SG-MF
BIBLIOTECA CENTRAL

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

RELAÇÕES HUMANAS—RELAÇÕES PÚBLICAS

SUA INTERLIGAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MODERNA

Por Raul da Conceição Rodrigues
(Secretário de contabilidade de 1.ª classe)

IMPRENSA NACIONAL-CASA DA MOEDA
LISBOA—1973

As ideias contidas no presente estudo e a forma como foi utilizada a bibliografia indicada não vinculam a Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

ÍNDICE

	Pág.
Palavras do director-geral: «Da execução... mas para além da execução!»	7
1 — Explicação prévia	9
2 — Relações humanas	13
2.1 — Origem histórica, conceitos, objectivos	13
2.2 — Aspectos psicológicos do homem num agrupamento de trabalho, como dirigente e subordinado	18
2.3 — Ambientação humana ao local de trabalho	26
3 — Relações públicas	33
3.1 — O bloco RH e RP	33
3.2 — Origem e sentido das relações públicas	35
3.3 — Relações públicas na Administração Pública	40
4 — Conclusão	53

«DA EXECUÇÃO ... MAS PARA ALÉM DA EXECUÇÃO!»

1 — Acabei hoje de ler o trabalho do primeiro-oficial Sr. Raul da Conceição Rodrigues, com o seguinte título:

> Relações Humanas-Relações Públicas — Sua Interligação na Administração Pública Moderna.

2 — Cheguei ao fim muito satisfeito.

2.1 — É que, fazendo parte das raízes e, consequentemente, conhecendo bem as intenções do Gabinete de Estudos António José Malheiro, sinto um prazer especial quando os trabalhos surgem e — como no caso presente — um primeiro-oficial, lendo, reflectindo e escrevendo, se situa, com dignidade, para além da execução, exercitando o seu engenho e promovendo-se intelectualmente.

3 — Algumas notas sobre o trabalho:

3.1 — Confiança, fé, serenidade, vontade ... sempre foram forças estimuladoras, quer nas antigas, quer nas novas técnicas de direcção.

3.2 — Fez bem o autor em não se esquecer dos pioneiros Taylor e Fayol.

3.3 — Clara, quanto a mim, a forma como se trataram, se integraram e analisaram depois, os dois blocos Relações Humanas (RH) e Relações Públicas (RP).

3.3.1 — Parece não haver dúvida de que as duas técnicas podem fazer parte de qualquer tipo de organização e que o chefe se deve esforçar por tirar partido de todos os colaboradores, aproveitando todas as suas qualidades.

3.4 — Sim! A maneira de actuar de um chefe *pode cristalizá-lo como simples chefe* ou *impulsioná-lo para o transformar num verdadeiro dirigente!*

4 — Se é nas dificuldades que se conhecem os homens, não será também nas dificuldades que melhor se revelam os serviços e, com eles, os respectivos corpos de dirigentes e de funcionários? Que se revelam positiva ou negativamente?

4.1 — O ano em curso está a ser um ano de produtividade ímpar no Gabinete de Estudos, apesar das dificuldades de toda a ordem com que se debate a nossa Direcção-Geral. Graças a Deus!

Em 22 de Agosto de 1973. — O Director-Geral, *Aureliano Felismino.*

1 — EXPLICAÇÃO PRÉVIA

A elevação do nível de vida é o resultado das inovações. Sem inovações viveríamos estacionários.

Está hoje demonstrado que a tecnologia veio transformar a vida de relação entre os homens, e consequentemente dos povos, mercê de novos instrumentos resultantes da aceleração exigida pelas necessidades sociais dos indivíduos integrados numa comunidade.

Os processos tecnológicos surgem em todos os sectores, e é devido a eles que se verificam certos desenvolvimentos económicos, resultantes de um surto de progresso capaz de ministrar, dentro das sociedades contemporâneas, melhores padrões de vida, ou seja, um certo bem-estar social, embora, inicialmente, à custa de pesados sacrifícios.

Toda e qualquer evolução provém sempre de muito estudo, de muita experiência, cujos resultados, dia a dia, informam melhor os processos a seguir no futuro.

A administração científica, quer ela seja oriunda de entidades privadas ou mesmo públicas, pode sempre reduzir ao mínimo o valor do sacrifício exigido, chegando a uma altura em que o seu custo é superado pelos benefícios conseguidos pela aplicação das novas técnicas.

A organização do trabalho tem-se efectuado mediante inúmeros estudos, que revelaram também imensos problemas humanos, carecidos de solução para uma melhor eficiência da técnica administrativa.

São precisamente esses novos elementos conhecidos que têm primordial importância para o que, vulgarmente, se começou a chamar de relações humanas.

É o estudo constante do «fluxo do trabalho» que dá lugar ao indispensável conhecimento das relações humanas dentro das administrações, quer privadas ou públicas, como ainda, e no seio de qualquer delas, à análise profunda das relações entre dirigentes e dirigidos.

Ainda hoje existem elementos responsáveis que não aceitam a experiência obtida nesse campo, continuando-se com defeituosos sistemas de trabalho, não obstante estar demonstrado que a expansão harmoniosa dessas relações é nitidamente necessária, tanto para se manter o nível moral de uma administração como do funcionamento da sua organização hierárquica, muito em especial do sector de chefia ou de comando, como também se costuma designar.

Mas esta expansão aparece como imperativo das circunstâncias presentes, porque o comportamento actual dos empregados e das entidades patronais nas suas

relações mútuas está condicionado pela evolução que se apresenta sob os aspectos financeiro, técnico, social e político.

A concentração de capitais na fundação da grande empresa provoca a substituição do artesanato, a eliminação da empresa familiar e uma maior convivência.

A melhoria técnica deu ao homem a mecanização, a qual permite a um só indivíduo fazer com menos esforço o trabalho de vários. Porém, a automatização terá de executar-se através de empregados especializados, o que exige trabalhadores qualificados, mas o aparecimento de trabalho especializado num sector não é motivo impeditivo do bom trato diário entre todos os trabalhadores de uma empresa ou regionais.

A evolução social e política está ligada à instrução pública generalizada, proveniente da instituição da escolaridade obrigatória, entre nós de 8 anos, o que provoca o desejo de muitos de continuarem os seus estudos, circunstância que permitirá uma melhor formação sectorial dos cidadãos sob o aspecto político e uma mais perfeita compreensão da legislação económico-social, ora em vigor, destinada a afastar o receio do dia de amanhã.

Assim, forçosamente, quaisquer autoridades responsáveis pelas relações das entidades patronais com os trabalhadores e pelas dos empregados entre si terão de considerar as assinaladas evoluções, assunto de grande complexidade, porque o homem é um elemento vital e consciente da vida sócio-económica que lhe deve ser concedida, não admitindo prejuízos ou perdas de direitos na consequência destas inevitáveis evoluções.

Estes problemas são, com efeito, bastante complexos, especialmente nos casos de grandes empresas ou da própria organização que forma o sector público estatal.

Os problemas de organização do trabalho são inúmeros, tendo-se actualmente caminhado no sentido de se obter uma descentralização administrativa em que a cada um dos grupos de trabalho se dê uma maior liberdade de acção com a consequente responsabilidade, tendo em vista, sempre, o papel vital do desenvolvimento da entidade a que se encontram vinculados.

O objectivo desta descentralização é precisamente obter-se uma aproximação entre as duas camadas, de modo que, através de uma política directiva ou mesmo mediante reformas estruturais de organização, se possa abandonar sistemas severos de pouca maleabilidade de movimentos, para se conseguir que os na posse de mais autoridades estejam sempre aptos a facultar aos seus subordinados a essencial liberdade de decisão com a responsabilidade inerente.

Parece ser oportuno salientar, entre nós, no aspecto da organização do trabalho administrativo dos serviços públicos, a acção sempre crescente do Instituto Nacional de Investigação Industrial, no sentido de, mercê das modernas técnicas de produtividade administrativa, promover a sua divulgação, quer através de palestras, quer mediante a organização de cursos especializados em que a organização científica do trabalho tem presença paralela com as aptidões humanas para a sua execução.

É, assim, preocupação dominante o estudo do trabalho humano, a fim de se obter uma maior produção com menor fadiga, representando esse esforço um desejo natural de aproveitar o melhor possível as capacidades mentais e físicas do

homem, porque, enquanto a natureza é o factor originário da produção e o capital constitui poderoso auxiliar da mesma, o trabalho, exercido em mútua colaboração pelo homem, suplanta-os.

A convergência deste moderno esquema de trabalho pode traduzir-se numa fórmula muito em voga nos países que a praticam: obter o rendimento máximo com o mínimo custo humano.

Porém, também é de salientar, embora nem sempre agrade a utilização das novas técnicas, dada a manifesta hostilidade infelizmente bastante vulgarizada, que a massa trabalhadora aplicando o seu esforço tem jus a obter as vantagens do exercício da sua função: promoções, aumentos de vencimentos, regalias sociais, etc., pois a não se verificar essa possibilidade cair-se-á numa renúncia total às iniciativas tomadas, com vista ao aumento do volume de trabalho ou, inclusivamente, à melhoria da sua qualidade, resultando, como é fácil de calcular, perda de confiança e prejuízo manifesto do colectivismo a que pertence.

É neste aspecto que o conhecimento das relações humanas tem representado uma força capaz de, através da psicologia, tornar os locais de trabalho mais acolhedores e predominantemente mais alegres, apresentando-se a sua influência com uma dimensão psico-social, assaz notável, no conjunto das sociedades humanas, interessando, assim, ainda que sucintamente, mencionar alguns aspectos psicológicos do homem na convivência.

A conduta do homem é imprevisível nos seus pormenores, mas a sua natureza apresenta certos traços constantes que as relações humanas não podem ignorar.

Na convivência há impulsos que influem decisivamente no comportamento do homem e o convívio constitui a melhor forma de os componentes de uma organização social se aproximarem; porém, as relações de homens em diferentes situações dependem de múltiplos factores, sendo conveniente definir um certo número de rubricas, tais como: as qualidades intelectuais, as qualidades morais e o comportamento para com os outros.

As qualidades intelectuais podem ser apreciadas por um serviço psico-técnico em referência ao seguinte:

Inteligência geral e técnica;
Memória e atenção;
Espírito de análise; e
Método e capacidade de organização.

As qualidades morais traduzem-se num comportamento acima de qualquer crítica e num sentido nato de justiça, uma grande coragem moral e o respeito pela personalidade de outrem.

O comportamento para com os outros baseia-se na sociabilidade (a capacidade e o gosto de cooperar e de dedicar-se); na maturidade (consciência das consequências dos seus actos, sem a qual o indivíduo não pode possuir o sentido das responsabilidades); na estabilidade emocional (a igualdade de humor, a resistência aos choques nervosos, o domínio de si próprio); na firmeza de carácter e independência de espírito (a resistência a ser influenciado por outros); e o desejo de promoção dentro da escala estabelecida (uma ambição lícita, quando justificada).

2 — RELAÇÕES HUMANAS

2.1 — ORIGEM HISTÓRICA, CONCEITOS, OBJECTIVOS

Quando se fala de relações humanas, necessariamente teremos de pensar tratar-se do comportamento do homem no conjunto social que forma uma comunidade.

Com efeito, não se pode conceber um indivíduo isolado. Este, como ser gregário que é, não só por natureza como por instinto, possui inteligência e raciocínio, particularidades estas que o fazem subir ao grau mais elevado do reino da criação, a tal ponto que o célebre filósofo grego Aristóteles o apelida de «animal social».

Foi o instinto de sociabilidade e o espírito de associação que o levou a instituir agregados mais ou menos perfeitos, consoante as épocas por que passou, estabelecendo normas atinentes a uma vida de relação com as limitações que se impunham.

Essa convivência social forma o sentido de aperfeiçoamento sempre latente no homem, levando-o a transformar o ambiente em que vive, aproveitando o seu inesgotável potencial humano criador, concretizado nos seus dotes naturais de inteligência, consciência e raciocínio, mostrando-se um ser inteiramente social.

Assim, as necessidades vitais dentro da sociedade só podem efectivar-se para a consecução dos fins considerados comuns quando os benefícios e vantagens, em contraposição às necessárias obrigações, sejam regulados por leis justas, de modo que não se observem restrições e entraves à acção e usufruição dos comuns benefícios em relação a cada indivíduo.

Pelo decorrer dos tempos surgem determinados movimentos, uns inicialmente de características comerciais e logo a seguir outros de feição puramente industrial resultantes daqueles, que podem considerar-se hoje os marcos do desenvolvimento das técnicas das relações humanas e, consequentemente, na sua projecção evolutiva, de uma nova técnica denominada «relações públicas», que na altura própria assinalaremos.

A expressão «relações humanas», definida pela sigla R. H., assenta num processo humano ligado a problemas sócio-económicos que avassalam o homem nos tempos em que vivemos e tem em Elton Mayo, professor australiano da Universidade de Harvard, um dos iniciadores do movimento reaccionário contra o individualismo liberal.

Os homens mantêm entre si uma vida de relação, circunstância que, hoje em dia, é motivo de bastante preocupação, porquanto as relações existentes não se confinam somente aos indivíduos, mas também aos respectivos bens que cada um possui.

Deste modo, podemos definir que os homens convivendo uns com os outros têm problemas do domínio sentimental, psicológico, político, moral e religioso, enquanto que, relativamente aos bens, as respectivas relações já entram no campo do trabalho, do comércio, da economia, do direito e da sociologia.

No entanto, teremos de chegar à conclusão de que são os bens dos indivíduos que, hoje em dia, marcam a necessidade de se formar estruturas sociológicas aptas para regular essas relações, que são as bases das sociedades modernas.

A propósito dos aspectos sociológicos, alguém disse, com muita propriedade, que o estudo das relações humanas não pode considerar-se uma ciência oculta, como certas pessoas têm afirmado, mas tão-somente o emprego de certos aspectos psicológicos traduzidos por vontade e senso comum, atributos estes bastante simples para tornarem as condições de trabalho o mais humanas possíveis, dentro deste pobre planeta tão recheado de egoísmos e iniquidades.

Nos aspectos conceituais, podemos aqui referir o que sobre o assunto consta de um artigo publicado em 1954 na *Revista Internacional do Trabalho,* que a dezanove anos de distância mostra quanto é ainda actual:

> É necessário sublinhar que, se é lógico designar pelo nome de relações humanas toda uma série de medidas pelas quais as direcções das empresas amiúde se esforçam, com os mais felizes resultados, por criar na empresa um clima que esteja à medida do homem e por melhorar as relações quotidianas existentes entre a direcção e os diferentes membros do pessoal, não se deve pensar que o recurso a estas medidas constitua o único ou o principal meio de melhorar as relações humanas na indústria. De facto, a condição *sine qua non* da instauração de boas relações humanas na empresa será sempre a solução trazida para os problemas das relações profissionais, e não pode haver melhoria durável das relações humanas se estes problemas não se resolverem no respeito dos direitos fundamentais do trabalhador enquanto homem.

Por aqui se vê que, no capítulo das relações humanas, hoje a preocupação dominante dos estudiosos sobre estes assuntos é a de observar que essas relações têm sempre por objectivo promover a normalização de um melhor entendimento entre as entidades patronais e as massas trabalhadoras.

Os estudos que se têm levado a efeito são, em certa medida, puramente psicológicos, em que se põe lado a lado o aspecto relações humanas e relações sociais nascidas essencialmente do trabalho em comum.

Pode-se até afirmar, e isto na opinião daqueles que se têm debruçado inteiramente no estudo destes problemas, que a investigação científica das citadas relações psico-sociais num trabalho de conjunto estabelece as melhores condições para a efectivação da satisfação humana e, coerentemente, a produtividade dentro da empresa que daí resulta.

Logo, é notório que a par de um interesse económico aparece uma satisfação social, equilíbrio este que redunda numa maior eficiência entre as partes patronal e trabalhadora, que vêem nas boas relações humanas um completo aprazimento dos seus desejos.

Do que acábamos de expor nota-se que a evolução da vida dos povos, tanto no que respeita a novos costumes como a outras implicações de ordem social, influenciou o desenvolvimento da economia e, como não podia deixar de ser, os aspectos científicos de organização das suas relações.

Não obstante dizer-se que nos encontramos no século da organização, a verdade é que estamos numa época em que a economia política das nações também sofre profundas modificações, especialmente nos modos como se realizam os processos de conquista dos mercados para a colocação dos produtos.

