em particular o de *think tanks* governamentais, e apresenta um panorama sucinto da bibliografia pertinente. As seções 3 e 4 descrevem algumas das principais características institucionais e as formas de atuação do CPB e do KDI. A seção 5 apresenta algumas aproximações comparativas entre essas instituições e o Ipea. A seção final procura trazer ao debate possíveis alternativas de aprimoramentos institucionais ao Ipea.

## **2 THINK TANKS: UM CONCEITO, VÁRIAS DEFINIÇÕES**

De acordo com o dicionário Merriam-Webster, um *think tank* é formalmente definido como “um instituto, corporação ou grupo organizado para estudar um determinado assunto (por exemplo, uma questão política ou um problema científico) e fornecer informações, ideias e aconselhamento/assessoramento”. Kwon e Wei (2013) fornecem uma definição semelhante, e igualmente genérica, ao fazerem a caracterização de um *think tank* como “um instituto, corporação ou grupo organizado para pesquisa interdisciplinar, geralmente voltada para clientes governamentais e/ou comerciais”.

Weaver (1989), analisando as formas de atuação de *think tanks* nos Estados Unidos, identifica três categorias em que essas organizações poderiam ser classificadas, conforme a seguir descrito.

- “Universidades sem alunos”: instituições cujos pesquisadores são, em geral, acadêmicos; o financiamento provém majoritariamente do setor privado; focam em ações e estratégias de longo prazo; e tratam de uma ampla variedade de temas. O principal exemplo seria o Brookings Institution.

- “*Contract research organizations*”: instituições frequentemente associadas e financiadas por uma determinada agência governamental, que as mobiliza para conduzir pesquisas sobre temas específicos, em geral, não disponibilizadas para o público. Um exemplo proeminente seria a Rand Corporation.
- “*Advocacy tanks*”: instituições que procuram influenciar o debate sobre políticas públicas mediante um esforço de síntese das principais pesquisas e conhecimentos acumulados sobre determinado tema. Este tipo de organização está mais associado à representação e à defesa de interesses particulares, tendo, portanto, atuação mais partidária e ideológica. O principal exemplo no contexto norte-americano seria a Heritage Foundation.

Há ainda autores como Stone (1996) para quem *think tanks* são definidos como organizações sem fins lucrativos, envolvidas na análise de questões de políticas públicas, independentes de governo, partidos políticos e grupos de interesse. Rich (2004) apresenta conceituação semelhante, ao definir *think tanks* como organizações sem fins lucrativos, independentes e sem interesse, que produzem (e se baseiam em) conhecimentos e ideias para obter apoio junto à sociedade e ao governo para influenciar as políticas públicas.

A definição *mainstream* corrente, e atualmente mais difundida, é de McGann (2018), para quem *think tanks* “são organizações voltadas para assessoramento, análise e pesquisa em políticas públicas sobre questões domésticas e internacionais, permitindo, assim, que os formuladores de políticas e o público tomem decisões informadas sobre políticas públicas”. Nesta acepção, *think tanks* podem ser instituições afiliadas a outras (universidades, ministérios etc.) ou independentes, estruturadas como órgãos permanentes. Atuam como pontes entre as comunidades acadêmicas e de formulação de políticas e entre o Estado e a sociedade civil; traduzem a pesquisa aplicada e básica em uma linguagem compreensível, confiável e acessível aos formuladores de políticas e ao público em geral.

James McGann merece destaque por ser o coordenador de um programa de pesquisa, sediado na Universidade da Pensilvânia, dedicado a investigar a atuação de organizações de pesquisa sobre políticas públicas ao redor do globo. O TTCSP, autodenominado *think tank* dos *think tanks*, publica, desde 2008, o Global Go To Think Tank Index (GGTTTI), relatório anual que ranqueia um amplo conjunto de *think tanks* em várias categorias, mediante consulta a um painel de mais de 1.900 instituições e especialistas da mídia impressa e eletrônica, instituições acadêmicas, instituições doadoras públicas e privadas e governos. O objetivo, segundo o próprio relatório (McGann, 2018), é “aprimorar o

desempenho de *think tanks* e ampliar a conscientização do público sobre o importante papel que os *think tanks* desempenham nos governos e sociedades civis em todo o mundo”.

