SG-MF
BIBLIOTECA CENTRAL
COL/AA/ASG
IN
748

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

RACIONALIZAÇÃO DOS MÉTODOS DE GESTÃO

Pelo subdirector de contabilidade Manuel Marques Correia

IMPRENSA NACIONAL-CASA DA MOEDA
LISBOA — 1974

SUMÁRIO

	Pág.
A ACTUALIZAÇÃO DE CONHECIMENTOS É INDISPENSÁVEL (palavras do director-geral da Contabilidade Pública)	5
I — Introdução	7
II — Para apreender-se mais facilmente o assunto	9
III — O que é o PPBS	11
IV — O PPBS como instrumento de gestão dos Estados modernos	13
V — Orgânica do PPBS	15
VI — Possibilidades de implantação do sistema	19

A ACTUALIZAÇÃO DE CONHECIMENTOS É INDISPENSÁVEL

1 — Trabalho probo, apresentado com simplicidade e clareza didácticas, como aliás era aconselhável para se conseguir o objectivo que de momento se pretende atingir: mentalização para novas técnicas, novos métodos de execução e novos sistemas de actuação que mais tarde ou mais cedo serão seguidos e teremos de seguir.

2 — Outros trabalhos sobre o PPBS *(Planning, programming, budjeting system)* se seguirão, aprofundando-o gradualmente.

3 — Recomendo a todos a leitura atenta deste opúsculo, para se estar preparado a apreender com mais complexidade este mesmo tema e, mais tarde, estarmos também em condições de o pôr em prática, naturalmente, sem qualquer esforço.

4 — Razão? É que sinceramente desejo que os funcionários desta Direcção-Geral, justamente, continuem a ser considerados, na sua especialidade, entre os mais bem preparados e os mais aptos da administração pública.

4.1 — Não me pouparei. Mas o pessoal tem de me ajudar: estudando, estudando com afinco, para obter consciente promoção profissional.

4.2 — Trabalho adicional? Certamente! Com justiça, consegue-se alguma coisa de válido, que dê verdadeira satisfação interior, sem estudo afincado, sem aumento de conhecimentos, sem a profissionalização ser enriquecida intelectualmente?

Em 14 de Setembro de 1974.

Aureliano Felismino.

I — Introdução

Organizado pelo Secretariado da Administração Pública, realizou-se em Lisboa, de 25 a 29 de Março deste ano, um seminário sobre a aplicação e desenvolvimento do sistema PPB.

Foram monitores o Doutor Arthur Dersin, primeiro-conselheiro do Ministério das Finanças belga e membro do grupo de pesquisas sobre PPBS do Instituto Administração-Universidade de Bruxelas, e o Doutor Jean-Pierre Jacqmotte, director do referido grupo de investigações sobre PPBS.

O programa do seminário foi previamente marcado e incluiu, como é lógico, o *estudo do sistema PPB na problemática da gestão pública e sua implantação,* tendo-se procurado, numa troca informal de opiniões levada a efeito no final, sintetizar a ideia de cada um dos participantes sobre os dois principais pontos do programa e sua aplicação ao caso nacional, fazendo-se, simultaneamente, um balanço da situação, ao nível de departamento, quanto a estudos sobre sistemas racionalizados de gestão.

De tudo se obtiveram elementos muito válidos, que seria bom não ficarem perdidos.

É essa a intenção do presente trabalho, que mais não procura do que resumir, em linguagem simples, todos os conhecimentos que foi possível obter ao longo dos cinco dias em que se desenrolaram as sessões.

Tive a honra de ser designado para tomar parte no referido seminário.

Ali compareci, pontualmente, todos os dias.

O resultado aqui está. Não é bom e tenho disso consciência; mas foi o melhor que se pôde obter com as limitações que nos foram impostas.

Possa ele servir para alguma coisa e tanto me basta.

Agosto de 1974.

Manuel Correia.

II — Para apreender-se mais facilmente o assunto

1 — Os métodos de gestão mediante o exame dos objectivos estão a assumir, na panorâmica do mundo moderno, papel importantíssimo.

2 — Ora, tem acontecido que alguns países, ao aceitar esses métodos e adaptá-los ao seu caso particular, lhes dão designações próprias que depois, na prática, ficam conhecidas por simples abreviaturas. Assim, apareceram as siglas «MBO» e «PPBS», correspondendo a *management by objectives* e *planning, programming, budjeting system.*

É deste último sistema que vamos tratar.

3 — Por outro lado, um assunto desta natureza, além de ser forçosamente árido, torna-se por vezes de relacionação difícil, em virtude de numerosos termos técnicos começarem a ser usados logo no início da explanação sem terem sido previamente explicados.

4 — Procurando ir ao encontro desta necessidade, esclarecem-se, em seguida, alguns elementos e conceitos que irão surgir no texto:

Sistema: solução que permite atingir determinado objectivo.

