

1603

TEXTO PARA DISCUSSÃO

**OUVIDORIA DO IPEA:
REFLEXÃO CRÍTICA DO NASCIMENTO
À MATURIDADE (2004-2010)**

Antonio Semeraro Rito Cardoso

**Instituto de Pesquisa
Econômica Aplicada**

OUVIDORIA DO IPEA: REFLEXÃO CRÍTICA DO NASCIMENTO À MATURIDADE (2004-2010)

Antonio Semeraro Rito Cardoso*

* Técnico de Planejamento e Pesquisa e Ouvidor do Ipea.

Governo Federal

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

Ministro Wellington Moreira Franco

ipea Instituto de Pesquisa
Econômica Aplicada

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

Marcio Pochmann

Diretor de Desenvolvimento Institucional

Fernando Ferreira

Diretor de Estudos e Relações Econômicas e Políticas Internacionais

Mário Lisboa Theodoro

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

José Celso Pereira Cardoso Júnior

Diretor de Estudos e Políticas Macroeconômicas

João Sicsú

Diretora de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais

Liana Maria da Frota Carleial

Diretor de Estudos e Políticas Setoriais, de Inovação, Regulação e Infraestrutura

Márcio Wohlers de Almeida

Diretor de Estudos e Políticas Sociais

Jorge Abrahão de Castro

Chefe de Gabinete

Persio Marco Antonio Davison

Assessor-chefe de Imprensa e Comunicação

Daniel Castro

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

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

Texto para Discussão

Publicação cujo objetivo é divulgar resultados de estudos direta ou indiretamente desenvolvidos pelo Ipea, os quais, por sua relevância, levam informações para profissionais especializados e estabelecem um espaço para sugestões.

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e de inteira responsabilidade do(s) autor(es), não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ou da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República.

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

ISSN 1415-4765

JEL: H110, H190, J52, M14

SUMÁRIO

SINOPSE	
1 A OUVIDORIA DO IPEA.....	7
2 DO NASCIMENTO À MATURIDADE	7
3 ATRIBUIÇÕES	11
4 FUNCIONAMENTO	12
5 RESULTADOS OBTIDOS	13
6 CASOS	15
7 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO	17
8 EM BUSCA DA SINGULARIDADE/REDE DE OUVIDORIAS	20
9 TIPOLOGIA	22
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS	27

SINOPSE

O objetivo do presente trabalho é apresentar uma reflexão crítica e histórica sobre as ações dos gestores da Ouvidoria do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), nos diversos estágios do seu desenvolvimento – as preocupações críticas de cada estágio, os pontos-chave para lidar com as características de cada um e as ações empreendidas para assegurar seu correto funcionamento. Apresentam-se, também, as atribuições e competências da ouvidoria e os resultados de sua atuação. Por fim, expõe-se uma análise atual de sua tipologia, objetivando verificar se a Ouvidoria do Ipea diferenciou-se do modelo geral das ouvidorias públicas. À guisa de conclusão, são feitas reflexões sobre espaços possíveis de autonomia.

1 A OUVIDORIA DO IPEA*

A Ouvidoria do Ipea foi criada por Ato Normativo da Presidência do instituto (Instrução Normativa nº 03, de 12 de maio de 2004) –, ¹que estabeleceu os procedimentos relativos à atividade de ouvidoria no âmbito do órgão, com o intuito de propiciar ao cidadão um instrumento de defesa de seus direitos, por meio de um canal direto de comunicação com o núcleo gestor. Dessa forma, procura também aumentar o controle social das atividades desenvolvidas pelo instituto, a fim de subsidiar o processo de avaliação de desempenho e o cumprimento da sua missão.

Nesse diapasão, a ouvidoria busca integrar e responsabilizar suas unidades de gestão ante seus públicos-alvo, estimulando-as na busca permanente de eficiência, eficácia e efetividade de seus produtos e serviços, transformando-se, assim, em ferramenta de melhoria de gestão.

Por fim, é indispensável velar pela prática de condutas técnicas e profissionais orientadas pelos princípios da ética no serviço público, assim como evitar atos ou omissões que causem danos ou ameaças ao patrimônio público.

Por oportuno, vale registrar, segundo Azeredo (2008, p.16), que

durante todo seu período de existência, a Ouvidoria do Ipea sempre procurou garantir, à população e aos servidores da instituição, um mecanismo oficial que lhes assegure o direito de exigir a prestação de um serviço público responsável e eficiente contribuindo, dessa forma, para que o trabalho desenvolvido no Ipea possa constituir-se em instrumento essencial para a valorização da cidadania e para o aperfeiçoamento da sociedade brasileira.

2 DO NASCIMENTO À MATURIDADE

Para se proceder a uma análise estruturada dos estágios de desenvolvimento da Ouvidoria do Ipea, utilizou-se aqui do modelo situacional elaborado por Lippitt (1969) (quadro 1),

* Este trabalho contou com a colaboração de Cecília Bartholo de Oliveira, secretária executiva da Ouvidoria do Ipea, Luiz Cezar Loureiro de Azeredo, ouvidor do Ipea no período de 20/09/2006 a 30/09/2008, e Isabel Maria Guimarães Freire, técnica reguladora da Ouvidoria da Agência de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Estado de Pernambuco.

1. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/ouvidoria/doc/InstrucaoNormativaN3de12052004.pdf>>.

onde o autor aplica, por analogia, as teorias de desenvolvimento da personalidade humana à evolução das organizações.

Em síntese, o autor divide os estágios do desenvolvimento organizacional em “nascimento”, “juventude” e “maturidade”. Para cada fase do desenvolvimento, trata da preocupação crítica, pontos-chave e consequências, caso o objetivo não seja alcançado.

O propósito é analisar, a partir desse método, se, em cada ciclo de desenvolvimento da ouvidoria, as respostas gerenciais foram adequadas, de forma a se atingir um novo estágio de desenvolvimento, em que pesem as limitações do método: o uso das premissas de Lippitt (1969) para analisar o passado corresponde, de fato, a uma inovação ousada, dado que na realidade seu modelo serve para prevenir crises futuras, de modo pro-ativo.