Uma das características essenciais do desenvolvimento dos sistemas económicos verificados até à 1.ª Guerra Mundial era o lucro. Assistia-se então a uma luta empresarial em que a mira do ganho era o ponto dominante das estruturas económicas, constituindo uma lei clássica ligando a noção de riqueza com o dinheiro, mesmo que aquela representasse uma valorização em bens materiais.

Com as convulsões que o Mundo sofreu, a seguir àquela guerra, a economia entra em declínio, o que obriga os governos da maior parte dos países a intervirem nas actividades económicas, dando origem a que as entidades interessadas determinassem certas medidas coarctando algumas liberdades então existentes.

Deste modo, passa a verificar-se uma melhor observação do rendimento nacional, em que o produto passou a ser olhado com mais relevância para a economia mundial, levando alguns organismos internacionais a debruçar-se no seu estudo e a apresentar sistemas comparativos das grandezas económicas com vista a uma análise dos defeitos em que as teorias clássicas tinham incorrido.

A par destes desenvolvimentos, e é o que nos interessa para o nosso ponto de vista, o aspecto humano toma relevância, passando a constituir preocupação dominante nos Estados de hoje o principal factor da produção, o trabalho (o homem), agora legal e socialmente protegido.

Sem tardança, e após as convulsões citadas, outras surgiram com manifesto prejuízo das economias. Os conflitos entre entidades patronais e trabalhadoras mostraram a necessidade de se olhar o homem pela faceta a que tem jus. Após intervenções estatais, o locupletamento à custo alheia perde as suas características tão típicas e a pessoa humana passa a ser integrada numa mais eficiente estruturação do trabalho.

Poderá dizer-se até que, nos aspectos tradicionais, a uma economia de escambo (lucro proveniente de mão-de-obra mal remunerada) segue-se uma economia de produção em concorrência, onde o produto fabricado com o auxílio da máquina já tem outra motivação ligada a processos de prospecção muito diferentes dos que anteriormente eram observados pelas entidades económicas que intervinham na sua execução. Seguidamente, assiste-se a uma mutação da economia de combate para uma economia interligada, ou melhor, planificada ou dirigida por instituições de grande projecção, como, por exemplo, a Comunidade Económica Europeia.

Mas o que aconteceu ao homem? O factor humano da economia contemporânea passou a ter, a partir das teorias keynesianas, quer se queira ou não aceitar,

uma expressão prioritária, tanto no campo social como no ponto de vista psicológico, visto que, sem a boa vontade do homem, não poderá haver perfeita harmonia na utilização dos factores da produção: a terra (natureza); o trabalho (o homem); o capital (meio de progresso); e a empresa (a conjugação dos três anteriores factores da produção).

A condição social do homem nas economias modernas é vista através do emprego, dada a obsessão e até mesmo o flagelo social que resulta do desemprego. Foi devido, insiste-se mais uma vez, às teorias económicas de Sir John Maynard Keynes que se obteve a visão do caminho a seguir para a solução da falta de trabalho, que as economias passaram a procurar assegurar com formas de liberalidade até então cerceadas.

Acerca do factor psicológico, as faculdades do homem quanto ao trabalho são consideradas na economia através das relações humanas, ponto a que queríamos chegar.

Com efeito, este ramo do conhecimento humano tanto interessa ao pequeno como ao grande empresário e, principalmente, aos chefes dos Estados responsáveis pelas modificações das actividades económicas.

Para alicerçar esta opinião veja-se a força tomada internacionalmente no sentido de se procurar debelar a fome no Mundo, mediante a criação de organismos especializados que apreciam o homem num campo biológico, procurando, através de meios fecundos, eliminar o estado de vivência da subalimentação em que infelizmente o nosso semelhante ainda se encontra nalgumas partes do Globo, perturbando a consciência daqueles que beneficiam de um suficiente bem-estar por se situarem em países mais evoluídos.

Compreende-se, desta maneira, a necessidade da expansão económica para pôr termo a desequilíbrios da espécie referida, a fim de que o homem tenha o lugar que merece na sociedade.

Portanto, psicologicamente, as relações humanas, quer se trate de países desenvolvidos, subdesenvolvidos ou em vias de desenvolvimento, visam essencialmente criar uma mentalização de que o trabalhador de hoje carece de grangear meios de subsistência dentro de um ambiente onde imperem as preocupações de se proporcionar dignidade, promoção e outras bonificações conducentes a considerá-lo um elemento útil e qualificado no grupo de trabalho em que se encontra enquadrado.

A par destes aspectos, como já se referiu, a organização do trabalho é mais moderna do que as iniciais normas da economia, tendo aquela passado por modificações várias até chegar ao homem, seu fulcro principal.

Em 1880, nos Estados Unidos da América, Taylor criou a organização científica do trabalho com a preocupação primordial de aumentar o rendimento pela divisão do trabalho e sua preparação por especialistas.

Assim, a ideia da racionalização do trabalho teve expressão científica após os estudos do engenheiro Frederick Winslow Taylor.

Henri Fayol, completando o trabalho de Taylor, criou o fayolismo.

As teorias de Taylor e de Fayol constituem, ainda hoje, as colunas onde se apoia a organização da máquina administrativa pública e privada.

Portanto, olhando para a organização científica do trabalho, temos de considerar os estudos de Frederick Winslow Taylor, que, na sua obra principal, intitulada *Princípios de Organização Científica,* examina a «tarefa» como elemento destacado para o rendimento do trabalho.

O focar a «tarefa» neste caso, respeita principalmente à parte individual em que a precisão foi combinada com o utensílio, resultando prodigiosos sucessos na eficiência do trabalho e, naturalmente, uma harmonia entre o capital e o trabalho, circunstância que Taylor pretendia, ou seja, um certo abaixamento do preço do produto fabricado, com contrapartida num aumento dos salários dos intervenientes no processo produtivo.

Foi neste primeiro clima de organização que se verificou um certo acordo entre a produção e o consumo.

Contudo, a evolução citada não fica por aqui; outra inovação surge, avassalando a organização do trabalho, mas através da própria administração, desta vez devido a ter-se reconhecido que a tarefa individual não podia, só por si, promover o desenvolvimento da produção.

Surgia, deste modo, uma necessidade de reestruturação das entidades empresariais no sentido de procederem à revisão dos seus processos de gerência.

A este desígnio corresponderam as doutrinas de Henri Fayol quando estabeleceu que para se proceder a uma boa administração é necessário «prever, organizar, comandar, coordenar e controlar», isto é, indicou os traços comuns para o exercício das funções de chefia.

Aparecem, assim, com os princípios gerais de chefia de Fayol, como se observa, mais dois elementos, que Taylor não sugeriu: a noção de plano e a do grupo, visto que Taylor se consagrou ao estudo do emprego de meios para melhorar o rendimento individual e Fayol considerou o papel fundamental da direcção.

Tudo o que em Taylor era considerado individualismo, transforma-se em apreciação colectiva, originando da parte de Fayol a seguinte afirmação: «A função administrativa tem o corpo social por órgão e por instrumento».

Também no sector da organização aconteceu o que se verificou na economia. O homem encontra-se num novo prisma de apreciação, o das relações humanas.

A par do desenvolvimento observado na economia, vem depois, como se disse, o da organização, apresentando ambos um ponto comum na sua convergência — o homem, que está presentemente na ordem do dia, como elemento das preocupações da organização científica do trabalho.

De facto, pela análise do que já anteriormente se expôs, o homem passou por fases. Depois de ter sido considerado uma máquina, em que só interessava a sua capacidade de trabalho, posteriormente, foi tido como pessoa.

Convém, no entanto, esclarecer que os sistemas de organização estabelecidos pelo bloco Taylor-Fayol não estavam dentro dos propósitos das relações humanas, o que levou alguns pensadores, salientando-se o australiano Elton Mayo, já conhecido como elemento discordante do individualismo, a lutar contra o facto, afirmando existir um grande desperdício de produtividade devido a não serem aproveitados todos os aspectos psico-sociológicos do homem.

Modernamente, mercê dos estudos elaborados, o homem passou a estar integrado nos grupos de trabalho, intrinsecamente aderente, deixando, deste modo, de

ser reputado um indivíduo manipulado, para se situar, dentro dos princípios da liberdade humana, como um factor da produção, mas com dignidade.

Foi precisamente a observação deste novo ângulo psico-social que conduziu as entidades empresariais a rever as condições pessoais dos seus empregados, não no sistema paternalista, como adoptavam, mas segundo sistemas de diagnóstico generalizado, quer na apreciação das dificuldades dentro do trabalho, quer fora dele.

2.2 — ASPECTOS PSICOLÓGICOS DO HOMEM NUM AGRUPAMENTO DE TRABALHO, COMO DIRIGENTE E SUBORDINADO

É de Sócrates esta admirável expressão do conhecimento que o homem deve ter de si próprio — *Nosce te ipsum*. Toda a relevância do pensamento da frase nos conduz aos intuitos extraordinários de um filósofo fora do vulgar, que já nos seus tempos, 420 anos antes de Cristo, estabelecia normas de conduta entre os seres humanos, que a maior parte não compreendeu como devia.

Era a força do nosso *ego* a responder, por si próprio, quando pretendia julgar os outros.

Não se estranha que em épocas tão recuadas, no alvorecer das escolas filosóficas, os indivíduos, já cultos, já responsáveis, não estivessem ainda preparados para a aceitação das suas doutrinas, mas que hoje, na época contemporânea, em que a vida é uma filosofia apreciada sob diversos ângulos, uma plêiade de indivíduos ainda continue a negar tais conceitos, ousando criticar os outros, quando, fazendo-o, não sente que está mostrando a máscara da sua ignorância, faceta que se reflecte em outros actos da sua vida de relação.

Parece ser altura de dizer que, fazendo um exame de consciência, todo e qualquer indivíduo com média cultura necessariamente terá de concordar que as leis morais são sempre indispensáveis a todas as condições de vida.

São as leis morais as mais directamente responsáveis pela educação das nossas inclinações, dos nossos hábitos e ainda das nossas tendências, orientadas pela inteligência, pela razão e pela consciência.

Os objectivos da filosofia, com todas as suas concepções, mesmo os de nível elevado, são sempre acessíveis a quem quer que seja; o que interessa é estudar e procurar a verdade de tudo o que nos rodeia.

Pode, todavia, pensar-se que estamos fugindo do campo traçado, mas creia-se que não, pois, bem pensando e atendendo ao que se indicou, é de principal importância citar, embora sem sentido profundo, que qualquer bom manual transmite, alguns fenómenos psicológicos representando factores essenciais à vida de relação entre os seres humanos.

Um dos elementos conscientes em plena actividade, e que salientámos, é o nosso «eu».

Esse sujeito consciente é o princípio das nossas acções, tendo no seu âmago a personalidade e o génio, em que o primeiro atributo faz com que o homem tenha a plena convicção íntima das causas que determinam os efeitos, e o segundo ligado mais com a inspiração, situando-se, já, no campo científico e nas artes. Pode-se dizer até que o génio é um expoente máximo da grandeza humana, como todos nós sabemos e apreciamos.

A partir de determinada altura, a filosofia passou a enquadrar o estudo específico do homem apreciado sob diversas ópticas.

A antropologia estuda-o segundo a sua história natural.

As ciências sociais observam o homem pelas suas próprias acções ou pelo aspecto evolutivo que as suas relações tiveram com os restantes indivíduos desde sempre.

Também integrada no campo das ciências sociais, encontramos a sociologia, que se dedica ao estudo das sociedades humanas, com as leis reguladoras do seu desenvolvimento, incluindo a organização da família, as instituições políticas e económicas, as artes, os costumes, as religiões, etc.

É precisamente pelo estudo da sociologia que melhor se compreende a história e a política. A história, como se sabe, é uma ciência que relata factos passados, salientando as suas causas determinantes; porém, a política, que nos merece mais interesse para o desenvolvimento deste nosso tema, define-se como sendo uma ciência da governação dos povos orientadora dos seus dirigentes dentro do campo da administração pública, mas o estudo da sociologia tem fundamental importância porque atende à constituição e aos motivos do desenvolvimento ou do atraso das sociedades humanas.

Repare-se que a política, com as características indicadas, tem como função primordial proceder ao estudo de todas as leis gerais que impendem sobre a sociedade.

Toda a legislação civil deve contemplar as necessidades consideradas fundamentais da vida orgânica da comunidade, tendo sempre em atenção os seus costumes, usos, religiões e outros predicados.

A política, necessariamente, tanto se pode desenvolver no campo interno como externo.

Internamente, impõe-se às autoridades políticas e altos dirigentes serem possuidores dos mais profundos conhecimentos sociais, a fim de que possam intervir na publicação de normas legislativas justas, que aproveitem tanto o meio privado como o sector público.

Quanto ao aspecto externo, todos sabemos da necessidade imperativa de boas relações diplomáticas, evitando, a todo o transe, conflitos com outros países e assegurando, como é óbvio, a conservação do solo pátrio, elemento sagrado de qualquer nação.

Deste modo, aproximando-nos do pretendido, podemos dizer que um conjunto de indivíduos formando uma nação vê na ciência política a maneira de estabelecer as normas de vivência dentro da organização, nomeadamente com direitos e obrigações reconhecidos aos cidadãos e que os dirigentes devem procurar desenvolver.

Esta subordinação, traduzida pela palavra ordem, é uma lei universal, bastante moral para regular os direitos e deveres de todos os componentes dos Estados sem qualquer distinção.

Para a consecução dos objectivos políticos tem de se proceder à elaboração de mecanismos capazes para, tanto no campo da administração privada como na administração pública, se verificar um aprimoramento selectivo de conhecimentos e preparação técnica, de modo que o conjunto possa tirar partido do desenvolvimento económico que daí resultar.

Com efeito, a política social contemporânea esforça-se insistentemente por garantir a paz social através de certas medidas provindas do Estado e outros órgãos públicos, incluindo caixas sindicais e sindicatos, que têm em vista proporcionar aos que trabalham uma melhor situação sócio-económica e um estado de moral atinente a elevar o valor do homem como pessoa.

O trabalho constitui a aplicação da actividade física ou intelectual e é um dever moral, necessariamente isento de excessos, que, a verificarem-se, são totalmente condenáveis.

A luta pela vida em que todos se empenham, executando as tarefas ligadas ao seu trabalho quotidiano, dá lugar a certos aspectos evolutivos do espírito, com manifesta expansão da moral e quebra consequente de alguns vícios, bastante conhecidos, considerados muito nefastos.

Porque o assunto que encima este capítulo respeita à jerarquia num agrupamento de trabalho onde imperam factores psicológicos das camadas individuais que o compõem, começaremos, genericamente, pelos representantes situados no pináculo da pirâmide hierárquica a esquematizar no desenvolvimento gradual do nosso tema.

Assim, quem se debruça no estudo dos processos directivos verifica que no campo da produtividade tem relevância o comportamento dos homens que dirigem as empresas, quer privadas ou públicas, mercê dos objectivos a atingir e dos métodos que utilizam para a respectiva gestão.

Qualquer que seja o grau de desenvolvimento dos povos, a sua progressiva evolução depende sempre do nível de conhecimentos dos homens que dirigem as diversas actividades económicas.

Claro está que não é só o elemento directivo que está em causa; além deste, todo o restante pessoal deverá estar à altura de comparticipar nesse desenvolvimento; o que necessita é de constante preparação.

O essencial é melhorar os métodos e as técnicas de modo que estas qualificações se tornem um imperativo no máximo de eficiência, dentro de qualquer espécie de administração.

Não se deve esquecer que a sociedade humana exige dos Estados a melhor aplicação das contribuições que paga, devendo os governantes tomar medidas atinentes a que todos os empreendimentos nos seus países sigam uma directriz devidamente orientada, para que se verifique sempre o desenvolvimento equilibrado, o que constitui, hodiernamente, o problema fundamental de toda a governação pública.

Retomando a linha de rumo, sabemos que, sob forma discricionária, já vem de muito longe o conceito de direcção. Esta função, sendo muito antiga, foi pouco conhecida no período em que dominava o senhor sobre o escravo e em épocas posteriores, quase até aos nossos dias, quando as ideias ditatoriais, autoritárias e paternalistas terminaram o seu curso, após o advento dos novos processos de condução de homens.

