

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS

Direcção-Geral da Contabilidade Pública

Gabinete de Estudos António José Malheiro



RENDIMENTO MÉDIO

Relator: Chefe de Secção, Dr. Francisco António Godinho Lobo



1956

12201

COLIAH/04

PALAVRAS JUSTIFICATIVAS

1. Este opúsculo, a que se deu o título de "Rendimento médio", constitui o primeiro passo, o primeiro passo ainda vacilante, de um caminhar que desejamos se torne firme num futuro próximo, para se actuar mais racionalmente em tudo o que respeita à distribuição do pessoal e ao rendimento justo que, em função de categorias e aptidões, há que exigir nas horas de expediente ordinário.

2. O problema, naturalmente, surgiu ao nosso espírito num passado já longínquo, quando observámos que os movimentos do pessoal eram feitos com base em quadros internos préfixados, ao sabor das urgências que os responsáveis das Repartições apresentavam e sem termos uma bússola que encaminhasse a decisão para o campo lógico que sempre se afigurou ser este: 1.º. - conhecimento do trabalho global produzido na Direcção-Geral, ano a ano; sua distribuição pelas Repartições. 2.º. - capacidade de cada unidade para produzir sua quota-parte do trabalho.

A comparação destes elementos de análise, revelar-nos-ia: globalmente, falta ou excesso de pessoal.

Parcialmente, por Repartições: onde o excesso ou a falta se verificava com maior acuidade.

Só assim, em nosso entender, o dirigente pode distribuir racionalmente o pessoal e eliminar a insatisfação que sempre resulta de apor um despacho de autorização numa proposta que lhe é presente, sem ter consciência, por falta de dados, de estar a decidir pelo melhor. Todo o caso isolado, decidido sem ter uma visão do conjunto, pode ser ou não bem decidido. A incerteza deve ser tanto quanto possível obviada. O leme é atributo do dirigente.

3. Do trabalho global produzido nesta Direcção-Geral e da forma por que se encontra distribuído pelas Repartições, já temos hoje visão satisfatória. Anualmente, publicamos os dados em relatório e podemos assim analisar o conjunto e depois apresentar as razões das suas flutuações. Os dados, de princípio, foram muito precários mas, fixada e estudada uma classificação apropriada, esclarecidas as Repartições do âmbito de cada rubrica, o conjunto tornou-se cada vez menos imperfeito e hoje satisfaz, como base de raciocínio.

4. Não fomos tão felizes com a determinação do rendimento médio diário de cada funcionário.

Há 11 anos, quando elaborámos o programa para chefes de secção, procurámos infiltrar no espírito dos opositores o gosto por estes problemas, incluindo-se, com esse objectivo, no referido programa, além de outros, este ponto: "A estatística como meio de orientação e de equidade na distribuição e fiscalização do trabalho".

Temos de confessar que os resultados obtidos não foram muito brilhantes e isso nos leva a persistir, a doutrinar, porque consideramos fundamental, para quem chefia e dirige, a questão de saber a extensão do trabalho, medindo-o, e as possibilidades de cada unidade para executar no tempo médio útil diário, avaliando-as numericamente.

5. Sei que não é fácil a tarefa. Nesta parte do problema, estamos em presença de elementos humanos, com as suas reacções, os seus estados de espírito, a tendência natural para, em determinados dias, produzir mais do que noutros. Tudo isto deve estar presente e ser considerado, no estudo final, por se tratar, como se trata na maioria dos casos, de trabalho intelectual.

Mas há que eliminar por demasiadamente subjectivas as justificações circunscritas à informação de que se carece de mais pessoal por ter aumentado o serviço. Determinado — como hoje se pode determinar numericamente — o aumento de serviço, é preciso demonstrar por que se propõe, por exemplo, o acréscimo de 5 unidades em lugar de 3 ou 7. Para nos fixarmos no número de unidades indispensáveis para fazer face ao acréscimo de trabalho, precisamos de saber quanto fazem as que estão ao serviço, isto depois de se verificar que na Secção e na Repartição foram eliminadas todas as operações inúteis, toda a papelada desnecessária, todas as perdas de tempo, enfim, que tudo está simplificado e mecanizado ao máximo. Dizemos mecanizado, porque, muitas operações manuais, estudada bem a rotina do trabalho, podem ser entregues a carimbos, a máqui-

nas ou, então, simplificadas, por tabelas, régua de cálculo, máquinas de calcular, etc..

6. Muito resumido, apresenta o relator Chefe de Secção Dr. Francisco António Godinho Lobo, o resultado da análise de dezenas de opiniões. Seguimos o trabalho — que foi grande para se encontrar esta síntese — com toda a atenção e controlámos as suas opiniões mais sérias, especialmente as que se encontram expendidas nas "Conclusões" que aliás sugerimos, merecendo-nos, portanto, inteira concordância.

Não podemos deixar de aditar umas palavras no que respeita à Repartição Central que, por muito especializada, carece duma nomenclatura que não se enquadra na nomenclatura geral.

Esta Repartição, desde a sua fundação — e fomos o seu primeiro Chefe — tem um registo diário do trabalho realizado por cada funcionário, o que lhe permite, nos primeiros dias de cada ano, apresentar, quanto ao ano anterior, relatório pormenorizado e modelar que tem merecido manifestações de apreço por parte de Suas Excelências os Ministros das Finanças. Há-de encontrar-se maneira de incluir o rendimento das unidades que prestam serviço nesta Repartição no conjunto que se obterá em estudos subsequentes.

7. Mandaram-se agrupar em mapa, com todas as suas disparidades — superiores às oscilações que era de esperar — os tempos unitários para a espécie de serviços que se puderam classificar.

Esta disparidade para tarefas iguais, esta divergência entre resultados obtidos, por si só, aconselha

a persistência neste estudo e desfaz a opinião de que o Chefe não precisa de medir porque conhece os funcionários, bastando esse conhecimento para distribuir com equidade. O Chefe, numa Repartição, precisa avaliar, avaliar numéricamente, para, pelo menos, a Direcção-Geral ter possibilidade de comparar.

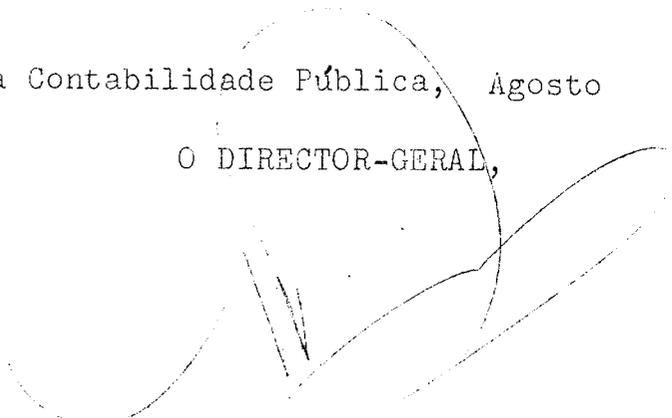
8. Continuaremos o trabalho por fases, no próximo ano. Veremos se será ou não vantajoso entregar o estudo a elementos especializados em estatística — estranhos a esta Direcção-Geral, portanto. Este opúsculo, fica a atestar muita boa vontade, muitas divergências, e dá-nos uma indicação preciosa: — a de que devemos persistir.

9. E persistiremos. Persistiremos até porque, esta tentativa, que parece o capricho dum dirigente, é base de trabalho normal em muitos países em que existem já Laboratórios de Organização Administrativa, Gabinetes de Métodos de Trabalho, Serviços de Racionalização Administrativa e, até integrados em Universidades, Institutos de Organização e Administração.

10. Persistiremos, pois, fazendo, se possível, apenas uso da prata da Casa. Pode dizer-se que, com todos os esforços, nunca conseguiremos números verdadeiros, que exprimam rigorosamente a verdade. Sabemo-lo. Mas hoje estamos às escuras. Vale mais tentar ver alguma coisa do que resignarmo-nos a nada ver.

Direcção-Geral da Contabilidade Pública, Agosto de 1956.

O DIRECTOR-GERAL,



S U M Á R I O

- I - Apresentação do problema.
- II - Os elementos apresentados pelas Repartições.
A reunião com os respectivos chefes.
- III - Como se encara o problema.
- IV - Conclusões.

I

Apresentação do problema

1 = Através da circular nº. 305-C, de 19 de Abril de 1955, expôs a Direcção-Geral da Contabilidade Pública os seus anseios pela resolução de vários problemas entre os quais avulta:

- A determinação do rendimento médio de cada funcionário.

Na mesma circular se evidenciou a importância de que se revestia o esclarecimento da questão, com a qual estão intimamente relacionados os seguintes aspectos funcionais dos serviços:

- A distribuição equitativa do trabalho;
- A justiça na exigência da pontual execução do serviço distribuído;
- A determinação conscienciosa do número de funcionários necessários para cada secção, repartição e, em consequência, para a Direcção-Geral.

Pela mencionada circular foi indicado o procedimento a adoptar para, num primeiro ensaio, de resultados necessariamente pouco rigorosos, se determinar o rendimento médio, anual e diário, de cada unidade de execução, ao mesmo tempo que, com o objectivo de futuramente serem obtidos resultados mais próximos da realidade, se solicitava:

- Aos Srs. chefes de secção, a indicação dos métodos usados ou preconizados para avaliação daquele rendimento;
- Aos Srs. chefes de repartição, o seu parecer acerca dos critérios que fossem expostos pelos chefes de secção respectivos.

Todos estes elementos foram centralizados na 1ª. Repartição que com eles organizou um volumoso "dossier".

2 = Quis o Excelentíssimo Senhor Director-Geral honrar-nos designando-nos para relator deste trabalho sobre rendimento médio.

Sem estarmos convictos da felicidade da escolha, queremos deixar bem expresso o nosso desvanecimento pelo que a mesma representa de confiança em nós depositada.

Vamos encetar a tarefa que nos foi distribuída sabendo "à priori" que não poderemos apresentar — quer pela natureza do assunto quer ainda, e principalmente, por deficiências pessoais — trabalho de valia.

Embora nesta persuasão, actuaremos norteados pelo desejo de bem cumprir e colaborar, isto é, animados pela vontade de "servir", considerado o termo no seu belo e nobre sentido.

*
* *

Ao Excelentíssimo Senhor Director-Geral queremos ainda apresentar a expressão do nosso maior reconhecimento pela criteriosa orientação e sábios conselhos com que copiosamente nos auxiliou.

*
* *

3 = Retrogrademos até aos primórdios da era quaternária. Surge o homem, animal que, através dos tempos e mercê da sua inteligência (então por cultivar), procuraria compreender, explicar e dominar os fenómenos da natureza para, em seguida, modificar em seu benefício o ambiente em que vive — a Terra.

Mas a avidez de conhecimentos sempre manifestada pela espécie humana desde o início da sua existência, não é apenas a resultante do acicate das suas necessidades materiais.

É de crer, por ser da própria condição humana, que o desejo desde sempre evidenciado pelo homem em conhecer, tão perfeitamente quanto possível, o mundo em que vive, constitua também uma necessidade espiritual que aliás o caracteriza e, fundamentalmente, o distingue dos outros seres zoológicos.

Estas circunstâncias, aliadas ao facto natural do carácter gregário do ser humano, determinaram a actividade científica do homem. Ao procurar conhecer, interpretar e dominar os fenómenos da natureza e ao estabelecer leis indutivas, baseado nas observações efectuadas em várias circunstâncias e generalizadas a todas as outras idênticas, o homem fazia ciência.

Assim se desenvolveram as ciências da natureza que hoje se subdividem em vários ramos.

Mas, o ente humano, como ser gregário tinha que viver em conjunto, em sociedade com seres semelhantes. Compreende-se, pois, a necessidade da vida de relação e do estabelecimento de normas que a regulassem. A inteligência humana foi assim também orientada no sentido do desenvolvimento das ciências sociais: - A Economia, o Direito, etc..

