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

A MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO
E
A DECISÃO POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

Síntese dos temas tratados no seminário levado a efeito pela Direcção de Serviços da Reforma Administrativa e que decorreu de 30 de Abril a 7 de Julho de 1973, numa das salas da sede da Fundação Calouste Gulbenkian

Relator: subdirector de contabilidade Manuel Marques de Almeida

IMPRENSA NACIONAL-CASA DA MOEDA
LISBOA — 1973

ÍNDICE

	Pág.
1 — Palavras do Ex.^{mo} Director-Geral	5
2 — Como nasceu a ideia deste trabalho	11
3 — Lista de participantes no seminário	15
4 — Programa do seminário	21
5 — Síntese do que foi dito acerca dos temas tratados no 1.° módulo: «A modernização da Administração» e «A decisão político-administrativa»	25
6 — Síntese do que foi dito acerca dos temas tratados no 2.° módulo: «O planeamento e os modernos métodos de gestão»	31
7 — Síntese do que foi dito acerca dos temas tratados no 3.° módulo: «A informática e a gestão moderna da função pública»	37

1 — PALAVRAS DO EX.MO DIRECTOR-GERAL

FOI ASSIM

1 — Depois de assistir ao 1.º módulo do seminário para dirigentes superiores promovido pela até há pouco Direcção de Serviços da Reforma Administrativa, surgiram, na Direcção-Geral a meu cargo, algumas complicações ligadas ao encerramento definitivo da Conta Geral do Estado para 1972, cujas preocupações previ que dariam para algum tempo.

1.1 — Talvez com exagero, pensei que não era aconselhável continuar a ocupar as horas reservadas para a frequência do aludido seminário.

1.2 — Precisava de me dedicar ao que me pareceu mais instante. Primeiro, a obrigação; depois, a devoção.

2 — Falei com o meu ilustre colega e amigo Ex.^{mo} Sr. Dr. Diogo de Paiva Brandão — a quem se deve a feliz iniciativa do seminário — e pedi-lhe que aceitasse um representante meu, mas saindo de todo o formalismo, embora procurando extrair da representação toda a utilidade.

Esclareço:

2.1 — Saindo de todo o formalismo, porque, em presença das categorias das individualidades que faziam parte do seminário, o meu representante era o chefe de secção substituto do chefe da Repartição do Orçamento.

2.2 — Procurando extrair da representação toda a utilidade, porque o Sr. Manuel Marques de Almeida, tendo dado sempre boa conta de si, é o delegado da

Direcção-Geral da Contabilidade Pública no Secretariado Técnico da Presidência do Conselho, e os módulos do seminário que se seguiam («O planeamento e os modernos métodos de gestão» e «A informática e a gestão moderna da função pública») reforçariam os conhecimentos específicos, tão necessários à delegação que lhe está confiada.

2.3 — A utilidade da minha representação no seminário ficou ainda mais vincada, quando encarreguei o Sr. Marques de Almeida de elaborar um relato síntese, muito claro, muito simples, dos conhecimentos explanados, por forma que, depois de publicado, através da sua leitura, todos os que trabalham nesta casa tomassem conhecimento de alguns modernos conceitos, de alguns novos métodos e de algumas ideias, estas merecendo ser pensadas e repensadas.

3 — Eis o relato síntese. Reflecte o que se desejou.

3.1 — A parte respeitante ao 2.° módulo «O planeamento e os modernos métodos de gestão» foi valorizada com elementos extraídos de uma lição proferida no Instituto Superior de Ciências Económicas e Financeiras, no ano lectivo de 1968–1969, editada pela Associação dos Estudantes daquele estabelecimento superior de ensino.

3.2 — Toda a documentação que foi distribuída no seminário ou que me foi oferecida e que desenvolve o que está aqui resumido foi entregue, agrupada, à nossa biblioteca, passando a constituir seu património.

3.3 — Pode, pois, ser consultada por todos os funcionários.

ESTILO DE VIDA PROFISSIONAL

4 — É minha modesta opinião que há quase um dever, por parte do funcionário a quem são facultados novos conhecimentos, em os divulgar, para ser maior a utilidade das reuniões a que assistiu, seja a que nível for.

4.1 — Este opúsculo, também dentro da opinião atrás anotada, demonstra que a palavra «dever» continua a ter sentido nesta Direcção-Geral.

4.2 — Cada funcionário tem um património de conhecimentos. Se se valorizar cada património individual, pela soma das partes do património, avalia-se o enriquecimento do património profissional comum — neste caso o da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

4.3 — Se todos (ou pelo menos os que tiverem mais alma) quiserem, não se poderá atingir o ideal que foi o sopro generoso, sincero, que impulsionou a criação do nosso Gabinete de Estudos?

4.3.1 — Fazer trabalhar a imaginação. Ler. Meditar. Escrever. Escolher tão valorizante evasão do trabalho da execução, necessariamente monótono, por repetitivo. Eis o caminho . . .

4.4 — Precisamos de manter esta frututosa orientação, com entusiasmo, com espírito de apostolado!

4.4.1 — Defendê-la-emos, por estar intimamente ligada ao nosso estilo de vida profissional, profundamente sentido.

Em 2 de Setembro de 1973. — O Director-Geral, *Aureliano Felismino.*

2 — COMO NASCEU A IDEIA DESTE TRABALHO

2.1 — Em 30 de Maio de 1973 foi o relator destas modestas linhas, imerecida mas muito honrosamente, incumbido de, na qualidade de chefe de secção substituto do chefe da Repartição do Orçamento, ir representar o Ex.mo Sr. Director-Geral da Contabilidade Pública na continuação da participação no seminário que, tendo tido início em 30 de Abril anterior, decorria no edifício da Fundação Calouste Gulbenkian, em Lisboa, levado a efeito pela Direcção de Serviços da Reforma Administrativa, destinado a dirigentes superiores, com o programa que adiante se descreve.