A «direcção», como o nome indica, é, em sentido amplo, representada por todos aqueles que, em qualquer tipo de organização, têm poderes oficializados de autoridade e são responsáveis pelo sector do pessoal executante do trabalho que tiverem a seu cargo, quer de natureza técnica ou administrativa.

São normas comuns entre todos os especialistas das questões directivas os seguintes pontos, assentes, essencialmente, em factores psicológicos, como veremos:

1. Todo o indivíduo que exerce poder sobre outro tem possibilidade de o elevar ou diminuir. Tem comparticipação directa na sua subsistência, porquanto sabe, ou deve saber, que o mando não controlado serve a desagregação psíquica e dá lugar a mal-estar e a consequente quebra de continuidade do trabalho útil, tão necessário para qualquer tipo de desenvolvimento de uma organização.

   A citada falta de *contrôle* origina certas expansões de superioridade que, normalmente, recaem sobre os subalternos, servindo estes de pára-raios das descargas de mau humor provenientes tanto da sua vida profissional como da particular. A estas manifestações de sentimentos de autoridade podem seguir-se estados de espírito crítico, visando, não o trabalho executado, mas sim o indivíduo que o fez. A crítica neste campo nada tem de construtiva, ofende a personalidade do atingido, minimiza-o, e, ao fim e ao cabo, ninguém aproveita estes estados psíquicos.

   Assiste-se, assim, ao nascimento de uma hostilidade desnecessária, bastante comprometedora das boas relações, que se reflecte, como não pode deixar de ser, no trabalho, e que um pouco de serenidade pode e deve sempre evitar;
2. Também acontece um dirigente olhar um seu subordinado como uma máquina. É uma ideia obsoleta, visto que tal maneira de pensar limita as possibilidades do homem que, dentro das novas técnicas, tem qualidades de bastante valorização, e estas devem ser estimuladas e desenvolvidas.

   Observe-se que, neste ponto, as grandes empresas e os governos de certos países costumam aceitar as sugestões de todo o seu pessoal, independentemente da sua categoria hierárquica, atribuindo-lhe até recompensas monetárias em face do seu merecimento. Com este incentivo procura-se cultivar uma prática dignificante e merecedora de todo o acolhimento, visto representar uma forma de qualquer indivíduo exteriorizar o valor do seu pensamento;
3. Um chefe tem de estar pronto a tirar partido dos diversos aspectos psicológicos que regem as relações entre dirigentes e dirigidos, e, deste modo, analisar as mais variadas formas do comportamento do seu pessoal; usar de tratamento igual para com todos; evitar adulações; não fomentar discussões, sempre propícias para causar funestas crises nas respectivas relações; olhar o subordinado como agente credor de bondade e benevolência; ter a coragem de mostrar uma estima maior à que o subalterno talvez mereça; escolher os momentos ideais para transmitir instruções ou ensinamentos ligados à execução normal do serviço ou até esclarecer a razão por que se necessita urgentemente de certos serviços; demonstrar sempre confiança na execução do trabalho, que, normalmente, reflecte a capacidade formativa de um dirigente.

No decorrer desta exposição de ideias encontrámos algumas expressões como: confiança, persistência, fé, serenidade, vontade, criatividade. Pois bem, estes elementos são considerados, segundo as novas técnicas de «direcção», quando conscientemente aplicados, autênticas forças estimuladoras para evitar a desagregação da personalidade de um indivíduo e basilares para se saber planear, poder vencer e, o que é de grande importância, vencer-se a si próprio.

Com estas breves considerações, que mais bem esplanadas se encontram em qualquer manual de direcção ou de relações humanas, parece ficar demonstrado existir de facto, nas relações citadas, muita psicologia aplicada, muita técnica de *contrôle* no modo como se deve proceder a uma repreensão ou aplicar sanções, tendo sempre em vista que todos são homens e fazem parte de um grupo de trabalho onde existem elementos de merecimento no conjunto, formando um bloco indissolúvel, uma equipa de inestimável valor.

No que respeita a subordinados, pessoal de execução ou, simplesmente, empregados ou trabalhadores, tem de se considerar o estudo das faculdades humanas sempre válido num agrupamento de trabalho, pois os seus intervenientes representam nos nossos dias um dos factores mais delicados dos aspectos sociais da convivência humana.

Neste assunto a aplicação da psicologia depende, essencialmente, da conduta dos colaboradores dirigentes que numa organização se propõem proceder conscienciosamente às tarefas próprias, segundo a orgânica estrutural da entidade para quem trabalham, actuando no adestramento do seu pessoal, promovendo o seu próprio aperfeiçoamento e criando um convívio humano essencialmente cooperativo, de forma que o empregado de direcção seja mais dirigente do que chefe.

Regra geral, costuma ouvir-se dizer da pouca eficiência do pessoal encarregado de determinados serviços. Pois bem, quase sempre isso acontece quando as entidades responsáveis pela organização empresarial, tanto privada como pública, apresentam nos seus quadros elementos directivos que não se compenetram de que o seu papel é dos mais árduos e importantes, visto encontrar-se subordinada ao seu espírito organizador a direcção do sector que comandam, passando a estar aptos, quando devidamente realizados, tanto técnica como psicologicamente, a transmitir aos que de si dependem ideias com capacidade de assegurar os fins que lhe são confiados.

Só os chefes com características formativas e dinâmicas podem ser dirigentes e impor-se nos conjuntos de trabalho, sendo então considerados pelos subordinados elementos válidos, tanto pelo exemplo como pelo seu comportamento de análise crítica, elevada clarividência, disciplina própria e muita fé na resolução dos problemas.

Assim:

O chefe obriga os empregados a trabalhar; o dirigente anima-os a trabalhar.
O chefe apoia-se na autoridade; o dirigente na boa vontade.
O chefe inspira receio; o dirigente inspira entusiasmo.
O chefe diz: eu; o dirigente diz: nós.

O chefe dá tarefas; o dirigente dá o exemplo na actuação.
O chefe diz: entrem a horas; o dirigente diz: chega antes da hora.
O chefe procura o culpado do erro; o dirigente remedeia o erro.
O chefe sabe como o serviço é feito; o dirigente mostra como o serviço se deve fazer.
O chefe transforma o trabalho em rotina; o dirigente faz do trabalho um prazer.
O chefe diz: vá; o dirigente diz: vamos.

Poderá parecer à primeira vista que o problema focado está posto ao contrário; mas não, o exemplo vem de cima e, num clima de trabalho, um «bom chefe» é o que os empregados anseiam, e, vamos lá, a tal têm direito.

Não se deve esquecer que a subordinação não controlada gera indisciplina e esta emperra os maquinismos do desenvolvimento de qualquer organização.

Experimentalmente, sabe-se que qualquer indivíduo pode melhorar o seu comportamento e até a eficiência da sua colaboração, mas a verdade é que tem de ser orientado, porque ensinado não se nasce e alguém qualificado tem de transmitir directrizes justas, compreensivas e que venham ao encontro das programações traçadas para a execução de qualquer trabalho.

Existem, no entanto, factores importantes que desempenham larga influência no aperfeiçoamento de qualquer empregado, dando lugar sempre a progressos notáveis e que são, presentemente, verdadeiros baluartes da capacidade humana em qualquer campo em que se situe.

Tais predicados podem sintetizar-se no seguinte:

1. Qualquer indivíduo está apto a aprender; o caso é procurar incentivar-se o seu interesse pelo assunto que se pretende ensinar, procurando, para esse efeito, fazê-lo participar na acção: dar-lhe o treino desejado;
2. O exemplo dado por um chefe é uma motivação mais forte do que, por vezes, as palavras proferidas pelo mesmo. É comum verificar-se, em grande parte dos empregados, a sua receptividade aos actos praticados pelo respectivo responsável;
3. Um dos elementos de grande importância na condução de homens são as forças estimuladoras que se podem fornecer aos mesmos, no respeitante aos aspectos de segurança social, à quebra da monotonia do conjunto de trabalho onde se encontra integrado, à oportunidade de se poder afirmar junto de quem aprecie o seu trabalho e, como não poderá deixar de ser, à compensação material correspondente ao esforço que lhes é exigido.

Por se julgar de bastante interesse apresentam-se, integralmente, as seguintes observações referidas no livro intitulado *As Relações Humanas e a Reforma da Empresa,* da autoria de Martin Brugarola, S. J., edição da Junta da Acção Social,

do Ministério das Corporações e Previdência Social, que focam dados gerais sobre a psicologia operária com aplicação nítida a todas as qualificações do trabalho:

.....

a) Os trabalhadores têm o instinto de conservação e o instinto da segurança, quer dizer, querem ver satisfeitas as suas necessidades de ordem económica, a fim de assegurarem a subsistência própria e a de suas famílias, e têm necessidade de segurança no seu emprego e na sua pessoa, tanto no presente como no futuro. Portanto, é preciso assegurar-lhes a alimentação, o vestuário, a casa e todos os elementos que lhes garantam um nível de vida conveniente na sociedade humana;

b) O chefe e o seu subordinado ocupam, um em relação ao outro, posições de camaradagem; já um não pode existir sem o outro. Cientificamente, pode falar-se de relações de correlação, pois toda a modificação da conduta de um influencia a conduta do outro. Às vezes, só se estabelecem regras de conduta para uso exclusivo do chefe, sem ter em conta o trabalhador, ou, ao invés, recomenda-se ao empregado que se comporte de certa maneira sem atender à personalidade do dirigente;

c) Como todo o ser humano, o trabalhador sente necessidade de ser feliz e procurar as alegrias, fugindo das dores; é tendência profundamente humana. Poderá o trabalhador conceber a felicidade na forma de bens, quer materiais, quer espirituais; mas o que é capital é uma tendência constante, a sede de felicidade. Não se pode negar que esta felicidade, pelo menos em parte, depende de factores materiais. Como a existência material do operário depende do empresário, acaba aquele por considerar este como uma pessoa que o ajuda a alcançar a felicidade, ou, pelo contrário, que lha impede;

d) O trabalhador sente necessidade de dignificação pessoal, de promoção humana, de desenvolvimento da personalidade. Assim, sente necessidade de se tornar útil, de ter orgulho no seu trabalho; necessidade de avançar à medida que a sua experiênca se desenvolve; necessidade de ser estimado pelo seu justo valor; de ser mantido ao corrente de tudo o que lhe interessa; de compreender a razão dos esforços que se lhe pedem; necessidade de ser bem mandado; de não ver os seus esforços aniquilados ou minimizados por efeito de má organização do trabalho; necessidade de poder expressar o seu ponto de vista a quem possa dar resposta ao que ele deseja conhecer, e de ser, se não aprovado, pelo menos ouvido; necessidade de ser tratado e de

ver tratar os outros de maneira justa; necessidade de que se lhe reconheçam as aptidões e os predicados. São estas, e outras ainda, as formas de que se reveste o sentimento de que estamos a falar. Se não se atende a ele, geram-se no operário complexos de inferioridade, diminui a estima em que ele próprio se tem e a confiança em si mesmo, apaga-se a convicção do próprio valor e o rendimento decresce. Se não é apreciado o seu valor pessoal, o operário acusa os outros de injustiça ou de negligência. A amargura, a desconfiança e a má disposição acompanham muitas vezes estes sentimentos;

e) No fundo do coração humano habitam sentimentos de inveja sempre prestes a despertar ante o espectáculo da prosperidade alheia; os operários comparam a situação própria com a dos seus dirigentes: miséria de um lado, prosperidade do outro. O rancor causado por esta injustiça «biológica», que traz consigo uma injustiça social cria amiúde um antagonismo profundo entre o operário e os seus superiores. O patrão deve ter em conta este sentimento frequentemente observado, e considerá-lo como um fenómeno natural;

f) Tudo o que atente contra a necessidade de felicidade e de aprovação, todo o desconhecimento prático destas tendências faz nascer sentimentos de vingança e de ódio, em grau variável segundo os indivíduos. Se estes sentimentos não se exteriorizam imediatamente, ficam na zona do subconsciente, onde esperarão o momento propício para se manifestarem, conforme a bem conhecida lei psicológica que quer que toda a acção seja seguida de uma reacção. A tendência para o protesto, o despeito, as tendências negativas, a desconfiança e a inveja enraízam-se neste terreno assim preparado. Importa saber, além disso, que, segundo o fenómeno psicológico da irradiação dos sentimentos, o ódio sentido contra um indivíduo estende-se a tudo o que estiver em relação com ele. Deste modo a hostilidade estende-se ao trabalho;

g) O assalariado que amiúde tem de renunciar à realização dos seus desejos vê no chefe, que alcançou um êxito maior do que o seu, o protótipo do favorecido pela fortuna. O ressentimento que nutre contra o seu próprio destino vem a recair sobre o chefe, contra ele alimentando disposições de animosidade;

h) A alma humana é muito vulnerável. Em matemática, o número 1 é o mais pequeno, mas em psicologia tem grande importância. Uma só palavra pode provocar conflitos, ódio

eterno, ou, pelo contrário, trazer reconciliações. Um único acto pode levar ao rompimento de velhas amizades e relações. O coração humano é um órgão em extremo delicado;

i) O ódio ou a hostilidade tornam o homem particularmente sensível aos actos e gestos daquele que os provocou. O empregado é um observador implacável dos erros cometidos pelo seu chefe. A desconfiança aguça as faculdades de observação e leva a procurar os pontos débeis do adversário;

j) As razões do operário inspiram-se mais nos sentimentos e afectos do que na lógica. A privação de certos valores e bens materiais sente-os ele vivamente, o que influi na sua maneira de pensar. Por vezes, os trabalhos duros avolumam-se contra a sua vontade. O assalariado dos tempos modernos, sobretudo o da fábrica, encontra-se, aliás, muito fustigado por todos os lados;

k) É muito complexa a estrutura da alma e condicionada por factores variados. A classificação psicológica dos indivíduos em absolutamente bons e absolutamente maus é demasiado simplista, não correspondendo à realidade. Em todos os homens existe a tendência para o egoísmo e a capacidade de sacrifício, neles se podendo despertar bons ou maus sentimentos; tudo depende de atitudes alheias, que provocarão as boas ou más reacções. Teoricamente, o patrão tem o poder de extrair o que há de melhor e mais precioso da alma do trabalhador;

l) O chefe avalia sempre unilateralmente o subordinado, quer dizer, em relação com o seu trabalho. Pela divisão deste, o operário só faz valer um número restrito das suas boas qualidades, e por estas será julgado pelo seu chefe, enquanto noutros domínios poderia mostrar qualidades excelentes. Os operários sentem-se assim prejudicados e julgam-se capazes de algo melhor;

m) O empregado quase nunca tem uma atitude livre nas suas relações com o chefe. Sentimo-nos mais ou menos inibidos quando nos encontramos com aqueles de quem depende o nosso bem-estar.

.....

2.3 — AMBIENTAÇÃO HUMANA AO LOCAL DO TRABALHO

No número anterior considerou-se o aspecto humano como tendo relevância dentro da consciencialização presente em todo e qualquer tipo de trabalho, perante as novas técnicas, mormente de carácter científico e psicológico.

O estabelecimento de planos, sejam eles quais forem, obriga da parte dos responsáveis pela direcção de qualquer espécie de organização decidir, em face do seu conhecimento das relações humanas, o que convém aplicar para se obter uma compatibilização entre os poderes decisórios, de posse dos seus esquemas de organização e respectivas estruturas, com a massa populacional empregue na sua consecução, a fim de ser alcançado um estado de espírito conducente ao estabelecimento de um clima de solidariedade dos homens uns com os outros, para prestígio da função e continuidade futura.

Tem necessariamente de pensar-se que nem tudo se obtém com facilidade, os obstáculos são inúmeros e as crises das relações humanas, chamemos-lhe assim, podem servir como ponto de partida para se iniciar um trabalho de recuperação e implantação de sistemas capazes de produzirem efeitos benéficos em todos os sectores do trabalho.

Como sempre acontece, quando se pretende caminhar neste campo, dadas as suas dificuldades inerentes, traduzidas por sentimentos de desconfiança, incompreensões de toda a ordem, podem os organizadores sentir um clima de frustração, mas a sua capacidade realizadora e sobretudo a fé que deve imperar nestes casos são motivo bastante para levar por diante o que se pretende estabelecer, seja qual for o grupo hierárquico donde provém.

