

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**

**Escola Interamericana de Administração Pública**  
**EIAP**

**Relatórios de Atividades – Volume III**  
**1973 – 1976**

**1973**



Fundação Getúlio Vargas

ESCOLA INTERAMERICANA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - EIAP

RELATÓRIO GERAL

1973

Janeiro - 1974

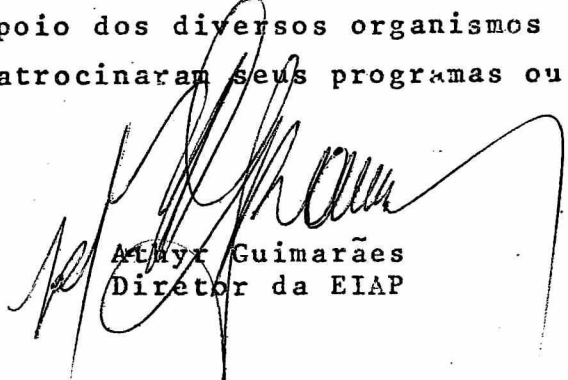
## APRESENTAÇÃO

Criada em 1964, a Escola Interamericana de Administração Pública (EIAP) vem, desde então, merecendo a confiança da Direção Superior da Fundação Getúlio Vargas para desempenhar as funções de entidade responsável pela expansão, na América Latina, de suas atividades no campo da Administração Pública. Ao mesmo tempo, instituições como o Banco Interamericano de Desenvolvimento, a Organização dos Estados Americanos, o Instituto para a Integração da América Latina e outros, vêm na EIAP um de seus principais veículos institucionais para atuação em setores técnicos específicos e têm ratificado e ampliado, constantemente, seu apoio técnico e financeiro à Escola.

Esta situação favorável permitiu à Escola seguir criterioso processo de crescimento e de consolidação. Seu primeiro período de existência está ligado à sua própria criação, quando seus objetivos foram definidos e seu campo de ação delimitado. A consolidação, num espaço mais longo, resultou das bases que lançou e do prestígio alcançado por seus programas de treinamento, pesquisa e assistência técnica, no campo da Administração Pública, em âmbito latinoamericano.

As realizações de 1973, motivo do presente relatório, marcam o final do período de consolidação. Desta forma, as informações nele prestadas objetivam caracterizar o contexto operacional progressivo dos últimos nove anos e, consequentemente, a base da expansão prevista para 1974.

A Direção da Escola reconhece que o novo estágio é fruto de um esforço conjunto da Direção Superior da Fundação Getúlio Vargas e do seu corpo de professores e funcionários administrativos, e do incentivo e apoio dos diversos organismos nacionais e internacionais, que patrocinaram seus programas ou participaram de suas atividades.



Athyr Guimarães  
Diretor da EIAP

## ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO	1
2.	ATIVIDADES DE 1973	5
2.1.	Área de Administração para o Desenvolvimento	5
2.2.	Área de Política e Administração Aduaneira	10
2.3.	Área de Política e Administração Tributária	19
2.4.	Área de Análise de Sistemas e Administração de Projetos	22
2.5.	Área de Administração de Sistemas de Saúde	31
2.6.	Assistência Técnica ao Governo da Colômbia	35
2.7.	Cronograma e Quadros-Resumos das Atividades da Escola	36
3.	APOIO INSTITUCIONAL À ESCOLA	41
4.	PROGRAMAÇÃO FUTURA DA ESCOLA	43
5.	ANEXOS	
Anexo I	- Visitantes	50
Anexo II	- Viagens Realizadas	53
Anexo III	- Material Didático	56
Anexo IV	- Demonstrativo Financeiro	67

## 1. - INTRODUÇÃO

1.1. - Decorrido quase um decênio de atividades, pode-se afirmar que a EIAP - Escola Interamericana de Administração Pública manteve inalterada sua diretriz original, diante da crescente demanda de treinamento de pessoal do Setor Público da América Latina. Atuando em áreas consideradas prioritárias ou críticas da Administração, a Escola, com base em seu trabalho e na experiência da Fundação Getúlio Vargas, vem acumulando "know-how" em projeção considerada adequada e transmissível à clientela latino-americana.

1.2. - Grande parte dos funcionários de 20 países que participaram de cursos e seminários realizados pela Escola, passaram a ocupar posição de relevo, dirigindo ou influenciando no processo de modernização administrativa em curso em seus países, tornando-se assim verdadeiros e eficientes agentes de mudança.

1.3. - Através do acompanhamento sistemático da atuação de seus ex-alunos, a Escola pode afirmar haver contribuído para a formação de uma massa crítica capaz de influenciar na formulação de decisões governamentais, no campo da Administração Pública e produzindo um impacto mais do que proporcional à clientela atendida.

1.4. - Segundo a orientação definida pela Escola, desde o início, nenhum curso ou atividade docente, mesmo mantendo idêntica denominação, obedece a modelos estáticos. As pesquisas desenvolvidas e a avaliação das realizações do período anterior sempre provocaram o desencadeamento de um processo interno de reformulação e renovação.

1.5. - O presente relatório retrata uma etapa da vida da Escola durante a qual os êxitos obtidos a estimularam e continuarão a estimulá-la a enfrentar novos e maiores desafios. As realizações do ano de 1973, fruto dos insumos dos anos anteriores, permitirão não só o aperfeiçoamento da programação para 1974, como o alargamento de sua área de ação e ampliação de sua clientela. Os novos convênios, já firmados ou em via de conclusão, com entidades tradicionalmente relacionadas com a Escola ou com outras que pela primeira vez buscam o seu auxílio, para programas de capacitação de pessoal e assistência técnica, são fruto desse trabalho e do conceito da Escola dentro e fora do País.

1.6. - Em 1973, a programação da Escola se desenvolveu nas seguintes áreas, com a realização dos cursos e atividades a seguir indicadas:

1.6.1. - Área de Administração para o Desenvolvimento

- Curso de Administração para o Desenvolvimento
- Seminário Interamericano de Reforma Administrativa

1.6.2. - Área de Política e Administração Aduaneira

- Curso de Política e Administração Aduaneira
- Curso de Valor Aduaneiro - Santo Domingo
- Curso de Valor Aduaneiro - Bogotá
- Curso de Valor Aduaneiro - México
- Reunião de Diretores de Aduanas
- Reunião de Diretores de Escolas Nacionais de Aduanas.

1.6.3. - Área de Política e Administração Tributária

- Curso de Harmonização Tributária
- Reunião de Diretores de Tributação
- Reunião de Peritos para evitar a bi-tributação da Renda

1.6.4. - Área de Análise de Sistemas e Administração de Projetos

- Curso de Administração de Projetos
- Curso de Implementação e Avaliação de Projetos de Infraestrutura Urbana da Área Metropolitana de Salvador
- Curso de Implementação e Avaliação de Projetos de Saúde Animal

1.6.5. - Área de Administração de Sistemas de Saúde

- Curso de Administração de Sistemas de Saúde

1.7. - Como já foi dito, as atividades da Escola vêm se aperfeiçoando, cada ano, pela agregação de conhecimentos e experiências que a tornam uma entidade conceituada, com presença constante para o atendimento de necessidades sempre renovadas de treinamento em Administração Pública na América Latina.

1.8. - Os Cursos programados para 1973, uns reeditados de anos anteriores, outros ministrados pela primeira vez, parti

ram todos da constatação de que um dos grandes problemas dos governos latino-americanos é a falta de um sistema administrativo, político ou social, capaz de responder à carência instrumental do Estado Moderno para atender às demandas sempre crescentes de uma sociedade em transformação permanente.

1.9. - Cada um dos Cursos realizados teve como objetivo permitir uma análise do processo de desenvolvimento latino-americano e do instrumental teórico aplicável.

1.10.- Aos participantes, além do mais, se proporcionou a oportunidade de intercambiarem idéias e experiências que possam facilitar o processo de integração econômica e social, caminho da paz e desenvolvimento que todos buscamos, para o bem estar dos povos do Continente.

## 2. - ATIVIDADES DE 1973

A seguir, é apresentado um resumo de cada uma das atividades da Escola, desenvolvidas em 1973, em suas diversas áreas de atuação.

### 2.1. - ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO

#### 2.1.1. - IX Curso de Administração para o Desenvolvimento

Sede: EIAP - Rio de Janeiro

Duração: 6 meses - Tempo Integral

Período: 1º de junho a 30 de novembro

Objetivo: Análise dos fatores que interferem no processo de desenvolvimento da América Latina e em particular dos que estão relacionados com a Reforma Administrativa.

Clientela: Administradores Públicos de alto nível, com atuação na área de Reforma Administrativa ou de Planejamento, assim como professores e investigadores de áreas afins.

Participantes: 27 bolsistas, representando 14 países.

Órgãos patrocinadores e/ou financiadores de bolsas de estudos: BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento e OEA - Organização dos Estados Americanos.

Programa:

#### Primeira Parte

- Teoria Administrativa
- Sociologia da Administração

- Política Econômica
- Aspectos Políticos da Administração
- Psicologia Social Aplicada à Administração
- Metodologia Aplicada às Ciências Sociais
- Noções de Matemática
- Noções de Estatística

#### Segunda Parte

- Planejamento Governamental
- Análise Administrativa
- Administração de Projetos
- Orçamento-Programa
- Recursos Humanos
- Informática
- Processamento de Dados

#### Terceira Parte

- Problemas atuais da Administração Pública na América Latina
- O Processo de Reforma Administrativa
- Reforma Administrativa e Desenvolvimento
- Trabalhos práticos
- Seminários e discussões em grupo

#### Professores:

- Gustavo Francisco Bayer - Professor da EBAP - Escola Brasileira de Administração Pública da FGV
- Ivandro da Costa Sales - Consultor Privado
- Maria Aparecida Aguiar - Consultora Privada
- Paulo Roberto Motta - Professor da EBAP - Escola Brasileira de Administração Pública da FGV

- Mario Frieiro - Assessor Senior da Organização das Nações Unidas
- Zigmundo S. Cukierman - Consultor Privado
- Nelson de Mello e Souza - Técnico da Organização dos Estados Americanos
- Orión Alvarez A. - Técnico da Organização dos Estados Americanos
- Martiniano Barbosa - Consultor Privado
- Belmiro Siqueira - Professor da EBAP - Escola Brasileira de Administração Pública da FGV
- Luiz Salazar - Diretor Geral de Orçamento da República do Equador
- Rodolfo Badin Vianna - Consultor Privado
- Hugo Perez - Técnico do Centro Interamericano de Capacitação em Administração Pública - OEA
- José Gonçalves Carneiro - Professor da EIAP - Escola Interamericana de Administração Pública da FGV
- Tjerk Guus Franken - Professor da EIAP - Escola Interamericana de Administração Pública da FGV
- Moysés Jacob Lilenbaum - Professor da EIAP - Escola Interamericana de Administração Pública da FGV
- Colbert Demaria Boiteux - Professor da EIAP - Escola Interamericana de Administração Pública da FGV
- Teodosio Ibarrola Coronel - Professor da EIAP - Escola Interamericana de Administração Pública da FGV
- Armando Bergamini de Abreu - Professor da EIAP - Escola Interamericana de Administração Pública da FGV
- Breno Genari - Professor da EIAP - Escola Interamericana de Administração Pública da FGV
- Procópio G. de O. Belchior - Professor da EIAP - Escola Interamericana de Administração Pública da FGV

