000. 6.408

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS DIRECÇÃO-GERAL DA CONTABILIDADE PÚBLICA

Gabinete de Estudos António José Malheiro

A preparação técnica dos funcionários em face do desenvolvimento dos serviços

PELOS PRIMEIROS-OFICIAIS

FRANCISCO DE JESUS NUNES, JOÃO MARIA SEREJO E CARLOS NEVES GOMES



Sumário

	Pág.
1. INTRODUÇÃO	. 5
2. DESENVOLVIMENTO:	. 13
2.1. Sessão de estudos de Alcalá de Henares de 1965	. 15
2.2. Resumo histórico do desenvolvimento económico e administrativo	18
2.3. Desenvolvimento dos serviços públicos	. 22
2.4. Serviço de Organização e Métodos (O & M)	. 26
2.5. Administração do pessoal	. 28
2.6. Selecção e recrutamento do pessoal administrativo	32
2.7. Formação técnica do pessoal	36
2.8. O caso português	43
3. BIBLIOGRAFIA	49

1. INTRODUÇÃO

Grande parte da nossa existência, quer considerada no âmbito individual, quer no plano colectivo, decorre na dominante e quantas vezes obsessiva preocupação dos dias futuros. Neste sentido dirigimos os nossos pensamentos tendo em conta o caminho já percorrido e atendendo ao momento em que estamos. O mesmo acontece na governação dos povos.

Na nossa Administração Pública, cuja situação presente e o seu futuro desenvolvimento constituem assuntos preocupantes, perante as necessidades colectivas que continuamente crescem com o progresso, não poderá o Estado dispensar-se de programar na directriz de urgentemente fomentar os processos respeitantes ao aumento do nivel de vida da Nação o que, por certo, sendo conseguido, provocará o acrescimento de actividades nos diversos departamentos ao serviço do público.

Em virtude do desenvolvimento crescente das funções governamentais, consequente ao rápido progresso tecnológico, económico e social dos últimos anos, o Estado constatou a necessidade de exercer um maior contrôle pela direcção central administrativa e daí a conveniência da criação de órgãos próprios, com as suas actividades orientadoras e fiscalizadoras centralizadas e estruturadas para rápida actuação, devendo constituir as suas pesquisas e estudos valiosos elementos destinados a permitirem a procura de soluções da competência do Poder Executivo.

Estes progressos e os futuros processos de actuação aconselham a Administração Pública a conseguir grupos de trabalho constituídos por elementos humanos capazes de formarem organizações administrativas aptas, moral e profissionalmente, a realizarem as tarefas do Estado.

Entre nós, a enfrentação dos problemas técnicos, económicos e sociais é um imperativo urgente e inadiável que irá ao encontro de uma comunidade desejosa de uma aceleração do ritmo de acréscimo do produto nacional, da repartição mais equitativa dos rendimentos e da correcção progressiva dos desequilíbrios regionais de desenvolvimento, anseios considerados como primordiais no III Plano de Fomento, cujos objectivos serão alcançados se um funcionalismo público capaz e competente estiver em condições de resolver os problemas administrativos, financeiros, económicos e técnicos que nos grandes empreendimentos surgem.

Em Portugal, a crescente expansão dos serviços públicos é uma realidade consoladora a mostrar que o Estado procura considerar as presentes e as futuras necessidades da Nação, em constante aumento, em consequência da melhoria

dos factores económicos e sociais e do desenvolvimento do fenómeno da generalizada aspiração de maiores benefícios por parte da colectividade, em face da comparação dos níveis de vida dos povos menos favorecidos com os dos mais evoluídos.

Este confronto provoca o desejo de se fugir à inferioridade para se passar a uma economia mais progressiva, a conseguir pela intervenção dos serviços públicos.

Pertence aos poderes públicos escolher e impor os objectivos a atingir, os fins a alcançar e os meios para os conseguir, e é também a eles que compete estimular a conjugação de todas as forças nesta acção comum.

Na falta de poder de inciativa individual competirá ao Estado criar os factores dinâmicos indispensáveis que vençam a inércia e o marasmo em que uma Nação possa cair, porque, além da utilização da natureza, do elemento humano e do capital, o desenvolvimento económico-social exige um planeamento e uma intervenção com poderes tão latos que só o Estado os possui. Essa necessária intervenção será uma fase do processo de transformação destinada a ser progressivamente substituída ou integrada pela iniciativa privada.

Para que não tenhamos prejudiciais atrasos parcelares na fomentação dos assuntos económicos, o Governo está a conduzir o País para a unidade económica em escala inter-regional e, paralelamente, a promover a sua maior comparticipação no comércio internacional, através da integração em algumas das economias europeias.

O desejo de integração económica está provocando uma nova fase na nossa política, cujos objectivos se resumem na preocupação de se conseguir, além da expansão internacional, uma economia verdadeiramente nacional, o desenvolvimento económico acelerado de todo o espaço português, e a eliminação gradual de todas as restrições à liberdade de troca de mercadorias, serviços, capitais e movimento de pessoas, entre os diversos territórios portugueses, a fim de se obter a fusão dos mercados nacionais.

A razão desta política advém da característica de constituirmos uma Nação pluricontinental com descontinuidade geográfica, mas que deseja ver os seus problemas enfrentados por uma economia devidamente planificada pelo Estado, cujo intervencionismo também se tem orientado no sentido do desenvolvimento do comércio internacional.

Portanto, em 1960, Portugal ingressou na Associação Europeia de Comércio Livre (E. F. T. A. — European Free Trade Association), constituída por Portugal, Austria, Dinamarca, Noruega, Suécia, Suiça e Reino Unido da Grã-Bretanha e

Irlanda do Norte (Mercado dos Sete), a que aderiu a Finlândia, cujos objectivos são a eliminação dos obstáculos ao comércio pela promoção de uma cooperação económica mais estreita entre os seus membros e também com os países da Comissão Económica Europeia (C. E. E. — Tratado do Mercado Comum), constituída pela Alemanha Ocidental, Bélgica, Luxemburgo, França, Holanda e Itália (Grupo dos Seis), e ainda com os da Organização Europeia de Cooperação Económica (O. E. C. E.) extinta em 1960 e substituída pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico (O. C. D. E.), instituição que está concedendo uma real cooperação internacional para a solução de alguns graves problemas económicos postos em escala mundial, visto que se encontra em condições de dar a melhor colaboração para a solução desses problemas.

Em virtude destes intervencionismos do Estado e de outros novos e antigos problemas tendentes ao aumento do nivel de vida nacional, que terão de ser estudados e resolvidos através dos apropriados departamentos, a Administração Pública carece de urgente revisão e reestruturação dos seus quadros e de novos métodos de trabalho, por forma a aumentar-se o rendimento e a evitar-se pessoal em excesso ou de baixa produtividade.

Este objectivo só poderá ser alcançado com uma profunda reforma administrativa, onde o factor humano seja o elemento primário, criando-se providências tendentes a assegurar a formação e o aperfeiçoamento profissional dos servidores do Estado, a conseguir a melhor eficiência destes no desempenho das suas funções e a definir as condições económico-sociais dos referidos servidores.

Tal reforma é indispensável, em face das realidades em evolução, e de tal modo prementes que têm determinado medidas excepcionais para alguns sectores da administração pública, as quais, constituindo paliativos explicáveis pelas circunstâncias, não se enquadram nos padrões tradicionais.

Porém, uma geral remodelação dos quadros integrada na reforma administrativa depende de amplo estudo onde deverão imperar os modernos métodos de organização, de actuação e preparação profissional.

Há vários anos que estão em preparação os elementos em que assentará a reforma administrativa que, como já se salientou, cuidará do factor humano. Impõe-se uma reestruturação dos quadros na presença do êxodo dos funcionários, o que provoca a sua falta em número e em qualidade nos serviços estaduais quando estes, cada vez mais, exigem maior especialização.

Esta reestruturação deverá procurar fazer desaparecer o desnível dos vencimentos entre os funcionários do Estado, das autarquias locais e dos organismos de coordenação económica e os empregados das empresas privadas, o que é indispensável para que se ofereça a mesma atracção para o emprego público e para o privado, proveniente de numa igualdade de proventos se facultar ao indivíduo a possibilidade de opção pela actividade que mais desejar, com o máximo rendimento económico e social.

A entrada na carreira do funcionalismo público não é fácil, sendo de considerar que exige cursos e concursos e, mesmo possuidor de um diploma ou havendo demonstrado em concurso boa aptidão e capacidade, o funcionário carece de um largo período de aprendizagem, de conhecimento, tanto quanto possível completo, dos assuntos que é obrigado a tratar, mas, sobretudo da conveniente interpretação e hábil aplicação das leis e regulamentos.

No concurso público são apreciadas as qualificações especiais e gerais, exigidas antes da entrada do funcionário e necessárias no decurso da sua actividade. Logo, a formação profissional do funcionário público poderá dividir-se em duas partes, as quais são: a educação geral que compartilha com as outras pessoas ao serviço do sector público e a própria das suas funções que terá de melhorar gradualmente.

O funcionário, por esta forma valorizado, estará em condições de obter acesso por promoção na sua escala hierárquica e de produzir mais e melhor trabalho, havendo, apenas, como limite a esses acessos o nivel de competência pessoal e a maior ou menor força de vontade.

Mas, faltava criar o órgão técnico central que fosse incumbido de planear e promover as providências tendentes ao aperfeiçoamento e permanente actualização da Administração Pública, órgão necessário, visto que, do funcionamento deste novo departamento, será lícito esperar uma acção significativa no estudo e resolução dos inúmeros assuntos que nos tempos presentes defronta a máquina administrativa, como a melhoria das condições económico-sociais e a formação e aperfeiçoamento profissional dos servidores do Estado, uma nova estruturação dos seus quadros, a adopção de novos métodos de trabalho e das técnicas de funcionamento dos serviços públicos, e a periódica revisão, codificação e divulgação das normas legislativas e regulamentares, a fornecer aos funcionários, problemas cuja solução se impõe, a fim de facilitar a actuação e a permanência dos servidores do Estado no serviço público, com um paralelo acréscimo de eficiência na actividade administrativa.

Esta falta foi superada com a promulgação do Decreto-Lei n.º 48 058, de 23 de Novembro de 1967, que criou na Presidência do Conselho o Secretariado da Reforma Administrativa e, por outro lado, nós estamos a iniciar a organização das bases para que o atrás assinalado seguramente aconteça, promovendo a urgente alfabetização da juventude num grau mais elevado, através da recente

criação dos ciclos complementar do ensino primário e preparatório do ensino secundário, ambos constituindo escolaridade obrigatória, porque a alfabetização é factor primordial de integração social e de enriquecimento da pessoa e, para a sociedade, instrumento privilegiado de progresso económico e desenvolvimento. A tal propósito o Papa Paulo VI, na «Populorum Progressio», afirma: A fome de instrução não é menos deprimente do que a fome de alimentos; e acentua: Pode mesmo afirmar-se que o crescimento económico depende, em primeiro lugar, do progresso social; e mais vincadamente: Por isso, a educação de base é o primeiro objectivo de um plano de desenvolvimento.

