

ANEXO
4177
CAL/AM/500

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS
DIRECÇÃO-GERAL DA CONTABILIDADE PÚBLICA
Gabinete de Estudos António José Malheiro



PREPARAÇÃO DE FORMADORES DE PESSOAL PARA A EXECUÇÃO DE NOVAS TÉCNICAS

POR

AURELIANO FELISMINO



IMPRENSA NACIONAL DE LISBOA
1964

I

1. As sessões preparatórias para o Congresso de 1965 do Instituto Internacional de Ciências Administrativas, de que Portugal é Estado-Membro, e de cuja secção nacional é presidente o Sr. Professor Doutor Marcello Caetano, realizaram-se de 22 a 27 de Junho último, em Varsóvia.

2. Fizeram-se representar os seguintes países: Alemanha, Áustria, Bélgica, Brasil, Colômbia, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos da América, Etiópia, Finlândia, França, Ghana, Grécia, Holanda, Hungria, Índia, Irão, Irlanda, Itália, Japão, Líbano, México, Nigéria, Noruega, Polónia, Portugal (a), República Árabe Unida, Roménia, Rússia, Sudão, Suécia, Suíça, Checoslováquia, Tunísia, Turquia, Venezuela e Jugoslávia.

Também se fizeram representar algumas organizações internacionais: B. I. T. (Bureau International du Travail); C. I. O. S. (Comité International de l'Organisation Scientifique); F. A. O. (Food and Agricultural Organization); O. N. U. e U. N. E. S. C. O.

Alguns observadores e delegados da imprensa foram convidados pela secção nacional da Polónia.

3. A finalidade principal desta reunião (mesa redonda) foi a de discutir os projectos dos relatórios gerais — baseados nos projectos dos relatórios nacionais — por forma que os *relatórios definitivos* exprimam, em síntese, as técnicas assinaladas por cada um dos Estados-Membros. Esses relatórios definitivos serão discutidos no Congresso de 1965.

(a) A representação que esteve presente em Varsóvia foi a seguinte: Dr. António Pedrosa Pires de Lima, secretário-geral do Ministério do Interior; director-geral da Contabilidade Pública, e Doutor André Gonçalves Pereira, encarregado de cursos na Faculdade de Direito de Lisboa.

4. Tive a honra de ser designado relator nacional do tema n.º 2 «As novas técnicas de preparação e de estrutura do Orçamento». O respectivo projecto de relatório foi enviado oportunamente ao relator-geral (M. Hendrik Hofstra, ex-Ministro das Finanças da Holanda). O projecto do relatório português exigirá — como os projectos dos restantes países — ajustamentos e complementos, que estão a preparar-se — isto em virtude das intervenções efectuadas e dos esclarecimentos obtidos na respectiva secção da mesa redonda de Varsóvia.

Se se conseguir tempo, publicar-se-á, pelo Gabinete de Estudos, esse relatório, com as adaptações necessárias para ser bem apreendido pelos funcionários em formação da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

5. Anexo ao Instituto Internacional de Ciências Administrativas funciona o Comité de Práticas Administrativas, ao qual pertenço, como único membro português, há talvez 18 anos.

Por isso, como dirigente, interessam-me sobremaneira as novas práticas seguidas na administração pública dos diferentes países, para, depois de análise comparada muito reflectida, confirmar ou melhorar a actuação seguida no sector que me está confiado.

6. Logo no princípio do corrente ano, troquei correspondência com o presidente do Comité de Práticas Administrativas, com o objectivo de as reuniões deste Comité não colidirem com o horário fixado para o tema n.º 2 «As novas técnicas de preparação e de estrutura do Orçamento», a cujas sessões tinha de estar presente. Tive o prazer de receber a tempo resposta, com a indicação de que se havia feito o necessário para a consecução deste objectivo.

Foi-me, assim, possível não faltar a uma única reunião deste Comité.

E do que me foi possível aferir das minhas intervenções e do que me foi dado ouvir surgiu a ideia de redigir este opúsculo, para demonstrar a necessidade que lhe serve de título.

II

7. Um dos primeiros pontos incluídos na ordem do dia foi o respeitante a «sugestões com vista a reforçar a actividade do Comité no

intervalo entre as suas reuniões». Neste sentido, expressei o ponto de vista seguinte:

J'ai eu l'honneur d'échanger une correspondance avec notre illustre Président, Monsieur Lassen, auquel je me plaît à rendre hommage.

J'estime qu'il convient d'assurer au Comité des Pratiques Administratives une vie intense, dont profiteront les pratiques administratives et, directement, les grands secteurs de l'administration publique, à la tête desquels se trouvent, dans le domaine exécutif, des techniciens qualifiés.

Quant aux suggestions pour renforcer l'activité du Comité dans l'intervalle entre ses réunions, je me permets de présenter la suivante:

— Connaissant, comme nous les connaissons, les membres qui font partie de ce Comité (la liste est actuellement mise à jour), nous pourrions échanger des publications éditées par les départements publics de nos pays et qui intéressent directement les pratiques administratives.

Je crois que si nous ajoutons à ces échanges de publications, toutes les fois que nous devrons envisager une question de pratiques administratives exigeant une étude comparée, une demande de collaboration directe adressée à chacun de nos Collègues, et si ceux-ci nous donnaient une prompte réponse, les résultats seraient excellents. En confrontant et en analysant les publications reçues ou les réponses sur les pratiques adoptées dans chaque pays membre, chacun de nous pourra éclaircir ses propres idées et établir une pratique administrative plus parfaite.

J'estime que cette suggestion sera utile pour tous, et c'est pourquoi j'ai l'honneur de la soumettre à l'appréciation et à la discussion de mes éminents Collègues.