Para tanto, dividiu-se a trajetória da Ouvidoria do Ipea, em nível temporal, nos três estágios de crescimento previstos por Lippitt (*op. cit.*): nascimento (dois primeiros anos), juventude (dois a quatro anos) e maturidade (quarto ano em diante).

QUADRO 1
Estágios do desenvolvimento organizacional

Estágio de crescimento	Preocupação crítica	Pontos-chave	Consequências, caso o objetivo não seja alcançado
Nascimento	Criar nova organização	O que arriscar	Frustração e individualidade.
	Sobreviver como um sistema viável	O que sacrificar	Morte da organização. Prolongamento da utilização de capital de risco.
Juventude	Adquirir estabilidade	Como se organizar	Organização reativa, dominada pela crise; políticas e atitudes oportunistas e não autodirigidas.
	Adquirir reputação e desenvolver o orgulho próprio	Como fazer revisões e avaliar	Dificuldade em atrair bons empregados e cliente. Criação de uma imagem distorcida, inadequada e francamente agressiva.
Maturidade	Adquirir singularidade e capacidade de adaptação	Quando e como mudar	Atitudes desnecessariamente defensivas ou competitivas. Dispersão da energia. Perda dos empregados mais criativos.
	Contribuir para a sociedade	Quando e como partilhar	Possível perda do respeito do público. Falência ou diminuição dos lucros.

Fonte: Lippitt (1969), *apud* Cavalcanti (1979).

2.1 NASCIMENTO

No processo de concepção e construção da Ouvidoria do Ipea, a preocupação crítica consistia em criar um instrumento que pudesse sobreviver como um sistema viável, que evitasse a frustração e a inatividade e, conseqüentemente, seu esvaziamento e morte por descrédito. O ponto-chave no início foi então a criação de um ordenamento moderno e ousado que garantisse autonomia e efetividade à ouvidoria. Assim, foram estabelecidos

critérios na estrutura do ordenamento com base nos referenciais teóricos de Lyra (2004), essenciais para o exercício pleno da atividade de ouvidor, conforme especificado a seguir.

Mandato. “Atribuição de mandato e escolha do Ouvidor por um colegiado independente como forma de equilíbrio de poder entre o Ouvidor e o titular da instituição fiscalizada. Este requisito é um dos mais críticos no sistema de Ouvidorias públicas no Brasil, cuja característica é a nomeação do Ouvidor pelo titular da instituição fiscalizada, muitas vezes sem mandato”. Para resolver esta questão crítica no Ipea, o ouvidor é escolhido por uma diretoria colegiada, e assegura-se um mandato e regras rígidas em caso de afastamento do Ouvidor, o qual somente poderá ocorrer mediante decisão da diretoria, respaldado por termo de justificação aprovado, após exame e deliberação majoritária por uma comissão especial. Esta será composta por um diretor de unidade técnica indicado pelo presidente, que a presidirá, um servidor de cada diretoria eleito pela totalidade dos servidores, um diretor e um conselheiro, ambos indicados pelo Conselho Deliberativo da Associação de Funcionários do Ipea (AFI). Este arranjo normativo assegura plena autonomia às atividades do ouvidor.

Representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder. São atribuições especificadas no ato normativo de criação da Ouvidoria do Ipea.

Comunicação e transparência. Para comunicação com o cidadão, foi criado portal de acesso e linhas telefônicas, além do acesso pessoal ao ouvidor. O portal constitui também um espaço para divulgação das atividades da Ouvidoria do Ipea e informações que contribuam com o desenvolvimento das atividades das ouvidorias.

Sigilo. “Garantia de sigilo assegurado aos usuários da ouvidoria de forma a evitar possíveis retaliações”. Na instrução normativa que criou a Ouvidoria do Ipea, em seu Artigo 4º, II, consta que será garantido o sigilo quanto à autoria da manifestação, quando expressamente solicitado ou quando tal providência se fizer necessária.

Acesso às informações. “O acesso às informações do órgão em caráter prioritário e em regime de urgência”. Segundo o Artigo 5º, I, o ouvidor, no exercício de sua função, terá asseguradas autonomia e independência de ação, sendo-lhe franqueado acesso livre a qualquer dependência ou servidor da instituição, bem como a informações, registros, processos e documentos de qualquer natureza que, a seu exclusivo juízo, repute necessários ao pleno exercício de suas atribuições.

Prazo para interpeleção. “Responder, em prazo curto, a interpeleção do ouvidor, sob pena de responsabilidade”. O ato normativo de constituição da Ouvidoria do Ipea reza, em seu Artigo 6º: “É dever dos dirigentes e servidores da instituição atender, com presteza, pedidos de informação ou requisições formuladas pela ouvidoria”; e em seu Artigo 7º: “Pedidos de informação ou requisições deverão ser atendidos em até dez dias úteis, prorrogáveis por mais cinco, mediante justificativa circunstanciada apresentada ao ouvidor”.

Nesse contexto, também foi preocupação crítica na criação da Ouvidoria do Ipea, para sua sobrevivência como sistema viável, o estabelecimento de suas atribuições e funcionamento, os quais serão tratados adiante, nas seções 4 e 5 deste trabalho.

2.2 JUVENTUDE

Após os dois primeiros anos de construção da ouvidoria, já em nova gestão, tendo em vista a renovação de mandato prevista no ordenamento, e constatado que esta já sobrevivia como um sistema viável, a preocupação crítica passou a ser a manutenção desta estabilidade por meio da introdução de melhoria da sua organização interna, mapeando seus processos. Isto resultou na criação do manual de procedimentos administrativos² da ouvidoria, evitando-se, dessa forma, o surgimento de uma organização reativa, dominada por crises e atitudes oportunistas e não autodirigidas.

Ainda nessa fase, tornava-se importante adquirir reputação e desenvolver o orgulho próprio. Focou-se, então, enquanto ponto-chave, na instituição de um sistema que permitisse a avaliação das atividades da ouvidoria e consequente revisão de procedimentos, a fim de se evitar a formação de uma imagem distorcida e inadequada.

Assim, foi criado um sistema de avaliação de satisfação do usuário, para que este contasse com um mecanismo que pudesse medir o grau de satisfação dos cidadãos que procuraram os serviços da Ouvidoria do Ipea. Os resultados da pesquisa de satisfação e sua metodologia são apresentados na seção 8 deste trabalho.

