



ESCOLA INTERAMERICANA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - EIAP

1. Área de Administração para o Desenvolvimento

Desde 1965 a Escola Interamericana de Administração Pública vem realizando regularmente o Curso de Administração para o Desenvolvimento (CADE) com a colaboração financeira do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), da Organização dos Estados Americanos (OEA) e dos Ministérios da Educação e Cultura e das Relações Exteriores.

A preparação de pessoal técnico de alto nível para o desempenho das funções exigidas pelo processo de desenvolvimento desencadeado no Continente é a principal tarefa do CADE, cujo objetivo é contribuir para a superação dessa deficiência, um entrave considerável ao atingimento desse ideal latino-americano.

O CADE vem se desenvolvendo, a cada ano, evoluindo com a própria evolução do processo de mudança da América Latina e se autoenriquecendo com suas próprias experiências anteriores. Assim, neste ano de 1971, as reformulações que a cada ano lhe outorgaram maior eficácia para a obtenção de seus objetivos básicos, culminaram com o êxito bastante estimulante da tentativa de orientação didática do Curso para um objetivo mais específico e concreto, objetivo este que é o desafio que enfrenta a América Latina para se autoadequar para a tarefa de dirigir um dos instrumentos propulsores do desenvolvimento - a Reforma Administrativa.

O recrutamento e seleção dos participantes cobriu praticamente toda a América Latina, com exceção de Haiti e Cuba. O grupo final compreendeu 32 participantes, representando a Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, Guatemala, México, Nicarágua, Panamá, Paraguai, Peru, República Dominicana e Venezuela.

O curso foi dividido em três grandes partes. A primeira, de 11 semanas de duração, compreendeu matérias e assuntos teóricos gerais que interligados, dentro do objetivo fundamental proposto, permitiu aos participantes uma análise crítica de suas sociedades e uma visão global da problemática latino-americana, tanto por intermédio de idéias e experiências trocadas, como pela pró

pria orientação comum da Coordenação em todos os assuntos que foram tratados nessa parte. No final do período, cada participante apresentou um trabalho sobre o planejamento governamental em seu país, tendo em vista os aspectos políticos, sociais e administrativos.

A segunda parte, que compreendeu 9 semanas consistiu, no total, num instrumental técnico teórico, voltado aos problemas da administração e a sua consequente aplicação da maneira mais racional, tendo em vista a visão socio-global na primeira parte já delineada.

A última etapa foi dedicada exclusivamente à análise do setor público e de suas diversas caracterizações, enfocando, em particular, a problemática da Reforma Administrativa. Foram redigidos dois tipos de documentos. O primeiro, com os participantes divididos em 5 grupos, cada um encarregado de elaborar um trabalho sobre "Reflexões sobre Estratégia e Táticas para uma Reforma Administrativa". Os cinco grupos expuseram o tema e todos os participantes, por meio de questionários, tomaram parte na avaliação de cada exposição, que, também foi considerado na avaliação final de cada um dos participantes.

Um grupo especial de sete participantes foi encarregado de compatibilizar as conclusões, fruto dos trabalhos anteriormente apresentados.

Finalizando o curso, a Coordenação tendo em vista os resultados obtidos com os seminários, convidou a três dos participantes para redigirem o trabalho sobre Estratégia e Táticas para uma Reforma Administrativa, que seria a síntese mais aprofundada do trabalho de todos os participantes e que constituiria o documento básico da Reforma Administrativa do VII CADE.

Concluindo, deve-se ressaltar que antes da 1ª parte do curso, se realizaram sessões de Dinâmica de Grupo, experiência precursora no CADE, além de aulas de português, que visavam uma maior integração e participação do grupo no curso.

O programa teve a seguinte forma:

Fase Preliminar:

Português e Dinâmica de Grupo.

1ª. etapa: Teoria Administrativa, Aspectos Políticos da Administração, Sociologia da Administração, Economia Aplicada e Planejamento Governamental.

IIa. etapa: Metodologia das Ciências Sociais, Técnicas de Pesquisa, Estatística, Comunicação, Recursos Humanos, Orçamento, Administração de Projetos e Processamento de Dados.

IIIa. etapa: Desenvolvimento Institucional e Setor Público.

Em cada uma das etapas se complementou os ensinamentos ministrados com séries de conferências sobre temas específicos ao seu conteúdo geral, principalmente na última etapa, onde se debateu amplamente o problema da Reforma Administrativa na América Latina.

Foram proferidas pelos seguintes conferencistas: Gilvandro Raposo, Francisco Og Leme, Breno Genari, Francisco de Araújo Santos, Nelson de Mello e Sousa, Gilberto Ferreira Paim, Sérgio Boisier Etcheverría, Irene de Menezes Dória, Manuel Rachadell, Werner Grau, Reynaldo Barros, Kleber Nascimento, Bergamini de Abreu, Rodrigues Senna, Jorge Ferreira, Athyr Guimarães e Lee Ward.

Computando as horas de aulas, seminários, conferências, exposições e debates, por razões da nova dinâmica de trabalho e objetivos do curso, se verificou um aumento de 74,1% no número de horas empregadas pelo curso, passando de 448 horas em 1970 para 780 em 1971.

Para cumprir os objetivos do curso, e em face da heterogeneidade da formação profissional dos participantes, a Coordenação do curso, durante o transcurso de todo o período letivo, se preocupou em dar um acompanhamento constante a cada um dos participantes. Isto permitiu conhecer as limitações e a orientação mais adequada para superá-las. A atuação do grupo como um todo foi evoluindo desde uma inicial participação formal, na 1a. etapa, até um decisivo desenvolvimento que, dentro da orientação anteriormente fixada pela Coordenação, permitiu uma participação nos métodos de se alcançar os objetivos do próprio curso.