Mesmo que o homem não tivesse vida de relação com o seu semelhante, isto é, admitindo que pudesse viver isolado, sentiria assim mesmo entre as suas necessidades a de contar. A conveniência e até a necessidade de determinação, ainda que aproximada, das quantidades de alimentos necessários para a sua sustentação e da sua família — para não citar outras razões — mostram a veracidade da asserção.

A necessidade de contar acentua-se, porém, por virtude do homem viver em sociedades.

O comerciante, o pastor, o operário, enfim todos sentem a cada instante a necessidade de contar ou de medir.

E à medida que se desenvolveram as relações entre os homens a necessidade de contar e medir tornou-se cada vez mais intensamente sentida por eles.

4 = Vai longe o tempo em que os serviços públicos não notavam, ou não queriam notar, a necessidade de contar, de aferir do trabalho executado por cada unidade executante.

A psicologia do funcionário, o ambiente das Repartições públicas já não são hoje como o eram no século passado e como, então, os caricaturou Eça de Queiroz — em cuja obra, apesar de realista, paira um pouco a imaginação do escritor.

Não sintetizou ele a escola realista na frase lapidar: — "Sobre a nudez forte da verdade o manto diáfano da fantasia"?

Mas mesmo retirando inteiramente o manto da fantasia, desnudando completamente a verdade, ficar-nos-ia, sem dúvida, no que toca ao funcionário público de então, um quadro diferente do que hoje nos é dado observar.

E porque o panorama hoje é outro, sente-se presentemente a necessidade de contar, de avaliar o rendimento do funcionário com o duplo objectivo: de não exigir mais do que é lógicamente humano; de evitar que alguns, porventura, usufruam situações que não se enquadrem na psicologia da nossa época, o que, por obrigar a sacrifícios quase sobre-humanos de outros, constitui injustiça que deve ser eliminada.

5 = Preocupações desta natureza sendo relativamente recentes não são contudo de hoje.

Já o programa, ainda em vigor, para as provas de concursos de admissão e promoção do pessoal da nossa Direcção-Geral, programa publicado em 1945, incluía as seguintes rubricas na parte especialmente relativa às provas a prestar para promoção a chefes de secção:

"10) - Organização das secções nas Repartições da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

- a)
 - b) Crítica com vista a um maior aperfeiçoamento do sistema e melhor aproveitamento do pessoal;
 - c) A estatística como meio de orientação e de equidade na distribuição e fiscalização do trabalho.
-

14) Distribuição do trabalho numa secção".

A Direcção-Geral da Contabilidade Pública — pelo "Gabinete de Estudos António José Malheiro" —, conscia da acuidade destes problemas e no louvável intuito de imbuir os seus funcionários de uma "mentalidade estatística", não deixou no olvido o tema "A estatística como meio de orientação e de equidade na distribuição e fiscalização do trabalho", que foi objecto de uma das "Palestras profissionais" destinadas aos opositores aos con cursos para chefes de secção, realizadas em 1951.

6 = É já lugar comum falar-se da complexidade, e suas conseqüências, da vida moderna.

Por virtude dela o Estado vai ampliando a sua acção chamando a si novas funções. Como resultado criam-se novos serviços, ampliam-se outros, atribuem-se novas funções aos existentes. Ora, se não houver um critério que permita o cômputo, tão próximo das realidades quanto possível, dos quadros, corre-se o risco de praticar injustiças, exigir desumanamente, sobrecarregar o Estado — portanto o contribuinte — com despesas dispensáveis, retirar para pessoal o que poderia ser aplicado em investimentos.

Só com dados numéricos é possível ao chefe ou dirigente:

- Avaliar da suficiência ou insuficiência do pessoal que dirige e, se for caso disso, fundamentar as

- suas propostas para aumento do número de unidades;
- Distribuir o serviço com equidade e exigir a sua execução em prazos convenientes ou estabelecidos.

7 = Mas se é fácil chegar a esta verdade — todos nós a sentimos — é, porém, bastante difícil o estabelecimento de um método ou critério que permita com rigor:

- Determinar o rendimento médio do funcionário;
- Obter o rendimento padrão que, na generalidade dos casos, possa e deva ser exigido.

Sem dúvida que o reconhecimento antecipado da dificuldade de um problema não constitui motivo para que se desista do seu estudo por forma a encontrar-lhe solução.

No caso que se está tratando, como em tantos outros, as dificuldades terão que ser removidas por fases.

A uma primeira tentativa, de resultados necessariamente grosseiros — dada a variedade de factores intervenientes — outras se deverão seguir por forma a que os resultados a obter tenham sucessivamente uma expressão mais realista.

II

Os elementos apresentados pelas Repartições.

A reunião com os respectivos chefes

1 = No domínio que interessa ao presente relato, a circular nº. 305-C, estabeleceu:

"I - Rendimento médio de cada unidade de trabalho:

1. Sabemos hoje, quantitativamente, qual a produção desta Direcção-Geral. Há necessidade de conhecer, do global, o que é justo exigir de cada funcionário nas 6 horas de expediente ordinário.
2. Sem um estudo desta natureza, não pode haver distribuição no trabalho, nem racional, nem equitativa.
 - Qual o rendimento médio, consoante as tarefas distribuídas, a exigir diariamente a um funcionário de execução?
 - Eis uma resposta de que se carece:
 - a) Para o chefe de secção, pois, sem este conhecimento, sem saber o tempo aproximado que cada tarefa leva a executar, não pode distribuir equitativamente o trabalho e exigir a sua pontual execução;
 - b) Para o chefe de repartição, porque, sem uma visão numérica do conjunto do trabalho da sua Repartição e da forma como o mesmo está distribuído, não pode concluir se o pessoal está ou não sobrecarregado;
 - c) Para o Director-Geral porque não pode decidir em presença de informações do seguinte teor mais ou menos subjectivas: o serviço aumentou... o pessoal não chega... .

O Director-Geral, só através do rendimento comparado das Repartições poderá, conscientemente, decidir sobre

se há ou não necessidade de deslocar pessoal duma para outra Repartição ou, quando todas estejam sobrecarregadas, providenciar no sentido de se aumentarem as unidades.

3. Todos os que têm responsabilidades de direcção e chefia, sentem que um estudo desta natureza é indispensável. É natural que já exista numa ou noutra Repartição. Falta, todavia, à Direcção-Geral. E procura-se desta forma obtê-lo, solicitando, para tanto, a boa vontade de todos.

4. Isto demanda algum trabalho, muito método e não menos paciência. E os resultados do estudo geral, que tem de ter por base elementos colhidos com toda a seriedade, revelarão, mesmo assim, disparidades resultantes das características especiais dos serviços affectos a cada Repartição. Os números obtidos não serão, pois, analisados mecânicamente, mas com atenção ponderada.

Constituirão, todavia, um índice precioso que se fará oscilar, dentro de certos limites, consoante aconselhar o conhecimento que se tem da especialização de cada Repartição.

5. Para a consecução do objectivo que se tem em vista, será fácil indicar o rendimento dos funcionários a cargo dos quais esteja só a execução dum trabalho. Ex^o.: ou abonos conferidos e verificados, ou recibos conferidos e descarregados, ou lançamentos nas contas-correntes...; o que se pretende, apresenta algumas dificuldades quando ao mesmo funcionário estejam affectas tarefas diferenciadas.

Nesta hipótese, pode avaliar-se o rendimento, anotando o tempo necessário e justo para executar cada espécie de tarefa. Sabendo o tempo que se leva a executar cada uma destas tarefas, pode avaliar-se o despendido em todas da mesma natureza dispersas por vários funcionários em serviço na mesma Repartição.

6. Estão já coligidos os elementos estatísticos referentes à produção quantitativa de cada Repartição no ano de 1954. Parece este o momento oportuno para se ficar a ter uma ideia do rendimento médio de cada unidade de trabalho no referido ano de 1954. Oportuno e indispensável à apreciação consciente das necessidades de pessoal desta Direcção-Geral.

7. Desta forma e para se obter um estudo comparado, cada Repartição, para cada número estatístico oferecido para o Relatório de 1954, calculará o número de horas que levou a executar o trabalho anual representado por cada número.

Se algum trabalho não foi incluído nos elementos estatísticos destinados ao Relatório de 1954, far-se-á menção no fim da lista, indicando, também, o competente número de horas anual.

Obtido, desta forma, o total de horas despendidas no trabalho global dum ano de cada Repartição, dividir-se-á pelo número de funcionários. Conseguir-se-á, assim, o número de horas de trabalho anual que, em média, coube a cada funcionário de cada Repartição. Dividindo ainda este último número pelo dos dias úteis de 1954, conseguiremos o rendimento médio diário de cada funcionário de cada Repartição.

Peço a todos os Chefes de Repartição que estes números me sejam fornecidos, através da 1.ª Repartição, até o dia 15 do próximo mês de Maio.

É claro que, estes elementos, serão precários mas já dirão alguma coisa.

8. Dirão alguma coisa pelo menos à Direcção-Geral que tem de fazer raciocínios em presença dos conjuntos de cada uma das Repartições; mas não serão eficientes para os chefes de Repartição nem para os de secção, dentro das finalidades esboçadas nas alíneas a) e b) do item 2.

Por isso, e porque também se tem de encontrar uma linha de rumo para este aspecto do problema, solicito a todos os Chefes de Repartição e de Secção que pensem nele e me façam todas as sugestões com vista a encontrar-se uma solução menos empírica do que — reconhece-se — é a que de momento é utilizada.

Particularmente os Chefes de Secção, mais em contacto com o pessoal, pelo conhecimento directo que do mesmo têm, e pela utilização dos boletins estatísticos que possuímos, destinados ao registo do trabalho diário, poderão concorrer eficazmente para a solução que se pretende.

Dentro desta ordem de ideias, cada chefe de secção entregará, ao seu chefe de Repartição, até 15 de Junho p.º futuro, um pequeno relatório, que assinará, respondendo à seguinte questão:

- Quais os métodos que utiliza ou preconiza para se avaliar o rendimento médio de cada unidade de trabalho em serviço na sua secção?

Cada Chefe de Repartição, com o seu parecer, enviar-me-á os relatórios dos seus Chefes de Secção até 30 de Junho p.º futuro, através da 1.ª Repartição que tu do coligirá, apresentando-me, logo após, o respectivo processo."

Da parte transcrita da citada circular assume agora particular relevância o teor do nº.7 e a pergunta formulada no nº. 8.

2 = Em consequência do que foi determinado no referido nº. 7 da circular 305-C, enviaram as Repartições e o S.I.G.O. diversos elementos de cuja compilação resultaram os mapas anexos I a V.

Por sua vez, os dados contidos no mapa V permitiram a elaboração do quadro seguinte:

QUADRO Nº. 1

Repartições e S.I.G.O.	Rendimento médio diário		Rendimento médio diário (percentagem)	
	Em função do número de funcionários	Em função do número de presenças	Em função do número de funcionários	Em função do número de presenças
Central	4h - 43m (a)	-	78,5	-
1a.	5h - 47m	6h - 18m	96,3	105
2a.	5h -	5h - 36m	83,3	93,3
3a.	4h - 42m	5h -	78,3	83,3
4a.	5h - 59m	7h - 11m	99,8	119
5a.	5h - 12m	-	86,6	-
6a.	4h - 41m	5h - 12m	78	86,6
7a.	5h - 34m	5h - 55m	92,6	98,5
8a.	5h - 34m	-	92,6	-
9a.	5h - 12m	-	86,6	-
10a.	4h -	4h - 36m	66,6	76,6
11a.	7h - (b)	-	116,6	-
12a.	4h - 42m	5h - 18m	78,3	83,3
Corporações.	5h - 18m	5h - 48m	88,3	96,7
S.I.G.O. ...	5h - 55m	6h - 39m	98,5	110,8

(a) Não inclui todos os serviços a cargo da Repartição, conforme nota que consta do mapa II.