Integrado: trata-se de uma designação que procura dar-nos a ideia de um conjunto de operações todas relacionadas entre si por um elemento comum e integradas num único método coordenador e fiscalizador.

Outputs: acções a empreender para se atingir um objectivo.

Inputs: meios (humanos, técnicos e financeiros) necessários para se atingir determinado objectivo.

Objectivo: é o resultado que se pretende obter dentro de certo prazo e em certa medida para solução de uma necessidade da população.

Programa: é um objectivo concreto que se deseja atingir (por ex.: erradicação da tuberculose), pela execução de um certo número de acções

(por ex.: vacinações) escalonadas no tempo (por ex.: 3, 5, 7 anos) e acarretando despesas de várias naturezas (por ex.: pessoal, investimentos).

Programa plurianual: é o instrumento central de decisão no sistema de que estamos tratando, elaborado em face das políticas adoptadas. O processo de decisão exerce-se estabelecendo ou remodelando o programa plurianual em face das análises feitas e dos indicadores de revisão prestados pelo *contrôle.*

Orçamento-programa: consiste na primeira parcela do programa plurianual, logo que este é aprovado. Dizemos que é a primeira parcela porque o programa plurianual é revisto e actualizado anualmente. O orçamento-programa é, na realidade, o plano de acção que indica como se irá realizar, na perspectiva do orçamento anual, o programa multianual traçado e aprovado.

Eficácia: qualidade das acções que melhor podem atingir determinados objectivos. Relação entre objectivos e acções empreendidas.

Eficiência: qualidade das acções que possibilitam realizar mais economicamente um determinado objectivo. Relação entre as acções e os meios.

III — O que é o PPBS

5 — Em síntese, poderíamos dizer que é um conjunto integrado de métodos e de técnicas orçamentais destinado a ajudar os poderes políticos a conduzir os negócios públicos com mais eficácia, quer dizer, a utilizar os meios de que dispõem de maneira a obter os melhores resultados dos objectivos prioritários postos em jogo.

Não será propriamente uma técnica nova, mas é uma maneira nova de utilização, tanto a nível macroeconómico como a qualquer outro, de técnicas já antigas.

6 — Efectivamente, o PPBS resultou da evolução da sociedade actual e não surgiu por efeito de cálculos preconcebidos ou de estudos sistematizados. Pelo contrário, as carências verificadas, designadamente durante e depois da 2.ª Guerra Mundial, a necessidade de crescimentos económicos rápidos, os vários e complexos problemas postos às administrações públicas, tudo isto acompanhado de uma grande falta de recursos de toda a ordem, obrigaram à concepção, em vários países, de métodos de gestão que, sendo ao mesmo tempo racionais e eficientes, pudessem fornecer elementos para coerentes tomadas de posição e fossem também susceptíveis de larga faixa fiscalizável, já que os Poderes Públicos não desejavam nem se convencem, facilmente, a abrandar a fiscalização dos dinheiros que lhes são confiados.

Particularmente os países em vias de desenvolvimento, devido à sua escassez de meios de toda a sorte, precisam de realizar análises cada vez mais centralizadas de custos-benefícios.

7 — Nesta linha de rumo se insere o *planning, programming, budjeting system,* nascido nos Estados Unidos da América, onde tanto o sector público como o sector privado reconheciam, há muito, a necessidade de fundamentar as suas decisões sobre informações qualificadas.

8 — Mesmo assim, foi só em Outubro de 1965 que o Presidente Johnson decidiu a generalização do sistema ao conjunto dos serviços federais, vindo, desde então, a ter larga projecção dentro e fora dos Estados Unidos da América.

9 — Na realidade, insere-se o PPBS na metodologia dos modernos sistemas integrados de gestão, mediante os quais se procura dar aos responsáveis do sector público um meio para se tentar conseguir a optimização dos resultados das acções empreendidas, tantas vezes com enormes sacrifícios financeiros.

Dizemos sector público, mas nada invalida que este sistema seja utilizado também no sector privado, o que, aliás, hoje em dia se verifica nos Estados Unidos da América. Convém frisar, no entanto, que o sistema foi concebido especialmente tendo em vista os Poderes Públicos, para os quesitos dos quais, portanto, está habilitado a fornecer respostas.

10 — Todavia, pode dizer-se que o método é de difícil implantação: já pela falta de receptividade da parte do pessoal, especialmente dos responsáveis; já pela escassez de recursos financeiros disponíveis, comparativamente com o volume de problemas e necessidades constantemente apresentados e justificadamente considerados prioritários; já pela própria natureza do sistema.

11 — É que, se modernamente o crescimento das despesas públicas é um facto que não admite controvérsias e se se pensar que as receitas não crescem com igual rapidez e facilidade, não custa compreender por que há que empregar, o mais lógica e racionalmente possível, os meios de que se dispõe.