O resultado foi a dinamização das potencialidades individuais e em grupo; um início de autoeducação de comportamento para um disciplinamento de trabalho; desenvolvimento de criatividade intelectual; e uma capacidade maior de crítica e consequente participação.

Ao finalizar o curso, foi realizada a avaliação de cada um dos participantes, levando-se em conta o trabalho individual da 1a. etapa, os trabalhos individuais da 2a., a participação de trabalhos em grupo, as contribuições específicas e a assistência e pontualidade.

Como resultado final, tivemos 9 participantes com o conceito muito bom, 18 com o de bom e 3 com o de regular.

## 2. Área de Política e Administração Aduaneira

Durante o ano de 1971, a Escola Interamericana de Administração Pública realizou três cursos na área aduaneira:

1. Curso de Valor Aduaneiro, que teve lugar em Lima, no Peru, no período de 12 de julho a 6 de agosto;
2. VI Curso de Política e Administração Aduaneira, realizado no Rio de Janeiro, de 16 de agosto a 19 de novembro; e
3. Curso de Técnicas Aduaneiras, ocorrido em Quito, Equador, de 25 de outubro a 19 de novembro.

Destinou-se o primeiro à difusão de normas adotadas para o controle de valor das mercadorias importadas, com o objetivo de preparar especialistas para essa atividade específica.

O segundo, que corresponde às atividades regulares da EIAP na área, tendo por finalidade o preparo técnico de funcionários de alto nível indicados pelas Direções Gerais de Aduanas dos países integrados no sistema da ALALC e selecionados de conformidade com os critérios de avaliação adotados pela Escola.

Finalmente o terceiro, co-patrocinado pelo Programa Conjunto de Tributação OEA/BID, cujo fim consistiu em sensibilizar as autoridades equatorianas para a criação, no País, de uma Escola de Aduanas, em nível universitário, levando-se em conta a adoção sucessiva, pelos países latino-americanos, das normas internacionais estipuladas pelo Conselho de Cooperação Aduaneira de Bruxelas.

### 2.1 Curso de Valor Aduaneiro

Contou o referido curso com a participação global de 46 bolsistas, procedentes dos seguintes países: Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, Honduras, México, Panamá, Paraguai, Peru, República Dominicana, e Uruguai.

As bolsas concedidas para o Curso de Valor Aduaneiro foram patrocinadas pelos seguintes organismos: EIAP/INTAL, OEA, USAID, e Governo do Peru, num total de 46 bolsas, sendo 10 do INTAL, 10 da OEA, 2 da USAID e 24 do Governo do Peru.

As atividades docentes foram desempenhadas pelos professores: Oto Ferreira Neves, da EIAP; Juan Olmos Luco, da Superintendência de Aduanas do Chile; Rafael Herrera Idáñez, da Dirección Geral de Aduanas da Espanha; Cesar Calvache Tucker, da Associação Latino Americana de Livre Comércio - ALALC; Enrique Wills Tejada, do Programa Conjunto de Tributação OEA/BID e Gerson Augusto da Silva, Diretor Executivo do referido Programa.

Os professores mencionados ministraram as seguintes disciplinas: Direitos Aduaneiros e Aspectos Gerais de Valor; a Experiência Chilena em matéria de Valor Aduaneiro; Valor Aduaneiro de Bruxelas; Valor na ALALC; Sistemas latino-americanos de Valor e Valor e Política Aduaneira.

O Curso de Valor Aduaneiro, de Lima, que teve como Coordenador o Prof. Carlos Augusto Callou, distribuiu aos bolsistas 18 documentos elaborados pela Escola e extraídos de publicações especializadas estrangeiras.

## 2.2 VI Curso de Política e Administração Aduaneira.

Tendo como coordenador o Professor Carlos Augusto Callou, contou com 43 participantes, das seguintes procedências: Argentina, Bolívia, Brasil, Colômbia, Costa Rica, Equador, México, Nicarágua, Panamá, Paraguai, República Dominicana, Uruguai e Venezuela.

As bolsas concedidas foram custeadas pelos seguintes organismos:

EIAP/INTAL: 9  
OEA: 11  
MINISTÉRIO DA FAZENDA DO BRASIL: 15  
ITAMARATY: 2  
USAID: 4  
ONU: 2

Foi a seguinte, a constituição do corpo docente que atuou no VI Curso de Política e Administração Aduaneira:

Professores da EIAP: Augusto Cesar Cardoso, Carlos Augusto Callou, Carlos Lessa, Gerson Toler Gomes, Moysés Jacob Lilenbaum, Oto Ferreira Neves.

Professores conferencistas: Carlos Anabalón Ramirez, da Superintendência de Aduanas do Chile; Durval Ferreira de Abreu, do Programa Conjunto de Tributação OEA/BID; Felipe José Manzano, da Administração Nacional de Aduanas da Ar-

gentina; Gerson Augusto da Silva, do Programa Conjunto de Tributação OEA/BID; Ildefonso Sánchez González, da Direção Geral de Aduanas da Espanha; Joaquim Ferreira Mângia, do Ministério da Fazenda do Brasil; José Moncada Sánchez, do Instituto para a Integração da América Latina (INTAL); Oswaldo Costa e Silva, do Programa Conjunto de Tributação OEA/BID, e Roger Touzelet, do Ministério da Economia e Finanças da França.