Poderá pensar-se que os sistemas de relações humanas são processos infalíveis na resolução de problemas de conjunto; mas, seja em que país for, num continente ou noutro, os sistemas utilizados, se resultam num espaço territorial, podem não actuar noutros; no entanto, o que importa é proceder-se sem precipitações, escolher os meios mais convenientes, mudar por vezes as soluções, até se atingir aquela ou aquelas que não comprometam a eficiência do que se pretendeu instituir.

A evolução assim obtida vai, necessariamente, favorecer todos os domínios da direcção e da organização, resultando, portanto, uma melhor produção e o considerar-se o homem em toda a pujança do seu valor, tanto físico como psíquico, mantendo-se no grupo, sem distinção hierárquica, numa atmosfera de mútuo respeito, e, sobretudo, munido de compreensão, pedra angular do desenvolvimento das relações humanas.

Não obstante terem-se apresentado já alguns apontamentos sobre aspectos formativos dos componentes directivos das organizações, tanto privadas como públicas, insiste-se em que uma boa ambientação no local do trabalho só se efectiva quando o papel dos chefes, que é o principal, se apresente com poderes de análise humana, necessários para neutralizar os efeitos de algumas acções de certo modo inconvenientes e perturbadoras, pois a falta de humanidade ou mesmo a condenável passividade é propiciadora de manifestações poluidoras dos grupos de trabalhos, sejam eles quais forem.

Hoje em dia, o aspecto selectivo das camadas directivas assenta, essencialmente, na escolha de indivíduos portadores de qualidades capazes de, em todas as conjunturas, poderem conduzir, estimular e até mesmo desenvolver as capacidades aproveitáveis dos que trabalham sob as suas ordens, mediante a implantação de técnicas que considerem o homem como um ser válido, rentavelmente integrado num grupo de convivência laboral.

O que se falou de entidades directivas aplica-se também, por ser de grande importância, aos chefes de grupo, modernamente considerados como autoridades intermédias.

São estas que, através das diversas funções que executam, desempenham nos conjuntos das organizações tarefas específicas de grande valorização, pois recebem ordens dos seus superiores hierárquicos e transmitem-nas ao pessoal que lhes está subordinado.

É o que hoje se entende por funções controladoras, dadas por delegação, devido à descentralização de poderes decisórios, com vista a um melhor *contrôle* da gestão empresarial.

Da acção destes agentes directivos em escala intermédia, quando possuidores de capacidade pedagógica, psicológica e de organização, dependerá, na maior parte das vezes, a produtividade das organizações, circunstância que, a não verificar-se, redunda sempre no aparecimento de um fosso bastante fundo entre o pessoal e respectiva direcção, o que se deverá evitar.

No que respeita propriamente à inclusão do pessoal subalterno num ambiente de actividade, podem-se enumerar alguns elementos considerados fundamentais nas equipas de trabalho, pois constituem sérias preocupações das entidades responsáveis pelo desenvolvimento sócio-económico e cultural dos respectivos intervenientes.

Assim, a admissão de novas unidades de trabalho merece um cuidado especial nas programações instituídas, tanto no que respeita à selecção como depois de admitidas.

É vulgar estabelecerem-se sistemas de treinamento onde se incluam estágios, elucidativos de toda a gama da actividade a executar, promovendo-se, para o efeito, um serviço informativo, que envolva normas escritas, revestindo-se na forma de folhetos, circulares, ordens de serviço, etc., e, inclusivamente, a organização de palestras, seminários e outros meios de divulgação de conhecimentos julgados necessários.

Torna-se evidente que a valorização profissional dos indivíduos, considerados numa forma adulta, resulta do modo como foi feita a respectiva preparação inicial, pois do seu bom aperfeiçoamento pelas entidades respectivas, nos diversos escalões progressivos da habilitação técnica, surge sem preocupações o dirigente de amanhã.

É neste capítulo que se verifica a capacidade orientadora e formativa das entidades anteriormente apontadas como intermédias, visto desempenharem uma acção relevante no desenvolvimento do pessoal, procurando, através da sua influência, nas condições apontadas, ser os guias no aproveitamento integral de capacidades e ao mesmo tempo cultivar os aspectos humanos e morais tão necessários ao aperfeiçoamento profissional.

Tal desiderato não é fácil, mas é a única maneira de não deixar o pessoal entregue a si próprio, sem *contrôle,* com manifesto prejuízo de toda e qualquer produtividade de uma organização que se destine a promover desenvolvimento no âmbito privado ou público.

Modernamente, dizem os tratados da especialidade que a adaptação de um indivíduo a qualquer espécie de trabalho tem de se processar consoante as capacidades manifestadas pelo mesmo.

Quantos empregados são colocados, por vezes, na execução de certas tarefas, quando as suas aptidões e maneiras de ser manifestam relutância para as fazer, surgindo, deste modo, um certo mal-estar, uma fadiga permanente, tão prejudicial ao serviço e especialmente ao interessado, que sente um clima de frustração justificado.

Para obviar a estes inconvenientes é uso recorrer-se aos serviços psico-técnicos, que estão à altura de avaliar até que ponto um indivíduo pode ou não desempenhar determinadas funções.

Uma das circunstâncias muitas vezes verificadas, também, num conjunto de trabalho é a falta cometida pela direcção de algumas organizações, quando limitam determinados factos somente ao conhecimento das entidades intermédias, esquecendo que, para se proceder a modificações de estrutura e aperfeiçoamento orgânico, administrativo ou técnico, a opinião do pessoal subalterno poderá ser válida. Recorde-se que, hoje em dia, uma característica deste género está sendo posta em prática em grande parte dos países, através do que se convencionou como «sugestões do pessoal», com contrapartida, quando aproveitáveis, em estímulos monetários, a que já tivemos a oportunidade de aludir noutra parte deste trabalho.

É de acentuar que existem aspectos confidenciais que devem estar destinados às entidades responsáveis pela segurança dos sectores que comandam, mas é bom não esquecer que, fora disso, a informação representa uma forma de comunicação em que a verdade aflora e tem grande apreço. Todos os sistemas de trabalho que caminhem objectiva e imparcialmente têm da parte do pessoal, qualquer que seja a sua posição hierárquica, aspectos de valorização para a gestão normal das funções, em que figura, destacadamente, o respeito pela direcção e o gosto pelo trabalho executado.

Pode dizer-se, ainda, que a informação prestada do modo como se assinalou representa uma técnica moderna, em que toda a gama de empregados de qualquer tipo de organização detecta pessoalmente o progresso ou declínio económico-financeiro, sentindo-se elevado a um nível tal que o responsabiliza pelo desenvolvimento vindouro.

Como elemento activo dentro deste assunto, torna-se necessário focar a importância do trabalho de equipa, pois ele deve representar um sentimento de grupo, uma colaboração pertinaz, um sentido de unidade para a harmonia dos homens.

Sempre que qualquer entidade empresarial, na sua política de realizações, queira adoptar medidas atinentes a proporcionar desenvolvimento, seja ele qual for, do qual resulte determinado lucro e este, além de remunerar o capital investido correspondente ao risco suportado no processo produtivo, possa sobrar para novos investimentos, e fique ainda para ser distribuído pelo pessoal que comparticipou na produção, sob a forma de ordenados ou outra especificação, atinge-se, inegavelmente, uma situação de bem-estar e satisfação que é o fulcro futuro de maiores realizações.

É neste ponto, também, que as entidades intermédias, a que já aludimos, servem de traço de união entre a parte administrativa e a trabalhadora, esclarecendo esta dos objectivos a atingir pelo sector de administração, que procurou, dentro da sua política de gestão, atender às finalidades propostas tanto para benefício de uns como de outros.

Como se reparou, predomina, presentemente, em todo o campo empresarial uma incrementação do valor da natureza humana, o que levou as grandes organizações a instituir nas suas estruturas administrativas serviços especializados com a finalidade de atenderem as queixas do pessoal, certas reclamações e outras manifestações de desagrado.

Este género de serviços, hoje muito em voga, apresenta-se com características específicas e mesmo técnicas, onde impera uma vontade deliberada de estudar os assuntos do pessoal, isenta de represálias, que, a verificarem-se, tornam escuro o clima das boas relações humanas.

Também dentro do tecnicismo acima referido, fazem parte da sua observação os aspectos sociais, que nem sempre têm solução adequada nas respectivas leis previdenciais e do trabalho, resolvendo, desta maneira, certas dificuldades pessoais e familiares, constituindo uma acção colaboradora dos males que possam, também, obscurecer as relações humanas existentes.

Também a Administração Pública está 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.

Nestes termos, na Administração Pública será necessário introduzir novos métodos e técnicas de trabalho, ou seja, um conjunto de providências tendentes a assegurar, de forma permanente e sistemática, a sua renovação e aperfeiçoamento, nos aspectos do rendimento do factor humano, da estrutura dos serviços e das técnicas do seu funcionamento, tendo em vista a melhor adaptação ao prosseguimento dos fins do Estado e às exigências dos processos de transformação social.

A enorme produtividade que será preciso obter da Administração Pública implica a existência de funcionários altamente especializados e qualificados, pelo que somos levados a concluir ser necessário iniciar uma política de formação profissional para o desempenho de cargos públicos, criando-se o sector que defenderá o Estado contra o recrutamento de servidores de fraca capacidade ou incompetentes.

São todos os factores assinalados que dão corpo ao movimento favorável das relações humanas, ciência que hoje, dada a sua projecção social, se pode integrar nas programáticas das relações públicas, expressão mais moderna que, aproveitando os princípios das relações humanas existentes, aliada a novas perspectivas de divulgação, proporcionem um melhor desenvolvimento comercial e industrial, um melhor entendimento entre os homens que procuram e contribuem para aquela expansão.

De todo o exposto uma conclusão se tira: a necessidade instante observada em todo o Mundo de se adoptarem processos educacionais, promovendo uma melhor cultura geral e qualificação profissional, mobilizando-se, para isso, todas as forças do pensamento, iniciativa e até curiosidade.

Porém, como estas tarefas não podem considerar-se absolutamente exclusivas, tem relevância a vida do homem para além do trabalho, pois, como se calcula, esse tempo tem de ser vivido com uma certa satisfação e procurar-se uma humanização que resolva as perspectivas actuais e as referentes ao futuro.

Georges Friedmann, no seu *Tratado de Sociologia do Trabalho,* sublinha que «a observação das sociedades industriais, a precisão dos seus prováveis desenvolvimentos levam, pois, a proclamar a necessidade de uma mobilização dos recursos

públicos e das iniciativas privadas a favor de um imenso esforço de ensino e promoção: único meio de ultrapassar os vícios actuais da organização dicotómica, de assegurar a participação real de maior número na vida económica, de detectar e utilizar as capacidades hoje deploravelmente desperdiçadas, de humanizar, tanto quanto possível na civilização técnica, a vida de trabalho e a vida fora do trabalho».

Neste propósito, toda a série de tentativas destinadas à melhoria das relações humanas visa a problemática dessas relações na indústria, mas o que é um facto é que, nos outros sectores, todas as técnicas usadas são também amplamente adequadas para uma melhor promoção do desenvolvimento dos seus intervenientes.

A corroborar a ideia apresentada é comum verificar-se, em certas organizações, mesmo fora do âmbito industrial, o estabelecimento de determinadas acções educacionais, tendentes precisamente a valorizar o seu pessoal profissionalmente, durante ou após o tempo de trabalho, procurando proporcionar certo bem-estar conducente a uma maior rentabilidade do indivíduo já considerado adulto e psicologicamente saudável.

Pode haver desta maneira uma série de instalações e facilidades, tais como a criação de centros desportivos, grupos de teatro, cantinas, serviços nos locais do trabalho e a horas convenientes de distribuição de lanches, meios de transportes de ida e volta e tantos outros que contribuam para uma boa ambientação do trabalho.

Não se julgue ser utopia a esquematização apresentada, mas a sua necessidade tem sido largamente difundida pelos técnicos do B. I. T. (Bureau International du Travail), a fim de ser conseguida uma vida de colaboração entre dirigentes e dirigidos, ligados sempre ao desenvolvimento sócio-económico das comunidades, qualquer que seja o estádio em que se encontrem.

3 — RELAÇÕES PÚBLICAS

3.1 — O BLOCO RH E RP

Como se indicou na primeira parte deste trabalho, o movimento das relações humanas apresentou, nos últimos decénios, um relevo considerado agora como fundamental para toda e qualquer organização que pretenda, mediante determinados princípios, solucionar ou procurar resolver os variadíssimos problemas de trabalho criados em redor dos seres humanos. Quer o homem se encontre societariamente em conjunto ou em grupos reduzidos, luta pelo direito de uma melhor vivência, dentro do desenvolvimento tecnológico verificado em todos os campos.

Tem-se afirmado que o trabalhador em geral não apresenta um nível de vida suficiente por não possuir qualidades de iniciativa pessoal, relativas à sua melhoria. Também é costume considerar-se que a riqueza é bênção de Deus para uns, e a pobreza castigo para outros, anátemas estes considerados por diversos pensadores e estudiosos como severas e injustas apreciações, necessitadas de melhor atenção, por não corresponderem inteiramente a uma verdade humanista e moral.

Tanto sociólogos como economistas têm persistentemente trabalhado no sentido de se acabar com este clima insólito, de modo que a pessoa humana tenha uma vida social digna, não precisando de se encontrar à mercê do seu semelhante a quem serve e lhe absorve a quase totalidade do produto do seu trabalho.

Esta reacção de carácter económico-social, que surgiu lentamente no decorrer do século passado, teve várias manifestações, concretizadas pela criação de associações de socorros mútuos, sindicatos, recursos a greves e outras formas potenciais de luta de classes, bem como a intervenção pontifícia, inicialmente com o movimento social cristão (encíclica *Rerum Novarum*), seguida de outras, atinentes a alertar as consciências menos esclarecidas e dominadas pelo espírito do lucro, para estabelecer novas coordenadas para o apreço e dignificação do homem que trabalha por conta de outrem.

Recorde-se que todos os movimentos da organização científica do trabalho (taylorismo) e mesmo administrativa (fayolismo), embora não perfeitos, foram tendenciosos a facultar a apreciação da capacidade humana no trabalho, não obstante se considerar o homem ainda num prisma exclusivo de lucro empresarial.

Com a evolução dos tempos, os dirigentes de certas organizações, talvez por influência do intervencionismo que os governos passaram a ter na direcção das economias dos seus países, viram-se na necessidade de procurar deter-se na apreciação do bem-estar dos seus empregados, velar pelo seu estado de saúde e estudar os meios da sua recreação e segurança, tanto na doença como na velhice, tomando, assim, como citam os tratadistas da especialidade, um sentimento de responsabilidade social.

Todas as pesquisas psicológicas deste género, efectuadas em todo o Mundo, independentemente de ideologias, têm concorrido para o estabelecimento do que se considerou como marcos principais da transformação operada no estudo das relações humanas, em moldes que não se pensava poder observar-se.

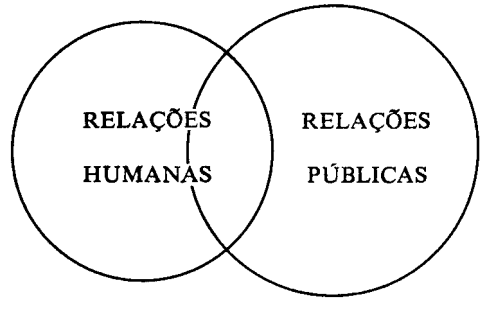
Foi precisamente a necessidade de desenvolvimento, respeitante aos sectores público, comercial e industrial, que fez nascer novos processos de comunicabilidade entre os homens, agora mais associados entre si, para procurarem valorizar o seu poder criador e aumentar as suas capacidades intelectuais, a fim de conseguir uma compreensão mútua entre empresas e público.

Assim, os governos responsáveis pela regulamentação do desenvolvimento verificado tiveram de rever as técnicas utilizadas na sua máquina administrativa, acompanhando e estimulando o incremento, pelo exemplo e pela dignificação processual.

Como já foi expresso, o campo das relações humanas tem características próprias, mas também possibilitou uma fuga de algumas das suas concepções para servir o que viria a denominar-se de «relações públicas».