Não podendo fazer tudo e tudo fazer bem, o Estado selecciona as suas intervenções e para isso precisa de dispor de indicadores exactos para neles fundamentar a escolha. Deste modo, os objectivos comandam as acções: *é o que se chama uma gestão mediante o exame dos objectivos.*

12 — Nestas condições, é o próprio sistema de tomada de decisões que tem de ser alterado, racionalizado. Afinal, uma questão de coerência na actuação, de escolha de decisões sadias.

IV — O PPBS como instrumento de gestão dos Estados modernos

13 — A necessidade reconhecida de dispor de instrumentos de gestão capazes de definir prioridades, com fundamento em indicadores da maior segurança possível, leva a concluir pela carência de um conjunto de situações entre si devidamente relacionadas, permitindo a escolha de uma estratégia e a previsão e fixação das acções racionalmente escolhidas no sentido da obtenção dos resultados desejados.

14 — Assim, a gestão do Estado moderno terá de obedecer, por força das circunstâncias, ao seguinte esquema: formulação das necessidades (actuais e futuras) dos cidadãos; opção entre os objectivos para as satisfazer; escolha das acções para atingir tais objectivos; afectação coerente de recursos financeiros a essas acções, e *contrôle* da execução das decisões que forem tomadas, sendo todas estas fases, para maior segurança, relacionadas entre si por meio de uma estrutura de classificação uniforme.

Quer dizer: esta maneira nova de fazer gestão implica a existência de um sistema integrado de actuação.

15 — Ora o sistema PPB responde a esta necessidade dos Estados modernos, muito embora cada país tenha de introduzir-lhe algumas alterações, ou antes, tenha de escolher o seu próprio método de gestão, pois que os condicionalismos mais diversos tornam cada país um caso particular, com problemas específicos próprios.

16 — Para permitir uma melhoria qualitativa e quantitativa das tomadas de decisão, a todos os níveis, o sistema PPB reúne e organiza a informação em proveito de quem tem de decidir. E isto, tanto ao nível de objectivos e das vias mais apropriadas à realização destes como ao nível da coerência das decisões no tempo, da viabilidade no tempo entre recursos disponíveis e meios necessários, da organização das acções e do *contrôle* dos resultados destas.

Desta maneira, permite que se tomem as decisões políticas a nível macroeconómico, pesando os objectivos no contexto global da economia nacional.

17 — Para avaliar o grau de racionalização das decisões é preciso conhecer qualitativa e quantificadamente os benefícios que delas se vão obtendo, isto é, as melhorias conseguidas em cada etapa das que foram planeadas.

18 — Tudo isto só é possível num sistema de gestão do tipo em que o planeamento (previsão), a programação (decisão) e o plano de acção anual (execução) têm uma estrutura comum, integrando-se num só sistema coordenador e fiscalizador e concorrendo cada um, com todos os indicadores de que dispõe, para a melhoria dos resultados finais.

Todas as operações são, por conseguinte, divididas em três fases homogéneas, totalmente integradas num único sistema contínuo e fechado.

19 — Tudo se poderia sintetizar assim:

1.º Prever o que é preciso fazer;
2.º Decidir o que se vai fazer;
3.º Executar o que se resolveu fazer;
4.º Controlar o que se faz.

A integração deste conjunto de operações numa única modalidade de gestão, sensitiva e prática, actuante e verdadeiramente racional, dá ao todo uma harmonia que actualmente a gestão pública não tem.

No gráfico I mostra-se esquematicamente o que se acaba de expor.

V — Orgânica do PPBS

20 — O sistema de que se trata, como sistema orçamental integrado que é, inicia a sua cadeia de exigências pela fase do *planning* (planeamento), ou seja, a fase da formulação dos planos e de definição da estratégia a adoptar, que tem de ser forçosamente tomada a nível político e governamental: é a fase da previsão, em que se definem as políticas a seguir.

21 — Uma vez definida a política a adoptar relativamente a determinado assunto, procede o *planning* à formulação global do problema; de seguida passa à definição do objectivo pretendido e à análise sistemática de todos os meios possíveis para alcançar esse objectivo, considerando todas as alternativas possíveis.

Deste modo, o *planning* alimenta o processo de decisão fornecendo-lhe, mediante análises criteriosas, um leque de possíveis escolhas.

22 — Esta fase tem, pois, de procurar as alternativas da escolha e de avaliar-lhes as múltiplas vantagens e desvantagens. É a fase de análise sistemática das orientações, mediante a qual devem ficar definidos:

— as necessidades, como se apresentam ou como poderão vir a apresentar-se;
— os objectivos concretos que se podem intentar e que diferem entre si pela sua natureza ou ainda pela graduação da necessidade (em intensidade e em tempo);
— as acções diversas que será possível levar a efeito e que serão mais ou menos eficazes para a realização do objectivo desejado;
— os meis de pôr em execução essas acções que serão mais ou menos eficientes.

