COLL. AM 0.146
IN
67

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

SISTEMAS ORÇAMENTAIS INTEGRADOS

IMPRENSA NACIONAL-CASA DA MOEDA
LISBOA — 1973

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS
BIBLIOTECA CENTRAL
DOUTOR OLIVEIRA SALAZAR

SUMÁRIO

	Pág.
Palavras do director-geral: Valorização profissional	5
Sistemas orçamentais integrados	9
I — Relatórios de actividade	17
II — Exame dos problemas	21

VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

1 — Sob a égide da então Direcção de Serviços da Reforma Administrativa — hoje Secretariado da Administração Pública, criado na Presidência do Conselho pelo Decreto-Lei n.º 265/73, de 29 de Maio — levou-se a efeito, de 30 de Abril a 7 de Julho do ano corrente, no edifício da Fundação Calouste Gulbenkian, em Lisboa, um seminário, destinado a dirigentes superiores da Administração Pública, onde foram tratados diversos temas, que visaram, em resumo, a «Modernização da Administração e a decisão político-administrativa».

2 — O referido seminário funcionou em três módulos separados no tempo, com a duração de cerca de uma semana cada um, com alguns dias de intervalo entre eles para reflexão.

3 — Assisti ao primeiro módulo. Preocupações absorventes no departamento que me está confiado impediram-me, bem a meu pesar, de continuar na frequência do aludido seminário.

3.1 — Designei, então, para me representar, o Sr. Manuel Marques de Almeida, subdirector de contabilidade, substituto do director do Orçamento e das Inspecções, dada a vantagem que para a sua formação profissional daqueles contactos poderia resultar. Pensou-se no reforço dos conhecimentos específicos daquele funcionário superior, tão necessários à delegação que lhe está confiada, para assuntos do Plano de Fomento, no Secretariado Técnico da Presidência do Conselho.

4 — Extraindo todas as vantagens da referida apresentação, encarreguei o Sr. Manuel Marques de Almeida de elaborar um relato-síntese, o mais claro possível, dos conhecimentos explanados no aludido seminário, a fim de que todos os que trabalham nesta casa tomem conhecimento de alguns modernos conceitos e de algumas ideias novas, que constituem pontos discutíveis sobre fórmulas de modernização da Administração.

4.1 — Do referido relato-síntese surgiu o opúsculo editado pelo Gabinete de Estudos António José Malheiro, com o n.° 141, *A Modernização da Administração e a Decisão Político-Administrativa.*

5 — Durante o primeiro módulo do aludido seminário, a que assisti, ouvi com o maior interesse as lições do meu bom amigo, Sr. Yves Chapel, director de investigações do Instituto Internacional de Ciências Administrativas, da Bélgica, do qual tenho a honra de ser membro, pertencendo ainda ao seu *Comité des Pratiques Administratives.*

5.1 — Nos contactos em Lisboa com aquele ilustre amigo, passámos em revista a evolução dos conhecimentos ligados à Administração Pública. Eis uma das maiores vantagens destes encontros.

Como consequência,

5.2 — Enviou-me o Sr. Yves Chapel, em 27 de Setembro último, o relatório da reunião de Bonn-Bad-Godesberg, realizada em Junho anterior, sobre «Sistemas orçamentais integrados».

5.2.1 — Li e reli aquele relatório. Pensei na sua utilidade, com o objectivo de enriquecer a cultura profissional de todos quantos trabalham neste departamento.

5.2.2 — Tem constituído grande preocupação minha, como dirigente responsável, entre outras, providenciar no sentido de que todos quantos trabalham nesta casa acompanhem a evolução tecnológica no âmbito do nosso domínio profissional.

5.2.3 — Precisamos de estar preparados para eliminar o «medo» do surgir de tarefas novas. E isso só se consegue com a preparação prévia. A «novidade», assim, desaparece ou quase desaparece, em virtude de os conhecimentos estarem já mentalizados e serem, até, considerados correntios.

6 — O interesse do relatório em causa levou-me a pensar que a sua publicação através do Gabinete de Estudos António José Malheiro constituiria mais um instrumento válido para o aperfeiçoamento profissional de todos os estudiosos desta Direcção-Geral.

7 — Deixo aqui expressos os meus agradecimentos ao director de investigações do Instituto Internacional de Ciências Administrativas, Sr. Yves Chapel, pelo facto de poder transmitir aos meus colaboradores o estudo que saiu do qualificado grupo de trabalho que resultou da reunião de Bonn-Bad-Godesberg e que decorreu em 25 e 26 de Junho do corrente ano.

