

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISRAÇÃO PÚBLICA  
CADERNOS EBAP  
Nº 61  
MARÇO DE 1993

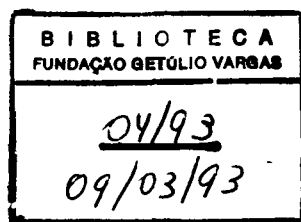
SUMÁRIO FUNDAMENTAL DE CONTROLE CONTÁBIL,  
ECONÔMICO, FINANCEIRO, ADMINISTRATIVO E  
JURÍDICO DE PROJETOS PÚBLICOS

ISTVAN KAROLY KASZNAR

Cadernos EBAP

Nº 61

BB-00048303-4



AC. 37922  
JD 58776

**CADERNOS E B A P**

Publicação da ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA da FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS para divulgação, em caráter preliminar, de trabalhos acadêmicos e de consultoria sobre Administração Pública.

**DISTRIBUIÇÃO GRATUITA**

**DIRETOR DA EBAP**

Armando S. Moreira da Cunha

**CHEFE DO DEPTº DE PESQUISA E PUBLICAÇÕES (interino):**

Valéria de Souza

**EDITOR RESPONSÁVEL**

Deborah Moraes Zouain

**COMITÊ EDITORIAL**

Corpo docente da EBAP

**EDITORAÇÃO:**

Grupo Editorial da EBAP

O texto ora divulgado é de responsabilidade exclusiva do(s) autor(es), sendo permitida a sua reprodução total ou parcial, desde que citada a fonte.

**Correspondência:**

**CADERNOS EBAP**

Praia de Botafogo, 190, sala 509  
Botafogo - Rio de Janeiro - RJ  
CEP 22.253-900

Telefones: (021) 551-1542 - Ramal 145  
551-8051

Prezado Leitor,

Estamos atualizando o nosso cadastro para que Você continue a receber gratuitamente os CADERNOS EBAP no endereço de sua preferência.

Em caso de alteração basta preencher o formulário abaixo e remeter para Praia de Botafogo, 190/509 - Cep.: 22.253-900 - Rio de Janeiro - RJ.

A Editora

Certe aqui	
<div><div></div><div><b>CADERNOS EBAP</b> Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas Departamento de Pesquisa e Publicações Praia de Botafogo, 190, Sala 502 Botafogo - Rio de Janeiro - RJ 22 253</div></div>	
Debre aqui	
<b>CADASTRO: CADERNOS EBAP</b>	
Nome: .....	
Instituição: .....	
Endereço: ..... Nº: .....	
Cidade: ..... UF: .....	
País: .....	
Código postal: .....	
Data: ...../...../.....	
Assinatura	

## **I N D I C E**

	<b>Pág.</b>
1. APRESENTAÇÃO .....	1
2. PARA QUE SERVE A CONTROLADORIA PÚBLICA NO BRASIL .....	2
3. ANÁLISE DAS PLANILHAS DE CONTROLE .....	5
4. MATRIZ INTEGRADA DE AVALIAÇÃO DA SITUAÇÃO FEDERATIVA, ESTADUAL OU MUNICIPAL, PARA FINS DE POLÍTICAS PÚBLICAS (MATRIZ IKK DE PONTUAÇÃO) .....	15

## 1. APRESENTAÇÃO

Uma das questões mais complexas a abordar e tratar quando desenvolvem-se políticas públicas num país, Estado ou Município, diz respeito ao uso de controles e instrumentos controladores, que cheguem a avaliá-las com eficiência.

De fato, tem sido tradicional a abordagem da controladoria através do uso de indicadores econômico-financeiros. Isoladamente, contudo, eles pouco chegam a explicar.

O ideal é que sejam utilizados diversos elementos vinculados à ação pública, que forneçam simultaneamente uma visão dinâmica e multi-prismática da realidade de um projeto.

A meta da avaliação e da controladoria pública consiste na disposição de meios para avaliar-se um projeto público pela sua dimensão econômica-financeira, enfatizando-se por outros meios também a sua dimensão social, administrativa e jurídica.

No Brasil, onde a inflação desmoraliza as relações contábeis e financeiras, é vital o uso de moedas que apresentem poder aquisitivo constante, assim como de outros índices complementares, neste sentido, dados referentes a rentabilidade, liquidez, endividamento, estrutura, alavancagem e auto-alavancagem são imprescindíveis.

Dada a vasta gama de leis, normas, decretos, portarias e medidas provisórias pelas quais tramitam as atividades públicas, é

recomendável que se conheça a legislação que pode afetar um projeto. Por isso, um levantamento rigoroso da Lei, com seus impactos sobre a atividade pública, é imprescindível, antes que se implante uma nova ação.

Num campo complexo como o jurídico, cabe também aos técnicos da atividade pública encontrar meios de propor a extinção, redução ou simples caducidade de regras que impedem a eficiência da produção e a alocação ótima de recursos.

A nossa meta, ao apresentarmos os quadros que seguem, é a de reforçar de uma forma simples e clara o material de controle sobre projetos públicos hoje existente no Brasil. Esse material, muito escasso e disperso nos diversos órgãos públicos, necessitaria ser objeto de uma área especial de pesquisa e registro. Desta forma, poderiam ser evitados inúmeros problemas que se verificam ao longo das últimas décadas a nível municipal, estadual e federal, como a malversação de fundos públicos; a impunidade dos responsáveis por atos lesivos ao interesse do Estado, da Estadualidade, ou da Municipalidade; a descontinuidade das políticas públicas, por ausência de séries históricas de avaliação de desempenho; e a repetição contínua dos mesmos erros de administração pública, ao longo do tempo.

Analisaremos, sinteticamente, as planilhas de controle propostas para a área específica de projetos.

## 2. PARA QUE SERVE A CONTROLADORIA PÚBLICA NO BRASIL

Os usos que podem ser feitos da Controladoria Pública no Brasil são inúmeros. Através de uma metodologia racional, estruturada e detalhista, procura-se avaliar a evolução ou o rendimento de cada atividade, setor, órgão ou projeto público, com vistas a otimizá-lo e alocar convenientemente os recursos.