2.2 — O Ex.mo Sr. Director-Geral havia participado no 1.º módulo, que decorreu de 30 de Abril a 5 de Maio de 1973, durante o qual foram tratados os temas: «A modernização da Administração» e «A decisão político-administrativa».

2.3 — A falta de continuidade de participação do Ex.mo Sr. Director-Geral deveu-se apenas ao facto de as altas e absorventes funções que desempenha lhe não terem permitido afastar-se do complexo departamento que está a seu elevado cargo.

2.4 — Se há missões espinhosas, esta foi das mais árduas que poderiam recair sobre os ombros de um simples chefe de secção, sobre os quais pesava, como é fácil de compreender, o prestígio do seu muito ilustre Director-Geral, cuja representação foi uma honra sensibilizante.

2.5 — Ao prestar contas do cumprimento de tão honrosa missão, pediu-me o Ex.mo Sr. Director-Geral que lhe apresentasse «essas contas» sob a forma de um opúsculo, a editar pelo Gabinete de Estudos de António José Malheiro, seu laboratório técnico-administrativo, facho que pretende irradie constantemente luz sobre as camadas mais jovens do pessoal que serve o alto departamento que lhe está confiado.

2.6 — Eis, pois, o opúsculo.

3 — LISTA DE PARTICIPANTES NO SEMINÁRIO

3.1 — A alta qualificação dos dirigentes superiores que participaram no seminário pode ser apreciada através da seguinte lista:

3.1.1 — *Presidência do Conselho:*

Dr. Diogo de Paiva Brandão, secretário-geral da Presidência do Conselho.
Dr. Ilídio das Neves, director do Secretariado da Administração Pública (1).
Dr.ª Gabriela Almerinda Guedes Salgueiro, directora de serviços da Reforma Administrativa.
Engenheiro Carlos Eugénio Rogenmoser Lourenço, presidente da Comissão Interministerial de Cooperação Económica Externa.
Dr. Joaquim José Pais Morais, subdirector do Instituto Nacional de Estatística.
Dr. Casimiro António Pires, adjunto do director-geral para a Gestão do Secretariado Técnico.
Dr. Pedro Manuel Geraldes Cardoso, director-geral da Informação.
Engenheiro Álvaro Roquette, director-geral do Turismo.
Brigadeiro Ernesto Augusto de Almeida Freire, director da 5.ª Direcção da Defesa Nacional.
Coronel do C. E. M. Álvaro Manuel Vilares Cepeda, adjunto do director da 5.ª Direcção da Defesa Nacional.
Brigadeiro piloto aviador Marcial Estrela Rodrigues, director dos Serviços de Pessoal da Secretaria de Estado da Aeronáutica.
Coronel tirocinado piloto aviador António Joaquim da Costa Bastos, director dos serviços de Comunicações e Tráfego Aéreo da Secretaria de Estado da Aeronáutica.
Dr. João Maria Calado Branco e Meira, secretário da Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica.

3.1.2 — *Ministério das Finanças:*

Dr. Aureliano dos Anjos Felismino, secretário-geral do Ministério e director-geral da Contabilidade Pública.

(1) Após a data da posse no respectivo cargo, ocorrida em 2 de Julho de 1973.

Dr. Luís de Almeida, director-geral do Tribunal de Contas.
Dr. Vítor António Duarte Faveiro, director-geral das Contribuições e Impostos.
Dr. Fernando de Sousa Valente Perfeito, director-geral-adjunto das Alfândegas.
Engenheiro Júlio Manuel Martins, director-geral do Instituto Geográfico e Cadastral.
Dr. Rui da Cunha Ledo Perdigão, director da Assistência na Doença aos Servidores Civis do Estado.

3.1.3 — *Ministério do Interior:*

General Tristão da Cunha Caldeira Carvalhais, comandante-geral da Polícia de Segurança Pública.

3.1.4 — *Ministério da Marinha:*

Comodoro engenheiro construtor naval Rogério Silva Duarte Geral de Oliveira, director das Construções Navais.
Capitão-de-mar-e-guerra engenheiro construtor naval Carlos Ribeiro Caldeira Saraiva, administrador do Arsenal do Alfeite.
Capitão-de-fragata António Carlos Sousa da Fonseca, chefe de divisão do Gabinete de Estudos da Direcção-Geral dos Serviços de Fomento Marítimo.

3.1.5 — *Ministério das Obras Públicas:*

Engenheiro José Pereira da Silva, director-geral dos Edifícios e Monumentos Nacionais.
Engenheiro Afonso Rodrigues Jorge Fernandes, subdirector administrativo do Laboratório Nacional de Engenharia Civil.
Engenheiro José Maria de Bessa Ferreira da Cunha, director-geral das Construções Escolares.
Engenheiro Júlio José Neto Marques, director-geral das Construções Hospitalares.

3.1.6 — *Ministério do Ultramar:*

Dr. Mário Governo Montês, secretário-geral.
Dr. Feliciano Marques, director de serviços da Direcção-Geral da Administração Civil.

Dr. Adelino Augusto de Amaral Marques Lopes, inspector superior da Administração Ultramarina.
Engenheiro Rui de Araújo Ribeiro, director-geral de Economia.
Engenheiro Fernando Meireles Guerra, inspector superior da Direcção-Geral de Obras Públicas e Comunicações.
Engenheiro Raul Lopes Coelho Duarte, inspector superior da Direcção-Geral de Obras Públicas e Comunicações.
Arquitecto João António de Aguiar, inspector superior da Direcção-Geral de Obras Públicas e Comunicações.
Engenheiro inspector superior Joaquim Pereira Coutinho Teixeira Duarte, vice-presidente do Conselho Superior do Fomento Ultramarino.

3.1.7 — *Ministério da Educação Nacional:*

Dr. Pedro Loff, adjunto do secretário-geral.
Engenheiro José Manuel Correia Prostes da Fonseca, director-geral da Administração Escolar.
Dr. Fernando Manuel Teixeira de Matos, director-geral do Ensino Básico.