Entre vários itens de interesse, tais como os rankings propriamente ditos e uma série de estatísticas, há uma tipologia de *think tanks* segundo sua afiliação, reproduzida a seguir.

QUADRO 1  
Tipologia de *think tanks* por afiliação

Autônomo e independente	Independência significativa de grupos de interesse e autônomo em sua operação e financiamento do governo
Quase independente	Autônomo em relação ao governo, mas controlado por grupo(s) de interesse que o financiam e influenciam significativamente suas operações
Afiliação governamental	Parte da estrutura formal do governo
Quase governamental	Financiado exclusivamente por fundos e/ou contratos governamentais, mas não constitui parte da estrutura formal do governo
Afiliação a universidades	Centros de pesquisa em políticas públicas sediados em universidades
Afiliação a partidos políticos	Formalmente vinculados a partidos políticos
Corporativo	Organizações de pesquisa em políticas públicas voltadas para obtenção de lucros, em geral vinculadas a corporações (empresas)

Fonte: McGann (2018).

Várias críticas podem ser levantadas em relação à abordagem e ao escopo do relatório do GGTTTI/TTTCSP. Em primeiro lugar, a própria definição, extremamente ambígua, do conceito de *think tank*; segundo, a identidade opaca dos especialistas que classificam e avaliam os *think tanks*, subsidiando seu ranqueamento em um sem-número de categorias; terceiro, não leva em consideração especificidades políticas e históricas que impactam significativamente o perfil de atuação, a governança e o desempenho dos *think tanks*; e quarto, embora os *rankings* do GGTTTI/TTTCSP tenham por objetivo declarado induzir *think tanks* a aprimorar seu desempenho, a publicação oferece poucas informações e evidências significativas sobre quais os caminhos possíveis e/ou viáveis para que estes eventualmente possam vir a fazê-lo.

Em que pesem a validade e a relevância dessas críticas, a tipologia apresentada adequa-se satisfatoriamente aos propósitos deste trabalho, ao identificar *think tanks* governamentais (*government affiliated*) como aqueles que fazem parte da estrutura formal dos governos – caso do CPB, do KDI e do Ipea.

### 3 O CPB

O CPB,<sup>1</sup> 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 análises de programas de governo dos partidos políticos e de custo-benefício de grandes projetos de infraestrutura.

Do ponto de vista de sua inserção institucional, o CPB é parte integrante da estrutura do Ministério dos Assuntos Econômicos. Seu diretor é nomeado pelo ministro, em consulta a outros membros do governo. No entanto, o CPB tem 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 orienta a diretoria executiva sobre a produção e a organização do instituto. Seus membros são nomeados por um período de três anos, e a atual composição reúne oito integrantes, formada por professores universitários, líderes empresariais e burocratas da Comissão Europeia.

O CPB é majoritariamente financiado pelo governo central holandês. Para assegurar sua independência, no máximo 20% do seu orçamento anual pode ser originário 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 organizações governamentais internacionais. Atualmente conta com cerca de 170 funcionários, dois terços dos quais envolvidos em atividades de pesquisa. A seguir, alguns dos principais produtos que resultam de suas atividades.

#### *Previsões e análises econômicas*

A produção para a qual o CPB é mais conhecido inclui suas previsões econômicas trimestrais do desenvolvimento da economia holandesa. As principais previsões são o Plano Econômico

---

1. A sigla CPB refere-se ao equivalente em holandês para Central Planning Bureau. Porém, como se afirma na página oficial da instituição (disponível em: <<https://www.cpb.nl/en/about-cpb>>), sua atuação é muito mais voltada para a análise e a avaliação de efeitos das políticas públicas que para o planejamento econômico. Pelo fato de ter se tornado amplamente conhecida (e reconhecida) pelo nome originalmente colocado por seus fundadores (entre os quais Jan Tinbergen, prêmio Nobel de Economia de 1969), a instituição possui o nome oficial em inglês de CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis.

Central (Centraal Economisch Plan – CEP), publicado a cada primavera, e o Perspectiva Macroeconômica (Macro Economische Verkenning – MEV), divulgado em conjunto com o orçamento anual na abertura do ano parlamentar em setembro.<sup>2</sup> Ambas as previsões constituem uma base para a tomada de decisões socioeconômicas na Holanda.