Desta forma, pretende-se mensurar se a combinação de fatores como recursos financeiros, mão-de-obra empregada, tecnologia aplicada, tempo de atuação, matérias-primas alocadas e outros, foram bem ou mal distribuídos numa atividade pública.

Num país como o nosso, em que segundo as mais recentes estatísticas do IBGE, de setembro de 1992, avalia-se que o desperdício e a perda do Produto Interno Bruto (PIB) chegaram a 18% do total produzido em 1991, ou o equivalente a US\$ 72 bilhões, todo esforço é válido no sentido de se evitar perdas de recursos.

A Controladoria Pública possui exatamente esse objetivo: através de estatísticas e quadros de avaliação, procura relacionar e inter-relacionar as principais variáveis que compõem as atividades públicas, mensurando através de índices e informações relevantes o grau de eficiência alcançado no uso de fundos públicos.

Desta forma, os métodos usados na Controladoria Pública oferecem uma forma de avaliar-se se os fluxos de bens e serviços



trafegam nas atividades governamentais de forma coerente, correta, honesta e suficiente. Em isto não ocorrendo, esses mesmos métodos permitem que se redefinam os fluxos, evitando-se perdas, incoerências, incorreções, desmandos de recursos e administrativos e insuficiências de toda sorte.

Complementarmente, a Controladoria Pública avalia os estoques de bens no setor público, e verifica se eles estão bem dimensionados e alocados.

As planilhas utilizadas pela Controladoria Pública são instrumentos fundamentalmente práticos de uso contínuo, que fornecem ao administrador público condições de monitoramento das atividades por ele gerenciadas.

Desta forma, os administradores públicos podem visualizar melhor em que estágio encontram-se as suas atividades públicas, e possuem condições mais satisfatórias de encaminhá-las para soluções socialmente e gerencialmente aceitas.

### 3. ANALISE DAS PLANILHAS DE CONTROLE

#### PLANILHA Nº 1

Especifica e responde a questões do seguinte gênero:

- a) A que Ministério, Secretaria ou Órgão Público pertence um projeto específico?
- b) Qual é o tipo de projeto? (Social; Econômico; Industrial; Infra-estrutural; etc.)
- c) Por quanto tempo estima-se desenvolvê-lo, implementá-lo ou dele se dispor? (Período de Abrangência).
- d) Quem responde por ele? (Responsáveis atuais e do passado).
- e) Através de 10 (dez) dimensões - de ordem econômica, financeira, obras, produção, social, humana, ecológica, estrutural/administrativa, tecnológica e outras - como se encontra o projeto? Procura-se vincular e relacionar neste sentido o estágio atual de um projeto aos resultados alcançados.
- f) Cada quesito anteriormente explicitado recebe uma pontuação, é multiplicado por uma ponderação e no final integra um quadro geral-final de avaliação, que descreve.

## PLANILHA Nº 2

Especifica e responde a questões do seguinte gênero:

- a) Qual é a natureza e quais são as principais características do projeto?
- b) Quais são as pessoas que assumiram e desenvolveram o projeto? Nomes, endereços, telefones, grau de influência no projeto e outros, devem ser discriminados.
- c) Quais são os principais fornecedores de um projeto? Neste item, a questão é saber quantas vezes, ao longo do tempo, um fornecedor presta serviços públicos para o Município, para o Estado ou para a Federação, para que se avalie sua regularidade, probidade, capacidade, experiência, ou até força política. Numerosas repetições de fornecedor idêntico para um serviço em que existem muitos outros proponentes capacitados pode indicar problemas de licitação, ou de administração.

Toca-se nos pontos nevrálgicos de fornecimento de um projeto: obras (empreiteiras); materiais administrativos; matérias-primas e verbas (dinheiro).

**PLANILHA Nº 3**

Especifica e responde a questões do seguinte gênero:

- a) Quais são os contratos hoje ativos na rede pública de administração?
- b) Como se caracterizam sumariamente os contratos pelos critérios descritivo; do valor do investimento (em Cr\$ ou US\$); do início e finalização dos investimentos; do tipo de contratação; e da sua justificativa, dada uma situação específica.

**PLANILHA Nº 4**

Especifica e responde a questões do seguinte gênero:

- a) Existem débitos ou contas públicas atrasadas? Quais são elas? Qual é o número do contrato? A que órgão se reporta o atraso?
- b) Qual é a justificativa e a situação da conta atrasada? Quando iniciou-se o atraso? Quando findará o atraso? Qual é a atitude que se está tomando em relação à conta atrasada?

**PLANILHA Nº 5**

**Especifica e responde a questões do seguinte gênero:**

- a) Existem créditos ou contas creditícias não recebidas? Quais são elas? Qual é o número do contrato? A que órgão se reporta esse crédito?
- b) Qual é a justificativa e a situação da conta creditícia não recebida? Quando iniciou-se o atraso creditício? Quando findará o atraso creditício? Qual é a atitude que se está tomando em relação à conta atrasada a receber?

**PLANILHA Nº 6**

**Especifica e responde a questões do seguinte gênero:**

- a) Quais são os projetos que receberam avaliação baixa e que são considerados críticos qualitativamente, seguindo-se os critérios estipulados na planilha nº 1?
- b) Projeto por projeto, qual é a descrição sumária dos fatos que ocorreram, para colocar-se um projeto como crítico e com problemas?

- c) Quais são as pessoas físicas e jurídicas que devem ser responsabilizadas pelo projeto e a situação a que se chegou?
- d) Qual é o grau de responsabilidade de cada pessoa física e pessoa jurídica implicada no projeto? Neste sentido, cabe explicar a forma de avaliação a que se chegou, e o procedimento público de responsabilização-inquérito, comissão de avaliação, julgamento, etc.).
- e) Que medidas podem ou devem ser aplicadas, para ser defendido o interesse público, no caso específico do projeto n?
- f) Quem é ou quais são os executores, em nome da administração pública, do projeto problemático?