Em Portugal há que preparar um futuro firme, e o futuro é a juventude, a qual tem direito à cultura, a fim de ser recrutada para se construir com ela, devidamente habilitada, uma grande e próspera Nação.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 — SESSÃO DE ESTUDOS DE ALCALÁ DE HENARES DE 1965

Em Alcalá de Henares, onde os espanhóis instalaram o seu Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Funcionários, uma das realidades de maior significado da reforma administrativa em execução no país vizinho, realizou-se de 13 a 25 de Setembro de 1965 uma sessão de estudos consagrada à administração pública e ao desenvolvimento económico.

A finalidade principal da sessão de estudos foi o exame da forma como a administração pública deve ser utilizada para se atingirem os objectivos do desenvolvimento económico.

Procurou-se sobretudo ter em consideração os problemas correntes que surgem quando é preciso traduzir na prática e nos factos os referidos objectivos à luz das experiências não só dos países em via de desenvolvimento como dos países mais avançados.

O estudo destes problemas de desenvolvimento económico e de administração pública teve em vista ajudar os países em via de desenvolvimento a reduzir o fosso que os separa dos mais avançados.

A sessão de estudos foi promovida pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico (O. C. D. E.) a favor dos países membros e associados que estejam considerados em via de desenvolvimento, estando presentes delegações da Espanha, Grécia, Islândia, Jugoslávia, Portugal e Turquia, a fim de que seja dada realização aos objectivos de progresso económico e social que estes países se propõem atingir.

Porém, para que se verifique melhoria económico-social torna-se indispensável a existência de uma eficiente administração pública, capaz não só de dar corpo às orientações da política definida pelos órgãos de soberania, mas também de assegurar ou velar pela devida concretização prática dessa mesma política e objectivos por ela visados.

No entanto, a necessidade de uma máquina administrativa eficaz ainda mais se acentua nos países menos desenvolvidos, visto que, nestes, o Estado tem responsabilidades acrescidas pelo dever de promover o fomento da economia, de forma que os recursos escassos sejam adequadamente repartidos e aproveitados, com vista à aceleração do ritmo de crescimento dos factores de rendimento para o alcance em prazo pouco longo de mais altos níveis de bem-estar para a maioria dos respectivos cidadãos.

A consciência generalizada dessa importância é revelada pelo interesse que diversas organizações internacionais com preocupações no domínio do económicosocial têm posto no estudo de problemas relativos à administração pública e no movimento de reforma administrativa que há alguns anos se tem vindo a desencadear e generalizar em tantos países, aliás em estádios de desenvolvimento os mais diversos.

O curso de Alcalá de Henares, povoação situada a cerca de 35 quilómetros de Madrid, tem neste estudo interesse, em virtude de nele ter sido considerada a preparação técnica dos funcionários em face de um paralelo desenvolvimento dos serviços, pois, o programa versou sobre os seguintes temas:

- I) Problemas de pessoal: remuneração e recrutamento
- II) Problemas de estrutura e coordenação
- III) Problemas das relações com o público.
- O tema I) Problemas de pessoal, abrangeu debates sobre:
- 1.º Aspectos económicos e sociológicos gerais da remuneração dos funcionários, considerando os seguintes assuntos:
 - a) Vencimentos dos servidores públicos e rendimento nacional;
 - b) Métodos de classificação dos salários;
 - c) Classificação por empregos;
 - d) Noções de eventualidade e de carreira;
 - e) Relação entre os vencimentos do sector público e do sector privado;
 - f) Papel das organizações profissionais dos funcionários.
- 2.º Ordenamentos individuais da remuneração dos funcionários, abrangendo:
 - a) Carreira e modalidades de promoção;
 - b) Escolha e antiguidade;
 - c) Prémios de rendimento e gratificações ou abonos diversos;
 - d) Necessidade de conciliar a homogeneidade das remunerações públicas e a sua adaptação individual à diversidade das funções;
 - e) Conveniência de revisões periódicas da classificação dos empregos;
 - f) Organismos competentes e processos de revisão.
- 3.º O recrutamento dos funcionários e a sua formação antes da entrada em serviço, versando sobre:
 - a) Nivel de formação e nivel de recrutamento;

- b) Papel da universidade e das escolas técnicas ou dos institutos especializados na formação dos futuros funcionários;
- c) Métodos de selecção;
- d) Diferentes modalidades de concursos;
- e) Concursos amplos, abertos para um conjunto de empregos, e concursos restritos, limitados a alguns empregos específicos.
- 4.º A formação dos funcionários depois da sua entrada em serviço, abrangendo os seguintes problemas:
 - a) Como melhorar a competência profissional dos funcionários;
 - b) Como preparar os quadros médios a ascenderem aos quadros superiores.
- O tema II) Problemas de estrutura e de coordenação, abrangeu debates sobre:
 - 1.º Órgãos da reforma da administração, considerando:
 - a) Condições gerais das reformas administrativas;
 - b) Reformas de estruturas e aperfeiçoamentos das técnicas;
 - c) Suas dificuldades;
 - d) Necessidade de fazer apelo a órgãos especiais de reforma, permanentes ou temporários;
 - e) Exemplos práticos de reformas realizadas.
 - 2.º A organização e o papel dos serviços O & M (Organização e Métodos) como instrumentos permanentes da reforma administrativa, focando as missões periódicas destes serviços, as condições e métodos de funcionamento e os resultados obtidos.
 - O tema III) Problemas das relações com o público, abrangeu debates sobre:
 - 1.º Relações entre as autoridades políticas e as autoridades administrativas à escala nacional e local, designadamente no domínio das intervenções económicas da administração.
 - Partidos políticos, grupos de pressão e as suas relações com a administração.
 - 3.º Relações das autoridades administrativas centrais (Ministérios e empresas nacionais) com as autoridades administrativas locais dos diversos níveis, englobando assuntos como os seguintes:

- a) Condições e limites da fiscalização exercida pelas primeiras sobre as segundas;
- b) Organização da tutela nomeadamente em matéria financeira e económica;
- c) Condições de participação das autoridades regionais locais na elaboração e execução dos programas de desenvolvimento.
- 4.º Relações entre as autoridades administrativas centrais e os organismos verticais de acção económica especializada, versando sobre:
 - a) Estabelecimentos públicos, empresas nacionais, sociedades de economia mista;
 - b) Como conciliar a autonomia de gestão e a necessidade de coordenar a acção em função da política económica nacional;
 - c) Relações entre os serviços de planificação e os grandes serviços encarregados da execução dos programas.
- 5.º Relações entre a administração e o público, desdobrando-se este tema em dois:
 - a) Contacto entre a administração e o público, compreendendo o acolhimento público nos serviços administrativos; melhoramento dos contactos pessoais; escolha dos empregados do contacto; acolhimento reservado aos pedidos do público formulados com vista a obter um esclarecimento ou a dar andamento a uma reclamação;
 - b) Novas formas de participação activa dos administrados na acção administrativa e designadamente no domínio económico.

Trata-se de um programa vasto, abarcando todos os temas e assuntos que podem ser equacionados e tratados no âmbito de uma reforma administrativa, entre nós em estudo, a preparar e pôr em prática em qualquer nação, porque poderá servir de útil fonte de informações e esclarecimentos para todos aqueles que num país se vêem debruçados sobre os temas da administração pública e sua reforma.

2.2 — RESUMO HISTÓRICO DO DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E ADMINISTRATIVO

O chamado mundo antigo prolonga-se desde as primeiras civilizações de há quatro mil anos antes da nossa era até à decadência do Império Romano e sua dispersão no período dos Bárbaros e do Feudalismo.

Na Idade Média, o século XII assinala o início de uma nova era de vida que se projecta nos séculos seguintes.

Se recuarmos uns milénios no tempo e pensarmos na evolução operada desde os primórdios das relações humanas até ao bem-estar económico e social dos nossos tempos, pasmamos de admiração ao contemplarmos a obra realizada pelo génio humano.

Segundo os sociólogos e pré-historiadores, o homem teria passado pelas três fases sucessivas da caça e pesca, domesticação de animais e agricultura, mas, quando se fala em sociedades de caçadores, domesticadores ou agricultores, quer dizer-se que se trata de uma sociedade em que predomina a caça, a domesticação de animais ou a agricultura, sem embargo de nela existirem outras actividades secundárias.

Conforme o tipo predominante de actividade destes povos, os mesmos seriam mais ou menos nómadas ou sedentários.

Começando pelo nomadismo, passando pelo artesanato até ao empório industrial do mundo actual, notamos que o homem teve necessidade de se reunir e organizar, acabando por formar Nações independentes onde estão regulamentadas as relações individuais.

No nomadismo as necessidades do homem limitavam-se à alimentação, mas, precisando também proteger-se do clima, com calor, sol, frio e chuvas, teve de construir abrigos e de fabricar o vestuário, para o que inventou os necessários instrumentos. A defesa em relação aos animais ferozes mais o levou a buscar os meios de protecção precisos.

Mas, sendo a alimentação uma necessidade instante, os clãs deslocavam-se em busca dos alimentos; porém, as situações de incerteza surgiam e então esses povos errantes verificaram a conveniência de se unirem criando os primeiros laços de organização, passando-se às relações resultantes da produção de bens, sua troca e consumo.

Já cerca do ano 2900 A. C. os Fenícios, povo de viajantes e de comerciantes, criaram um tal desenvolvimento económico e comercial que tiveram de organizar registos contabilísticos, a fim de se controlarem os negócios efectuados através das feitorias.

Os registos contabilísticos foram originados pela propriedade privada dos bens e pelas primeiras relações de troca, sendo, portanto. o objecto destes registos o conhecimento da propriedade das famílias e da comunidade tribal.

Depois aparece a necessidade do contrôle económico dos bens das instituições religiosas e do Estado, dos tributos devidos e arrecadados por este e das operações realizadas pelos mandatários comerciais. A primeira administração gera-se, assim, tanto na esfera patrimonial privada como na pública.

No entanto, em virtude da falta de vias de comunicação a economia processava-se sob uma forma fechada, em que o produtor agrícola quase apenas procurava satisfazer as próprias necessidades, sendo os artesãos das cidades os que trabalhavam para o mercado de âmbito meramente local.

No mundo ocidental houve um período sombrio da sua história, em virtude das razias dos Normandos ao Norte e dos Muçulmanos ao Sul terem consolidado o regime feudal, podendo dizer-se que, no século X, houve um retrocesso de vários séculos. Porém, no século XII inicia-se uma nova era de vida, que impulsionou os séculos seguintes.

As cruzadas dos anos de 1096 a 1270 constituiram acontecimentos que voltaram a dar ao comércio uma amplitude desconhecida desde a queda do Império Romano.

Há uma maior comunicação entre os povos, o que necessàriamente provocou um tráfego mais intenso e ideias de administração.

Assiste-se na Idade Média ao desenvolvimento do artesanato sob a protecção de corporações resultantes do agrupamento dos artesãos em ramos do mesmo ofício, surgindo-nos uma organização metódica em que se movimentava a moeda, pois, quando a economia urbana tem por fulcro o seu abastecimento, o artesão que apresenta directamente os seus produtos no mercado local vende-os a dinheiro.