A análise e avaliação de custos e benefícios de grandes projetos de infraestrutura, essenciais num país com as características da Holanda, também é feita pela instituição. O CPB também realiza pesquisas em outras áreas – demografia, comércio exterior, economia da saúde e da educação, finanças e regulação microeconômica. Pesquisas nesses campos são, por vezes, cofinanciadas externamente – em particular, pelos ministérios holandeses ou pela Comissão Europeia.

#### *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 de um novo governo após as eleições gerais.

A partir de 1986, o CPB passou a oferecer aos partidos políticos interessados uma análise dos efeitos econômicos dos programas de governo 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 muitas vezes é solicitado para analisar todas ou algumas das propostas políticas apresentadas durante as negociações para um novo governo. Ele utiliza os mesmos métodos usados 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 de sua produção e atuação para

---

2. 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>>.

o aperfeiçoamento das políticas públicas.<sup>3</sup> 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-científica.<sup>4</sup> A terceira é interna: o CPB realiza sua própria autoavaliação, que serve como subsídio para os avaliadores externos.<sup>5</sup>

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 predeterminado de duração, e estão subordinados aos segundos, que gerenciam atividades permanentes (por exemplo, previsão de inflação, elaboração do orçamento etc.). 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 a seguir.

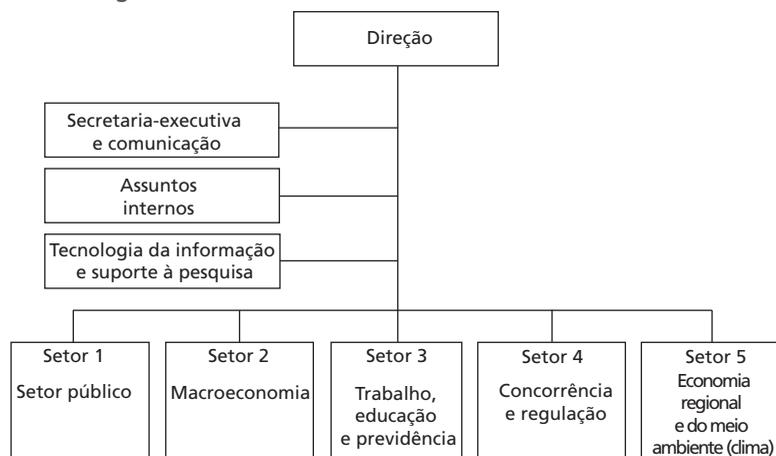
O CPB realiza uma combinação de pesquisas orientadas tanto pela demanda [por exemplo, o governo] quanto pela oferta [projetos oriundos do corpo técnico]. Ocasionalmente, um ministério do governo encomenda pesquisas; no entanto, os projetos originados em iniciativas do corpo técnico são mais frequentes. 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? (CPB, 2009, p. 23, tradução nossa).

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

4. A avaliação externa no site do CPB é de 2010, e está disponível em: <<https://www.cpb.nl/en/article/focusing-quality-report-cpb-review-committee-2010>>.

5. A autoavaliação do CPB está disponível em: <<https://www.cpb.nl/sites/default/files/charting-cpbs-course-dec2009.pdf>>.

FIGURA 1  
CPB: estrutura organizacional



Fonte: CPB.

## 4 O KDI

O 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 Coreia.<sup>6</sup>

O instituto surgiu a partir da constatação da necessidade de se constituir um grupo de especialistas em temas econômicos, diplomados nos principais centros mundiais de pós-graduação, que formariam um instituto de pesquisa capaz de realizar análises sistemáticas e realistas sobre políticas e programas relacionados ao desenvolvimento econômico. Teria 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 Assembleia Nacional (Korea Development Institute Act,

6. Após a ocupação japonesa durante as primeiras décadas do século XX (1910-1945) e a devastação causada pela Guerra da Coreia (1950-1953), a economia sul-coreana era uma das mais pobres do mundo.

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 (KDI, 2015, p. 8, tradução nossa).

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. 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. Em face dessa 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 Research 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 vinte 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 academia.<sup>7</sup> Essa instância é a responsável

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

por indicar os presidentes das instituições de pesquisa, além de auditar e aprovar seus orçamentos e planos de trabalho.

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, como descrito a seguir.