23 — A finalidade do *planning* é, pois, tripla porque procura:

— a pertinência dos objectivos relativamente às necessidades;
— a eficácia das acções a empreender para atingir esses objectivos;
— a eficiência dos meios usados para conduzir essas acções.

O *planning* prepara, assim, a tomada de decisões, informando quem tem de decidir:

— acerca dos domínios nos quais as decisões são de prever, isto é, onde os problemas poderão aparecer;
— acerca das decisões que podem ser tomadas;
— acerca das implicações e repercussões de cada decisão possível.

24 — As análises que incidem sobre as estratégias decididas são a fonte principal do reajustamento do programa plurianual.

25 — Na estrutura do *planning* a análise é, pois, elemento indispensável. A sua primeira função é fornecer elementos de escolha a quem tem de decidir na ocasião da elaboração ou do reajustamento do programa plurianual.

26 — Acabado o estudo do planeamento, elabora-se um relatório em que se apresentam as várias soluções alternativas.

27 — A fase seguinte, muito importante, é a do *programming* (programação), e importa a decisão exacta do que se irá fazer.

28 — Para tanto há que dar coerência ao plano já traçado, mediante uma série de programas-alternativas, nos quais se estudam, minuciosamente, o prazo de execução, as acções a empreender e os recursos financeiros necessários.

É de salientar que a estrutura dos programas depende sempre da decisão considerada e, portanto, não pode ser fixa, mas tem de ser variável. No gráfico II apresenta-se um exemplo.

29 — Para a decisão de um programa importa ter um objectivo concreto e definido. Depois verificar se esse objectivo é pertinente, mesmo que a necessidade dele esteja bem demonstrada. Verifica-se depois em que grau as medidas tomadas são eficazes e, de entre elas, quais são as mais eficazes!

30 — Quando o objectivo não é bem definido — como, por exemplo, melhorar a escolaridade obrigatória —, há necessidade de fixar um critério para se julgar qual a melhor meta a atingir. A fixação deste critério deve partir do *planning*, isto é, deve ser uma decisão de qual a orientação a adoptar.

31 — Uma vez todas as decisões tomadas ao nível da programação, elabora-se o programa plurianual, que sofrerá depois, anualmente, os ajustamentos que forem sendo reconhecidos necessários. Estes ajustamentos são, pode dizer-se, o *pivot* de todo o sistema. De facto, o mais importante nesta fase é o reexame anual do conjunto das acções *(outputs)* em curso, a fim de se definir de novo os objectivos a atingir, as prioridades entre objectivos, os métodos através dos quais esses objectivos são obtidos.

32 — Deste modo, em cada ano, temos um novo programa multianual actualizado e um orçamento-programa representando a primeira fase da execução daquele.

33 — Para a operação de reajustamento anual convergem as informações vindas dos técnicos de planeamento, propondo políticas alternativas mais eficazes ou menos dispendiosas, e as informações que vêm do *contrôle* de gestão e que dão ideia da medida em que os resultados procurados foram conseguidos com os meios financeiros *(inputs)* que lhe foram destinados (eficiência).

Porém, ao mesmo tempo que se tomam estas decisões em termos de objectivos tomam-se correspondentes decisões ao nível orçamental.

34 — Assim, o Governo dispõe anualmente de um programa plurianual actualizado, indicando os objectivos e o custo de todos os programas em curso ou a empreender nos próximos anos. É que a programação coloca as novas decisões no conjunto das anteriores e das realizações efectuadas e revê, num reajustamento global, anual ou até mais frequente, o conjunto dos programas empreendidos ou a empreender, a fim de lhes assegurar permanente coerência e, sobretudo, viabilidade orçamental nos anos em causa.

35 — A programação confere, deste modo, a cada decisão, um sentido completo e racional, pois esta passa a ser tomada sobre um conjunto: o programa — que se compõe de um objectivo, o qual se decide realizar num determinado prazo com acções e meios adequados.

36 — Também os aspectos financeiros das acções a empreender e a sua representação no orçamento estão inseparavelmente ligados: objectivo, prazo, acções e meios constituem elementos complementares de uma única decisão. Assim, toda e qualquer despesa está ligada a uma acção (decisão) e toda a acção está em correspondência com o objectivo e o prazo.

37 — Por este modo torna-se viável seguir as realizações, verificar quais os programas que estão terminados, quais as acções que foram inúteis. Torna-se possível modificar programas em curso, alterá-los, se necessário, procurar objectivos menos ou mais ambiciosos, decidir acções mais eficazes ou menos dispendiosas.

38 — A terceira e última fase a considerar no sistema é a do *budjeting* (cálculo orçamental), aquela em que é estabelecido o custo do plano de acção anual, aquela parcela que se presume será possível levar a bom termo no curto espaço de trezentos e sessenta e cinco dias.

Trata-se de concretizar: O que se vai fazer? Quem o vai fazer? É a execução, e esta tem de dizer a última palavra!