### Conferencistas:

- Ernesto Bettancourt - Técnico da OEA - Organização dos Es  
tados Americanos
- Isaac Kerstenetzky - Presidente do IBGE - Instituto Brasi  
leiro de Geografia e Estatística do Brasil
- Beatriz Wahrlich - Consultora da Presidência da FGV - Fun  
dação Getúlio Vargas
- Lidia Camarena Adame - Técnica do Instituto Mexicano de  
Administração Pública
- Gilberto Paim - Consultor Privado
- Pedro Augusto da C. Pereira - Consultor Privado
- Cleirler de Barros Loyola - Professor do Instituto Brasi-  
leiro de Administração Municipal
- Paulo Roberto Motta - Professor da EBAP - Escola Brasilei  
ra de Administração Pública da FGV
- José Ribeiro de Lira - Consultor Privado
- Jean-Claude G. Zamour - Técnico da OEA - Organização dos  
Estados Americanos
- Augusto Cesar Cardoso - Técnico da CACEX - Carteira de  
Comércio Exterior, do Banco Central do Brasil
- Durval Ferreira de Abreu - Técnico do Programa de Finan-  
ças Públicas da OEA - Organização dos Estados Americanos
- Werner Grau - Vice-Diretor da EIAP - Escola Interamerica-  
na de Administração Pública da FGV

### 2.1.2. - Atividade de Pesquisa

Foram realizados pelos participantes do Curso, sob a supervisão de Coordenador da Área vários estudos, dos quais se destacam os seguintes:

"La Reforma Administrativa en Brasil"

"La Reforma Administrativa en Colombia"

- "La Reforma Administrativa en México"
- "La Reforma Administrativa en Panamá"
- "La Reforma Administrativa en Perú"
- "La Reforma Administrativa en Venezuela"

### 2.1.3. - I Seminário Interamericano de Reforma Administrativa

Sede: Rio de Janeiro

Período: 3 a 7 de dezembro

Participantes: 90 representantes de 14 países, 7 organismos internacionais e órgãos da Fundação.

Objetivo: Analisar e discutir a problemática da Reforma Administrativa, como tal entendido um processo de ajustamento contínuo da máquina administrativa do Estado às necessidades de modernização do Setor Público.

Órgão patrocinador: Ministério do Planejamento e Coordenação Geral do Brasil.

Trabalhos apresentados:

- ARANA DE RAMÍREZ, Carmenza & PEÑALOZA CASTRO, Hernán.  
La reforma administrativa en Colombia. Rio de Janeiro, MINIPLAN/SEMOR/FGV-EIAP, 1973.
- BARAÑANO, Diego M. La infraestructura para la reforma administrativa en el Uruguay. Rio de Janeiro, MINIPLAN/SEMOR/FGV-EIAP, 1973.
- BREWER-CARÍAS, Allan R. La experiencia de la reforma administrativa en Venezuela, 1969-1973: estrategias tácticas y criterios. Rio de Janeiro, MINIPLAN/SEMOR/FGV-EIAP, 1973.

- CASO LOMBARDO, Andrés & CARRILLO CASTRO, Alejandro. La reforma administrativa en México. Río de Janeiro, 1973.
- OCHS, Smil & PINTO, Aluizio Loureiro. Modernização e reforma administrativa do governo federal brasileiro: quatro décadas de experiência. Rio de Janeiro, MINIPLAN/SEMOR/FGV-EIAP, 1973.
- LEÓN T., Ricardo A. & SOKOL, José. La reforma administrativa en Panamá. Panamá, Ministerio de Planificación y Política Económica, 1973. 3u.
- MORCILLO, Pedro Pablo. La reforma administrativa en Colombia. Río de Janeiro, MINIPLAN/SEMOR/FGV-EIAP, 1973.
- MINIPLAN/SEMOR/FGV-EIAP. O que é a EBAP. Río de Janeiro, 1973.
- RACHADELL, Manuel & QUINTERO, Guillermo. La reforma administrativa en Venezuela. Caracas, Comisión de Administración Pública, 1973.
- MINIPLAN/SEMOR/FGV-EIAP. REFORMA administrativa, bibliografia selecionada. Río de Janeiro, 1973.
- WAHRLICH, Beatriz. Reforma administrativa brasileira: passado e presente. Río de Janeiro, MINIPLAN/SEMOR/FGV-EIAP, 1973.

## 2.2. - ÁREA DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO ADUANEIRA

### 2.2.1. - VIII Curso de Política e Administração Aduaneira

Sede: EIAP - Río de Janeiro

Duração: 3 meses - Tempo Integral

**Período:** 1º de agosto a 26 de outubro.

**Objetivo:** Proporcionar a formação, na Direção Geral de Aduanas de cada um dos países latino-americanos, de um grupo de funcionários especializados que, em contato com novas técnicas aduaneiras e de posse de novas informações, possa influir decisivamente na modernização política e administrativa dos sistemas aos quais estão profissionalmente vinculados e de dar especial e eficaz contribuição ao êxito do programa de harmonização das normas e técnicas aduaneiras que se realiza no continente, sob inspiração e iniciativa dos organismos de integração.

**Clientela:** Técnicos de alto nível que exerçam cargos de Direção ou de Assessoria nas Direções Nacionais de Aduanas ou que desempenhem funções de magistério nas Escolas Nacionais de Aduanas.

**Participantes:** 26 bolsistas, representando 13 países.

**Órgãos patrocinadores e/ou financiadores de bolsas de estudos:** BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento, INTAL - Instituto para a Integração da América Latina e OEA - Organização dos Estados Americanos.

**Programa:**

- Introdução à Economia
- Desenvolvimento Econômico

- Introdução à Teoria do Comércio Exterior
- Quadro Geral do Comércio Internacional
- Instrumentos Reguladores do Comércio Internacional
- Sistemas Tributários
- Tarifas Aduaneiras
- Nomenclaturas Internacionais Estatísticas e Aduaneiras
- Nomenclatura Aduaneira de Bruxelas
- Nomenclaturas Aduaneiras Latino-Americanas
- Direitos Aduaneiros
- Isenções e Reduções de Direitos Aduaneiros
- Valor Aduaneiro
- Legislação Aduaneira
- Estatística Aduaneira
- Administração Aduaneira
- Introdução à Pesquisa Operacional e Processamento de Dados
- Política Aduaneira
- Análise Histórica
- Política Comercial
- Estudos Especiais:
  - O Sistema Aduaneiro Espanhol
  - O Sistema Aduaneiro Argentino
  - Direito Penal e Processamento Aduaneiro Chileno
  - O Sistema Aduaneiro Francês

#### Professores:

- Fernando Muñoz Garcia - Técnico da Direção Geral de Aduanas da Espanha
- Hugo Opazo Ramos - Chefe do Departamento de Política Comercial da ALALC

- Joaquim Ferreira Mangia - Assessor da Presidência da Companhia Vale do Rio Doce
- Jorge Gutman - Técnico do Instituto para a Integração da América Latina - INTAL
- José David Langier - Assessor da Presidência da ELETROBRAS - Centrais Elétricas Brasileiras S/A
- Oswaldo da Costa e Silva - Técnico do Programa de Finanças Públicas da OEA
- Roger Touzelet - Técnico do Ministério da Economia e Finanças da França
- Gerson Toller Gomes - Consultor Privado
- José Gonçalves Carneiro - Professor da Escola Interamericana de Administração Pública - EIAP
- Moysés Jacob Lilienbaum - Professor da Escola Interamericana de Administração Pública - EIAP
- Oto Ferreira Neves - Professor da Escola Interamericana de Administração Pública - EIAP

#### 2.2.2. - Curso Nacional de Valor Aduaneiro

Sede: Bogotá

Duração: 3 semanas

Período: 11 a 29 de junho

Objetivo: Difundir normas internacionais de valor e suas técnicas, particularmente as adotadas pelo Conselho de Cooperação Aduaneira de Bruxelas, tendo como objetivo final capacitar os funcionários aduaneros colombianos encarregados da montagem e direção do organismo nacional de valor.

Clientela: Técnicos Aduaneiros de alto nível, da Direção Geral de Aduanas da Colômbia.

Participantes: 19 bolsistas - Todos colombianos.

Órgão patrocinador: INTAL - Instituto para a Integração da América Latina.

Programa:

- Definição de Valor de Bruxelas
- Aspectos gerais de valor aduaneiro
- Valor na ALALC
- Experiência chilena em matéria de Valor Aduaneiro
- Experiência argentina em matéria de Valor Aduaneiro

Professores:

- Gaston Aravena Silva - Técnico da Superintendência de Aduanas do Chile
- Hugo Opazo Ramos - Chefe do Departamento de Política Comercial da ALALC
- José Maria Alvarez Gómez-Pallete - Técnico da Direção Geral de Aduanas da Espanha
- Mario Alsina - Técnico da Administração Nacional de Aduanas da Argentina
- Oto Ferreira Neves - Professor da EIAP - Escola Interamericana de Administração Pública da FGV

Coordenador:

- Washington Ferrari - Técnico da Missão BID/EIAP em Bogotá, Colômbia

### 2.2.3. - Curso Nacional de Valor Aduaneiro

Sede: Santo Domingo

Duração: 3 semanas

Período: 9 a 27 de julho

Objetivo: Difundir normas internacionais de valor e suas técnicas, particularmente as adotadas pelo Conselho de Cooperação Aduaneira de Bruxelas, tendo como objetivo final capacitar os funcionários aduaneiros dominicanos encarregados da montagem e direção do organismo nacional de valor.

Clientela: Técnicos aduaneiros, selecionados pela Direção Geral de Aduanas e Portos da República Dominicana e pertencentes aos seus quadros de pessoal.

Participantes: 28 bolsistas, todos dominicanos.

Órgão patrocinador: INTAL - Instituto para a Integração da América Latina.

#### Programa:

- Definição de Valor de Bruxelas
- Aspectos Gerais de Valor Aduaneiro
- Valor na ALALC
- Experiência chilena em matéria de Valor Aduaneiro
- Experiência argentina em matéria de Valor Aduaneiro.

Professores:

- Antonio Serrano Sobrado - Direção Geral de Aduanas da Espanha
- Cesar Calvache Tucker - Técnico da ALALC - Associação Latinoamericana de Livre Comércio
- Juan Olmos Luco - Chefe do Departamento de Valor da Superintendência de Aduanas do Chile
- Oto Ferreira Neves - Professor da Escola Interamericana de Administração Pública da FGV

Coordenador local:

- José Allejandro Defilló Desangles

Supervisor da EIAP:

- Plínio de Abreu Ramos

2.2.4. - Curso Regional de Valor Aduaneiro

Sede: México - DF

Duração: 3 semanas

Período: 3 a 27 de setembro

Objetivo: Difundir normas internacionais de valor e suas técnicas, particularmente as adotadas pelo Conselho de Cooperação Aduaneira de Bruxelas, tendo como objetivo final capacitar os funcionários aduaneiros dos países participantes encarregados da montagem e direção dos organismos nacionais de valor nos quais trabalham.

**Clientela:** Técnicos aduaneiros, especializados em valor, indicados pelas Direções Gerais de Aduanas dos países dos quais procedem.

**Participantes:** 45 bolsistas, representando 14 países.

**Órgãos patrocinadores e/ou financiadores de bolsas de estudos:** INTAL - Instituto para a Integração da América Latina, OEA - Organização dos Estados Americanos.

**Programa:**

- Definição de Valor de Bruxelas
- Aspectos gerais de valor aduaneiro
- Valor na ALALC
- Experiência chilena em matéria de Valor Aduaneiro
- Experiência argentina em matéria de Valor Aduaneiro

**Professores:**

- Oto Ferreira Neves - Professor da Escola Interamericana de Administração Pública da FGV
- Juan Olmos Luco - Técnico da Superintendência de Aduanas do Chile
- Hugo Opazo Ramos - Chefe do Departamento de Política Comercial da ALALC - Associação Latinoamericana de Livre Comércio
- Henrique Wills Tejada - Técnico da Organização dos Estados Americanos
- José Maria Alvarez Gomez-Pallete - Técnico da Direção Geral de Aduanas da Espanha

- Joaquim Campos - Técnico da Organização dos Estados Americanos.