8. Outro ponto — e este pode dizer-se que foi o principal — constituiu na exteriorização das experiências recentes no domínio da «organização e métodos» nos diferentes países.

Sobre este assunto tive a honra de esclarecer:

Au Portugal, le problème de l'organisation et des méthodes a retenu toute l'attention des gouvernants.

C'est ainsi qu'au Ministère des Finances fonctionnent: une commission pour l'efficacité des services; une autre pour l'uniformisation des imprimés; une autre pour la coordination des publications de l'Etat, sans compter les Services Mécanographiques.

À la Présidence du Conseil fonctionne une commission de simplification des services, constituée par tous les présidents, dont chacun représente un ministère.

Il est évident que les travaux de ces commissions doivent conduire à la définition de lignes générales d'orientation, plutôt qu'à des recommandations ou même à des décisions d'exécution obligatoire; cependant, j'estime, personnellement, qu'il n'y a ni organisation ni méthodes qui puissent s'imposer si elles ne sont pas appuyées sur l'élément humain, dûment préparé, doté de la réceptivité et de la capacité indispensables pour qu'il puisse accueillir les nouvelles idées. Et, pour cela, il est nécessaire de réaliser une oeuvre authentique d'apostolat; car, dans les administrations publiques modernes, la bureaucratie continue à régner, avec ces tendances négatives, et il n'est rien de plus difficile pour un dirigeant que de remplacer des routines par d'autres routines.

Par conséquent, c'est au dirigeant responsable de chaque secteur qu'il appartient, quant à moi, d'extraire des directives émanant des services centraux d'organisation et de méthodes, ce qui doit être appliqué à ses propres services. En effet, toutes les directives ne sont pas susceptibles d'être généralement appliquées.

C'est ainsi que je l'ai compris, à la Direction Générale qui m'est confiée, à savoir la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Budget.

Auprès de cette Direction Générale fonctionne un Cabinet d'Études, qui n'a pas encore atteint le degré d'efficacité dont je rêve et qui consisterait à le transformer en un véritable laboratoire administratif, où des techniciens expérimentés se pencheraient sur les nouveaux problèmes, afin d'y trouver, après une recherche minutieuse, des solutions plus simples, de définir des techniques plus modernes et d'une efficacité plus accentuée.

Toutefois, je dois dire que ce Cabinet d'Études, où le personnel est préparé et formé au moyen de manuels élaborés spécialement à cet effet, de colloques et de séminaires entre chefs, a déjà rédigé près de 80 volumes, parmi lesquels ceux qui concernent l'organisation et les méthodes occupent une place importante.

Je citerai, au hasard, quelques-unes de ces études:

- a) Normalisation des informations et manière de présenter les dossiers;
- b) Rendement moyen du fonctionnaire. (En effet, si, dans l'industrie, l'étude du rendement moyen est un fait, dans les services administratifs on a pensé durant longtemps que le travail ne pouvait être mesuré, du fait qu'il revêt en partie les caractéristiques d'une création intellectuelle. Or, sur ce dernier point, j'estime qu'en notant sur un imprimé spécial le moment où commence et où finit le travail, on peut en évaluer le coût et, en comparant ce travail avec un autre, aux caractéristiques analogues ou égales, on peut évaluer, avec une petite marge d'erreur, le rendement d'un fonctionnaire par rapport l'autre);
- c) Contrôle du travail dans chaque section d'un bureau;
- d) Pour une meilleure conscience administrative: allons-nous rationaliser l'utilisation des imprimés?;
- e) Allons-nous rationaliser l'utilisation des articles de bureau?;
- f) La sélection du personnel pour les fonctions de direction;
- g) Méthode à suivre dans la conférence des reçus;
- h) Valorisation professionnelle du personnel;
- i) Tarifs des allocations et des réductions sur les traitements;

- j) Organisation et méthodes dans les différents bureaux;
- k) Réorganisation générale des archives générales de la comptabilité publique;
- l) Organisation et méthodes dans d'autres pays à adopter, dans la mesure du possible, à la Direction Générale de la Comptabilité Publique;
- m) Quelques conseils pour le perfectionnement des travaux dactylographiques;
- n) Coût du service par tête, etc.

J'ai le plaisir de vous présenter, à titre d'exemple, quelques-uns des volumes que je viens de citer.

La plupart de ces volumes sont polycopiés, dans un service organisé spécialement à cet effet à la Direction Générale qui m'est confiée.

Le personnel est formé, comme c'est le cas pour la matière contenue dans ces volumes, au moyen de conférences successives, quelques fois accompagnées de projections, afin, spécialement pour les fonctionnaires en cours de formation, de maintenir autant que possible leur attention en éveil.

Mais il ne suffit pas de créer des services d'organisation et de méthodes.

Une des suggestions que je me permets de présenter ici est la suivante: une des premières tâches à réaliser avec persistance et enthousiasme devrait être la formation du personnel appelé à appliquer les nouveaux principes d'organisation et de méthodes.

En effet, la semence des bonnes idées ne peut germer que si le terrain a été bien préparé à cet effet.

Je pense que c'est là le grand rôle qui revient aux membres du Comité des Pratiques Administratives de l'Institut International des Sciences Administratives.

9. Outro ponto importante foi o de se saber, através dos membros do Comité de Práticas Administrativas, quais os assuntos a estudar na altura do próximo Congresso...

Sabendo de antemão que não teria êxito quanto a esta sugestão, que, sempre que me tem sido possível e aproveitando todos os meios, tenho apresentado (o problema é tão difícil, mas a solução é tão necessária), arrisquei:

Que nous le voulions ou non, nous sommes tous dominés par une déformation professionnelle plus ou moins grande.