As relações públicas, podemos afirmar, constituem parte integrante das relações humanas, pois apresentam, destas, matéria que lhes serve para estabelecer forças criadoras para fomentar o aumento de certas actividades centralizadas por grupos de indivíduos diversificados, procurando vários objectivos, mas sempre com um ponto comum, o trabalho de equipa, porque o trabalho de grupo serve interesses também comuns, em suma, a produtividade do trabalho.

A reunião destas duas técnicas pode ver-se integrada uma na outra, formando o bloco RH e RP, conforme a seguinte figuração:

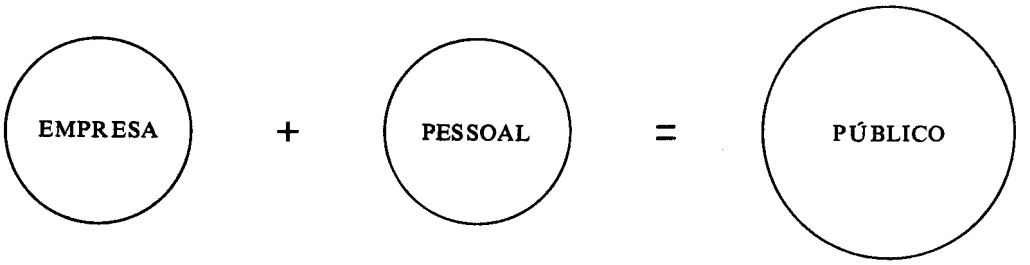


Observe-se, no entanto, que a predisposição das duas técnicas verifica-se sempre por uma filosofia de administração, fazendo parte, inclusivamente, das funções cometidas às direcções de qualquer tipo de organização.

As funções referidas, desempenhadas por sectores específicos dentro das empresas, visam procurar a difusão das relações entre os indivíduos, quer eles se en-

contrem trabalhando nessas entidades ou façam parte do exterior como público, mas, com uma designação mais moderna, denomina-se somente «relações públicas».

Pode-se esquematizar o ciclo empresa-público estabelecendo a seguinte igualdade:



em que, através de uma política de administração, como atrás se indicou, com a colaboração de todo o seu pessoal, é possível transmitir ideias ou vender produtos a um sector com opiniões próprias, mas aceitando a opinião alheia.

Apreciada, embora sucintamente, a força dinamizadora do bloco RH e RP no desenvolvimento tecnológico, hoje considerado um imperativo, como vimos, chegámos propriamente à motivação do número que se segue.

3.2 — ORIGEM E SENTIDO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

No número anterior analisou-se a planificação do caminho das relações públicas aproveitando o estudo dos factores humanos essenciais para o desenvolvimento das comunidades no campo sócio-económico.

Nas suas origens, houve que situar nas sociedades de capitais alguma coisa mais que lhe faltava — o propósito nem sempre compreendido, mas indispensável, de considerar as empresas modernas como um facto social, pois só se apreciava a sua rentabilidade financeira, sem olhar ao conceito humano que intervinha no processo produtivo.

Com efeito, modernamente, qualquer organização empresarial tem de se integrar realmente no meio humano que representa, pois os indivíduos seus componentes apresentam diversos sentimentos ligados à realização das suas naturais aspirações, sob o ponto de vista social.

Os homens que têm ocupado um lugar físico pretendem agora, também, um lugar social, o que lhes proporciona maiores satisfações íntimas, bem como às organizações onde exercem as suas funções.

Repare-se que os aspectos afectivos são, em relações públicas, a mola real da continuidade das relações entre os indivíduos, com reflexos importantes quando observados à escala da nação.

O comportamento humano tem necessariamente de se processar de uma maneira consciente, visto o espírito das relações públicas só poder observar-se quando se consideram as entidades empresariais não como elementos autónomos mas, antes pelo contrário, como células de uma nação onde imperam deveres e responsabilidades para com ela.

O princípio básico e imutável das relações públicas é o de considerar os colaboradores dessas células, sejam eles quais forem, como agregados sociais, rejeitando toda e qualquer atitude que possa diminuir ou fragmentar os princípios de autoridade que as regem.

É nesta concepção de ordem e de moral que as relações públicas caminham para ligar um facto económico a um facto social, por haver, necessariamente, concordância entre aqueles que trabalham, o público, que tudo observa, e a organização a que se pertence. Desta conjugação de esforços culmina-se no são desenvolvimento que é necessário para benefício da colectividade.

Missão esta bem difícil das relações públicas, visto ter de sofrer o embate dos que não compreendem uma organização empresarial como integrada numa comunidade humana, que não é inerte, que tem alma e coração.

O técnico de relações públicas tem de provar, tanto ao patrão como a empregados, que a empresa onde se trabalha apresenta de facto vida e pode, através de determinados métodos, atingir uma maior evolução, obtendo mais rapidamente os fins para que foi criada.

Nesta concepção, que poderemos apelidar de «bem-fazer», reside todo o espírito das relações públicas, pois, como dizem os Franceses, estas técnicas nasceram para «proceder bem e dá-lo a conhecer», contribuindo, deste modo, para uma melhor produtividade do trabalho.

Também os Americanos, através do *Standard Public-Relations Hand Book,* consideram as relações públicas como uma política permanente pela qual a direcção se esforça por obter mais boa-vontade, mais simpatia e mais compreensão da parte dos seus clientes, dos seus empregados e do público em geral.

Como se vê, são sempre os aspectos humanos que se avaliam. É a capacidade criadora e dinamizadora do homem que interessa neste campo salientar para, num trabalho de grupo, frutificar e dar satisfação real do seu valor, concretizando os objectivos do seu aproveitamento.

Embora sejam imensos os campos de acção atribuídos às relações públicas, somente nos interessa focar as actividades das mesmas junto do sector directivo, visto lhe estarem afectas as possibilidades de acção e o êxito dos programas que se propõe estabelecer.

As finalidades das relações públicas concretizam-se, essencialmente, pela criação de um clima propício ao estabelecimento de certos ambientes onde exista muita honestidade, muita fé e confiança, sem faltar a equidade tão desejada para o desenvolvimento das boas relações.

Por vezes, muitas pessoas confundem relações públicas com relações sociais, não obstante qualquer delas visar finalidades comuns, mas divergirem no seu aspecto conceitual e forma de acção.

As relações sociais, a que os Americanos chamam *industrial relations,* têm o propósito de, dentro das organizações empresariais, tratar, de um modo geral, dos aspectos respeitantes à selecção e formação profissional do pessoal, bem como dos quadros dirigentes do mesmo. Têm uma acção coordenadora de todos os assuntos ligados ao pessoal, desde a sua admissão até à sua reforma ou despedimento, tratando, portanto, de todos os aspectos ligados com a legislação do trabalho e ma-

nutenção da disciplina. Normalmente estes serviços estão dependentes das direcções das entidades empresariais, actuando em sua representação, com a autoridade devidamente conferida para o efeito.

A direcção de um serviço de relações sociais, integrada como está no âmago da administração, sempre que surjam conflitos ligados a questões do pessoal, não só leva os assuntos à consideração das entidades onde se integra, como vai mais longe: apresenta os argumentos patronais, procura fazê-los triunfar e aplicar as suas determinações, não obstante, por vezes, não serem os mais imparciais e objectivos.

Esta atitude nem sempre é bem aceite pelo pessoal, o qual se vê prejudicado quando tem razão e esta não é considerada.

No tocante às relações públicas, é de notar, neste aspecto, que a noção de «paternalismo» não tem acuidade. O desenvolvimento da sua acção assenta tão-somente na informação objectiva e permanente, tendo por finalidade, além de convencer os homens na sinceridade de opinião, tentar contribuir para a educação e consciencialização da sua responsabilidade social.

Como se vê, a técnica das relações públicas, afirmando o que é verdade, só pode lidar, como já se disse, com informações objectivas, honestas e permanentes, o que conduz, dentro do seu espírito, a uma situação divergente da técnica seguida pelas relações sociais.

Não se quer dizer que um serviço de relações públicas deva dissociar-se da direcção social da organização, antes pelo contrário, a sua participação, dado o imperativo do conhecimento da natureza humana dentro do trabalho, pode, em colaboração aberta e constante com aquele órgão social, ou qualquer outro, incluindo a própria direcção, prestar esclarecimentos de mais-valia, baseados em informações obtidas através da confiança que o pessoal lhe tributa. Acontece, assim, por se saber de antemão que o responsável das relações públicas não é um representante patronal, mas sim, em relação àquele, um conselheiro especializado que tudo observa dentro do campo da utilidade e que visa, com a sua actuação, criar um clima purificador do ambiente social, incrementar a produtividade da empresa para benefício do pessoal, da própria administração e até do público que recorre aos seus produtos ou serviços.

Verifique-se, neste caso, a posição do homem das relações públicas, quer ele faça parte da empresa ou pertença a uma organização exterior com assistência directa. A sua actividade, que é ingrata, tem por função conduzir as entidades patronais a procederem à verificação dos métodos então usados dentro das suas empresas, consideradas pelos mesmos responsáveis como já formadas dentro dos princípios sociais e humanos, quando, ao cabo e ao resto, isso poderá não se verificar.

É por isso que hoje em dia, salvo excepções, que ainda são muitas, as entidades patronais têm relutância em admitir um técnico de relações públicas, cursado dentro da verdade e da honestidade, que não apreciam, visto entenderem que lhe pagam para desenvolver a sua actividade segundo o seu próprio pensamento, pelo hábito tão generalizado de receberem lisonjas e não gostarem dos reparos, sempre vistos como se fosse uma crítica.

Assim, o desenvolvimento destas técnicas só é possível quando as entidades patronais sentem intimamente que, para o fomento da produtividade das suas em-

presas, confiam inteiramente no conselheiro que escolheram para detectar e aconselhar os meios mais práticos da satisfação de todos os colaboradores e, inclusivamente, dos seus clientes e da própria colectividade em geral.

Embora não pertença a qualquer tipo de quadros de pessoal, pois depende directamente do órgão máximo directivo (presidente, director-geral ou qualquer outro dirigente similar), que respeita e aprecia a sua actividade, colabora com todos os serviços, investido de plenos poderes de acção para tudo observar e investigar e poder tirar conclusões, que devem ser aceites como provenientes de um indivíduo de honestidade intelectual reconhecida para, em caso de necessidade, invocar o segredo profissional, tornando este técnico num elemento de confiança para a análise dos problemas do pessoal ou da empresa: factos íntimos que a cada uma das partes revelará, quando daí não advenham prejuízos, quer para uma, quer para outra.

Vincule-se, mais uma vez, que esta actividade se desenvolve dentro do campo da verdade e da honestidade que, a ser quebrado, mostra logo um clima de desconfiança, inoperância e até fracasso na sua concepção, o que se reflecte imediatamente na produtividade de qualquer organização.

Vai já sendo longa, talvez, a análise do que nos propusemos esboçar acerca do sentido das «relações públicas», mas julgamos não ser de mais, por muito aliciante, repisar determinadas actuações, porquanto, dentro de um público em geral, só quem de facto estudou a sua técnica em profundidade pode apreender o quanto ela difere do que, normalmente, se pretende atingir com essa designação.

Já dissemos que, nas actividades desenvolvidas por certas empresas, e, acrescenta-se agora, por alguns governos também, o modo como estão montadas as relações públicas mais não é do que sectores integrados no conjunto da organização e que têm efectivamente outras designações.

Recordemos ser o caso das relações sociais, das relações industriais, etc., que por vezes descuram do aspecto psicológico e esquecem o espírito e a razão que assiste à massa humana sujeita à sua apreciação, pecando, deste modo, nos seus fins analíticos.

Com as relações públicas isso não pode acontecer; sendo uma técnica de informação, detecta tudo o que é bom e o que é mau, demonstrando o certo ou o errado; é tudo notícia, inteiramene comunicação, pendão da verdade.

É por esta razão que todo o desenvolvimento da sua acção tem de se efectivar num clima total de confiança dada pela entidade suprema responsável da direcção ou administração que, com a sua atitude, permite buscar soluções para os graves problemas avassaladores dos homens que trabalham em qualquer tipo laboral.

Avaliando ainda o responsável pelas relações públicas, este tem de apresentar um espírito de análise e de síntese bastante desenvolvido para, aliado à sua imaginação criadora, poder rapidamente aplicar os meios mais adequados na resolução dos problemas humanos emergentes e prejudiciais à produtividade do trabalho.

Recordando que uma organização, quer do tipo privado ou público, é um facto social, os elementos que a compõem formam nos nossos dias uma «sociedade de homens» trabalhando em grupo, construída para o desenvolvimento da informação clara e objectiva, respondendo constantemente aos anseios da comunidade onde se situam.

Toda a comunicação existente não pode ser espontânea, tem de ser controlada, e é neste campo que as relações públicas intervêm para o estabelecimento e manutenção de relações mais saudáveis entre os componentes dos grupos de trabalho.

De assinalar, por oportuno, nesta fase de apreciação do problema humano, a circunstância destacada, nas últimas conferências internacionais do trabalho, do convencimento, infelizmente existente, de certos dirigentes dos países intervenientes considerarem as empresas que representam somente como uma realidade tecnológica, ao tratar de assuntos de pessoal, pensando agir na qualidade de benfeitores, quando, na verdade, essa actuação já se encontra ultrapassada, dado os problemas sociais do homem terem de ser apreciados igualmente como qualquer outro existente, sob pena de afectar os interesses das organizações empresariais e das próprias nações.

Esta avaliação humana, modernamente tratada em métodos científicos, constitui tarefa pouco fácil das relações públicas; no entanto, as suas técnicas possuem os meios necessários e vitais para a segura e completa solução dos problemas sociais resultantes do trabalho e consequente elevação da respectiva produtividade.

Porquê a preocupação das relações públicas acerca da produtividade do trabalho?

A produtividade não deve ser considerada como um sistema destinado somente a produzir acréscimo e eficiência no trabalho, antes pelo contrário, temos de a ver com vida onde o seu espírito mostra relevância e o homem tem audiência activa na acção.

Este conceito, que hoje se utiliza num clima da dignificação do homem apreciado mais socialmente, difere de outros sistemas clássicos, entre eles o taylorismo, que punha a máquina prioritariamente acima do homem.

Assim, o desenvolvimento das técnicas, como agora se diz, tendo vivido quase sempre, em décadas anteriores, à custa do elemento humano, assiste a uma mutação notável nas suas concepções, porquanto, na época presente, pelo contrário, faz-se um melhor aproveitamento do homem, mas à custa da técnica, como é lógico.

A preocupação dominante dos estudiosos e praticantes das relações públicas é mostrar que a produtividade mal conduzida pode dar lugar a efeitos desastrosos nos mercados de trabalho, visto que a utilização de menos mão-de-obra provoca o desemprego, efeito este bem lamentável quando se procura a qualificação e intensificação das produções.

O aumento da produtividade é devido a vários factores, mas o que é inegável e tem de merecer a atenção daqueles que se negam a certas realidades é que o homem entregue a si próprio, sem coordenação, sem estar mentalizado e devidamente instruído nos mais basilares princípios de organização, contribui para o fracasso ou, na inversa, em sentido positivo, incentiva o crescimento do processo produtivo.

Também é de considerar, em tudo o que nos rodeia, não bastar a existência de recursos naturais, disponíveis para a satisfação das nossas necessidades, bem como não chega, para a consecução do desenvolvimento económico, a utilização dos melhores maquinismos ou materiais mais aperfeiçoados, ou ainda os mais mo-

dernos métodos da racionalização do trabalho; conta, sim, o modo como o homem utiliza esses atributos, com vontade, com determinação e satisfação pessoal por tomar parte activa na acção e daí advir uma compensação material pelo esforço aplicado e devidamente reconhecido.

Embora se pense que estamos dilatando demasiado as considerações sobre a natureza humana, é bom não esquecer que as relações públicas têm a persistência e a virtude repetitiva de alertar o número de vezes que for necessário para mostrar a verdade factual, mesmo que desagrade àqueles que não gostam da comunicação.

Efectivamente, está a assistir-se em todo o mundo civilizado a uma melhor qualificação do homem no trabalho, a uma compreensão mais válida da sua aptidão, com contrapartida em certas facilidades, tanto monetárias como de previdência social, atinentes a uma melhor equidade, à incentivação da fé e confiança em si próprio e dirigida ao seu semelhante com real e honesta intenção de obter as melhores e cordiais relações.