Coordenador: O Curso foi patrocinado e coordenado pelo INTAL. A participação da EIAP consistiu, apenas, na elaboração do programa, envio de material didático e indicação de professores.

2.2.5. - VI Reunião de Diretores de Aduanas

Sede: Lima - Peru

Representação da EIAP: Professor Carlos Augusto  
Callou

Período: 19 a 22 de setembro

Órgão patrocinador: ALALC - Associação Latinoamericana  
na de Livre Comércio

Nota: Foi solicitada a EIAP a organização e realização de 14 cursos e seminários em diversos países.

2.2.6. - VI Reunião de Diretores de Escolas de  
Aduanas

Sede: Lima - Peru

Representação da EIAP: Professor Carlos Augusto  
Callou

Período: 24 a 29 de setembro

Órgão patrocinador: ALALC - Associação Latinoamericana  
na de Livre Comércio.

### 2.2.7. - Atividades de Pesquisa

Dois projetos de pesquisas, que vem sendo desenvolvidos, por solicitações da área com o objetivo de servirem de material didático para as Escolas Nacionais de Aduanas, deverão estar concluídos em 1974 e tratam dos seguintes temas:

- Legislação Aduaneira
- Valor Aduaneiro

### 2.3. - ÁREA DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA

#### 2.3.1. - I Curso de Harmonização Tributária

Sede: EIAP - Rio de Janeiro

Duração: 2 meses - Tempo Integral

Período: 3 de setembro a 26 de outubro

Objetivo: Análise dos sistemas tributários latino-americanos e das modificações necessárias para tornar possível uma progressiva harmonização das políticas tributárias no panorama da integração econômica regional.

Clientela: Funcionários de nível superior, com funções de direção ou assessoria na área de Política e Administração Tributária.

Participantes: 39 bolsistas, representando 14 países.

Órgãos patrocinadores e/ou financiadores de bolsas de estudos: BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento, INTAL - Instituto para a Integração da América Latina e OEA - Organização dos Estados Americanos.

**Programa:**

- Análise do sistema econômico, seus componentes e interrelações
- Estudos de processos de desenvolvimento econômico e, especialmente, o processo de desenvolvimento latino-americano e o estágio atual do desenvolvimento dos países da região.
- Conceito de política econômica, análise de seu instrumental, com ênfase na função dos instrumentos tributários
- Estrutura geral e conceito de sistema tributário. Imposto sobre bens e serviços, impostos sobre a renda e impostos sobre comércio exterior
- Direito Tributário
- Integração econômica; conceito e objetivos. A integração econômica como alternativa para o processo de desenvolvimento latino-americano
- Harmonização tributária; conceito de harmonização de políticas tributárias como pré-requisitos da integração.

**Professores:**

- Duílio Cameron - Técnico da Organização dos Estados Americanos - OEA
- Jaime Ross Bravo - Professor do Centro Interamericano de Estudos Tributários - CIET
- José David Langier - Assessor da Presidência das Centrais Elétricas Brasileiras S/A
- Leonel Dias - Técnico da Organização dos Estados Americanos - OEA
- Alberto Zelada - Técnico da Associação Latino Americana de Livre Comércio - ALALC

- Enrique Anchordoqui - Técnico da Associação Latino-Americana de Livre Comércio - ALALC
- Jorge Gutman - Técnico do Instituto para a Integração da América Latina - INTAL
- Milka Casanegra - Técnica do Fundo Monetário Internacional - FMI
- Rodolfo Balbi - Técnico da Organização dos Estados Americanos - OEA
- Francisco Oswaldo Neves Dornelles - Professor da Escola Interamericana de Administração Pública da FGV - EIAP
- José Gonçalves Carneiro - Professor da Escola Interamericana de Administração Pública da FGV - EIAP
- Oto Ferreira Neves - Professor da Escola Interamericana de Administração Pública da FGV - EIAP
- Werner Grau - Professor da Escola Interamericana de Administração Pública da FGV - EIAP

#### 2.3.2. - V Reunião de Diretores de Tributação

Sede: Quito - Equador

Representação da EIAP: Professores Francisco Oswaldo Neves Dornelles e Hernandes de Araújo Pinto.

Período: 16 a 21 de julho

Órgão patrocinador: ALALC - Associação Latino Americana de Livre Comércio.

#### 2.3.3. - I Reunião de Peritos em Acordos para Evitar a Bi-tributação da Renda

Sede: Montevideo

Representante da EIAP: Professor Francisco Oswaldo Neves Dornelles

Período: 9 a 13 de abril

Órgão patrocinador: ALALC - Associação Latino Americana de Livre Comércio.

#### 2.3.4. - Atividades de Pesquisa

Foram realizados os seguintes trabalhos:

- "Acordos para evitar a Dupla Tributação da Renda entre Países da ALALC - Considerações Gerais", a apresentado na I Reunião de Peritos em Acordos pa ra evitar a Dupla Tributação da Renda, patrocina do pela ALALC e realizado em Montevideo de 9 a 13 de abril.
- "Modelo de projeto de Acordo para evitar a Dupla Tributação da Renda", aprovado pela Resolução nº 40 da Comissão do Acordo de Cartagena (Pacto Andino).
- "Projeto de Imposto sobre Valor Agregado" - Estu do comparado dos modelos apresentados pela ALALC e Oficina de Finanças Públicas da OEA e elaboração de outro modelo.

#### 2.4. - ÁREA DE ANÁLISE DE SISTEMAS E ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS

##### 2.4.1. - VI Curso de Administração de Projetos

Sede: EIAP - Rio de Janeiro

Duração: 3 meses

Período: 20 de junho a 18 de setembro

**Objetivo:** Preparar pessoal para as funções de planejamento e controle de projetos específicos e multiprojetos. Treinar pessoal docente, incorporando modernas técnicas didáticas, através de exercícios de simulação.

**Clientela:** Pessoal técnico com responsabilidade na elaboração, análise e execução de planos e projetos. Professores e investigadores universitários de áreas afins.

**Participantes:** 37 representantes de 13 países.

**Órgão patrocinador:** BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento.

**Programa:**

**A - FUNDAMENTOS SOBRE PROJETOS E DESENVOLVIMENTO**

- Introdução à Administração para o Desenvolvimento
- Projetos em Processo de Planejamento
- Teoria de Sistemas

**B - INSTRUMENTO DE TRABALHO**

**B.1 - Instrumentos para a ação individual:**

- Dinâmica de Grupo
- Criatividade
- Orientação e investigação bibliográfica
- Preparação de Monografias e Relatórios
- Orientação didático-pedagógica

**B.2 - Instrumentos de natureza geral:**

- Revisão de Matemática
- Revisão de Estatística

- Matemática Financeira
- Aspectos gerais da Economia do Projeto (Macroeconomia, Microeconomia, Contabilidade, etc.)

### B.3 - Instrumentos específicos:

- Organização, Sistemas e Métodos
- Informática
- Investigação Operativa (incluindo Técnicas de Redes)
- Aspectos específicos da Economia de Projeto (Análise Financeira, Custos, etc.)

## C - ADMINISTRAÇÃO DE PLANOS E PROJETOS

- Revisão de Métodos de Preparação
- Técnicas e Critérios de Avaliação
- Gerência de Planos e Projetos
- Projetos Integrados e Multiprojetos
- Administração Integrada de Recursos Organizacionais
- Orçamento-Programa e Gerência por Objetivos
- Planos de Ação
- Sistema Integrado de Informações Gerenciais
- Sistemas Integrados de Planejamento, Programação, Coordenação e Controle
- Mecanismos de Financiamento, Fomento, Desenvolvimento e Transferência de Recursos.

## D - ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS ESPECÍFICOS

- Projetos de Desenvolvimento Agropecuário
- Projetos de Desenvolvimento Industrial
- Projetos de Desenvolvimento Urbano e Regional

- Projetos de Infra-estrutura Física
- Projetos de Infra-estrutura Social
- Projetos Multi-nacionais

Professores:

- George Sebastião Guerra Leone - Consultor Privado
- Luis Pamplona de Paula Pessoa - Técnico do Banco Central do Brasil
- Yjaquir Carneiro Ramos - Técnico do Banco do Brasil
- José Zacarias de Sá Carvalho - Consultor Privado
- Josephina Rabello Albano - Consultora Privada
- Luis Nery da Costa - Técnico do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- Nancy Alves Tavares - Técnico da Companhia Telefônica Brasileira
- Nelson de Mello e Souza - Técnico da Organização dos Estados Americanos
- Ricardo José Rebouças de Andrade - Técnico do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico
- Adolfo Leibovich - Consultor Privado
- Adilson Seroa da Mota - Técnico da Superintendência Executiva de Projetos Especiais do Governo da Guanabara
- Agrícola de Souza Bethlêm - Consultor Privado
- Hartmut Thimel - Consultor Privado
- Laureano Rodrigo - Técnico do BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento
- Zigmundo Salomão Cukierman - Consultor Privado
- Armando Bergamini de Abreu - Professor da EIAP - Escola Interamericana de Administração Pública da FGV
- Colbert Demaria Boiteux - Professor da EIAP - Escola Interamericana de Administração Pública da FGV
- José Gonçalves Carneiro - Professor da EIAP - Escola Interamericana de Administração Pública da FGV

- Moysês Jacob Lilenbaum - Professor da EIAP - Escola Interamericana de Administração Pública da FGV
- Procópio Gomes de Oliveira Belchior - Professor da EIAP - Escola Interamericana de Administração Pública da FGV
- Teodósio Ibarrola Coronel - Professor da EIAP - Escola Interamericana de Administração Pública da FGV
- Tjerk Guus Franken - Professor da EIAP - Escola Interamericana de Administração Pública da FGV

#### 2.4.2. - Atividades de Pesquisa

##### a) Trabalhos concluídos:

- "Manual de Administração de Projetos"
- "Normalização em Sistemas e Informática"
- "Estudo sobre Administração de Mercados Centrais de Abastecimento"
- "Eletrificação Rural"
- "Administração de Programas de Pesquisa".

##### b) Trabalhos em elaboração:

- "Estudo sobre Irradiação de Alimentos"
- "Administração de Projetos de Desenvolvimento Agrícola Integrado"
- "Análise de Sistemas Aplicada a Organizações Bancárias e de Desenvolvimento".

#### 2.4.3. - Curso de Implementação e Avaliação de Projetos de Infraestrutura Urbana da Área Metropolitana de Salvador.

Sede: Salvador - BA

Duração: 10 semanas

Período: 23 de janeiro a 30 de março de 1973.

**Objetivo:** Treinamento em técnicas de preparação e avaliação de projetos de infra-estrutura urbana, com abordagem de todos os problemas típicos de uma grande metrópole.

**Clientela:** Funcionários dos Governos Federal, Estadual e Municipal, lotados em Salvador.

**Participantes:** 20 funcionários do Estado da Bahia.

**Órgãos patrocinadores:** Secretaria do Planejamento, Ciência e Tecnologia do Governo do Estado da Bahia e Banco Interamericano de Desenvolvimento.