<b>1. ECONOMIA DO SETOR PUBLICO (ESP)</b> <b>PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL INTEGRADO (PGI)</b> <b>AVALIAÇÃO ECONOMICO-FINANCEIRA DO SETOR PUBLICO (AEFSP)</b>
--

MINISTÉRIO _____ SECRETARIA _____ ORGÃO _____	TIPOS DE PROJETOS _____ PERÍODO DE ABRANGÊNCIA _____ RESPONSÁVEIS (ATUAIS) (PIONEIROS) _____	AVALIAÇÃO				
PROJETO Nº	CARACTERIZAÇÃO	METAS/OBJETIVOS QUALITATIVOS    QUANTITATIVOS	ESTÁGIO ATUAL	RESULTADO ALCANÇADO	NOTA	
					ES	G
.01.  NOME: ..... ..... .....	ECONOMICA	Rentabilidade: Endividamento: Liquidez: Preço/Lucro:	... ... ... ...	... ... ... ...		
	FINANCEIRA	Situação de Caixa: C. Receber: C. Pagar: Empréstimos: Avanços:	... ... ... ... ...	... ... ... ... ...		
	OBRAS	Investimentos: Operários: Técnicos: Fase:	... ... ... ...	... ... ... ...		
	PRODUÇÃO	Grau de Produção: Grau de Ociosidade: Produto Potencial: Produtividade-hora:	... ... ... ...	... ... ... ...		
	SOCIAL	Impactos Comunitários:	... ... ... ...	... ... ... ...		
	HUMANA	Treinamento h/h: . in-company: . cursos ext.: Pessoal Total: Salário Médio:	... ... ... ... ...	... ... ... ... ...		
	ECOLOGICA	Nº Mud. Plantadas: Grau de Pureza do Ar: Grau de Pureza das Águas:	... ... ...	... ... ...		
	ESTRUTURAL/ADMIN.		... ... ... ...	... ... ... ...		
	TECNOLOGICA		... ... ... ...	... ... ... ...		
	OUTRAS		... ... ... ...	... ... ... ...		
ES: Específica G: Geral	SEGUE, COM QUANTOS PROJETOS TIVER.				ISTVAN KAROLY KASZNAR	

2	ECONOMIA DO SETOR PUBLICO (ESP)
	PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL INTEGRADO (PGI)
	AVALIAÇÃO ECONOMICO-FINANCEIRA DO SETOR PUBLICO (AEFSP)

A PROJETO

B RESPONSÁVEIS-PIONEIROS

Presidente:	Vice-Presidente:
Diretor Financeiro:	Diretor Administrativo:
Diretor de Recursos Humanos:	Diretor de Produção:

C PRINCIPAIS FORNECEDORES

• DAS OBRAS

[01]	Empresa/Responsáveis
[02]	
[03]	
...	
[n]	

• DOS MATERIAIS ADMINISTRATIVOS

[01]	Empresa/Responsáveis
[02]	
[03]	
...	
[n]	

• DE MATÉRIAS PRIMAS

[01]	Empresa/Responsáveis
[02]	
[03]	
...	
[n]	

• DE VERBAS

[01]	Federais - Órgãos/Responsáveis
[02]	Estaduais - Órgãos/Responsáveis
[03]	Municipais - Órgãos/Responsáveis

• DE RECURSOS FINANCEIROS BANCARIOS

OPERAÇÃO	MONTANTE				
	TIPO				
	PRAZO				
	CONDIÇÕES				
	BANCO				
ISTVAN KAROLY KASZNAR					



3	<b>ECONOMIA DO SETOR PUBLICO (ESP)</b>
	<b>PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL INTEGRADO (PGI)</b>
	<b>AValiação ECONOMICO-FINANCEIRA DO SETOR PUBLICO (AEFSP)</b>

<b>D</b>	<b>SITUAÇÃO ATUAL DOS CONTRATOS COM FORNECEDORES</b>
----------	--

CONTRATO		BREVE SUMARIO		DATA		SITUAÇÃO	TIPO DE CONTRATAÇÃO			JUSTIFI- CATIVA
Nº	EMPRESA/ ORGAO	DESCRI- TIVO	VALOR TOTAL Cr\$ MM	INICIO	FIM	EM RITMO NORMAL ATRASADO - QUANTO	LICITAÇÃO	C.C. PUB.	FECHADO	
1										
2										
3										
4										
5										
...										
n-1										
n										
TOTAIS										

**ISTVAN KAROLY KASZNAR**

**TIPO DE CONTRATAÇÃO:**

**LICITAÇÃO/CONCORRENCIA PUBLICA/TOMADA DE PREÇOS/  
CONTRATAÇÃO DIRETA/CONTRATAÇÃO INDIRETA/ETC.**

4	<b>ECONOMIA DO SETOR PUBLICO (ESP)</b>
	<b>PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL INTEGRADO (PGI)</b>
	<b>AVALIAÇÃO ECONOMICO-FINANCEIRA DO SETOR PUBLICO (AEFSP)</b>

<b>E</b>	<b>SITUAÇÃO JURIDICA/COMERCIAL</b>	<b>DÉBITOS ATRASADOS</b>
----------	------------------------------------	--------------------------

CONTRATOS DEVIDOS		BREVE SUMARIO		DATA		SITUAÇÃO	ATTITUDE ATUAL
Nº	EMPRESA/ ORGÃO	DESCRITIVO	VALOR TOTAL Cr\$ MM	INICIO	FIM		
1							
2							
3							
4							
5							
...							
n-1							
n							
TOTAIS							

ISTVAN KAROLY KASZNAR

5	<b>ECONOMIA DO SETOR PUBLICO (ESP)</b>
	<b>PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL INTEGRADO (PGI)</b>
	<b>AValiação ECONOMICO-FINANCEIRA DO SETOR PUBLICO (AEFSP)</b>

<b>F</b>	<b>SITUAÇÃO JURIDICA/COMERCIAL</b>	<b>CR ÉDITOS ATRASADOS A RECEBER</b>
----------	------------------------------------	--------------------------------------

CREDITOS ATRASADOS A RECEBER		BREVE SUMARIO		DATA		SITUAÇÃO	ATTITUDE ATUAL
Nº	EMPRESA/ ORGÃO	DESCRITIVO	VALOR TOTAL Cr\$ MM	INICIO	FIM		
1							
2							
3							
4							
5							
...							
n-1							
n							
TOTAIS							