Até ao fim do século XVIII a Administração Pública apresenta-se com um aspecto de espontaneidade, sem um apoio que se pudesse considerar um sistema racional de estrutura.

Julga-se ter sido nas monarquias de Henrique III, em Inglaterra, e de Luís XIII, em França, que se esboçou a administração pública.

A administração do Estado, que se encontrava concentrada no poder real, começou a ser transferida para o parlamento, iniciando-se a democratização da administração pública.

Em Inglaterra, em 1855, devido à pressão que a classe média exercia para participar nos altos cargos públicos, surge uma comissão de serviço público, cujos resultados se vieram a fazer sentir em 1870, ao ser anunciada a livre competição para aqueles cargos, visto que, até então, os elevados cargos públicos só eram exercidos por membros da aristocracia.

Esta alteração provocou um aperfeiçoamento na administração pública, conseguindo o povo inglês uma tal perfeição da sua máquina administrativa que hoje é conhecida como uma das mais eficientes do mundo.

A administração pública em França tem sido influenciada pelas instituições da antiga Roma, pelo que apresenta, ainda hoje, princípios de origem romana.

Com a Terceira República Francesa assiste-se, desde 1884, à expansão livre das organizações sindicais, passando-se ao início do liberalismo económico-social.

No século passado o nivel de vida era baixo, a duração do dia de trabalho atingia 16 horas e as crianças começavam a trabalhar muito novas.

Os movimentos sociais eram raros e nenhum elemento moral, social ou político surgia para moderar a lei do lucro máximo defendida como regra única na época.

Porém, em 1880, nos Estados Unidos da América do Norte, Frederich W. Taylor criou a organização científica do trabalho com a preocupação primordial de aumentar o rendimento pela divisão das actividades e sua preparação por especialistas. Assim, duas consequências surgiram: A humanização do trabalho, com tendência a tornar-se geral, e o aparecimento da noção do factor humano, entrando-se na época das políticas contratuais do trabalho que começou a desenvolver-se sob a pressão dos acontecimentos económico-sociais e da evolução sociológica proveniente das transformações legislativas.

Nos primórdios do século XX, Henri Fayol, embora tivesse difundido princípios de preferência aplicáveis à administração de empresas privadas, foi o primeiro autor que mostrou a importância da aplicabilidade da racionalização do trabalho na esfera da administração pública.

Ainda hoje, as teorias de Taylor e Fayol constituem as colunas mestras das correntes actuais preconizadoras de técnicas para a organização racional da máquina administrativa do Estado.

A administração francesa preocupa-se especialmente com a estabilidade, pelo que o problema do adestramento do pessoal assume importância mais relevante do que o da sua selecção, visto a cultura geral desempenhar papel importante no recrutamento do pessoal.

O serviço público francês foi remodelado em 1945, tendo sido centralizado o sistema de recrutamento e classificação do pessoal. Com esta reforma foi criada uma escola nacional de administração pública para a preparação dos funcionários.

Na Inglaterra a administração pública é orientada por três autoridades principais: o Ministério responsável pela execução do trabalho e cumprimento da disciplina; o Tesouro donde emanam regulamentos respeitantes aos problemas

financeiros; e a Comissão de Serviço Público que tem a seu cargo o recrutamento dos funcionários de harmonia com as normas do Tesouro.

Do analisado podemos concluir que até ao fim do século XVIII a administração pública apresentava um aspecto de espontaneidade, nada havendo que se pudesse considerar um sistema racional de estrutura. Todavia, o aparecimento da época do liberalismo económico-social provocou a evolução do desenvolvimento dos povos e a necessidade da organização racional da máquina administrativa do Estado.

No sentido de acompanhar o fomento que se verificava a partir de então, os serviços públicos, que eram em número reduzido, tiveram de ser ampliados e criados outros, a fim do Estado atender às necessidades surgidas.

Desta forma se foram alargando as funções dos Estados, até que, nos nossos dias, algumas das organizações estaduais se nos apresentam como as mais poderosas e desenvolvidas que o homem jamais conheceu. É nos países onde existe um notável nivel de vida que tal é possível devido à disciplina e perfeição a que estão submetidas as suas máquinas administrativas, as quais foram concebidas e orientadas em bases científicas e metódicas de actividade.

2.3 — DESENVOLVIMENTO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

O aumento dos serviços públicos, tanto em variedade como em intensidade, resulta de as necessidades colectivas se tornarem maiores com o progresso; por isso, em face da melhoria do nivel de vida, necessário será desenvolver os processos da sua satisfação.

Na verdade, à medida que avança a civilização, os governantes preocupam-se com a organização de serviços públicos destinados a prever certos males sociais ou a impedir certas calamidades públicas, como os de higiene e sanitários; trabalhos públicos para evitar inundações; instituições sociais de várias espécies, a fim de evitar os crimes; estabelecimentos de assistência para evitar o abandono dos pobres; sectores de estudo do fomento, de construção e reparação de portos, estradas e pontes; mas, além destas causas gerais, existem as causas especiais que são de ordem técnica, de ordem económica, de ordem social, de ordem administrativa e de ordem política, a provocarem o desenvolvimento ou a criação de novos serviços.

Há causas de ordem técnica que originam a criação de serviços, como o Gabinete da Ponte sobre o Tejo e o Gabinete de Estudos e Planeamento de Transportes Terrestres; de ordem económica que motivaram a instituição da

Comissão Técnica de Cooperação Económica Externa; de ordem social resultantes do imperativo respeitante ao desenvolvimento da instrução e da necessidade de uma maior protecção ao indivíduo durante o desempenho das suas funções, depois do desempenho quando na inactividade e após o falecimento pela concessão de subsídios à família; de ordem administrativa onde se compreende a acção do Estado na protecção à vida, à saúde e ao trabalho; na orientação e fiscalização da educação; no fomento e contrôle da produção, da indústria e do comércio; na defesa nacional; na construção de vias de comunicação e transportes; e em todas as demais funções que dizem respeito às finalidades do Estado.

Quaisquer programas do Governo terão que amoldar-se às necessidades e problemas da vida rural e da vida urbana, porque as cidades evoluiram para uma vida dinâmica e complexa, passando a enfrentar os problemas próprios do crescimento da população, do aumento e nascimento das indústrias, do desenvolvimento dos subúrbios com o necessário fornecimento de transportes e os problemas de urbanização em paralelo com o aparecimento dos tugúrios de emergência, enquanto que a vida rural deverá ser integrada nos planos de desenvolvimento económico-social, para que se entre no caminho das realizações tendentes à valorização dos recursos naturais dos respectivos territórios.

Tudo isto obriga a transformações contínuas nos planos de saúde pública, educação, obras públicas e urbanismo, meios de transporte e fomento agrícola, no propósito do desenvolvimento económico-social, porque, sobretudo, entre nós, a progressiva integração económica dos territórios que constituem a Nação Portuguesa, vem demonstrando a necessidade de reajustar vários sectores da orgânica administrativa, cuja actuação passará a exercer-se noutra escala de maior actividade, dada a intensa convergência de orientações e critérios que começarão a vigorar depois de unificados.

A onda de progresso técnico, económico e social, que irradia doutros países, mostra-nos a necessidade de se promover a modificação das nossas estruturas económicas, estabelecendo sectores de estudo respeitantes aos elementos do nivel de vida e modo de vida, considerando o poder de compra em relação às remunerações; duração, natureza e condições do trabalho; prolongamento da escolaridade obrigatória; conforto; higiene; duração média da vida; e assistência médica e medicamentosa gratuitas; dependendo a concessão destes benefícios, como acontece no estrangeiro, dos meios e dos métodos de produção, da distribuição e permuta das riquezas e, por consequência, da actividade económica que teremos de fomentar.

A criação ou o desenvolvimento dos actuais serviços que provoquem o

progresso económico aparece-nos como único factor, ou, pelo menos, como um dos mais necessários à nossa recuperação, porque o progresso económico provocará o desenvolvimento técnico e ambos originarão um benefício sensível à colectividade.

A suficiente situação económico-social poderá contribuir para o progresso técnico e um melhor nivel de vida, o que constitui o anseio da humanidade e, consequentemente, dos nossos concidadãos.

Para o País abrem-se perspectivas brilhantes, sendo necessário, contudo, que os esforços não sejam dirigidos exclusivamente para a Metrópole, mas para o conjunto português, visto que, através do mar, o Ultramar espera-nos.

Será indispensável que os respectivos sectores administrativos estudem os desequilíbrios espaciais e procedam ao planeamento nacional, o que constituirá um acréscimo de serviço público que ocupará funcionários com especial preparação.

No que respeita aos desequilíbrios espaciais, como todos os países em vias de desenvolvimento, Portugal é uma sociedade dualista, onde restritas áreas de economia e ambiente moderno estão envolvidas por vastos espaços de economia e sociedade tradicional.

Nota-se a gravidade dos desequilíbrios regionais estudando o valor da população do sector primário dentro da população activa total, distribuição do produto interno e confronto de niveis de vida.

Observa-se uma desigualdade fortíssima favorável a Lisboa, seguida do Porto, de Setúbal, de Braga e Aveiro, ficando em posições inferiores os distritos do Norte e Centro interior e os do Sul. Assim, a estrutura económica do continente português comporta regiões de três categorias, ou sejam: a zona de Lisboa constituindo uma aglomeração com aspectos de excesso, estando a requerer uma política de descentralização; na zona Porto-Braga, Setúbal e região da Covilhã, no que respeita à situação industrial, depara-se-nos o predomínio de indústrias tradicionais, mas em declínio ou apresentando ritmos de desenvolvimento manifestamente desproporcionados em relação à expansão demográfica ou à cadência geral do progresso do País; porém, grande parte da Nação, em suas regiões tipicamente rurais, por vezes, ou está a padecer de excesso de mão-de-obra, que só as indústrias poderão ocupar, ou por efeito do êxodo a mão-de-obra escasseia, o que requer uma transformação estrutural que permita fixar muito maior população, através de indústrias a estabelecer nessas zonas subdesenvolvidas ou atrasadas, de forma que, pelo aumento dos consumos, novos tipos de actividade agrícola contribuam para se criarem estruturas equilibradas nas economias regionais.

Em consequência da existência de zonas subdesenvolvidas o mercado interno tem limitações de vária ordem, porque parte importante da sua população não está em condições de consumir.

O baixo nivel de rendimentos de vastas porções da população que não satisfaz convenientemente as necessidades vitais de alimentação, vestuário e habitação, origina que a produção industrial não possa contar com elas para a colocação dos seus produtos, enquanto o processo de formação e distribuição de rendimentos não sofrer profunda alteração.

Para se combaterem estes efeitos negativos, necessário se torna uma intervenção metódica e persistente no interior das regiões atrasadas e, então, do seu desenvolvimento resultará o paralelo aumento de actividades nos sectores públicos centrais e regionais.

Alguns dos factores que têm originado e promoverão um maior desenvolvimento económico-social e dos serviços públicos provêm dos empreendimentos designados por Planos de Fomento, que incluem entre os seus vários objectivos o ordenamento social, regional, urbano e económico, mas o actual interesse nacional requer uma estrutura regional geral a estabelecer segundo duas alternativas:

- 1) A centralização de todo o planeamento regional numa só organização ao nivel nacional; ou
- 2) Um sistema de descentralização que permitiria a organizações locais desempenhar um papel predominante não só na fomentação, mas ainda na execução dos planos regionais.