**Programa:**

- Introdução: fundamentos de planejamento; conceitos básicos de natureza econômica e social. Projetos no processo de planejamento.
- Instrumental de trabalho: revisão e uniformização de conhecimentos relativos a Matemática Financeira, Estatística, Contabilidade e Economia; desenvolvimento mais específico de Análise de Sistemas, Pesquisa Operacional, Processamento de Dados, Organização e Custos (ênfase especial às técnicas de redes e aos sistemas aplicados à avaliação e implantação de projetos).
- O problema de formulação dos planos e projetos; processo decisório; identificação e seleção de critérios; diretrizes e prioridades de trabalho. Alternativas operacionais. Anteprojetos e estudos de viabilidade.

- Os problemas de mercado: áreas de influência e horizontes de trabalho.
- Os componentes tecnológicos dos projetos. Insumos físicos e seu dimensionamento.
- Estrutura econômico-financeira: financiamento dos projetos; análises de rentabilidade; orçamentos e sua integração com os cronogramas de operação.
- Mecanismos de análise e avaliação como processo contínuo e permanente: taxa de retorno, custo-benefício, custo-eficácia, custos de oportunidade, etc. Componentes internos e externos.
- Fontes e Mecanismos de financiamento: classificação e procedimentos. Recursos orçamentários, mercado de capitais, fontes internacionais (públicas e privadas) e suas principais características.
- Desenvolvimento urbano e regional. Características diferenciais e problemas comuns. Os conflitos de planejamento e administração. Tipologia dos projetos e características especiais a observar.
- A Área Metropolitana: suas características e problemas. Organização institucional para o equipamento da Área.
- O conceito de multi-projeto. Elaboração dos projetos específicos e sua consolidação e integração a nível de multi-projetos; adequação à Área Metropolitana. Os problemas de destinação de recursos.

- Gerência e implantação dos projetos: estruturas de operação, sistemas de controle e informação, mecanismos de planejamento e programação a serem desenvolvidos na Área Metropolitana.

**Professores:**

- José Renato Campos Monteiro - Consultor Privado
- Maria do Carmo Gomes Vieira - Consultora Privada
- Zigmundo Salomão Cukierman - Consultor Privado
- Diogo Lordello de Mello - Diretor do IBAM - Instituto Brasileiro de Administração Municipal
- José Zacarias de Sá Carvalho - Consultor Privado
- Laureano Rodrigo - Técnico do BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento
- Colbert Demaria Boiteux - Professor da EIAP - Escola Interamericana de Administração Pública da FGV
- Moysés Jacob Lilienbaum - Professor da EIAP - Escola Interamericana de Administração Pública da FGV

**2.4.4. - Curso de Implementação e Avaliação de Projetos de Saúde Animal**

**Sede:** Brasília

**Duração:** 2 meses

**Período:** 21 de maio a 13 de junho e 26 de novembro a 19 de dezembro.

**Objetivos:** Formar uma infra-estrutura técnica, capacitada a preceder ao controle e avaliação do Plano Nacional de Combate à Febre Aftosa.

**Clientela:** Pessoal técnico com exercício nos Grupos Executivos Estaduais do Plano Nacional de Combate à Febre Aftosa.

**Participantes:** 25 alunos do Ministério de Agricultura do Brasil.

**Órgão patrocinador:** Coordenação do Plano Nacional de Combate à Febre Aftosa, do Ministério da Agricultura do Brasil.

**Programa:**

- Elementos de Apoio para Atividades Docentes
- Sistemática de Planejamento e Coordenação
- Pesquisa Operacional
- Teoria de Sistemas e Informática
- Custos e Análises Financeira e Patrimonial
- Gerência de Projetos
- Planejamento e pré-implantação
- Avaliação
- Atividades de Síntese e Consolidação

**Professores:**

- George Sebastião Guerra Leone - Consultor Privado
- Laureano Rodrigo - Técnico do BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento
- Luselene Farias Veras de Souza - Consultora Privada
- Vicente Astudillo - Consultor Privado
- Cecília Dornelles - Professora da EIAP - Escola Interamericana de Administração Pública da FGV
- Colbert Demaria Boiteux - Professor da EIAP - Escola Interamericana de Administração Pública da FGV
- Fernando Bessa de Almeida - Professor da EIAP - Escola Interamericana de Administração Pública da FGV

- Moysês Jacob Lilenbaum - Professor da EIAP - Escola Interamericana de Administração Pública da FGV
- Teodósio Ibarrola Coronel - Professor da EIAP - Escola Interamericana de Administração Pública da FGV

2.5. - ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO DE  
SISTEMAS DE SAÚDE

2.5.1. - Curso de Administração de  
Sistema de Saúde

Sede: EIAP - Rio de Janeiro

Duração: 3 meses

Período: 2 de abril a 28 de junho

Objetivo: Criar condições para o desenvolvimento de uma infra-estrutura de capacitação administrativa dos recursos humanos no setor de saúde.

Clientela: Funcionários de nível superior de serviços de saúde do Brasil.

Participantes: 26 alunos, representando 6 órgãos da administração pública brasileira.

Órgão patrocinador: Organização Pan-Americana de Saúde (OPS/OMS)

Programa:

a) Introdução aos Métodos Quantitativos:

- Abordagem sistêmica
- Formas de mensuração: uso e aplicabilidade.  
Indicadores
- Fundamentos matemáticos: conjuntos e funções.  
Representação gráfica. Revisão de Geometria Analítica. Extensões. Campo contínuo e discreto

- Fundamentos estatísticos: distribuição de frequência. Noções elementares sobre amostragem e cálculo de probabilidades
- Estimação. Hipóteses bayesianas. Implicações com o processo decisório. Risco, certeza e incertezas. Esquemas determinísticos. Uso de curva normal
- Noções de Matemática Financeira

b) Sistemas de Informação:

- Fundamentos da Teoria de Informação. Emissão, recepção e ruído. Eficiência de um sistema. Canais de Comunicação. Dados e informações
- Problemas de codificação. Alternativas operacionais. Álgebra Booleana, sistemas de numeração e sua extensão a computadores
- Estágios do tratamento da informação. Problemas de recuperação e crítica da informação
- Computadores: descrição sucinta. Hardware e software. Fases de tratamento de problemas pelo computador

c) Modelos de Redes:

- Conceitos básicos. Representação em blocos e flechas. Estrutura analítica de um projeto
- Cálculo: datas e folgas. Grau de prioridade. Caminho crítico. Cronogramas
- Estimativa de atributos. Alocação de recursos. Variantes de aplicação de recursos. Variantes de aplicação

- Extensões: uso do atributo-custo. Riscos de um projeto
- Implantação e controle
- Redes não alternativas: árvores de decisão

d) Outras Técnicas de Pesquisa Operacional:

- Metodologia de tratamento
- Esquemas clássicos; filas, estoques, substituição, sequenciação, distribuição, etc.
- Simulação
- Programação matemática
- Processos estocásticos

e) Na última semana do Curso foi realizado o I Seminário sobre Aspectos Administrativos dos Sistemas de Saúde.

Professores:

- Daniel Lopes Ferrer - Chefe do Escritório OPS/OMS para Região Sul do Brasil
- Ermengarda Faria Alvim - Diretora da Divisão de Estudos e Planejamento da FSESP
- Federico Varela - Assessor em Estatística de Saúde da Zona V, da OPS/OMS
- Frederico Bressani - Chefe do Escritório da OPS/OMS da Região Nordeste
- Irvando Mendonça Pires - Superintendente do Sistema Financeiro de Saneamento do Banco Nacional de Habitação - BNH
- Leopoldo Castro - Assessor em Administração Hospitalar da Zona V da OPS/OMS

- Luis Nery da Costa - Estatístico do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Brasil
- Marco Antonio de Souza Aguiar - Assessor do Programa de Receita da Coordenação de Planos e Orçamentos da Secretaria do Governo do Estado da Guanabara, Brasil
- Mário Antonio Sayeg - Chefe do Departamento de Recursos Humanos para Saúde do Instituto Presidente Castelo Branco, do Ministério da Saúde do Brasil.
- Wilson Aranha - Médico, Chefe da Divisão de Tuberculose do IPASE - Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores do Estado, Brasil
- Carlos Gentile de Melo - Médico do Instituto Nacional de Previdência Social - Brasil
- Murillo Villela Bastos - Médico do Instituto Nacional de Previdência Social - Brasil
- Nelson Luiz de Araújo Moraes - Secretário de Saúde Pública do Ministério da Saúde do Brasil
- Oswaldo Lopes da Costa - Diretor do Instituto Presidente Castelo Branco, do Ministério da Saúde do Brasil
- Szachna Eliaz Cynamon - Chefe do Departamento de Ciências do Ambiente do Instituto Castelo Branco, do Ministério da Saúde do Brasil
- Syllas Magalhães Chaves - Professor da Escola Brasileira de Administração Pública da FGV
- Armando Bergamini de Abreu - Professor da Escola Interamericana de Administração Pública da FGV
- Breno Genari - Professor da Escola Interamericana de Administração Pública da FGV
- Fernando Bessa de Almeida - Professor da Escola Interamericana de Administração Pública da FGV
- José Gonçalves Carneiro - Professor da Escola Interamericana de Administração Pública da FGV

- Moysês Jacob Lilenbaum - Professor da Escola Interamericana de Administração Pública da FGV
- Procópio Gomes de Oliveira Belchior - Professor da Escola Interamericana de Administração Pública da FGV
- Tjerk Guus Franken - Professor da Escola Interamericana de Administração Pública da FGV

## 2.6. - ASSISTÊNCIA TÉCNICA AO GOVERNO DA COLÔMBIA

2.6.1. - Em 1973, a Escola deu continuidade ao Programa de Assistência Técnica ao Governo da Colômbia, que é patrocinado pelo BID-Banco Interamericano de Desenvolvimento, desde 1966.

2.6.2. - As atividades de 1973 foram desenvolvidas na forma do último convênio, celebrado em 1972, pelo referido Banco com a Fundação Getúlio Vargas, para a programação e execução do Plano Nacional de Treinamento em Técnicas Administrativas. Os trabalhos relacionados com esse Plano estão sendo executados, conjuntamente, pela Missão BID/EIAP, em Bogotá, o Departamento Administrativo do Serviço Civil da Colômbia e a Escola Superior de Administração Pública do mesmo País.

2.6.3. - Originariamente, as áreas de atuação da Missão foram definidas nos campos de Administração Geral, Administração de Projetos, Administração Fiscal, Administração Municipal e Administração Orçamentária. Mas, reexaminadas as necessidades do Plano, na última reunião de avaliação do programa, em julho de 1973, foram introduzidas algumas alterações, resultando que a área de Administração Orçamentária foi substituída pelas de Organização e Métodos e de Sistemas de Avaliação e, bem assim, pela realização de Seminários, para funcionários de alto nível do Ministério da Fazenda, sobre Orçamento-Programa.

2.6.4. - Como já foi salientado no relatório de 1972, o Plano Nacional de Treinamento em Técnicas Administrativas, na Colômbia, é possivelmente o maior esforço de concentração de recursos num programa específico de treinamento de pessoal, até agora realizado na América Latina, uma vez que aproximadamente 30 mil funcionários serão treinados, num período de 24 meses. Em face disso, se pode afirmar que a Missão BID/EIAP representa um dos maiores esforços de assistência técnica no campo da Administração Pública latinoamericana.

2.6.5. - Em 1973, foram concluídos os trabalhos nas áreas de Administração de Projetos e de Administração Fiscal, continuando as tarefas de implementação do Plano, nessas áreas, a cargo de técnicos colombianos, especialmente capacitados durante os trabalhos da Missão.

2.6.6. - Os trabalhos, nas demais áreas, prosseguem, devendo concluir-se a tarefa da Missão em Junho de 1974.