3.1.8 — *Ministério da Economia:*

Dr. José Manuel de Castro Enes Ferreira, inspector-geral das Actividades Económicas.
Engenheiro João Maria Conte Caldeira de Ordaz, inspector-geral dos Produtos Agrícolas e Industriais.
Engenheiro João Le Cocq Abecasis, inspector superior da Direcção-Geral dos Serviços Industriais.
Engenheiro José Maria da Costa Almeida, técnico da Direcção-Geral de Minas e Serviços Geológicos.
Dr. Jaime de Almeida Loureiro, subdirector do Instituto Nacional de Investigação Industrial.

3.1.9 — *Ministério das Comunicações:*

Dr. António Silva de Sousa, director-geral do Serviço Meteorológico Nacional.
Dr. António José de Matos, director de serviços da Administração-Geral do Porto de Lisboa.

3.1.10 — *Ministério das Corporações e Previdência Social:*

Dr. Francisco Maria de Abreu Lima, vice-presidente da Federação de Caixas de Previdência e Abono de Família.

Dr. António Rebelo Frutuoso de Melo, presidente da Caixa de Previdência e Abono de Família da Indústria de Lisboa.

3.1.11 — *Ministério da Saúde e Assistência:*

Dr. Coriolano Albino Ferreira, secretário-geral.
Dr. António Fernando Correia de Campos, director de serviços da Secretaria-Geral.
Dr. Amadeu Lobo da Costa, director-geral dos Hospitais.
Dr. José Peixoto do Amaral, director de serviços do Instituto de Família e Acção Social.

3.1.12 — *Fundação Calouste Gulbenkian:*

Dr. José Marques Felismino, pelos serviços da presidência da Fundação Calouste Gulbenkian.
Dr. José Egídio Namorado, pelo Centro de Cálculo Científico da Fundação Calouste Gulbenkian.

4 — PROGRAMA DO SEMINÁRIO

4.1 — O seminário funcionou em três módulos separados no tempo, com a duração de cerca de uma semana cada um, com o seguinte programa:

4.1.1 — *1.º módulo (30 de Abril a 5 de Maio de 1973):*

Monitor:

Sr. Yves Chapel (director de investigações do Instituto Internacional de Ciências Administrativas — Bélgica).

Temas:

A modernização da Administração e a decisão político-administrativa.

Assuntos versados:

a) A definição de modernização e a sua necessidade;
b) O desenvolvimento dos meios de modernização;
c) Definição e esquema geral da decisão político-administrativa;
d) A decisão: elaboração e escolha, execução, *contrôle* e avaliação;
e) Limitações à racionalidade da decisão político-administrativa.

4.1.2 — *2.º módulo (29 de Maio a 1 de Junho e de 4 a 8 de Junho de 1973):*

Monitor:

Sr. Dersin (professor da Universidade de Mons e conselheiro para o orçamento — Bélgica).

Temas:

O planeamento e os modernos métodos de gestão.

Matérias versadas:

a) Evolução das condições da decisão pública;
b) A natureza, o objectivo e os limites do planeamento como instrumento de desenvolvimento;
c) A necessidade de instrumentos de decisão e de métodos de *management* público;
d) Os conceitos teóricos e as técnicas do P. P. B. S. (Planning-Programming-Budgeting-System).

4.1.3 — *3.º módulo (2 a 7 de Julho de 1973):*

Monitor:

Sr. Aimé François (professor da Universidade de Lovaina — Bélgica).

Temas:

A informática e a gestão moderna da função pública.

Assuntos versados:

a) A informação como elemento essencial da actividade e da decisão político-administrativa;
b) A utilização da informática no quadro das decisões programáveis e não programáveis;
c) O Management Information System: princípios, organização e funcionamento, analisados dos pontos de vista organizacional e informático;
d) Estudos de casos: o Management Information System na administração belga;
e) Os novos tipos de funcionários e a gestão moderna da função pública.

5 — SÍNTESE DO QUE FOI DITO ACERCA DOS TEMAS TRATADOS NO 1.º MÓDULO: «A MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO» E «A DECISÃO POLÍTICO-ADMINISTRATIVA».

5.1 — A DEFINIÇÃO DE MODERNIZAÇÃO E A SUA NECESSIDADE

5.1.1 — Falar de modernização da Administração equivale a falar do papel da Administração na sociedade moderna.

5.1.2 — Não há dúvida de que, em face da natureza cada vez mais intervencionista do Estado, o nosso bem-estar depende hoje, em considerável grau, do funcionamento dos mecanismos administrativos que nos regem.

5.1.3 — A modernização da máquina administrativa está na ordem do dia de quase todos os países, industrializados ou não.

5.1.4 — A adaptação do sistema administrativo à evolução de qualquer país depende muito do que se entender por função do Estado nesse país.

5.1.5 — A Administração, outrora firmada em princípios autoritários, está hoje toda voltada para a promoção do desenvolvimento económico e social.

5.1.6 — Estão em causa não só as estruturas, a organização, os processos, os métodos, as atribuições, as competências, mas também o funcionamento de toda a Administração, a diferentes níveis, quer nas suas relações internas, quer nos contactos com os administrados, considerados individualmente ou em grupos.

5.1.7 — É este movimento, de carácter quase universal, cuja intensidade varia com o tipo de evolução de cada país, que se consubstancia no conceito de modernização, o qual começa a substituir a expressão clássica de «reforma administrativa», na medida em que intervém na administração pública, observada sob a óptica da sua influência na sociedade.

5.1.8 — A modernização da Administração carece de ser bem apoiada nos dados fornecidos pela experiência, os quais, aliados à evolução da ciência e da tecnologia, conduzem a uma acção coerente e melhor ordenada, a empreender racionalmente.

5.1.9 — A necessidade da modernização está relacionada com a procura de fórmulas susceptíveis de melhorarem a eficácia produtiva dos serviços, visando o desenvolvimento económico e social da comunidade.