En tant que directeur général de la Comptabilité Publique et rapporteur du point 2 «Les nouvelles techniques de préparation et d'aménagement du budget», je ne puis manquer de penser à quel point il serait utile et logique de nous pencher, en matière de pratiques administratives, sur l'exécution budgétaire, c'est-à-dire, sur la méthode appliquée dans tous les pays pour la présentation synthétique des résultats finals des Comptes Généraux de l'État.

Or, les éléments synthétiques qui servent à la présentation du bilan d'une entreprise sont contenus dans l'inventaire.

Qu'est-ce qui doit constituer l'inventaire pour organiser un bilan dans l'administration publique?

Je crois que cette question n'a pas encore obtenu de réponse précise, chez beaucoup de dirigeants de la comptabilité publique des différents pays.

C'est pourquoi j'ai l'honneur de suggérer, comme thème à étudier par le Comité, lors du Congrès International des Sciences Administratives de 1965:

Bilan Général de l'État;

Éléments qui doivent constituer l'inventaire pour organiser le bilan.

10. Efectivamente este problema tem-me preocupado há cerca de três lustros. A parte básica — inventário — não depende da Direcção-Geral da Contabilidade Pública. Foi feito e publicado aqui, impulsionado por essas preocupações, um estudo sobre o assunto. No programa dos concursos para chefes de secção está incluído o tema, com o pensamento de fazer reviver o assunto em todos os que pretendem ascender ao quadro da chefia e com o desejo de que essa preocupação se transmita de geração para geração nos elementos cimeiros do quadro desta Direcção-Geral.

Para deixar mais vincado este assunto, transcrevo a carta que, em 18 de Julho último, dirigi ao secretário-geral da União Europeia dos Peritos Contabilistas Económicos e Financeiros:

Mon Cher Collègue,

J'ai bien reçu vos lettres des 24 et 25 juin dernier et ce n'est que maintenant qu'il m'est possible de vous répondre, étant donné qu'à la date de leur réception je me trouvais à Varsovie où, en tant que rapporteur de la Section Nationale d'un thème à discuter au prochain Congrès, j'ai dû assistir à la table ronde préparatoire.

Je vous fais parvenir ci-joint une copie de la lettre que j'envoie à cette date à notre éminent Président.

Vous y prenez connaissance des motifs qui, à mon grand regret, m'empêchent d'assister au prochain Congrès de l'U. E. C.

Quant à la liste de la Commission de la Comptabilité Publique, dont la présidence (honneur immérité) m'a été confiée, je n'ai rien à rectifier.

En ce qui concerne les travaux de la Commission de Comptabilité Publique, ils se sont limités au thème que j'ai déjà proposé.

Ce thème a été le suivant:

— *Bilan Général de l'Etat. Éléments qui doivent constituer l'inventaire pour lui servir de base.*

Après mon intervention à Nice, où j'ai reçu la haute distinction de Membre d'Honneur, j'ai eu l'occasion de m'entretenir sur ce thème avec le Pr. Masoin, que je connaissais bien de l'Institut International des Finances Publiques, et qui appartient à la Commission.

Il a trouvé ce thème excellent. Cependant, je crois que la Commission de Comptabilité Publique n'a été constituée que lentement.

Je pense qu'elle dispose maintenant, d'éléments qualifiés pour pouvoir décider si ce thème doit être ou non approuvé pour le prochain Congrès et désigner à cet effet un rapporteur.

Si le thème n'est pas accepté, je pourrais en suggérer encore quelques-uns, que je considère comme très importants pour des études comparées et pour les conclusions qui peuvent en être tirées; par exemple:

- a) Possibilités et avantages de l'adoption dans la comptabilité publique, pour l'exécution du Budget Général de l'État, du système de la *comptabilité en partie double*.
- Méthodes à suivre pour l'obtention de cet objectif.
- b) Méthodes à suivre en vue de la simplification du travail administratif par l'organisation rationnelle des services publics, et étude du rendement de leurs fonctionnaires.
- c) Nécessité de la création d'écoles d'administration publique pour préparer les fonctionnaires de l'État à l'exercice des fonctions administratives.

Bien que de loin, et dans l'impossibilité d'assister au Congrès, je ne veux pas manquer d'y apporter ma modeste collaboration.

S'il en est temps encore, je vous serais reconnaissant si vous vouliez bien envoyer sous forme de circulaire ces suggestions à tous les Membres de la Commission de Comptabilité Publique.

Et si d'autres thèmes surgissent entre-temps et sont considérés comme plus utiles, je n'aurai aucun doute à les accepter.

Je vous prie d'accepter, mon cher Secrétaire Général, mes sincères salutations et de bien vouloir les transmettre à tous nos Collègues, que j'espère avoir l'occasion de rencontrer lors d'une prochaine réunion.

III

11. Os Estados Unidos, a Inglaterra e a França estão muito evoluídos em organização e métodos aplicados à administração pública.

Na Alemanha, os funcionários da organização e métodos e os chefes de repartição dos Ministérios federais formam, com representantes do Tribunal de Contas e o comissário federal para a racionalização do trabalho administrativo, um *comité* para resolver problemas de administração. A Espanha, através do Centro de Formação e Aperfeiçoamento dos Funcionários, preocupa-se com a formação de especialistas em organização e métodos. O Brasil, nesta matéria, dá os seus passos seguros. Os países jovens pedem peritos insistenteamente para a organização e impulso das suas administrações incipientes.