2.6.7. - A esta altura, já se pode afirmar que serão integralmente alcançadas as metas traçadas para os trabalhos da Missão, no que toca à preparação de instrutores, planos de cursos, seleção e elaboração de material didático e atendimento de uma vasta clientela de funcionários públicos em todo o País, assegurando-se, assim, o completo êxito da Missão.

## 2.7. - CRONOGRAMA E QUADROS-RESUMOS DAS ATIVIDADES DA ESCOLA

2.7.1. - O "Quadro A", apresenta, num cronograma de barras, as atividades docentes desenvolvidas em 1973. Observa-se, de pronto, que a realização dos cursos se concentram no segundo semestre. Como sempre ocorre o primeiro semestre é dedicado a planejamento dos cursos e a elaboração do material didático. Neste

período são desenvolvidos, também, os trabalhos de recrutamento e seleção de participantes, tarefa que representa um esforço multinacional por depender da participação e da decisão de organismos internacionais e órgãos dos governos representados nos programas da Escola.

2.7.2. - Ainda como detalhamento do exposto nos itens anteriores o "Quadro B" apresenta o número de participantes por país e área de atividade e o "Quadro C" o número de participantes por país em 1972, em 1973 e nos 9 anos de atividade da Escola. Verifica-se que em 1973 a Escola atendeu 23% do total de alunos dos 9 anos de sua existência o que já demonstra uma tendência de crescimento que estamos certos se acentuará em 1974.

QUADRO A

CURSOS E SEMINÁRIOS	JAN	FEB	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Administração para o Desenvolvimento						1					30	
Política e Administração Aduaneira								1		26		
Valor Aduaneiro (Bogotá)						11 19						
Valor Aduaneiro (Santo Domingo)							9 18					
Harmonização Tributária									3	26		
Administração de Projetos						20			18			
Implementação e Avaliação de Projetos de Infraestrutura Urbana da Área Metropolitana de Salvador	22		23									
Implementação e Avaliação de Projetos de Saúde Animal					21	13						
Administração de Sistemas de Saúde				2		28						
Seminário Interamericano de Reforma Administrativa - 1ª etapa												3 7

QUADRO B

DISTRIBUIÇÃO DE PARTICIPANTES POR  
PAÍSES E ATIVIDADES

	Administração para o Desenvolvimento	Política e Administração Aduaneira	Valor Aduaneiro - Bogotá	Valor Aduaneiro - Santo Domingo	Administração Tributária	Implementação e Avaliação de Projetos	Implementação e Avaliação de Projetos de Infraestrutura Urbana da Área	Administração e Avaliação de Projetos de Saúde Animal	Administração de Sistemas de Saúde	Seminário Interamericano de Reforma Administrativa - 1a. etapa	T O T A I S
Argentina	2	-	-	-	1	2	-	-	-	3	8
Bolívia	2	-	-	-	5	1	-	-	-	4	15
Brasil	1	-	-	-	7	21	20	26	41	145	7
Chile	1	-	-	-	3	1	-	-	2	7	33
Colômbia	3	-	-	-	2	2	-	-	7	33	7
Costa Rica	2	-	-	-	2	2	-	-	4	12	7
Equador	4	-	-	-	2	1	-	-	3	12	7
El Salvador	3	-	-	-	-	1	-	-	3	3	3
Guatemala	-	-	-	-	-	1	-	-	-	2	2
Haiti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	6
Honduras	1	-	-	-	1	1	-	-	1	17	4
México	3	-	-	-	4	-	-	-	8	2	2
Nicarágua	1	-	-	-	1	1	-	-	-	4	2
Panamá	-	-	-	-	1	-	-	-	1	2	9
Paraguai	1	-	-	-	4	2	-	-	2	8	31
Peru	1	-	-	-	2	-	-	-	2	4	17
Rep. Dominicana	-	-	28	-	-	-	-	-	-	-	7
Uruguai	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	17
Venezuela	2	-	-	-	5	1	-	-	-	-	337
T O T A I S	27	26	19	28	39	37	20	25	26	90	337

QUADRO C

PAÍSES REPRESENTADOS	D I S T R I B U I Ç Ã O		
	72	73	65/73
Argentina	10	8	51
Bolívia	41	15	103
Brasil	81	145	630
Chile	3	7	38
Colômbia	8	33	77
Costa Rica	4	7	21
Equador	6	12	107
El Salvador	2	7	16
Guatemala	7	3	17
Haiti	1	2	7
Honduras	3	6	12
México	14	17	76
Nicarágua	2	4	13
Panamá	4	2	18
Paraguai	6	9	82
Peru	3	8	51
Porto Rico	-	-	1
República Dominicana	9	31	56
Uruguai	31	4	59
Venezuela	43	17	91
T O T A I S	195	337	1.473

### 3. APOIO INSTITUCIONAL À ESCOLA

3.1. - Nos seus nove anos de atividade a nível regional, a EIAP grangeou prestígio que a tornou um dos mais conceituados organismos em treinamento na América Latina, merecendo, como já se acentuou, integral apoio de diferentes organismos. As modalidades deste apoio, que constituem informação diversificada no corpo do presente relatório, são apresentadas neste capítulo, de maneira consolidada, para melhor compreensão:

BID - Banco Interamericano  
de Desenvolvimento

Co-patrocínio institucional e financiamento global não-reembolsável/Financiamento da Missão de Assistência Técnica junto ao Governo da Colômbia / Bolsas de estudo para os Cursos de Administração para o Desenvolvimento e Administração de Projetos / Conferencistas.

INTAL - Instituto para a Integração da América Latina

Financiamento de pesquisas e viagens de professores para recrutamento e seleção / Bolsas de estudo e passagens para os Cursos de Política e Administração Tributária, Política e Administração Aduaneira e Valor Aduaneiro / Conferencistas.

OEA - Organização dos Estados Americanos

Bolsas de estudo para os Cursos de Administração para o Desenvolvimento e Política e Administração Aduaneira / Conferencistas.

---

F.M.I. - Fundo Monetário Internacional	Envio de Conferencista.
ALALC - Associação Latino-Americana de Livre Comércio	Envio de Conferencista.
Governos da França e Espanha	Envio de Conferencista.
Ministério da Fazenda (CETREMFA)	Bolsas de estudo para os Cursos de Política e Administração Tributária, Política e Administração Aduaneira / Conferencistas.
Ministério do Planejamento e Coordenação-Geral	Patrocínio do I Seminário Interamericano de Reforma Administrativa (1a. etapa) - Diárias e passagens para participantes.
Diversas Instituições estaduais e regionais, no país e no exterior.	Bolsas de estudo integrais para funcionários / Conferencistas.

---

#### 4. PROGRAMAÇÃO FUTURA DA ESCOLA

4.1. - Durante o ano de 1973, a Escola dedicou especial atenção à projeção de seus programas para o futuro, uma vez que, além da renovação do convênio da Fundação Getúlio Vargas com o BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento, deveriam ser contempladas solicitações de diversas outras instituições para a realização de atividades de ensino e pesquisa, em caráter permanente.

4.2. - De outra parte, deveria ser projetada a elaboração de uma série de programas especiais, solicitados à Escola, dentre os quais se podem destacar os cursos pleiteados pelos países membros da ALALC - Associação Latinoamericana de Livre Comércio, por ocasião da VI Reunião de Diretores de Aduanas, realizada em Lima, Perú, e um programa especial solicitado pelo BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento, a ser realizado no Paraguay, para treinamento de pessoal no campo da política e administração fiscal.

4.3. - Dentro desse quadro de demanda, foram projetados três programas de atividades básicas e centrais da Escola:

- Programa BID/INTAL-FGV/EIAP
- Programa CEBRAE/ABDE/BNDE-FGV/EIAP
- Programa OPS/OMS/MINISTÉRIO DA SAÚDE DO BRASIL - FGV/EIAP.

4.4. - O primeiro - Programa BID/INTAL-FGV/EIAP - refere-se às atividades a serem desenvolvidas em convênio entre o Banco Interamericano de Desenvolvimento e o Instituto para a Integração da América Latina, de um lado, e a Fundação Getúlio Vargas e sua Escola Interamericana de Administração Pública, de outro.

4.5. - A proposta apresentada, para a realização de um Programa de Treinamento em Administração Pública, compreende atividades que se estenderão por um período de cinco anos (1974/78), nas áreas de Elaboração e Análise de Projetos, Administração de Projetos, Política e Administração Tributária, Política e Administração Aduaneira, Planejamento Urbano e Administração de Empresas Públicas.

4.6. - É prevista a realização de oito cursos por ano, para 1.000 participantes (200 em cada ano), com a seguinte distribuição:

	CURSOS/ ANO	PARTICIPANTES	
		ANO	QUINQUÊNIO
Elaboração e Análise de Projetos	2	50	250
Administração de Projetos	2	50	250
Política e Administração Tributária	1	25	125
Política e Administração Aduaneira	1	25	125
Planejamento urbano	1	25	125
Administração de Empresas Públicas	<u>1</u>	<u>25</u>	<u>125</u>
T o t a i s	8	200	1.000

4.7. - O Programa CEBRAE/ABDE/BNDE-FGV/EIAP refere-se a um convênio entre o CEBRAE-Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa, a ABDE-Associação Brasileira de Bancos de Desenvolvimento e o BNDE-Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico, de um lado, e a FGV-Fundação Getúlio Vargas e a EIAP - Escola Interamericana de Administração Pública, de outro.

4.8. - As atividades a serem desenvolvidas estão prevista em documento denominado "PROGRAMA DE TREINAMENTO PARA BANCOS DE DESENVOLVIMENTO", com os seguintes objetivos:

- analisar e definir modelos institucionais e operacionais de Bancos de Desenvolvimento, em obediência a critérios técnicos avançados;
- padronizar esquemas comuns de atuação entre os diferentes Bancos de Desenvolvimento e entidades congêneres;
- aumentar a eficiência e o "know-how" dos executivos e funcionários técnicos em relação aos requisitos operacionais de suas funções e atribuições atuais;
- preparar os funcionários para promoção aos níveis hierárquicos superiores, encarando-se o treinamento como pré-condição para esse tipo de acesso;
- possibilitar oportunidades permanentes para atualização de conhecimentos técnicos (reciclagem);
- atuar como laboratório para estudos e análises comparativas de experiências institucionais;
- aperfeiçoar continuamente, com base em aproximações sucessivas, modelos institucionais, estratégicos e operacionais;

- assistir os programas internos de treinamento dos Bancos de Desenvolvimento, nas áreas de atuação cobertas pelo Programa; e
- coordenar programas de estágios inter-institucionais, como atividade suplementar de aperfeiçoamento de pessoal.

4.9. - A clientela do Programa é composta, potencialmente, por cinco grupos de entidades, a saber:

- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico;
- Bancos de Desenvolvimento;
- Órgãos de Desenvolvimento Regional;
- Bancos de Investimento; e
- Outras Instituições interessadas.