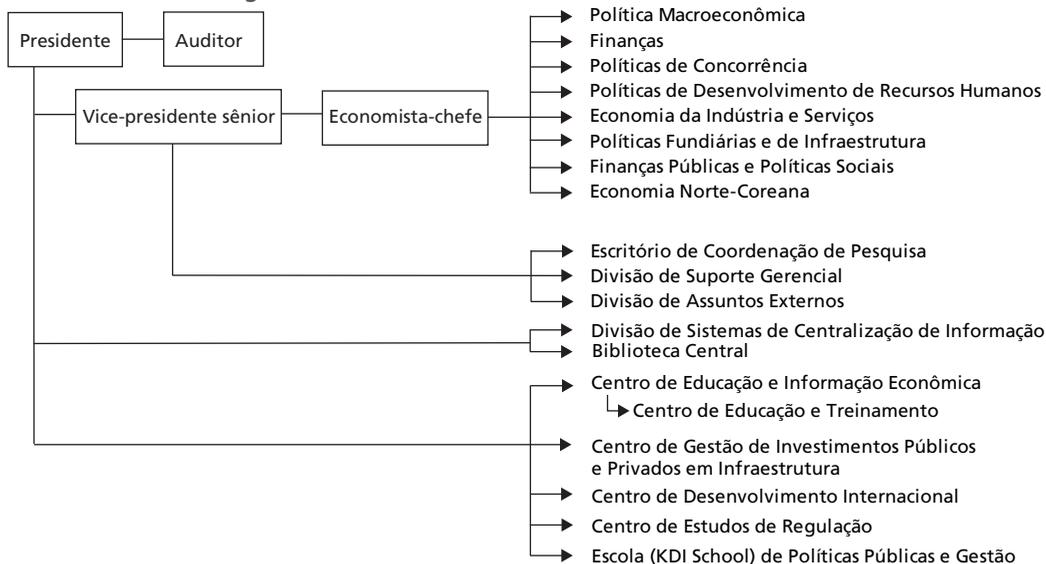
- **Financiamento:** antes era feito integralmente mediante aportes de recursos governamentais, e passou para um modelo que combina aportes governamentais e disputa por contratos governamentais e/ou privados em concorrência com outros institutos de pesquisa/consultorias, públicos ou privados.
- **Definição 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 2, 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. Este 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 Public and Private Infrastructure Investment Management Center (PIMAC)<sup>8</sup> e o KDI School of Public Policy & Management, também respondem diretamente ao presidente.

---

8. Agência nacional responsável pela avaliação e gestão de investimentos públicos em projetos de infraestrutura na Coreia, inclusive na gestão de parcerias público-privadas (PPPs).

FIGURA 2  
KDI: estrutura organizacional



Fonte: KDI.

QUADRO 2  
KDI: antes e depois da reforma de 1999

		Modelo antes da reforma	Modelo pós-reforma
Estrutura supervisora	Orçamento	Interna à instituição	Órgão externo: Conselho Nacional de Pesquisa em Economia, Humanidades e Ciências Sociais (NRCS)
		Financiamento 100% governamental	Contratos exclusivos Competição por recursos
Relacionamento com o ministério	Agenda de pesquisa	Consultas fechadas	Consultas aos ministérios
			Coordenação do Conselho Diretor ( <i>board</i> ) Abertura a sugestões de tópicos de pesquisa
Mecanismos de incentivos e disciplina	Nomeação de dirigentes	Nomeações pelo(a) ministro(a)	Seleção mediante chamadas públicas
	Apresentação de relatórios	Coordenação com o ministério	Baseada em diretrizes de avaliação
	Institucional	Oportunidades de promoções	Alocação de recursos orçamentários vinculada à <i>performance</i>
	Individual	Promoções vinculadas a <i>performance</i>	Promoções vinculadas à <i>performance</i>

Fonte: Mo e Lee (2014).