39 — Há aqui, também, um orçamento-programa com a mesma estrutura do programa multianual, mas indicando a parte das tarefas que nesse ano competirá a cada serviço executar com os meios financeiros que lhe foram atribuídos, dentro da estreita cooperação que é a mola real do sistema.

40 — Na realidade, no actual método de gestão, o orçamento é um documento fechado sobre si mesmo, mais ou menos rígido, que impõe uma determinada execução. No sistema PPB, o orçamento é instrumento de realização do programa plurianual, logo que este, depois de discutido e ponderado, tenha sido aprovado.

41 — Deste modo, cada orçamento-programa anual não constitui, propriamente, uma parte do todo a realizar, mas sim um elo entre a decisão de executar e a própria execução, tendo por base, como já ficou assinalado, o programa.

42 — O orçamento-programa anual deve indicar, por departamento e por serviço, os resultados que se esperam vir a conseguir durante o ano que se avizinha e os meios para os realizar.

43 — Faz, portanto, não uma classificação económica, mas uma classificação por programas. No entanto, todas as outras classificações, de natureza económica e funcional, são utilizadas pelo PPBS para aumentar a eficiência da acção de quem tem de decidir.

44 — Resta finalmente fazer referência à parte talvez mais importante do sistema: o *contrôle*. O *contrôle* actual, quaisquer que sejam as instâncias que o exercem, não fiscaliza as realizações. Apenas se interessa pelos aspectos financeiros que as mesmas revestem e todos sabemos como se podem ter resultados diferentes, gastando-se embora a mesma quantia em dinheiro.

45 — Mas o orçamento-programa do sistema PPB é um documento no qual se explicita quem fará, o que se fará e com que meios (humanos, técnicos, financeiros) se fará e que possibilita ainda um *contrôle* efectivo das realizações. Isto permite registar as realizações, compará-las com o que foi previsto, revelar os possíveis desvios, investigar as razões destes e, portanto, possibilita corrigir as acções empreendidas no que porventura possa ter havido de errado. Isto é, em suma, análise.

46 — E as correcções emergentes desta análise podem ser introduzidas nos programas, quer ao nível das orientações a adoptar *(planning)*, quer ao nível do reexame do conjunto dos programas *(programming)*, quer ainda ao nível da acção *(budjeting)*.

47 — Trata-se, assim, de um *contrôle* essencialmente dinâmico, mas permanente, procurando a melhoria das decisões, para o que se exige uma rigorosa obtenção de dados sobre os resultados da execução.

48 — Quer dizer: o orçamento-programa tem de ser mais programa do que orçamento; tem de ser o instrumento de acção do programa plurianual estabelecido e aprovado; tem de ser plano de acção anual e instrumento de gestão, uma ligação constante entre a decisão e a execução, operando sobre uma mesma base — o programa.

49 — Os elementos obtidos da execução do orçamento-programa anual são igualmente fornecidos ao *contrôle*, que, mediante análises de custo-benefício e de custo-eficácia, apurará indicadores de eficiência e de eficácia que depois serão considerados para cada uma das três fases poderem examinar as opções feitas em termos de obtenção de alternativas.

50 — O *contrôle* envolve, por conseguinte, não só a eficiência, como a eficácia dos meios postos em jogo.

VI — Possibilidades de implantação do sistema

51 — Nos países industrializados e em todos os que caminham para um elevado nível de desenvolvimento é normal, hoje em dia, que o Estado intervenha profundamente nos assuntos nacionais.

52 — Esta intervenção conduz a uma procura de técnicas e de sistemas de contabilidade aptos a fornecerem respostas rápidas e eficazes para a apreciação da posição dos vários sectores em causa.

É aqui que surge a necessidade de um sistema como o PPBS.

53 — Como já se disse, não é fácil implantar o método, quer pela falta de mentalização do pessoal, a todos os níveis, quer pelas naturais contrariedades que surgem com uma mudança de rotina.

54 — As principais dificuldades a superar parece que serão, em princípio, as seguintes:

— a não percepção nítida da necessidade do sistema;
— a possibilidade restrita de compreensão correcta do método e de todas as suas implicações;
— a falta de dinamismo dos responsáveis;
— a falta de vontade forte e realista de instaurar o sistema;
— a carência de analistas.

55 — Nos meios administrativos sente-se, em geral — mais intensa talvez do que nos meios políticos —, a necessidade de renovação do modo por que se faz a gestão da coisa pública.

Talvez por isso é raro encontrar aqui uma oposição directa ao sistema de que estamos tratando.

56 — Mas há, por outro lado, se não cepticismo, pelo menos grandes dúvidas quanto à viabilidade de implantação do mesmo, pois que se apontam logo inúmeras susceptibilidades, que se levantariam mal se tentasse a sua aplicação.

57 — Paralelamente, *é difícil transmitir a percepção correcta do carácter integrado do método.* Daí que muitas vezes se estabeleça certa confusão no que respeita ao modo por que se processa a actuação dentro do sistema. Que fazer então?