4.10. - As áreas a serem atendidas, denominação, frequência de cursos e seminários, e a estimativa de participantes do programa em 1974, são sintetizadas no quadro que se segue:

ÁREA	TIPO	E S P E C I F I C A Ç Ã O	FREQÜÊNCIA	PARTICIPANTES
Técnicas Operacionais de Projetos	Curso	Análise e Avaliação de Projetos	2	40
	Curso	Sistemas de Controle e Execução de Projetos	2	20
	Curso	Técnica de Implementação e Acompanhamento de Programas de Desenvolvimento Econômico	1	20
Sistemas de Apoio Administrativo	Curso	Sistemas e Métodos	1	20
	Curso	Administração de Pessoal	1	20
	Curso	Planejamento e Coordenação	1	20
	Curso	Assessoria Jurídica	1	20
	Curso	Assessoria Financeira	1	20
Administração Geral	Seminário	Fundamentos de Modernização Administrativa	4	80
	Seminário	Teoria e Técnicas de Decisão Empresarial	4	80
Modelos Básicos de Bancos de Desenvolvimento	Seminário	Modelos Institucional e Operacional dos Bancos de Desenvolvimento	6	120
Formulação e Avaliação de Programas Setoriais	Seminário	Desenvolvimento Urbano	2	40
	Seminário	Mineração	1	20
	Seminário	Apoio Técnico à Pequena e Média Empresa	1	20
	Seminário	Desenvolvimento Regional	1	20
	Seminário	Corredores de Exportação	1	20
	Seminário	Agroindústria	1	20
	Seminário	Minerais não-ferrosos	1	20
	Seminário	Multi-setoriais	1	20
	Seminário	Pecuária	1	20
	Seminário	Minerais não-metálicos	1	20
	Seminário	Saneamento e Serviços Urbanos	1	20
	Seminário	Turismo	1	20
T O T A L S .....			37	740

4.11. - Em convênio entre a OPS- Organização Panamericana da Saúde, a OMS-Organização Mundial da Saúde e, o Ministério da Saúde do Brasil, de um lado, e a FGV-Fundação Getúlio Vargas e a EIAP-Escola Interamericana de Administração Pública, de outro, deverão realizar-se, em 1974, duas atividades de treinamento: o II Curso de Administração de Sistemas de Saúde e o I Curso de Administração de Projetos de Saúde, ambos destinados a participantes de países da América Latina. Os dois cursos deverão contar com a participação de 60 profissionais de toda a região.

4.12. - Diante da programação para 1974, pode-se prever que as atividades da Escola beneficiarão mais de 1.000 alunos em confronto com os 337 atendidos em 1973.

4.13. - Em termos financeiros, a expansão da Escola se traduz no comparativo entre o orçamento de 1973, na quantia de ... Cr\$ 2.338.000, e a proposta orçamentária (já aprovada) para ... 1974, no total de Cr\$ 7.700.000, assinalando-se não estarem computados os valores referentes a programas especiais, que serão objeto de convênios ou contratos específicos, entre outras entidades, com o INTAL - Instituto para a Integração da América Latina, que tradicionalmente vem financiando os programas da área aduaneira relativamente aos cursos solicitados na VI Reunião de Diretores de Aduanas, conforme mencionado no item 4.2., e a ESAF - Escola de Administração Fazendária, do Ministério da Fazenda do Brasil, entre outros.

## A N E X O S

ANEXO I - VISITANTES

ANEXO II - VIAGENS REALIZADAS

ANEXO III - MATERIAL DIDÁTICO

ANEXO IV - DEMONSTRATIVO FINANCEIRO

ANEXO IVISITANTES

- . Alberto Zelada - Técnico da OEA.
- . Alcio Chagas Nogueira - Banco Central - Inspetor de Mercados de Capitais.
- . Alfredo de Ramirez - Ministério de Educação da Colômbia.
- . Arnaldo Pessoa - Vice-Diretor da Divisão de Treinamento do BID.
- . Benno Sander - Inspetor de Finanças da Embaixada da França.
- . Boris Ibañez - Chefe da Zona V da OPS/OMS - Brasília.
- . Carlos Lleras Restrepo - Assessor da Presidência do BID.
- . Carrol V. Kroega - Management Consultant - Vanderbilt University - Tennessee - USA.
- . Claudino Antonio Ramon Pita - Assessor do Programa de Tributação da OEA.
- . Dennis A. Rondinelli - Assistant Professor of Management - Vanderbilt University.
- . Duilio Cameron - Técnico da OEA.
- . Durval Ferreira de Abreu - Técnico do Programa de Finanças Públicas da OEA.
- . Enrique Anchodorqui - Técnico da ALALC.
- . Ernesto Bettancourt - Chefe de Orçamento da OEA.
- . Fábio Roldán Abadia - Consultor da Organização Panamericana de Saúde - OPS.
- . Fernando Muñoz Garcia - Dirección General de Aduanas - Madrid-España.
- . Francisco Aguirre Armendaris - Agregado Aéreo del Ecuador en Brasil.
- . Galo Castillo V. - Director Ejecutivo Eng. - Centro de Ejecutivos - Guayaquil - Ecuador.

- . Gilbert Siegel - Associate Professor - School of Public Administration - University of Southern California.
- . Gutierrez Luna - Programa Tributário OEA.
- . Hans Bayer - Conselheiro da Embaixada da República Federal da Alemanha.
- . Hector Ayllón - Director del Programa de Organización y Evaluación de Proyectos - Proyecto BID/ESAP - Instituto de Planificación - Lima - Peru.
- . Helmar G. Frank - Professor de Pedagogia Cibernética - Universidade de Berlim e Paderborn.
- . Herman Navarro Leyes - Director del Programa de Magister en Administración Educacional - Universidad del Valle - Div. de Educación - Cali - Colombia.
- . Horácio de Mendonça - Instituto Brasileiro de Mercados de Capital - IBMEC.
- . Hugo Opazo Ramos - Técnico da ALALC.
- . Hugo Perez Cajiao - Expert do CICAP.
- . Jayme Diaz Ross Bravo - Técnico da OEA.
- . Jean-Claude Garcia Zamour - Técnico da OEA.
- . João Gonçalves de Sousa - Sub-Secretário de Cooperação Técnica da OEA.
- . Jorge Gutman - Técnico da ALALC.
- . Jorge Ide K. - Sub-Diretor da Divisão de Treinamento para o Desenvolvimento - OEA.
- . José Aguillar Dufort - Diretor da Escola de Aduanas - México.
- . Leonel Diaz - Técnico da OEA.
- . Lionel Morales San Martin - Director de Finanzas y Administración de la Cooperación de la Reforma Agraria del Chile.
- . Mário Frieiro - Especialista Senior - ONU - Buenos Aires.
- . Mario A. Oviedo C. - Ministério da Fazenda do Paraguai.
- . Mauricio Herman - Diretor do Departamento de Treinamento do BID.
- . Miguel Segóvia - Administrador - Organização Panamericana de Saúde - OPS.

- . Milka Casanegra - Analista Senior - FMI - USA.
- . Nelson de Mello e Souza - Diretor do Departamento de Planejamento da OEA.
- . Orión Alvarez A. - Técnico da OEA.
- . Oswaldo da Costa e Silva - Técnico da OEA - Montevideu - Uruguai.
- . Paulo Pelúcio - Técnico do Instituto de Engenharia Sanitária.
- . Renato Tovar - Técnico da OEA.
- . Rodolfo Balbi - Programa de Tributação OEA/BID.
- . Roger Touzelet - Assessor do Ministro de Economia e Finanças da França.

ANEXO IIVIAGENS REALIZADAS EM 19751. Brasil

Werner Grau

30 de março - Salvador  
25 de abril - Brasília

Armando Bergamini de Abreu

30 de março - Salvador  
25 de abril - Brasília

Moysés Jacob Lilenbaum

17 a 24 de janeiro - Salvador  
02 a 05 de maio - Brasília  
12 a 14 de junho - Brasília

Colbert Demaria Boiteux

17 a 24 de janeiro - Salvador  
18 a 31 de maio - Brasília  
04 a 06 de junho - Brasília  
27 nov. a 04 dez. - Brasília

Teodosio Ibarrola Coronel

20 de maio a 14 de junho - Brasília  
28 de out. a 01 de nov. - Brasília  
24 de nov. a 04 de dez. - Brasília

Cecilia Andrade Dornelles

20 a 25 de maio - Brasília

Francisco Oswaldo Dornelles

26 a 27 de agosto - Brasília

Tjerk Guus Franken

04 a 05 de outubro - São Paulo

Luis Asdrubal Arcila Montoya

04 a 05 de outubro - São Paulo  
21 a 23 de outubro - Brasília

Fernando Bessa de Almeida

25 a 27 de novembro - Brasília

2. Exterior

Athyr Guimarães

11 a 30 de março - Montevidéu, Buenos Aires e Bogotá.  
 26 de mai. a 15 jun. - Washington  
 08 a 26 de novembro - Bogotá, México, Washington.

Werner Grau

04 a 14 de fevereiro - Washington.  
 27 a 30 de junho - Bogotá.  
 01 a 08 de outubro - Argentina.  
 28 de outubro a 04 de novembro - Assunção.

Breno Genari

11 a 24 de março - La Paz, Assunção. Buenos Aires e Monte-  
 vidéu.  
 10 a 17 de julho - Bogotá.  
 02 a 05 de dez. - Lima.

Luiz Felipe Denucci Martins

14 de agosto a 13 de setembro - Lima, Bogotá, Panamá, Méxi-  
 co e Caracas.  
 12 a 20 de outubro - Bogotá.

Armando Bergamini de Abreu

09 de março a 13 de abril - México, S. Salvador, Guatemala,  
 Tegucigalpa, S. José e Panamá.  
 27 a 30 de junho - Bogotá.

Colbert Demaria Boiteux

20 a 28 de janeiro - Bogotá.

Hernandes de Araújo Pinto

16 a 24 de julho - Quito.  
 28 a 04 de nov. - Assunção.

Carlos Augusto Callou

19 a 29 de setembro - Lima.

Francisco Oswaldo N. Dornelles

16 a 24 de julho - Quito

Luis Asdrubal Arcila Montoya

10 a 21 de julho - Bogotá.

Francisco Reynaldo Amorim de Barros

11 de março a 02 de abril - Santiago, Lima, Quito, Bogotá e  
 Caracas.

Irene de Menezes Doria

21 de março a 20 de abril - Assunção.

Oto Ferreira Neves

11 a 13 de junho - Bogotá

09 a 13 de julho - Santo Domingo

03 a 07 de set. - México

Plinio de Abreu Ramos

09 a 28 de julho - República Dominicana.

## ANEXO III

MATERIAL DIDÁTICO

ABREU, A. Bergamini de. Arrumação física do local de trabalho. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 3p.

\_\_\_\_\_. Evolución de la teoria administrativa y el administrador del futuro. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 32p.

\_\_\_\_\_. Normas para desenho de impressos. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 2f.

\_\_\_\_\_. Regras e convenções para desenho de organograma vertical. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 10p.

\_\_\_\_\_. Tipos de análise de O&M e suas fases. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 2p.

ACKOFF, Russel L. Sistemas de desinformação à administração. In: RAPPAPORT, Alfred, ed. Information for decision making. Englewood Cliffs, N.Y., Prentice-Hall, 1970. p. 26-34. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 11p.

A ADMINISTRAÇÃO em nova perspectiva. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 12p.

AGUIAR, Maria Aparecida F. Desenvolvimento organizacional: conceito e metodologia. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 5p.

\_\_\_\_\_. A organização e as influências do meio externo. O modelo diversificação integração. O subsistema de apoio: estrutura. Recursos humanos. Treinamento. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 2f.

\_\_\_\_\_. Novas perspectivas do estudo do comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 9p.

ALMOND, Gabriel A. & POWELL Jr., G. Bingham. O sistema político. In: \_\_\_\_\_. Una teoria de política comparada. Rio de Janeiro, Zahar, 1972. Cap. 2, p. 16-31. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 11p.

ALMEIDA, Fernando Bessa de. Moldura geral da orientação processualista. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 6p.

\_\_\_\_\_. Teoria Administrativa. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 15p.

\_\_\_\_\_. Administração por objetivos. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 8p.