Foi aprimorado o nível de comunicação entre a Ouvidoria do Ipea e os diversos segmentos da sociedade brasileira, com base, principalmente, nas possibilidades oferecidas

2. O Manual de Procedimentos Administrativos da Ouvidoria do Ipea encontra-se em: <http://www.ipea.gov.br/ouvidoria/images/stories/doc/Procedimentos_Administrativos_da_Ouvidoria.pdf>. O Manual de Procedimentos Administrativos abrange: i) comunicações; ii) relatório de acessos; iii) pesquisa de satisfação; iv) espaço acadêmico; e v) arquivos.

pela página mantida na rede de computadores. Nesse contexto, foi ampliado o conteúdo das informações disponíveis na referida página, com destaque para a abertura de um canal específico de acesso, denominado Espaço Acadêmico, no qual passaram a ser difundidos textos técnicos que abordavam o trabalho e as técnicas desenvolvidas neste setor no Brasil.

2.3 MATURIDADE

Nesta fase, a partir do quarto ano de existência da Ouvidoria do Ipea, a preocupação crítica reside na aquisição de singularidade; capacidade de adaptação; e contribuição *para a sociedade*. Os pontos-chave para alcançar estes objetivos foram o *quando e como mudar e quando e como partilhar*. Assim, para mudar, já se contava com o instrumento de avaliação que permitia identificar possíveis pontos fracos. Além disso, foi criada a Pesquisa de Visibilidade para se compreender de que forma o usuário interno percebia a ouvidoria. Os resultados da pesquisa são também apresentados na seção 7 deste trabalho. Ainda nesta fase, houve significativa melhoria do Portal da Ouvidoria do Ipea, o qual passou a incluir informações relevantes sobre a área, de forma a contribuir com o desenvolvimento do setor.

Vale ressaltar que, em seu processo de maturidade na busca de quando e como mudar, a Ouvidoria do Ipea trabalhou intensamente para que esta passasse a integrar o Estatuto do Ipea como órgão seccional vinculado à Presidência. Assim, em 29 de março de 2010 foi assinado Decreto nº 7.142, que inclui a ouvidoria no Estatuto da Instituição.

Pode-se concluir que, em cada estágio de desenvolvimento da Ouvidoria do Ipea, as decisões de gestão foram adequadas ao seu respectivo ciclo de desenvolvimento, pois esta, além de não haver experimentado crises que comprometessem sua sobrevivência e estabilidade, ainda logrou atingir os estágios de desenvolvimento subsequentes.

3 ATRIBUIÇÕES

A definição das atribuições está detalhada na instrução normativa de sua criação, conforme a seguir:

- receber e apurar sobre reclamações, denúncias ou críticas e dar encaminhamento a pedidos de informações, sugestões e elogios apresentados por cidadãos e servidores;

- assegurar direito de resposta às demandas interpostas, informando seus autores das providências adotadas;
- recomendar a anulação ou a correção de atos praticados em desconformidade com a legislação ou com as regras da boa administração;
- propor à autoridade competente a instauração de sindicância ou processo administrativo disciplinar, na forma da lei em vigor;
- propor a edição, a alteração ou a revogação de ato normativo, objetivando o aprimoramento técnico ou administrativo da instituição; sugerir a adoção de medidas visando ao aperfeiçoamento e ao bom funcionamento da instituição;
- representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder;
- prestar, quando solicitados, informações e esclarecimentos ao presidente, seu gabinete e aos diretores; e
- apresentar e divulgar relatório anual das atividades da ouvidoria.

4 FUNCIONAMENTO

Para que as atribuições da ouvidoria pudessem ser bem desempenhadas, foram estabelecidas, na instrução normativa de sua criação, as seguintes regras de funcionamento:

- a ouvidoria terá um secretário executivo designado pelo ouvidor;
- os serviços de apoio à ouvidoria serão atendidos por servidores do quadro da instituição;
- o ouvidor será substituído pelo secretário executivo em seus impedimentos e afastamentos legais;
- as manifestações à ouvidoria deverão conter as seguintes informações: característica da informação; caráter da informação; identificação do manifestante; endereço completo; meios disponíveis para contato (telefone, fax, *e-mail*); informações sobre o fato e sua autoria; se for o caso, a indicação das provas de que tenha conhecimento; e data e assinatura do manifestante;
- não serão aceitas: manifestações anônimas; manifestações cujas soluções dependam de recursos orçamentários e financeiros; manifestações para as quais exista recurso específico, inclusive correção parcial; consultas sobre direitos do servidor ou previdenciários; e consultas sobre andamento processual que versem matéria que esteja sob apreciação judicial;

- será garantido o sigilo quanto à autoria da manifestação quando expressamente solicitado ou quando tal providência se fizer necessária;
- as manifestações poderão ser feitas pelos seguintes meios: pessoalmente, telefone/fax, internet – no *site* <<http://www.ipea.gov.br/ouvidoria>>, *e-mail*: ouvidoria@ipea.gov.br –, em formulário disponível nas dependências do Ipea (Rio de Janeiro e Brasília), e correspondência (via Correios);
- o ouvidor, mediante despacho fundamentado, poderá determinar liminarmente o arquivamento de reclamação que lhe tenha sido encaminhada e que, a seu juízo, seja improcedente.

5 RESULTADOS OBTIDOS

Ao longo do período de 2004 a 2010, a Ouvidoria do Ipea recebeu 1.803 manifestações. Registrou-se que a maior procura pelos usuários da ouvidoria são as informações institucionais relacionadas à atividade de pesquisa do Ipea, tais como metodologias utilizadas em estudos, banco de dados, publicações, entre outras, representando 57% das manifestações. Isto demonstra a necessidade de a instituição promover melhorias em seus canais de comunicação, de modo a disponibilizar seus produtos para a sociedade de forma mais ágil e completa.

Críticas e reclamações aparecem em segundo lugar, com 21%, com maior incidência nos anos de 2008 e 2009, época do último concurso realizado pelo Ipea. Respondeu pela maior parte destes números a dificuldade de gestão das informações entre o Ipea e a empresa responsável pelo concurso à época.

O grau de resolubilidade da Ouvidoria do Ipea é elevado, o que se evidencia pela pesquisa de satisfação do usuário dos seus serviços, objeto da seção 7 deste trabalho.