**ISTVAN KAROLY KASZNAR**

6	ECONOMIA DO SETOR PUBLICO (ESP)
	PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL INTEGRADO (PGI)
	AValiação ECONOMICO-FINANCEIRA DO SETOR PUBLICO (AEFSP)

**MEDIDAS A PRATICAR EM ATRASADOS/DESMANDOS**

PROJETO/ CONTRATO		RESPONSAVEL	GRAU DE RESPONSABILIDADE	MEDIDAS A APLI- CAR/PRAZOS	EXECUTOR
Nº	DESCRIÇÃO DO OCORRIDO				
1		(a) ..... (b) ..... (c) .....			
...					
n		(a) ..... (b) ..... (c) ..... (d) .....			
ISTVAN KAROLY KASZNAR					

#### 4. MATRIZ INTEGRADA DE AVALIAÇÃO DA SITUAÇÃO FEDERATIVA, ESTADUAL OU MUNICIPAL, PARA FINS DE POLITICAS PUBLICAS

(MATRIZ IKK DE PONTUAÇÃO)

A matriz integrada de avaliação origina-se das matrizes normalmente utilizadas para se fazer a avaliação do risco-soberano de uma nação, a denominada Country-Risk Analysis.

No caso específico a que nos referimos, a meta da matriz é a de avaliar os pontos fortes e os pontos fracos de uma Nação, de um Estado Federativo ou de um Município, com vistas à realização de políticas públicas.

A matriz usa dados do passado para captar tendências futuras, por setor de atividade pública, mantida a atual situação constante.

Através do levantamento de um conjunto de relações macroeconômicas, demográficas, educacionais, infra-estruturais, do ramo de saúde e higiene, e outras, procura-se determinar, de forma interativa e integrada os setores públicos fracos e os setores públicos fortes. Os primeiros são considerados os problemáticos, que exigem soluções públicas e encaminhamento de verbas. Os últimos são vistos como capazes de criar condições de melhoria, ou de sustentação de uma situação desejada e desejável.

Como mostra o quadro a seguir, constam na matriz IKK, dez setores públicos, que são avaliados integradamente. As variáveis escolhidas são consideradas representativas para cada área, visam não repetir um mesmo aspecto de análise e são expostas dada a facilidade de obtê-las. Noutras circunstâncias, outras variáveis podem ser escolhidas.

O setor 01, que abrange 5 variáveis, como aliás ocorrerá em todos os demais setores, capta a situação macroeconômica reinante no passado, ou futura (pelo período de duração de um Plano de Governo, por exemplo).

As variáveis macroeconômicas escolhidas são as seguintes: taxa de crescimento real do PIB ( $y$ ); taxa de crescimento real da renda per-capita ( $ypc$ ); taxa de evolução real do consumo privado ( $c$ ); taxa de crescimento real dos investimentos privados ( $ii$ ); relação exportação sobre importação ( $x/m$ ).

Estas variáveis são consideradas relevantes, com a finalidade específica de avaliar-se a dinamicidade e a capacidade de crescimento de um Estado ou Município.

O setor 02 corresponde ao setor público. As variáveis escolhidas visam estipular o equilíbrio (ou a ausência de equilíbrio) das contas públicas. Portanto, a preocupação é com a distribuição dos gastos, a capacidade de arrecadação governamental e questões afins. As variáveis incluídas nesta matriz são as seguintes: relação receita sobre despesa; taxa de

crescimento real do investimento público; relação salários dos servidores sobre despesas correntes totais; receitas sobre o número de projetos públicos em andamento.

A metodologia utilizada neste projeto prossegue sendo a mesma, setor por setor, até obter-se dez no total e integrarem-se cinquenta variáveis. Cada uma destas recebe uma ponderação, um peso que neste caso foi estipulado como de dois. Os pontos que cada variável recebe vão de 0 (zero) até 10 (dez).

Os setores seguintes, incluídos na matriz e cujas variáveis não citaremos pois permitem rápida compreensão e interpretação no próprio quadro, são as seguintes: 03 - Saúde Pública; 04 - Infra-estrutura Sanitária; 05 - Ensino Público; 06 - Habitação Popular; 07 - Infra-estrutura Rodoviária, Aeroviária, Portuária e Energética; 08 - Segurança Pública; 09 - Legislação Pública e Política Tarifária e Fiscal; e 10 - Administração e Corpo Burocrático Públicos.

A unidade federativa ou municipal estudada poderá receber um máximo de 1000 (mil) pontos, e um mínimo de 0 (zero). No primeiro caso, tenderá à excelência, ao desenvolvimento e a uma situação ideal. No segundo caso, tenderá ao caos, à fraqueza e à desorganização sócio-econômica, necessitando desenvolver pesadas e importantes políticas públicas.

A meta final deste quadro é a de contribuir no sentido da identificação dos gargalos públicos existentes, logo dos setores que, por serem problemáticos, mais necessitam de recursos e soluções emergenciais, continuadas e até de longo prazo.