8 — Com esta publicação presto também homenagem ao Instituto Internacional de Ciências Administrativas e, bem assim, a todos os institutos nacionais que se esforçam por difundir e melhorar o ramo de conhecimentos que tanto interessa à formação do pessoal da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

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

SISTEMAS ORÇAMENTAIS INTEGRADOS

(Relatório do grupo de trabalho que resultou da reunião de Bonn-Bad-Godesberg)

(25-26 de Junho de 1973)

Instituto Internacional de Ciências Administrativas

Bruxelas, 27 de Setembro de 1973

Ex.mo Sr.,

Quando tive o prazer de o encontrar novamente em Lisboa, em Maio último, dignou-se V. Ex.a comunicar-me o interesse que lhe mereciam os trabalhos do nosso grupo de trabalho «Sistemas orçamentais integrados». Por isso, permito-me enviar-lhe, por correio separado, o relato da reunião de Bad-Godesberg, realizada em Junho último.

Penso que os estudos que estamos a efectuar actualmente, num outro grupo de trabalho, sobre a contabilidade pública em computador, também o possam eventualmente interessar. Neste sentido, envio-lhe igualmente os documentos disponíveis sobre o assunto.

Peço a V. Ex.a, etc. . . .

Yves Chapel
Director de Investigações

Ex.mo Sr. Dr. Aureliano Felismino
Director-Geral da Contabilidade Pública
Ministério da Finanças
Lisboa — Portugal

A primeira reunião do grupo de trabalho «Sistemas orçamentais integrados», criado sob a égide do Instituto Internacional de Ciências Administrativas, em seguimento às recomendações formuladas no XV Congresso Internacional de Ciências Administrativas, realizou-se em Bonn-Bad-Godesberg, nos dias 25 e 26 de Junho de 1973, a convite da secção nacional alemã. Esta secção e o seu secretário geral, M. H. J. von Oertzen, não se têm poupado a esforços para assegurar uma boa organização, e a marcha dos trabalhos provou que a sua dedicação foi, na realidade, premiada por um êxito total.

Os participantes examinaram três estudos que tinham sido preparados conforme as indicações redigidas por um *comité* de direcção provisório, numa sessão preparatória, em Bruxelas, em 24 de Outubro de 1972, assim como os relatórios de actividade recebidos de dez países e de três organizações internacionais.

O primeiro dia foi dedicado a uma ampla troca de pontos de vista sobre as três comunicações previamente distribuídas e o segundo dia à apresentação dos relatórios de actividade e à discussão dos problemas dimanando dos documentos de trabalho.

A sessão de abertura foi presidida por M. Joseph H. Kaiser, vice-presidente da secção nacional alemã, que saudou os participantes. Por seu lado, M. Jacques Stassen, director-geral do Instituto Internacional de Ciências Administrativas, expôs o que o Instituto esperava dos grupos de trabalho recentemente criados no campo da informática e da administração e dos sistemas orçamentais integrados, ou seja: extrair os ensinamentos das novas técnicas e métodos, acompanhar a sua evolução e apoiar o seu desenvolvimento.

M. T. O'Gofaigh (Irlanda), presidente do grupo de trabalho, abriu a discussão, lembrando que se tratava de uma reunião de administradores práticos. Os participantes foram convidados entre os peritos das administrações centrais e das organizações internacionais empenhados em várias fases da introdução das novas técnicas do plano-programa-orçamento, de modo a permitir uma troca de informações utilizáveis para a administração activa. Os temas fundamentais das comunicações e dos relatórios de actividade — inovação, técnica, processo e métodos, estabelecimentos de centros de responsabilidade em matéria de tomada de decisões, *contrôles* e formação do pessoal — provam que os objectivos foram perfeitamente compreendidos. Verifica-se ao mesmo tempo que, apesar das diferenças inevitáveis, as soluções nacionais oferecem actualmente muitos pontos de convergência e muitas semelhanças. Dado que os participantes prosseguem objectivos essencialmente práticos, têm a possibilidade de deixar de parte as apelações próprias de tal ou tais sistemas, preocupando-se exclusivamente com as realidades concretas. As inovações necessárias devem ser introduzidas e defendidas tendo em conta a resistência à mudança, a inércia, os hábitos adquiridos, as dificuldades de formação nas novas técnicas e outros factores humanos.

O grupo abordou em seguida a discussão dos três seguintes temas da agenda:

Tema 1 — *O* management *e o orçamento-programa,* por M. L. Sleebus (Bélgica); co-relator, M. G. Watters (Reino Unido).

Depois de uma exposição sintética do conteúdo da comunicação, por M. Sleebus, o Sr. M. Watters, co-relator, analisou os problemas encontrados pelo seu próprio serviço — a Management by Objectives Division, do Civil Service Department — na introdução do novo sistema nos departamentos ministeriais, em seguimento ao relatório Fulton. A aproximação foi pragmática. Experiências parciais estão a decorrer em vários Ministérios; mas apenas no âmbito do Ministério da Saúde se tentou uma experiência de grande alcance. A primeira dificuldade consistiu em estabelecer uma ligação entre o *contrôle* e o macroplaneamento. Entre outros obstáculos, devem mencionar-se: uma certa inércia bastante característica das grandes organizações burocráticas; os conflitos entre departamentos; a dificuldade em definir

e quantificar os objectivos; a dificuldade de coordenação, e também o desfasamento entre os sectores que já utilizam a direcção pelos objectivos e aqueles que ainda não a adoptaram. Este novo sistema de gestão impõe uma mudança nas atitudes do pessoal, e por isso exige um período bastante longo. A motivação do pessoal constitui um elemento essencial.