## QUADRO 3

## Evolução do sistema coreano de pesquisa em políticas públicas

	Estado Desenvolvimentista (1971-)	Democratização (1987-1996)	Democracia (1996-)
Prioridades das lideranças políticas	Crescimento econômico	Crescimento econômico	Crescimento econômico
		Bem-estar social	Distribuição de renda
			Desenvolvimento equilibrado
Origens das iniciativas de políticas públicas	Ministérios	Ministérios	Ministérios
		Comitês presidenciais	Comitês presidenciais
Principal produtor de pesquisa	KDI	<i>Think tanks</i> ministeriais	<i>Think tanks</i> ministeriais
Instituições de pesquisa competindo por recursos	Poucas	<i>Think tanks</i> ligados a <i>chaebols</i> <sup>1</sup>	<i>Think tanks</i> ligados a <i>chaebols</i>
		ONGs	ONGs <i>Think tanks</i> ideológicos

Fonte: Mo e Lee (2014).

Nota:<sup>1</sup> Os *chaebols* são grandes conglomerados industriais, com ampla e diversificada rede de subsidiárias, tradicionalmente geridos e controlados por clãs e famílias na Coreia do Sul, com estreitas conexões com o Estado.

Obs.: ONGs – organizações não governamentais.

## 5 APROXIMAÇÕES COMPARATIVAS COM O IPEA

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. Esse 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 no KDI é formado, em sua maior parte, por secretários executivos dos ministérios.<sup>9</sup>

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 a maior facilidade com

9. É interessante observar que o Ipea, em seu estatuto que teve vigência entre 1996 e 1999 (ver quadro 4), previa a existência de um Conselho Consultivo, presidido pelo titular do instituto e integrado por cinco membros, escolhidos entre 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.

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 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 autoavaliação, que serve como subsídio para os avaliadores externos.

QUADRO 4  
Síntese das características do CPB, do KDI e do Ipea

Instituto	CPB	KDI	Ipea
Ano de criação	1945	1971	1967
Missão	Faz pesquisa destinada a contribuir para o processo de tomada de decisão econômica dos políticos.	Contribui para o governo e para a sociedade, auxiliando os setores público e privado ao prover alternativas de políticas públicas efetivas e tempestivas.	Promove e realiza pesquisas e estudos sociais e econômicos e dissemina o conhecimento resultante; dá apoio técnico e institucional ao governo na avaliação, na formulação e no acompanhamento de políticas públicas, planos e programas de desenvolvimento, além de oferecer à sociedade elementos para o conhecimento e a solução de problemas e 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 NRCS.	Realizada pelo presidente da República por indicação do ministro de Estado do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. <sup>1</sup>

Elaboração dos autores.

Nota:<sup>1</sup> Criado em 1962, o Ministério do Planejamento passou por diversas modificações ao longo do tempo, tendo alterado tanto suas atribuições quanto seu próprio nome. Para mais detalhes, ver <[www.planejamento.gov.br](http://www.planejamento.gov.br)>.

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 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 fazer parte dele 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. Sua missão é produzir estatísticas demográficas, econômicas e sociais, bem como informações geográficas e ambientais que constituem matéria-prima essencial para as pesquisas e os estudos desenvolvidos no Ipea e nas demais instituições de pesquisas públicas e privadas sobre o 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 governamentais.<sup>10</sup>

Segundo o estatuto do IBGE,<sup>11</sup> 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, entre cidadãos brasileiros de reconhecida representatividade e competência técnica e profissional na área da produção ou na 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.

---

10. Disponível em: <<http://statinja.gov.jm/StrategicManagerial/CGP.pdf>>.

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

## **6 PARA DEBATE: POSSÍVEIS ALTERNATIVAS DE APRIMORAMENTO INSTITUCIONAL DO IPEA**

*Think tanks* 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 instituição 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.

Uma hipótese a ser explorada é a possível fragilidade institucional do Ipea, resultante da informalidade e da pouca clareza quanto aos processos de trabalho. Diferentes técnicos, coordenações e diretorias adotam padrões distintos para definir a agenda, organizar o plano de trabalho, priorizar as tarefas, definir as metodologias e os procedimentos de pesquisa, monitorar e avaliar os trabalhos e divulgar as atividades realizadas. Consequentemente, 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, a informalidade e a pouca clareza quanto aos processos de trabalho tornam praticamente impossível o monitoramento e a avaliação da qualidade e da 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.