Foram as seguintes, as disciplinas ministradas: Estatísticas Aduaneiras, Introdução à Economia, Sistemas Reguladores do Comércio Internacional, Administração de Projetos, Valor Aduaneiro, Direito Processual e Penal Chileno, Nomenclaturas Aduaneiras, Sistema Aduaneiro Argentino, Política Aduaneira, Sistema Aduaneiro Espanhol, Instrumentos Reguladores do Comércio Internacional - Instrumentos Externos, Integração Latino-americana, Administração Aduaneira, Sistema Aduaneiro Francês.

Foram distribuídos durante o curso, para os bolsistas, 118 documentos elaborados pela Escola, através dos professores da casa, com o concurso de vários dos especialistas contratados e de publicações especializadas, nacionais e estrangeiras.

Todos os participantes apresentaram trabalhos monográficos, versando sobre temas abordados durante o curso.

### 2.3 Curso de Técnicas Aduaneiras

Participaram deste curso 48 especialistas equatorianos, todos eles indicados pelo Ministério das Finanças do país-sede. As despesas de viagens e estadias dos professores foram custeadas pelo Instituto para a Integração da América Latina, tendo o governo equatoriano coberto os gastos relativos à confecção e distribuição de material.

As aulas ministradas estiveram a cargo dos professores: Enrique Wills Tejada, do Programa Conjunto de Tributação OEA/BID; Hugo Opazo Ramos, da Associação Latino-Americana de Livre Comércio - ALALC; Durval Ferreira de Abreu, do Programa Conjunto de Tributação OEA/BID; Joaquín Campos, Sub-Administrador da Administração Nacional de Aduanas da Argentina; e José Moncada Sánchez, do Instituto para a Integração da América Latina - INTAL.

Constaram as aulas das seguintes matérias: Valor Aduaneiro de Bruxelas, Política Tarifária, Técnicas Aduaneiras, Nomenclatura Aduaneira, Importância e Funções das Escolas Nacionais de Aduanas, Integração Latino-americana.

Funcionou como coordenador, o Professor Carlos Augusto Callou, da EIAP.

### 3. Área de Política e Administração Tributária

#### 3.1 Ensino

O V Curso de Política e Administração Tributária foi realizado entre 2 de agosto e 28 de outubro de 1971, em regime de tempo integral e teve por objetivo melhorar a eficácia das administrações tributárias, aumentar a amplitude de ação concedida pelas atuais legislações específicas e orientar a reformulação e a reestruturação dos sistemas tributários latino-americanos, dentro de características e princípios comuns, de modo a possibilitar a progressiva harmonização das políticas tributárias no panorama da integração regional.

A clientela foi composta de 33 participantes, originários da Bolívia, Brasil, Colômbia, Costa Rica, El Salvador, Equador, Panamá, Paraguai, Uruguai e Venezuela, que receberam bolsas patrocinadas pelo Instituto para a Integração da América Latina, Governo da Venezuela, Centro de Treinamento e Desenvolvimento do Pessoal do Ministério da Fazenda (Brasil) e da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (Brasil). A seleção foi realizada através de contatos efetuados pela EIAP com os Ministérios da Fazenda dos diversos países da Região, com a participação do INTAL e a colaboração das representações do BID.

O programa do curso foi organizado de forma a permitir que os participantes tomassem conhecimento da legislação e dos problemas que envolvem a administração e a política tributária regional e incluiu: Sistema Econômico, Desenvolvimento Econômico, Política Econômica, Sistemas Tributários, Impostos ao Comércio Exterior, Imposto de Consumo, Imposto sobre o Patrimônio, Imposto de Renda, Política Tributária e Integração Econômica.

O aproveitamento dos participantes foi avaliado através de provas, exposições em sala de aula, participação nas aulas e apresentação de trabalhos.

#### 3.2 Outras Atividades

A EIAP participou de diversas reuniões, conferências e congressos na área de tributação, durante o ano de 1971. Entre estas se destacam:

- a) III Reunião de Diretores de Tributação Interna na ALALC, realizada em Montevideo, de 3 a 17 de maio.

Nesta Reunião, o Professor Werner Grau, Coordenador-Geral de Ensino da EIAP, representou não só a Escola, como também o INTAL e apresentou um documento original, "Impuestos Internos sobre Bienes y Servicios", que serviu de base para o ponto 4 da Agenda da Reunião. Também distribuiu um trabalho do Professor Francisco Oswaldo Neves Dornelles, intitulado "El gravamen de los rendimientos del capital extranjero en los países de la ALALC".

b) Reunião de Técnicos em Impostos sobre Valor Agregado, realizada em Montevideu, na primeira quinzena de março. A EIAP foi representada também pelo Professor Werner Grau e apresentou um documento intitulado "Impuesto al Valor Agregado".

c) Em decorrência de Convênio entre o BID, a FGV e o Governo da Colômbia, a EIAP enviou a Bogotá o Dr. Luiz Otávio Beltrão Neiva, ex-aluno do Curso de Política e Administração Tributária, em 1970, que organizou o plano de treinamento e pesquisa para o pessoal desse setor da Administração Pública colombiana.

d) O Professor Werner Grau, em setembro de 1971, esteve presente ao Seminário sobre "Paraguay y la Integración Económica Latinoamericana", a convite do INTAL e do Centro Paraguayo de Estudios de Desenvolvimento Econômico e Social. Na ocasião pronunciou conferência sobre "Aspectos Fiscais da Integração Econômica Latino-americana".

e) O Professor Francisco Dornelles, Coordenador do Curso de Política e Administração Tributária, pronunciou conferência sobre "O Sistema Tributário Brasileiro", durante o "V Encontro de Relações Econômicas de Portugal com o Brasil", em Lisboa, no período compreendido entre 22 e 24 de junho e sob o patrocínio do Banco Português do Atlântico.

f) O Professor Francisco Dornelles integrou a delegação brasileira que participou, em Genebra, de 25 de outubro a 5 de novembro, da III Reunião do Grupo de Técnicos das Nações Unidas, com o objetivo de examinar problemas relacionados com os acordos para evitar a dupla tributação entre países desenvolvidos e países em desenvolvimento.