5.1.10 — Duas grandes tendências dividem os especialistas na matéria:

Para uns, modernizar consiste apenas em aperfeiçoar o aparelho administrativo existente e em assegurar o seu bom funcionamento a todos os níveis, de harmonia com os progressos da técnica e das metas a atingir *(conceito estático);*

Para outros, modernizar envolve a ideia de ir mais longe: é partir do princípio de que os métodos administrativos estão ultrapassados e que há necessidade de criar qualquer coisa nova, que melhor se adapte às realidades contemporâneas e aos imperativos do desenvolvimento *(conceito dinâmico e evolutivo).*

5.1.11 — As duas grandes tendências, atrás referidas, esbarram, todavia, contra este muro da realidade:

A escolha do caminho a seguir não depende apenas da vontade. Há que contar, principalmente, com as possibilidades financeiras, para o efeito necessárias (1).

5.1.12 — Nos países em vias de desenvolvimento, a tendência actualmente predominante é a de construir uma administração de «desenvolvimento», constituindo uma certa antítese da administração classificada de «tradicional» ou «clássica».

5.1.13 — Também nestes domínios podemos afirmar que «no meio é que está a virtude». Quer dizer: relativamente a certas tarefas, a administração «clássica» ou «tradicional» tem as suas provas prestadas, bastando aperfeiçoar o que carece de aperfeiçoamento; quanto a outras incumbências, a administração de tipo clássico denuncia certas limitações, impondo-se a necessidade de a modificar, por forma a poder satisfazer todas as solicitações.

5.1.14 — Há quem admita a coexistência de uma administração «tradicional» e de uma administração de «desenvolvimento», o que apresenta certos problemas perante as opções que o dirigente é forçado a enfrentar.

5.1.15 — Eis um dos objectos de controvérsia: a reforma administrativa deverá ou não deverá ser «global»?

---

(1) Aditamento do Ex.mo Director-Geral da Contabilidade Pública:

E também, principalmente, com homens. Homens bem preparados. Homens com espírito de missão. Homens verdadeiramente profissionais, e não burocratas no sentido negativo do termo. Chefes que tenham espírito de chefes e que não estejam a chefiar dominados pelos conhecimentos da execução. Dirigentes que saibam apreciar o trabalho por eles previamente orientado, que saibam dirigir os problemas — que é o fundamental —, visto que assinar — embora concretize a responsabilidade — é o acessório.

Enquanto uns pretendem ver na fórmula global a única medida susceptível de conduzir a soluções eficazes, a prazo mais ou menos longo, outros sublinham que uma tal reforma administrativa de tipo «global» não passa, a maior parte das vezes, de uma miragem, por carência de meios eficazes.

Reformar de uma só vez ou reformar por partes — eis duas posições, cada qual com os seus defensores.

5.2 — O DESENVOLVIMENTO DOS MEIOS DE MODERNIZAÇÃO

5.2.1 — Os meios de modernização da Administração dependem, como é óbvio, não só da estratégia a utilizar, como também da natureza e do nível das reformas a executar.

5.2.2 — A modernização servir-se-á dos meios colocados ao seu alcance pela ciência e pela tecnologia, tendo em consideração as metas a atingir.

5.3 — DEFINIÇÃO E ESQUEMA GERAL DA DECISÃO POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

5.3.1 — A decisão político-administrativa constitui a etapa com que culmina todo o estudo efectuado com vista à execução do plano da reforma.

5.3.2 — É a fase das soluções a adoptar ao mais alto nível, pois está em jogo a alteração de uma estrutura, que pode ter apoio na experiência de muitos anos, mas que, de harmonia com os estudos efectuados, pode já não estar em condições de corresponder a todas as solicitações exigidas pelos parâmetros do progresso económico e social.

5.4 — A DECISÃO: ELABORAÇÃO E ESCOLHA, EXECUÇÃO, «CONTRÔLE» E AVALIAÇÃO

5.4.1 — A decisão eficaz carece de ser precedida de estudos a efectuar por especialistas, sempre que envolva alterações estruturais importantes.

5.4.2 — Quando a alteração não envolve modificações de estrutura, ao dirigente responsável caberá propor a decisão a tomar pela entidade competente.

5.5 — LIMITAÇÕES À RACIONALIDADE DA DECISÃO POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

5.5.1 — Pode, efectivamente, a decisão político-administrativa conter todos os pressupostos de racionalidade e, não obstante, ficar a sua execução limitada pelos recursos financeiros, de momento disponíveis.

5.5.2 — É que toda a modernização deverá conter-se nos meios financeiros para o efeito existentes.

5.5.3 — No planeamento da modernização deve conter-se, como um dos seus grandes parâmetros, a existência dos recursos financeiros que hão-de fazer face ao acréscimo de encargos.

6 — SÍNTESE DO QUE FOI DITO ACERCA DOS TEMAS TRATADOS NO 2.º MÓDULO: «O PLANEAMENTO E OS MODERNOS MÉTODOS DE GESTÃO»

6.1 — EVOLUÇÃO DAS CONDIÇÕES DA DECISÃO PÚBLICA

6.1.1 — Podemos afirmar, em síntese, que as condições da decisão pública evoluíram de harmonia com os progressos verificados:

Na ciência e na tecnologia;
Na intervenção crescente do Estado nos domínios económico e social das estruturas globais, visando o desenvolvimento nacional.

6.1.2 — À medida que o detentor da decisão foi dispondo de dados cada vez mais susceptíveis de perfeição, a decisão pública começou a revelar-se mais eficaz.

6.1.3 — As solicitações do desenvolvimento nacional, nos sectores económico e social, têm acelerado, efectivamente, o aperfeiçoamento do nível das condições que devem preceder a tomada das grandes decisões.