Importante registrar que existem demandas que não são aceitas na ouvidoria e que estão previstas em seu ato normativo de criação, tais como: manifestações cujas soluções dependam de recursos orçamentários e financeiros; manifestações para as quais exista recurso específico, inclusive correição parcial; consultas sobre direitos do servidor ou previdenciários; e consultas sobre andamento processual que versem matéria que esteja sob apreciação judicial. Muitas vezes a ouvidoria não é compreendida nestes aspectos, o que leva à frustração do usuário. Na tabela 1, detalham-se as demandas dos últimos seis anos.

TABELA 1
Atuação da Ouvidoria do Ipea (2004-2010)

Detalhamento das manifestações	2004-2005	2005-2006	2007	2008	2009	2010	Total	%
Reclamação	46	56	29	38	98	44	311	17,2
Denúncia	7	2	1	2	9	7	28	1,6
Crítica	0	5	12	27	11	8	63	3,5
Sugestões	57	63	12	18	25	6	181	10,0
Elogios	41	28	7	22	64	40	202	11,2
Consulta	38	56	34	45	69	76	318	17,6
Informações	291	136	17	64	124	68	700	38,8
Total	480	346	112	216	400	249	1803	100,0

Fonte: Ouvidoria do Ipea (2004-2010).

Elaboração do autor.

Quanto à proveniência das demandas encaminhadas à Ouvidoria do Ipea, 71% são externas à instituição, o que demonstra a importância das suas atividades para a sociedade e o cidadão, de acordo com a tabela 2.

TABELA 2
Classificação de proveniência (2007-2010)

Classificação de proveniência	2007	2008	2009	2010	Total
Interno	18	29	111	96	254
Externo	94	187	189	153	623
Total	112	216	300	249	877

Fonte: Ouvidoria do Ipea (2004-2010).

Elaboração do autor.

Como exposto na seção 2 deste texto, o portal do Ipea agregou informações condizentes com sua evolução e responsabilidade social. Hoje, em plena maturidade, contribui de fato com a sociedade, ao disponibilizar trabalhos acadêmicos referentes à área de ouvidoria e implantar um sistema de comunicação em rede das ouvidorias públicas. Além disso, possui uma área de informações atualizadas sobre o que ocorre no universo das ouvidorias, bem como disponibiliza o conteúdo de eventos relevantes. A tabela 3 registra os números de acesso ao *site* da Ouvidoria do Ipea, com 7.915 páginas visitadas em 2004 e 95.882 páginas visitadas em 2010. Esta evolução demonstra que a contribuição que a Ouvidoria do Ipea dá a sociedade por meio do seu portal tem despertado crescente interesse.

TABELA 3
Acesso ao *site* da Ouvidoria do Ipea (2004-2010)

Ano	2004 ¹	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total
<i>Visitas</i>	6.080	12.072	15.064	11.603	20.281	34.716	36.956	103.556
Média diária de visitas	23,9	33,1	41,3	31,8	55,6	95,1	110,6	42,9
<i>Páginas visitadas</i>	7.915	19.438	19.826	25.632	35.351	56.649	95.882	213.514
Média pág. acessada por visita	1,30	1,61	1,32	2,21	2,21	1,63	2,59	2,06

Fonte: Ouvidoria do Ipea.

Nota: ¹ O ano de 2004 começou a ser registrado a partir de 14 de abril.

6 CASOS

Quando se analisam os casos encaminhados à Ouvidoria do Ipea ao longo do tempo, constata-se a importância que esta foi adquirindo, assim como seu impacto positivo na instituição. Aos poucos, o leque de temas e de tipos de usuários foi se ampliando, acolhendo-se demandas das mais simples às mais complexas, oriundas de pessoas jurídicas, universidades, pesquisadores externos, servidores, bolsistas, estagiários e terceirizados.

Enquanto exemplo, inúmeras foram as manifestações recebidas pela ouvidoria que correspondiam a solicitações de mais esclarecimentos sobre os procedimentos metodológicos utilizados em algumas pesquisas divulgadas, assim como informações mais detalhadas sobre bases de dados utilizadas. Todas estas demandas foram encaminhadas às áreas técnicas responsáveis, tendo sido prontamente respondidas.

Destacam-se, nesse contexto, diversas manifestações apresentadas por cidadãos das mais diferentes partes do Brasil sobre temas que despertam grande interesse em nossa sociedade, como, por exemplo, a situação financeira da Previdência Social governamental e os critérios por ela utilizados para pagamento de benefícios, ou a metodologia e os resultados apresentados em trabalho que analisam as questões de desigualdade de raça no Brasil.³

Mais recentemente, vale citar o questionamento da Polícia Rodoviária Federal (PRF) referente à metodologia do Sistema de Indicadores de Percepção Social – Segurança Pública, segundo a qual a PRF teria ficado fora da amostra. A área técnica

3. Casos ocorridos na gestão de Luiz Cezar Loureiro de Azeredo, ouvidor do Ipea no período de 20/09/2006 a 30/09/2008.

reconheceu, explicou as razões e informou que em 2011 a PRF entraria na amostra. A mesma pesquisa foi questionada quanto à sua temporalidade de coleta de dados, aspecto que foi prontamente esclarecido.

Demandas internas que valem a pena serem citadas referem-se a questões na área de saúde. As iniciativas da ouvidoria levaram ao reaparelhamento de todo o Departamento Médico do Ipea em Brasília, assim como à adoção de medidas de combate ao vírus da gripe A (H1N1) no ambiente de trabalho por meio da realização de campanha educativa e de medidas de proteção e exames periódicos dos servidores. Caso exemplar ocorreu na área de saúde: ao receber manifestação de servidor relatando a forma imprópria como as informações médicas dos servidores eram tratadas, a ouvidoria solicitou que fosse feita uma revisão da sistemática de tratamento destas informações. Foi então criado um grupo de trabalho, tendo como presidente o servidor reclamante, para apresentar sugestões de mudança.

Ainda na área de saúde, a ouvidoria atuou junto com a Comissão de Ética no sentido de combater a prática do tabagismo dentro do Ipea, o que resultou em comunicado aos servidores alertando para os aspectos legais.