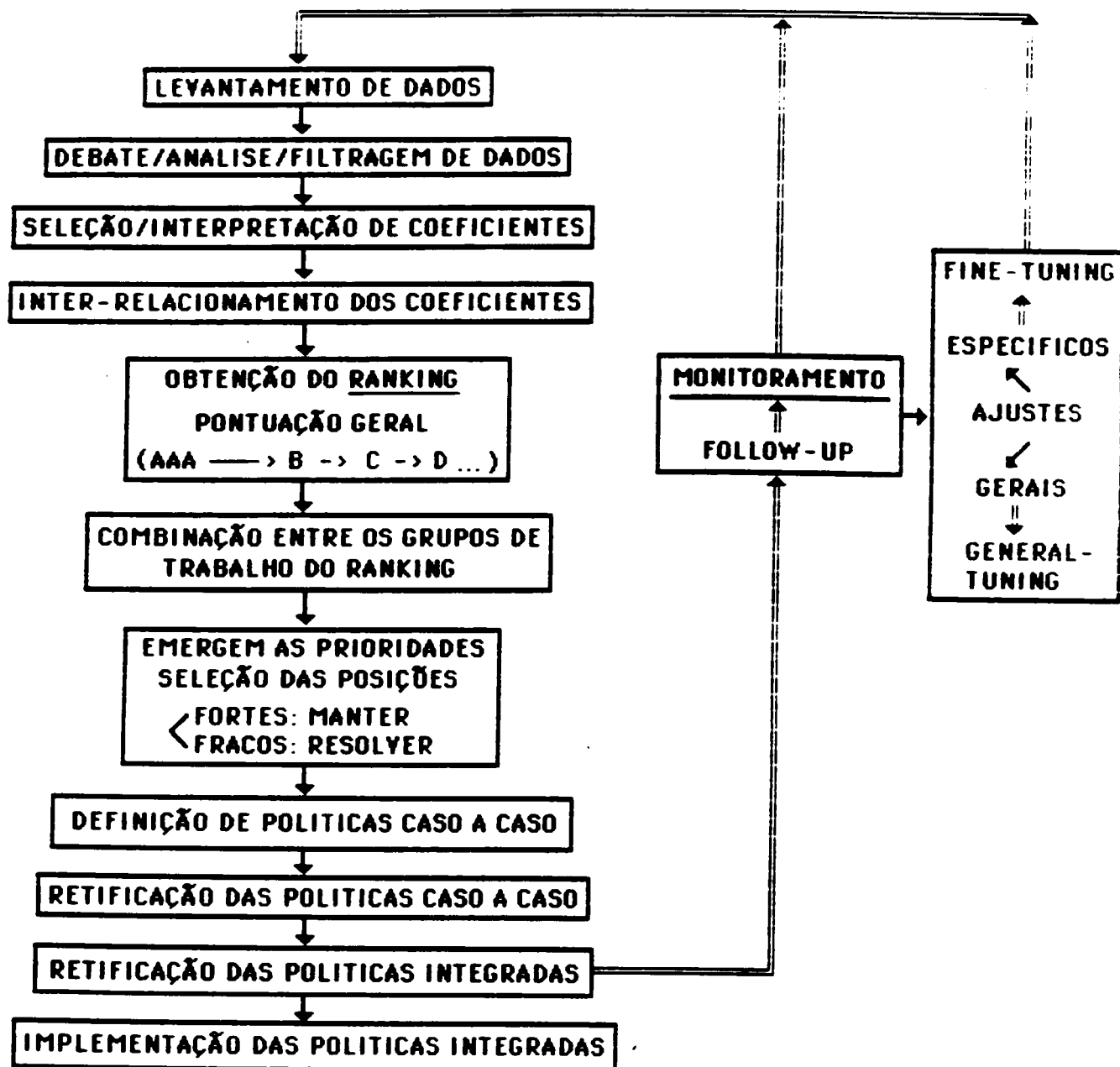
PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL INTEGRADO - GPI  
MATRIZ IKK DE PONTUAÇÃO

N°		RELAÇÃO	TENDENCIA MEDIA CAPTADA NO PASSADO	TENDENCIA MEDIA PROJETADA PARA OS PERIODOS	PONTOS	PONDE- RAÇÃO	TOTAL DE PONTOS
SETOR	VAR.		Nota e/ou avaliação	Nota e/ou avaliação			
01	1.1	y				2	
	1.2	ypc				2	
	1.3	c				2	
	1.4	h				2	
	1.5	x/m				2	
02	2.6	rec/desp				2	
	2.7	cg				2	
	2.8	lig				2	
	2.9	salários/desp				2	
	2.10	rec/n°proj g				2	
03	3.11	n° hab/leito				2	
	3.12	n° clínicas/hab				2	
	3.13	n° habit/médico				2	
	3.14	n° habit/dentista				2	
	3.15	n° tuberculosos/ano				2	
04	4.16	n° habit/n° lig água				2	
	4.17	n° habit/n° lig esgoto				2	
	4.18	n° fábricas/n° lig água				2	
	4.19	n° litros água/habit				2	
	4.20	n° litros d'água/cloro				2	
05	5.21	n° novas escolas (taxa Δ)				2	
	5.22	taxa de alfabetização				2	
	5.23	n° estudantes 2° grau/pop				2	
	5.24	n° estudantes 3° grau/pop				2	
	5.25	n° alunos/n° prof (1° grau)				2	
06	6.26	n° casas pop. construídas (Δ%)				2	
	6.27	n° haba/residência				2	
	6.28	invest habitac/PIB				2	
	6.29	invest habitac/população				2	
	6.30	n° novas constr (Δ%)				2	
07	7.31	novas estradas (Δ% km)				2	
	7.32	energia elétr prod. (Δ% mgw)				2	
	7.33	cons energia indl/energia disp.				2	
	7.34	n° vôos aéreos/aeroportos				2	
	7.35	n° terminais carga/portos				2	
08	8.36	Δ% homicídios				2	
	8.37	Δ% assaltos				2	
	8.38	população/polícia				2	
	8.39	população/exército				2	
	8.40	pop. carcerária/vasas totais				2	
09	9.41	n° leis, atos, normas				2	
	9.42	barreiras legais - n°				2	
	9.43	tarifas de M-% médio				2	
	9.44	tarifas de X-% médio				2	
	9.45	carga fiscal s/ empresas-% médio				2	
10	10.46	n° func. públicos				2	
	10.47	n° func. públicos/n° empresas				2	
	10.48	n° órgãos públicos				2	
	10.49	salários da adm/orç.				2	
	10.50	gastos adm/orç. total				2	
		TOTAL				100	

ISTVAN KAROLY KASZNAR



# FLUXO SISTEMICO DE ATIVIDADES I.K.K.



ISTYAN KAROLY KASZNAR

**PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL INTEGRADO**  
**FORMULAS DE AVALIAÇÃO - CALCULOS - DICAS**  
**MATRIZ IKK DE PONTUAÇÃO**

1

**a) PROPORCIONALIDADE DA NOTAÇÃO**

- > O IDEAL É DISPOR DE 50 VARIÁVEIS ANALÍTICAS (VAs) NO MÁXIMO
- > PODE-SE DAR PESOS DIFERENCIADOS, MAS HÁ DE EXISTIR ARGUMENTO FORTE PARA ISSO.
- > ENTÃO: SE HÁ 50 VAs, CADA VA VALE 2 PONTOS  
 SE HÁ 25 VAs, CADA VA VALE 4 PONTOS  
 SE HÁ 15 VAs, CADA VA VALE 6,67 PONTOS  
 SE HÁ 10 VAs, CADA VA VALE 10 PONTOS  
 SE HÁ 5 VAs, CADA VA VALE 20 PONTOS  
 SE HÁ 1 VA, NÃO DECIDA NADA, POIS SUA INFORMAÇÃO É VIESADA !