A esta intervenção seguiu-se a troca de pontos de vista sobre os problemas gerais ligados à definição e à análise dos objectivos, o relacionamento destes objectivos com os critérios de apreciação dos resultados — incluindo os *accomplissements* — e a localização administrativa dos mecanismos de *contrôle* e as suas funções específicas. Durante a discussão foi igualmente abordada, por um lado, a dificuldade de relacionar os programas plurianuais e os orçamentos que, por razões essencialmente políticas, permaneceram anuais e, por outro lado, o facto de o *contrôle* orçamental tradicional já não corresponder às necessidades do momento; com efeito, os projectos e os programas são postos à execução antes de os seus custos reais terem sido calculados e aproximados dos recursos orçamentais.

Impõe-se uma conclusão: é preciso formar um novo tipo de administrador que não seja apenas bom funcionário, mas também bom gestor, ou, na sua falta, conviria separar estas duas funções no seio da Administração Pública. É também preciso aperfeiçoar os sistemas de contabilidade clássica para fornecer, em devido tempo, aos responsáveis das decisões, dados de novos tipos.

Tema 2 — *O método do orçamento e das dotações orçamentais globais: uma aproximação integrada,* por MM. A. Gafny e D. Wainshal (Israel); co-relator, M. G. C. Noonan (Irlanda).

Os relatores salientaram o carácter realista do seu método, cuja introdução resulta das rápidas flutuações económicas e políticas que o seu governo e a sua administração orçamental tiveram de enfrentar. No Estado de Israel, as dotações orçamentais globais, embora sendo função dos Ministérios, são baseadas nos programas e constituem uma fase do processo orçamental, que têm facilitado na prática. Os comentários do co-relator incidiram na experiência da Irlanda, que teve de enfrentar dificuldades devidas ao facto de as dotações globais serem função dos Ministérios mais do que dos programas, assim como de pressões externas exercidas pelo factor tempo no processo da decisão orçamental. Alguns ajustamentos introduzidos devem permitir resolver brevemente estas dificuldades.

O processo das dotações globais só pode conduzir aos melhores resultados numa perspectiva plurianual; porém, dentro do orçamento anual, a maior parte das despesas inscritas já têm sido empenhadas na altura em que são tomadas as decisões. Com efeito, o alcance dos compromissos limita o poder do Ministério das Finanças e do Parlamento em matéria orçamental e impõe a aprovação de uma afectação dos recursos que não teria sido necessariamente aprovada numa perspectiva plurianual. Todavia, o método das dotações globais é uma fase útil do processo orçamental, mesmo no contexto do orçamento anual.

Em certas organizações internacionais, tais como a O. I. T. e a F. A. O., os orçamentos bienais facilitam o cálculo das consequências das estratégias alterna-

tivas. Isto permite melhorar as decisões em matéria de afectação nos limites dos recursos disponíveis, embora o problema da estimativa das vantagens respectivas de várias soluções alternativas seja, em grande parte, uma questão subjectiva e de decisão política.

Tema 3 — *Estudo de caso: aplicação do orçamento-programa à O. C. D. E.*, por M. H. Konig; co-relator, M. F. von Mutius (O. I. T.).

A presença na reunião de peritos a par dos novos sistemas orçamentais de várias organizações internacionais permitiu uma vasta troca de impressões. Assim, os aspectos do problema foram examinados não só no âmbito da O. C. D. E. e da O. I. T., mas também da Organização das Nações Unidas e da C. E. E. A apresentação clássica do orçamento (orçamento legal) já não constitui na O. C. D. E. senão um anexo ao «Programa de trabalho e de orçamento», o que confere à sua realização maior elasticidade. O factor tempo é cada vez mais tomado em consideração, embora isto não permita chegar a uma aproximação plurianual, a qual, numa organização internacional, depende do processo orçamental da maioria dos estados membros.

Os modelos de sistemas integrados diferem até dentro da própria família das instituições especializadas das Nações Unidas. Há oito anos que a O. I. T. introduziu um sistema de planeamento e de avaliação dos programas que tem sido, entretanto, progressivamente melhorado. O planeamento a médio prazo da organização cobre um período de seis anos e serve de quadro geral de referência para o programa e o orçamento bienais. Os dirigentes de nível intermediário são responsáveis pela apresentação dos resultados prescritos dentro dos limites dos recursos abonados para este efeito e publicam estes resultados nos relatórios periódicos de actividade, destinados aos dirigentes superiores. Sendo a nomenclatura dos créditos idêntica à estrutura dos programas, os relatórios financeiros obedecem à classificação de programas. Existe uma secção central de investigação e planeamento, a qual procede ao cálculo objectivo das várias propostas de programas e de relatórios e que elabora também soluções alternativas. Entre as vantagens do novo sistema, devemos mencionar: uma melhor facilidade de intercâmbio dos recursos, uma maior produtividade, a concentração dos esforços em sectores de grande prioridade e, ao nível do pessoal, o sentimento afirmado de participar nos processos orçamentais e de planeamento.