No caso de demandas externas, vale citar as referentes ao concurso público de 2008. Os anos de 2008 e 2009 foram anos de intensas demandas referentes ao concurso público. Chegaram a representar 40% das manifestações durante vários meses. A ouvidoria, em conjunto com a Direção do Ipea e dentro de suas possibilidades, procurou atender a todas as reclamações enviadas, em que pese a difícil comunicação entre o Centro de Seleção e de Promoção de Eventos da Universidade de Brasília (Cespe/UnB) e o gestor do contrato da instituição. Muitos embates foram travados entre a Ouvidoria do Ipea e a Direção do Ipea, chegando a ser criada, à época, o Informe RH, destinado a manter atualizada a ouvidoria sobre suas demandas. Além disso, foi criado grupo de trabalho de forma a dar apoio sistemático às demandas da ouvidoria. Porém, as demandas em relação ao concurso não se restringiram a demandas externas: muitos servidores queriam ter acesso a informações sobre o concurso, e a ouvidoria, não obstante inúmeras resistências, garantiu o acesso dos servidores às informações.

A ouvidoria também teve oportunidade de solicitar a correção, com êxito, de portaria referente à designação de servidores para uso do carro oficial, assinada pelo presidente, cujo conteúdo contrariava a legislação existente.

O Ipea tem um contingente grande de servidores que se encontram fora do instituto. A partir de manifestação encaminhada à ouvidoria quanto à necessidade de melhoria da comunicação com os servidores que estão fora do Ipea, a Assessoria de Comunicação do Ipea (Ascom), junto com a então Diretoria de Administração e Finanças (Diraf, atual Diretoria de Desenvolvimento Institucional – Dides) elaboraram informe mensal específico para atender a estes servidores – enviado não somente por *e-mail*, mas também remetido por correio.

Os terceirizados da unidade do Ipea no Rio de Janeiro enviaram manifestação que relatava o descumprimento de obrigações trabalhistas da empresa prestadora de serviço, levando a administração do Ipea a agir no sentido de solucionar tais problemas.

A partir de carta enviada à Presidência do Ipea e à ouvidoria assinada pelo grupo de servidores concursados de 2004 (técnicos em desenvolvimento e administração e assessores especializados – TDs e AEs, respectivamente) referente à progressão funcional, logrou-se sua concretização de acordo com os requisitos previstos na Resolução CGP nº 05, de 13/05/2008, do Comitê de Gestão de Pessoas do Ipea (CGP), tendo então sido pagos os atrasados em apreço. Existem diversas outras manifestações sobre a questão das carreiras do Ipea, e, em que pese a ouvidoria ter pouca margem de manobra, encaminha à Presidência as demandas.

Registram-se também inúmeras solicitações para melhorar a transparência das atividades do Ipea, como, por exemplo, a publicação em boletim interno dos nomes dos servidores que recebem diárias, passagens, local e data das viagens.

Por fim, existem ainda numerosos casos em que a Ouvidoria do Ipea atuou com êxito – na verdade, com a grande maioria das demandas. A resolubilidade da Ouvidoria do Ipea e sua eficácia estão auferidas na pesquisa de satisfação apresentada na subseção 8.1.

7 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO

O processo de avaliação das atividades da Ouvidoria do Ipea foi iniciado em janeiro de 2008, com o objetivo de criar um mecanismo que pudesse medir o grau de satisfação dos cidadãos que lhe encaminhavam manifestações formais. Em 2009 este processo foi enriquecido com a criação da Pesquisa de Visibilidade.

7.1 A PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO USUÁRIO

A Pesquisa de Satisfação do Usuário representa um sistema de aferição da qualidade do trabalho desenvolvido, o qual consolida as bases de um permanente exercício de melhoria dos serviços da ouvidoria, levando em consideração os pontos de vista apresentados pelas pessoas que a ela recorrem.

Dessa forma, a Ouvidoria do Ipea realiza anualmente, desde 2007, pesquisa de satisfação do usuário (público externo e interno),⁴ com o intuito de verificar sua efetividade.

No que se refere à qualidade no atendimento dos serviços prestados ao longo de quatro anos de avaliação, na tabela 4, a soma das pontuações *excelente* e *boa* ficou acima de 85%, tendo atingido 90% em 2010.

TABELA 4
Qualidade do atendimento (2007-2010)
(Em %)

Pontuação	2007	2008	2009	2010
Excelente	64,7	36,7	49,0	56,9
Boa	23,5	51,7	37,3	33,8
Regular	5,9	5,0	3,9	3,1
Ruim	0,0	3,3	7,8	6,2
Péssima	5,9	3,4	2,0	0,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Pesquisa de Satisfação do Usuário (2007, 2008, 2009 e 2010).

Elaboração do autor.

Com referência ao tempo de resposta (tabela 5), verificou-se significativa melhora no indicador “demorado”, que caiu de 20% em 2008 para 6,4% em 2009, e em 2010 para 3,1%. A piora no tempo de resposta em 2008 deveu-se à grande dificuldade de retorno, por parte da Coordenação Geral de Recursos Humanos (CGRHU/Dides), das manifestações referentes ao concurso Ipea. A Ouvidoria do Ipea, a partir do ano de 2008, tem atuado no sentido de evitar que o tempo de resposta se deteriore, melhorando sua atuação junto àqueles que são por ela demandados.

4. O questionário da Pesquisa de Satisfação contém seis perguntas, sendo três estruturadas e três não estruturadas, a saber: 1. A qualidade do atendimento prestado pela Ouvidoria do Ipea foi: A) Excelente; B) Boa; C) Regular; D) Ruim; E) Péssima. 2. A Ouvidoria do Ipea respondeu a sua comunicação em tempo: A) Curto; B) Normal; C) Demorado. 3. Caso necessário, você utilizaria novamente os serviços da Ouvidoria do Ipea? A) Sim; B) Não. 4. Pontos fortes no atendimento prestado pela Ouvidoria do Ipea. 5. Pontos fracos no atendimento prestado pela Ouvidoria do Ipea. 6. Sugestão para melhoria dos serviços prestados pela Ouvidoria do Ipea.