#### 4. Área de Administração de Projetos

##### 4.1 Antecedentes

A área específica da administração de projetos, permanece, ainda, em estágio de empirismo, com desenvolvimento e absorção

muito lentos da tecnologia que lhe é apropriada. O problema começa a ser identificado como mais um ponto de estrangulamento do processo de desenvolvimento sócio-econômico, podendo ser responsabilizado por uma sucessão de atrasos e desperdícios nos projetos financiados, que atingem não só os mutuários, como também os próprios órgãos de financiamento.

O programa de Administração de Projetos teve como objetivo principal, a capacitação de pessoal para as funções de planejamento, programação, coordenação e controle, não só de projetos específicos como também de projetos múltiplos. A consolidação da experiência acumulada recebeu também o estímulo oferecido pela elaboração de trabalhos de análise, decorrentes de ação paralela de pesquisa, necessária à definição de critérios aplicáveis à realidade latino-americana.

Por outro lado, a observação das características próprias, inerentes a grupos e categorias especiais de projetos, notadamente os referentes a transportes, agro-pecuários, de saneamento, energia e de desenvolvimento urbano, entre outros, permitiu a busca e a identificação de metodologias específicas e essas áreas setoriais.

Pretendeu-se, no curso, a capacitação de técnicos em prazo relativamente curto, a fim de atender a demanda dos órgãos de fomento e das unidades responsáveis pela implementação de projetos em seus vários níveis de administração, que se vêem diante da necessidade de ampliar seus quadros de analistas e de dispor de técnicos capacitados a orientar a elaboração de projetos específicos e coordenar e controlar sua implantação. Para a obtenção de resultados no grau desejado é primordial que se desenvolvam, nos vários países, esforços semelhantes e continuados, aos quais pretendeu a EIAF somar sua parcela.

Deve ser notado que o presente programa foi tratado pela Escola como uma experiência-piloto. Buscou-se não apenas uma contribuição imediata e válida, mas também acumular a experiência necessária para, em futuro próximo, desenvolverem-se esforços de maior amplitude e profundidade, notadamente quanto a metodologias específicas e a formação de instrutores, lançados em caráter pioneiro no presente curso.

#### 4.2 Organização e desenvolvimento do curso

As diretrizes do curso se desenvolveram no sentido de conduzir ao aprimoramento intelectual, possibilitando igualmente o conhecimento quanto a real natureza da Administração de Projetos,

bem como permitindo a identificação dos padrões de desempenho, quanto à tecnologia, instrumentação e atitude, necessários a um Gerente de Projetos.

As características operacionais básicas observadas foram:

a) desenvolver todo o trabalho do curso como um processo de simulação permanente de um projeto em execução, com os seus vários conflitos, bloqueios, soluções de continuidade, carência de recursos, distorções no processo de comunicação, etc.;

b) desenvolver programa de formação de instrutores, respondendo pela apresentação de temas específicos em classe e pela condução de sessões em grupo, avaliando-se o respectivo potencial didático pedagógico;

c) apresentar a informação teórica como elemento de real instrumentalização ao trabalho profissional, na maior escala possível, amplitude de tratamento teórico aos problemas e experiência descritos;

d) emprestar atenção predominante aos diferentes aspectos metodológicos para abordagem e solução de problemas, com ênfase à diversificação dos processos empregados, recursos utilizados e aplicações desenvolvidas;

e) conceder autonomia ao grupo para desempenho de suas várias funções, induzindo os participantes à obtenção de maior disciplina de ação no desenvolvimento de seus trabalhos e incrementando seu potencial de coordenação;

f) conduzir ao uso e aprendizado de técnicas de trabalho em grupo, bem como desenvolver o ensino e a prática de técnicas de criatividade e de melhor aproveitamento da potencialidade intelectual (leitura dinâmica, memorização, orientação ao estudo e pesquisa bibliográfica, etc.);

g) considerar os períodos dedicados a estudo e leituras prévias sobre os assuntos tratados como parte integrante na carga fixada para o curso;

h) oferecer, em escala talvez excessiva, material para leitura e consulta, cobrindo todos os aspectos do programa;

i) obter colaboração e participação ativa de mais de 30 instituições.

Objetivou-se a apreciação crítica de processos integrais de planejamento, programação, coordenação e controle como integração de aspectos estruturais, especialmente financeiros e de desempenho, visando à avaliação de performance. Foi apresentada notícia sobre a elaboração de projetos e sua programação, examinada a fixação de padrões de controle, avaliação e análise de fórmulas dos modelos operacionais de planejamento e coordenação.

O programa, que se desenvolveu durante 18 semanas, pôde realizar-se conforme o plano original, com alterações que se revelaram necessárias durante a sua própria execução.

Visando permitir que o programa proposto obedecesse a tratamento sistemático e ao mesmo tempo fiel à realidade operacional, adotaram-se várias providências preliminares à realização do curso.

No sentido de se avaliar mais diretamente as necessidades sentidas pelas empresas do setor privado sediadas no Brasil, encarregadas da elaboração e implementação de projetos, a direção da EIAP convidou-as para uma reunião com o Coordenador do Curso, tendo comparecido número apreciável de representantes das mesmas.