Também foi ventilada a elaboração do orçamento-programa na Comissão das Comunidades Europeias. O sistema foi inicialmente introduzido em dois sectores: a Direcção-Geral da Imprensa e Informação e a Direcção-Geral dos Assuntos Sociais.

Para a Organização das Nações Unidas, datam de 1972 as medidas adoptadas para o estabelecimento de um orçamento-programa, mas o Secretariado só esteve em condições de preparar a sua introdução depois de 1966. Uma resolução adoptada pela assembleia geral em 1972 aprovou, a título experimental, o novo modo de apresentação do orçamento, o qual comporta um ciclo bienal. Os resultados mais significativos foram: a mais larga participação do pessoal no processo de preparação

do orçamento, a sensibilização aos custos manifestada pelos directores de programa e a introdução de um plano a médio prazo (quatro anos). Os problemas da formação do pessoal têm levantado as mesmas dificuldades nas organizações internacionais que nas administrações nacionais. Em consequência da falta de pessoal qualificado, a Organização das Nações Unidas viu-se, portanto, na impossibilidade de utilizar plenamente os meios de tratamento electrónico dos dados de que dispõe.

As discussões do segundo dia incidiram:

1) Na apresentação dos relatórios de actividade nacionais e das organizações internacionais;
2) No exame dos problemas levantados pelos relatórios de actividade e focados pelas discussões do primeiro dia.

I — RELATÓRIOS DE ACTIVIDADE

O tempo disponível não permitiu a apresentação pormenorizada de todos os relatórios de actividade, os quais são, aliás, incluídos nos documentos da reunião, que podem ser adquiridos mediante pagamento junto do Instituto Internacional de Ciências Administrativas. Os trechos seguintes resumem os pontos essenciais dos relatórios, assim como algumas informações complementares dadas pelos autores nas suas exposições.

Bélgica

As experiências de elaboração do orçamento-programa estão a ser realizadas desde já em oito organismos e departamentos, mas só num deles funciona um sistema realmente integrado: A Caisse Générale d'Épargne et de Retraite (Caixa Geral de Depósitos e Pensões). Observou-se uma certa ausência de apoio político para o novo sistema, e não foi registado nenhum progresso decisivo desde o relatório apresentado no Congresso de Roma de 1971. No entanto, o sistema determinou uma melhor definição dos objectivos, por reconhecimento do papel de análise no processo de decisão, melhoria da qualidade da informação, maior participação dos responsáveis no processo orçamental e o alargamento do seu quadro de apreensão das políticas. Por outro lado, verificou-se que as estruturas do programa não estavam adaptadas como instrumento de gestão interna dos departamentos e desenhou-se em determinados sectores uma tendência a desprezar a elaboração das políticas, assim como a perspectiva plurianual. Actualmente estão a ser utilizados processos para estabelecer uma ligação mais estreita entre a administração do orçamento do Ministério das Finanças e os vários departamentos e para elaborar programas de acção para cada um deles.

(*M. J. Jacqmotte,* Instituto Administração-Universidade.)

Canadá

A introdução do orçamento-programa permitiu concentrar a atenção nos programas de grande envergadura mais do que nas despesas de centenas de elementos de organização. O sistema também deu origem a um quadro dentro do qual se podem introduzir, em harmonia mútua, vários melhoramentos da gestão financeira.

Os progressos mais salientes foram registados no campo do mecanismo central da tomada de decisões globais, no que respeita a distribuição geral das despesas a curto prazo. Os métodos analíticos do Ministério ainda são muito pouco desenvolvidos; os objectivos dos programas não são suficientemente precisos e não se dedicou uma atenção suficiente à definição de uma perspectiva plurianual.

(*M. B. Mac Donald,* Treasury Board Secretariat.)

Finlândia

A introdução do sistema de plano e orçamento deve-se, em grande parte, à criação do Centro de Informática do Estado no início dos anos 60 e aos sistemas de contabilidade e de informação. São a pedra angular do novo sistema. A nível das administrações, foram adoptados tipos de orçamento a curto prazo, tais como o orçamento funcional, o orçamento estabelecido em função do volume do trabalho, o orçamento na base dos custos, o orçamento das receitas e o orçamento dos investimentos. Existe um sistema de planeamento plurianual ao nível interministerial. Convém integrar mais estreitamente os vários subsistemas e fazer participar em maior escala as pessoas responsáveis das decisões políticas na utilização do sistema.