Na primeira hipótese o sector criado deveria coordenar estudos feitos por departamentos governamentais sobre aspectos de planeamento regional com os quais tivessem particulares contactos, a fim de elaborar o plano geral de desenvolvimento com base nestes elementos.

Na segunda hipótese os trabalhos pertenceriam a grupos de desenvolvimento económico nas várias regiões, os quais seriam assistidos por departamentos técnicos de planeamento e por organizações especiais nomeadas pelas autoridades locais.

Para já foram criados o Secretariado Técnico da Presidência do Conselho e a Comissão Interministerial de Planeamento e Integração Económica, adoptando-se três ordens de medidas:

 Foi montada no Secretariado Técnico uma divisão de serviços especialmente encarregada dos trabalhos respeitantes ao planeamento regional;

- 2) Concedeu-se ao Conselho de Ministros para os Assuntos Económicos a função de definir as regiões que devem ser objecto de programas regionais de fomento;
- 3) Encarregou-se o Governo de promover a criação de órgãos para recolher e preparar os dados necessários à elaboração dos planos regionais, com a conveniente representação dos interesses locais.

Portanto, as linhas gerais da política do planeamento regional hão-de ser definidas pelo Governo e, designadamente, pelo Conselho de Ministros para os Assuntos Económicos, em face do resultado dos estudos realizados.

É evidente que não se deverá perder a oportunidade de orientar em sentido benéfico a distribuição da população pelas melhores localizações, procurando dotá-la, ao mesmo tempo, com os meios indispensáveis a um estilo de vida urbana equilibrada.

Espera-se que a arrancada para a resolução do problema do planeamento regional será forte e decisiva, através do fomento agrícola, pecuário, florestal, social e da localização de indústrias e outros polos de atracção nas zonas rurais para que o desenvolvimento do País se processe harmònicamente e não envolva, sòmente, a faixa do litoral do território.

Nestes programas de desenvolvimento económico, que originam o aumento de actividades nos vários sectores públicos, terá de se considerar o factor humano e será dele que se ocupará o nosso trabalho no que se segue.

2.4 — SERVIÇO DE ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS (O & M)

Na administração pública podem distinguir-se as funções internas de administração geral e as funções externas ou de administração específica.

As primeiras referem-se aos meios de que o Estado se serve para atingir os seus objectivos, como o planeamento, a obtenção dos recursos financeiros, e a defesa nacional; as segundas dizem respeito a serviços prestados directamente pelo Estado, como os do ensino, saúde e justiça.

Em resultado da evolução crescente das actividades governamentais, consequência do progresso económico e tecnológico, o Estado tem necessidade de um mais perfeito contrôle das suas actividades através de uma administração central, onde existam especialistas que constituam um serviço próprio que está sendo designado por Organização e Métodos ou abreviadamente por O & M.

Esta designação, de origem inglesa, teve o seu aparecimento antes da última guerra e serve para exprimir as actividades de um grupo de funcionários especializados no estudo de problemas de estrutura e funcionamento da administração pública, cuja função é a de emitir pareceres quanto à forma como os serviços públicos se devem orientar de molde a se obter o melhor aproveitamento das suas actividades.

Num plano mais elevado poderá aconselhar a estrutura governamental pela indicação do número de ministérios necessários para a realização de um programa do governo, esclarecer acerca da delimitação de funções nas relações entre os mesmos e dos meios de se coordenarem e harmonizarem as respectivas actividades.

O seu objectivo foi assim descrito por uma comissão da Câmara dos Comuns inglesa: Assegurar a máxima eficiência na acção da máquina executiva do governo e, por meio de uma aplicação especializada de métodos científicos à organização, conseguir economia nas despesas e no trabalho.

A importante realização dos especialistas de O & M na administração pública foi a de ter obtido um desenvolvimento em técnica de análise e simplificação de trabalho acessível a qualquer supervisor medianamente qualificado.

É urgente a criação de equipas de especialistas em questões de organização e métodos de trabalho, ou seja, a instituição duma técnica exercida por pessoal prèviamente sujeito a formação apropriada, cujo objectivo será investigar as condições para uma melhor eficácia na execução das tarefas administrativas. Teremos de instalar um departamento estadual que a esses fins se dedique, estudando os meios de toda a espécie, humanos e materiais, que devam ser reunidos e ajustados em ordem à consecução, nas melhores condições de eficiência e economia, das finalidades prosseguidas por cada serviço, o que constitui a organização, bem como a análise do conjunto de processos de actuação que permitam a execução de cada tarefa nessas mesmas condições óptimas, o que constitui os métodos, a fim de se poder organizar cientificamente o trabalho administrativo.

Deste modo, o melhoramento dos serviços públicos resultará da preparação técnica de funcionários para actuarem no departamento de organização e métodos, órgão que funcionará como elemento de estudo e sugestão, mas não de decisão e intervenção, porque procurará mais aconselhar, orientar e convencer do que impor e dirigir.

A rápida formação de especialistas O & M impõe-se como necessidade urgente, mesmo que, de começo, estes funcionários tenham de trabalhar isoladamente em serviços do Estado, porquanto, no respectivo sector ficaria de

certo demonstrada a vantagem das suas actuações e depois de obtida suficiente experiência com alguns casos isolados do funcionamento de serviços O & M, seria de prever a criação de um serviço central, incumbido de funções orientadoras e coordenadoras.

Parece que, para já, será conveniente formar técnicos de O & M, porque importa fomentar ou experimentar a actuação de núcleos de organização e métodos nos Ministérios, com atribuições no domínio económico-social, e nos organismos autónomos que melhores condições ofereçam para este efeito.

Fundamentalmente terá de se fomentar a criação de serviços de O & M periféricos e preparar progressivamente as condições adequadas para se promover a futura transição para um verdadeiro serviço central de organização e métodos.

2.5 — ADMINISTRAÇÃO DO PESSOAL

A Administração Pública encontra-se sujeita às leis da evolução sociológica e, como sucede a qualquer sector dominado pelos meios humanos, será próprio desta Administração transformar-se, adaptar-se e evolucionar, conforme o aumento do nivel económico-social dos povos que por ela são servidos.

Nesta evolução interessa-nos a parte respeitante à introdução de novos métodos e técnicas de trabalho, ou seja, uma melhor administração do pessoal pelo conjunto de providências tendentes a assegurar, de forma permanente e sistemática, a renovação e o aperfeiçoamento da Administração Pública, nos aspectos do rendimento do factor humano, da estrutura dos serviços e das técnicas do seu funcionamento, tendo em vista a sua melhor adaptação ao prosseguimento dos fins do Estado e às exigências dos processos de transformação social.

A complexidade das funções do Estado, a necessidade da sua intervenção nos mais variados sectores de actividade, a urgente promoção do ritmo do desenvolvimento geral do País, designadamente nos sectores económico, técnico, educacional e social, o aumento dos contactos dos indivíduos e das entidades privadas com a Administração Pública, obrigam que esta deva corresponder inteiramente ao que dela se espera nos tempos actuais, quanto às suas estruturas, ao método de trabalho e na qualidade do pessoal que a serve.

Para estar à altura das circunstâncias que lhe são impostas na realização das suas tarefas terá a Administração Pública de reorganizar-se para ser eficiente, começando por criar modelares normas de administração do seu pessoal, porque, sendo a Administração Pública um conjunto de órgãos e serviços, de meios

humanos e materiais, normas e métodos de actuação, onde predomina o factor humano, será considerando o pessoal que se deverá iniciar uma futura estruturação administrativa.

Há uma descrença dos funcionários nas possibilidades de verem melhorada a sua actual situação, porque compreendem que a época actual é de austeridade e de sacrifício, mas o sacrifício não está sendo suportado pela generalidade dos cidadãos. Assim, em contraste com o funcionalismo da grande empresa privada, os funcionários públicos notam que aqueles gozam de prosperidade ou de suficiente mediania de que estes não poderão beneficiar, o que os desanima, pelo facto dos sacrifícios se não repartirem equitativamente por todas as classes sociais.

Na presente situação, com a concorrência que o sector privado move ao sector público no recrutamento do pessoal, usando meios de aliciamento que o Estado não utiliza, situação que não pode continuar a manter-se, sob pena da Administração Pública não poder promover o prometido progresso do País, justifica-se plenamente que os poderes públicos encarem o estudo para a concessão aos funcionários públicos de benefícios específicos que venham a constituir factores positivos de atracção pela função pública, visto que, além da baixa remuneração, será de considerar o pouco feito no sentido de estimular o funcionário público a aproveitar o tempo livre em ordem a auxiliar os conhecimentos técnicos e culturais e o desenvolvimento intelectual e físico ou proporcionando-lhe bem-estar e recreação.

A fim de se atenuar o crescente descontentamento estamos a assistir ao uso do paliativo das reformas orgânicas isoladas, a fim de que alguns dos desfalcados departamentos do Estado se defendam do êxodo dos servidores, mas estes processos, pelas desigualdades que provocam, agravam a descrença e oferecem o perigo de provocar graves desequilíbrios sectoriais na Administração Pública.

Porque o Estado é uma entidade permanente e permanente é também a sua administração, teremos de deixar os paliativos e enveredar pela solução definitiva dos problemas do pessoal, a fim de que os serviços públicos que compreendem toda a actividade do Estado com fim ao bem comum, tenham a estabilidade necessária.

Sendo a função pública uma profissão, esta terá de ser desempenhada com dignidade e ética e, assim, o serviço público subordina-se a um regime organizado com base jurídica, sendo através desta que se estabelecem as condições do seu funcionamento e se procuram os meios de se atrair e conservar no serviço público os elementos mais idóneos, garantindo-lhes os benefícios concedidos pelas leis.

Mostra a experiência que o Estado terá de possuir um regime administrativo apoiado em legislação especial que garanta a eficiência dos serviços que presta e a protecção dos direitos dos seus servidores, alicerçada numa disciplina justa no sentido de se obter equilíbrio entre obrigações e direitos, com vista à dignificação e prestígio da função pública.

A administração do pessoal, tanto no campo da actividade pública como privada, traduz-se sempre pelas relações entre elementos humanos, sendo a sua função harmonizar o corpo social e, para que deste se obtenha o melhor rendimento, é indispensável subordiná-lo a um certo número de princípios que não devem ser rígidos, atendendo-se a que os indivíduos que o compõem são elementos variáveis e diferentes.

Segundo Henri Fayol tais princípios devem ser adaptados a todas as necessidades, desde que saibamos aproveitá-los, o que constitui uma tarefa difícil, visto exigir inteligência, experiência, decisão e comedimento.

Os princípios aconselhados por Henri Fayol são: A divisão do trabalho; A autoridade; A disciplina; A unidade de direcção; A subordinação dos interesses particulares ao interesse geral; A remuneração; A centralização; A hierarquia; A ordem; A equidade; A estabilidade do pessoal; A iniciativa; e A união do pessoal.