TABELA 5
Tempo de resposta (2007-2010)

(Em %)

Pontuação	2007	2008	2009	2010
Curto	82,4	45,0	58,0	58,5
Normal	17,6	35,0	36,0	38,5
Demorado	0,0	20,0	6,0	3,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Pesquisa de Satisfação do Usuário (2007, 2008, 2009 e 2010).

Elaboração do autor

Quanto ao indicador de “Retorno à ouvidoria se necessário”, ele reflete a credibilidade da Ouvidoria do Ipea, tendo em vista que, ao longo dos quatro anos (2007-2010), a média manteve-se elevada, acima de 90%, conforme dados da tabela 6.

TABELA 6
Retornaria a usar a Ouvidoria do Ipea (2007-2010)

(Em %)

Pontuação	2007	2008	2009	2010
Sim	88,2	95,0	90,2	96,9
Não	11,8	5,0	9,8	3,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Pesquisa de Satisfação do Usuário (2007, 2008, 2009 e 2010).

Elaboração do autor

7.2 A PESQUISA DE VISIBILIDADE DO PÚBLICO INTERNOS

A pesquisa foi realizada em 2009, com o objetivo de buscar respostas sobre a visibilidade interna da Ouvidoria do Ipea nos diversos segmentos de sua comunidade interna, identificando o conhecimento que o servidor pudesse ter da ouvidoria, a forma de chegar até ela, sua atuação, credibilidade, efetividade, o modo de usar seus serviços e, ainda, as expectativas e os receios que pudesse despertar.

Em vista disso, elaborou-se um questionário semiestruturado, que fosse breve e simples de responder, mas também capaz de fornecer as informações que se desejava conhecer.

5. Na Pesquisa de Visibilidade do Público Interno, o questionário possui sete perguntas semiestruturadas: 1. Você já ouviu falar na Ouvidoria do Ipea? 2. Você conhece os canais de contato com a Ouvidoria? 3. Se necessitasse, usaria a Ouvidoria do Ipea? 4. Você já pensou em usar e desistiu? 5. Você confia na Ouvidoria do Ipea? 6. Você conhece a atuação da Ouvidoria do Ipea? 7. Caso tenha utilizado os serviços da Ouvidoria do Ipea, você a recomendaria?

Os resultados obtidos permitiram constatar que a Ouvidoria do Ipea, em que pese apresentar uma visibilidade de 94,8% e uma credibilidade e confiança de 87%, apresentou também, do ponto de vista prático, elevado percentual da amostra, ou seja, 65% de respondentes que não conheciam os canais de contato com a ouvidoria, e 58% que tampouco sabiam de sua atuação.

Esse primeiro resultado permitiu concluir que a ouvidoria do Ipea está, no inconsciente coletivo do grupo social do instituto, relacionada à credibilidade e confiança; porém, impunha-se a necessidade de uma política que a tornasse mais acessível e real.

No detalhamento do maior segmento da amostra, composta de 67% de servidores, concluiu-se que aqueles com menor tempo de Casa eram os que mais desconheciam os canais de contato com a Ouvidoria do Ipea e sua atuação.

Por fim, os dados mostram que, quanto maior o tempo de Casa do servidor, maior o descrédito no instituto da ouvidoria, embora em menor número em relação à amostra.⁶

TABELA 7
Pesquisa de Visibilidade
(Em %)

Itens avaliados	2009
Visibilidade	94,8
Credibilidade	87,0
Confiança	87,0

Fonte: Pesquisa de Visibilidade do Público Interno (2009).

Elaboração do autor.

A pesquisa possibilitou traçar novas linhas de atuação, de forma a melhorar sua efetividade.

8 EM BUSCA DA SINGULARIDADE/REDE DE OUVIDORIAS

A busca da singularidade reveste-se da maior importância, porque propicia o reforço da autonomia da ouvidoria. Dessa forma, a Ouvidoria do Ipea não só tem buscado compartilhar suas experiências com outras ouvidorias, mas também contribuir agregando valor a este universo. Assim, criou, no seu portal na internet, o Espaço Acadêmico, com o objetivo de divulgar trabalhos acadêmicos sobre o tema ouvidoria e

6. Os relatórios e as metodologias aplicadas podem ser consultados em: <<http://www.ipea.gov.br/ouvidoria>>.

afins. Encontra-se em construção uma rede de ouvidorias por intermédio do ambiente de colaboração virtual Comunidades de Aprendizagem, Trabalho e Inovação em Rede (Catir), um serviço disponibilizado e administrado pelo governo federal a fim de que os colaboradores criem e compartilhem conhecimentos necessários para a solução de problemas e o atendimento das demandas da comunidade. Disponível em: <http://www.Ipea.gov.br/ouvidoria/images/manual_rede_de_ouvidorias.pdf>.

8.1 ESPAÇO ACADÊMICO

Criou-se também o Espaço Acadêmico, com o objetivo de divulgar artigos, monografias de conclusão de cursos de graduação, dissertações e teses aprovadas em cursos de mestrado e doutorado. Os textos visam focar o trabalho desenvolvido pelas ouvidorias no Brasil e os principais temas relacionados com as atividades realizadas pelo setor. Assim, colocam-se à disposição do público estudos que poderão ser livremente consultados. Isto permitirá aos cidadãos interessados em acompanhar o trabalho desenvolvido na área de ouvidoria dispor de condições facilitadas de acesso a um conjunto de informações técnicas, as quais irão contribuir para um conhecimento mais profundo da matéria.

Vale registrar que, das 64 mil consultas aos textos do Espaço Acadêmico, os temas mais procurados referem-se a questões de assédio sexual e assédio moral nas organizações (46% entre 2004 e 2010).

TABELA 8
Espaço acadêmico – acessos (2008-2010)

Espaço acadêmico	2008	2009	2010	Total	%
Análise comparativa dos ciclos de comunicação nas ouvidorias do Banco Central, da Câmara dos Deputados e do Ipea	83	242	381	706	1,1
As ouvidorias de polícia no Brasil: controle e participação	245	1.171	796	2.212	3,4
Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações	2.728	12.220	4.172	19.120	29,5
Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção	359	1.361	2.123	3.843	5,9
Assédio sexual nas relações de trabalho	2.288	2.212	2.017	6.517	10,1
Caderno de Ouvidoria – Revista Cliente S.A.	3.438	1.631	1.810	6.879	10,6
Assédio moral: microtraumatismos frequentes no ambiente do trabalho.	603	242	1.035	1.880	2,9
Estudos em arbitragem, mediação e negociação – GT – RAD/UnB		2.025	3.610	5.635	8,7
Outros	439	6.259	11.236	17.934	27,8
Total	10.183	25.950	26.003	64.726	100,0

Elaboração do autor.