Criar climas de trabalho consentâneos com a dignificação humana e ao mesmo tempo contribuir para o crescimento da produtividade no trabalho, dando continuidade a estes desígnios, é a função sempre apreciável, mal compreendida ainda, dos homens que abraçaram, dentro da actividade privada, a extraordinária profissão das relações públicas.

Conforme foi nosso intento ao iniciar esta série de notas, parece termos posto em relevo, embora, como já se disse, repetindo talvez em demasia, a necessidade do estudo do factor humano nas organizações onde o mesmo colabora, qualquer que seja o seu tipo de trabalho ou hierarquia, circunstância que, voltamos a assinalar, está hoje a merecer a melhor atenção das entidades directivas das diversas actividades económicas, incluindo as públicas. Necessariamente isto acontece, dado o papel notável da evolução dos países cujos governos, tomando parte activa nas diversas políticas de desenvolvimento, se propõem, assim, pelo seu intervencionismo, estimular a produção de bens e serviços, com nítida melhoria da utilização das riquezas nacionais e consequente subida das condições de vida do elemento humano, que faz parte das comunidades independentemente da sua condição social.

3.3 — RELAÇÕES PÚBLICAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A utilização das técnicas de relações públicas na Administração Pública apresenta-se de um modo diferenciado daquele a que a administração privada recorre; no entanto, os princípios básicos são os mesmos.

Recorde-se que os intentos das entidades produtoras privadas, seja qual for o seu ramo de negócio, têm sempre um desígnio — a captação de um público para que aceite ou os seus produtos ou as suas ideias conducentes à utilização de determinado serviço.

Porém, no campo da Administração Pública, que nos interessa focar, temos de olhar a novos interesses de informação relativos à divulgação das fórmulas políticas e programáticas da actuação governativa, que se destina a um público bastante mais numeroso: o povo das comunidades.

Toda a formulação informativa, toda a comunicação, portanto, deve assentar num campo democrático, e queremos definir com isto o respeito que nos merece o pensamento sério e honesto dos componentes dessas comunidades, quer elas sejam governantes ou governados, porquanto, sendo o povo quem paga as suas contribuições para o desenvolvimento económico-social, é ele que necessita de ser informado sobre a aplicação dos réditos cobrados.

Propositadamente deixamos para esta altura dois aspectos essenciais da apreciação das relações humanas, bastante úteis para a percepção e integração das relações públicas dentro da Administração Pública.

Podemos considerar os conceitos anteriormente citados como uma arte ou como ciência. No que respeita às relações humanas apreciadas como uma arte, temos de observar, em primeiro lugar, a personalidade própria das instituições e dos indivíduos que as compõem. Falamos da personalidade visto ser flagrante que tanto os funcionários de um departamento como o público em geral sentem quando existe moral elevado ou não nos serviços públicos, situação que, em regra, afecta a eficiência dos trabalhos neles executados.

Há fenómenos avassaladores dos serviços públicos, hoje em dia tão suficientemente detectáveis, que podem ser estimulados e produzidos com deliberação, desde que esses serviços tenham sistemas eficientes de organização administrativa. Porém, na sua ausência, torna-se indispensável, para a sua continuidade, proceder à renovação dos métodos de trabalho, sistemas de treinamento do pessoal, quer se trate de subordinados ou responsáveis pela direcção dos mesmos.

Olhando as relações humanas como ciência, temos agora de considerar os progressos observados com a aplicação de princípios científicos, em que predominam os estudos da psicologia e mesmo da sociologia aplicada aos grupos de trabalho.

Nesta faceta, é de principal importância para os responsáveis dos sectores de pessoal e superiores hierárquicos dos departamentos públicos, seja qual for a sua classe, poderem tirar o maior partido das modernas concepções estabelecidas quanto às técnicas de direcção do pessoal e supervisão da organização do trabalho administrativo, a fim de se consciencializarem da sua missão neste domínio tecnológico e poderem transmitir e assinalar as anomalias verificadas.

Só assim poderá surgir uma cooperação total entre os funcionários, em todas as suas hierarquias, porquanto os mesmos devem encontrar-se devidamente informados da imparcialidade e eficiência dos serviços prestados.

Hoje em dia, infelizmente, ainda se apelidam as novas técnicas de figurinações destituídas de interesse para o bem comum, visto a pouca receptividade daqueles que nesta matéria ainda estão insuficientemente esclarecidos, por falta de dedicação ao estudo dos processos do desenvolvimento económico-social dos povos ou por serem indivíduos que teimam em não querer acompanhar o progresso.

Uma administração pública eficiente requer um corpo de funcionários de carreira devidamente treinado para o estudo e prosseguimento da máquina administrativa, agora chamada à execução de tarefas que ontem nem se pensava poderem interessar.

A adopção de processos tecnológicos modernos, por parte de certos países, visando o desenvolvimento tanto económico como social, pode ser levada a

efeito, como já se assinalou, com pessoal habilitado, dependendo sempre dessa circunstância a facilidade com que os respectivos governos vêem a solução dos problemas que lhes estão atribuídos.

A complexidade das questões surgidas com a governação dos povos depende efectiva e essencialmente da qualidade dos servidores recrutados para a formulação e execução das diversas políticas e programações de desenvolvimento, sejam elas administrativas, técnicas ou mesmo especializadas.

Neste capítulo tem sido preocupação dominante da maior parte dos governos olharem a fundo para o problema da criação de um funcionalismo de carreira com a consciência perfeita da segurança dos cargos desempenhados.

Com efeito, um serviço público de carreira só se torna eficiente quando na admissão e promoção do pessoal se adoptam critérios onde impere a aptidão, o mérito e, como é indispensável, o interesse pelo próprio serviço público, sem influências políticas ou particulares.

Tanto a pressão da política partidária como o favoritismo pessoal são elementos nefastos que negam sempre a neutralidade que deve presidir num corpo de funcionários administrativos de carreira.

Porém, como é natural, observa-se a existência de cargos de natureza política. É o caso dos responsáveis pelas diversas pastas ministeriais e respectivos elementos dos seus gabinetes, aqueles com acção directiva dos respectivos governos, mas tendo as suas atribuições devidamente individualizadas nos programas de acção estabelecidos antes de lavrados os diplomas de nomeação.

Um dos aspectos mais vincados da função pública desempenhada pelo funcionalismo de carreira é, principalmente, a sua posição apolítica quanto à forma de governação, o que garante uma certeza aos governantes de contarem com um corpo neutral que, servindo leal e fielmente dentro dos princípios do mérito, têm acesso aos mais variados cargos da escala hierárquica, sem qualquer espécie de dependência que não seja o seu valor pessoal reconhecido.

Para a consecução do objectivo firmado na função político-administrativa torna-se necessário, não se nega, muita fé e sobretudo paciência, porque, estabelecida aquela correlação, o serviço público torna-se um elemento de confiança tanto para as autoridades supremas governativas como para o público em geral, este o principal interessado, pois vê na organização do Estado o exemplo que deve seguir.

Convém, no entanto, acentuar que para o estabelecimento desta maneira de agir têm os governos de atender a um factor importante: uma escala de remunerações estruturada com equidade, em que as respectivas importâncias se mostrem consentâneas com o custo de vida existente, pois, se forem inferiores às que as entidades privadas pagam aos seus empregados, verificar-se-á um êxodo dos elementos humanos dos seus quadros pela absorção das unidades mais competentes, colocando a Administração Pública numa situação deprimente com poucas possibilidades imediatas de remediar esse desfasamento.

No sector da previdência social a aposentação ou reforma dos funcionários que atingiram a idade de jubilação compulsória, e neste campo varia o limite máximo de país para país, tem merecido também a melhor atenção dos diversos governos, por constituir hoje um direito adquirido pela contrapartida em zelo e lealdade com que os funcionários se devotam ao serviço público.

Também no caso de morte, a concessão de pensões de sobrevivência representa um aspecto de grande projecção psicológica, por ser mais um dispositivo de segurança social destinado às famílias quando faltam os chefes responsáveis pela sua subsistência.

Outras satisfações pessoais, de resto atribuídas pelas entidades públicas e privadas na maioria dos países, são as que respeitam à concessão de subsídios de férias e gratificações no fim de cada ano, visando mais outra tranquilidade pessoal, que tem audiência efectiva na produtividade do trabalho.

Mais vantagens poderiam aqui ser mencionadas, mas, de um modo genérico, foram já indicadas na primeira parte ao tratar-se da «Ambientação humana ao local do trabalho».

No entanto, para terminar esta série de casos ligados à segurança do indivíduo que trabalha, parece ser de indicar a tendência evolutiva verificada, quanto aos objectivos da previdência social, generalizada em alguns países altamente industrializados ou outras gamas de desenvolvimento, de tornar extensivo a toda a população um esquema modelar assistencial que, apesar da fiscalidade imposta sobre os rendimentos pessoais, em regra de natureza progressiva, dê a tranquilidade procurada por todos, tanto na época presente como na vindoura.

Equacionados, assim, alguns aspectos basilares de uma estrutura essencial para a manutenção de um serviço público de carreira, alude-se, agora, embora resumidamente, à necessidade da supervisão e treinamento do pessoal, bem como às fontes onde se devem ministrar os ensinamentos necessários para o desenvolvimento dos recursos humanos, contribuindo, deste modo, para o desenvolvimento das boas relações humanas e, concomitantemente, para um eficiente trabalho administrativo.

No que se refere à supervisão, é de importância fundamental o papel desempenhado pelos respectivos chefes, quer se trate de dirigentes superiores ou intermédios, porquanto a eles compete a função de verificar constantemente a cooperação dos funcionários quando a Administração julgue necessário introduzir melhoramentos ou até dar seguimento a certas políticas de desenvolvimento.

Não basta, como se calcula, promover somente modificações; o que interessa, sobremaneira, é procurar a participação de todo o pessoal com vista a essa execução, fazendo-os crer, honestamente, nessas políticas e nos respectivos objectivos.

Esta maneira de agir conduz necessariamente a um clima de actividade óptimo, visto que os funcionários, tomando parte activa na acção, sabem avaliar os objectivos a atingir e ficam satisfeitos porque o seu trabalho é devidamente apreciado.

É neste capítulo que a supervisão do serviço de carreira apresenta as suas características específicas, visto proporcionar aos funcionários toda a gama de conhecimentos e orientações julgadas úteis, independentemente do que também, periodicamente, se possa promover, quer em treino formal ou institucional.

Estas formas de treinamento não representam um autoritarismo, mas sim processos de dar aos funcionários o potencial necessário para aumentar a sua capacidade profissional para o desempenho das tarefas diárias que surgem nos departamentos públicos.

Por sua vez, a supervisão, embora reconhecidamente uma técnica muito trabalhosa, torna possível dar a conhecer ao pessoal toda a natureza dos trabalhos a

executar, faz os funcionários mais comparticipantes, como já tivemos ocasião de dizer, sentindo estes mais intensamente a utilidade do serviço público, o que não é de mais salientar também.

Necessariamente, o bom supervisor das modernas estruturas administrativas públicas tem de aliar às suas qualidades de bom professor o seu conhecimento profundo das mais diversificadas funções da rotina diária, encontrar-se mentalizado para trabalhar com terceiros, possuir grande poder de comunicação, a fim de transmitir singela e eficientemente certos conhecimentos e até algumas formas práticas de tratar os assuntos, que deste modo se processam com a segurança e objectivos desejados.

O citado elemento orientador da supervisão deve estar francamente preparado para abandonar todo e qualquer princípio de paternalismo, tão comummente em voga, saber ouvir os subordinados e aproveitar todas as sugestões formuladas pelo pessoal, explicando convincentemente aquelas que não têm oportunidade imediata de aceitação, mas que podem ser preciosas noutra altura. Será de boa política estimular a vontade manifestada de estudar os problemas, mesmo que pareçam não ter acuidade no momento.

Esta forma de actuação, tão generalizada em alguns países, marca uma posição destacada do supervisor com vista a estabelecer-se um caminho seguro em que a compreensão se combina com a firmeza sem sacrifício da imparcialidade e mesmo da disciplina, o que se traduz em admiração, respeito e obediência sem servilismos.

No que se refere ao treinamento do pessoal da carreira pública, já se pode evidenciar a sua necessidade, por constituir uma forma de melhorar as relações humanas e satisfações pessoais, visto que os seus métodos mais usuais são considerados, modernamente, factores principais em ordem a transmitir aos funcionários uma melhor especialização técnica e, portanto, um desempenho de funções com a dignidade que se impõe.

A ampliação de conhecimentos com intuitos formativos gera climas de confiança individual, inibindo o aparecimento de maus hábitos, que se teimam em conservar e que se observam através dos efeitos negativos no dia a dia do trabalho.

As diversas formas educacionais completam, diariamente, os planos de cultura que alguns países têm através dos seus órgãos de ensino, oficiais, oficializados ou mesmo privados, abrangendo o aspecto geral, técnico ou profissional.

De um modo geral, todo o treinamento de pessoal é feito de uma maneira formal, em serviço ou na função, modalidade esta já de características informais, mas também em serviço.

Assim, considera-se treinamento formal todo aquele que é ministrado através de cursos, seminários, aulas e até mesmo quando se verifica a apresentação de trabalhos e relatórios escritos desenvolvendo vários assuntos de interesse administrativo. Destina-se a funcionários já no serviço público, em regime estagiário, ou àqueles que pretendem ingressar nos quadros, obtendo no final um diploma ou documento certificando a sua aptidão para o desempenho satisfatório das respectivas funções.

No que respeita ao treinamento em serviço, este já se destina a uma certa camada de funcionários com vínculo de efectividade. Pode também revestir o modo formal acima referido ou mesmo informal, visando uma maior experiência do ser-

viço, uma maneira de aperfeiçoar, estimular e inclusivamente proporcionar promoções de administradores, ou seja, os elementos principais de direcção.

Compreende-se de certo modo estes processos de actuação tornados extensivos a todas as camadas de pessoal, porquanto, em relação a administradores e funcionários da mais alta craveira, estes lidam com programas de desenvolvimento de elevado grau e têm de os resolver ou aperceber-se deles, visto na sua execução entrarem determinados técnicos especializados, havendo contactos para que da conjugação dos conhecimentos obtidos resulte o aperfeiçoamento dos mecanismos, agora menos complicados ou, por outra, mais esclarecidos, da Administração Pública.

Por esta razão, verifica-se em alguns países uma dupla tarefa de treino. Os especialistas necessitam dos conhecimentos das técnicas de administração e os administradores e altos funcionários precisam de saber o julgado suficiente dos sectores daqueles especialistas.

No que respeita propriamente ao treinamento efectuado na função, como o nome indica, é o que se faz no trabalho diário de repartição ou sector técnico, sendo também uma modalidade informal ministrada sempre pelos chefes intermédios.

Nesta parte, cabe também o papel de grande relevância aos chefes imediatos, visto que, sendo estes os supervisores de toda a actuação do pessoal, devem adoptar procedimentos, conforme já foi dito, consentâneos com a dignidade individual e a bem do serviço, destacando o seu exemplo como o melhor ingrediente da programação necessária para o bom desenvolvimento das respectivas relações.

Sem nos determos demasiado na apreciação de como devem ser executados os programas destinados ao treinamento do pessoal, os quais variam de país para país, cite-se, no entanto, o caso francês, que desde 1945 tem uma Escola Nacional de Administração, onde se ministram aos candidatos aprovados para a função pública as diversas gamas de conhecimentos necessários para a carreira que escolheram.

Entre nós, porém, nota-se uma tendência para a aplicação de medidas relacionadas com a promoção de novas técnicas dentro da Administração Pública.

É bem sabida, porém, a dificuldade, dentro de estruturas desniveladas e antiquadas, de impor uma tecnologia automatizada, ou mesmo aplicar novos métodos de trabalho, visto tais modificações exigirem pessoal com efectiva formação técnica e social.

A evolução científica e técnica necessita, imperiosamente, de profissionais com preparação adequada e meios facilitados de actualização, dada em organismos especializados, para esse fim criados, possibilitando, deste modo, o acompanhar-se um acelerado e necessário desenvolvimento nacional.

Muito embora não esteja ainda concretizada a criação de uma escola ou instituto ao nível nacional, onde se ministrem ensinamentos de administração pública, verifica-se, porém, um propósito governamental de procurar solucionar o problema, estabelecendo disciplinas daquela índole integradas em esquemas educacionais como agora foi dado verificar com o projecto de proposta de lei acerca do ensino politécnico.