Ainda durante a fase de recrutamento, a Coordenação do Curso objetivando reunir os mais atualizados subsídios sobre projetos em fase de implementação, enviou cartas a outras entidades que, por sua natureza, estivessem ligadas a Projetos, solicitando a apresentação de parte da experiência por elas acumuladas, através de técnicos de seus quadros, bem como a cessão de cópias de seus projetos para análise crítica em classe, além de solicitada a oportunidade de os participantes de curso ali fazerem estágios de observação. Correspondência semelhante foi enviada a empresas ligadas a processamento de dados e pesquisa operacional. Foi obtida boa receptividade, com razoável número de oferecimentos de cooperação, além do envio de documentação técnica específica.

Paralelamente às providências de preparação do programa, foram procedidos os trabalhos de recrutamento de candidatos ao curso. Foi elaborada a Carta Circular Especial contendo informações sobre os antecedentes históricos da EIAP, seus objetivos e atividades, clientela e bolsas de estudo, além da descrição dos objetivos gerais e programa do Curso de Administração de Projetos.

Foram recebidos cerca de 90 pedidos de inscrição, sendo selecionados 36 participantes, dos quais 18 não brasileiros, provenientes de 10 países.

Foram cumpridas 720 horas de trabalho, das quais 30% dedicadas a sessões teóricas, 43% a exercícios, visitas de observação e sessões em grupo, 20% a leituras e 7% a seminários.

O curso compreendeu 6 fases distintas:

Em sua primeira fase, Introdução à Administração de Projetos, se apresentaram os fundamentos básicos necessários à compreensão da problemática de projetos e sua posição no contexto geral do planejamento; foi ainda ressaltada a importância da administração no processo de desenvolvimento, visando à conscientização dos participantes da realidade latino-americana. Foram apresentados, em linhas gerais, alguns elementos da Teoria Administrativa, Sociologia do Desenvolvimento, Ciência Política e Metodologia do Planejamento.

A segunda fase, Instrumentação para a Administração de Projetos, se desenvolveram os principais mecanismos utilizados durante o curso, abordando-se, em linhas gerais, Estatística, Economia, Contabilidade, Processamento de Dados e Computadores Eletrônicos, Matemática Financeira, Sistemas e Métodos, Custos, Análise Financeira e Pesquisa Operacional, com ênfase especial aos modelos de redes (PERT/CPM).

A terceira fase, Técnicas de Elaboração e Análise, se desenvolveram os processos e métodos de elaboração e análise de projetos, examinando-se, inclusive, aspectos específicos que têm sido observados em nível continental e visando identificar e eliminar as deficiências mais frequentes nos projetos de nossos países.

A quarta fase dedicou-se a examinar o problema de Contrôles em Bancos e Instituições de Desenvolvimento, traduzindo a experiência que já se pôde acumular até o momento e procurou enfatizar a aplicação de novas técnicas e modelos para tal função.

A quinta fase, Processos de Implementação e Avaliação, desenvolveu-se através de estágios supervisionados, realizados junto a Instituições especializadas em projetos específicos. Foram elaborados trabalhos baseados em situações reais e que reproduziram, em seus múltiplos aspectos, muitas das condições normalmente encontradas na prática, consistindo em verdadeiras simulações de projetos reais.

A sexta fase, Integração de Processos e Metodologias Específicas, procuraram-se formular conclusões de natureza geral e metodologias específicas aplicáveis aos vários casos, visando aperfeiçoar, nos participantes, a necessária potencialidade para ficarem aptos a desempenhar, com sucesso, não somente as funções de ge-

rente ou administrador de projetos (inclusive para o caso de multi-projetos ou projetos múltiplos) mas principalmente, as de administradores de recursos aplicados a projetos. Foram examinadas alternativas relativas a métodos mais sofisticados de avaliação de resultados e estabelecidas linhas de ação compatíveis ao contexto latino-americano.

#### 4.3 Objetivos alcançados

Deve-se observar que, de acordo com as respostas recebidas nos questionários de avaliação:

a) os objetivos que se explicitaram foram plenamente alcançados;

b) tais objetivos foram mais compatíveis com as expectativas pessoais que com as das instituições de cada participante;

c) ofereceram, em alta escala, reais subsídios ao desenvolvimento dos respectivos países;

d) foi considerada excepcional a qualidade do material didático e de consulta;

e) houve sensível acréscimo de conhecimentos, principalmente quanto a PERT/CPM, Criatividade, Custos, Contabilidade, Matemática Financeira, Sistemas e Métodos e Processamento de Dados;

f) o curso proporcionou, em alta escala: outra visão dos problemas de seu país; compreensão das funções, responsabilidades e características de um Gerente de Projetos; aprimoramento da capacidade criativa; melhor entendimento entre as pessoas; melhor capacitação em Administração de Projetos; visão mais realista dos problemas; maior confiança em sua ação e capacidade pessoal; maior conhecimento sobre a América Latina; os conhecimentos teóricos; e, melhor trabalho para trabalhos de equipe;

g) que a satisfação pessoal com o curso foi crescente (grau alto a muito alto em 90% das respostas quando do questionário final).

Face ao elevado nível de exigência demonstrado pelos participantes, pode-se concluir do atendimento, em escala apreciável, dos diferentes objetivos propostos, sendo, evidentemente, necessário e recomendável introduzir componentes de aceleração e multiplicação ao esforço de adestramento em Administração de Projetos.