6.2 — A NATUREZA, O OBJECTIVO E OS LIMITES DO PLANEAMENTO COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO

6.2.1 — O planeamento económico é um processo racional e indispensável à acção de desenvolvimento nos países de economia descentralizada. É um dos melhores meios com que o Estado conta para prever e promover o desenvolvimento em todos os sectores.

6.2.2 — O planeamento, quando não institucionalizado, fica limitado na sua acção de desenvolvimento, pois, em tais circunstâncias, é mais difícil obter financiamento de outras fontes que não sejam os recursos normais do orçamento.

6.3 — A NECESSIDADE DE INSTRUMENTOS DE DECISÃO E DE MÉTODOS DE «MANAGEMENT» PÚBLICO

6.3.1 — O planeamento económico constitui um instrumento de decisão política, de âmbito macroeconómico, pois abrange a economia a nível nacional.

6.3.2 — O planeamento económico concretiza-se através de planos de fomento, de carácter imperativo para a decisão pública e de carácter indicativo para a decisão privada.

6.4 — OS CONCEITOS TEÓRICOS E AS TÉCNICAS DO P. P. B. S. (PLANNING-PROGRAMMING-BUDGETING-SYSTEM)

6.4.1 — *Planning* — *Prever* (Análise sistemática das políticas a seguir).

Programming — *Decidir* (Coerência e compatibilidade nas decisões).

Budgeting — *Execução orçamental.*

System — *Sistema* (Plano de acção anual:

Quem?
O quê?
Com quê?)

6.4.2 — O P. P. B. S. constitui um novo instrumento de gestão integrado. Faz do orçamento o instrumento privilegiado da decisão e da gestão pública. Grande parte das suas preocupações situa-se antes da fase do desenvolvimento quantitativo e monetário dos programas a realizar pelo Governo para alcançar os objectivos que se propõe; inclui uma fase de *ordem estratégica,* que consiste no reconhecimento dos objectivos e dos programas alternativos que permitem alcançá-los, e uma fase de *ordem táctica,* que consiste na escolha dos programas óptimos para atingir os objectivos.

6.4.3 — A função *planning* destina-se a fazer uma preparação prévia da decisão, analisando e sistematizando políticas susceptíveis de determinar a opção, inventariando e hierarquizando despesas públicas potenciais, servindo-se de modelos económicos, onde se anota o trinómio «objectivo-custo-eficácia».

6.4.4 — A função principal é a *programming,* que se destina a permitir a decisão política, após apreciado o conjunto constituído por «objectivo-prazo-acções--recursos», sob a óptica da eficiência dos recursos visando as acções e da eficácia destas no sentido de alcançar o objectivo. Daqui resulta o plano financeiro plurianual.

6.4.5 — Tomada a decisão, intervém a função *budgeting,* que passa a preocupar-se imediatamente com o plano de execução anual, o chamado orçamento--programa, do qual constam as acções a executar, os agentes de execução e os meios que lhe estão consignados.

À imagem e semelhança deste orçamento-programa utiliza o Secretariado Técnico da Presidência do Conselho, para efeitos de hierarquização de empreendimentos, integrados em planos de fomento, as *fichas-programa.*

6.4.6 — A realização dos programas decididos implica um tipo novo de *contrôle,* de função reguladora, que vai registando as realizações efectivas e os seus custos reais e vai acusando os desvios e indicando as correcções que há a fazer.

6.4.7 — A Bélgica introduziu o sistema de P. P. B. S. em fins de 1967, após diversos dirigentes se terem integrado no assunto frequentando mesmo cursos nos Estados Unidos da América.

6.4.8 — Em França, o sistema P. P. B. S. encontra correspondência no sistema R. C. B. (Rationalisation des Choix Budgétaires).

6.5 — O SISTEMA ORÇAMENTAL «PROGRAMAÇÃO E REALIZAÇÃO» (PROGRAMME AND PERFORMANCE) (1)

6.5.1 — Como se sabe, na maioria dos países, o sistema orçamental está concebido, na sua quase totalidade, em termos financeiros. A responsabilidade financeira perante o poder legislativo é, normalmente, o aspecto a que se atribui maior importância, o que se reflecte em todo o processo orçamental; a observância do princípio de que as despesas não podem exceder as dotações orçamentais e de que aos fundos não pode ser dado uso diferente do prescrito é considerada o objectivo fundamental.

6.5.2 — As administrações modernas são mais ambiciosas. Procuram sistemas orçamentais, que sejam verdadeiros instrumentos de administração, que lhes permitam identificar os programas ou projectos, calcular os respectivos custos e quantificar o trabalho realizado.

6.5.3 — Para satisfazer aqueles objectivos, puseram os Americanos em execução o sistema orçamental «Programação e Realização» (Programme and Performance). É um sistema idêntico ao P. P. B. S., de sentido menos lato.

6.5.4 — Foi no Ministério da Defesa dos Estados Unidos da América que, sob a direcção do Secretário de Estado da Defesa, Mac Namara (ex-director da Ford), se deram, em 1961, os primeiros passos para se caminhar do sistema orçamental recomendado pela Comissão Hoover para o sistema «programação e realização».

6.5.5 — O Presidente Johnson decidiu, em 25 de Agosto de 1965, a sua aplicação a toda a administração federal, tendo em mensagem adequada anunciado o seguinte:

> Neste novo sistema cada Ministro ou director de serviço deve instalar um grupo de peritos que, a partir de modernos métodos de análise, definirá os objectivos do serviço para os próximos anos. Uma vez estabele-

(1) O relato deste capítulo baseia-se numa lição de finanças proferida, no ano lectivo de 1968–1969, no Instituto Superior de Ciências Económicas e Financeiras, para a qual nos chamou a atenção o Ex.mo Director-Geral, que nos facultou as respectivas folhas editadas pela associação dos estudantes daquele estabelecimento superior de ensino.

cidos estes objectivos, o sistema permitirá escolher aqueles que são os mais eficazes e os de menor custo para alcançar os fins da América.