12. Não é por simples capricho dos dirigentes da administração pública, conscientes das missões que lhes estão confiadas e com a noção das tarefas novas que surgem, que rotinas se substituem por outras rotinas.

O recrutamento de pessoal devidamente preparado; a organização do trabalho administrativo tendo por base a simplificação de métodos para tornar mais rápida a máquina burocrática, por forma a não dificultar a actividade privada; os equipamentos modernos para os serviços do Estado; a reprodução mecânica de documentos; a revisão de formalidades para, sem prejuízo da segurança da justificação das actuações, se reduzirem ao mínimo; o *contrôle* do trabalho; os manuais de normalização do expediente, — tudo que é exigência de uma grande empresa para ser eficiente, deve ser exigência da maior organização de cada País, — o Estado.

O mecanismo da administração pública expande-se porque os Estados modernos são chamados a desempenhar novas tarefas; e, sendo novas as tarefas, o pessoal tem de estar adestrado a desempenhá-las num mecanismo burocrático dinamizado por renovação oportuna.

13. Ligado ao que deixei transcrito em II, 7, saiu do Comité de Práticas Administrativas a seguinte directiva sobre as actividades dos seus membros entre as reuniões do Instituto:

Il faut insister ici sur l'importance essentielle du rôle que doivent jouer les membres du Comité pour permettre à celui-ci de poursuivre ses activités entre les réunions de l'Institut. Ce rôle se concrétise de différentes manières:

- a) Une demande directe d'informations adressée au Président ou aux membres du Comité.

Cette demande peut également s'adresser aux services permanents de l'I. I. S. A. qui devraient autant que possible être tenus au courant des activités des membres du Comité; ceci leur permettrait, en accord avec le Président du Comité, de communiquer certaines de ces informations à d'autres membres que la question pourrait intéresser;

- b) L'envoi d'informations à la *Revue Internationale des Sciences Administratives*.

Les membres du Comité voudront bien se rappeler à ce propos, l'engagement auquel ils ont souscrit à plusieurs reprises, de communiquer directement à la *Revue* les informations relatives aux mesures prises dans leur pays en vue d'améliorer le fonctionnement des services publics.

Ces informations devraient relever toutes les innovations, — aussi bien sur le plan de la gestion du personnel que sur le plan des techniques — leur cause et les modalités de leur mise en application. Elles devraient même faire état des projets. Ceci suppose que chacun des membres du Comité sera à l'affût de ce qui pourrait intéresser les autres. Dans le cas où ces renseignements seraient assez substantiels, il serait peut-être bon d'en communiquer d'abord un résumé.

14. As publicações do nosso Gabinete de Estudos que levei para Varsóvia, a título exemplificativo (cf. II, 8), foram solicitadas e entregues. Novos exemplares foram já pedidos para Lisboa, porquanto, alguns dos colegas, como só levei um exemplar de cada trabalho, tomaram nota dos que mais lhes interessavam.

Tenho esperança, portanto, de que, em face da directiva geral que saiu do Comité de Práticas Administrativas, teremos a possibilidade

de obter material de estudo originário dos mais variados países, para comparar as nossas técnicas, confirmando-as, aperfeiçoando-as ou rectificando-as.

IV

15. O que se tem feito no nosso Gabinete de Estudos, embora modesto, parece pelo menos revelar que estamos no bom caminho. Se os problemas que surgem dia a dia são novos ou têm facetas novas, todos os que aqui trabalham, com base em leituras adequadas e trabalho prévio, devem ter a inteligência permeável à recepção de novas técnicas.

É legítimo que os funcionários da Direcção-Geral da Contabilidade Pública anseiem por subir na escala hierárquica. Cautela: o pensamento transmite-se hoje velozmente e a máquina administrativa não tem a imutabilidade em longos períodos, como acontecia há algumas décadas. Exigem-se renovações constantes. Renovações que, pela longa permanência nos departamentos do Estado de grande parte dos elementos humanos, exigem destes esforço intelectual para não se desactualizarem.

16. Isto não constitui um alarme. Porventura será um apelo de atenção para as realidades. Mais rigorosamente, talvez seja um conselho. Quem dirige tem de prever. E na previsão está incluído, necessariamente, o adestramento da máquina *antes* de se exigir dela o funcionamento *para novas tarefas*. O contrário teria como consequência o mau funcionamento ou graves perturbações no departamento se os funcionários *fossem preparados* para as novas tarefas *depois de as novas tarefas surgirem*.

Não é possível dominar nem a execução do trabalho, nem a sua chefia, nem a sua direcção, — sem um exercício regular e permanente. Nenhuma capacidade adquirida perante novas técnicas e novas ideias pode manter o seu nível se não se estudarem essas novas técnicas e essas novas ideias.

17. Ora todos nós — os que pertencemos à Direcção-Geral da Contabilidade Pública —, especialmente os que já atingiram um pouco mais dos 30 anos de serviço, temos uma grande responsabilidade que concretiza a atitude espiritualmente elevada, positiva, de quem se

aproxima do tempo necessário para a aposentação: preparar as gerações que nos hão-de substituir e, com a nossa experiência, tornarmos menos penosa a substituição de rotinas por outras mais eficientes. Precisamos de continuar a renovar com vontade tenaz. Para tanto, temos de impulsionar mais ainda a preparação de formadores de pessoal para a execução de novas técnicas: entre os chefes de secção — que são os formadores naturais dos funcionários, pelo contacto directo e permanente que com eles têm; entre os primeiros-oficiais, talvez entre os segundos-oficiais que tenham já revelado ou venham a revelar aptidões especiais.

18. Foi a esta conclusão que cheguei nas minhas reflexões no intervalo das recentes reuniões do Instituto Internacional de Ciências Administrativas.