## 5. Atividades de Pesquisa

Para dar cumprimento ao convênio específico firmado entre esta Escola e o Instituto para a Integração da América Latina, e com o fim de dar continuidade ao programa geral de investigação, se elaboraram os seguintes estudos monográficos:

### 5.1 Concluídos

- "Estudos dos Regimes de Trânsito Aduaneiro, Admissão Temporária e Exportação Temporária;
- "Considerações sobre o Imposto ao Patrimônio;"
- "O Emprego Sistemático da Programação, Controle e Avaliação nos Serviços de Fiscalização";
- "A Integração da Amazônia e a ALALC";
- "Tratamento Fiscal dos Lucros não Distribuídos e Capitalização de Reservas";
- "Um Estudo sobre Orçamento-Programa";
- "A Modernização das Operações de Planificação: Identificação de Alguns Pontos Críticos";
- "Princípios Existentes na Lei do Imposto sobre a Renda dos Países da ALALC para Gravar os Rendimentos Recebidos do Estrangeiro por seus Residentes e os Rendimentos de Fontes Internas Recebidos por Residentes ou Domiciliados no Exterior";
- "Imposto ao Valor Agregado".

### 5.2 Em fase de elaboração

- "Estudo Comparativo sobre Orçamento-Programa na América Latina";
- "Estudo Comparativo sobre Aplicação de Técnicas de Redes PERT na América Latina".

## 6. Atividades de Assistência Técnica

Ao encerrar-se em 1970 o programa de assistência técnica junto ao Governo da Colômbia, em convênio especial com o Banco Interamericano de Desenvolvimento, teve a EIAP notícia do interesse da Presidência daquele país pela continuação e ampliação dos trabalhos desenvolvidos, agora voltados para a pormenorização, programação e apoio ao plano geral de treinamento para o setor público. Coube então à EIAP a realização de todos os trabalhos internos preliminares, no sentido de estar apta a enviar a Bogotá sua equipe técnica assim que o convênio fôsse assinado, cabendo essa atividade à Coordenação das Relações Internacionais. A referida assistência terá início em princípios de 1972, envolvendo recursos da ordem de US\$ 214.000,00.

## 7. Quadro Geral de Participantes

A distribuição dos participantes nos programas da Escola, por países e por cursos, demonstra a diversificação da representação discente na EIAP, conforme sintetizado no quadro seguinte:

PAÍS	; C U R S O					TOTAIS POR PAÍS	
	CADE	ADUANAS	TRIBU TÁRIA	PROJETOS	TÉCNICAS ADUANEI RAS (Qui- to)	VALOR ADUA NEIRO (Ca- racas)	
Argentina	3	-	-	1	-	-	4
Bolívia	1	7	1	4	-	2	15
Brasil	4	15	21	18	-	-	58
Chile	1	-	-	-	-	-	1
Colômbia	2	1	1	4	-	2	10
Costa Rica	1	1	1	1	-	-	4
El Salvador	-	-	1	-	-	-	1
Ecuador	3	2	1	1	48	1	56
Guatemala	1	-	-	1	-	-	2
México	3	4	-	2	-	2	11
Nicarágua	1	1	-	-	-	-	2
Panamá	2	2	1	-	-	-	5
Paraguai	3	2	1	2	-	-	8
Peru	1	-	-	-	-	2	3
Rep. Dominicana	1	2	-	1	-	-	4
Uruguai	-	3	2	1	-	-	6
Venezuela	3	1	3	-	-	36	43
TOTAL							233

Relação de anexos

- 0. Informação para o quadro quantitativo referente a cursos de extensão, especialização, reciclagem e outros.
- I. Relação dos cursos e seminários ministrados.
- II. Projetos de estudos e pesquisas.
- III. Congressos, seminários, conferências e assemblhados.
- IV. Acôrdos e convênios.
- V. Viagens no Brasil e exterior.
- VI. Visitantes.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CAIXA POSTAL 4081 - ZC - 05

RIO DE JANEIRO - BRASIL

ANEXO 0

0. Informação para o Quadro quantitativo referente a Cursos de extensão, especialização, reciclagem e outros.

<u>Nº de cursos</u>	<u>Nº matriculados</u>	<u>Nº concluintes</u>
6	233	233

## ANEXO I

### 1. Relação dos Cursos e Seminários ministrados

- 1.1 - Curso de Administração de Projetos 2/ag - 25/nov
- 1.2 - Curso de Administração para o Desenvolvimento 1/jun. - 25/nov
- 1.3 - Curso de Política e Administração Aduaneira 16/ag - 12/nov
- 1.4 - Curso de Política e Administração Tributária 2/ag - 22/out
- 1.5 - Curso de Valor Aduaneiro ( Lima, Peru) 12/jul - 6/ag
- 1.6 - Curso de Técnicas Aduaneiras ( Quito, Equador) 25/out - 19/nov.

## ANEXO II

### 2. Projetos de Estudos e Pesquisas

#### 2.1 - Concluídos

- 2.1.1 - "Estudos dos Regimes de Trânsito Aduaneiro, Admissão Temporária e Exportação Temporária";
- 2.1.2 - "Considerações sobre o Imposto ao Patrimônio";
- 2.1.3 - "O Emprêgo Sistemático da Programação, Contrôl e Avaliação nos Serviços de Fiscalização";
- 2.1.4 - "A Integração da Amazônia e a ALALC";
- 2.1.5 - "Tratamento Fiscal dos Lucros Não Distribuídos e Capitalização de Reservas";
- 2.1.6 - "Um Estudo sobre Orçamento-Programa";
- 2.1.7 - "A Modernização das Operações de Planificação: Identificação de Alguns Pontos Críticos";
- 2.1.8 - "Princípios Existentes na Lei do Imposto sobre a Renda dos Países da ALALC para Gravar os Rendimentos Recebidos do Estrangeiro por seus Residentes e os Rendimentos de Fontes Internas Recebidos por Residentes ou Domiciliados no Exterior";
- 2.1.9 - "Imposto ao Valor Adicionado";

#### 2.2 - Em andamento

- 2.2.1 - "Estudo Comparativo sobre Orçamento-Programa na América Latina";
- 2.2.2 - "Estudo Comparativo sobre Aplicação de Técnicas de Redes PERT na América Latina".