8.2 REDE DE OUVIDORIAS

A rede de ouvidorias é uma iniciativa que está em processo de construção no portal da Ouvidoria do Ipea, com o propósito de congregar, em um único ambiente, as ouvidorias públicas das três esferas de poder, e oferecer oportunidade a todos os que se dedicam aos temas das ouvidorias públicas. Pretende-se promover o debate de temas de interesse comum, o compartilhamento de experiências e informações, e a produção de conhecimento novo sobre o campo de ação das ouvidorias.

A ideia surgiu quando se recebeu manifestação que se referia ao Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA). Encaminhou-se a manifestação ao ouvidor do tribunal, que não só solucionou o problema apresentado como também deu retorno à Ouvidoria do Ipea.

Esse é um exemplo das inúmeras possibilidades de uma rede integrada, comprometida com o cidadão e a cidadania, próxima ao cidadão, informal, ágil e efetiva.

9 TIPOLOGIA

Com o objetivo de verificar se a Ouvidoria do Ipea, ao longo do tempo, por meio das ações empreendidas por seus gestores, conseguiu atingir um patamar de maior autonomia e conseqüente efetividade em relação às ouvidorias do setor público, analisou-se sua tipologia com base no modelo conceitual de Gomes (2009), referente à tipologia das ouvidorias públicas. Foram obtidos os resultados a seguir descritos.

Natureza: Propiciar o controle externo e interno das atividades que são desenvolvidas no Ipea por meio da participação do cidadão.

Previsão jurídica: Infraconstitucional – Decreto nº 7.142, de 29 de março 2010 (Estatuto do Ipea).⁷ A ouvidoria é um órgão seccional, vinculado à Presidência.

Bem jurídico tutelado: Defesa dos direitos do cidadão; controle social das atividades desenvolvidas pelo Ipea; integrar e responsabilizar suas unidades de gestão na busca de eficiência, eficácia, efetividade e ética na execução das atividades.

7. O Estatuto do Ipea pode ser consultado no endereço: <<http://www.in.gov.br/imprensa/visualiza/index.jsp?data=30/03/2010&jornal=1&pagina=19&totalArquivos=152>>.

Racionalidade preponderante: Material. A Ouvidoria do Ipea busca, em sua ação, a equidade social, e tem como norte os princípios da moralidade e da economicidade – ou seja, é guiada por valores.

Localização institucional: Intraorgânico – é um órgão seccional da estrutura do Ipea, previsto em seu estatuto.

Nível hierárquico: Vinculado à Presidência do Ipea.

Forma de seleção: As funções de ouvidoria serão exercidas por servidor ativo do instituto, mediante nomeação pelo presidente do Ipea, depois de referendada por diretoria colegiada.

Autonomia: Funcional e administrativa em relação ao ente controlado. O Artigo 5º, item 1, da instrução normativa que cria a Ouvidoria do Ipea reza que: “O Ouvidor, no exercício de sua função, terá assegurada autonomia e independência de ação”. E ainda: “(...) a ouvidoria terá também um secretário executivo designado pelo ouvidor, os serviços de apoio à ouvidoria serão atendidos por servidores do quadro da Instituição”.

Competência: Exclusivamente o Ipea.

Poderes e instrumentos de atuação: Apuração e recomendações intraorgânicas.

Garantias: Sigilo e mandato de um ano renovável por igual período. Quanto ao afastamento do ouvidor, o Artigo 3º, III, da instrução normativa de sua constituição, define que o afastamento do ouvidor no curso do mandato poderá ocorrer:

- a seu pedido;
- no caso de perda do vínculo funcional com a instituição; e
- mediante decisão da Diretoria Colegiada do Ipea, respaldada por termo de justificacão aprovado, após exame e deliberaçao majoritaria, por uma comissao especial; esta sera composta por um diretor de unidade tecnica indicado pelo presidente, que a presidira, um servidor de cada diretoria eleito pela totalidade dos servidores, um diretor e um conselheiro – ambos indicados pelo Conselho Deliberativo da Associaçao de Funcionarios do Ipea (AFI).

Requisitos do cargo: Ser servidor ativo do instituto, e guiar sua atuação por princípios éticos, pautando seu trabalho pela legalidade, legitimidade, imparcialidade, moralidade, probidade e publicidade.

Acesso ao cidadão: Direto, informal e gratuito.

Dessa forma apresenta-se, na tabela 9, quadro sintético dos elementos de caracterização e características da Ouvidoria do Ipea, que formam sua tipologia.

Várias dessas características, segundo Gomes (2010) e Lyra (2010), permitem inferir que a Ouvidoria do Ipea está em um patamar de autonomia e consequente efetividade superior às ouvidorias do setor público como um todo. Características como localização institucional, forma de seleção, autonomia e garantias diferenciam muito a Ouvidoria do Ipea das demais ouvidorias do setor público, revestindo-a de uma arquitetura que confere mais autonomia em sua atuação. Assim, o grande desafio em sua construção ao longo do tempo foi buscar sustentabilidade. Tendo em vista os processos de mudança que sofreu, alcançou resultados extremamente positivos e tomou as decisões corretas nas oportunidades e momentos corretos.

TABELA 9¹
Elementos de caracterização da Ouvidoria do Ipea¹

Elementos de caracterização	Características
Natureza	Controle externo e interno das atividades do Ipea por meio da participação do cidadão
Previsão jurídica	Infraconstitucional – Decreto nº 7.142, de 29 de março de 2010
Bem jurídico tutelado	Defesa dos direitos do cidadão; controle social das atividades que são desenvolvidas pelo Ipea
Racionalidade preponderante	Material
Localização institucional	Intraorgânico
Nível hierárquico	Presidência do Ipea
Forma de seleção	Mediante nomeação pelo presidente do Ipea, depois de referendada por Diretoria Colegiada
Autonomia	Funcional e administrativa
Competência	Exclusivamente o Ipea
Poderes e instrumentos de atuação	Apuração e recomendações intraorgânicas
Garantias	Sigilo e mandato
Requisitos do cargo	Ser servidor ativo do instituto; atuação guiada por princípios éticos, pautando seu trabalho pela legalidade, legitimidade, imparcialidade, moralidade, probidade e publicidade
Acesso ao cidadão	Direto, informal e gratuito

Fonte: Gomes (2009).