No sector público, é de acentuar, também, o que presentemente se passa em relação às medidas tomadas no sentido de se procurar ampliar os graus de eficiência e de coerência da nossa administração pública. Assim, tendo em vista este

objectivo, os respectivos estudos foram confiados ao Prof. Doutor Diogo Freitas do Amaral, da Faculdade de Direito de Lisboa, nomeadamente no que respeita à «reforma administrativa portuguesa», que abrangerá, segundo se sabe, diversos aspectos, como: sistemas de funções, estruturas globais e sectoriais, métodos internos de trabalho, métodos de relação com particulares. No que se refere aos problemas de *pessoal* está prevista a reorganização dos quadros, a criação de quadros comuns de técnicos em administração pública, a promoção de uma *alta função pública* fortemente prestigiada, a formação e o aperfeiçoamento profissional (designadamente através da criação de uma ou mais escolas práticas de administração civil), bem como outras medidas ligadas a sistemas de carreiras em todos os Ministérios e avaliação e reclassificação de postos de trabalho, revalorização dos vencimentos dos servidores do Estado em confronto com os da actividade privada e, ainda, a expansão de uma política de regalias sociais.

Relativamente ao nosso ultramar, dadas as exigências sempre crescentes da administração ultramarina, importa destacar o papel educacional levado a efeito pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Política Ultramarina, quer promovendo a preparação de funcionários da administração ultramarina, como ainda ministrando cursos de aperfeiçoamento profissional.

Vem a propósito salientar, por se revestir de especial relevância, a evolução observada nas instituições administrativas ultramarinas, sob a égide de S. Ex.ª o Ministro do Ultramar, Prof. Doutor Silva Cunha, promotor incansável da valorização da sociedade multirracial que se vem construindo no além-mar.

Também no que respeita ao sector privado, já se assiste ao aparecimento de novas profissões, ontem julgadas desnecessárias, mas que, em boa verdade, correspondem, indubitavelmente, a uma carência reveladora das necessidades da época em que vivemos.

Preparar o elemento humano para essas funções de que depende a vida da colectividade e o bem-estar de todos são objectivos dos poderes governativos, sempre atentos às respectivas solicitações sócio-económicas.

Também no que respeita ao problema do treinamento do pessoal que exerce as suas funções nas nossas instituições de previdência, menciona-se a criação, ultimamente, na Junta da Acção Social, dependente do Ministério das Corporações e Previdência Social, do Instituto de Formação e Aperfeiçoamento do Pessoal das Instituições de Previdência, destinado, assim, à preparação, através de cursos adequados, do pessoal das diversas categorias.

Reconhece-se, com efeito, uma necessidade de valorizar o pessoal com os conhecimentos necessários para a sua integração nas novas técnicas que impendem sobre as referidas instituições de previdência.

Quanto ao Estado, como se observou, também se procura proceder a uma busca da promoção individual dos funcionários, para, deste modo, ficarem os mesmos habilitados a singrarem na carreira pública, segundo esquemas de ensino homogéneos e devidamente impregnados de um verdadeiro espírito de serviço público, sem dependência dos dispositivos sectoriais de selecção que, apesar das melhores boas vontades, enfermam, ainda, de objectividade colectiva, provocando, por vezes, situações de arbitrariedade sempre injustas.

Na base desta preocupação nacional, recordamos, por significativas, as seguintes palavras de S. Ex.ª o Sr. Presidente do Conselho, Prof. Doutor Marcelo Caetano, proferidas num seu discurso de Abril de 1971:

> O espírito de serviço público é e será sempre o principal motor de uma administração eficiente.

Está hoje sobejamente demonstrado que a insuficiência dos mecanismos selectivos de pessoal, quer este se situe em quadros de execução ou mesmo de direcção, pode contribuir para uma minimização dos valores humanos que ficam assim esquecidos, sem possibilidades de recuperação das suas reais e efectivas capacidades laborais, precisamente por, na avaliação das suas aptidões, não se entrar em linha de conta com as possibilidades que a técnica moderna dispõe para o efeito.

É por esta razão, repete-se, que o treino dos funcionários na carreira pública tem merecido, em vários países, a melhor atenção dos poderes responsáveis, pois estes sabem que só com pessoal qualificado é possível dar inteira satisfação aos diversos programas de desenvolvimento que são estabelecidos.

Retomando a linha de rumo antes traçada, é comum verificar-se, em algumas nações, a existência de um órgão de pessoal, normalmente junto do gabinete do Presidente do Conselho de Ministros ou, em regimes presidencialistas, anexo à Presidência da República, tendo por finalidade estabelecer directrizes mais homogéneas que aproveitem ao funcionalismo em geral, tornando-se a sua acção um exemplo de integridade e eficiência.

Também é vulgar esse órgão superior promover a criação de outros sectores de pessoal junto de cada Ministério, delegando a competência das questões de rotina, fiscalizando, no entanto, os padrões estabelecidos para a uniformização de todas as políticas de pessoal, nomeadamente a atribuição de remunerações justas, admissão e promoção de funcionários, concessão de licenças, aposentação, regime disciplinar, etc.

É, assim, variado o sistema implantado em cada país; porém, todos procuram, dentro dos melhores esquemas, e conforme a cultura nacional, valorizar o funcionalismo, tornando-o um elemento útil nas comunidades, a fim de merecer a confiança do público a quem serve.

Falou-se nos órgãos centrais de pessoal simplesmente pelo facto de já termos assinalado a necessidade da supervisão e treinamento do pessoal como imperativo contemporâneo, em combinação com os institutos ou escolas nacionais de administração que certas nações apresentam integrados no centro dos seus governos.

Não é de mais assinalar que estes centros de desenvolvimento culturo-profissionais representam processos de aperfeiçoamento do pessoal, com reflexos futuros, visto dos seus programas educacionais aproveitarem tanto os subordinados como os dirigentes. As suas funções são, modernamente, de muita relevância, na medida em que, estando atentos a toda a espécie de desenvolvimento, por se encontrarem integrados no meio governamental, por sua vez entram em contacto directo com outros órgãos de ensino, tanto de cultura geral como técnica, podendo, deste modo, estabelecer padrões para futuros programas ou mesmo contribuir para estudos de

análise administrativa, eliminando barreiras que possam surgir tanto entre os Ministérios como até nas camadas de funcionários mais idosos e mais jovens que prestam serviço nos diversos órgãos do sector público.

A par da existência de escolas ou institutos com as características antes referidas, existem outros sectores que visam também prover as insuficiências administrativas, com a diferença, porém, de estarem já integrados na Administração Pública, constituindo, assim, departamentos com pessoal muito qualificado.

Como exemplo, recorde-se o sector de «Organização e Métodos», conhecido internacionalmente pela sigla O. M., o qual contribui para o estabelecimento de planos sistemáticos de organização administrativa, segundo as técnicas mais evoluídas, tendo nos seus quadros, porém, pessoal específico para o desempenho das suas tarefas, necessitando, como é óbvio, de treino constante, não só obtido pessoalmente, como através de órgãos especializados, interessados em manter um fluxo constante dos conhecimentos mais actuais.

Por nos situarmos num sector em que sobre o Orçamento Geral do Estado e a Conta se elaboram trabalhos informativos de grande significado, pela sua expressão final, veio ao nosso pensamento, ocasionalmente, a necessidade da criação de um órgão técnico diferenciado, onde, a par de uma análise estatística em que especificamente se dê conta periódica das tendências evolutivas para mais ou para menos das expressões numéricas, segundo várias ópticas, contivesse um agrupamento destinado à revisão de trabalhos ligados àquelas tarefas, hoje considerado, também, de natureza técnica especializada, porquanto contamos já com uma modificação estrutural da orgânica orçamental permissiva de se apreciarem os aspectos económicos e sociais resultantes da sua execução, tendo em vista satisfazer as necessidades últimas do Serviço de Contas Nacionais, a cargo, entre nós, do Instituto Nacional de Estatística.

Mostrar a evolução orçamental decorrente até aos nossos dias, para se chegar ao orçamento nacional, como novo instrumento de política económica, parece-nos ser tema sedutor para nova compilação, caso não nos falte a energia necessária e a determinação que deve sempre presidir em assuntos deste quilate. Será trabalho muito árduo, confessa-se, mas tudo se consegue quando as forças estimuladoras superam as forças inibidoras da acção.

Depois deste pequeno parêntese e voltando aos órgãos já referidos, pelo seu contributo para o estabelecimento de um serviço público moderno, põe-se novamente em destaque a necessidade das técnicas das relações públicas, pela audiência significativa dentro do sector público, para possibilitar o processo de análise dos aspectos humanos, aproveitando em potencial a capacidade criadora do homem em benefício da produtividade do trabalho administrativo.

Tal como acontece nas entidades privadas, a Administração Pública tem de ter presente que as relações públicas negam toda e qualquer espécie de retórica, porquanto têm a preocupação de somente divulgar o exercício da comunicação, do modo mais simples, mas com clareza, e, sobretudo, com profunda sinceridade.

Também as relações públicas não esquecem que o diálogo a travar envolve sempre o elemento humano, que, como é natural, tem os seus defeitos, mas também tem óptimas qualidades.

Dentro desta ordem de ideias, sempre que se verifique uma aproximação, esta deve efectivar-se com um só pensamento, dar informações ou solicitá-las com humildade, pois está sempre em jogo, no campo da verdade, e insiste-se nesta tecla, o convencimento de alguém a quem se propõe transmitir ou receber qualquer coisa, sem fazer alardes de «boa figura» ou «verbosidades sem objectivo», que as relações públicas condenam.

Assim, a Administração Pública tem de considerar todos os aspectos informativos orientados para o povo, o qual compõe o conjunto de toda a comunidade de uma nação, bem como o fluxo de elementos que, caminhando diariamente nos departamentos públicos, quer eles se situem no conjunto central ou regional, dão fé das programáticas e objectivos do Governo.

Hoje, todo o trabalho das autoridades políticas assenta na objectividade de relatórios elaborados pelos altos dirigentes administrativos, conducentes a facilitar a observação de como decorrem as diversas políticas de realizações.

Todo o aspecto informativo deve subir até aos responsáveis pela orientação dos diversos Ministérios, de uma forma completa e o mais actual possível, possibilitando, deste modo, proceder-se a um *contrôle* do progresso dos desenvolvimentos projectados.

Para conseguir, porém, estes objectivos a Administração Pública deve estar preparada de forma que os seus dirigentes ou administradores tenham a noção de que a departamentação exagerada não tem razão de existir, pois todos os órgãos que compõem o conjunto público formam um todo e não células independentes, porquanto o que se passa num sector deve ser conhecido dos restantes.

Também, além do estado de receptividade que deve existir entre os representantes de todos os departamentos do Estado, uma circunstância, porém, é de considerar, dada a sua importância capital, como já se aludiu: a posição sempre esclarecida do pessoal subalterno, visto este, desempenhando as suas tarefas primárias com eficiência, devidamente apoiado pelos superiores imediatos que o prepararam, executa o trabalho num clima de utilidade e sabe contribuir para o êxito do conjunto.

É por isso que no decorrer de qualquer trabalho administrativo, partindo das camadas inferiores, se deve verificar uma informação concreta e precisa, habilitando os componentes dos mais altos postos da hierarquia a aperceberem-se imediatamente da premência dos problemas e respectivas soluções.

A estimulação de um mecanismo administrativo com as características apontadas só será, no entanto, possível, quando, a par da subida de informações para as entidades mais representativas da Administração, esta, por sua vez, faça descer à base as informações ligadas às directrizes traçadas, aprimorando o serviço público e aumentando o moral de todo o pessoal interveniente na acção para que foi chamado a colaborar.

Todo o processo, hoje exigido, da comunicação entre todos, dirigentes e dirigidos, é baluarte das relações públicas para que se desenvolva um ambiente óptimo de cooperação e, sem ser de mais acentuar, por absolutamente oportuno, criar o prestígio que o funcionalismo goza numa grande parte dos países, representando um grande espelho, confiante e seguro, onde também as entidades privadas se contemplem e sigam a imagem apresentada.

Mas as relações públicas não se confinam só ao que se passa dentro do Estado. Tem de se pensar no elemento do exterior — o grande público—, que tudo vê, aprecia ou critica.

Sendo o Estado uma grande empresa, como já se tem afirmado, para cuja manutenção concorrem, das formas mais variadas, réditos estabelecidos em lei que todos os cidadãos satisfazem, quer de uma forma directa ou indirecta, o dar contas da gerência de uma nação é um dever governamental que lhe impende, dado que, nos nossos dias, qualquer processo de desenvolvimento económico não constitui um problema somente dos governos, mas, para que tenha o êxito esperado, necessita do apoio e do entusiasmo que toda a comunidade de uma nação possa apresentar, em face dos esquemas divulgados.

Claro está, só com uma noção definida das técnicas de relações públicas e mediante a utilização de pessoal especializado com os mais modernos instrumentos de comunicação, hoje em dia ao dispor de todos os países, como a imprensa, o cinema, a rádio e a televisão, os quais levam aos mais recônditos cantos territoriais o relato de todas as actividades, é possível tornar público as mais diversas informações sobre os programas e planos de realizações governamentais que todos vão beneficiar.

Porém, acentua-se, mesmo com um público pouco instruído, a elaboração de relatórios ou a indicação de elementos estatísticos sobre determinados temas considerados de interesse colectivo deve ser apresentada sempre de uma forma clara, com interesse imediato, competindo, assim, com outros tipos de comunicação provenientes de relatos diversificados de outros assuntos apresentados por sectores privados de informação profissionalizada.

O auditório constituído pelos povos de uma nação tem, deste modo, de apreciar a divulgação dos programas elaborados pela Administração Pública com a convicção de que há políticas com elevado padrão de verdade e justiça, porque, se assim não acontecer, os serviços encarregados das respectivas informações ficam desacreditados, pois se limitaram a apresentar o óptimo e descuraram de citar os obstáculos e entraves que qualquer tipo de realização condensa.

Um dos elementos significativos que bastante preocupa as administrações públicas dos nossos tempos é a ideia de que as relações públicas devem processar-se quando o povo entra em contacto directo com os respectivos agentes administrativos, quer através de um *guichet*, de uma comunicação escrita ou mesmo telefónica, visto a comunicação ou o diálogo dever realizar-se de uma forma cortês, com consideração. A dar-se o contrário, não adianta fazer qualquer tipo de publicidade, quer de um departamento público ou de uma política governamental.

De um modo geral, todos os países, através da sua experiência obtida com a utilização das regras e métodos das relações públicas, são unânimes em afirmar que hoje deve existir uma sintonização permanente entre a administração pública responsável e a opinião pública, a fim de que se verifique uma melhor compreensão entre as partes e uma desejada maturidade política, onde todos se sintam responsáveis e beneficiados da execução de todos os processos de desenvolvimento.

É bem sabido que o êxito ou fracasso de qualquer realização, quer esta tenha um cunho de desenvolvimento sócio-económico ou de reforma administrativa, resulta sempre do bom entendimento e apoio recebido de todos os sectores de uma

nação, aproveitando a técnica de relações públicas, que era onde desejávamos chegar quando nos abalançámos a tratar do assunto que é objecto desta compilação de ideias.

Por nos parecer, ainda, corresponder aos desígnios das técnicas de relações públicas, será de assinalar o que entre nós está a acontecer no que respeita à notável acção divulgadora de programas e formas de actuação nos processos de desenvolvimento, levados a efeito por S. Ex.ª o Sr. Presidente do Conselho, Prof. Doutor Marcelo Caetano, que, com a sua expressão viril de homem público e vontade inquebrantável de conduzir o barco da governação a porto óptimo, tem esclarecido a Nação, através das suas apreciáveis «Conversas em família», de todas as conjunturas em que o perigo tem assento, e também onde se verifique benefício imediato ou futuro das medidas tomadas para o nosso nivelamento e progresso sócio-económico, pois que, em função das estruturas sociológicas portuguesas, sabe encontrar os caminhos possíveis de uma evolução, com referência a um humanismo vivo.

Note-se que, além das suas palestras divulgadas pela rádio e televisão, leva também o calor da sua presença junto das populações mais heterogéneas do País, quer situadas no continente ou fora dele, tendo a preocupação dominante de esclarecer, sempre no campo da verdade e na justiça, a honestidade das intenções, com a sua acção dinâmica de homem público conhecedor dos problemas que nos avassalam, informando a comunidade que representa dos prós e dos contras das realizações, entrando, porém, na acção com fé, coragem e a determinação já de todos conhecida.