## ANEXO III

### 3. Congressos, Seminários, Conferências e Assemblhados - 1971

#### 3.1 - Participação

- 3.1.1 - Conferência sobre "Valor Agregado na América Latina", realizada pela ALALC, em Montevideu.
- 3.1.2 - III Reunião de Diretores de Tributação Interna, realizada em Montevideu.
- 3.1.3 - Reunião de Avaliação da Missão BID/EIAP de Assistência Técnica junto ao Governo da Colômbia, e discussão de novo Convênio, realizada em Washington.
  - 3.1.3.1 - Contactos institucionais junto à ONU, OEA, USAID e BANCO MUNDIAL, realizados em Washington.
- 3.1.4 - V Assembléia Geral do Centro Interamericano de Administradores Tributários (CIAT) realizada no Rio de Janeiro.
- 3.1.5 - Conferência sobre o Acôrdo Luso-Brasileiro para evitar a Bi-tributação da Renda, realizada pelo Banco Português do Atlântico, em Lisboa.
- 3.1.6 - XV Congresso de Ciências Administrativas realizado em Roma.
- 3.1.7 - Conferência sobre o tema "Aspectos Fiscais da Integração Econômica Latino Americana" realizada em Assunção.
- 3.1.8 - IV Congresso Nacional de Processamento de Dados, realizado em São Paulo.

#### ANEXO IV

#### 4. Acôrdos e Convênios

4.1 - FGV/EIAP - Instituto para Integração da América Latina (INTAL)

Data: 21/4/71

Finalidade: Bôlsas de estudo para técnicos tributários e aduaneiros latino-americanos.

4.2 - FGV/EIAP - Organização dos Estados Americanos (OEA)

Data: 18/2/71

Finalidade: Bôlsas de estudo para técnicos tributários e aduaneiros latino-americanos.

4.3 - FGV/EIAP - Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)

Data: 10/9/71

Finalidade: Prorrogação do Convênio que patrocina os Cursos de Administração para o Desenvolvimento e Administração de Projetos.

4.4 - FGV/EIAP - Ministério das Relações Exteriores (Itamaraty)

Data: 18/2/71

Finalidade: Bôlsas de estudo para técnicos tributários e aduaneiros latino-americanos.

4.5 - FGV/EIAP - Agência Norte-americana para o Desenvolvimento Internacional (USAID)

Data: 13/4/71

Finalidade: Bôlsas de estudo para técnicos aduaneiros latino-americanos.

4.6 - FGV/EIAP - Centro de Treinamento de Pessoal do Ministério da Fazenda (CETREMFA)

Data: 30/7/71

Finalidade: Aperfeiçoamento de funcionários do Ministério da Fazenda, vinculados ao setor Tributário.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CAIXA POSTAL 4081 - ZC - 05

RIO DE JANEIRO - BRASIL

ANEXO V. Viagens no Brasil e no exterior

Brasil

4

Exterior

22

ANEXO VI

6. Visitantes

- 6.1 - Vinton D. Fischer, professor da University of Connecticut, Institute of Public Service - U.S.A.
- 6.2 - Robert Caldwell, professor da University of Connecticut, Institute of Public Service - U.S.A.
- 6.3 - Manuek Diez del Valle, especialista da Organização dos Estados Americanos - Unidad de Administración Publica - U.S.A.
- 6.4 - Alberto Torrentes Vieira, chefe da Unidad de Administración Publica - Organização dos Estados Americanos - U.S.A.
- 6.5 - Edison Rodrigues Chaves, professor da Universidade de São Paulo e redator da revista "Visão" - Brasil
- 6.6 - Fernando José Ayala, diretor da Escuela Paraguaya de Administración Publica - Paraguai
- 6.7 - Josberto Romero de Barros. Secretário da Fazenda do Estado do Ceará - Secretaria da Fazenda - Brasil
- 6.8 - José Maria Aragão, subdiretor do Instituto para a Integração da América Latina (INTAL) - Argentina
- 6.9 - Primitivo Santana Hiruyo, diretor da Oficina Nacional de Administración y Personal de la Republica Dominicana
- 6.10 - Froilan Luna, técnico do Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID - División de Adiestramiento - Washington - D.C. U.S.A.
- 6.11 - Federico Vela C. (Eng<sup>a</sup>), técnico do Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID - Washington D.C. - U.S.A.
- 6.12 - Jorge Ide K., coordenador do Departamento de Assuntos Econômicos da Organização dos Estados Americanos
- 6.13 - Marc Yaffe, técnico da Organização dos Estados Americanos - Washington D.C. - U.S.A.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CAIXA POSTAL 21120 ZC - 05