Como consequência, convém passar sem delongas do pensamento à acção. Aquele, para constituir a partícula de fermento que torne esta eficiente, tem de ser ordenado. Por isso, e sem prejuízo de se manter a livre iniciativa do envio de trabalhos originais para as comissões de leitura, merecerá preocupação imediata da Direcção-Geral a execução do seguinte

Plano

I — *Preparação de formadores de pessoal para a execução de novas técnicas.* — Escolha dos funcionários que constituirão a equipa especial a preparar. — Reuniões, para se efectuar a escolha, com os Srs. Chefes de Repartição. — Reuniões com os Srs. Chefes de Repartição para se estabelecer um programa a ser executado, em regime de seminário, pelos funcionários formadores.

II — *Normalização de propostas e correspondência tidas como normais dos serviços do Estado para a Direcção-Geral da Contabilidade Pública.* — Recolha de casos-tipo em todas as Repartições da Direcção-Geral da Contabilidade Pública. — Sua coordenação e sua análise pela Repartição do Expediente. — Designação de uma equipa para formar um projecto de volume. — Sua apreciação pelos Srs. Chefes de Repartição. — Seminário com representantes dos principais serviços que para o efeito serão convidados. — Publicação do manual pelo Gabinete de Estudos, depois de se efectuarem possíveis rectificações.

III — Casos técnicos especiais surgidos no dia a dia do trabalho da Direcção-Geral da Contabilidade Pública:

a) Estes casos serão divididos em três grupos:

- 1.º Casos ocorridos na chefia das repartições;
- 2.º Casos ocorridos na chefia das secções;
- 3.º Casos ocorridos na execução.

Serão expostos e assinados pelos funcionários que tiveram que decidir ou colaboraram na decisão.

b) A exposição será constituída por duas partes:

- 1.ª Síntese do caso ocorrido (omitir-se-ão nomes e serviços);
- 2.ª Resolução que o caso mereceu.

Mensalmente, as repartições desta Direcção-Geral enviarão à do Expediente todos os casos anotados, para se seleccionarem e ordenarem, a fim de constituírem volumes do Gabinete de Estudos, preciosos pela experiência que revelarão às novas gerações de funcionários.

IV — Revisão e actualização da matéria tratada no Colóquio de 1959 entre os chefes da Secção da Conta (métodos de conferência de recibos, das contas de pagamento e averbamento das autorizações expedidas). Novo colóquio será efectuado.

V — Revisão e actualização da matéria tratada no Colóquio de 1960 entre os chefes de Secção de Liquidação sobre os métodos a seguir na conferência de folhas. A actualização terá especialmente em vista as novas rotinas exigidas pelos abonos mecanizados ou a mecanizar. Novo colóquio será efectuado.

VI — Organização e métodos nas repartições da Direcção-Geral da Contabilidade Pública. — Para tanto, as visitas feitas às repartições desta Direcção-Geral em 1960 pelo Sr. Adjunto Dr. Fernando Natividade Alves serão feitas oportunamente pelo Sr. Adjunto Dr. Sábino Silva da Costa Teixeira, cujo relatório será também publicado.

VII — Possibilidade de mecanizar as secções da Conta de maior movimento. — Presumível substituição por máquinas mais modernas e mais eficientes das existentes na Repartição da Conta.

VIII — *Uso de máquinas de endereçar* (cujos resultados benéficos se registaram já numa repartição desta Direcção-Geral) *em repartições cujo movimento de correspondência o justifique.* — *Outros meios mecânicos para facilitar o trabalho e reduzir o seu custo* (reuniões com os Srs. Chefes de Repartição).

IX — *Utilidade de se designarem para serviço permanente de correio da Direcção-Geral e de todas as suas repartições duas unidades do pessoal menor.* Estas unidades passariam, diariamente, em horas fixas, duas ou três vezes por todas as repartições desta Direcção-Geral por forma a entregarem ou recolherem expediente e levarem-no, na última hipótese, ao seu destino.

Para tanto, utilizar-se-ia viatura com motor apropriada.

O assunto será tratado em reunião com os Srs. Chefes de Repartição, depois de estarem coligidos pela Repartição do Expediente os seguintes elementos:

- a) Tempo médio mensal gasto pelos elementos do pessoal menor de cada repartição em serviço de correio;
- b) Dispêndio médio mensal efectuado por cada repartição no serviço de correio;
- c) Possibilidade de se fixarem horas nas repartições para recolha e entrega de expediente.

22/23, 29/30 e 31 de Agosto de 1964.

GABINETE DE ESTUDOS ANTÓNIO JOSÉ MALHEIRO

A) Publicações editadas

EM 1945:

- 1 — *Organização do Programa dos Concursos para as Diferentes Categorias do Quadro do Pessoal da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.* (Esgotada).

EM 1949:

- 2 — *20 Anos de Administração Pública,* pelo Dr. Aureliano Felismino. (Esgotada).

EM 1950:

- 3 — *Instruções para o Processamento de Folhas de Despesa e Requisições de Fundos.*

EM 1951:

- 4 — *Finanças Nacionais,* pelo Dr. Joaquim José de Paiva Correia.

- 5 — *Palestras Profissionais Destinadas aos Opositores ao Concurso para Preenchimento de Vacaturas de Chefes de Secção do Quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.* (Esgotada).

- 6 — *A Macroeconomia e a Ciéncia das Finanças,* pelo Dr. Joaquim José de Paiva Correia.

EM 1952:

- 7 — *Servidores Civis Subscritores da Caixa Geral de Aposentações Vítimas de Desastres em Serviço.* (Instruções tendentes a facilitar a execução do Decreto-Lei n.º 38 523, de 23 de Novembro de 1951).