(b) Tem permanentemente trabalhos a executar fora das horas normais.

Nota: Não foram considerados os serviços de dactilografia.

Antes de se entrar na análise muito sumária do quadro anterior impõe-se um esclarecimento.

Matemàticamente, um rendimento é uma razão ou quociente de duas grandezas da mesma espécie. Neste caso, portanto, o rendimento médio diário seria expresso por uma fracção cujo numerador fosse o tempo útil ou de trabalho efectivo e cujo denominador fosse o tempo total de permanência na Repartição (6 horas, em regime de trabalho normal).

É evidente que a fracção assim definida será, quando muito, igual à unidade, o que corresponde já a um valor teórico do rendimento.

Efectivamente, o tempo útil deve ser inferior (só teòricamente poderá ser igual mas nunca superior) a 6 horas. Portanto, o rendimento expresso em número decimal será sempre menor que 1, ou seja, sempre menor que 100%, se traduzido em percentagem.

No presente trabalho não se representa o rendimento pela fracção antes definida mas tão-sòmente pelo seu numerador. Será uma maneira de proceder com menos correcção aritmética mas talvez mais acessível à nossa percepção.

Exemplificando:

Quando dizemos que o rendimento é de 5h 30^m queremos exprimir que em 6 horas de permanência na Repartição o funcionário produziu trabalho durante 5h 30^m.

Aritmèticamente seria mais correcto dizer que o rendimento era de $\frac{5,5}{6} = 0,91 = 91\%$.

A explicação que se acaba de dar conduz o leitor a esta pergunta:

Como se compreende então que o rendimento seja, por vezes, superior a 6^h ? A resposta reside no facto de os funcionários permanecerem mais que 6^h nas Repartições. Isto é, se o funcionário permanece, por exemplo, 7 horas na Repartição (até por vir

tude de trabalhos extraordinariamente remunerados) poderá então produzir trabalho correspondente ao tempo útil de, por exemplo, 6^h 15^m.

Rigorosamente, portanto, o que aqui se designa por rendimento médio diário, deveria denominar-se tempo médio útil diário.

Posto o que antecede, retomemos o quadro n.º. 1 e façamos uma sucinta análise dos seus elementos.

Se atentarmos nos números apresentados no quadro I verificaremos imediatamente alguns apreciáveis afastamentos. Quer-nos parecer que o facto resulta não só de desvios sucessivos entre os tempos unitários indicados pelas Repartições para as mesmas espécies de serviços, mas também, e principalmente, de não ter havido critério uniforme no apuramento dos resultados.

É sabido que os conjuntos de números são susceptíveis de apreciação sob dois aspectos diferentes que correspondem, exactamente, ao duplo valor que cada um pode apresentar consoante é analisado isoladamente — valor absoluto — ou em confronto com outro da mesma espécie — valor relativo.

Aqui, como sempre, também os números podem ser vistos sob dois ângulos diferentes. Se apreciamos cada um deles isoladamente, estamos apenas a traduzir um facto ou realidade por um número, se os comparamos estamos a relacionar os factos análogos por eles representados.

Se cada número foi determinado de modo grosseiro eles traduzem mal a realidade, mas tal facto não afectará grandemente o resultado das comparações que fizermos entre eles, desde que es se modo grosseiro se tenha reflectido com o mesmo grau de intensidade na determinação de todos.

Todavia, se, independentemente dos erros da mesma espécie cometidos na determinação de todos eles, foram praticados outros erros, diferentes para cada um deles, ou para grupos deles,

resultantes de se ter partido de tempos muito diferentes ou de se ter seguido caminhos divergentes, é evidente que, então, os números perdem muito do seu valor relativo.

Ora, se analisarmos o mapa I notaremos, por vezes, apreciáveis discordâncias entre os tempos unitários atribuídos pelas diferentes Repartições à mesma tarefa.

É verdade que, pelo menos em alguns casos e dentro de certos limites, o facto poderá porventura ser ocasionado pela diferente amplitude dada à rubrica indicatriz da tarefa. Exemplificando: para estudo e informação de um processo despachado através da Direcção-Geral as Repartições indicam tempos que oscilam entre 180^m e 60^m. Abstraindo da dificuldade em determinar o tempo médio de execução deste trabalho e sem deixar de se acentuar que pode existir fundamento para todos os números obtidos (bastará, para tanto, que se verifique a existência de mecânicas diferentes, obrigando algumas delas a perdas de tempo), é de evidenciar a conveniência em rever a determinação destes tempos bem como dos que, respeitando a outras tarefas, apresentam divergências que vão além duma margem de oscilação mesmo benevolente.

Só depois de harmonizar os números dentro deste critério será possível comparar os resultados conseguidos pelas diferentes Repartições.

Por último quer-se esclarecer que, tanto nos mapas anexos como no quadro nº. 1, há elementos em falta dado que algumas Repartições, por motivos que justificam, não orientaram os seus relatórios de forma a poder apurar-se esses elementos, embora todas tenham encontrado um rendimento.

Enfim, com deficiências é certo, já alguma coisa se conseguiu.

3 = Em reunião do Excelentíssimo Senhor Director-Geral com os Srs. Chefes de Repartição foi, em resumo, exposto o seguinte:

- a) O Excelentíssimo Senhor Director-Geral acentuou algumas disparidades verificadas entre tempos unitários indicados pelas diferentes Repartições e, depois de ouvir as opiniões dos Snrs. Chefes de Repartição (que, de um modo geral, se pronunciaram pela conveniência em aproveitar, aperfeiçoando, os elementos já reunidos e definir o âmbito das epígrafes constantes do Relatório, as quais serviram de base à compilação dos elementos que figuram nos anexos I a V) afirmou;
- b) Que, para já, se iria proceder à publicação dos elementos fornecidos pelas Repartições, trabalho que, como primeiro ensaio, serviria de ponto de partida para estudos mais completos.

4 = Em observância do determinado no nº. 8 da circular 305-C, os Snrs. Chefes de secção pronunciaram-se (e os Snrs. Chefes de Repartição emitiram parecer sobre o modo de ver expendido por aqueles) acerca da seguinte questão que lhes foi posta:

- Quais os métodos que utiliza ou preconiza para se avaliar o rendimento médio de cada unidade de trabalho em serviço na sua secção?

Pensámos, de início, sintetizar as opiniões expendidas por cada um dos Snrs. Chefes de Secção bem como os pareceres dos Snrs. Chefes de Repartição.

No entanto, solicitada orientação ao Excelentíssimo Senhor Director-Geral, foi-nos indicado procedimento ligeiramente diferente, para não alongar excessivamente a exposição. É dentro da linha de rumo que nos foi traçada que vamos somente fazer referência, muito breve (em linhas gerais e não individualizada) aos diferentes métodos apresentados, quer já utilizados quer apenas preconizados.

5 = Em face dos relatórios apresentados pelos Chefes desta Direcção-Geral, conclui-se que o problema do rendimento dos funcionários constituía já uma das suas preocupações, não, talvez, no aspecto de determinação do rendimento médio de cada unidade

de trabalho, mas com o objectivo de se obter do pessoal o rendimento máximo possível sem ultrapassar o limite imposto pela condição humana.

E dos relatos apresentados infere-se que, na generalidade, os Chefes têm recorrido ao método a que, uns, chamam directo, outros classificam de empírico ou intuitivo.

A traços largos, tal processo apoia-se:

- No conhecimento, por parte dos Chefes, da natureza do serviço, do seu grau de complexidade, do tempo necessário para executar cada espécie de serviço ou tarefa, visto que todos que actualmente chefiam já foram executantes;
- No conhecimento das qualidades pessoais — cultura técnica e geral e aptidões especiais — e condições físicas de cada um dos funcionários executantes;
- Na possibilidade de, por meio de rotação periódica, serem eliminadas as possíveis desigualdades emergentes duma distribuição de serviço por vezes com base estatística menos rigorosa, ou da impossibilidade prática de organizar "lotes" de serviço idênticos que permitam distribuição equitativa.

De notar, porém, que em muitos casos a distribuição do serviço assenta no conhecimento — apoiado em base experimental e estatística — do volume de serviço que num certo período (o dia ou o mês) pode ser despachado por um funcionário em condições normais de trabalho.

E nesta senda, embora não se tenha conseguido a expressão numérica do rendimento médio de cada executante, parece ter-se conseguido a obtenção do rendimento máximo possível, senão individualmente, pelo menos em relação ao agregado — Secção — e, como consequência, relativamente a cada Repartição e à própria Direcção-Geral.

6 = Por outro lado, quase todos os que foram chamados a pronunciar-se sobre o assunto emitiram a opinião de que, em princípio, só pela aplicação do método a que chamaremos, como o fazem

alguns relatores, estatístico, é possível determinar, mais ou menos rigorosamente, o rendimento médio de cada unidade. Todavia, é também certo que a generalidade dos chefes apontou as dificuldades na aplicação do método, mormente no que respeita a certos "tipos" de serviços a cargo das Repartições da Contabilidade Pública, cujos tempos (médios e unitários) de execução são insusceptíveis, ou quase, de mensuração exacta.

Estaria neste caso o serviço de estudo e informação de processos, o qual está sujeito a oscilações (em tempo) de tal amplitude, que difícil se torna a determinação, com expressão realista, de um tempo índice ou padrão por unidade (processo).

E no desenvolvimento deste raciocínio alguns dos pareceres expendidos classificam os serviços a cargo das Repartições desta Direcção-Geral em grupos, atendendo ao possível grau de rigor da respectiva expressão numérica:

Eis uma dessas classificações:

- Tarefas cuja representação numérica traduz com aprecíavel realidade o volume de trabalho executado;
Ex^o.: (lançamentos e registos)
- Tarefas cuja representação numérica, embora fácil, não traduz verdadeiramente o trabalho despendido na sua execução;
Ex^o.: (conferência de folhas)
- Tarefas cuja representação numérica não exprime, o volume de trabalho executado.
Ex^o.: (estudo e informação de processos)

Se bem interpretamos esta classificação ela corresponde, pela mesma ordem, a esta outra:

- Tarefas cujos tempos-índices (médio e unitário) se podem determinar com apreciável grau de exactidão;
- Tarefas cujos tempos-índices só com média exactidão podem ser calculadas;
- Tarefas cujos tempos-índices podem apresentar erros apreciáveis.

7 = A leitura dos relatórios dos Chefes permite ainda, e em síntese, concluir que, a grande maioria destes — se não todos — ao aceitarem o método estatístico (baseado na determinação de tempos médios e unitários) apresentaram simultâneamente sugestões, quer quanto ao momento e duração da recolha de dados, quer quanto à forma de os registar.

Quanto ao primeiro aspecto, foram apresentados os seguintes pontos de vista:

- A recolha de dados ser feita:

- a) durante 1 ano;
- b) durante um período longo (6 meses, por exemplo);
- c) ser feita periódicamente em alturas convenientes (de máximo, médio e mínimo volume de trabalho);
- d) ser feita durante curtos períodos, em alturas convenientemente escolhidas ainda que sem o carácter de periodicidade (sondagens).

Quanto à forma de registar os elementos colhidos pela observação directa, foram feitas diversas sugestões e apresentados até modelos de registo que, na essência, têm em vista anotar o trabalho feito num certo período e o tempo gasto em efectuar cada espécie ou tipo. Alguns defenderam o uso do actual impresso estatístico depois de convenientemente adaptado.

E outro aspecto também focado foi o do estabelecimento de uma nova classificação das espécies de serviço, para permitir a determinação do tempo unitário de cada uma, ou o aproveitamento da classificação que serviu de base aos cálculos já efectuados e que consta dos Relatórios anuais da Direcção-Geral, depois de, como convém, ser completada por forma a delimitar-se o âmbito de cada rubrica e criarem-se outras que se impõem. Assim se obteria, além de outras vantagens, uniformidade de procedimento por parte das diferentes Repartições.