(*M. Pitkänen,* Ministério das Finanças.)

Hungria

Um sistema integrado de plano e orçamento foi introduzido em 1971 pelos órgãos territoriais da representação popular. Este sistema adopta determinados elementos característicos do P. P. B. S. e dos sistemas idênticos, tais como a análise das decisões, o estudo das soluções alternativas e o *contrôle* da eficiência. Ele permite a harmonização dos objectivos locais e nacionais e cobre, ao mesmo tempo, as despesas de fomento e de administração. Como este sistema é aplicado desde há dois anos apenas, não se encara por enquanto qualquer alteração.

(*M. T. Parti,* Ministério das Finanças.)

Irlanda

O sistema começou a ser aplicado em 1969. Foram então elaborados programas e estruturas pela maioria dos departamentos; foram instauradas comissões de *contrôle,* de gestão e centros de responsabilidade orçamental em alguns destes departamentos. Os estudos analíticos têm registado progressos notáveis e estimulou-se a organização de sistemas de informação de gestão. Prevê-se que todos os departamentos devam completar pelo menos a elaboração do primeiro plano-programa quinquenal para o fim de 1973. Entre os problemas levantados, devemos assinalar: a dificuldade em obter pessoas responsáveis para definir exclusivamente os objectivos e pensar em termos de estruturas de programas mais do que de estruturas administrativas; a carência de dados referentes aos custos e aos produtos concretos.

(*M. G. Noonan,* Department of Finance.)

Israel

Os primeiros trabalhos datam de 1965, ano em que um sistema de plano e de orçamento foi introduzido progressivamente em vários Ministérios. O sistema teve êxito total em alguns destes Ministérios (por exemplo, da Agricultura); noutros registaram-se progressos satisfatórios até agora, enquanto noutros ainda não se registou qualquer progresso. Encontraram-se dificuldades quanto aos objectivos contraditórios e às estruturas de programas. Após uma revisão do sistema em 1971, reconheceu-se que se tinha atribuído uma importância excessiva à estimativa dos programas ao nível particular dos Ministérios, à custa do nível global. Para acudir às actividades de análise a este último nível foi concebido um sistema de informação que já começa a funcionar.

(*M. D. Wainshal,* Ministry of Finance.)

Países Baixos

Nos Países Baixos a inovação intitula-se de «análise de política». Uma comissão interministerial para o desenvolvimento de análise de política foi instituída em 1971. Foram elaboradas estruturas de programas para vários Ministérios e outros serão ultimados até ao Outono de 1973. Foram realizadas análises-custos-benefícios em determinados sectores e um grupo de trabalho ao nível central dedica-se à definição de normas e critérios uniformes para estes estudos. Organizam-se estudos de formação para suprir a carência de pessoal qualificado. Levantaram-se programas de coordenação entre os vários Ministérios.

(*M.me G. Zandstra-Andela,* secretária da Comissão para o Desenvolvimento de Análise de Política.)

Noruega

Utiliza-se desde há vários anos um sistema de orçamento-programa plurianual, elaborado conforme uma marcha descendente, baseado nas receitas e despesas e cobrindo o conjunto do sector governamental. Paralelamente, é instituído um sistema mais pormenorizado, centrado nos custos e elaborado conforme uma marcha «ascendente», com particular incidência na análise. No entanto, os progressos registados têm sido lentos. O novo sistema integra o orçamento funcional e a direcção por objectivos.

(*M. I. Johansson,* Ministry of Finance.)

Espanha

Uma comissão interministerial foi criada em 1971 para facilitar o cálculo dos projectos de investimento por meio de estudos custos-benefícios e outras técnicas analíticas. Esta comissão trabalha na definição de uma metodologia aplicável por

todos os Ministérios. Os cálculos de investimentos públicos para 1963 foram traduzidos em termos de programa. Um orçamento-programa está em vias de preparação para o Ministério da Agricultura e vários trabalhos foram igualmente empreendidos no Ministério da Educação. A elaboração do orçamento-programa é efectuada numa aproximação gradual. Existem problemas no que respeita a formação dos funcionários e a sua mentalização para o novo sistema.

(*M. I. Marcos,* Ministério das Finanças.)

Suécia

A Suécia foi um dos primeiros países a introduzir o orçamento-programa. As experiências prévias revelaram-se positivas e o sistema encontra-se hoje firmemente instaurado ao nível dos organismos administrativos. O sistema foi introduzido com grande maleabilidade, pondo o acento na automatização e na contabilidade. Os progressos registados desde o relatório para o Congresso de Roma em 1961 foram relativamente mínimos. Uma comissão especial do orçamento apresentou um relatório em Outubro de 1972, incidindo sobre a aplicação do sistema ao nível dos Ministérios; no entanto não foi ainda tomada qualquer decisão a este respeito. A quantificação dos objectivos revelou-se muito difícil na prática. O novo sistema poderia servir de instrumento de centralização ou delegação do poder. Está em curso um vasto programa de formação e de mentalização com vista a facilitar a introdução do sistema nos organismos administrativos.