Elaboração do autor.

Nota: ¹ Quadro referencial em Gomes (2000).

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência ipeana demonstra que existem espaços de atuação que permitem reforçar a autonomia das ouvidorias vinculadas ao poder público federal. Sem dúvida, estes espaços vão sendo ocupados conforme o grau de maturidade e efetividade atingido pela ouvidoria e pela instituição governamental a que ela pertença.

No caso da Ouvidoria do Ipea, um desses espaços foi a arquitetura da instrução normativa de sua criação, estruturada com base em trabalhos acadêmicos na área de ouvidoria, especificamente quanto à questão da autonomia. Assim, sua gênese permitiu uma atuação efetiva e segura para que novos patamares pudessem ser alcançados.

A conquista da autonomia também é reforçada pelo reconhecimento da importância do trabalho desenvolvido e pela importância social que se adquire, que pode ser medido por pesquisa de satisfação de seus usuários. O portal do Ipea é outro espaço que reforça a autonomia da ouvidoria, enquanto efetivo canal de comunicação com a sociedade que, além de disponibilizar resultados do seu trabalho e suas metodologias, agrega valor à comunidade de ouvidorias com as informações que dissemina.

Outro importante espaço de reforço de sua autonomia, conquistado em 2008, foi a inclusão da Ouvidoria do Ipea em seu estatuto como órgão seccional vinculado à Presidência do instituto, conferindo-lhe maior estabilidade.

No entanto, o regimento interno precisa ser melhorado no que se refere às atribuições e condições de funcionamento da ouvidoria. O regimento não reflete a estrutura da instrução normativa que rege as atividades da ouvidoria. Este problema precisa ser adequadamente enfrentado e resolvido com a maior brevidade possível.

Vale lembrar que “o grau de maturidade institucional já adquirido pelo Ipea permitiu que as atividades desenvolvidas no âmbito da ouvidoria fossem conduzidas dentro de um espírito de confiança e compreensão e sem que houvesse a ocorrência de qualquer tipo de interferência que pudesse dificultar ou impedir o trabalho proposto” (AZEREDO, 2008).

Todas essas conquistas estão refletidas em sua tipologia, quando se aplica o modelo de Gomes (2009).

Convém ainda ressaltar que os princípios que nortearam o trabalho desenvolvido na Ouvidoria do Ipea foram a transparência das informações prestadas, assim como o reconhecimento de que o processo de construção de uma sociedade mais justa, responsável e democrática passa pelo estabelecimento de canais de comunicação livres e desimpedidos entre os cidadãos e as instituições governamentais.

Por fim, deve-se registrar que a Ouvidoria do Ipea não é um ente isolado. Está inserida efetivamente em um sistema que compõe a rede de ouvidorias do poder público federal, e a autonomia deste conjunto afeta o futuro de todos os entes que fazem parte desta integração. Assim, discutir o futuro desta rede como um sistema integrado, coerente e organizado é fundamental para a sobrevivência de uma eficiente e integrada rede de ouvidorias federais.

REFERÊNCIAS

AZEREDO, L. C. L. **Relatório de atividades - Ouvidoria do Ipea**: outubro 2007 a setembro 2008. Luiz Cezar Loureiro de Azeredo foi ouvidor do Ipea no período de 20 de setembro de 2006 a 30 de setembro de 2008. Brasília, p. 16, 2008.

CAVALCANTI, B. S. D.O.: considerações sobre seus objetivos, valores e processos. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas (FGV), vol. 13, p. 49-84, 1979.

GOMES, M. E. Regime Jurídico das ouvidorias públicas: elementos para uma tipologia. *In*: LYRA, R. P. (Org.). **Modalidades de Ouvidoria Pública no Brasil**. João Pessoa-PB: UFPB, 2010. 195 p.

GOMES, M. E. C. Ouvidorias públicas: elementos para uma tipologia com fundamento no regime jurídico. *In*: LYRA, R. P.; PINTO, E. (Orgs.). **Modalidade de ouvidoria pública no Brasil**. João Pessoa-PB: Universidade Federal da Paraíba (UFPB), 2009.

_____. Do Instituto do Ombudsman à construção das ouvidorias públicas no Brasil. *In*: **Ouvidoria na esfera pública brasileira**. João Pessoa-PB: UFPB, 2000.

LIPPITT, G. **Organization renewal**. Englewood Cliffs-NJ: Prentice-Hall, p. 27, 1969.

LYRA, R. P. **Autônomas e obedientes**: a ouvidoria pública em debate. João Pessoa: UFPB, 2004.

LYRA, R. P. A Ouvidoria pública e a questão da autonomia. *In*: LYRA, R. P. (Org.). **Modalidades de Ouvidoria Pública no Brasil**. João Pessoa-PB: Universidade Federal da Paraíba (UFPB), 2010, 195 p.

EDITORIAL

Coordenação

Cláudio Passos de Oliveira

Supervisão

Marco Aurélio Dias Pires

Everson da Silva Moura

Revisão

Luciana Dias Jabbour

Reginaldo da Silva Domingos

Andressa Vieira Bueno (estagiária)

Leonardo Moreira de Souza (estagiário)

Editoração

Bernar José Vieira

Cláudia Mattosinhos Cordeiro

Jeovah Herculano Szervinsk Junior

Luís Cláudio Cardoso da Silva

Aline Rodrigues Lima (estagiária)

Capa

Luís Cláudio Cardoso da Silva

Projeto Gráfico

Renato Rodrigues Bueno

Livraria do Ipea

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

70076-900 – Brasília – DF

Fone: (61) 3315-5336

Correio eletrônico: livraria@ipea.gov.br

Tiragem: 500 exemplares



Ipea – Instituto de Pesquisa
Econômica Aplicada



SECRETARIA DE
ASSUNTOS ESTRATÉGICOS
DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