III

Como se encara o problema

1 = Este capítulo dividir-se-á em duas partes. Na primeira será exposta a interpretação dos números fornecidos pelas Repartições em cumprimento do determinado no n.º. 7 da circular n.º. 305-C; na segunda procurar-se-á chegar a uma conclusão — que certamente não será a melhor mas tão-sòmente por nós como tal reputada — quanto aos processos a seguir para uma determinação tão rigorosa quanto possível do que se pretende — o rendimento médio do funcionário.

2 = O que se fez.

A análise geral e sumária dos elementos fornecidos pelas Repartições (anexos I a V) mostra:

- a) Certa disparidade — que se considera superior às oscilações normais que era de esperar — entre os tempos unitários para algumas espécies de serviço;
- b) Discordância entre a natureza dos resultados, pois umas Repartições consideram as faltas dadas pelos funcionários, outras não entram com esse factor. As do primeiro grupo porém encararam as duas hipóteses, isto é, encontraram dois rendimentos, um em relação ao número de funcionários atribuídos à Repartição, outro em relação ao número médio de funcionários presentes (no ano ou por dia);
- c) Não subordinação às epígrafes que constam do relatório para designar certas espécies de serviço, para o que, aliás e em regra, apresentam justificação;

- d) Não subordinação ao "modus faciendi" indicado no nº. 7 da aludida circular, designadamente, no que respeita a tomar em linha de conta os trabalhos extraordinários (fora das horas de expediente normal). Efectivamente, se bem interpretamos os dados numéricos que nos foi dado analisar, parece-nos que nem todas as Repartições consideraram os trabalhos extraordinários. Ora, dentro do processo preconizado em circular, esses trabalhos deveriam ser tomados em conta ao achar-se o total das horas despendidas no trabalho global de um ano de cada Repartição, o que influenciaria o número achado para expressar o rendimento médio que, em relação ao dia de trabalho, poderia, em parte por essa circunstância, vir a exceder 6^h. E tal aconteceu em relação a algumas Repartições.

Do exposto resulta não serem absolutamente comparáveis os resultados obtidos pelas diferentes Repartições.

Todavia, e não obstante as deficiências (em grande parte antevistas e confessadas no texto da circular 305-C) dos métodos empregados neste primeiro ensaio, parece que, embora com acentuado cunho precário, nos poderemos inclinar para a afirmação de que, pelo menos de um modo geral, os funcionários da nossa Direcção-Geral estão absorvidos (ou até, em alguns casos, sobrecarregados) pelo volume de trabalho a seu cargo.

Na verdade, e salvo a quota-parte de irreabilidade — que a prudência impõe admitir — dos resultados sobre que se está racionando (irreabilidade que porventura consistirá até em se ter chegado a números inferiores aos fieis tradutores dos factos), os rendimentos apurados (em função do número de funcionários) oscilam entre o mínimo de 4^h e o máximo de 7^h, correspondendo-lhes a média, para toda a Direcção-Geral, de 5^h e 7^m. Os rendimentos determinados entrando em consideração com as faltas dadas pelos funcionários (nem todas as Repartições o determinaram) variam entre 4^h e 36^m e 7^h e 11^m.

Ora, não nos devemos esquecer, que há apreciável número de pequenos afazeres que, pelo menos em muitos casos, não te-

rão sido considerados (a localização de um erro de escrita e sua rectificação, um esclarecimento directo ou telefónico que se presta, a compilação de elementos esporadicamente solicitados por entidades superiores etc., etc.). Além disso, parece de ponderar a circunstância de um ente humano não poder, como uma máquina, trabalhar ininterruptamente e sempre no mesmo ritmo, durante todo o tempo de permanência diária na sua Repartição.

3 = Actuação futura.

Esta questão do rendimento do executante nos serviços públicos constitui entre nós, pensa-se, uma inovação — em nosso entender salutar — e poderá considerar-se a generalização do que se tem feito quase exclusivamente, ao que se julga, na actividade industrial. O método de Taylor tem aí plena aplicação permitindo, através da divisão do trabalho, a determinação de tempos padrões para as diversas fases das ocupações officinais e fabris.

As Repartições Públicas, como é evidente, os processos a adoptar para alcançar a expressão numérica do rendimento de cada unidade executante, são de mais difícil aplicação.

Talvez por essa razão, alguns pretendem actuar simplesmente pela acção directa sem recorrer a expressões numéricas.

E os que assim pensam poderão basear-se em argumentos, em certa medida ponderáveis, de diversa ordem. De facto, se o chefe tem um perfeito conhecimento do serviço e das possibilidades dos funcionários, se os acompanha de perto na execução do trabalho, ministrando ensinamentos e esclarecimentos, executando por vezes, os subordinados vão adquirindo a consciência de que o seu superior conhece nos mais ínfimos pormenores as características do serviço e deles próprios. Radica-se, pois, no espírito do executante a ideia de que o seu chefe está em condições de bem avaliar das suas qualidades e da sua produtividade. Nesta convicção, o funcionário procura ser diligente e o rendimento óptimo surge como corolário.

Isto parece irrefutável.

Mas bastará esta actuação para se verificar e fundamentar, por exemplo, a necessidade de mais pessoal?

Não será então necessário traduzir, com maior ou menor aproximação, a actividade funcional por números?

Não serão os dados numéricos os únicos susceptíveis de possuir a eloquência necessária para demonstrar que o serviço está equitativamente distribuído pelos funcionários?

Em rigor, o chefe não se socorre sempre, pelo menos "in mente", de valores numéricos ao pretender distribuir o serviço equitativamente?

Não será, pois, de tentar a introdução dos números na apreciação da produtividade dos funcionários?

Eis algumas perguntas a que, em nosso parecer, se deve responder afirmativamente.

*

Não se desconhece as dificuldades da questão mas entendemos ser de tentar a progressiva remoção das mesmas.

Essas dificuldades consistirão nos desvios que na prática se obterão em relação aos valores numéricos determinados anteriormente. Mas poderão fazer-se correcções sucessivas, percorrer-se vários estádios, indo-se assim obtendo valores afectados de erros progressivamente menores. E, em nossa opinião, o conhecimento da natureza e complexidade do serviço e das características de cada funcionário serão os factores correctivos de que o chefe disporá para evitar que a aplicação fria e mecânica do rendimento determinado aritmeticamente não vá causar perturbações na marcha dos serviços.

*

Em nosso entender — e as considerações anteriores de certo modo deixam transparecer este pensamento — a questão do ren

dimento reveste dois aspectos distintos.

O primeiro consistirá em obter-se, com a aproximação possível, a determinação do rendimento médio do executante em cada Repartição e, por conseguinte, na Direcção-Geral.

O segundo, conseqüente do anterior, compreenderá a determinação dos limites entre os quais deve variar o rendimento padrão. E é nesta fase que terá porventura interferência o método empírico.

A comparação dos afastamentos ou desvios dos rendimentos apurados pelas Repartições em relação aos extremos do campo de variação do rendimento padrão, já nos permitiria delinear o painel indicador das suas posições, absolutas e relativas — tendo também em conta o volume e características do serviço de cada uma das Repartições —, no que toca a pessoal e, como resultado, a efectivação de uma redistribuição do mesmo, além de outras medidas que as conclusões impuzessem (como seja o propôr-se o aumento dos quadros) em ordem a conseguir-se uma maior eficiência e equidade.

Não se nega — nem se duvida sequer — que na actual organização das Repartições da nossa Direcção-Geral se verifique apreciável grau de eficiência e equidade. No entanto, os anseios, aliás compreensivos, de quem dirige, consubstanciam-se na expressão corrente e lapidar: "mais e melhor". É inerente ao homem o desejo utópico de atingir a plena perfeição e desse benéfico estado de alma não resultará, sem dúvida, a consecução desse máximo mas decorrerão, indubitavelmente, sucessivas melhorias.

Dotadas todas as Repartições com o pessoal que fosse julgado conveniente em face do volume de serviço actual e do rendimento que vier a ser tomado como padrão, se posteriormente se verificasse o acréscimo (ou decréscimo) de trabalho, em volume conhecido, facilmente se determinaria o número de unidades a aumentar (ou a diminuir) para que o rendimento se mantivesse den-

tro dos limites considerados aceitáveis.

É evidente que o possível rigor na determinação do rendimento padrão e o estabelecimento criterioso das margens, para mais e para menos, a atribuir a esse rendimento, constituem uma das chaves da questão. Mas parece também intuitivo que um rigor absoluto deve considerar-se inatingível e que o relativo e almejado rigorismo só pode ser conseguido por etapas.

Para se obter a possível aproximação das realidades, procurar-se-ia, periodicamente, fazer novos ensaios e assim corrigir os números anteriormente obtidos.

Poder-se-ia mesmo, pelo menos por agora, eliminar do cálculo dos tempos padrões, certas espécies de serviços, como seja o estudo de processos.

*

Mas, outra atitude se pode tomar.

Na verdade interessará o acentuado rigor que tanto nos está preocupando?

Não interessará mais fixar normas uniformes de actuação das Repartições por forma a que os erros que necessariamente todas cometerão sejam quase da mesma ordem de grandeza.

Em tais circunstâncias, os números obtidos pelas Repartições interessariam mais pelo seu valor relativo e poderiam, considerados no campo absoluto, não apresentar certo nível de realismo.

Deve-se no entanto afirmar — embora conscientes das críticas a que nos prestamos — que não se está no convencimento absoluto da impossibilidade de obter números com um grau de aproximação suficiente para os fins em vista. Deve ser tudo uma questão de forma de proceder, de maior ou menor número de observações, de caminhar por fases, lentamente mas com segurança. E esse grau conveniente de exactidão poderá, talvez, obter-se, apesar de todos os óbices resultantes da índole acentuadamente intelectual de certas tarefas dos serviços públicos e da variabilidade e hetero

geneidade dos factores accidentais que influem na respectiva execução.

Não é um princípio científico o de que, numa série de observações, os erros fortuitamente cometidos tendem a compensar-se?

E não é em obediência a este princípio que a média dos valores observados é tomada como valor mais provável (repare-se: não se diz exacto) da grandeza a medir?

Não será, então, lógica a atitude mental que temos vindo a exteriorizar?

Bastará a consideração de que, em qualquer ramo de conhecimento humano, o estabelecimento da norma — fiel tradutora do fenómeno — nunca se conseguiu de jacto, para justificar a resposta afirmativa à última pergunta formulada. Na verdade, o enunciado dos princípios incontestados têm sido sempre o fruto de uma actividade contínua, duradoira e laboriosa.

Se todos que têm procurado as soluções dos problemas difíceis pretendessem encontrá-las às primeiras tentativas e desistissem dos empreendimentos logo que constatassem a dificuldade ou aparente impossibilidade de atingirem a desejada meta, talvez que a humanidade estivesse ainda hoje apenas com o grau de conhecimentos e de civilização característicos do homem primitivo.

*

Depois do exposto poderemos assim sintetizar o nosso pensamento:

- a) No âmbito das soluções absolutamente rigorosas a questão a resolver reveste-se de muita dificuldade;
- b) Mas parece que o problema, pela sua natureza, pode e deve situar-se num plano de exactidão conveniente. Mesmo assim algumas dificuldades ainda se apresentam;
- c) De qualquer forma, e em especial partindo do que se admite em b), há que procurar vencer os escolhos avançando lenta, cautelosa e seguramente, mas nunca desistir.

E a estimular a nossa perseverança na defesa da ideia contida na alínea c), está o facto de, ainda recentemente, termos tomado conhecimento que num país da América do Sul se procedeu a estudos desta natureza.

De lamentar que não nos seja possível, por carência de fontes, conhecer, com algum pormenor, dos métodos que foram utilizados.