- ALMEIDA, Fernando Bessa de. Orientações diagnósticas do executivo. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 10p.
- \_\_\_\_\_. Desenvolvimento do pensamento administrativo. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 13 p.
- \_\_\_\_\_. O perfil do dirigente moderno. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 9p.
- \_\_\_\_\_. & CASTRO, Ana Maria Rabelo de. adp. Projeto Torre; planejamento e liderança. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 23p.
- ANABALON RAMIREZ, Carlos. Derecho penal y procesal aduanero chileno. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1971. 62p.
- ANDRADE, Ricardo José Rebouças de. Auditoria de produtividade; uma técnica para diagnóstico preliminar de empresas. Revista do BNDE, Rio de Janeiro, dez. 1969. p.3-25. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 26p.
- ARAGÃO, José Maria. La teoría económica y el proceso de integración de América Latina. Revista de la Integración, Buenos Aires, (2):82-131, mayo 1968. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1968. 35p.
- ARANHA, Wilson. Alguns aspectos da assistência médica no país. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 12p.
- ASSOCIAÇÃO LATINO-AMERICANA DE LIVRE COMÉRCIO, Montevideo. Acuerdo general sobre aranceles aduaneros y conversión (GATT); artículo 6, y acuerdo sobre el cumplimiento del artículo 6. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1970. 7p.
- \_\_\_\_\_. Acuerdo general sobre aranceles aduaneros y comercio - GATT; texto del acuerdo general (artículos 7, 10 y anexos). Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1971. 7p.
- \_\_\_\_\_. Comité Ejecutivo Permanente. Contribuciones de los países miembros de la ALALC al Consejo de Cooperación Aduanera de Bruselas. Montevideo, 1969. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1972. 10p.
- \_\_\_\_\_. Definición del valor de Bruselas; versiones legales sobre la definición de Bruselas y sus notas interpretativas adoptadas por la ALALC. Montevideo, 1966. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1970. 6p.
- \_\_\_\_\_. Normas adoptadas por el Consejo de Cooperación Aduanera de Bruselas; recomendaciones. In: Recopilación de normas sobre valoración aduanera de las mercancías en los países de la ALALC. Montevideo [s.d.] Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1970. 9p.

ASSOCIAÇÃO LATINOAMERICANA DE LIVRE COMÉRCIO, Montevideo. Normas adoptadas por el Consejo de Cooperación Aduanera de Bruselas; notas. In: Recopilación de normas sobre valoración aduanera de las mercaderías en los países de la ALALC. Montevideo, [s.d.] Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1970. 4p.

\_\_\_\_\_. Normas adoptadas por el Consejo de Cooperación Aduanera de Bruselas; estudios. In: Recopilación de normas sobre valoración aduanera de las mercaderías en los países de la ALALC. Montevideo [s.d.] 11p.

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. División de Adiestramiento. Cuestionario sobre fuentes de financiamiento externo. In: CURSO de fuentes de financiamiento externo para América Latina. Washington, D.C., 1971. 8p.

BARNARD, Chester S. As funções do executivo. In: \_\_\_\_\_. As funções do executivo. São Paulo, Atlas, 1971, cap.15. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 6p.

BELCHIOR, Procópio G. O. Modelos de formulários para orçamento-programa. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 13p.

\_\_\_\_\_. Orçamento-programa. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 4p.

\_\_\_\_\_. Orçamento-programa: aspectos básicos. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 23p.

\_\_\_\_\_. PERT/CPM; estimativa de tempo para implantação manual do método. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973, 8p.

BELLUCI, Marius. Comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro, PETROBRÁS/SEPES/DIPEX/SETEX/s.d. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 15p.

BENITO PRIOR, José Luis. El sistema Laces para despacho de mercancías mediante ordenadores. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 11p.

BETHLÉM, Agrícola de S. Trabalhos de criatividade: folhas de nºs. 1 a 14. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 13p.

BLAU, Peter M. O estudo comparativo das organizações. In: Weber, Max et alii. Sociologia da burocracia. Rio de Janeiro, Zahar, 1966. p. 111-35. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 15p.

BLUMER, Herbert. Movimentos Sociais. In: PEREIRA, Luiz. comp. Subdesenvolvimento. Rio de Janeiro, Zahar, 1969. (Textos básicos de Ciências Sociais). Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 9p.

- BRESSANI, Frederico. Aspectos conceituais de metodologia do planejamento de saúde. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 13p.
- BUCKLEY, Walter. Modelos de Sistemas Sociais. In: \_\_\_\_\_. A sociologia e a moderna técnica dos sistemas. São Paulo, Cultrix, 1971. Cap.2, p. 23-44. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 15p.
- CAMPOS, Oswaldo. Planejamento setorial de saúde. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 10p.
- CAPITAL E INVERSÕES NOS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO. In: Finanças e Desenvolvimento, Washington, 1972. p. 2-10. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 20p.
- CASTRO, Jorge de. Circulação hospitalar. Revista médica do Estado da Guanabara. Rio de Janeiro, 39(3):109-12, 1972. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 4p.
- COLÔMBIA. Centro Regional de Estudos Aduaneiros. Informe presentado a la III Reunión de Directores de Escuelas de Aduanas. Bogotá, 1970. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1970. 20p.
- CONVENIO aduanero relativo al transito internacional de mercancías (Convenio I.T.I.). Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 22p.
- COSTA, Paulo Roberto Moreira da. Um caso de administração de produção; sistema de produto aplicado à televisão no Brasil. In: SEMINÁRIO SOBRE NORMALIZAÇÃO EM SISTEMAS E INFORMÁTICA, 2, Rio de Janeiro, 24-30 ago. 1973. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 20p.
- CUKIERMAN, Zigmundo S. Análise de alternativas. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 6p.
- CARDOSO, Augusto César. Noções de estatística para aduaneiros. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1971. 80p.
- DECIDOFobia: como ser avestruz em 10 lições. Jornal do Brasil, Rio de Janeiro, 8 maio 1973. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 5p.
- DORNELLES, Cecília Andrade. Técnica de leitura e elaboração de relatórios e monografias. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 59p.
- DORNELLES, Francisco Oswaldo Neves. Acordos para evitar a dupla tributação da renda entre países da ALALC - considerações gerais. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 6p.
- DOVEY, H. O. Análise dos fatos. In: Handbook of organization and methods techniques [s.n.t.] Cap.6. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 15p.

- DUNCAN, Robert B. Adaptação a um meio ambiente em mudança através de modificações na estrutura da unidade de decisão organizacional. In: CONVENÇÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO AMERICANA DE PSICOLOGIA, 79, Washington, 7 set. 1971. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 7p.
- EASTON, David. Distribuição autoritativa de valores. In: The Political System; an inquiry into the state of political science. New York, A.A. Knopf, 1953. p.129-34. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 2p.
- ESCOLA INTERAMERICANA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Rio de Janeiro. Rotina de execução de matrícula de segurados para fins de assistência médica. Rio de Janeiro, EIAP, 1973. 12p.
- ESPANHA. Ministerio de Comercio. Servicio de Estudios Económicos. Notas explicativas de la definición del valor aduanero de Bruselas. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1970. 87p.
- ESTRATEGIAS de la administración para el desarrollo. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 4p.
- ESTRUTURA do sistema da livre empresa. In: BOLETIM Cambial, Rio de Janeiro, jul. 1972. p.9-19. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 24p.
- EXAMEN de caso: "El Sr. Hernández regresa de sus estudios de especialización". Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973 3p.
- FERNANDES, Florestan. A concepção de ciência política de K. Mannheim. In: \_\_\_\_\_. Elementos de Sociologia Teórica. São Paulo [s.ed.] 1970. Cap.10, p.225-38. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 10p.
- FERNANDES, Millôr. No dia que o gato falou. In: \_\_\_\_\_. Fábulas fabulosas [s.l.] José Alvaro ed. [s.d.] Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 1f.
- FUNDAMENTOS do conceito de decisão. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 6p.
- FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL, Washington. Manual de la balanza de pagos. Santiago, 1965. 10p.
- FUTURO, quem o estuda e onde. Progreso, México, maio/junho, 1973. p.46. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 2p.
- GERÊNCIA por objetivos; reproduzido de transparências. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 8p.
- GLOSARIO de terminos aduaneros latinoamericanos. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1970. 11p.

- GOMES, Jary Braga et alii. Estudos dos custos operacionais do sub-programa Recon. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 15p.
- GOMES, Sylvio. Problemas de comportamento humano na administração por projeto. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 8p.
- GONZALEZ LOPES, Antonio. Guia para administração de supermercados e centrais de abastecimento; versão preliminar. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 45p.
- GRAHAN, George. Uma nota sobre a teoria da organização. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 9p.
- HUBBARD, Helbert. Mensagem a Garcia. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 6p.
- IBARROLA CORONEL, Teodosio. Algunos comentarios sobre aspectos metodologicos en la formulación de proyectos. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 44p.
- KELLER FILHO, Thadeu. Análise de alternativas de investimentos. In: CURSO de Aperfeiçoamento em Engenharia Econômica e Administração Industrial. Rio de Janeiro, 1971. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 13p.
- LEIBOVITCH, Adolfo. GSM: inovação em educação. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 11p.
- \_\_\_\_\_. Pesquisa e desenvolvimento; enfoque sistêmico. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 12p.
- LILENBAUM, Moysés J. & CUKIERMAN, Zigmundo Salomão. Aplicação envolvendo análise de alternativas. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 20p.
- LILENBAUM, Moysés Jacob. Modelo de diferenciação: integração na abordagem sistemática de projetos; reprodução de transparências. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 9p.
- \_\_\_\_\_. Pesquisa operacional: notas sumárias. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 9p.
- \_\_\_\_\_. Sistemas de gerência de projetos. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 5p.
- \_\_\_\_\_. Sistemas de informação. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 10p.
- \_\_\_\_\_. & MOLINA L., Guillermo E. Trabajos prácticos de administración de proyectos. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1967. 79p.
- LILIENTHAL, David. Uma visão humanística do crescimento econômico. INFORMATIVO da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 5(3):51-73, mar. 1973. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 14p.

- LIMA NETO, Roberto P. A seleção de alternativas aplicada à tomada de decisões relativa a investimentos. Trad. do original em espanhol. In: Finanzas y Desarrollo. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 6p.
- MACARIO, Santiago. Proteccionismo e industrialización en América Latina. Boletín Económico de América Latina, 9 (1) mar. 1964. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1970. 53p.
- MAGALHÃES, Guilherme de Moura. Projeto de aplicação a uma campanha de saúde pública: erradicação da malária na área de Governador Valadares, Minas Gerais. In: CURSO de Extensão Universitária em PERT no Planejamento e Administração de Projetos. Rio de Janeiro, 1969. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 3p. + anexos.
- MAIELI, Vincent. Administração por retrospectiva; o diário de um gerente de projetos. Management Review, New York, 60(6):4-14, June 1971. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 9p.
- MALLON, Richard D. Momento de crisis para el planeamiento. Servicios Públicos, Washington, ene./feb., 1972. p.49-59. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 11p.
- MARIN, Isidro et alii. Modelo de dimensionamento universitário. In: CONGRESO IBEROAMERICANO DE INFORMÁTICA, 1, Buenos Aires, 28 mayo - 3 jun. 1972. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 21p.
- METODOLOGIA de la planificación de la reforma administrativa. In: REFORMA Administrativa: documento de un seminario. San José de Costa Rica, ICAP, 1971. p.119-28. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 1f.
- MONCADA SANCHEZ, José. El marco económico de la integración de América Latina. Buenos Aires, INTAL, 1970. 7p. (CUR. 11/dt. 1).
- MOTTA, Paulo Roberto. Câmbio organizacional. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 8p.
- NAÇÕES UNIDAS. Comissão Econômica para a América Latina. El cambio social y la política de desarrollo social en América Latina. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 54p. Cap. 1, 2, 14 e 15.
- \_\_\_\_\_. Consejo Económico y Social. La uniformación o coordinación de ciertos aspectos de los sistemas aduaneros en los países latinoamericanos; 2 - valor aduanero. Santiago de Chile, 1960. 30p. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1971.
- NEVES, Oto Ferreira. Las restricciones de tipo no arancelario y sus efectos en la integración comercial de América Latina. In: SEMINARIO SOBRE POLÍTICA COMERCIAL RELATIVOS A LA INTEGRACION, Buenos Aires, 10-26 abr. 1972. Montevideo, 27-28 abr. 1972. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1972. 24p.