Muitas das esperanças dos Portugueses foram já realizadas ou estão em vias de realização, especialmente no sector social, em benefício dos agricultores, e na generalidade, nos sectores da instrução pública e da concessão de facilidades para a aquisição de habitações.

É um caso típico de relações públicas dentro da administração pública portuguesa, que, como já se disse mais atrás, é também um espelho representando uma imagem do valor do homem ao serviço do seu semelhante, cujo exemplo é de seguir para benefício do comum, para a prosperidade de todos.

4 — CONCLUSÃO

Agora que se chegou ao fim, permitimo-nos esclarecer os leitores que indulgentemente nos acompanharam na leitura deste tema, dos mais complexos dos nossos dias, que foi nossa intenção colocar, par a par, os indivíduos componentes de uma organização laboral, dado o empenho, agora verificado, de se procurar uma harmonia do esforço de cooperação entre os homens, sobretudo quanto aos que estão ao serviço da Administração Pública em contacto com os cidadãos.

A maioria dos cidadãos colhe as suas impressões, sobre a eficiência da Administração Pública, através dos servidores do Estado com quem entra em contacto.

O tipo mais eficiente de relações públicas é o resultante de se conseguir o utente satisfeito.

O cidadão que sai de um departamento do Estado, sentindo que foi atendido com rapidez e cortesia, é o melhor propagandista dos serviços públicos, e o contacto dos cidadãos com os funcionários públicos será cada vez maior, porque a democratização da vida em sociedade tem provocado uma crescente pluralização das actividades governamentais.

A dilatação da acção do Estado conduz inevitavelmente a uma intensificação da convivência, parte essencial e integrante de qualquer administração, sobretudo da Administração Pública.

Se, de acordo com o exposto neste trabalho, definirmos as relações públicas como sendo um estudo deliberado, planificado e sustentado para se estabelecer e manter uma mútua compreensão entre os departamentos e o público, serão necessários vários centros de informação administrativa, porque de nada servirá envidarem-se esforços para se criarem novas facilidades e se aplicarem novas técnicas, se o público as ignorar.

Este trabalho apresenta uma reunião de ideias provindas de várias fontes bastante acreditadas, com um objectivo comum que as relações humanas focam e as relações públicas divulgam.

Todo o técnico de relações públicas que se preza põe de parte opiniões pessoais e integra-se nos grupos de convivência, para detectar o que merece ser modificado e o que se torna necessário dar continuidade, tudo dentro de uma política da verdade, com confiança e muita fé para se verificar a colaboração humana como factor estratégico da maior valia.

Como remate, nota-se a preocupação dos Estados mais evoluídos em adoptar determinadas políticas orientadoras de organização administrativa e procurar, dentro dos condicionalismos possíveis, os melhores caminhos a seguir, para dar solução aos diversos programas de desenvolvimento sócio-económico, em que a maior parte do mundo está tão empenhada.

Quanto a nós, Portugueses, que caminhamos, com determinação, para a aplicação das novas técnicas, antevemos já um incremento significativo para podermos enfileirar junto de alguns países também, dado que, muito em breve, temos, entre outras inovações, a Contabilidade Nacional, marcando assim um passo em frente para uma análise de conjunto da nossa economia e a concomitante informação estatística do nosso desenvolvimento, que, como se assinalou no nosso trabalho anterior sob o título *Contabilidade Nacional — Contabilidade do Estado — Suas Perspectivas na Administração Pública dos Estados Modernos,* está em vias de crescimento, e as Contas Nacionais procurarão, num futuro que se augura próximo, dar a devida informação.

BIBLIOGRAFIA

Preparação de Formadores de Pessoal para a Execução de Novas Técnicas — Dr. Aureliano Felismino.

Cours de Philosophie — C. Lahr.

Vitamundi — Tratado de Filosofia — Artur de Albuquerque.

A Economia ao Serviço do Homem — Francesco Vito.

Perspectivas Sociais da Empresa — Carlos Branco.

As Relações Humanas e a Reforma da Empresa — Martin Brugarola, S. J.

A Arte de Comunicar — Carlo Majello.

As Relações Públicas — Motor da Produtividade — Lucien Matrat e Alec Carin.

Organização e Simplificação do Trabalho Administrativo — Instituto de Investigação Industrial.

Manual de Administração Pública — Herbert Emmerich.

GABINETE DE ESTUDOS ANTÓNIO JOSÉ MALHEIRO

A) Publicações diversas

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 Preenchimento 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. (Esgotada.)

EM 1952:

7 — *Servidores Civis Subscritores da Caixa Geral de Aposentações Vítimas de Desastre 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. (Esgotada.)

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. (Esgotada.)

EM 1953:

10 — *Orçamento Geral do Estado.* (Instruções elaboradas nos termos do n.º 4 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.) (Esgotada.)

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. (Esgotada).

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. (Esgotada.)

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,* pelo Dr. Aureliano Felismino.

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 S. Ex.ª o Ministro das Finanças, de 29 de Outubro de 1956.) (Esgotada.)

21 — *Despesas de Anos Económicos Findos.* (Esgotada.)

22 — *«Contrôle» do Trabalho em cada Uma das Secções.* (Esgotada.)

EM 1957:

23 — *Remunerações Acessórias. Regime de Abonos na Acumulação de Cargos. Ajudas de Custo.* (Decreto-Lei n.º 40 872, de 23 de Novembro de 1956.) (Instruções para a sua execução aprovadas por despacho de S. Ex.ª o Ministro das Finanças, de 4 de Janeiro de 1957.) (Esgotada.)

24 — *Para Uma Melhor Consciência Administrativa:* 1. *Vamos Racionalizar a Utilização dos Impressos?* (Esgotada.)

25 — *A Selecção do Pessoal para Funções de Chefia.* (Esgotada.)

26 — *Comissão de Compras da Direcção-Geral da Contabilidade Pública. Seu Funcionamento.* (Esgotada.)

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, Dr. Aureliano Felismino, na inauguração de uma sala de cursos.) (Esgotada.)

29 — *I Seminário para Opositores ao Concurso para Chefes de Secção.* (Esgotada.)

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.* (Esgotada.)

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.) (Esgotada.)

43 — *O Problema da Mecanização do Processamento dos Abonos dos Servidores e Pensionistas do Estado.* (Palestra proferida pelo chefe da Repartição Central, Dario Gonçalves.) (Esgotada.)

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. (Esgotada.)

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.) (Esgotada.)

46 — *Organização e Métodos nas Repartições da Direcção-Geral da Contabilidade Pública,* pelo Dr. Fernando Natividade Alves, adjunto do director-geral da Contabilidade Pública. (Esgotada.)

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.* (Esgotada.)

48 — *Palestras Proferidas pelo Director-Geral da Contabilidade Pública da Suíça, Dr. Maurice Heimann.*

49 — *Tabelas de Abonos e Descontos aos Funcionários dos Serviços Regionais do Ministério das Finanças.* (Esgotada.)

50 — *Elementos para a Montagem da Contabilidade Digráfica de Um Estabelecimento do Estado com Autonomia Administrativa e Financeira,* pelo Dr. Jorge Naves. (Esgotada.)

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.* (Esgotada.)

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. (Esgotada.)

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

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.* (Esgotada.)

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.* (Esgotada.)

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

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

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.) (Esgotada.)

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.* (Esgotada.)

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. (Esgotada.)

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. (Esgotada.)

66 — *Política Profissional.* (Palavras proferidas pelo director-geral da Contabilidade Pública, Dr. Aureliano Felismino, no acto de posse dos novos terceiros-oficias 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.* (Esgotada.)

68 — *Necessidade de Formar e Aperfeiçoar o Pessoal Burocrático,* pelo Dr. António Júlio Simões de Aguiar. (Esgotada.)

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.)* (Esgotada.)

71 — *Instruções a Observar na Liquidação dos Abonos dos Servidores e 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. (Esgotada.)

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*, pelo Dr. Aureliano Felismino.

81 — *Pratiques Administratives Appliquées à la Direction Générale de la Comptabilité Publique du Portugal*, pelo Dr. Aureliano Felismino. (Esgotada.)

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). (Esgotada.)

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. (Esgotada.)

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 Interministerielle*, 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*. Selecção e coordenação dos chefes de secção Manuel Marques de Almeida e Manuel Martins Saraiva.

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 dos Pagamentos» — 1.ª Fase: «Contrôle» 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.

106 — *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.

107 — *Balança Económica Nacional — Suas Determinantes*, pelos chefes de secção Manuel António Cordeiro Ferreira e Aires da Graça Baptista.

EM 1970:

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

109 — *Tabelas de Abonos e Descontos aos Funcionários Colocados nos Serviços Descentralizados do Ministério das Finanças e Principais Regras a Observar no Seu Cálculo e no Processamento das Respectivas Folhas.*

110 — *Tabelas de Abonos e Descontos ao Pessoal do Ensino Primário e Principais Regras a Observar no Seu Cálculo e no Processamento das Respectivas Folhas.*

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

112 — *Esboço de Um Balanço do Estado por Variações Patrimoniais — Sua Aplicação à Gerência de 1969*, pelo chefe de secção Fernando Pereira Simões.

113 — *Nova Classificação das Receitas e Despesas Públicas*, pelo chefe da 5.ª Repartição, Joaquim das Neves Santos.

114 — *Pesquisa de Novas Técnicas*, pelo grupo de trabalho presidido pelo adjunto do Director-Geral da Contabilidade Pública, Dr. Sabino Silva da Costa Teixeira.

115 — *A Desvalorização do Esterlino* — 2.ª parte. Coordenação do chefe de secção António Cordeiro de Mendonça Freitas.

EM 1971:

116 — *Balanço da Tesouraria do Estado.* Ensaio com referência a 31 de Dezembro de 1969, pelo chefe de repartição Luís das Neves Álvares.

117 — *Instruções para a Execução do Decreto-Lei n.º 305/71, de 15 de Julho*, pelo chefe de Repartição Joaquim das Neves Santos.

118 — *Oscilações Cambiais* (o franco francês e o marco alemão). Coordenação do chefe de secção António Cordeiro de Mendonça Freitas.

119 — *Pagamento dos Vencimentos por Depósito em Contas Bancárias à Ordem dos Servidores do Estado.*

120 — *Casos Técnicos Especiais* — II vol. Coordenação do chefe de secção Luís Gonzaga Fernandes Tavares.

121 — *Pensões.*

EM 1972:

122 — *Modificações ao Orçamento Geral do Estado* — Elementos destinados a auxiliar a execução do Decreto-Lei n.º 54/72, de 15 de Fevereiro, pelo chefe de secção Manuel Marques de Almeida e pelo primeiro-oficial Manuel Guerreiro Dias.

123 — *Contabilidade Nacional-Contabilidade do Estado — Suas Perspectivas na Administração Pública dos Estados Modernos* — Noções e aspectos gerais, pelo primeiro-oficial Raul da Conceição Rodrigues.

124 — *Adenda aos Apontamentos para Terceiros-Oficiais.*

125 — *Suplemento Eventual.* — Elementos para a boa execução do Decreto-Lei n.º 457/72, de 15 de Novembro.

126 — *Abono de Família dos Servidores do Estado* — Instruções para a sua execução.

127 — *Pensões a Cargo do Ministério das Finanças.* Relatado pelo chefe de secção Armando Furtado Saraiva.

128 — *Oscilações Cambiais* (o franco francês e o marco alemão) — 2.ª parte. Coordenação do chefe de secção António Cordeiro de Mendonça Freitas.

129 — *Instruções para a Execução do Orçamento das Receitas do Estado para 1973.*

EM 1973:

130 — *Balanço da Tesouraria do Estado (Sua Aplicação à Gerência de 1970) e Balanço do Estado por Variações Patrimoniais (Sua Aplicação à Gerência de 1970),* respectivamente pelo chefe de repartição Luís das Neves Álvares e pelo chefe de secção Fernando Pereira Simões.

131 — *Balanço da Tesouraria do Estado (Sua Aplicação à Gerência de 1971) e Balanço do Estado por Variações Patrimoniais (Sua Aplicação à Gerência de 1971),* respectivamente pelo chefe de repartição Luís das Neves Álvares e pelo chefe de secção Fernando Pereira Simões.

132 — *A Colaboração da Direcção-Geral da Contabilidade Pública na Reforma Administrativa.* (Coordenação orientada pelo chefe de repartição Mário Cambraia, com a colaboração do chefe de secção Manuel Marques de Almeida e do primeiro-oficial Manuel Guerreiro Dias.)

133 — *Providências sobre o Funcionalismo* — Março de 1973.

134 — *Novos rumos para alguns sectores da Administração Pública,* pelo chefe de secção Manuel Marques Correia.

135 — *Revisão das Pensões a cargo do Ministério das Finanças.* (Relatado pelo chefe da Repartição do Abono de Família e das Pensões, Dr. Jorge Neves.)

136 — *Classificação Administrativa das Receitas do Estado,* pelo chefe da 5.ª Repartição, Joaquim das Neves Santos.

137 — *A Administração e o Funcionário.* — Subsídios para um estudo da função pública, pelo chefe de secção Álvaro Figueiredo de Melo.

138 — *Comunicação e Técnicas de Dinâmica de Grupos,* pelo subdirector de contabilidade António Leal Telo.

139 — *Reuniões — Princípios e Práticas de Condução,* pelo subdirector de contabilidade José Manuel da Paz Pereira Mendes.

140 — *Relações Humanas — Relações Públicas. Sua Interligação na Administração Pública Moderna,* pelo secretário de contabilidade de 1.ª classe Raul da Conceição Rodrigues.

141 — *A Modernização da Administração e a Decisão Político-Administrativa,* pelo subdirector de contabilidade Manuel Marques de Almeida.

142 — *Techniques d'analyse quantitative pour l'élaboration et le contrôle des décisions administratives,* par Aureliano Felismino, membre de l'Institut International des Sciences Administratives et du Comité des Pratiques Administratives.

143 — *Formação Profissional — Algumas Experiências,* pelo adjunto do chefe da Repartição do Expediente, Joaquim Pereira Leal.

144 — *Três Anos de Secretariado da O. T. A. N. — 1970–1973,* pelo director de contabilidade Dr. António Duarte Resina.

145 — *Suplemento Eventual/1973* — Elementos para boa execução do Decreto-Lei n.º 617/73, de 20 de Novembro.

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-líbris 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 ao concurso 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. Doutor Costa Leite (Lumbrales).

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

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

EM 1961:

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

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

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

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

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

Palestra subordinada ao título: «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.

EM 1966:

Colóquio entre os chefes de secção da Conta sobre revisão e actualização das matérias tratadas nos colóquios de 1959 e 1960.

Sessão de estudo — Encontro — para opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de chefes de secção.

EM 1968:

Palestra subordinada ao título: «Evolução da técnica mecanográfica resultante da utilização de ordenadores electrónicos», proferida por Dario Gonçalves, director dos Serviços Mecanográficos do Ministério das Finanças.

EM 1969:

Palestra subordinada ao título: «Conta Geral do Estado — Mecanização da conta dos pagamentos, 1.ª fase: *Contrôle* mecanográfico dos pagamentos — Eliminação do averbamento», proferida por Dario Gonçalves, director dos Serviços Mecanográficos do Ministério das Finanças.

EM 1970:

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.

Palestra do chefe da 5.ª Repartição, Joaquim das Neves Santos, sobre a posição dos estudos da revisão estrutural do Orçamento Geral do Estado.

Palestra do chefe da 5.ª Repartição, Joaquim das Neves Santos, sobre a nova classificação das receitas e despesas públicas, em projecto, seguida de troca de impressões.

EM 1971:

Reunião de trabalho com o director dos Serviços Mecanográficos do Ministério das Finanças, Dario Gonçalves, a propósito do pagamento de vencimentos por meio de depósito em conta bancária e simplificações a introduzir no circuito dos vencimentos.

EM 1973:

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

C) **Publicações periódicas**

Boletim Confidencial (mensal) — N.os 1 a 112, referentes aos meses de Junho de 1964 a Setembro de 1973.

Boletim Bibliográfico (trimestral) — N.os 1 a 26 do 2.º trimestre de 1967 ao 3.º trimestre de 1973.