58 — Parece que a introdução por etapas é a que permite remediar, de certa maneira, muitas das hesitações.

De facto, países como a Bélgica, que já há alguns anos iniciou os seus estudos para introduzir na administração o PPBS, fizeram-no servindo-se de departamentos piloto.

59 — Outra hipótese seria a de começar a iniciação por sectores (económico, social, etc.) ou por políticas (transportes, saúde, etc.).

60 — Mas, qualquer que seja a modalidade escolhida, não tenhamos dúvidas de que, numa perspectiva actualizada, a aplicação real na administração pública de um método de gestão visando os objectivos será o meio mais adequado para dar resposta a muitas críticas acerbas e quantas vezes justas.

61 — No estado em que se encontram actualmente estudos feitos neste sentido, no nosso país, não me parece descabido encarar a possibilidade de, mais dia menos dia, com o apoio de uma decisão por via legal, criar-se uma comissão ou grupo de trabalho, o qual, por sua vez, seria o orientador e catalisador das acções a empreender ao nível dos vários departamentos, com a colaboração do Ministério das Finanças.

62 — Parece-me justo salientar aqui que no Estado de Angola três departamentos fizeram já estudos em busca de novas formas de gestão, utilizando o sistema MBO. É que, afinal, o que importa é definir-se uma política coerente.

63 — Por outro lado, como o sistema PPB não pode ser estático, mas permanente e inteiramente evolutivo, no sentido de que deve estar constantemente voltado para a procura de melhores e mais coerentes decisões, parece ser de toda a urgência uma tomada de posição por parte da administração pública nacional, para se começar, quanto antes, a mentalizar, a aumentar a coordenação entre os serviços, a racionalizar as funções exercidas ao nível departamental ou ministerial e, sobretudo, a melhorar qualitativamente o pessoal, tarefas vastíssimas, mas indispensáveis, para uma possível implantação futura do PPBS.

64 — Para começo dos trabalhos teria de traduzir-se a situação existente, nos departamentos escolhidos para a iniciação, em termos de PPBS. Portanto, primeiro, iríamos identificar os programas realmente em curso e estruturá-los numa estrutura de programa.

Depois, estas estruturas de programa seriam transformadas em orçamentos-programa. Estes primeiros orçamentos-programa teriam um valor de diagnóstico, pois mostrariam os pontos fortes e fracos das políticas utilizadas.

65 — Iniciados os estudos pelos departamentos piloto, haveria que manter, paralelamente e durante muito tempo, o sistema actual.

66 — Isto numa visão muito genérica, pois o que importa é começar por utilizar o PPBS como método de gestão simples e ir progressivamente alargando o campo da sua aplicação. Trata-se, afinal, de começar por racionalizar a Administração!

67 — Não será só, pois, melhorar pormenores de gestão: isso é obrigação dos chefes! Mas há que escolher novas políticas de investimento, novas orientações na maneira de conduzir os problemas e procurar melhorar a produtividade. E para que esta aumente nem sempre é necessário que o pessoal trabalhe mais, basta muitas vezes que trabalhe melhor. E para trabalhar melhor, além do brio profissional, é precisa preparação técnica adequada.

68 — É que, sobretudo a introdução de um método de gestão tendo em vista os objectivos, exige do pessoal uma formação de sentido económico, pois que não pode debruçar-se exclusivamente sobre os aspectos financeiros, mas tem de ter em conta as políticas definidas, os objectivos, a eficácia dos meios, a organização, os métodos usados, a eficiência dos serviços, etc.

69 — Modernamente, trabalhar melhor é trabalhar com mais tecnicidade e coerência: afinal, fazer PPBS.

70 — Cada responsável pode perfeitamente começar por introduzir o PPBS no departamento que lhe está confiado, interrogando-se a si próprio: Quais são os objectivos deste departamento? Qual a melhor maneira de alcançá-los?

71 — Para resumir esta síntese das possibilidades de introdução do sistema, poderemos dizer que ela se deve dividir em duas fases: a primeira, de estudo e de experiência, e a segunda, de desenvolvimento.

A primeira fase seria obra do grupo de trabalho ou comissão criada para o efeito.

Passada a primeira fase, a comissão estaria, teoricamente, em condições de aconselhar um processo de introdução do sistema.

72 — A concluir, parece-me de transcrever aqui parte das palavras com que Edouard Poullet, incontestável autoridade belga sobre este assunto, encerra um dos seus artigos sobre o sistema: «[...] conviria deixar bem esclarecido que o PPBS não funcionará realmente se os responsáveis políticos se não servirem dele, quer dizer, se na altura da tomada de decisão não utilizarem os elementos informativos que ele organiza e desde logo aceitem que a resolução se insira no procedimento PPBS.»

GRÁFICOS

P.P.B.S.