Sabemos, todavia, que o critério seguido baseou-se na determinação de tempos de execução.

*

C O N C L U S Õ E S

1 = Assente que, não obstante todos os seus inconvenientes, parece ser o método das contagens e da avaliação de tempos, o único a seguir, julgamos que o procedimento a adoptar é o de procurar aperfeiçoar quanto possível este processo e applicá-lo a uma segunda tentativa. Para o efeito, assentar-se-ia em normas a seguir uniformemente por quase todas as Repartições (admitem-se que a Central e a 1ª., pelas características dos serviços a seu cargo, terão que seguir caminhos adaptados a essas características, embora possam obter resultados comparáveis com os de outras Repartições).

2 = O primeiro problema a resolver é o das rubricas designativas das espécies de serviço pois, parece que, como o afirmam algumas Repartições, as que constam do relatório da Direcção-Geral não satisfazem inteiramente ao fim a atingir.

O mapa a preencher para o cálculo do trabalho anual da Repartição seria do modelo nº. 1, junto, quase igual ao que foi apresentado pela 12ª. Repartição e nele se consideraria todo o serviço, inclusive o que for extraordinariamente remunerado. O aludido modelo vai parcialmente preenchido, a título exemplificativo e contém notas explicativas da sua utilização.

Admite-se a possibilidade deste modelo ser aperfeiçoado e completado com rubricas especiais correspondentes a serviços próprios de determinadas Repartições. Para tanto, poderão as mes-

mas apresentar as suas sugestões, visto que elas — e não nós — é que estão em condições de sentir a necessidade de melhorar o modelo e de indicar a natureza dos aperfeiçoamentos a introduzir.

Tem-se como certo que a Repartição Central e a 1.^a terão que apresentar modelos com epígrafes, que se adaptem aos serviços que têm a seu cargo.

3 = O preenchimento do modelo referido no número anterior implica, em relação à maioria dos serviços nele enumerados, o conhecimento do tempo médio de execução da unidade de cada espécie de serviço⁽¹⁾. Para determinação desses tempos poder-se-ia proceder do seguinte modo:

Seriam escolhidos 4 meses no ano, por forma a apanhar-se os períodos de intensidade, média máxima e mínima de serviço (poderia ser Janeiro, Abril, Agosto e Dezembro). Durante eles seriam distribuídos aos funcionários, para preenchimento, mapas de modelo n.º 2.

Esses mapas seriam visados pelo chefe de secção que vigiaria a marcha dos testes e o registo dos resultados.

Poder-se-ia distribuir estes mapas apenas a um número limitado de funcionários (3; por exemplo, salvo se vier a ser entendido conveniente o seu uso generalizado) criteriosamente escolhidos pelos chefes de secção. Supõe-se, é claro, que há vários funcionários executando serviços da mesma espécie.

Pelo que respeita aos serviços — como o de registo de entradas — que ocupam apenas, em regra, um funcionário, haveria só que considerar o trabalho dessa unidade que, no entanto, poderia não ser sempre o mesmo indivíduo.

(1) Afigura-se que em relação a certas epígrafes do modelo n.º 1 será preferível considerar apenas o tempo total da tarefa. Tal é o caso, por exemplo, da epígrafe 48 do mesmo modelo.

Por meio do mapa do mod. n.º 3 obter-se-ia o resumo diário do serviço da secção e o tempo gasto em executá-lo. Conseguir-se-ia, assim, para cada espécie de serviço, o tempo unitário de execução, influenciado já pelas qualidades diferentes dos funcionários, visto ter sido obtido através de números extraídos dos mapas por eles apresentados.

Finalmente, pelo mapa do modelo n.º 4 obter-se-ia o mesmo tempo unitário para cada espécie de tarefa, mas agora com maior grau de precisão em virtude de ter sido de um mês a duração da observação.

Se achássemos depois a média dos tempos unitários obtidos para cada um dos 4 meses em que incidiu a observação, teríamos um número que poderíamos tomar para tempo (unitário) padrão para cada espécie de serviço.

É de acentuar que por este meio seriam obtidos os tempos necessários para apresentar o rendimento diário de cada um dos funcionários da Secção, da Repartição e da Direcção-Geral, com a consequente possibilidade de comparação com o rendimento médio (padrão).

Se às Repartições for determinado o cálculo do rendimento com base nos tempos indicados, a Direcção-Geral poderá determinar um rendimento padrão por média dos que forem apresentados.

Também neste processo de determinação de tempos unitários se admite que para a Repartição Central --- sobretudo no serviço de pensões --- e para a 1.ª Repartição, o período de análise com vista às determinações dos tempos padrões tenha que ser maior, talvez mesmo um ano.

4 = Determinados os tempos unitários achar-se-ia o rendimento médio do executante efectuando:

- a) A multiplicação do número anual (extraídos dos elementos estatísticos) de unidades de cada espécie de tarefa, incluindo trabalhos extraordinários, pelo respectivo tempo unitário de execução;

- b) A soma dos produtos assim obtidos (1 por cada espécie de serviço da Repartição);
- c) A divisão do tempo total apurado em b) pelo número médio de funcionários da Repartição — rendimento médio anual de um funcionário;
- d) A divisão do número obtido em c) pelo número de dias úteis do ano, obtendo-se assim o rendimento médio diário de um funcionário (sem considerar faltas e licenças);
- e) A divisão do número obtido em c) pelo número de dias úteis do ano abatido do número médio de ausências — rendimento médio diário em função das presenças.

A consideração do número médio de funcionários da Repartição, a que se aludiu na alínea c), resulta da possibilidade de, durante o ano, o número deles não ser constante por virtude de saída ou entrada de alguns ao serviço.

Considerou-se conveniente a determinação de dois rendimentos diários, indicados nas alíneas d) e e), a fim de que os confrontos a efectuar possam conduzir a conclusões justas.

Pode acontecer que, por virtude de grande intensidade de trabalhos extraordinários (fora do expediente normal), sejam atingidos rendimentos próximos de 6h.

O número médio de ausências durante o ano obter-se-á dividindo o número total das mesmas pelo número de funcionários.

5 = Para o caso, que parece aconselhável, de se pretender que, nos moldes gizados, só se apresente em 1958 — visto que o ano de 1957 seria de observação de tempos unitários, — o rendimento médio, afigura-se conveniente que esses tempos fossem previamente centralizados e determinadas as médias, obtendo-se assim para cada espécie de serviço um tempo unitário único, a ser utilizado pelas Repartições, para tarefas da mesma natureza.

Efectivamente, não parece que sejam propícios a compara-

ções rendimentos calculados pelas Repartições com base em tempos unitários divergentes.

*
* *
*

Julga-se que pelo processo exposto, não obstante todas as suas deficiências, se obterão resultados que, pelo menos, não vi rão eivados de determinados erros verificados no primeiro apuramento do rendimento e que tornaram os valores finais não absolutamente comparáveis.

É evidente que se trata de uma fase de trabalho a que outras se seguirão, com vista a resultados cada vez mais reais.

Para serem postas em execução as sugestões contidas neste pe queno e despretencioso trabalho poderiam as mesmas ser convertidas, através de circular, em normas a observar por todas as Repartições.

A finalizar considera-se imperativo esclarecer:

- Que os modelos preconizados foram escolhidos com base no que foi sugerido por alguns dos Snrs. chefes de sec ção; também o método proposto contém muito do que foi apresentado nos relatórios analisados.
- Que para o preenchimento dos aludidos modelos não se dão instruções especiais por tal nos parecer desnecessário, dada a simplicidade do respectivo riscado e as indicações constantes (algumas a título exemplificativo) do modelo n.º 1.

*

ANEXOS

Resumo dos elementos apresentados pelas repartições de despesa, os quais serviram de base para a determinação do rendimento médio de cada funcionário

(Os tempos vão expressos em minutos)