(*M. S. Ivarsson,* Repartição Nacional das Contas.)

Organizações internacionais

Os desenvolvimentos observados nas organizações internacionais, tais como a C. E. E., a O. I. T., a O. C. D. E. e a O. N. U., já foram assinalados no relato das discussões dedicadas ao tema 3.

II — EXAME DOS PROBLEMAS

Os problemas foram examinados sob cinco rubricas diferentes:

a) Objectivos;
b) Análise, previsão e quantificação;
c) Programação e planeamento;
d) Estratégia de execução;
e) Aspectos de pessoal e de organização.

a) Objectivos

Os dirigentes, as organizações e os políticos têm geralmente uma certa relutância em explicitar os seus objectivos. Por este motivo e outros, os objectivos não são suficientemente precisos e quantificados, e quando os objectivos não são suficientemente precisos o *contrôle* da progressão dos trabalhos torna-se difícil. Os objectivos podem ser contraditórios e pode haver sobreposições. Existe o factor da interacção entre os indicadores ou as medidas de *output* e o grau de precisão dos objectivos; a existência de indicadores pode contribuir para precisar os referidos objectivos.

Foi salientada a distinção fundamental entre «fins» e «objectivos», sendo o «fim» concebido como a expressão geral da finalidade ou da política prosseguida, e sendo o «objectivo», *stricto sensu,* a vontade de produzir um grau de modificação mensurável ou pelo menos observável num prazo determinado e mediante um volume de recursos igualmente determinados. M. Watters (Reino Unido) e M. von Mutius (O. I. T.) insistiram em dificuldades — sob certos aspectos afins — que conduziram a uma discussão para o campo da medição e da previsão da realização do programa. Referindo-se à experiência da aplicação da direcção pelos objectivos no Reino Unido, o Sr. Watters sustentou que, mesmo a níveis inferiores de *management,* pode revelar-se necessária a utilização de uma combinação de critérios, quer quantitativos, qualitativos ou temporários, quer mesmo ligados aos meios (recursos) utilizados na operação. O Sr. von Mutius sublinhou que a combinação de objectivos precisos, de critérios de êxito e de meios para medir ou apreciar os *accomplissements* em função dos objectivos era uma condição indispensável para a previsão satisfatória dos programas; em seguida, afirmou que a definição rigorosa de um objectivo permitia a elaboração de um programa válido

e susceptível de ser realizado; o mesmo programa permitindo, por outro lado, a previsão do custo da realização do objectivo. Em contrapartida, se o objectivo não for suficientemente claro, não se poderá afirmar com segurança que o programa escolhido seja o bom ou pertença à boa categoria e torna-se desde então impossível estabelecer o custo absoluto da realização do objectivo. M.me Zandstra (Países Baixos) e o Sr. Sleebus (Bélgica) contribuíram igualmente para o esclarecimento de certos problemas neste campo. M.me Zandstra precisou que a solução encarada nos Países Baixos para resolver o problema da superposição e do conflito dos objectivos é essencialmente a coordenação interministerial.

b) **Análise, previsão e quantificação**

Os participantes concordaram em que os problemas neste campo são essencialmente problemas de medição, quantificação e de *contrôle:* definição do produto concreto, da produtividade e da eficiência — muitas vezes na ausência de dados referentes aos custos e outros — e a extensão destas dificuldades aos sectores do *contrôle* e da contabilidade. As possibilidades de previsão e de medição/quantificação dependem em grande parte da precisão e da clareza que presidiram à definição dos objectivos. Segundo o Sr. Ivarsson (Suécia), é inútil querer medir a eficiência em função de «fins», tais como aqueles que foram definidos anteriormente, e o sistema só pode dar origem a desilusões se se falar em medição/quantificação quando esta não é realizável. M. Sleebus e M. van der Stappent (Bélgica) salientaram ambos a necessidade de adoptar uma atitude intermédia para com o problema da medição/quantificação; é possível que se deva recorrer a critérios baseados talvez no raciocínio quando a quantificação não for realizável e, independentemente da possibilidade de utilizar indicadores, critérios ou medidas de *output*, existe a dificuldade suplementar da distinção entre a contribuição dos programas públicos e os do sector privado para os resultados alcançados num contexto económico e social ao nível nacional. O Sr. Jacqmotte (Bélgica) insistiu no facto de o orçamento-programa ser destituído da sua razão de ser se não houver um determinado esforço de previsão dos resultados. O Sr. Lees (O. C. D. E.), desenvolvendo um outro aspecto dos indicadores e dos critérios, declarou que um grave problema vem acrescentar-se às dificuldades levantadas pela medição ou a previsão da eficiência de cada programa a vários níveis: o da comparação dos efeitos diferentes de programas em vários sectores em função de objectivos centrais ou gerais, o que põe em foco a necessidade de definir critérios utilizados para a comparação da incidência de programas diferentes, com o fim de estabelecer prioridades; na falta de tais critérios, os responsáveis das decisões ao nível central arriscam-se a não dispor senão de informações heterogéneas ou inutilizáveis referentes a cada programa.