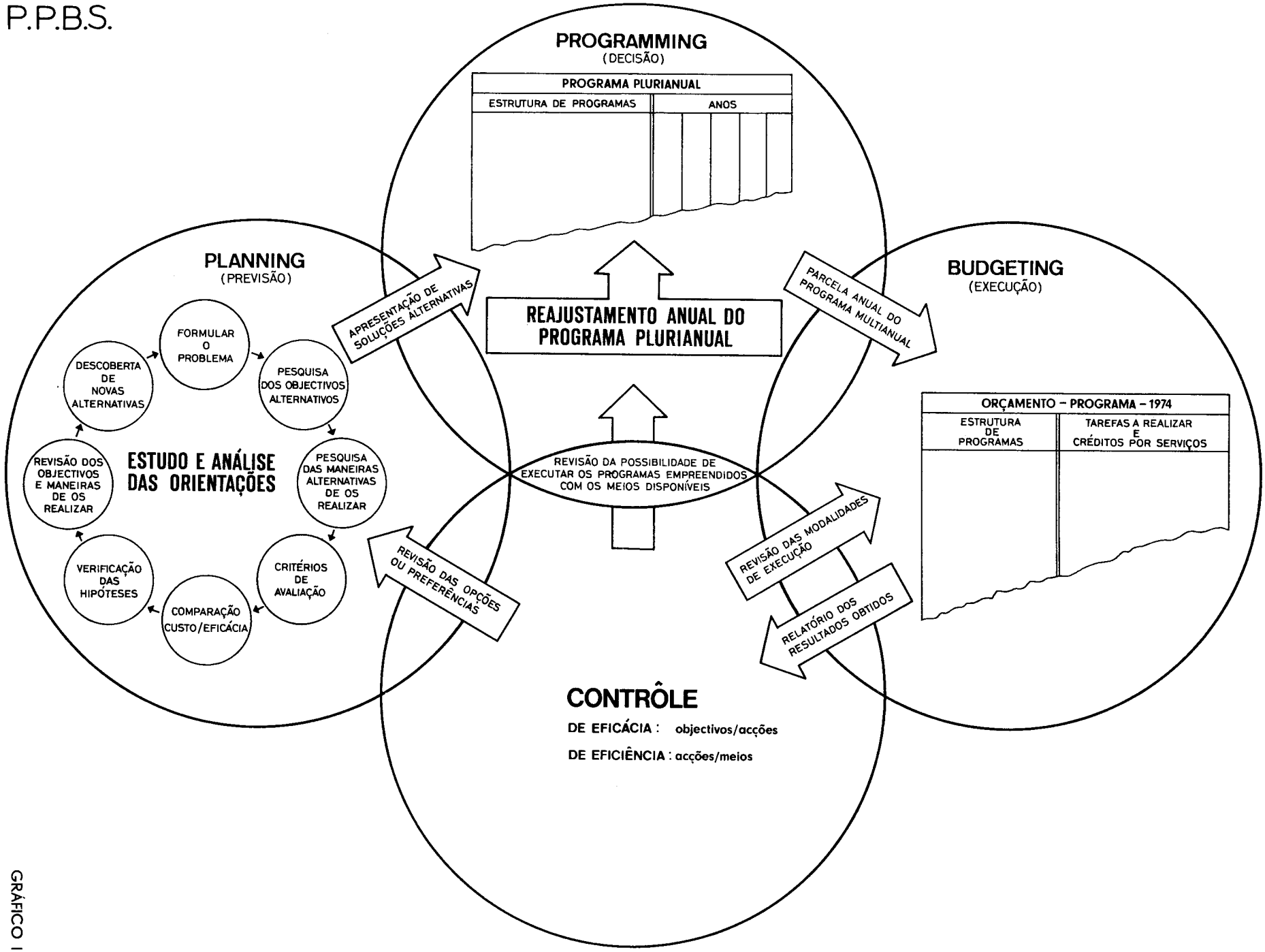
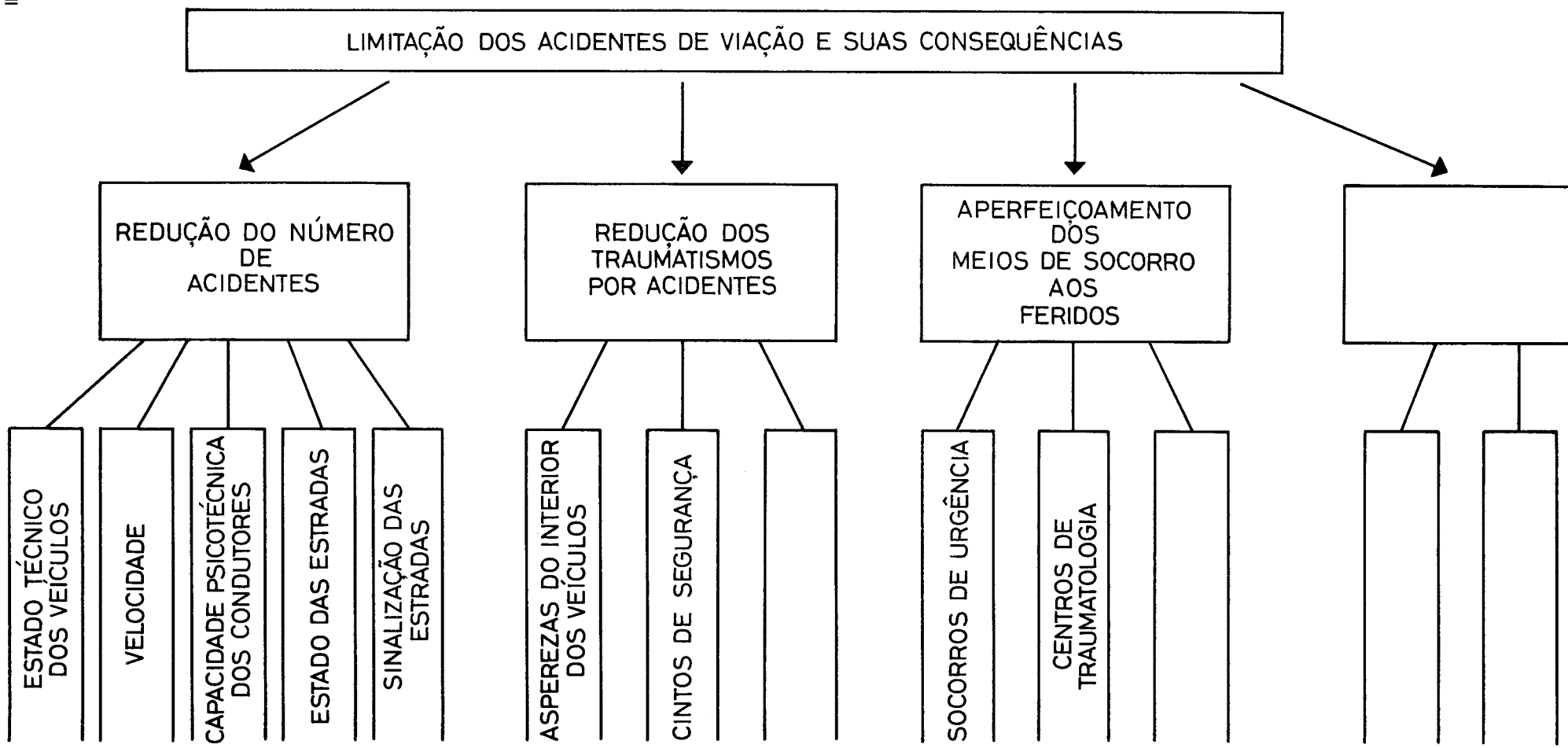