Em relação ao programa de trabalho, algumas questões são proeminentes:

- qual deve ser o prazo e o procedimento para apresentação e acolhimento da proposta, de modo que esta possa ser registrada, tornada pública e receba uma decisão fundamentada;
- quais são os critérios para definir sua pertinência, relevância e qualidade, para que a instituição não perca o foco, nem comprometa sua imagem;

- quais recursos institucionais devem ser disponibilizados, inclusive o quantitativo de horas de seus servidores, de modo a não comprometer outros trabalhos desenvolvidos pela instituição; e
- quais são os critérios para cancelar, descontinuar ou contingenciar os recursos previstos para o desenvolvimento de determinada atividade.

Em relação a esses pontos, cabe levar em conta os critérios adotados pelo CPB na inclusão de projetos de pesquisa em seu programa de trabalho. Em particular, quatro critérios são considerados: *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?; e *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 instituição se concentrasse na execução de projetos complexos, ancorados numa agenda prioritária de médio e longo prazo, construída em diálogo permanente com os atores-chave do seu ambiente externo, o que constitui a competência principal de qualquer centro de produção de conhecimento governamental. A orientação do CPB pode novamente ser evocada, no sentido de adoção de uma postura proativa para 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.

Uma outra hipótese a ser explorada poderia ser uma reforma organizacional baseada nessas premissas, que tenha como eixo 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 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 corretamente 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 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 de sua existência, pelo simples fato de estarem lotados em outra diretoria. Esse fenômeno contribui decisivamente para a percepção de que nossa comunicação interna é deficiente, embora seja muito mais um problema estrutural que propriamente de comunicação.

A formalização e a transparência no processo de construção da agenda do Ipea permitiriam, ao menos em tese, avançar significativamente na organização do plano de trabalho, em especial na priorização das atividades. Associadas a uma melhor compreensão sobre quais são os macroprocessos finalísticos da instituição, permitiriam ainda que se começasse a progredir no sentido de adotar normas procedimentais mínimas à execução de cada atividade, de modo a gerar um “padrão Ipea” de assessorar organizações públicas, avaliar políticas públicas e desenvolver pesquisas aplicadas ou planos governamentais. Estas normas possibilitariam o monitoramento e a avaliação do andamento e da qualidade dos trabalhos, o impacto de seus resultados e a produtividade dos técnicos responsáveis. Além disso, propiciariam igualmente o aprimoramento dos processos de trabalho na área administrativa, na medida em que esta poderia se dedicar 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 principal *think tank* governamental brasileiro precisa avançar no desenho e na implementação de mecanismos de avaliação da qualidade técnico-científica de 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 de sua atuação, bem como influenciar a definição de suas agendas.

Por fim, uma questão que precisa ser debatida é o atual sistema de nomeação do presidente do Ipea. O corpo dirigente do Ipea é formado por um presidente (formalmente designado pelo ministro do Planejamento, na prática, quase sempre escolha pessoal 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 na maioria dos casos, no passado recente, os presidentes fossem professores universitários com título de doutorado, sem experiência prévia em atividades governamentais. Os cargos de diretores também têm sido ocupados

por profissionais de perfil semelhante (isto é, mais acadêmico), e em boa parte por técnicos da instituição. Nesse sentido, é importante mencionar a 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 [Direção e Assessoramento Superior] para as funções comissionadas e os cargos em comissão alocados na estrutura do órgão ou da entidade” (Brasil, 2016).

Nos últimos cinco anos, a presidência da instituição foi ocupada por sete pessoas. 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 à 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.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 13.346, de 10 de outubro de 2016. Dispõe sobre a extinção de cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superior e a criação de funções de confiança denominadas Funções Comissionadas do Poder Executivo. **Diário Oficial da União**, Brasília, 11 de outubro de 2016. Disponível em: <[http://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21292888/do1-2016-10-11-lei-no-13-346-de-10-de-outubro-de-2016-21292880](http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21292888/do1-2016-10-11-lei-no-13-346-de-10-de-outubro-de-2016-21292880)>.

CPB – CENTRAL PLANNING BUREAU. **Charting CPB’s course**. Relatório de autoavaliação do CPB disponibilizado na página eletrônica da instituição. [s.l.]: [s.n.], 2009. Disponível em: <<https://www.cpb.nl/sites/default/files/charting-cpbs-course-dec2009.pdf>>.

KDI – KOREAN DEVELOPMENT INSTITUTE. **About think tanks: the mission and impact of the world’s leading think tanks**. [s.l.]: Penn Libraries, 2015.