- 8 — *Apontamentos para Segundos-Oficiais,* de harmonia com o programa dos concursos aprovado pela Portaria n.º 11 039, de 27 de Julho de 1945.

- 9 — *Apontamentos para Primeiros-Oficiais,* de harmonia com o programa dos concursos aprovado pela Portaria n.º 11 039, de 27 de Julho de 1945.

EM 1953:

- 10 — *Orçamento Geral do Estado.* — Instruções elaboradas nos termos do n.º 4.º da Portaria n.º 14 389, de 18 de Maio de 1953, a observar pelos serviços na organização dos projectos de orçamento e pelas repartições da Direcção-Geral da Contabilidade Pública na sua coordenação e informação.

- 11 — *Subsídios para a Organização do Balanço do Estado.* (Esgotada).

- 12 — *Apontamentos para Terceiros-Oficiais,* de harmonia com o programa dos concursos aprovado pela Portaria n.º 11 039, de 27 de Julho de 1945.

EM 1954:

- 13 — *Abono de Família dos Servidores do Estado.* (Instruções para a execução do Decreto-Lei n.º 39 844, de 7 de Outubro de 1954).
- 14 — *Apontamentos para Aspirantes*, de harmonia com o programa dos concursos aprovado pela Portaria n.º 11 039, de 27 de Julho de 1945.

EM 1955:

- 15 — *Normalização de Informações e Forma de Apresentação de Processos.*
- 16 — *Os Primeiros Dez Anos de Vida do Gabinete de Estudos António José Malheiro.*

EM 1956:

- 17 — *Aquisições do Estado, Autorização de Despesas e Dispensa de Concurso Público e Contrato Escrito* (artigo 14.º da Lei n.º 2079, de 21 de Dezembro de 1955).
- 18 — *Contas de Exploração e de Estabelecimento das Empresas do Estado* (estrutura do mapa n.º 2 do preâmbulo do Orçamento Geral do Estado).
- 19 — *Rendimento Médio.* (Esgotada).
- 20 — *Orçamentos Privativos.* — Instruções elaboradas nos termos do n.º 5.º da Portaria n.º 16 009, de 19 de Outubro de 1956, para preenchimento dos impressos a utilizar na apresentação a visto ministerial dos orçamentos privativos dos serviços, aprovadas por despacho de S. Ex.ª o Ministro das Finanças de 29 de Outubro de 1956. (Esgotada).
- 21 — *Despesas de Anos Económicos Findos.* (Esgotada).
- 22 — «*Contrôle* do Trabalho em cada Uma das Secções. (Esgotada).

EM 1957:

- 23 — *Remunerações Acessórias. Regime de Abonos na Acumulação de Cargos. Ajudas de Custo.* (Decreto-Lei n.º 40 872, de 23 de Novembro de 1956). Instruções para a sua execução aprovadas por despacho de S. Ex.ª o Ministro das Finanças de 4 de Janeiro de 1957. (Esgotada).
- 24 — *Para Uma Melhor Consciência Administrativa — 1. Vamos Racionalizar a Utilização dos Impressos?*
- 25 — *A Selecção do Pessoal para Funções de Chefia.* (Esgotada).
- 26 — *Comissão de Compras da Direcção-Geral da Contabilidade Pública. — Seu Funcionamento.*
- 27 — *Para Uma Melhor Consciência Administrativa — 2. Vamos Racionalizar a Utilização dos Artigos de Expediente?*
- 28 — *O Fundador do Gabinete de Estudos António José Malheiro.* (Palestra proferida em 14 de Junho de 1957 pelo director-geral da Contabilidade Pública, na inauguração de uma sala de cursos).
- 29 — *I Seminário para Opositores ao Concurso para Chefes de Secção.*
- 30 — *A Escola Nacional de Administração em França.* (Esgotada).
- 31 — *Despesas Públicas — Seus Efeitos Económicos.*
- 32 — *Actividades Económicas de Serviços do Estado — Uniformização da Escrita Digráfica e Sua Ligação com a Contabilidade Orçamental.* (Esgotada).

EM 1958:

- 33 — *Abono de Família dos Servidores do Estado.* (Instruções para a execução do Decreto-Lei n.º 39 844, de 7 de Outubro de 1954, com as alterações que lhe foram intro-

duzidas pelos Decretos-Leis n.^{os} 41 523 e 41 671, respectivamente de 6 de Fevereiro e de 11 de Junho de 1958).

EM 1959:

- 34 — *Método a Seguir na Conferência de Recibos e Averbamento destes nas Autorizações de Pagamento.*
- 35 — *A Estrutura e o Funcionamento do Ministério das Finanças — A Importância e a Estrutura das Receitas e Despesas Públicas em função do Desenvolvimento Económico do País.*
- 36 — *Inauguração da Biblioteca e Tarefas Adicionais para 1959.* (Esgotada).
- 37 — *II Seminário — Apreciação e Discussão do Trabalho do Primeiro-Oficial Luis Gonzaga Fernandes Tavares, Subordinado ao Título: «Novas Perspectivas no Domínio da Ciéncia das Finanças».*
- 38 — *Valorização Profissional do Pessoal da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.* (Palestra proferida pelo chefe da 12.^a Repartição, Dr. Henrique Daries Louro).
- 39 — *Colóquio entre os Chefes de Secção da Conta sobre Métodos de Conferência de Recibos, das Contas de Pagamento e Averbamento das Autorizações Expedidas.*
- 40 — *Tabelas de Abonos e Descontos ao Pessoal do Ensino Primário e Principais Regras a Observar no Seu Cálculo e no Processamento das Respectivas Folhas.* (Esgotada).
- 41 — *Tabelas para o Cálculo e Processamento de Abonos aos Funcionários Colocados nos Serviços Regionais do Ministério da Economia.* (Esgotada).