O sistema permitirá:

1) Precisar de forma contínua os objectivos da Nação;

2) Escolher entre estes objectivos aqueles que são prioritários;

3) Investigar quais os diversos caminhos que permitem alcançar eficaz e economicamente os objectivos;

4) Saber quanto custam os programas; e

5) Medir o grau de realização dos programas e assegurar que cada dólar seja despendido da melhor forma.

Este sistema permite-nos dominar os nossos orçamentos em lugar de nos deixarmos dominar por eles. Ele será contínuo, o que quer dizer que os seus estudos, a fixação dos objectivos, as propostas de programa e o seu exame se desenvolvem ao longo de todo o ano [...]

6.5.6 — A concepção do sistema orçamental denominada «programação e realização» baseia-se, fundamentalmente, em três pontos relacionados entre si:

1) Cada função confiada a um organismo ou serviço público é subdividida em programas e actividades significativos, de modo que sejam evidenciados com precisão os objectivos das respectivas tarefas;

2) A administração financeira e o sistema contabilístico têm de se ajustar àquela subdivisão;

3) Para cada programa e para as suas subdivisões operacionais são estabelecidas medidas de trabalho que sejam úteis para a avaliação e *contrôle* da execução. Assim, o orçamento «programação e realização» apresenta as finalidades e objectivos que visam as despesas públicas, os custos dos programas propostos para alcançar esses objectivos e a quantificação dos trabalhos a executar sob cada programa.

6.5.7 — Quando o sistema orçamental está estruturado de acordo com o esquema de classificação atrás sugerido, pode estabelecer-se uma relação directa entre os programas e o seu custo. A realização de uma coisa e o custo de a realizar são aspectos que não podem separar-se e que são indispensáveis a uma administração eficiente.

6.5.8 — No caso português, salienta-se que o Secretariado Técnico da Presidência do Conselho segue este método, na medida do possível, relativamente aos empreendimentos enquadrados nos planos de fomento.

7 — SÍNTESE DO QUE FOI DITO ACERCA DOS TEMAS TRATADOS NO 3.º MÓDULO: «A INFORMÁTICA E A GESTÃO MODERNA DA FUNÇÃO PÚBLICA»

7.1 — A INFORMAÇÃO COMO ELEMENTO ESSENCIAL DA ACTIVIDADE E DA DECISÃO POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

7.1.1 — O brocardo corrente de que, em quaisquer circunstâncias, «homem prevenido vale por dois» equivale, no campo da decisão, a estoutro: «homem bem informado vale por dois».

7.1.2 — Quando o homem adquiriu a consciencialização de si próprio no domínio da natureza, começou a sentir a carência de meios de informação que o ajudassem a construir as premissas, donde deveriam emanar as suas conclusões, qualquer que fosse o campo do seu domínio.

7.1.3 — Através dos tempos foram os meios de informação ganhando forma, e pode afirmar-se que, após a era da energética, compreendendo o período de um século, que vai de 1850 a 1950, surgiu a «era da informática», «a era do computador».

7.2 — A UTILIZAÇÃO DA INFORMÁTICA NO QUADRO DAS DECISÕES PROGRAMÁVEIS E NÃO PROGRAMÁVEIS

7.2.1 — Numa tentativa de definição, poder-se-á dizer que a palavra «informática» é de criação inteiramente recente, tendo resultado da fusão operada, no último decénio, de duas palavras: *informação* e *automática.* Numa definição sumária, extraída da obra *Introdução à Informática,* de Georges Bazerque e Claude Trullen, a informática envolve «o conjunto dos métodos e das técnicas de processamento automático da informação».

7.2.1.1 — Observa-se que a noção de «informação» se considera, neste domínio, associada à de «comunicação», portanto à de «símbolo». Não devemos esquecer que, para comunicarem entre si, os homens tiveram de assentar num conjunto convencional de símbolos escritos ou falados para trocarem ideias, traduzirem impressões ou representarem objectos. Eis, pois, o objectivo da informática: «processar esses símbolos».

7.2.2 — Acerca do referido «processamento automático», esclarece-se o seguinte:

> Aqueles dois termos implicam a noção de mecanismos, a criar e a desencadear pelo homem, num funcionamento que o homem não guia

constantemente. Isto supõe, portanto, a existência de máquinas capazes de executarem sozinhas os trabalhos para que foram construídas. No caso da «informática», são os «computadores» que executarão automaticamente o trabalho, que consiste em tratar a informação tal como se trata um material.

7.2.3 — A informática implica, pois, a concepção, a criação e a utilização dessas máquinas que, dada a natureza da matéria a processar, deverão ser dotadas de possibilidades excepcionais.

7.2.3.1 — A matéria-prima é constituída por símbolos que a máquina vai modificar, seleccionar, armazenar, pesquisar, etc., com o objectivo final de fornecer um «produto elaborado», a explorar pelo homem de harmonia com a óptica da sua actividade. Esse «produto elaborado» é ainda informação, constante apenas de «símbolos».

7.2.3.2 — No estado actual da técnica, e com excepção de alguns casos limitados, uma vez que a máquina não pode compreender a linguagem escrita e a linguagem falada, torna-se necessário passar ainda por suportes intermédios menos elaborados e mais facilmente assimiláveis pelos seus mecanismos. Segue-se uma primeira necessidade de *codificação* das informações, tanto à entrada no computador (matéria-prima a processar) como à saída (produto elaborado). A «linguagem comum», para evitar as chamadas «barreiras da informática», constitui recomendação imprescindível (1).

7.2.4 — O que acabámos de descrever constitui a primeira etapa do processamento da informação, a qual consiste em *fornecer* à máquina matéria para processar, depois em receber dela o *produto acabado*. A segunda etapa consiste em *descrever* o tratamento a que se quer submeter esses dados. Esta descrição deve ser extremamente precisa, sem dar lugar a nenhuma «interpretação» errada.