KWON, T.; WEI, J. **The expanding field of think tank organizations: a comparative study of the U.S., China, and Korea**. Washington University in St. Louis, May 2013. Disponível em: <<http://olinblog.wustl.edu/wp-content/uploads/TheExpandingFieldofThinkTankOrganizations.pdf>>.

MCGANN, J. G. **2017 Global Go To Think Tank Index Report**. [s.l.]: [s.n.], 2018. (TTCSF Global Go To Think Tank Index Reports, n. 13). Disponível em: <[https://repository.upenn.edu/think\\_tanks/13](https://repository.upenn.edu/think_tanks/13)>.

MO, J.; LEE, J. Y. Think tanks and good governance: the case of the Korea Development Institute (KDI). **International Studies Review**, v. 15, n. 2, p. 93-110, 2014.

RICH, A. **Think tanks, public policy, and the politics of expertise**. Cambridge University Press, 2004.

STONE, D. **Capturing the political imagination: think tanks and the policy process**. London: Frank Cass, 1996.

WEAVER, K. R. The changing world of think tanks. **Political Science and Politics**, v. 22, n. 3, p. 563-578, 1989.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

BARBOSA, W. Da criação à fase de estruturação do Ipea: 1964 a 1970. **História Revista**, v. 20, n. 1, p. 24-46, 2015.

FERNANDES, V. C. **Fundação Getúlio Vargas: a imbricação entre o público e o privado**. Trabalho apresentado na 33ª Reunião Anual da ANPED, [s.l.], 2010. Disponível em: <<http://33reuniao.anped.org.br/33encontro/app/webroot/files/file/Trabalhos%20em%20PDF/GT14-5954--Int.pdf>>.

LEVI-FAUR, D. (Org.) **The Oxford handbook of governance**. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, 2012.

MACKENZIE, J.; CASSIDY, C. **Managing a government think tank: inside the black box**. [s.l.]: Kementerian PPN; Knowledge; Australian Government, Oct. 2016. (Working Paper, n. 15). Disponível em: <<http://www.ksi-indonesia.org/en/news/detail/managing-a-government-think-tank-inside-the-black-box>>.

MACKENZIE, J.; PELLINI, A.; SUTIYO, W. **Establishing government think tanks: an overview of comparative models**. [s.l.]: Knowledge Sector Initiative, 2015. (Working Paper, n. 4). Disponível em: <[http://www.ksi-indonesia.org/file\\_upload/Establishing-Government-Think-Tanks--An-Overview-of-Comparative-Models.pdf](http://www.ksi-indonesia.org/file_upload/Establishing-Government-Think-Tanks--An-Overview-of-Comparative-Models.pdf)>.

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. (Org.). **Gestão e políticas públicas no cenário contemporâneo: tendências nacionais e internacionais**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2016. p. 71-100.

MO, J. **Think tanks and good governance: the KDI story**. Seoul, Korea: Hills Governance Center at Yonsei University, Aug. 2005. (Working Paper Series, n. 05-04).

STOKER, G. Governance as theory: five propositions. **International Social Science Journal**, v. 50, n. 155, p. 17-28, 1998.

**Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**

**Assessoria de Imprensa e Comunicação**

## **EDITORIAL**

### **Coordenação**

Reginaldo da Silva Domingos

### **Supervisão**

Carlos Henrique Santos Vianna

### **Revisão**

Carlos Eduardo Gonçalves de Melo

Crislayne Andrade de Araújo

Elaine Oliveira Couto

Lis Silva Hall

Mariana Silva de Lima

Marlon Magno Abreu de Carvalho

Vivian Barros Volotão Santos

Bruna Oliveira Ranquine da Rocha (estagiária)

### **Editoração**

Aline Cristine Torres da Silva Martins

Mayana Mendes de Mattos

Vinícius Arruda de Souza (estagiário)

### **Capa**

Danielle de Oliveira Ayres

Flaviane Dias de Sant'ana

### **Projeto Gráfico**

Renato Rodrigues Bueno

*The manuscripts in languages other than Portuguese published herein have not been proofread.*

### **Livraria Ipea**

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

70076-900 – Brasília – DF

Fone: (61) 2026-5336

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







### 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.

**ipea** Instituto de Pesquisa  
Econômica Aplicada

MINISTÉRIO DA  
ECONOMIA



ISSN 1415-4765