NEVES, Oto Ferreira. Introducción al estudio del valor aduanero. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1971. 73p.

NORMALIZAÇÃO em sistemas e informática. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 38p.

OPAZO RAMOS, Hugo. Legislación Aduanera. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1970. 26p.

ORGANIZAÇÃO PANAMERICANA DE SAÚDE. Planificación de Salud. In: CURSO DE PLANIFICACION DE LA SALUD s.n.t. 13p.

PEREZ CAJIAO, Hugo. Reforma administrativa equatoriana. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 9p.

\_\_\_\_\_. Situación de la administración pública en América Latina; laboratorio. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 5p.

PESQUISA operacional; exemplo de uma experiência. In: AGARD, J. Treize ans de recherche opérationnelle appliquée à une entreprise. Revue Française d'Automatique, Informatique, Recherche Operationnelle, Paris, 6(1):3-12, mars, 1972. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 9p.

PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. Rio de Janeiro. SEPES/DIDEP/SETEX. O conceito de sistema. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 10p.

PLANEJAMENTO de sistemas de abastecimento d'água. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA SANITÁRIA, Porto Alegre, jul. 1973. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 16p.

LA PLANIFICACION, el futuro y la incertidumbre. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 3p.

PINTO, Hernandez de Araujo. Modelo de projeto do imposto do valor agregado. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973... 30p.

PINTO, L. A. Costa. Nacionalismo. In: \_\_\_\_\_. Nacionalismo y militarismo. México, Siglo XXI, 1969. p.11-44 (Colección mínima, 29). Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 14p.

PIRES, Irvando Mendonça. Plano Nacional de Saneamento. PLANASA. Sistema financeiro do saneamento. In: CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE SISTEMAS DE SAÚDE, Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 15p.

\_\_\_\_\_. A evolução da política de saneamento básico. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 10p.

PROJECT Evaluation Workbook. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 33p.

RAMIREZ, Alfonso. Como organizar o corpo médico do Hospital Clínico de Santa Clara. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 13p.

RAUDSEPP, Eugene. Como escrever bons relatórios. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 15p.

RELAÇÃO de projetos de aplicação de modelo PERT/CPM. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 40p.

RODRIGO JUNIOR, Laureano. Administración de un programa de inversiones y de su realización en proyectos. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 70p.

\_\_\_\_\_. Subsídios para a administração de operações de crédito. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 30p.

REZENDE, Otto Lara. Quem é carioca. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 1f.

RIGGS, Fred W. Relaciones entre las estructuras de gobierno y la burocracia. In: \_\_\_\_\_. The structures of government and administrative reform s.1. University of Hawai. Cap. D. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 16p.

SALIM, Cesar Simões, & SALIM, Helene Kleinberger. Planejamento para implantação de um centro de processamento de dados para a Salimberger. In: CURSO sobre técnicas de planejamento. Rio de Janeiro, ESPEG, 1972. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 7p.

SANTOS, Benedicta Beatriz Pinto dos, et alii. PADI - Projeto Agrícola de Desenvolvimento Integrado; um estado metodológico. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 29p.

SAYEG, Mário. Técnicas de articulação intersetorial. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 8p.

\_\_\_\_\_. Técnicas de articulação intersetorial; estudo de valor agregado do setor. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 12p.

SEMINÁRIO SOBRE NORMALIZAÇÃO EM SISTEMAS E INFORMÁTICA. Rio de Janeiro, 25-9, set. 1972. Normalização. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 3p.

\_\_\_\_\_, 1, Rio de Janeiro, 25-9, set. 1972. Notas taquígraficas das sessões plenárias realizadas; versão preliminar. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 88p.

SEMINÁRIO DE PESQUISA OPERACIONAL PARA EXECUTIVOS, 1. Relatório. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 5p.

SERRÃO, Ligia. Relação dos trabalhos dos alunos do Curso de Política e Administração Aduaneira (1967-1972). Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 45p.

SILVA, Gerson Augusto da. Modelo de Sistema Tributário; uma hipótese para fines de analisis económico. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1971. 13p.

- SIMON, Herbert A. Administração pública: teoria e prática em transformação. In: POOL, Sola. Contemporary political science: toward empirical theory. N.York, McGraw Hill Book Co., 1967. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 22p.
- SISTEMA aduanero español:derecho positivo. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 22p.
- SONS opostos entre Portugues e Espanhol. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 2p.
- STWART, Rosemary. Que faz o executivo 9. In: \_\_\_\_\_. A realidade da Administração. Rio de Janeiro, Tridente, 1970, Cap. 4. Rio de Janeiro, EIAP, 1973. 6p.
- SUNKEL, Oswaldo. Desarrollo econômico. In: Santiago, Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social, 1965. p. 1-29. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 20p.
- TECNICA de leitura e elaboração de monografias. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 1f.
- TEJADA DE RIVERA, David A. Técnicas de Organogramas. Rio de Janeiro, 1973. 6p.
- THOMPSON, Victor A. Patologias administrativas; buropatologias. In: \_\_\_\_\_. Moderna Organização. Rio de Janeiro, USAI, 1967. Cap. 8, p.143-66, Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 23p.
- TOURAINÉ, Alain. Subdesenvolvimento-desenvolvimento como movimento social. In: PEREIRA, Luiz et alii. Subdesenvolvimento e desenvolvimento. Rio de Janeiro, Zahar, 1969. p.75-81. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 4p.
- TOUZELET, Roger. La politica y la aduana francesa, su evolución reciente y su adaptación a los hechos actuales del comercio internacional. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 5p.
- TRATAMIENTOS aduaneros aplicables al tráfico de contenedores y paletes. In: REUNIÓN DE DIRECTORES NACIONALES DE ADUANAS, 2, Montevideo, 18-23 ago. 1969. Montevideo, ALALC, 1969. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1970. 41p.
- UNION PANAMERICANA. Administración pública en América Latina. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 38p.
- VARNEY, Glenn H. Administração por objetivos. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 10p.

VILLALAS, Soriano. Importância de um sistema de informação. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 3p.

VIVACQUA, Attilio Geraldo. Complementos sobre distribuições discretas. In: CURSO DE APERFEIÇOAMENTO EM ENGENHARIA ELETRÔNICA E ADMINISTRAÇÃO INDUSTRIAL da Associação de Antigos Alunos da Politécnica, Rio de Janeiro, 1971. Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 11p.

ZANDER, Alvine. Resistência a mudanças; análise e meios de evitá-las. In: Advanced management, 15(1). 9-11, jan. 1950, Rio de Janeiro, FGV/EIAP, 1973. 3p.

Publicações especiais:

ARANA DE RAMÍREZ, Carmenza & PEÑALOZA CASTRO, Hernán. La reforma administrativa en Colombia. Rio de Janeiro, MINIPLAN/SEMOR/FGV/EIAP, 1973.

BARAÑANO, Diego M. La infraestructura para la reforma administrativa en el Uruguay. Rio de Janeiro, MINIPLAN/SEMOR/FGV/EIAP, 1973.

BREWER-CARÍAS, Allan R. La experiencia de la reforma administrativa en Venezuela, 1969-1973: estrategias táticas y criterios. Rio de Janeiro, MINIPLAN/SEMOR/FGV/EIAP, 1973.

MORCILLO, Pedro Pablo. La reforma administrativa en Colombia. Rio de Janeiro, MINIPLAN/SEMOR/FGV/EIAP, 1973.

O que é a EBAP. Rio de Janeiro, MINIPLAN/SEMOR/FGV/EIAP, 1973.

REFORMA Administrativa, bibliografía seleccionada. Rio de Janeiro, MINIPLAN/SEMOR/FGV/EIAP, 1973.

WAHRLICH, Beatriz. Reforma administrativa brasileira: passado e presente. Rio de Janeiro, MINIPLAN/SEMOR/FGV/EIAP, 1973.

Adicionalmente foram reimpressos 103 documentos.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
 ESCOLA INTERAMERICANA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
 Comportamento Orçamentário em 31 de dezembro de 1973

CÓDIGO	ESPECIFICAÇÃO	DOTAÇÃO EFETIVA	DESPESA REALIZADA	SALDO EM 31.12.73
311.00	PESSOAL			
01	Salários .....	1.829.691,00	1.812.250,07	17.440,93
02	Gratificação de Função .....	10.075,00	9.627,50	447,50
03	Adicional por Tempo de Serviço .....	338,00	329,00	9,00
04	Possal Eventual .....	77.435,00	70.891,00	6.544,00
05	Anlax Avulsas .....	5.000,00	4.320,00	680,00
06	Serviços Extraordinários .....	4.000,00	3.902,45	97,55
08	Diárias .....	57.418,00	54.102,75	3.315,25
11	Estagiários .....	15.150,00	11.750,00	3.400,00
	SCMA .....	1.999.137,00	1.957.172,77	31.934,23
312.00	MATERIAL DE CONSUMO			
01	Artigos p/Dormitório, Copa e Cozinha .....	444,00	425,20	18,80
03	Material/Esritório, Desenho, Escolar e Didático .....	37.591,66	37.591,66	-
04	Material de Impressão .....	27.617,54	27.617,54	-
05	Material de Limpeza e Higiene .....	229,00	3,60	225,40
07	Material p/Acondicionamento e Embalagem .....	900,00	473,34	426,66
08	Vestuários Unif. Acessórios .....	733,00	350,30	382,70
29	Outros Materiais de Consumo .....	3.400,00	7.434,00	966,00
	SCMA .....	75.915,20	73.895,64	2.019,56
313.00	SERVIÇOS DE TERCEIROS			
01	Serviços Técnicos e Adm. Adjudicados a Terceiros .....	9.000,00	7.233,59	1.766,41
03	Serviços de Impressão e Encadernação .....	10.000,00	7.107,00	2.893,00
07	Passagens .....	32.535,00	30.105,68	2.432,32
	SCMA .....	51.535,00	44.443,27	7.091,73
314.00	ENCARGOS DIVERSOS			
04	Congressos, Conf. Exposições e Feiras .....	900,00	781,00	119,00
05	Recepções e Homenagens .....	5.508,00	5.575,45	124,55
06	Prmio de Seguro e Acidente de Trabalho .....	6.654,00	6.031,07	622,93
08	Ass. Org. Oficiais Periódicos e Recortes .....	1.000,00	910,00	90,00
09	Bólsas de Estudo .....	50.000,00	49.922,89	77,11
29	Outros Encargos .....	60.952,00	43.374,20	17.477,80
	SCMA .....	124.956,00	108.394,61	16.411,39
32	TRANSFERÊNCIAS CORRENTES			
02	Contribuição de Previdência Social .....	252.060,00	223.163,09	28.896,91
03	Contribuição p/FGTS .....	165.482,00	143.849,28	21.632,72
04	Contribuição para o PIS .....	19.926,00	17.071,21	2.854,79
	SCMA .....	437.468,00	384.103,58	53.364,42
	TOTAL .....	2.688.831,20	2.576.009,87	112.821,33