Designação dos serviços	2.ª Repartição			3.ª Repartição			4.ª Repartição			5.ª Repartição			6.ª Repartição (a)			7.ª Repartição (b)			8.ª Repartição			9.ª Repartição			10.ª Repartição			11.ª Repartição			12.ª Repartição			Corporações			
	Número total	Tempo unitário	Tempo total	Número total	Tempo unitário	Tempo total	Número total	Tempo unitário	Tempo total	Número total	Tempo unitário	Tempo total	Número total	Tempo unitário	Tempo total	Número total	Tempo unitário	Tempo total	Número total	Tempo unitário	Tempo total	Número total	Tempo unitário	Tempo total	Número total	Tempo unitário	Tempo total	Número total	Tempo unitário	Tempo total	Número total	Tempo unitário	Tempo total	Número total	Tempo unitário	Tempo total	
Registos de entrada e expedição:																																					
1. Correspondência entrada	11 661	5	58 305	4 911	5,5	27 000	5 539	6,2	34 707	17 155	3	51 468	-	-	-	1 531	30	45 930	7 559	3	22 677	1 293	8	10 344	9 454	6	56 724	5 096	6	30 576	2 364	10	23 640	1 219	5	6 090	
2. Correspondência expedida	10 384	31,2	323 980,8	8 295	2,5	20 700	8 841	1,5	13 553	11 876	5	59 382	-	-	-	1 127	45	50 715	6 772	10	67 720	1 115	6	6 690	19 268	5	96 304	6 433	30	192 990	2 780	8	22 240	1 469	4	5 874	
3. Fichas de processos escrituradas	388	5	1 940	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
4. Folhas (etc.) entradas	17 692	3,2	56 614,4	7 686	5	38 400	9 102	2,9	27 033	190	10	1 902	-	-	-	79	15	1 185	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
5. Autorizações de pagamento expedidas	17 474	4	69 896	7 635	4	30 540	8 901	1,5	13 352	12 415	2	24 828	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
6. Guias de remessa de autorizações	5 056	3,5	17 696	2 698	1	2 698	2 576	3,2	8 269	10 938	1	10 938	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Estudo e informação de processos:																																					
7. Processos despachados através da Direcção-Geral	969	180	174 420	-	-	-	292	90	26 280	328	60	19 680	-	-	-	363	180	65 340	340	60	20 400	65	150	9 750	403	90	36 270	247	180	44 460	263	205	53 915	-	-	-	
8. Processos submetidos a despacho ministerial pelas Repartições	139	180	25 020	-	-	94 020	647	60	38 820	-	-	-	-	-	-	149	120	17 880	193	60	11 580	70	150	10 500	434	90	39 060	194	180	34 920	90	152	13 680	-	-	-	
9. Informações prestadas em outros processos	6	180	1 080	-	-	-	212	30	6 360	44	30	1 320	-	-	-	-	-	-	78	15	1 170	13	120	1 560	158	90	14 220	128	180	23 040	20	60	1 200	-	-	-	
Conferência e liquidação de despesas:																																					
10. Abonos conferidos e verificados	266 027	3	798 081	51 051	4	204 204	36 787	3,5	128 754	50 162	5	250 812	-	-	-	9 336	5	46 680	372 315	2	744 630	5 550	15	83 250	309 191	3	927 573	275 293	5	1 376 460	22 282	4	69 019	23 291	-	-	6 990
11. Documentos analisados na conferência	182 524	2,5	456 310	41 619	5	208 095	65 163	3	195 489	-	-	-	-	-	-	35 825	3	107 475	106 954	2	213 908	16 516	4	66 064	116 835	3	350 505	221 845	0,5	110 922	33 734	2,7	85 771	25 300	-	-	189 420
12. Lançamentos nas c/c do cabimento	107 670	1,5	161 505	37 828	3	113 484	37 569	1,9	71 606	-	-	-	-	-	-	3 819	7,5	28 834	33 985	2	67 970	9 222	4	36 888	135 838	2	271 676	55 616	1	55 616	13 151	2,5	32 877	8 413	3,8	32 250	
13. Lançamentos nos balancetes mensais das liquidações efectuadas	15 657	4,5	70 456,5	3 594	1	3 594	8 293	0,5	4 146	-	-	-	-	-	-	1 149	1	1 149	3 545	1	3 545	1 357	2	2 714	12 765	5	63 825	5 984	8	47 868	2 914	1	2 914	1 000	8,2	8 239	
14. Contas de transportes em c/c conferidas e lançadas	267	14,2	3 791,4	271	22	5 962	348	30	10 440	141	15	2 118	-	-	-	102	25	2 550	336	20	6 720	12	15	180	135	4	540	474	30	14 220	23	15	345	281	6,4	1 791	
15. Contratos analisados e registados	388	30	11 640	64	60	3 840	98	15	1 470	454	25	11 352	-	-	-	-	-	-	1 219	10	12 190	11	30	330	-	-	401	30	12 030	12	45	540	60	5	300		
16. Extractos do Diário do Governo sobre situações do pessoal	-	-	-	-	-	-	678	3	2 034	687	4	2 748	-	-	-	365	3	1 095	732	2	1 464	182	15	2 730	3 235	1	3 235	987	15	14 802	515	4	2 060	990	8	7 920	
Cabimento e pagamentos — Serviços da conta:																																					
17. Lançamentos no registo geral de autorizações	17 473	6	104 838	7 769	4	31 020	8 940	1,9	16 807	10 910	5	54 540	-	-	-	2 783	5	13 915	17 683	1	17 683	1 797	3	5 391	52 411	2	104 822	12 435	1	12 435	1 897	3	5 691	2 757	2	5 514	
18. Lançamentos nas c/c das dotações (liquidações)	34 236	2,1	71 895,6	2 241	3	67 260	28 100	2,1	60 021	46 487	6	278 922	-	-	-	2 749	5	13 745	30 457	1	30 457	7 818	7,5	58 635	66 271	1	66 271	39 932	1	39 932	8 728	2,8	24 438	5 587	2,1	11 733	
19. Lançamentos nas c/c das dotações (pagamentos)	38 501	4,4	169 404,4	14 742	5	73 680	19 150	1,9	35 427	38 799	4	155 196	-	-	-	3 202	2	6 404	29 124	2	58 248	3 318	3	9 954	84 265	2	168 530	26 764	1	26 764	4 147	4,5	18 661	5 369	4	23 623	
20. Lançamentos nas c/c das despesas com contrapartida em receita ou sujeitas a reembolso	1 078	4	4 312	296	3	888	854	3	2 562	57	3	168	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
21. Lançamentos no livro de cativos	1 355	3,6	4 878	34	-	360	80	5	400	334	8	2 670	-	-	-	160	15	2 400	30	3	90	-	-	-	185	2	370	4 737	3	14 208	1 389	2,5	3 472	-	-	-	
22. Lançamentos e averbamentos nas fichas de alterações orçamentais	830	11	9 130	573	12	6 840	622	20	12 440	151	5	750	-	-	-	236	25	3 900	186	3	558	10	6	60	415	1	415	41	3	120	65	15	975	48	3,6	1 728	
23. Contas de pagamentos (mod. 22) conferidas	283	34,5	9 763,5	240	30	7 200	87	15	1 305	243	45	10 932	-	-	-	24	2	3 900	270	240	64 800	31	1 020	31 620	216	1 080	240 840	268	30	8 040	159	25	3 975	193	34,5	6 658	
24. Recibos conferidos e descarregados	249 703	1,2	299 643,6	54 917	1,5	82 320	14 639	1,2	17 566	10 867	2	21 732	-	-	-	7 670	5	41 040	59 237	2	118 474	6 178	7,5	46 335	281 121	3	843 363	89 112	1	89 112	18 599	2,4	44 638	15 897	1,2	19 076	
Serviços próprios das Repartições:																																					
25. Requisições de fornecimentos emitidas	764	8,6	6 570,4	70	5	360	76	5	375	81	5	402	-	-	-	-	-	-	155	1	155	43	5	215	105	2	210	64	15	960	40	5	200	-	-	-	
26. Lançamentos no registo diário de facturas e outros documentos	2 302	2,5	5 755	131	-	6 120	43	2	160	63	3	186	-	-	-	-	-	-	299	0,5	149,5	39	8	312	160	2	320	101	2	202	366	3	1 098	-	-	-	
27. Folhas processadas	119	11	28 083	38	-	-	303	189	8 127	422	25	10 548	-	-	-	-	-	-	103	120	13 180	47	270	12 690	44	180	7 920	52	-	-	-	-	-	-	-		
28. Abonos constantes das folhas processadas	2 553	4	176	460	2	21 075	320	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	410	2	826	240	7	140	895	10	8 950	520	360	18 720	39	5	11 700	-	-	-	
29. Fichas de inventário escrituradas	44	4	176	535	22,6	21 075	372	45	14 400	687	20	13 740	-	-	-	259	10	100	42	3	126	20	7	140	245	5	1 225	10	15	150	32	15	480	-	-	-	
30. Guias de reposição passadas, registadas e expedidas	1 882	47,5	89 395	20	67	1 340	13	45	585	57	5	232	-	-	-	5	55	275	587	15	8 805	86	15	1 290	1 152	60	69 120	625	30	18 750	228	28	6 384	-	99	40	3 960
31. Verbas constantes das guias de reposição	2 267	43,4	16 492	44	5	11 100	114	15	180	1 474	20	29 478	-	-	-	8	60	480	774	35	9 065	121	1	60	94	10	940	44	30	1 320	317	25,6	8 115	-	-	-	
32. Anulações efectuadas	380	25	18 100	601	-	16 740	599	20	2 280	878	6	5 268	-	-	-	9	20	180	416	10	4 160	192	15	2 880	242	45	10 890	81	15	1 212	22	25,5	561	-	9	40	360
33. Verbas constantes das anulações	632	15	5 520	48	-	-	10	360	3 600	-	-	-	-	-	-	9	20	180	467	10	4 670	16	60	960	368	45	16 560	20	20	420	42	10	420	-	-	-	
34. Guias de receita passadas, registadas e expedidas	388	49	8 820	2 776	-	17 280	5 032	2,6	12 962	-	-	-	-	-	-	7	1 080	7 560	58	120	6 960	42	120	2 040	2 728	2	5 456	193	60	1 2							

Repartição Central

Designação dos serviços	Número total (a)	Tempo unitário	Tempo total
Processos organizados	238	60	14 280
Abonos conferidos	56 512	2	113 040
Alterações efectuadas nos registos	709	10	7 080
Capas de processos anotadas	323	15	4 860
Fichas anotadas	965	10	9 660
Despachos	365	240	87 600
Registos { Livros	1 433	2	2 880
{ Ficheiros	3 944	10	39 480
Guias de reposição solicitadas — incluindo o respectivo cálculo	90	10	900
Títulos passados	69	15	1 020
Averbamento nos títulos	114	10	1 140
Fichas preenchidas (novas)	670	5	3 360
Ofícios minutados	1 997	75	149 760
Certidões e atestados	50	60	3 000
Capas substituídas	300	10	3 000
Recibos (fiscalização dos atestados passados no mês de Julho)	3 328	5	16 620
Conferência de processos pelo ficheiro. Lançamentos nas c/correntes	3 944	3	11 880
Conferência de abonos incluídos em folha, pelo ficheiro	2 455	2	4 860
Verificação dos cálculos dos ofícios de abono	9 418	0,5	4 740
Fichas de legislação e doutrina	300	20	6 000
	200	30	6 000
Registo nos livros de entrada { Ofícios entrados .	22 085	5,5	121 440
{ Ofícios expedidos.	17 426	3	52 260

Repartição Central

Designação dos serviços	Número total (a)	Tempo unitário	Tempo total
Expedição de ofícios	17 426	3	52 260
Expedição de títulos, saques, etc.	2 306	2	4 620
Entrada de "notas demonstrativas"	26 908	2	53 820
Registo de informações	687	0,5	720
			776 280

(a) Estes números respeitam ao ano de 1953. — Não se basearam nos elementos estatísticos de 1954, em virtude de neste ano terem sido realizados trabalhos extraordinários em resultado da publicação dos Decretos-Leis n.ºs. 39 842 e 39 844, de 7 de Outubro do mesmo ano.

Nota: Por motivos que justificou, a Repartição apresentou relatório orientado em sentido que só permitiu elaborar este mapa, relativamente a parte do serviço a seu cargo. No entanto, relativamente ao restante serviço (abono de família) foi indicado, e justificado o seu apuramento, o rendimento médio (expresso em número de abonos conferidos, por mês e por funcionário) de 1 800 abonos. Neste rendimento estão incluídas todas as operações inerentes à conferência dos abonos.

1a. Repartição

Designação dos serviços	Número total	Tempo unitário	Tempo total
I - Orçamento das receitas:			10 080
1) Preparação			2 880
2) Mapas de despesa com compensação em receita			2 880
3) Mapa nº. 1 do resumo comparativo e das principais alterações			720
4) Elementos para o relatório e da receita extraordinária			3 960
5) Mapa do triênio e seu resumo ..			51 660
6) Observações das receitas			
II - Alterações à previsão das receitas:			
1) Registo permanente, resumos por meses e anual			9 900
2) Apanhados para as contas			4 320
3) Conferência com o registo de créditos, separata anotada e verificação cobranças			2 340
III - Estornos de receitas:			
1) Apreciação, verificação cabimento e elaboração de verbetes .			15 000
2) Lançamentos, conferência e encerramento dos livros			39 960
3) Anotações			22 500
IV - Instruções aos cofres			540
V - Organização de modelos e abertura de rubricas:			
1) Das contas, para uso dos cofres e outros			4 680
2) Folhas de escrita			16 200

1ª. Repartição

Designação dos serviços	Número total	Tempo unitário	Tempo total
VI - Contas mensais provisórias:			
1) Conferência, rectificação e anotação de tabelas			46 080
2) Serviço consulados			2 880
3) Escrituração e sua conferência-contrôle			155 520
4) Mapas auxiliares e para publicação			48 240
5) Conferência de provas			23 040
6) Preparação e arrumação dos elementos de escrita			4 320
7) Fichas provisórias			9 360
VII - Conta anual provisória:			
1) Conferência de tabelas			11 880
2) Serviço consulados			1 080
3) Contrôle do serviço anual com o mensal			28 800
4) Escrituração e sua conferência .			65 160
5) Mapas auxiliares e para publicação			10 800
6) Reposições abatidas (acerto) ...			4 680
7) Processo de encerramento e relatório			12 600
8) Conferência de provas			5 760
9) Conferência e arrumação final dos elementos de escrita			17 280
10) Fichas definitivas			7 560

1a. Repartição

Designação dos serviços	Número total	Tempo unitário	Tempo total
VIII - Conta anual definitiva:			
1) Actualização da conta provisória			3 240
2) Mapas auxiliares e para publicação			9 720
3) Parecer das Contas Públicas			2 160
			23 400
IX - Contas correntes			
X - Legislação, doutrina, registos e anotações:			
1) Fichas das rubricas de receita .			18 000
2) Registos de processos de restituição e entregas fora do prazo (verbetes)			4 200
3) Diários do Governo			12 960
4) Elementos estatísticos			180
XI - Estudo de processos e elaboração de informações	55	90	5 400
XII - Estudo de processos e elaboração de correspondência	(of9) 1 700	30	51 000
XIII - Serviço dactilográfico			42 720
XIV - Entrada, saída e arquivo de expediente			4 680
XV - <u>Contas provisórias:</u>			
1 - Despesa orçamental:			
a) Conferência dos mapas modelo c/14 e dos fundos saídos constantes das tabelas			4 500
b) Mapas auxiliares e para publicação			25 920