**b) DE COMO DIVIDIR OU DAR A NOTA, PARA CADA ITEM.**

- > SE HÁ 50 VAs, CADA VA VALE 2 PONTOS, ENTÃO NOTE ASSIM: 0/0,5/1,0/1,5/2,0
- > SE HÁ 25 VAs, CADA VA VALE 4 PONTOS, ENTÃO NOTE ASSIM: 0/0,5/1,0/1,5/2,0/2,5/3,0/3,5/4,0
- > SE HÁ 10 VAs, DE NOTA DE 0 (ZERO) A 10 (DEZ).
- > PARA AS OUTRAS SITUAÇÕES DECIDA !

**c) EVITE, MESMO QUE POR SENTIMENTO ('FEELING'), A MULTICOLINEARIDADE ENTRE AS VARIÁVEIS. NADA DE COEFICIENTES QUE SIGNIFIQUEM O MESMO, OU ALGO MUITO PARECIDO.**

**d) USE VARIÁVEIS QUE SÃO DO MESMO PERÍODO, E DA MESMA FONTE, DE PREFERÊNCIA.**

FGV / IBGE / IBMEC / I.B.C.I. / FMI / etc.

**e) SE VOCÊ COMEÇOU O TRABALHO COM UM CRITÉRIO, O MESMO OCORRENDO COM OUTROS GRUPOS PARALELOS DE PESQUISA, VÁ ATÉ O FIM NO SEU USO, PARA NÃO CRIAR METODOLOGIAS PARALELAS E RUÍDOS.**

ISTVAN KAROLY KASZNER

**PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL INTEGRADO**  
**FORMULAS DE AVALIAÇÃO - CALCULOS - DICAS**  
**MATRIZ IKK DE PONTUAÇÃO**

2

**f) USE O QUADRO FINAL DE AVALIAÇÃO COM A DEVIDA CAUTELA E PARCIMONIA**

**PONDERE, COM ESPIRITO CRITICO:**

**-> A VERACIDADE DAS CONCLUSÕES.**

**-> A CAPACIDADE DE MUDAR AREAS, COM BASE NAS PERCEPÇÕES OBTIDAS.**

**-> O QUANTO É COERENTE O CENARIO OBTIDO, PARA O FUTURO.**

**g) INCUTA, INSIRA, COLOQUE O PAIS/ESTADO/MUNICIPIO/ BAIRRO/ ZA/ZF/ZFRA, ETC., NO QUADRO FINAL DE PONTUAÇÕES**

**AVALIAÇÃO QUANTITATIVA**

<b>Nº pontos</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Situação</b>
9,1-10	Manter este paraíso	Otima, maravilhosa
8,1-9	Quase totalmente desenvolvido	Muito boa
6,1-8	Há muito o que fazer	Boa, mas pode melhorar
4,1-6	Sofrível/regular	Na corda bamba
2,1-4	Alta insatisfação/fraqueza	Muito ruim
0-2	Abaixo da crítica/sair desta	Terrível, péssima

**AVALIAÇÃO QUALITATIVA**

<b>Nº pontos</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Situação</b>
AAA	Manter este paraíso	Otima, maravilhosa
AA	Quase totalmente desenvolvido	Muito boa
A	Há muito o que fazer	Boa, mas pode melhorar
BBB	Sofrível/regular	Na corda bamba
BB	Alta insatisfação/fraqueza	Muito ruim
B	Abaixo da crítica/sair desta	Terrível, péssima
C	Moratória	Depressão
D	Caos/guerra total	Sai dessa

**ISTYAN KAROLY KASZNAR**

## CUIDADOS A SEREM TOMADOS NO USO DO METODO I.K.K

- 1) Coerência das informações
- 2) Metodologia no cálculo dos dados Veracidade da informação
- 3) Limitar o número analisado de variáveis Teorema de Las Vegas.
- 4) Definir o significado e uso das variáveis  $\alpha$  alfa  
 $\omega$  ômega
- 5) Interrelacionar as variáveis. Agrupar por tipo. Matrizes. Redes.
- 6) Verificar se todas as áreas desejadas foram estudadas.
- 7) Pelo menos, 3 anos de estudos sequenciados variáveis. 5 anos passados é melhor.
- 8) Projeções: adaptativos (a) ou de expectativas racionais (b)

$$a) \pi_t^e = \alpha \pi + \beta \pi_{t-2} \quad \alpha + \beta = 1$$

$$b) \pi_t^e = \alpha \pi + \beta \pi_{t-1} + \omega \pi_{t-2} + \gamma \gamma_2^e + \mu$$

- 9) Usar grupos de trabalho que:

- Disponham
  - dos mesmos objetivos
  - dos mesmos dados básicos
  - dos mesmos critérios
  - de pessoas e/formação diferente
  - de capacidade de interpretação política/econômica/administrativa/social/ética/engenharia/etc.

- 10) Sempre ter grupos e membros de grupos positivos, preparados.

## **CURRICULUM VITAE**

### **FORMAÇÃO ACADÊMICA**

- 1987 - Doutorado em Economia - EPGE/Fundação Getulio Vargas
- 1982 - Mestre em Economia - EPGE/Fundação Getulio Vargas
- 1980 - Economista - Universidade Federal do Rio de Janeiro
- 1980 - Técnico em Administração Pública - EBAP/Fundação Getulio Vargas

### **ATIVIDADES PROFISSIONAIS ATUAIS**

#### **ACADÊMICAS**

- Professor e Sub-Chefe do Departamento de Ensino da EBAP/Fundação Getulio Vargas
- Professor e Superintendente de Ensino do IBMEC - Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais
- Professor da FUNCEX - Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior
- Professor da FDC - Fundação Dom Cabral (Belo Horizonte)
- Professor e Coordenador dos Seminários de Economia da ECEME - Escola de Comando do Estado Maior do Exército.