As teorias de Fayol constituem, ainda hoje, as colunas mestras das correntes actuais preconizadoras de técnicas para a organização racional do trabalho e da administração do pessoal. A sua obra «Administration industrielle et générale» considera o papel fundamental da direcção tal como é definido hoje. Esta obra foi editada em 1922.

Para que a administração do pessoal seja bem recebida deverá subordinar-se às seguintes regras que são formas de justiça para com o homem:

- A administração do pessoal e a organização do trabalho nunca devem prejudicar o homem. Uma administração que imponha métodos de trabalho provocadores de mau-estar não é nobre e será mal recebida;
- 2) A administração do pessoal deve actuar de forma que não se verifique o despedimento; assim, procurará que sejam aproveitadas as possibilidades de expansão que assegurem a estabilidade do pessoal e não desenvolvam nos empregados reflexos de autodefesa;
- A administração do pessoal deve servir a todos equitativamente, a fim de criar o interessamento colectivo do pessoal no aumento da produtividade;

 A administração do pessoal deverá estudar a racionalização dos quadros de forma a manter o pessoal estritamente necessário, mas melhor remunerado.

Nos problemas da direcção do pessoal é fundamental que se procure o aumento da produtividade dos serviços sem o aumento das unidades dos quadros.

O aumento da produtividade deverá conseguir-se através da intervenção de elementos qualificativos que a administração do pessoal utilizará, como o aperfeiçoamento dos funcionários, racionalização da orgânica, revisão periódica das remunerações e melhoria dos métodos de trabalho, e não por elementos quantitativos.

Portanto, quanto à nossa administração do pessoal impõe-se o estudo de uma reforma dos quadros em termos realistas modernos de organização, para que se possa reduzir o número de funcionários e um critério de escolha, baseado na competência, eleve o seu nivel no que se refere à eficácia.

O menor número permitiria melhores remunerações. É importante e urgente proceder-se a estudos conducentes à racionalização dos quadros do pessoal, já que desta forma será possível vir a remunerar adequadamente o funcionalismo público e elevar o seu moral.

O moral é uma disposição de espírito que a administração do pessoal terá de atender, porquanto, sendo bastante frágil, pode levar muito tempo a criar-se e pouco a perder-se. O moral é instável e nunca se poderá considerar consolidado de forma definitiva.

Na direcção do pessoal teremos de contar com os principais factores que numa equipa podem afectar o moral dos funcionários, os designados por estimulantes, sendo os principais os seguintes:

- O reconhecimento das aptidões e das aspirações individuais dos servidores;
- O uso de todas as possibilidades de progresso utilizáveis na facilitação do trabalho do empregado de acordo com as suas qualidades;
- A aceitação com provas de agrado e de orgulho do trabalho bem executado;
- 4) As recompensas mostrando o agrado pelo trabalho efectuado e lealdade demonstrada, de carácter financeiro ou não, tais como gratificações ou férias suplementares.

A criação de um bom clima no trabalho contribui para estimular o moral e a produtividade e faz-se um bom ambiente se é instalado um regime de relações humanas em condições de harmonia entre os dirigentes e os subordinados.

Quer os dirigentes quer os subordinados devem orgulhar-se da organização, da sua função e do trabalho realizado em colaboração, devendo a administração do pessoal promover que os resultados cheguem ao conhecimento de todos os interessados, através dos relatórios ou boletins anuais.

2.6 — SELECÇÃO E RECRUTAMENTO DO PESSOAL ADMINISTRATIVO

Já vão longe os tempos em que para se obter um emprego público era indispensável ter uma protecção política.

Os tempos mudaram e a par dos seus deveres para com a sociedade o homem tem adquirido certos direitos.

Se todos os cidadãos são iguais perante a lei é legítimo que também o sejam no ingresso nos cargos públicos, mas terão de existir processos de selecção dos mais idóneos para efeito do recrutamento, sendo de ponderar os seguintes aspectos:

- 1) Limite mínimo de idade para o ingresso na carreira e limite máximo de permanência no cargo;
- 2) Habilitações apropriadas;
- 3) Exame psicotécnico;
- 4) Regulamentação dos concursos;
- 5) Preparação para a promoção e especial preparação para o acesso aos lugares de direcção e chefia;
- 6) Admissão de estagiários saídos das escolas médias e superiores para o provimento de lugares de direcção e chefia.

O progresso das ciências, o desenvolvimento tecnológico e a divulgação ampla de uma filosofia de democratização da vida em sociedade vêm provocando crescente pluralização das actividades governamentais.

As questões sociais entre o capital e o trabalho, o aperfeiçoamento das técnicas de conhecimento do valor do homem e a racionalização dos métodos do trabalho, motivaram a intervenção do Estado nas questões relativas aos empregados e concernentes às remunerações, horários de trabalho, condições de higiene e segurança, assistência e previdência, férias, licenças por doença e habilitações mínimas a exigir.

As obrigações impostas aos particulares necessàriamente que terão reflexos quanto à entidade patronal Estado, a qual deverá conceder aos seus empregados

o que exige à empresa privada, mas, considerando os actos praticados pelos funcionários públicos, terá de regulamentar com clareza as suas competências, problema a planear com muita acuidade, em virtude da expansão das actividades públicas e o carácter especializado das funções que pelo Estado são exercidas, circunstâncias que provocam a necessidade da procura dos melhores elementos captando-os, em concorrência com os particulares, pela concessão de mais vastas regalias.

O Estado terá de continuar a seleccionar os seus futuros servidores, a fim de admitir os mais capazes dentre os que se apresentam a candidatos a funcionários públicos.

A selecção moderna pode socorrer-se de métodos científicos de notável precisão e estes processos estão fornecendo uma determinação mais rigorosa das aptidões ou dos talentos próprios de cada indivíduo, bem como uma delimitação mais exacta das exigências profissionais.

A orientação profissional procura, através de testes, seleccionar os indivíduos que se mostrem com melhor aptidão para o exercício das variadas actividades, baseando-se na teoria de que o exercício de uma determinada função exige talentos determinados.

São oito as principais aptidões requeridas para facilitar a um indivíduo a boa actuação numa actividade profissional, a saber:

1) Inteligência

A aptidão para assimilar fàcilmente explicações e instruções e para discernir adequadamente;

2) Facilidade verbal

Feliz utilização da linguagem usando-a com clareza e distinção;

3) Percepção numérica

Execução rápida e exacta das diversas operações aritméticas;

4) Percepção da configuração

Possibilidade de assinalar as relações de comprimento, largura e altura nos objectos ou desenhos examinados;

5) Visão espacial

Compreensão de formas no espaço de modo que perceba os planos e esquemas expostos em termos geométricos;

6) Coordenação motriz

Realização de movimentos precisos e rápidos usando os braços e o tronco em colaboração com os olhos;

7) Destreza digital

Movimentação de pequenos objectos com rapidez e precisão usando os dedos;

8) Destreza manual

Movimentação de objectos que obriguem ao uso da mão em actuações hábeis.

Estes testes permitem dar orientação profissional em função das actuais necessidades de carácter técnico ou administrativo, as quais consistem na selecção das melhores competências para a atribuição dos lugares de formação aos que tiverem as maiores probabilidades de prestarem os melhores serviços à Nação.

A orientação profissional científica mostra o indivíduo das melhores possibilidades e o lugar em que dará uma produtividade máxima, visto que esta resultará de as funções estarem òptimamente distribuídas.

A atribuição de tarefas ao acaso poderá originar perdas para a colectividade, como a falta da produção que o indivíduo não realizou, mas que teria realizado se fosse colocado no posto para que tem aptidão especial, e o prejuízo respeitante aos encargos da aprendizagem que poderia ter sido efectuada em benefício de outro mais apto. Assim, não há dúvida que tanto a sociedade como o indivíduo encontram vantagens no uso da orientação profissional.

O Estado nem sempre tem utilizado a moderna orientação profissional quando do recrutamento do seu pessoal, porém, doravante parece ser aconselhável não se assentar na tradição e na rotina de tão-sòmente se considerarem os resultados dos concursos públicos constituídos por provas escritas e orais, os quais, por vezes, não dão possibilidades aos candidatos de mostrarem os seus talentos.

Por imperativo de ordem social, resultante da igualdade dos cidadãos perante a lei, os cargos públicos são acessíveis a todos os indivíduos nacionais, mas, por imperativo de ordem técnica, a fim de se conseguir uma administração eficiente, só os melhores cidadãos são capazes para ingressarem nos quadros do serviço público.

Em face deste duplo problema será de procurar a solução no regime do concurso público, a completar pelas provas de orientação profissional científica, o que constituirá a prática exclusiva que poderá conduzir ao recrutamento dos mais qualificados cidadãos para servidores do Estado, porque é o único meio de ingresso que está de acordo com o verdadeiro sistema do mérito.

O concurso e as provas psicotécnicas constituem um conjunto que envolve um recrutamento com selecção rigorosa, à vista de critérios tècnicamente estabelecidos, sendo de frisar que esta forma de selecção de pessoal é um princípio de racionalização administrativa que se apresenta como um dos pilares da organização científica do trabalho. Neste sistema, durante a sua vida profissional, considerando as promoções, os funcionários serão regulados pelo regime do merecimento e terão moral sempre elevado, uma vez que sabem dar-lhes a Administração novos ensejos de progredirem em situações estáveis, enquanto bem servirem.

No regime de concursos são, de comum, apresentadas como características deste sistema:

- A exclusão na selecção de influências políticas, de parentesco ou de amizade:
- 2) São proporcionadas oportunidades para todos os cidadãos qualificados que concorram ao provimento dos cargos públicos;
- 3) É forçada a adopção de métodos e processos que possibilitam sistemática e imparcial avaliação das aptidões dos servidores, quer no ingresso quer no decorrer da vida funcional dos mesmos;
- 4) A exigência da competição ampla entre todos os interessados a um cargo, torna possível a selecção dos mais qualificados;
- 5) Este sistema dos concursos, quer no ingresso, quer na promoção do funcionário, não se funda noutro critério que não seja o valor pessoal, intrínseco, dos interessados.

As qualificações gerais que assinalámos são exigidas antes da entrada do funcionário e necessárias no decurso da actividade para a sua melhor preparação profissional.

A preparação de um funcionário público deverá orientar-se no sentido de melhorar a sua aptidão total, devendo ser encaminhada de forma que se consiga o aperfeiçoamento dos conhecimentos gerais e especializados e se desenvolva a capacidade para expor, escrever e debater, em resultado de uma boa cultura geral continuamente aumentada.

Uma administração interessada em bem cumprir possuirá pessoal probo, competente e activo e utilizá-lo-á conscientemente. De tal preocupação deriva um certo número de problemas, como o recrutamento, a formação profissional, o lugar que deve desempenhar de modo a bem servir e a eliminação dos elementos prejudiciais ou inaptos.

Recrutar pessoal é seleccionar e constitui um acto de uma importância considerável. Como já dissemos o recrutamento de pessoal para a Administração

Pública é assegurado, principalmente, pelo concurso, porém, certos cargos públicos, porque constituem lugares de grande especialização são, por vezes, preenchidos por admissão directa, mediante convite apresentado aos cidadãos que se encontram em condições de bem desempenharem as funções técnicas para que estão adequadamente preparados.