1ª. Repartição

Designação dos serviços	Número total	Tempo unitário	Tempo total
XV - <u>Contas provisórias:</u> (Cont.)			
2 - Operações de tesouraria:			
a) Abertura de rubricas nos livros de escrita			900
b) Conferência de tabelas mensais, sua escrituração e controle			76 500
c) Mapas auxiliares e para publicação			43 920
3 - Balancete:			
a) Conferência de saldos			1 440
b) Mapas auxiliar e para publicação			5 040
4 - Estornos:			
a) Apreciação, elaboração de verbetes e sua efectivação nos livros e nas tabelas			27 300
5 - Serviços complementares da conta de Janeiro a Dezembro:			
a) Conferência e acerto dos pagamentos da despesa orçamental			2 880
b) Encerramento da conta e elementos para o "Relatório" ...			4 320
6 - Revisão de provas:			
a) Mapas e relatório			9 000
XVI - <u>Conta Geral:</u>			
1 - Despesa orçamental:			
a) Conferência dos fundos saídos, sua escrituração e controle .			10 080
b) Conferência dos mapas mod.c/15			14 460

1ª. Repartição

Designação dos serviços	Número total	Tempo unitário	Tempo total
XVI - <u>Conta Geral:</u> (Cont.)			
2 - Operações de tesouraria:			
a) Conferência das tabelas anuais, sua escrituração e controle .			5 280
b) Encerramento da escrita e actualização do ficheiro geral.			14 100
3 - Tabela da Direcção-Geral:			
a) Conferência das c/c dos Banqueiros do Tesouro			6 480
b) Elaboração e controle dos mapas das "Operações por encontro"			2 160
c) Organização da tabela			2 160
4 - Trabalhos finais:			
a) Mapas auxiliares e para publicação			8 100
b) Actualização do "Relatório" ..			1 080
c) Revisão de provas			4 320
XVII - <u>Escrita subsidiária:</u>			
1 - Contas correntes:			
a) Depósito de garantia de despesas realizadas pelo Estado a requisição de particulares ..			18 060
b) Hospitais			17 880
c) Garantia de contratos			60
d) Cauções de prestamistas			60
2 - Conferência			64 740
XVIII - <u>Alterações orçamentais:</u>			
1 - Exame e registo			10 200
2 - Determinação de novos duodécimos.			4 320
3 - Encerramento do livro			3 600

1ª. Repartição

Designação dos serviços	Número total	Tempo unitário	Tempo total
XIX - Conferência de saldos para acerto das rubricas de "Operações de Te ^u souraria"			36 720
XX - Outros serviços (Certidões, coordenação de modelos referentes a tabelas, registo de indemnizações, leitura do "Diário do Governo", etc.			10 320
XXI - Estudo de processos e elaboração de correspondência	(Ofs) 1 500	30	45 000
XXII - Serviço dactilográfico			45 720
XXIII - Entrada, saída e arquivo de expediente			4 680
XXIV - Escrita do livro "Diário e Razão" .			5 760
XXV - Estudo e elaboração de informações respeitantes a processos apresentados a despacho, não incluindo correspondência:			
1 - Acumulações	217	60	13 020
2 - Despesas de anos económicos findos.	167	30	5 010
3 - Pessoal	11	120	1 320
4 - Vários:			
a) Indemnizações	22	20	450
b) Julgamento de contas	20	180	3 600
c) Outros	13	180	2 340
XXVI - Elaboração de correspondência, ficheiros e outros serviços incluindo o estudo de processos não apresentados a despacho	(Ofs) 1 450	30	43 500

1ª. Repartição

Designação dos serviços	Número total	Tempo unitário	Tempo total
XXVII - Elaboração de diplomas permitindo pagamentos pelas dotações de "Despesas de anos económicos findos" e outras	11	360	3 960
XXVIII - Serviço do pessoal			
1 - Entrada de correspondência	1 236	5	6 180
2 - Saída de correspondência	1 396	4	5 580
3 - Estudo de processos e elaboração de informações:			
a) Autorização para a realização de concursos, nomeações, promoções, celebração de contratos, requisição de funcionários para outros organismos do Estado e concessão de fardamentos ao pessoal menor	28	120	3 360
b) Pedidos de licença graciosa, para tratamento e ilimitada; abono de vencimento de exercício, pedidos de residência fora da sede oficial, de passagens de certidões e de restituição de documentos entregues para concursos	502	15	7 530
c) Consultas especiais que obrigaram a busca de elementos e estudo bastante demorados	35	600	21 000
4 - Preenchimento de bolétins:			
a) Para classificação de candidatos aos concursos	255	25	6 375
b) Para inscrição dos funcionários como contribuintes da Caixa Geral de Aposentações e para inspecção pela Junta Médica do Ministério	43	15	645
5 - Termos de posse	22	80	1 760

1ª. Repartição

Designação dos serviços	Número total	Tempo unitário	Tempo total
XXVIII - Serviço do pessoal (Cont.)			
6 - Registos nos ficheiros	584	30	17 500
7 - Intercalação no ficheiro de ficha de funcionários entrados ao serviço ..	426	5	2 130
8 - Organização de fichas de novos funcionários	19	60	1 140
9 - Registo mensal das faltas e licenças nas fichas respectivas	4 992	6	29 952
10 - Elaboração da lista de antiguidades.			12 600
11 - Organização dos elementos estatísticos para o Relatório anual			9 000
12 - Recenseamento eleitoral			7 200
13 - Contratos (minutar, conferir antes e depois de dactilografados, selar e conclusão das cópias depois de celebrados e aprovados	24	90	2 160
14 - Certidões de documentação entregue para admissão aos concursos de aspirantes e outros (minutar e conferir antes e depois de dactilografados)	21	90	1 890
15 - Elaboração das actas dos concursos:			
a) Para aspirantes	5	150	750
b) Para 3 ^{os} . oficiais	20	90	1 800
16 - Verificação da documentação entregue pelos candidatos ao concurso de aspirantes — número de candidatos...	242	35	8 470
17 - Anotação do movimento do pessoal no livro da distribuição pelas Repartições, na lista de antiguidades, no registo de vacaturas e nos mapas do quadro respectivo			8 640
18 - Organização de processos de novos funcionários	19	30	570

1ª. Repartição

Designação dos serviços	Número total	Tempo unitário	Tempo total
XXVIII - Serviço do pessoal (Cont.)			
19 - Diplomas de funções públicas	35	20	700
20 - Extractos do "Diário do Governo" sobre situações do pessoal	501	10	5 010
21 - Arquivo de correspondência			15 600
22 - Elaboração das notas de faltas	12	60	720
23 - Abertura dos livros do ponto, incluindo o das horas extraordinárias do pessoal menor	12	60	720
24 - Registo das informações	501	2	1 002
25 - Circulares	6	30	180
26 - Ordens da Direcção	14	10	140
27 - Leitura diária dos "Diários do Governo"	303	20	6 060
28 - Arquivo diário dos "Diários do Governo"	303	10	3 030
29 - Elaboração de correspondência (offícios, notas, relações de candidatos admitidos aos concursos e das suas admissões, portarias, etc. ...)	1 356	15	20 340
XXIX - <u>Serviços gerais:</u>			
1 - Entrada de correspondência	5 270	5	26 340
2 - Saída de correspondência	4 941	4	19 800
3 - Arquivo de processos (registo, ordenação e arrumação)	450		27 000
4 - Arquivo privativo da Repartição (ordenação, arrumação e conservação em ordem de toda a documentação da Repartição, serviço de requisições, devoluções e transferência de documentação para o Arquivo Geral)			6 060

1ª. Repartição

Designação dos serviços	Número total	Tempo unitário	Tempo total
XXIX - Serviços gerais: (Cont.)			
5 - Impressos de contabilidade pública para uso nas Direcções e Secções de finanças (apreciação dos pedidos e sua execução)			47 520
6 - Património e material de expediente (serviços relativos ao inventário; requisição, guarda e distribuição de material e expediente; enquadramentos; reparações e beneficiações em móveis e imóveis; serviço de apuramento e cobrança de chamadas telefónicas particulares).			23 400
7 - Elaboração de correspondência	290	15	4 380
			1 794 814

Nota - Por motivos que justificou a Repartição apresentou o seu relatório por forma que não permitiu o preenchimento de todas as colunas deste mapa.

Serviço da Intendência-Geral do Orçamento

Designação dos serviços	Número total	Tempo unitário	Tempo total
Correspondência recebida	2 892	13	37 596
Correspondência expedida	3 769	6	22 614
Alterações de rubrica	18	30	540
Créditos especiais	465	120	55 800
Classificação de despesas	13	360	4 680
Orçamento para "visto"	747	330	246 510
Transferência de verba	118	120	14 160
Balancetes conferidos	175	30	5 250
Mapas das autarquias locais	327	25	8 175
Mapas sintéticos do preâmbulo	8	8	3 840
Decretos publicados sobre alterações ao orçamento	43	720	30 960
Elementos estatísticos	-	-	1 440
Recenseamento eleitoral	-	-	60
Informações sobre cedência de orçamen- tos	-	-	420
Informação do fim do ano — prazo de alterações orçamentais	-	-	30
Conferência dos balancetes da Comissão de Compras	-	-	90
Contas do Livro Único do Ensino Liceal.	-	-	1 080
Contas da Fundação Ricardo do Espírito Santo Silva	-	-	540
Conferência do serviço dactilográfico .	-	-	54 720
Registo de alterações orçamentais	-	-	1 620
Minutas de ofícios e notas	1 698	15	25 470
Registo de informações	1 641	3	4 923
Requisições de fornecimentos	61	5	305
Fichas de inventário	26	10	260
Telefonemas	-	-	18 240
			539 323

RENDIMENTO MÉDIO ANUAL E

	S. I. G. O.	Rep. Central	1ª. Rep.	2ª. Rep.	3ª. Rep.	4ª. Rep.
<u>Número de funcionários:</u>	5	9 (a)	17	34	17	9
<u>Rendimento médio anual:</u>	H M	H M	H M	H M	H M	H M
a) Em função do número de funcionários ...	1 797-36	1 437-33	1 759-36	1 529-24	1 430-30	1 817-42
<u>Rendimento médio diário:</u>						
a) Em função do número de funcionários ...	5-55	4-43	5-47	5	4-42	5-59
b) Em função do número de presenças	6-39	(b) -	6-18	5-36	5	7-11

(a) Inclui apenas parte do serviço a cargo da Repartição, pelos motivos que se

(b) Com os elementos fornecidos não foi possível determinar estes valores.

Média geral do rendimento médio diário em função do número de funcionários

MAPA V. POR FUNCIONÁRIO

R e p a r t i ç õ e s								
5ª. Rep.	6ª. Rep.	7ª. Rep.	8ª. Rep.	9ª. Rep.	10ª. Rep.	11ª. Rep.	12ª. Rep.	Corpora- ções
18	13	14	17	8	54	23	8	5
H M	H M	H M	H M	H M	H M	H M	H M	H M
1 403-12	1 424-54	1 692-43	1 689-24	1 445-5	1 226-18	2 123-40	1 455-20	1 605-53
5-12	4-41	5-34	5-34	5-12	4	7	4-42	5-18
(b) -	5-12	5-55	(b) -	(b) -	4-36	(b) -	5-18	5-48

indicam no Mapa II.

5h 7m.