c) **Programação e planeamento**

Alguns relatórios de actividade sublinharam a ausência de compreensão exacta da noção de programação e do seu conteúdo. Por outro lado, é difícil, na prática, obter-se decisões estratégicas que ultrapassem o quadro exclusivamente anual, o

que levanta novamente a questão do horizonte-tempo do planeamento. Segundo uma opinião expressa, a inflação galopante torna impossível a preparação do orçamento, principalmente numa perspectiva plurianual. Alguns participantes entenderam que esta opinião devia ser repensada, porque a inflação exerce uma dupla acção nas despesas e nas receitas inscritas no orçamento; a participação do Estado em novos sectores de actividade económico-social encontra-se antes na origem do empolamento excessivo das despesas públicas, o qual não é compensado pelo crescimento dos recursos. Esta situação impôs a necessidade de melhorar as selecções orçamentais e explica porque a ideia da programação se reveste de tão grande importância. A programação, tal como foi encarada, obriga os responsáveis das decisões a adoptar uma visão plurianual, e estes não podem encarar a redução dos meios utilizados para um programa determinado sem considerar paralelamente as consequências da sua decisão em termos de resultados sacrificados. A programação implica o reconhecimento do facto de os resultados concretos do programa dependerem dos meios financeiros que os responsáveis das decisões estão dispostos a empenhar para a realização dos objectivos deste programa.

M. Gafny (Israel), cuja exposição no primeiro dia sobre as dotações globais tinha conseguido a unanimidade quanto à importância destas dotações para o planeamento, quer estejam inscritas no orçamento anual, quer plurianual, encarou os programas como o instrumento do planeamento a longo prazo, isto é, da adaptação, num sentido ou noutro, do nível das despesas e dos resultados a longo prazo — antes do que a sua aplicação à resolução de problemas a curto prazo, tais como a necessidade de conter rapidamente a inflação. Mas, no Estado de Israel, os programas foram utilizados, em certa medida, para contribuir para a resolução dos problemas de despesas e de inflação a curto prazo, como o prova a decisão do Governo de suspender, mesmo durante alguns meses, a aplicação de programas seleccionados.

d) **Estratégia de execução**

e) **Problemas de pessoal e de organização**

Os problemas abordados sob estas rubricas têm tendência a sobreporem-se. Incidem, nomeadamente, na dificuldade de integrar — na medida em que isto seja necessário — os antigos e os novos sistemas: adaptação dos processos e dos calendários orçamentais, com o fim de incorporar os resultados dos estudos analíticos e das decisões *ad hoc* no orçamento anual e plurianual, o prazo ideal requerido para introduzir os novos sistemas e torná-los operacionais.

Segundo as opiniões e as experiências, o prazo necessário para a introdução do sistema pode estender-se até oito anos, se beneficiar de um apoio incondicional e contínuo a todos os níveis; mas ele dependerá, além disso, da amplitude da formação e da reciclagem do pessoal requerido, assim como das disponibilidades de serviços técnicos e de gestão auxiliares, tais como os sistemas informáticos e de contabilidade de gestão e dos custos. Todos estes pontos devem ser relacionados com o problema da participação activa dos responsáveis das decisões políticas e outras.

No entanto, a discussão incidiu essencialmente na assimilação de novas responsabilidades e de novos *contrôles* dentro dos limites aceitáveis, e na harmonização das estruturas administrativas e das estruturas de programas. A O. I. T. preocupa-se em não proporcionar um acréscimo de trabalho para o director de programa, acrescentando uma nova responsabilidade e novas funções à rede complexa de *contrôles* de tarefas e de responsabilidades que ele assume desde já. Aos *contrôles* tradicionais centrados nos meios aplicados substitui-se uma atitude mais crítica baseada no *contrôle* dos produtos concretos ou dos resultados. O primeiro tipo de *contrôles* ocupou, até agora, os directores de programas durante todo o ano. Para que estes mesmos directores possam assumir a responsabilidade dos resultados obtidos importa deixar-lhes uma grande liberdade de escolha dos meios para realizar a sua tarefa, e até prever a supressão de alguns *contrôles* anteriores dos recursos. O justo equilíbrio dependerá possivelmente do grau de precisão e de definição alcançado na formulação dos resultados esperados. Por outras palavras: se os resultados, os objectivos e os programas foram muito vagos, haverá uma tendência acentuada para perpetuar os *contrôles* existentes, porque ninguém se julgará suficientemente em segurança para substituir-lhes *contrôles* de um outro tipo; haverá então o risco de apenas herdar, no fim de contas, os aspectos mais negativos dos dois sistemas.