Do exposto concluimos que o concurso de provas públicas ou documental oferece muitas vantagens quando devidamente estruturado em bases sérias, porque garante aos indivíduos que pretendam iniciar-se na carreira administrativa possibilidades iguais para todos os concorrentes e para o Estado permite a selecção dos mais idóneos.

A preparação para um concurso de provas públicas representa um esforço e, por isso, não convida os de menores aptidões a candidatarem-se a situações que, de outra maneira, seriam de fácil obtenção. Este procedimento torna-se benéfico para a administração, visto constituir uma barreira de defesa contra as recomendações e imposições políticas.

Estes problemas de selecção e recrutamento do pessoal são de grande actualidade em face da próxima reforma administrativa que será executada por servidores preparados, através dos programas dos concursos de ingresso e de promoção, no sentido de conhecerem os principais objectivos do Estado que terão de acatar e defender pela sua actuação na Administração Pública, que tudo abrange, porque é a acção do Governo na protecção à vida, à saúde e ao trabalho; na orientação e fiscalização da educação; no fomento e contrôle da produção, da indústria e do comércio; na defesa nacional; na construção das vias de comunicações e desenvolvimento dos transportes; e também se exerce em todas as demais funções que dizem respeito às finalidades de uma Nação políticamente organizada.

Em face das presentes condições mundiais e dos ataques que a Nação Portuguesa está sofrendo, a nossa Administração Pública tão sobressaltada de responsabilidades novas e renovadas, tem o direito e o dever de contar, nos seus vários sectores, com a experiência, a capacidade e os conhecimentos dos mais experimentados e dos mais especializados dos seus cidadãos.

2.7 — FORMAÇÃO TÉCNICA DO PESSOAL

No que respeita ao aperfeiçoamento técnico dos seus elementos funcionais, em presença das novas e complexas tarefas a desempenhar, os Estados criam e desenvolvem a instalação de escolas com o fim de actualizar e ampliar os conhecimentos dos corpos administrativos dirigente e executante.

Nestas escolas de administração o funcionário aprende o «porquê» e o «como» dos assuntos que terá de resolver.

Fornecem as mesmas escolas, além de uma boa formação teórica, uma aprendizagem prática individual, com o fim de aclimatar o funcionário iniciado às tarefas a desempenhar, especialmente quando vai contactar com o público.

Assim, o Estado passou a ser o educador directo do seu pessoal, como nos elucida o Dr. Aureliano Felismino no seu livro «O Servidor do Estado perante a função».

Nesta obra e na rubrica de «Formação de Pessoal», descreve-nos o autor os graus de conhecimentos que, nas diversas escolas de vários países, são ministrados aos funcionários públicos como, por exemplo, em São José da Costa Rica, onde funciona a ESAPAC (Escola Superior de Administração Pública da América Central), cujas finalidades são a preparação de investigadores e de técnicos de administração pública, depois da licenciatura, e a de proporcionar cursos de tipo superior aos funcionários com experiência administrativa, com vista a alargar os seus horizontes de conhecimentos teóricos.

A Espanha instalou em Alcalá de Henares o seu Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Funcionários, que constitui uma das realidades de maior significado da reforma administrativa em execução no país vizinho.

A criação da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas e do curso de Administração Pública na Faculdade de Ciências Económicas da Universidade de Minas Gerais constituíram o início do ensino da administração pública como curso independente no Brasil.

A inclusão da administração pública no ensino universitário tem-se acentuado nos últimos anos e está a considerar-se em França, Inglaterra, Costa Rica, Porto Rico, Brasil, Turquia, Líbano, República das Filipinas e Pérsia.

A enorme produtividade que tem de ser exigida da Administração Pública implica a existência de funcionários altamente especializados e qualificados, se considerarmos que a Administração Pública, tomada no sentido geral, abrange todos os Serviços do Estado, dos Corpos Administrativos e os das várias organizações oficiais mantidas e fiscalizadas nos termos legais, destinados à satisfação das necessidades colectivas dos cidadãos, e exerce a gerência dos assuntos políticos, económicos e sociais da Nação pelos apropriados órgãos.

Mas, o funcionário verdadeiramente qualificado não pode ser obtido ràpidamente e, assim, entre nós, para além da actual possibilidade de, pelo seu esforço pessoal, se preparar para bem executar a sua função, do que tem resultado o procedimento de ele ser quase que exclusivamente o produto da formação

escolar que lhe deu a preparação base, fornecedora de um grande poder de adaptação às estruturações que têm surgido, não poderá manter-se, em virtude desta espécie de funcionário estar a rarear e, consequentemente, somos levados a concluir ser urgente o início de uma nova política de formação profissional para o desempenho de cargos públicos.

Necessitamos que se cuide com muito interesse da administração do pessoal, promovendo-se o desenvolvimento de um conjunto de princípios, normas e acções que tenham por fim atrair, obter, manter e aperfeiçoar os servidores do Estado, conservando neles um moral elevado e provocando uma eficiência que agrade aos utentes dos departamentos oficiais.

Há que efectuar o estudo das características próprias dos problemas do pessoal, distintas dos demais problemas da administração, realizando-se o planejamento, a supervisão, a direcção e a coordenação das actividades, de forma que, na presença do desenvolvimento dos serviços, exista uma organização que contribua para a realização dos propósitos do Estado com um mínimo de esforço humano e fricção, um constante espírito de cooperação e desejo de bem-servir, atendendo ainda ao bem-estar dos servidores e ao bom nome do serviço público.

São muito importantes para o Tesouro e para os funcionários as condições económico-sociais que lhes sejam proporcionadas, mas é evidente que o rendimento do factor humano não depende apenas da melhoria de tais condições, havendo que dedicar a mais séria atenção a tudo quanto respeita à selecção e formação dos candidatos, ao exercício da função pública e ao aperfeiçoamento profissional dos servidores em exercício, porque a formação do pessoal será o pilar de qualquer reforma administrativa e, segundo Lopez Rodo, deverá essa formação orientar-se no sentido de:

- Rever e uniformizar, nas suas normas gerais, os processos de recrutamento do pessoal, a determinação da classe de ingresso nos quadros e a regulamentação dos concursos de admissão;
- 2) Renovar, de harmonia com a actual orgânica e as modernas tendências do ensino secundário, técnico e superior, e em atenção às conveniências dos serviços públicos, a matéria das habilitações a exigir aos candidatos ao exercício de funções públicas;
- Proporcionar a esses candidatos uma adequada preparação para o exercício de tais funções e para a prestação das provas de que depende o provimento nos respectivos cargos;
- 4) Providenciar no sentido de que o período de provimento provisório seja efectivamente aproveitado como tempo de estágio probatório,

promovendo-se a realização de trabalhos e actividades que sirvam para avaliar da aptidão dos funcionários admitidos nessas condições, desenvolver as suas qualidades pessoais e profissionais, e conduzir a indicações seguras quanto ao merecimento da nomeação definitiva;

- 5) Velar pela formação, aperfeiçoamento e actualização dos funcionários, ao longo da sua carreira;
- 6) Em ordem à consecução dos objectivos referidos nas alíneas 3) a 5):
 - 1.º Promover a criação de escolas com cursos onde sejam professadas matérias de interesse para a administração pública;
 - 2.º Promover a realização de palestras, colóquios, seminários, visitas de estudo e outras actividades do mesmo tipo, quer dentro dos vários Ministérios e Serviços, quer em âmbito interministerial:
 - 3.º Promover a publicação e divulgação de trabalhos sobre as matérias de interesse para a administração pública.

Na falta de uma Escola de Administração Pública deverão tomar-se urgentes providências no capítulo da formação e aperfeiçoamento dos funcionários, tais como:

- 1) A criação no ensino oficial de cursos gerais, completados por cursos especializados, para a formação administrativa de funcionários;
- 2) A frequência de cursos de aperfeiçoamento durante o desempenho das funções públicas;
- 3) Edição de publicações de carácter formativo e de separatas da legislação com a correspondente parte doutrinal;
- 4) Na falta de cursos gerais e especializados para a formação administrativa dos funcionários, a adaptação dos programas escolares no ensino liceal e no técnico, tendo em vista colaborar na preparação para a função pública; e
- 5) Para os lugares de chefia a criação de um curso especial de Administração Pública de nivel universitário.

Do conjunto da educação geral, constituída pelos diversos níveis da escolaridade e da formação especializada, resultará o aumento de funcionários com as qualidades exigíveis para o bom desempenho das funções públicas, ou sejam, as seguintes: 1) Conhecimentos gerais sobre Administração Pública:

É imprescindível ao funcionário público o conhecimento da estrutura administrativa do País.

2) Conhecimentos especializados:

A actuação eficiente dependerá dos conhecimentos especializados do funcionário, em referência ao sector onde exerça a sua actividade.

3) Capacidade para expor, escrever e debater em resultado de uma perfeita cultura geral:

A exposição do pensamento com clareza, objectividade e precisão representa um requisito de grande importância para o exercício de funções públicas e uma boa cultura geral tornará mais eficiente o trabalho do funcionário.

4) Espírito público usado com independência:

O moral do servidor do Estado deve ser norteado no propósito de bem servir a causa pública, sem vinculações a situações ou ideias que possam limitar o seu campo de actuação.

5) Discrição e segredo profissional:

Na preparação especializada o funcionário público deverá ser elucidado de que não pode revelar os assuntos que cheguem ao seu conhecimento em razão da sua profissão.

O trabalho que executa é anónimo a favor da Nação, pelo que não poderá divulgar a colaboração que, em confiança, prestou no sector da sua actividade.

Faz parte da administração do pessoal o estudo da conveniência da sua rotação. A manutenção dos mesmos funcionários num posto não é aconselhável, por isso reputa-se necessário que se proceda a uma periódica mutação, quando possível. A mudança de pessoal de um para outro grupo provoca uma inicial perturbação nos trabalhos, mas permitirá à administração dispor de pessoal qualificado para manter as actividades em vários sectores e a boa formação profissional é um factor do progresso que dará ao pessoal a possibilidade de acompanhar a evolução em conjunto que se tenha de operar no serviço.

A administração que difunda a actualização e o aperfeiçoamento permanente e periódico dos conhecimentos especializados pelo maior número dos seus empregados não poderá ser apanhada de surpresa, quanto às evoluções ignoradas ou imprevistas.

O responsável pela política de formação do pessoal não monopolizará em alguns o saber, mas sim cuidará da sua divulgação numa equipa, de forma que vários possam efectuar a apresentação e a execução dos conhecimentos essenciais.

Nestes termos, a formação deverá destinar-se a tornar cada um mais capaz de ocupar, ao seu nivel, o papel comum fixado a todos.

As exigências que criarem esta disciplina comum deverão ser bastante largas, a fim de que possam atrair indivíduos de horizontes, de meios, de culturas e de ideologias diferentes, mas bastante precisas para provocarem a coesão necessária.

As actividades administrativas estão em constante alteração, porque, além do normal desenvolvimento económico-social dos povos, na administração pública passou a colaborar a máquina que, mercê dos seus constantes aperfeiçoamentos, provoca a modificação dos organigramas, não só em face das inovações mecânicas, mas, também, da evolução das técnicas para melhoria do serviço, do aproveitamento do pessoal e da expansão dos sectores, contribuindo isto tudo para o aparecimento de novos postos de trabalho.