7.2.5 — Para finalizar esta parte, acrescentar-se-á que os *computadores*, como máquinas que são, só sabem fazer aquilo que foi previsto pelo seu construtor. A sua superioridade, relativamente a outras máquinas, resulta de as combinações de processamento que lhes podem ser solicitadas serem infinitas.

7.2.6 — Analisando a informática no quadro das decisões, poder-se-á prever que a mesma constitui já, com tendências crescentes, um novo e muito poderoso instrumento auxiliar à disposição dos gestores, quer da coisa privada, quer da coisa pública, na medida em que, melhor e mais rapidamente informados, poderão intervir mais eficaz e oportunamente.

---

(1) Pela Portaria n.º 3/72, de 7 de Janeiro, foi, entre nós, criada uma Comissão Interministerial de Informática.

7.2.7 — Anota-se, porém, que a máquina em si mesma não se opõe às funções essenciais do homem, que consistem em criar e tomar decisões.

Ela pode, na medida em que foi concebida para isso, substituí-lo em tarefas puramente mecânicas, que ele próprio terá definido.

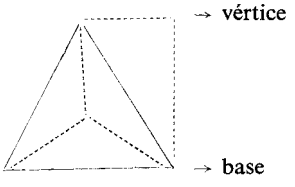
7.2.8 — Refere-se, ainda, que a *informática* tem possibilidades de cobrir o conjunto das actividades da sociedade, não podendo, entretanto, resolver, por si só, todos os problemas; ela não é mais do que um utensílio de cálculo ou de gestão, e está aí justamente o seu limite.

Apoiada essencialmente nos computadores, que constituem o seu elemento base, a informática pede a elaboração de métodos de tratamento da informação.

7.3 — O MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM: PRINCÍPIOS, ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO, ANALISADOS DOS PONTOS DE VISTA ORGANIZACIONAL E INFORMÁTICO.

7.3.1 — Como método de tratamento racional da informação (informação tecnológica), o M. I. S. (Management Information System) exige a organização de um bom sistema de comunicação, revelador de uma boa estrutura organizacional.

7.3.2 — A informação chegará na sua plenitude de síntese ao nível superior da decisão, tornando-se cada vez mais analítica à medida que tal nível vai descendo desde o vértice até à base da pirâmide da informação.



7.3.3 — Quanto mais importantes são as máquinas, mais necessário foi aperfeiçoar os métodos de exploração, e isto graças a um conjunto de programas.

Os construtores de material informático fornecem dois tipos de produtos:

Hardware (*hard*=duro) (*ware*=objecto). — Constituído pelos computadores e os seus periféricos, que são os materiais de transformação ou de recepção das informações, tais como as perfuradoras, ou mesmo os suportes, como os cartões, discos, bandas e tambores magnéticos.

Software (*soft*=mole). — Constituído pelo que se adapta ao respectivo material e que permite ao utilizador só ter de se preocupar com os seus próprios programas de tratamento. Os construtores fornecem os sistemas de exploração e programas de serviço, que, de resto, deles fazem parte. O *software* de um computador pode ser considerado como construído por dois grandes tipos de programas:

De *contrôle;*
De processamento.

Os programas de *contrôle* são geralmente fornecidos com o computador. Definem o modo de utilização da instalação. São quase inexistentes em «utilização directa», mas, em contrapartida, muito complexos em «multiprogramação» ou em «tempo partilhado».

O *software* é, pois, absolutamente indispensável ao funcionamento de um computador.

Daí dizer-se que produzir um computador sem *software* equivale a produzir um motor de automóvel sem acessórios e sem carroçaria.

7.3.4 — *Alguns elementos estatísticos.* — Não resistimos ao extracto destes dados curiosos, relativos ao parque de computadores, constantes da obra de A. Kaufmann, *Os Quadros e a Revolução Informática:*

Regiões	Computadores instalados em 1968	Estimativas de instalação de computadores para 1978
França	3 000	25 000
Europa	10 000	80 000
Estados Unidos da América	50 000	300 000 a 400 000

7.4 — ESTUDO DE CASOS: O MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM NA ADMINISTRAÇÃO BELGA

7.4.1 — A Bélgica é um Estado com cerca de 30 000 km² onde vivem aproximadamente 10 milhões de habitantes.

O país está dividido em nove províncias.

Cada província subdivide-se em cantões, cidades e comunas.

A capital (Bruxelas) conta com cerca de 1 milhão de habitantes.

7.4.2 — Há cerca de dez anos procedeu-se à introdução da «informática» em diversos sectores da administração pública, verificando-se, há cerca de três anos, certa tendência para dotar cada sector administrativo com equipamento próprio e autónomo.

7.4.3 — Chegou-se, assim, a uma situação em que as soluções de conjunto, a obter por via informática, para serem eficazes, tiveram de assentar num estudo complexo de uniformização e coordenação do sector público.

7.4.4 — Com tal objectivo, foi o Secretariado de Estado da Função Pública, que depende do Primeiro-Ministro, encarregado de integrar ao máximo, em sistemas coordenados, as aplicações, no campo da informática, visando o conjunto do sector público belga.

7.4.5 — Daí resultou um plano governamental de desenvolvimento da informática, no sector público, que foi recentemente aprovado pelo Parlamento. Este plano compreende essencialmente a criação de um sistema geral e integrado de informações e a constituição de uma rede de centros informáticos interligados.

7.4.6 — À escala da Administração Central, procede-se actualmente ao reforço considerável de certo número de «centros informáticos» existentes. Progressivamente estes centros apoiarão outros, menos dotados, designados de centros satélites. Praticamente, o sector público dispõe de uma dezena de poderosos «centros informáticos», repartidos sectorialmente, segundo as principais actividades funcionais da administração pública, entre as quais se mencionam as que respeitam aos seguintes domínios: *População, Desenvolvimento social, Economia, Finanças, Ordenamento do território, Documentação científica, Justiça, Defesa Nacional,* etc.