EM 1960:

- 42 — *A Simplificação Efectuada no Orçamento de 1960 nos Agrupamentos das Receitas Públicas.* (Palestra proferida pelo adjunto do chefe da 1.^a Repartição, Joaquim das Neves Santos).
- 43 — *O Problema da Mecanização do Processamento dos Abonos dos Servidores e Pensionistas do Estado.* (Palestra proferida pelo chefe da Repartição Central, Dario Gonçalves).
- 44 — *Construir o Futuro sobre as Posições Conquistadas.* (Palavras proferidas em 27 de Abril de 1960 pelo Dr. Aureliano Felismino, no Gabinete de Estudos António José Malheiro).
- 45 — *Abonos às Famílias de Falecidos Servidores.* (Instruções para a execução do Decreto-Lei n.^o 42 947, de 27 de Abril de 1960, e Portaria n.^o 17 698, da mesma data, aprovando os modelos de impressos a utilizar).
- 46 — *Organização e Métodos nas Repartições da Direcção-Geral da Contabilidade Pública,* pelo Dr. Fernando Natividade Alves, adjunto do director-geral da Contabilidade Pública.
- 47 — *Tabelas de Abonos e Descontos aos Assalariados de Carácter Permanente Colocados nos Serviços (sem Autonomia) Regionais do Ministério da Economia e Principais Regras a Observar no Seu Cálculo e no Processamento das Respectivas Folhas.*
- 48 — *Palestras Preferidas pelo Director-Geral da Contabilidade Pública da Suíça, Dr. Maurice Heimann.*
- 49 — *Tabelas de Abonos e Descontos aos Funcionários dos Serviços Regionais do Ministério das Finanças.*
- 50 — *Elementos para a Montagem da Contabilidade Digráfica de Um Estabelecimento do Estado com Autarquia Administrativa e Financeira,* pelo Dr. Jorge Naves.
- 51 — *Tabelas de Abonos e Descontos aos Magistrados e Funcionários dos Tribunais do Trabalho e Principais Regras a Observar no Seu Cálculo e no Processamento das Respectivas Folhas.*

52 — *Para Uma Classificação Económica das Despesas Públicas.* (Ensaio), pelo primeiro-oficial António Faria Moita.

O princípio hedonístico e a produtividade dos serviços públicos — Manifestações espontâneas e providências adequadas através dos tempos, pelo segundo-oficial João Maria da Silva.

53 — *Trabalhos de Remodelação do Arquivo-Geral da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.*

54 — *Colóquio entre os Chefes das Secções de Liquidação sobre Métodos a Seguir na Conferência de Folhas (das 2.ª e 3.ª classes de despesas) e de Requisições de Fundos.*

EM 1961:

55 — *Tabelas de Abonos e Descontos aos Funcionários Colocados nos Serviços Regionais do Ministério das Obras Públicas e Principais Regras a Observar no Seu Cálculo e no Processamento das Respectivas Folhas.*

56 — *Organização e Métodos — Algumas Notas.* (Palestra proferida pelo chefe da Repartição Central, Dario Gonçalves).

57 — *Tabelas de Abonos e Descontos aos Assalariados de Carácter Permanente Colocados nos Serviços (sem Autonomia) Regionais do Ministério das Obras Públicas e Principais Regras a Observar no Seu Cálculo e no Processamento das Respectivas Folhas.*

58 — *Contabilidade do Estado — Balanço — Ponto do Programa do Concurso para Chefes de Secção.* (Palestra proferida pelo chefe da 2.ª Repartição, Raul da Silva Baptista).

59 — *A Classificação das Despesas Públicas e a Progressão do Sector Extraordinário — Alguns Subsídios para Facilitar o Estudo dos Seguintes Pontos: Balança Comercial e Balança de Pagamentos; Rendimento Nacional.* (Noções). (Palestras proferidas pelo chefe da Repartição da Conta, Joaquim das Neves Santos).

60 — *Temas de Administração Pública,* pelo primeiro-oficial António Leal Telo.

EM 1962:

61 — *Trabalhos Dactilográficos — Alguns Conselhos para o Seu Aperfeiçoamento.* (Palestra proferida pelo chefe da Repartição do Abono de Família e das Pensões, Dario Gonçalves).

62 — *Tabelas de Abonos e Descontos aos Funcionários do Estado e Principais Regras a Observar no Seu Cálculo e no Processamento das Respectivas Folhas.*

63 — *Apontamentos para Terceiros-Oficiais,* de harmonia com o programa dos concursos aprovado pela Portaria n.º 18 596, de 14 de Julho de 1961.

64 — *Instruções para a Contabilização Geral das Receitas e Despesas dos Serviços com Autonomia Administrativa.*

65 — *Apontamentos para Segundos-Oficiais,* de harmonia com o programa dos concursos aprovado pela Portaria n.º 18 596, de 14 de Julho de 1961.