Deste modo, na formação do pessoal mais duas preocupações devem guiar a acção dos responsáveis para a obtenção do êxito: o conhecimento perfeito das necessidades em pessoal de cada um dos sectores e do amparo a prestar aos servidores.

Há servidores que partem e que é necessário substituir, mas os que ficam e os que chegam devem estar em condições de ocupar as adequadas funções; consequentemente, uma previsão deve cuidar da preparação do pessoal, para que outros titulares estejam aptos a tempo para preencher os postos vagos ou criados, de forma que os novos e os antigos servidores possam contribuir imediatamente com a sua competência profissional para a eficiente manutenção dos serviços.

Portanto, o plano respeitante ao conhecimento das necessidades de um serviço deverá ser relativo à previsão dos indispensáveis servidores, conhecimento qualitativo dos postos a preencher e estimativa das medidas de formação para a ocupação dos lugares, tendo em atenção que não deve abusar-se do recurso da utilização do pessoal em exercício noutros sectores, o que privará o respectivo departamento da administração de sangue novo com ideias novas.

Na manutenção do pessoal será de considerar o auxílio a prestar ao funcionário para o desenvolvimento da sua capacidade e depois o amparo na sua lenta desvalorização, o que constitui o contrôle das necessidades profissionais do servidor.

Qualquer nova legislação que seja promulgada em referência ao pessoal deverá procurar a forma de se descobrir e atrair o servidor mais capaz; de se conservar esse servidor em serviço; de se aperfeiçoarem os conhecimentos gerais e técnicos dos servidores; e de se promoverem e manterem as boas condições do trabalho.

Segundo Harvery Walker, constituem objectivos da administração de pessoal do serviço público os seguintes procedimentos:

- 1) Conseguir empregar e conservar nos cargos os melhores elementos, efectuando-se os periódicos ajustamentos das remunerações;
- 2) Criar alto prestígio para os cargos ou funções públicas;
- 3) Construir um elevado moral entre os servidores.

Na administração pública o considerar-se o mérito individual do servidor significa haver moralidade de direcção, dando iguais oportunidades para todos e originando o espírito de equipa e a eficiência. Para isto teremos de continuar a realizar a selecção inicial dos mais capazes; o apuramento imparcial da eficiência em serviço; e a usar um sistema de promoções baseado no merecimento.

Em virtude da grande importância dos problemas do pessoal haverá a necessidade de os estudar e de os resolver com justiça, porquanto, a protecção dispensada a elementos menos hábeis prejudica o moral do pessoal do departamento, tira o estímulo aos funcionários competentes e provoca resistência ao cumprimento de ordens emanadas de superiores injustos.

Precisamos de criar órgãos de ampla acção, aos quais compita proceder à selecção de pessoal para o serviço público, cuidar do seu aperfeiçoamento e readaptá-lo quando mude de funções; classificar os cargos e funções públicas; examinar e propor alterações em níveis de remuneração, conforme as diferenças do custo de vida; orientar e fiscalizar a execução da legislação referente a direitos e deveres dos funcionários públicos; estudar a melhor organização e funcionamento dos serviços públicos, procurando a boa estruturação para estes e propondo a adopção de normas de trabalho mais racionais.

O que dissemos respeita aos funcionários em geral, mas, necessário será cuidar em especial da formação do pessoal de chefia. Na administração pública para haver boa organização é necessário que exista unidade de acção e esta tem a sua base na regularidade e funcionamento sincronizado dos seus elementos de trabalho.

Para se conseguir a regularidade funcional é necessário que, além do elemento humano tècnicamente preparado e com interesse pela função, existam

paralelamente condições de trabalho adequadas ao perfeito desempenho das funções. Não obstante a existência deste conjunto de elementos é indispensável que haja um mentor, um elo de união entre todas as unidades, um chefe com as qualidades indispensáveis para encarnar o grupo social que representa.

O recrutamento dos elementos de chefia constitui para qualquer entidade colectiva e nomeadamente para a administração pública um delicado problema, o qual possívelmente se procurará resolver através da exigência de um curso de administração de pessoal e de psicologia aplicada, visto o chefe dever possuir as qualidades essenciais de técnica, de organização e de sentido humano.

O chefe é um elemento tão essencial na organização administrativa que é difícil conceber esta sem aquele. Fundamentalmente um chefe deve possuir um conjunto de predicados que façam dele um exemplo, tanto no aspecto humano como no profissional, transmitindo às novas gerações os seus ensinamentos técnicos, de organização e de convívio, sabendo estimular qualidades e atenuar defeitos, ser justo e criar no ambiente que o rodeia laços de sã camaradagem e amor à função.

Na escola poderá receber-se a preparação educacional geral, pode obter-se a capacidade intelectual para o trabalho, mas, para dirigir, será conveniente um ensino especial orientado no sentido de inicialmente se suprir a falta de maturidade e da experiência de chefia por regras de direcção cientificamente aplicadas. Depois virá a experiência que ajudará a saber avaliar e a assumir responsabilidades e a necessária ponderação para julgar e tomar decisões que se adaptem às circunstâncias e às alterações do ambiente, sobretudo as respeitantes às inovações, visto que se não possuir a vontade de inovar, a sua função de chefe estagna. Não é possível a um chefe manter-se como um elemento rotineiro, pelo que terá de se actualizar, porque se o não fizer falhará.

Apreciar com equidade é uma qualidade muito delicada e seguindo o princípio de cada homem em seu lugar e um lugar para cada homem, um chefe deve procurar colocar os elementos humanos de que dispõe no lugar que considere mais de harmonia com as respectivas aptidões e aconselhar nesse sentido.

2.8 — O CASO PORTUGUÊS

A onda de progresso técnico, económico e social que irradia doutros países, mostra-nos a necessidade de se promover a modificação das nossas estruturas, a fim de os acompanhar.

De facto sabemos que não há progresso social sem o paralelo progresso económico.

O progresso económico será o principal factor ou, pelo menos, um dos mais necessários à nossa recuperação, porque provocará o desenvolvimento técnico e ambos originarão um sensível benefício à colectividade.

Os povos mais evoluídos mostram que os factores preponderantes de todas as civilizações não são os jurídicos, os políticos, o regime da propriedade, o domínio militar, os rendimentos de produção, mas sim as técnicas de administração, as quais determinam a longo prazo e condicionam de forma bastante precisa os factores precedentes.

A administração moderna procura transformar a economia e o conjunto de factores que constituem a civilização para que um melhor nivel de vida, resultante do progresso técnico, satisfaça o grande anseio da humanidade de usufruir uma vida com conforto e de despreocupação com o futuro.

Ora a verdade é que o nosso País não deseja parar e, assim, abandonou um liberalismo anárquico para ingressar no caminho do desenvolvimento de todas as parcelas que constituem o seu território, pela formação de uma economia nacional no espaço português e a realização dos fins superiores da comunidade.

Na fase actual do progresso de desenvolvimento económico-social da Nação, será de definir os critérios selectivos do pessoal, perante uma Administração Pública que necessita de uma urgente remodelação na sua actual estruturação.

A reforma administrativa há já bastantes anos que figura na lista das providências mais instantes, visto dela depender a elevação dos serviços oficiais ao grau de eficiência permitido pela técnica e os modernos processos de trabalho e a inclusão do funcionalismo público sob a incidência de melhores factores económico-sociais, pois os actuais constituem situações injustas perante o quadro geral das classes remuneradas por conta de outrem, dentro da mesma Nação.

É bem conhecido, há muitos anos, o desinteresse da nossa mocidade por certas carreiras que são de fundamental importância para o progresso do País.

Nas universidades as frequências diminuem e paralelamente aumentam as necessidades da Nação, sobretudo nos sectores da Medicina, da Geologia, da Biologia, da Engenharia, da Medicina Veterinária, da Agronomia, da Silvicultura e da Economia e Finanças e, mesmo considerados os aumentos nas Faculdades de Letras, os resultados estão longe de corresponder às exigências do ensino, dando motivo a que continue a ser muito elevado o número de professores eventuais.

O desinteresse da juventude escolar por certas profissões causa fundas preocupações. Os motivos desse desinteresse são conhecidos. Os cursos são longos e dispendiosos, em certos casos mesmo excessivamente dispendiosos para a economia das famílias de modestos recursos e a percentagem de reprovações é grande.

Isto seria dificuldade suportável se, concluído o curso e obtido o diploma, o indivíduo encontrasse, no exercício de funções públicas, em serviços do Estado ou das autarquias, a remuneração e as regalias, pelo menos, ao nivel de uma honesta suficiência. Porém, verifica-se o contrário. Os diplomados encontram-se numa grave encruzilhada da vida: ou se empregam nas empresas privadas, que lhes oferecem melhores remunerações e importantes regalias, ou ingressam no funcionalismo público na contigência de trabalharem sem a obtenção do que é indispensável para viverem regularmente e profissionalmente progredirem. Por isso há muitas vagas nos quadros estaduais.

Faltam os médicos na maior parte das zonas rurais, para uma cobertura sanitária conveniente; engenheiros nos gabinetes de estudo e planeamento e na execução de obras; os agrónomos e os veterinários, para o desenvolvimento agrícola e pecuário; os silvicultores para o povoamento e conservação de matas e florestas; e os geólogos para a realização do cadastro da propriedade e prospecção dos solos.

Há carência de diplomados para o ensino universitário e secundário, devidamente habilitados.

Nas universidades recorre-se aos assistentes e nos liceus e nas escolas técnicas aos professores eventuais.

Sofre com isso o nivel do ensino ministrado e é prejudicado o louvável propósito do Governo de expandir a instrução pela construção de estabelecimentos de ensino.

Também no ensino primário não há professores para as exigências normais.

O Governo já várias vezes anunciou o propósito de reorganizar os quadros do funcionalismo e de rever os níveis das remunerações. É uma providência de decisiva importância e, sem ela, a carência de técnicos aumentará, com os paralelos inconvenientes e prejuízos.

Recentemente, o Governo criou o Secretariado da Reforma Administrativa, com o evidente propósito do estudo e ordenamento que proporcionem os meios de realizar aquela reforma, há muitos anos desejada e reconhecida como urgente e indispensável.

A actual administração é dominada pela burocracia, que actua, mas não resolve e, ao contrário, emperra, dificulta, exige de mais e não está sendo útil, nem ao Estado, nem aos cidadãos.

A vítima é o público, porque só encontra dificuldades para cumprir os seus deveres com o Estado e para ser convenientemente atendido e servido.

Na máquina administrativa falta organização e método de trabalho, técnicos e outros funcionários; consequentemente, funciona, mas não serve. Há necessidade absoluta de uma codificação legislativa que impeça a dispersão de serviços idênticos por vários ministérios, por exemplo, os vários estabelecimentos de ensino fora do Ministério da Educação Nacional; de lei que defina o espírito e a forma da função pública; que dote os serviços com os meios materiais suficientes; que proceda a uma reclassificação de categorias do funcionalismo; que remunere melhor e estimule os servidores do Estado; e que acabe com a excessiva burocracia, meio de aborrecer o público.