7.4.7 — À escala da administração local, procede-se ainda ao estudo da montagem de «centros informáticos regionais», que constituirão uma rede específica fornecedora de informações das administrações locais.

7.4.8 — Cada «centro informático» disporá de uma estrutura de ficheiros bem organizados, que constituirá a base de toda a informação tecnológica.

7.4.9 — As principais dificuldades encontradas na implantação da informática no sector público belga foram de ordem humana. Houve, por isso, que proceder a diversas acções de promoção da informática entre todos os funcionários e agentes do sector público.

7.4.10 — Para concluir, esboçam-se seguidamente alguns efeitos resultantes do desenvolvimento da informática na administração belga:

7.4.10.1 — *No âmbito das estruturas:*

O ordenador tornou-se o instrumento principal de funcionamento dos diversos sectores administrativos;

Os circuitos modificaram-se e a oportunidade de passar a novas estruturas começa a fazer-se sentir em função daqueles circuitos.

7.4.10.2 — *No âmbito do pessoal do sector público:*

Nota-se a existência crescente de numerosas categorias novas de pessoal técnico em informática. Categorias mais bem pagas, que irão ser preenchidas pelo potencial intelectual a desviar do exercício de funções onde é pago menos decentemente.

7.4.10.3 — *No âmbito da gestão da coisa pública:*

Pouco a pouco, o computador vai dando conta dos programas previstos no domínio das decisões de rotina;

Espera-se que passe a tratar milhares de informações, constituindo, assim, poderoso auxiliar na tomada de decisões, mediante o conhecimento oportuno de um máximo de conhecimentos acerca dos problemas que há para resolver;

Da informática se espera o restabelecimento do equilíbrio entre a complexidade dos problemas da sociedade moderna e a tomada da decisão adequada: eis o objectivo principal prosseguido pela administração belga.

7.5 — OS NOVOS TIPOS DE FUNCIONÁRIOS E A GESTÃO MODERNA DA FUNÇÃO PÚBLICA

7.5.1 — As administrações voltadas para o futuro carecem de aproveitar ao máximo os processos que nos últimos dez anos se vêm verificando no campo da «informática», como meio auxiliar de gestão, através dos seus equipamentos automáticos.

7.5.2 — Dado o elevado custo do aluguer de tais equipamentos, num critério de rentabilidade, dever-se-á exigir que dos computadores se extraia tudo quanto está ao seu alcance e não apenas uma pequena parte.

7.5.3 — Todavia, a introdução da «informática» traz consigo, para se atingir um nível aceitável de eficiência, a criação de novas «funções» e, consequentemente, de novas categorias dos funcionários que as hão-de desempenhar.

7.5.4 — Os homens da informática costumam ser designados de os «informáticos», pois que a sua ocupação principal consiste em utilizar as técnicas do tratamento da informação, estando relacionados, mais ou menos directamente, com os computadores.

7.5.4.1 — Tal designação é aplicável não só aos «electrónicos», cuja acção se desenvolve nos domínios da concepção, construção ou conservação de computadores, como ainda ao conjunto do pessoal encarregado das relações com a venda ou aluguer dos materiais, e ainda ao pessoal *especializado* nas diversas tarefas do tratamento da informação.

7.5.5 — Entre o pessoal especializado, atrás referido, mencionam-se as categorias de «analistas», encarregados de analisar os problemas. Constituem um importante leque, agrupando-se segundo os conhecimentos, as competências, a especialidade e a antiguidade de cada um.

7.5.6 — Passando pelos gabinetes de secretariado, análise geral, análise pormenorizada, programação e exploração de um centro de informática, encontramos, além do chefe do centro, os analistas, os programadores, os perfuradores-verifica-

dores, os operadores, os preparadores, os agentes de planeamento, os bibliotecários, os monitores de perfuração, os chefes operadores, os chefes de exploração, os chefes programadores, os analistas-chefes de projectos, etc.

Para a evolução do centro e a melhor utilização do *software* do computador, o chefe de centro rodeia-se, como é óbvio, de diversos conselheiros técnicos frequentemente chamados «engenheiros de sistemas», que conhecem muito bem o funcionamento da máquina e o do seu sistema de exploração.

7.5.7 — Como é fácil de concluir, a concretização de métodos automatizados do tratamento da informação pede um grande desenvolvimento de inteligência e forças humanas.

7.5.8 — Para recrutamento dos novos tipos de funcionários, à Administração oferecem-se as seguintes perspectivas:

A Universidade encarregar-se-ia da sua formação, constituindo fonte de recrutamento;

Os serviços encarregar-se-iam, eles próprios, da formação de funcionários para os diversos lugares;

Os serviços recorreriam, em regime de pagamento de tarefas eventuais, a técnicos especializados, que, por sua vez, adestrariam outros funcionários dos serviços no desempenho das funções específicas, quer principais, quer secundárias.

7.5.9 — Embora a informática crie mais lugares administrativos do que suprime, o interesse do computador não reside aí, mas sim na eficácia do mesmo, se pensarmos que pode executar vários milhões de instruções por segundo.

7.5.10 — As operações lógicas, que o homem faz tão lentamente, em processamento sequencial, pode o computador fazê-las de um milhão a um bilião de vezes mais depressa, desde que possam ser executadas partindo de um programa estabelecido também pelo homem.

7.5.11 — Está, portanto, formada a equipa: por um lado, *o homem,* que pensa, induz, controla e programa; por outro, *o computador,* que obedece ao homem e efectua muito melhor do que ele o que por meio de programa lhe é ordenado.

7.5.12 — Ao pensarmos, pois, na complexidade da máquina administrativa, que urge modernizar, em consequência das motivações oriundas dos campos social e económico, que de dia para dia reclamam uma maior intervenção do Estado, impõe-se sensibilizar a consciência da Administração, aos mais elevados níveis, no sentido de, através das enormes possibilidades da «informática», enveredar por uma mais racional utilização dos meios humanos e técnicos de que dispõe.

Em 7 de Agosto de 1973.

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.