66 — *Política Profissional — Palavras proferidas pelo director-geral da Contabilidade Pública, no acto de posse dos novos terceiros-oficiais realizado em 26 de Novembro de 1962.*

EM 1963:

67 — *Tabelas de Abonos e Descontos aos Funcionários Colocados nos Serviços Regionais do Ministério da Justiça e Principais Regras a Observar no Seu Cálculo e no Processamento das Respectivas Folhas.*

- 68 — *Necessidade de Formar e Aperfeiçoar o Pessoal Burocrático* — por António Júlio Simões de Aguiar.
- 69 — *Instruções para a Escrituração do Livro de Contas Correntes com as Dotações Orçamentais. (Serviços com Autonomia Administrativa)*.
- 70 — *Instruções para a Escrituração do Livro de Contas Correntes com as Dotações Orçamentais. (Serviços sem Autonomia Administrativa)*.
- 71 — *Instruções a Observar na Liquidação dos Abonos dos Servidores e dos Pensionistas do Estado a Incluir em Folhas a Elaborar por Processo Mecanográfico*.
- 72 — *Reorganização dos Serviços da Direcção-Geral da Contabilidade Pública*.
- 73 — *Alguns Aspectos da Intervenção do Estado na Vida Económica* — pelo segundo-oficial Diogo Pires Neves.

EM 1964:

- 74 — *A Expansão da Despesa Extraordinária e o Problema da Sua Cobertura*, pelo Dr. Aureliano Felismino.
- 75 — *Organização e Métodos — Serviços de «Entrada» e de «Conta»*. (Instruções a observar pelas repartições da contabilidade pública na utilização dos respectivos impressos, aprovadas por despacho ministerial de 29 de Junho de 1954).

B) Outras actividades

EM 1945:

Palestras profissionais destinadas aos opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de primeiros-oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública, realizadas no Instituto Superior de Ciências Económicas e Financeiras.

EM 1946:

Curso de preparação dos opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de segundos-oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

EM 1948:

Ex-libris do Gabinete de Estudos.

EM 1949:

Cursos de preparação dos opositores aos concursos para preenchimento de vacaturas de primeiros e segundos-oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

EM 1951:

Palestras profissionais destinadas aos opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de chefes de secção do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

EM 1953:

Cursos de aperfeiçoamento para opositores aos concursos para preenchimento de vacaturas de primeiros e segundos-oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

EM 1955:

Curso de aperfeiçoamento para opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de segundos-oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

EM 1957:

Curso de aperfeiçoamento para opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de primeiros-oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

Palestra subordinada ao título: «O fundador do Gabinete de Estudos António José Malleiro», proferida em 14 de Junho pelo director-geral da Contabilidade Pública, na inauguração de uma sala de cursos.

I Seminário para opositores ao concurso para chefes de secção.

EM 1958:

Curso de aperfeiçoamento para opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de segundos-oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

EM 1959:

II Seminário para apreciação e discussão do trabalho do primeiro-oficial Luís Gonzaga Fernandes Tavares, subordinado ao título: «Novas perspectivas no domínio da ciência das finanças».

Palestra subordinada ao título: «Valorização profissional do pessoal da Direcção-Geral da Contabilidade Pública», proferida pelo chefe da 12.^a Repartição, Dr. Henrique Daries Louro.

Colóquio entre os chefes de secção da Conta sobre métodos de conferência de recibos, das contas de pagamento e averbamento das autorizações expedidas.

EM 1960:

Palestra subordinada ao título: «A simplificação efectuada no orçamento de 1960 nos agrupamentos das receitas públicas», proferida pelo chefe da 1.^a Repartição, Joaquim das Neves Santos.

Palestra subordinada ao título: «O problema da mecanização do processamento dos abonos dos servidores e pensionistas do Estado», proferida pelo chefe da Repartição Central, Dario Gonçalves.

«Construir o futuro sobre as posições conquistadas» — palavras proferidas em 27 de Abril pelo Dr. Aureliano Felismino, na Sala de Cursos do Prof. Costa Leite (Lumbrales).

Palestras proferidas pelo director-geral da Contabilidade Pública da Suíça, Dr. Maurice Heimann.

Colóquio entre os chefes das secções de liquidação sobre métodos a seguir na conferência de folhas (das 2.^a e 3.^a classes de despesas) e de requisições de fundos.

EM 1961:

Palestra subordinada ao título: «Ainda a propósito da valorização profissional do pessoal da Direcção-Geral da Contabilidade Pública», proferida pelo Dr. Henrique Daries Louro, como presidente da comissão de leitura designada para apreciar os trabalhos apresentados por funcionários da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

Palestra subordinada ao título: «Organização e métodos — Algumas notas», proferida pelo chefe da Repartição Central, Dario Gonçalves.

«Orientação do novo programa de concursos e realização das respectivas provas» — palavras proferidas pelo director-geral da Contabilidade Pública na Sala de Cursos do Prof. Costa Leite (Lumbrales).

Sessões de estudo — Encontros — para opositores aos concursos para preenchimento de vacaturas de primeiros e segundos-oficiais.

Palestra subordinada ao título: «Contabilidade do Estado; Balanço (ponto do programa do concurso para chefes de secção)», proferida pelo chefe da 2.ª Repartição, Raul da Silva Baptista.

Palestra subordinada ao título: «A classificação das despesas públicas e a progressão do sector extraordinário», proferida pelo chefe da Repartição da Conta, Joaquim das Neves Santos, e dirigida aos opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de chefes de secção do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

Palestra subordinada ao título: «Alguns subsídios para facilitar o estudo dos seguintes pontos: Balança Comercial e Balança de Pagamentos; Rendimento Nacional (Noções)», proferida pelo chefe da Repartição da Conta, Joaquim das Neves Santos, e dirigida aos opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de chefes de secção do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

EM 1962:

Palestra subordinada ao título: «Trabalhos dactilográficos — Alguns conselhos para o seu aperfeiçoamento», proferida pelo chefe da Repartição do Abono de Família e das Pensões, Dario Gonçalves.

Curso de preparação para os aspirantes opositores ao concurso para terceiros-oficiais.