Perde-se muito tempo para o acto mais simples, pois, cada vez são necessários mais papéis, selos, formalidades, impressos, certidões e atestados, tudo isto por vezes acompanhado pelo arbítrio e azedume dos funcionários.

Transformar o burocrata em servidor eficiente, deverá ser o principal objectivo da Reforma Administrativa, mas, para isso é indispensável seleccionar os funcionários, o que implicará recrutar os melhores cidadãos e dar-lhes a justa remuneração, para evitar a fuga para as actividades privadas, e tornar a função pública atraente aos jovens.

Os problemas económicos e financeiros em que se debate o nosso País exigem, cada vez mais, a aplicação de princípios científicos na organização dos serviços públicos.

Para a consecução de resultados satisfatórios impõe-se o melhor aproveitamento das capacidades técnicas, que não se formam ao acaso, mas são o fruto de uma larga preparação em escolas, onde, através de cursos, se forjam as aptidões que os homens especializados em assuntos de organização terão de desenvolver, ministrando ensino de forma que se obtenham indivíduos capazes de bem desempenharem as funções administrativas.

Será de considerar que a revisão a efectuar quanto aos processos de selecção e recrutamento do pessoal interessa à generalidade dos serviços públicos e, assim, deverá ser objecto de solução de conjunto, convindo realizá-la através de um serviço central, incumbido de superintender nos assuntos da função pública.

Impõe-se a criação de cursos gerais e especializados para a formação administrativa básica de candidatos a funcionários, mediante a resolução do problema dos vários programas de concursos a organizar para os diversos casos, do regime de frequência e dos subsídios aos alunos durante a preparação a efectuar em Escola de Administração Pública.

Esta preparação especializada respeitaria, pelo menos, aos temas do planeamento administrativo; planeamento económico; formação e aperfeiçoamento do pessoal; regime jurídico dos funcionários; relações humanas; produtividade; organização e métodos; instalações e equipamentos; e mecanografia.

A falta de funcionários formados nestas ou noutras mais vastas técnicas administrativas originará dificuldades para se levar a efeito, com solidez e profundidade, um eficiente programa de reforma administrativa.

Sabemos que nos países de avançada administração existem órgãos de complexa e ampla acção, aos quais cabe proceder à selecção do pessoal para o serviço público, cuidar do seu aperfeiçoamento e readaptá-lo quando mude de funções; classificar os cargos e as funções públicas; examinar e propor alterações em níveis de remuneração; orientar e fiscalizar a execução da legislação referente a direitos e deveres dos funcionários públicos; estudar a melhor organização e funcionamento dos serviços públicos, procurando a melhor estruturação para estes e propondo a adopção de normas de trabalho mais racionais, pelo que pouco teremos de fazer de inédito, mas sim saber adaptar ao nosso temperamento aquilo que se presuma de difícil aceitação.

No entanto, numa reorganização do corpo de funcionários, um dos problemas mais difíceis será o da selecção e adaptação dos actuais servidores do Estado, mas cumpre aproveitar o mais possível os conhecimentos e a experiência do funcionalismo, pois numa remodelação é sumamente perigoso desprezar inteiramente a tradição estabelecida no serviço.

Mais será necessário captar a confiança do pessoal, sempre propenso a não acreditar nos resultados de transformações radicais, mediante um trabalho de persuasão, mantendo os servidores ao par dos planos e dando-lhes oportunidade para colaborarem activamente e compartilharem os bons resultados que sejam obtidos, porque a reorganização de serviços burocráticos deve ter em elevada conta as condições morais, espirituais e psicológicas dos indivíduos, a cujas aptidões se deverá o êxito.

Para sua orientação, poderá o Governo observar a directriz que foi seguida na generalidade dos países para a constituição e o funcionamento de um serviço de formação de pessoal; no entanto, a inspiração das melhores soluções competirá ao Secretariado da Reforma Administrativa, de forma que se inicie o mais breve possível o aperfeiçoamento da administração pública e a melhoria da produtividade dos serviços.

A nossa prevista Reforma Administrativa reveste-se de transcendente significado, como acto político de um Estado progressivo que não deseja estagnar e procura impulsionar o desenvolvimento dos serviços públicos, a fim de se

lançar em empreendimentos ousados, de fecundidade assegurada, alguns compreendidos no III Plano de Fomento, programa consolador e agradável que, por falta de técnicos e doutros servidores, não poderá ficar ofuscado.

Que venha o mais breve possível a Reforma Administrativa, pois, as dificuldades já são muitas e mais numerosas e maiores serão em cada ano que passe.

Não sendo agradável o actual panorama, mais sombrio se tornará se a execução do III Plano de Fomento for prejudicada pela impossibilidade do recrutamento dos suficientes técnicos em todos os graus, necessários em consequênca da criação de novos serviços e reforço com pessoal habilitado dos já existentes.

3. BIBLIOGRAFIA

- -O servidor do Estado perante a função, de Aureliano Felismino.
- Edições da Escuela Superior de Administracion Pública da América Central (São José da Costa Rica):
 - Administracion del personal, pelo professor E. P. Laberge.
 - Organizacion y Administracion de Servícios de Salud Pública.
- Organização e Métodos, de Samuel H. Jameson.
- Relatório Preliminar sobre as linhas gerais da Reforma Administrativa, elaborado pela Comissão Interministerial de Planeamento e Integração Económica.

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. (Esgotada).
 Em 1951:
- 4 Finanças Nacionais, pelo Dr. Joaquim José de Paiva Corrêa. (Esgotada).
- 5 Palestras profissionais destinadas aos opositores a concurso para preeenchimento de vacaturas de chefes de secção do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública. (Esgotada).
- 6 A Macroeconomia e a Ciência das Finanças, pelo Dr. Joaquim José de Paiva Corrêa. Em 1952:
- 7 Servidores civis subscritores da Caixa Geral de Aposentações vitimas 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). (Esgotada). 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. (Esgotada).
- 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). (Esgotada).
- 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 Sua Excelência o Ministro das Finanças, de 29 de Outubro de 1956. (Esgotada).
- 21 Despesas de anos económicos findos. (Esgotada).
- 22 Controle do trabalho en 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 Sua Excelência 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? (Esgotada).
- 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 introduzidas pelos Decretos-Leis n.ºs 41 523 e 41 671, respectivamente de 6 de Fevereiro e de 11 de Junho de 1958). (Esgotada).

Em 1959:

- 34 Método a seguir na conferência de recibos e averbamento destes nas autorizações de pagamento. (Esgotada).
- 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 Luís Gonzaga Fernandes Tavares, subordinado ao título: «Novas perspectivas no domínio da ciência das finanças». (Esgotada).
- 38 Valorização profissional do Pessoal da Direcção-Geral da Contabilidade Pública. (Palestra proferida pelo Chefe da 12.ª Repartição, Dr. Henrique Daries Louro). (Esgotada).
- 39 Colóquio entre os Chefes de Secção da Conta sobre métodos de conferência de recibos, das contas de pagamento e averbamento das autorizações expedidas. (Esgotada).
- 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 proferidas pelo Director-Geral da Contabilidade Pública da Suiça, 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 autonomia 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). (Esgotada).
- 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). (Esgotada).
- 60 Temas de administração pública, pelo primeiro-oficial, António Leal Telo. (Esgotada). 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. (Esgotada).
- 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. (Esgotada).

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). (Esgotada).
- 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. (Esgotada).
- 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).
- 76 Preparação de formadores de pessoal para a execução de novas técnicas, pelo Dr. Aureliano Felismino. (Esgotada).
- 77 Aspectos económicos e financeiros do Orçamento do Ministério das Obras Públicas pelo segundo-oficial Diogo Pires Neves. (Esgotada).

Em 1965:

78 - Elementos de planificação administrativa — pelo primeiro-oficial João Maria da Silva. (Esgotada).

- 79 Organização e Métodos Serviço permanente de correio (Estudo). (Esgotada).
- 80-Les nouvelles Techniques de Préparation et d'Aménagement du Budget.
- 81-Pratiques Administratives appliquées à la Direction Génerale de la Comptabilité Publique du Portugal.

Em 1966:

- 82 Subsídio eventual de custo de vida.
- 83 Normalização de informações e forma de apresentação de processos (2.ª edição corrigida e aumentada). (Esgotada).

Em 1967:

- 84 Integração Económica Nacional pelos Chefes de Secção Manuel Marques de Almeida e Manuel Martins Saraiva.
- 85 Normalização de expediente dos Serviços do Estado para a Direcção-Geral da Contabilidade Pública (Propostas, ofícios e outro expediente de uso geral ou restrito).
- 86 Subsídio eventual de custo de vida 2.ª parte.
- 87 Aptidão individual para o exercício de funções de chefia pelo Chefe de Secção João Maria da Silva.
- 88 Despesas com as forças militares extraordinárias destacadas nas províncias ultramarinas pelo Dr. Aureliano Felismino.
- 89 Aperfeiçoamento orgânico e funcional dos mercados monetário e financeiro pelo Chefe de Secção Manuel Marques de Almeida.

Em 1968:

- 90 Actes de gestion du personnel qui favorisent la coopération interministérielle pelo Dr. Aureliano Felismino.
- 91 Casos Técnicos Especiais.
- 92 Subsídio eventual de custo de vida 3.ª parte.
- 93 Recours à des Experts et Conseillers pelo Dr. Aureliano Felismino.
- 94 Missão do Ministério das Finanças pelo Dr. Aureliano Felismino.
- 95 Na base: dirigentes, chefes e executantes capazes.
- 96 Evolução da técnica mecanográfica resultante da utilização de ordenadores electrónicos, por Dario Gonçalves, Director dos Serviços Mecanográficos do Ministério das Finanças.
- 97 Pensões a cargo do Ministério das Finanças, pelo Chefe de Secção Armando Furtado Saraiva.
- 98 Abono de Família aos Servidores do Estado, pelo Dr. Jorge Naves, Chefe da Repartição do Abono de Família e das Pensões.
- 99 Despesas com obras, aquisições e outros encargos, dos Serviços do Estado.
- 100 A Desvalorização do Esterlino, pelo Chefe de Secção Luís Gonzaga Fernandes Tavares.

Em 1969:

- 101 Conta Geral do Estado Mecanização da «Conta de Pagamentos» 1.ª fase «Controle» Mecanográfico dos Pagamentos Eliminação do «Averbamento», por Dario Gonçalves, Director dos Serviços Mecanográficos do Ministério das Finanças.
- 102 Simplificação Administrativa no âmbito da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.
- 103 INSTRUÇÕES para o processamento de folhas de despesa e requisições de fundos.
- 104 Equilíbrio e execução orçamental, pelo Chefe de Secção João Maria da Silva.
- 105 O Elemento Humano na vida profissional dos funcionários, pelo Chefe de Secção António Leal Telo.

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 Malheiro», 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 Prof. Dr. Costa Leite (Lumbralles).
- PALESTRAS proferidas pelo Director-Geral da Contabilidade Pública da Suiça, 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 Prof. Dr. Costa Leite (Lumbralles).
- 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.

Em 1965:

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