RIO DE JANEIRO - GUANABARA BRASIL

- 6.13 - Comissão de Alunos, Universidad Mays de San Simon - Faculdade de Ciencias Economicas de Cochabamba - Bolivia.
- 6.14 - Francisco Dominguez, Diretor da divisão de cooperação técnica da Sub-Secretaria de Coop. Técnica - Organização dos Estados Americanos - Washington - U.S.A.
- 6.15 - Gerson Augusto da Silva, diretor - Programa Conjunto de Tributação - BID/OEA. - Organização dos Estados Americanos Washington - U.S.A.
- 6.16 - Helmut Wenzel, diretor da Escola da Fazenda do Estado de Nordrhein, Westfalen - Escola da Fazenda do Estado de Nordrhein - Westfalen - Alemanha.
- 6.17 - Gerd Heilman, chefe seção de Treinamento do Pessoal Fazendario - Ministerio da Fazenda (Oberfinanzdirektion) - Hannover - Alemanha.
- 6.18 - Werner Bock, diretor - Oberfinanzdirektion - Munique - Alemanha.
- 6.19 - Dr. Ardito Barleta, diretor da Divisão Econômica da Organização dos Estados Americanos - Washington - U.S.A.
- 6.20 - Uri Weiner, especialista em Orçamento Programa da Divisão de Administração Pública - Organização dos Estados Americanos - Washington D.C. - U.S.A.
- 6.21 - Carlos Pereira de Carvalho e Silva, vice-diretor da Faculdade de Ciências Econômicas (Universidade Federal da Paraíba). - João Pessoa - P.B. - Brasil.
- 6.22 - João Gonçalves de Souza (Dr.), Sub-Secretário de Cooperação Técnica da Organização dos Estados Americanos (O.E.A.) Washington D.C. - U.S.A.
- 6.23 - Jordan M. Young, professor of Social Sciences - Pace College New York, N.Y. - U.S.A.
- 6.24 - Cel. e Eng<sup>o</sup> Francisco J. S. Madruga, presidente da Organização Brasileira de Administração Contábil e Econômica (OBRACE) e diretor da Faculdade M<sup>a</sup> H. Simonsen - Rio, GB. Brasil.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CAIXA POSTAL 21 120 ZC - 05

RIO DE JANEIRO - GUANABARA BRASIL

- 6.25 - Eng<sup>o</sup> Pedro Aguayo C., reitor da Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil - Equador.
- 6.26 - Mario Frieiro, senior adviser, Public. Administration Division. - Organização da Nações Unidas (ONU) e professor da Univ. Nal. Autónoma de México - México.
- 6.27 - Jorge Alberto Freitas Ribeiro, técnico do Ministério do Planejamento e Coordenação Geral - (SUBIN) - Brasília - D.F. - Brasil.
- 6.28 - Cirilo Cayoja Chávez e Delegação de Alunos, catedrático da Facultad de Economía - Universidad Técnica de Oruro, Oruro - Bolívia.
- 6.29 - Oswaldo Padrón Amaré, professor e Assesor do Ministério da Fazenda (min. de Hacienda) - Venezuela.
- 6.30 - Pedro Pavesi, diretor de Organização e Métodos - Dirección General Impositiva - Argentina.
- 6.31 - José D. Acosta, Economista Principal da Unidade Técnica de Tributação - Departamento de Assuntos Econômicos - Organização dos Estados Americanos (O.E.A.) Wash. U.S.A.
- 6.32 - Luiz Carlos de Danin Lobo, Técnico da Unidade de Administração Pública - Organização dos Estados Americanos - Washington - U.S.A.
- 6.33 - Carlos Plate, Diretor Assistente da Secretaria Geral do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) Wash.-U.S.A.
- 6.34 - Bóris Ybañez, Técnico da Organização Pan-Americana da Saúde.
- 6.35 - Nelson de Mello e Souza, Planning Officer - Organização dos Estados Americanos - Washington - U.S.A.
- 6.36 - Stacy H. Widdicombe Jr., especialista do Banco Interamericano de Desenvolvimento - Washington - U.S.A.
- 6.37 - Joaquin Ferreira Mangia
- 6.38 - Ildefonso Sánchez Gonzalez, Sub-Directo General de Coordinación y Asuntos Internacionales - Ministerio de Hacienda - Dirección General de Aduanas - Espanha.

- 6.40 - Roger Fouzelet, Assessor para Assuntos Aduaneiros do Gabinete do Ministro - Ministério de Finanças - França.
- 6.41 - Julio Monedero y Carrillo de Albornoz, Sub-Diretor Geral de Impostos Diretos - Ministério da Fazenda - Espanha.
- 6.42 - Carlos Anabalón Ranúrez, Advogado da Superintendência de Aduanas de Valparaíso - Chile.
- 6.43 - Milka Casanegra, Sub-Diretora de Estudios - Servicio de Impuestos Internos - Ministerio de Hacienda - Chile.
- 6.44 - Pierre Kaarlam, Sub-Diretor de Relaciones Internacionales do Ministerio de Economia e Finanças - França.
- 6.45 - Gerson Gomes, economista, jornalista responsável por assuntos econômicos do Correio da Manhã.
- 6.46 - Jacobus Van Hoorn, Diretor do Escritório Internacional de Documentação Fiscal - (Amsterdam) - Holanda.
- 6.47 - Rolf Luders, Técnico da Organização dos Estados Americanos Washington - U.S.A.
- 6.48 - Osealdo da Costa e Silva, especialista - Programa Conjunto de Tributação OEA/BID, junto à ALALC - Uruguai.
- 6.49 - Fernando Ximénez Soteras, Administrador Geral - Fondo de Ordenación Regulación de Producciones y Precios Agrarios (FORPA) - Espanha.
- 6.50 - Milton Esnan, professor da Universidade de Cornell - U.S.A.
- 6.51 - Hugo Pérez Cajiao, professor da Direção Geral de Aduanas da Espanha.
- 6.52 - Hugo Opazo Ramos, professor, chefe do Setor Aduaneiro da ALALC.