#### **MERCADO**

- Presidente da Comissão Técnica de Economia e Planejamento da Associação dos Bancos do Estado do Rio de Janeiro (ABERJ) e do Sindicato dos Bancos do Estado do Rio de Janeiro (SBERJ).

**SERIE CADERNOS EBAP**

01. FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR PÚBLICO: ALTERNATIVAS EM DEBATE - 1980  
Bianor Scelza Cavalcanti
02. EM BUSCA DE NOVOS CAMINHOS PARA A TEORIA DE ORGANIZAÇÃO - 1990  
Anna Maria Campos
03. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: INFERÊNCIA SOBRE A EXPERIÊNCIA DAS EMPRESAS ESTATAIS NO BRASIL - 1980  
Paulo Roberto Motta
04. ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS - 1980  
Luciano Zajdsznajder
05. A INTERVENÇÃO ESTATAL NO SETOR SAÚDE: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A PESQUISA "GASTO PÚBLICO EM SAÚDE" - 1980  
Equipe PROASA
06. EDUCAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: RETROSPECTIVA E PERSPECTIVA DA EXPERIÊNCIA NORTE-AMERICANA E REFLEXÕES SOBRE O CASO BRASILEIRO - 1980  
Héctor Atilio Possiese
07. PROJETO RIO: ANÁLISE DE UMA EXPERIÊNCIA DE PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO - 1981  
Hector Atilio Possiese
08. A PROPOSTA DE PARTICIPAÇÃO NA TEORIA GERENCIAL: A PARTICIPAÇÃO INDIRETA - 1981  
Paulo Roberto Motta

09. PARTICIPAÇÃO NA GERÊNCIA: UMA PERSPECTIVA COMPARADA -  
1981  
Paulo Roberto Motta
10. O RITUAL DA DESBUROCRATIZAÇÃO: SEUS CONTEXTOS  
DRAMATICOS E REPRESENTAÇÕES - 1981  
Maria Eliana Labra
11. ASSISTÊNCIA MEDICO-HOSPITALAR DO SISTEMA  
PREVIDENCIARIO BRASILEIRO ATRAVES DE SERVIÇOS  
CONTRATADOS - 1981  
Valéria de Souza
12. MINHA DIVIDA A LORD KEYNES - 1982  
Alberto Guerreiro Ramos
13. UMA PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DO POLO NOROESTE - 1982  
Antônio de Pádua Fraga
14. REPARTINDO TAREFAS E RESPONSABILIDADES NAS ORGANIZAÇÕES:  
ALGUNS DILEMAS ENFRENTADOS PELA GERÊNCIA - 1982  
Anna Maria Campos
15. AS DISFUNÇÕES DO PROGRAMA NACIONAL DO ALCOOL EM  
DECORRÊNCIA DA EXCESSIVA ÊNFASE NA CANA-DE-AÇUCAR -  
1982  
Fátima Bayma de Oliveira
16. SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE SAÚDE: A VISÃO DE UM  
SANITARISTA - 1982  
Franz Rulli Costa
17. O "JEITINHO" BRASILEIRO COMO UM RECURSO DE PODER - 1982  
Clovis Abreu Vieira  
Frederico Lustosa da Costa  
Lázaro Oliveira Barbosa

18. FINSOCIAL: ANALISE DE UMA POLITICA GOVERNAMENTAL - 1983  
Paulo Emílio Matos Martins
19. AVALIAÇÃO DE EMPRESAS PUBLICAS EM PAISES EM  
DESENVOLVIMENTO: A PERSPECTIVA SOCIAL - 1983  
Paulo Roberto Motta
20. REFLEXÕES SOBRE O PROCESSO DE TECNIFICAÇÃO DA MEDICINA  
NO BRASIL - 1983  
Paulo Ricardo da Silva Maia
21. A CO-GESTÃO NO INSTITUTO NACIONAL DO CÂNCER: UMA  
ANALISE ADMINISTRATIVA - 1983  
Paulo Roberto Motta
22. O SINDICALISMO NO GOVERNO DE GETULIO VARGAS - 1983  
Lucival José Siqueira Costa
23. PLANEJAMENTO, PESQUISA E APRENDIZAGEM - 1983  
Luciano Zajdsznajder
24. A INFORMAÇÃO DO SETOR PUBLICO COMO FORMA DE OBTENÇÃO  
DE GANHOS SUBSTANCIAIS DE PRODUTIVIDADE - 1983  
José Osmir Fiorelli
25. ANALISE DA ESTRUTURA FORMAL DAS ORGANIZAÇÕES:  
CONSIDERAÇÕES PRATICAS - 1983  
Armando Bergamini de Abreu
26. ALGUNS IMPACTOS SOCIAIS E ECONÔMICOS DA AUTOMAÇÃO NO  
SETOR BANCARIO - 1983  
Samuel Levy
27. O PROGRAMA DE ESTUDOS PROSPECTIVOS SOBRE O IMPACTO SOCIAL  
DA TECNOLOGIA. UMA PROPOSTA INSTITUCIONAL - 1983  
Samuel Levy



28. PESQUISA: RELEVÂNCIA SOCIAL, COOPERAÇÃO E ABERTURA À APRENDIZAGEM - 1983  
Anna Maria Campos
29. INVESTIGAÇÕES DE CIÊNCIAS SOCIAIS EM SAÚDE NO BRASIL - 1984  
Sonia Maria Fleury Teixeira
30. A PARTICIPAÇÃO DO CIDADÃO NAS DECISÕES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - 1984  
Luis Carvalheira de Mendonça
31. ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE - RETROCESSO OU NOVOS RUMOS PARA A MODERNIZAÇÃO DO SERVIÇO? - 1984  
Gleisi Heisler Neves
32. FAMERJ VERSUS BNH: UM ESTUDO DE CASO SOBRE MOVIMENTOS SOCIAIS URBANOS - 1985  
Araci Machado  
Sílvia Porto  
Sylvia Constant Vergara
33. A RELAÇÃO ESTADO E TRABALHADORES URBANOS NO BRASIL - 1985  
Carlos E. Rodriguez López  
Carmem Lúcia L. Veloso de Castro  
Maria Elide Bortoletto
34. NOTAS SOBRE A RELEVÂNCIA DA ELABORAÇÃO DE UM NOVO TEXTO CONSTITUCIONAL PARA A EFETIVIDADE DA DEMOCRACIA NO BRASIL - 1986  
José Martins da Silva
35. ADMINISTRAÇÃO DA POLÍTICA INDUSTRIAL NO BRASIL (RELATÓRIO FINAL) - 1987  
Bianor Scelza Cavalcanti  
Jorge Vianna Monteiro  
José Cezar Castanhar

36. MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA: PROPOSTAS ALTERNATIVAS PARA  
O ESTADO LATINO-AMERICANO - 1987  
Paulo Roberto Motta
37. RAZÃO E INTUIÇÃO: RECUPERANDO O ILOGICO NA TEORIA DA  
DECISÃO GERENCIAL - JUNHO, 1988  
Paulo Roberto Motta
38. PARTICIPAÇÃO DIRETA DO EMPREGADO NO PROCESSO DECISÓRIO  
E NÍVEL DE PRODUTIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES - JULHO, 1988  
Ethel Valéria de Oliveira Raiser
39. IMPACTOS DA RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NA CONCESSÃO  
DE BENEFÍCIOS PREVIDENCIÁRIOS - OUTUBRO, 1988  
Maria Eliana Labra  
Lenaura de Vasconcellos C. Lobato
40. EM BUSCA DE UM MODELO INTEGRADO DE PLANEJAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS - NOVEMBRO, 1988  
José Eduardo Coelho Messeder
41. AS ORGANIZAÇÕES E O FUTURO: OS ELEMENTOS UTOPICOS -  
DEZEMBRO, 1988  
Gabriel Antonio Atalia
42. IMPLICAÇÕES DO CONCEITO DE AUTOGESTÃO DA PERESTROIKA DE  
GORBACHEV - ABRIL, 1989  
Eneida Santos Correia Lima
43. DOMINAÇÃO BURGUESA NO BRASIL: VARIAÇÕES SOBRE O TEMA DE  
ESTADO E SOCIEDADE - MAIO, 1989  
Rezilda Rodrigues Oliveira  
Ricardina Maria Menezes dos Santos
44. GERÊNCIA DE IDEIAS NOVAS - COMO DESPERTAR A  
CRIATIVIDADE E VENCER A IMPOTÊNCIA DO DESEJO INOVACIONAL  
- JUNHO, 1989  
Paulo Roberto Motta

45. RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL:  
MODELO GERENCIAL NA ÁREA DO BEM-ESTAR EM SÃO PAULO -  
OUTUBRO, 1989  
Maria Cecília Pimentel Bortoletto
46. A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA A DÉCADA DE 90  
- NOVEMBRO, 1989  
Gilnei Mourão Teixeira  
José Eduardo Coelho Messeder
47. ESTUDO ECONÔMICO-FINANCEIRO-ADMINISTRATIVO DO SETOR  
SIDERÚRGICO - SETEMBRO, 1989  
Istvan Karoly Kasznar
48. ANÁLISE DE POLÍTICA URBANA - O CASO DO MUNICÍPIO DO  
RIO DE JANEIRO - DEZEMBRO, 1989  
Carlos A. de Souza Ribeiro  
Heliana Marinho da Silva  
Mercy Escalante Ludeña  
Silvano José da Silva
49. GESTÃO PÚBLICA INTEGRADA: IMPLICAÇÕES PARA A  
FORMULAÇÃO DE TEORIAS. MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E  
ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - MARÇO, 1990  
Bianor Scelza Cavalcanti
50. ADMINISTRANDO A SOBREVIVÊNCIA: INDICADORES DE DECLÍNIO  
E ESTRATÉGIAS DE REVITALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL EM  
AMBIENTE ADVERSO - ABRIL, 1990  
Hermano R. Thiry-Cherques
51. O BRASIL VERSUS A UNIVERSIDADE - MAIO, 1990  
Paulo Emílio Matos Martins
52. TIPOS DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - JUNHO, 1990  
Sylvia Constant Vergara

53. MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO - JULHO, 1990  
Bianor Scelza Cavalcanti  
Frederico José Lustosa da Costa
54. 100 DIAS DO GOVERNO COLLOR: AVALIAÇÃO DA REFORMA ADMINISTRATIVA - AGOSTO, 1990  
José Cezar Castanhar
55. IMPACTO DAS NOVAS POLÍTICAS GOVERNAMENTAIS NA IMAGEM DO GOVERNO - SETEMBRO, 1990  
Rossi Augusta Alves Corrêa  
Ana Maria B. Goffi Marquesini
56. PRINCIPAIS TRANSFORMAÇÕES POR QUE TEM PASSADO A ORGANIZAÇÃO GOVERNAMENTAL BRASILEIRA, A PARTIR DA DÉCADA DE 30, EM CONSEQUÊNCIA DO MODELO DE DESENVOLVIMENTO E DAS POLÍTICAS PÚBLICAS ADOTADAS PELO PAÍS - OUTUBRO, 1990  
Angela Maria Carneiro de Carvalho
57. A GUERRA SEM FIM: SOBRE A PRODUTIVIDADE ADMINISTRATIVA - SETEMBRO, 1991  
Hermano Roberto Thiry-Cherques
58. MÉTODOS DO PENSAMENTO OU CLAREZA DO PENSAMENTO - FEVEREIRO, 1992  
Luciano Zajdsznajder
59. A POLÍTICA INDUSTRIAL E DE COMÉRCIO EXTERIOR DO GOVERNO COLLOR - JULHO, 1992.  
Célia Maria Franco dos Santos  
Cláudio Roberto Marques Gurgel  
Flávio Murilo Oliveira Gouvêa  
Renato Cesar Möller  
Sonia Lizabeth G. Fernández

60. A ORDENAÇÃO DO EFÊMERO - Preceitos Elementares em Projetos  
Culturais

OUTUBRO, 1992

Hermano Roberto Thiry-Cherques

000058776





N.Cham. P/EBAP CE 61

Autor: Kasznar, Istvan Karoly.

Título: Sumario fundamental de controle contabil,



058776

37922

FGV - BMHS

Nº Pat.:4/93