GRÁFICO I

GRÁFICO II

EXEMPLO DE ESTRUTURA DE PROGRAMAS



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.° 38 523, de 23 de Novembro de 1951.)

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

EM 1953:

10 — *Orçamento Geral do Estado.* (Instruções elaboradas nos termos do n.° 4 da Portaria n.° 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.° 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 Naves.)

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 no 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.

146 — *Sistemas Orçamentais Integrados.*

147 — *Ajustamento de algumas remunerações certas.*

148 — *Nova mentalidade — Modernas tendências da Contabilidade Pública,* pelo director-geral Dr. Aureliano Felismino.

EM 1974:

149 — *Para bem Se Executar o Orçamento Geral do Estado para 1974.*

150 — *Balanço da Tesouraria do Estado (Sua Aplicação à Gerência de 1972)* e *Balanço do Estado por Variações Patrimoniais (Sua Aplicação à Gerência de 1972)*, respectivamente pelo director de contabilidade Luís das Neves Álvares e pelo subdirector de contabilidade Fernando Pereira Simões.

151 — *Dívida Pública Fundada — Circulação Legal dos Títulos de Cupão*, pelo chefe de repartição aposentado da Junta do Crédito Público Armando Reis Miranda.

152 — *Ministério das Finanças e da Coordenação Económica* — Decreto-Lei n.º 108/74, de 15 de Março.

153 — *Informática e Contabilidade Pública.*

154 — *O Actual Regime do Abono de Família dos Servidores do Estado.* Explicado e anotado pelo subdirector de contabilidade José dos Santos Matos de Carvalho.

155 — *Novos Abonos.* Coordenação do subdirector de contabilidade João Vieira de Oliveira e Silva.

156 — *Racionalização dos Métodos de Gestão*, pelo subdirector de contabilidade Manuel Marques Correia.

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 122, referentes aos meses de Junho de 1964 a Julho de 1974.

Boletim Bibliográfico (trimestral) — N.os 1 a 27, do 2.º trimestre de 1967 ao 4.º trimestre de 1973.