A experiência da Organização das Nações Unidas é um pouco diferente; é certo que um *contrôle* razoável das pessoas que utilizam fundos públicos é aí, ao mesmo tempo, necessário e desejável, no plano da confiança e da credibilidade, e a Organização insistiu então para que a introdução de um orçamento-programa não desse origem a um relaxamento do *contrôle*. No entanto, deve dizer-se que o sistema de *contrôle* aplicado foi insuficiente em virtude do carácter compromissório de muitas decisões de concessão de créditos orçamentais, de modo que, pela introdução do novo sistema, tratou-se sobretudo de estabelecer *contrôles* pela primeira vez.

Do ponto de vista da direcção pelos objectivos, o Sr. Watters estimou que seria necessário, para todos os novos sistemas centrados nos resultados concretos, encarar formas de estruturas administrativas que permitam uma redistribuição das funções, de tal modo que os responsáveis da gestão dos projectos ou dos programas possam dedicar-se exclusivamente à sua tarefa sem serem absorvidos por outras tarefas que, mercê de uma reorganização administrativa, poderiam ser realizadas por outros.

A maioria dos participantes reconheceu a vantagm de uma organização das estruturas administrativas e das estruturas de programas. As organizações internacionais estão, neste ponto, favorecidas. Os problemas da O. N. U. revestem muitas vezes um carácter regional e as estruturas da Organização permitem-lhe tratá-los em conformidade. Desde então, apenas foram necessárias alterações mínimas para adaptar as estruturas administrativas às actividades dos directores de programa. A O. I. T. teve a vantagem de aplicar o seu novo sistema a seguir a uma reestruturação administrativa importante, realizada segundo um esquema funcional. Esta operação permitiu uma concordância quase perfeita entre a estrutura de programas e a estrutura administrativa, e o processo simplificado que daí resultou foi um factor decisivo do funcionamento do novo sistema. Mesmo se for necessário, eventualmente, operar, inicialmente, uma distinção entre a estrutura de programas e a estrutura administrativa, deveria tentar-se ulteriormente aproximá-las quanto possível, para evitar a complicação dos duplos *contrôles*.

A carência de pessoal qualificado, as dificuldades de formação e de mentalização e as atitudes dos indivíduos perante toda a mudança figuram igualmente entre os problemas levantados, principalmente, nos relatórios de actividade. Como factor positivo, salientou-se que a noção de programação exerce uma atracção nos indivíduos. Entre os novos directores de programas são numerosos aqueles que, anteriormente, apenas encaravam o seu papel de dirigente de administração, e que hoje em dia se mostram atentos à sua responsabilidade em matéria de programas. Esta mudança de atitude influenciou o seu modo de conceber as funções que lhes são confiadas e a maneira exacta de as desempenhar.

Dadas as dificuldades de formação e a carência de pessoal qualificado para introduzir e aplicar os sistemas, concordou-se, sob a iniciativa de M. Gafny, em que o Instituto deveria encarar, com as autoridades competentes da Organização das Nações Unidas, a possibilidade de organizar actividades de formação para remediar esta situação.

*

M. O'Gofaigh, presidente do grupo de trabalho, concluiu nestes termos:

1) A decisão da comissão de direcção provisória, de concentrar as discussões da primeira reunião do grupo de trabalho numa combinação de relatórios de actividade, de comunicações e de discussões especializadas, revelou-se ao mesmo tempo viável e proveitosa;
2) Parece que os participantes são unânimes em reconhecer o fundamento do processo que consiste em obter relatórios de actividade de todos os países participantes; este processo permite encarar os vários sistemas nacionais em função dos seus conceitos, processos, desenvolvimentos, resultados e problemas. O conjunto dos relatórios permitiu dar uma visão geral actualizada e coerente do estado dos novos sistemas nos países participantes;
3) O intercâmbio de ensinamentos foi muito proveitoso porque, por um lado, a maioria dos participantes eram funcionários práticos das administrações nacionais do orçamento e, por outro lado, as suas discussões encararam não somente as consequências dos novos sistemas no campo orçamental, como também os aspectos interdependentes da organização e do pessoal;
4) Quanto aos novos sistemas, as discussões têm posto em foco três sectores de grande interesse — os objectivos, a previsão geral (ao nível dos indicadores) e específica (ao nível dos resultados) e os problemas de pessoal e de organização — que o grupo de trabalho poderia, com grande utilidade, aprofundar como campo de estudos específicos.

O grupo de trabalho concordou em que os processos adoptados para esta primeira reunião deveriam continuar a ser utilizados, e em que o presidente deveria prever a apresentação de comunicações referentes àqueles três sectores essenciais para a próxima reunião, que terá lugar na ocasião do XVI Congresso Internacional das Ciências Administrativas, no México, em Julho de 1974.

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 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.

146 — *Sistemas Orçamentais Integrados.*

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.