Direcção-Geral da Contabilidade Pública

..... Repartição

Ano de

Tempos de execução das diferentes espécies de trabalho
(Rendimento)

Nº.	Designação dos serviços	Conta- gens	Tempo unitário de execução (minutos)	Tempo por rubrica (minutos)
1	Correspondência entrada			
1-a	Abertura diária do correio			
2	Correspondência expedida			
2-a	Distribuição de circulares			
	- da Série A			
	- das Séries B e C			
2-b	Distribuição de provas e das separatas do orçamento			
2-c	Elaboração de ofícios e notas			
3	Fichas de processos escrituradas			
3-a	Arquivo de processos (inicial)			
3-b	Busca de processos pedidos ao arquivo e sua arrumação			
4	Folhas (etc.) entradas			
5	Autorizações de pagamento expedidas .			
5-a	Arquivo duplicados das autorizações: - Preenchimento das capas			
	- Arquivo (dinâmico e estático) ..			
5-b	Busca de duplicados de autorizações pedidos ao arquivo e sua nova arrumação			
6	Guias de remessa de autorizações			
7	Processos despachados através da Direcção-Geral			
8	Processos submetidos a despacho ministerial pela Repartição			

Direcção-Geral da Contabilidade Pública

..... Repartição

Ano de

Tempos de execução das diferentes espécies de trabalho
(Rendimento)

Nº.	Designação dos serviços	Conta- gens	Tempo unitário de execução (minutos)	Tempo por rubrica (minutos)
9	Informações prestadas em outros pro- cessos			
10	Abonos conferidos e verificados			
11	Documentos analisados na conferência.			
12	Lançamentos nas c/c do cabimento			
12-a	Cálculo de duodécimos para lançamen- to nas c/c			
13	Lançamentos nos balancetes mensais das liquidações efectuadas			
13-a	Conferência e acerto mensal dos ba- lancetes por confronto com o li- vro de c/c.			
14	Contas de transportes em c/c confe- ridas e lançadas			
15	Contratos analisados e registados ...			
16	Extractos do Diário do Governo so- bre situações de pessoal			
17	Lançamentos no Registo-Geral de Au- torizações			
18	Lançamentos nas c/c das dotações (li- quidações)			
18-a	Cálculo dos duodécimos para lançamen- to no livro de c/c			
18-b	Conferência das disponibilidades das dotações por confronto com as fo- lhas do cabimento prévio			

Direcção-Geral da Contabilidade Pública

..... Repartição

Ano de

Tempos de execução das diferentes espécies de trabalho
(Rendimento)

Nº.	Designação dos serviços	Conta- gens	Tempo unitário de execução (minutos)	Tempo por rubrica (minutos)
19	Lançamentos nas c/c das dotações (pa- gamentos)			
19-a	Mapas do "contrôle" mensal dos paga- mentos			
20	Lançamentos nas c/c das despesas com contrapartida em receita ou sujei- tas a reembolso			
21	Lançamentos no livro de cativos			
22	Lançamentos e averbamentos nas fi- chas de alterações orçamentais			
23	Contas de pagamentos (mod. 22) con- feridas			
24	Recibos conferidos e descarregados ..			
25	Requisições de fornecimentos emitidas			
26	Lançamentos no Registo Diário de fac- turas e outros documentos			
27	Folhas processadas			
28	Abonos constantes das folhas proces- sadas			
28-a	Processamento de recibos			
29	Fichas de inventário escrituradas ...			
29-a	Mapas de inventário			
29-b	Escrituração do livro do inventário .			
30	Guias de reposição passadas, regis- tadas e expedidas			

Direcção-Geral da Contabilidade Pública

..... Repartição

Ano de

Tempos de execução das diferentes espécies de trabalho
(Rendimento)

Nº.	Designação dos serviços	Conta- gens	Tempo unitário de execução (minutos)	Tempo por rubrica (minutos)
31	Verbas constantes das guias de reposição			
32	Anulações efectuadas			
33	Verbas constantes das anulações efectuadas			
34	Guias de receita passadas, registadas e expedidas			
35	Certidões de receita passadas			
36	Verbas constantes das certidões de receita			
37	Certidões de efectividade de serviço e outras passadas			
38	Relações de desconto agrupadas, relacionadas e remetidas a Caixas, Montepios e Cofres de Previdência			
39	Abertura de folhas dos livros: - Registo de Entrada			
	- Do cabimento e pagamentos			
	- Do registo de receitas			
	- Folhas do cabimento prévio			
40	Abertura do Livro do Ponto			
41	Elaboração das notas de faltas			
42	Encerramento dos livros do Registo Geral de Autorizações e do Registo das Receitas			

Direcção-Geral da Contabilidade Pública

..... Repartição

Ano de

Tempos de execução das diferentes espécies de trabalho
(Rendimento)

Nº.	Designação dos serviços	Conta- gens	Tempo unitário de execução (minutos)	Tempo por rubrica (minutos)
43	Encerramento do livro de cabimento (Liquidações e pagamentos), de fichas, etc.			
44	Elaboração das contas provisórias mensais			
45	Elaboração dos mapas de recenseamento eleitoral			
46	Trabalhos auxiliares da elaboração do orçamento do ano seguinte (por pessoal de execução)			
47	Elaboração de rótulos manuscritos, capas especiais, organização de "dossiers" diversos e outros trabalhos manuais			
48	Assistência à "equipe" do Tribunal de Contas nos trabalhos relativos à sua fiscalização anual (a)	1 ano	1 200	1 200
49	Serviço de dactilografia por diversos funcionários (não dactilógrafos)			
50	Tempo de absorpção de funcionários de execução na substituição dos respectivos chefes de secção, durante os períodos de licença			
51	Registo estatístico do trabalho efectuado diariamente			
52	Leitura dos Diários do Governo, de circulares, etc., e anotações da doutrina			

Direcção-Geral da Contabilidade Pública

..... Repartição

Ano de

Tempos de execução das diferentes espécies de trabalho
(Rendimento)

Nº.	Designação dos serviços	Conta- gens	Tempo unitário de execução (minutos)	Tempo por rubrica (minutos)
53	Tempo absorvido com a recepção de instruções verbais e a atender pessoal dos Serviços do Ministério			
54	Conferências diversas (não contadas especialmente nas rubricas anteriores) com a participação de funcionários de execução			
55	Elaboração de trabalhos de ocasião para fornecimento de elementos, mapas, etc., a Sua Excelência o Ministro da Pasta ou à Exm ^a . Direcção-Geral (incluindo a adaptação de relatórios da A.N. sobre as Contas Públicas trabalhos sobre rendimento e outros)			
Total				

- Tempo total A =
- Número de funcionários B =
- Rendimento médio anual $\frac{A}{B}$ =
- Número de dias úteis do ano C =
- Rendimento médio diário (sem considerar faltas e licenças) $\frac{A}{B C}$ =
- Rendimento médio anual $\frac{A}{B}$ =
- Número de dias úteis do ano abatido do número médio de ausências dos funcionários D =
- Rendimento médio diário em função do número de presenças $\frac{A}{B D}$ =

(a) Em relação a esta epígrafe (que se considerou a título exemplificativo) como relativamente a outras, haverá necessidade de tomar apenas o tempo total dada a dificuldade em dividir a tarefa em unidades. Como consequência na coluna "Contagens" poder-se-á indicar, em lugar do número de unidades, o período total em que decorreu o trabalho.

Notas:

As epígrafes até ao nº. 38, inclusive, a que apenas correspondem números (não seguidos de uma letra) já constam do relatório anual da Direcção-Geral.

Além das epígrafes constantes deste modelo poderão ser incluídas outras que as Repartições entendam necessárias.

Direcção-Geral da Contabilidade Pública:

..... Repartição

Secção

Mapa diário
(Rendimento)

Dia .../.../.....

Funcionário

Designação dos Serviços (Conforme modelo nº. 1)	Número de Unidades	Tempo gasto (minutos)	Tempo Unitário	Observações

Direcção-Geral da Contabilidade Pública

..... Repartição

Secção

Mapa mensal da Secção
(Rendimento)

Mês/.....

Designação dos Serviços (Conforme modelo nº. 1)	Número de Unidades	Tempo gasto (minutos)	Tempo Unitário	Observações

Í N D I C E

	Pag.
PALAVRAS JUSTIFICATIVAS	3
I - Apresentação do problema	11
II - Os elementos apresentados pelas Repartições. A reunião com os respectivos chefes	17
III - Como se encara o problema	28
IV - Conclusões	36

Anexos:

Mapa n.º. 1	43
Mapa n.º. 2	47
Mapa n.º. 3	49
Mapa n.º. 4	59
Mapa n.º. 5	60
Modelo n.º. 1	62
Modelo n.º. 2	69
Modelo n.º. 3	70
Modelo n.º. 4	71

* * *

*

ACTIVIDADE DO GABINETE DE ESTUDOS

"António José Malheiro"

Em 1945:

- 1 - Organização e publicação do programa dos concursos para as diferentes categorias do quadro do pessoal da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.
- 2 - Palestras profissionais destinadas aos opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de 1.ºs. oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública realizadas no Instituto Superior de Ciências Económicas e Financeiras.

Em 1946:

- 3 - Curso de preparação dos opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de 2.ºs. oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

Em 1948:

- 4 - Ex-libris do Gabinete de Estudos.

Em 1949:

- 5 - "20 Anos de Administração Pública" por Aureliano Felismino.
- 6 - Cursos de preparação dos opositores aos concursos para preenchimento de vacaturas de 1.ºs. e 2.ºs. oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

Em 1950:

- 7 - Instruções para o processamento de folhas de despesa e requisições de fundos.
- 8 - Elementos justificativos da proposta de lei de receitas e despesas para 1951.

Em 1951:

- 9 - "Finanças nacionais" - pelo Dr. Joaquim José de Paiva Corrêa.
- 10 - Palestras profissionais destinadas aos opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de chefes de secção do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública e sua publicação.
- 11 - "A Macroeconomia e a Ciência das Finanças" - pelo Dr. Joaquim José de Paiva Corrêa.
- 12 - Elementos justificativos da proposta de lei de receitas e despesas para 1952.

Em 1952:

- 13 - "Servidores civis subscritores da Caixa Geral de Aposentações vítimas de desastres em serviço" (Instruções tendentes a facilitar a execução do Decreto-Lei n.º 38 523, de 23 de Novembro de 1951).
- 14 - "Apontamentos para 2.ºs. oficiais", de harmonia com o programa dos concursos aprovado pela Portaria n.º 11 039, de 27 de Julho de 1945.
- 15 - "Apontamentos para 1.ºs. oficiais", de harmonia com o programa dos concursos aprovado pela Portaria n.º 11 039, de 27 de Julho de 1945.
- 16 - Elementos justificativos da proposta de lei de receitas e despesas para 1953.

Em 1953:

- 17 - Cursos de aperfeiçoamento para os opositores aos concursos para 1.ºs. e 2.ºs. oficiais.
- 18 - "Orçamento Geral do Estado" - Instruções elaboradas nos termos do n.º 4.º da Portaria n.º 14 389, de 18 de Maio de 1953, a observar pelos serviços na organização dos projectos de orçamento e pelas repartições da Direcção-Geral da Contabilidade Pública na sua coordenação e informação.
- 19 - "Subsídios para a organização do Balanço do Estado".
- 20 - Elementos justificativos da proposta de lei de receitas e despesas para 1954.
- 21 - "Apontamentos para 3.ºs. oficiais", de harmonia com o programa dos concursos aprovado pela Portaria n.º 11 039, de 27 de Julho de 1945.

Em 1954:

- 22 - Elementos justificativos da proposta de lei de receitas e despesas para 1955.
- 23 - "Abono de família dos servidores do Estado" (Instruções para a execução do Decreto-Lei n.º. 39 844, de 7 de Outubro de 1954).
- 24 - "Apontamentos para aspirantes", de harmonia com o programa dos concursos aprovado pela Portaria n.º. 11 039, de 27 de Julho de 1945.

Em 1955:

- 25 - "Normalização de informações e forma de apresentação de processos".
- 26 - "Os primeiros dez anos de vida do Gabinete de Estudos António José Malheiro".

Em 1956:

- 27 - "Aquisições do Estado, autorização de despesas e dispensa de concurso público e contrato escrito" (Artigo 14.º da Lei n.º. 2 079, de 21 de Dezembro de 1955).
- 28 - "Contas de exploração e de estabelecimento das empresas do Estado" (Estrutura do Mapa n.º. 2 do Preâmbulo do Orçamento Geral do Estado).
- 29 - "Rendimento médio".

* * *

*