

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



ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS

(ALGUMAS NOTAS)

Palestra proferida pelo chefe de repartição

DARIO GONÇALVES



IMPRESA NACIONAL DE LISBOA
1961

**PALESTRA PROFERIDA
NO GABINETE DE ESTUDOS ANTÓNIO JOSÉ MALHEIRO
EM 4 E 6 DE ABRIL DE 1961**

SUMÁRIO

	Pág.
I — NOTA INTRODUTÓRIA	1
II — CONSIDERAÇÕES DE ORDEM GERAL	2
III — O QUE SE TEM FEITO ENTRE NÓS	28
IV — UNIFORMIZAÇÃO E NORMALIZAÇÃO	41
V — IMPRESSOS — Sua função e importância	55
VI — FICHAS, FICHEIROS E OUTRO MATERIAL DE CLASSIFICAÇÃO — Solução de um caso concreto	63
VII — REPRODUÇÃO DE DOCUMENTOS:	
A) Fotocópia	90
B) Microfilme	92
VIII — <i>PLANNING</i>	104
IX — MÁQUINAS DE ENDEREÇAR	110
X — PEQUENOS DISPOSITIVOS PARA FACILITAR O TRABALHO:	
A) Telefones:	
1) Cérebro telefónico	120
2) Amplificador telefónico	121
B) Equipamento <i>robot</i> para máquinas de escrever	122
C) Máquinas de escrever especiais	124
D) Máquinas para estenografar	129
E) Mesa serva	129
F) Cópias sem papel químico	130
G) Máquinas de ditar	130
XI — MECANIZAÇÃO E AUTOMATIZAÇÃO NAS TAREFAS ADMINISTRA- TIVAS	135

NOTA. — Ao ler-se o texto que se segue deve ter-se presente que ele se destinou a uma palestra em que se contou largamente com a projecção de gravuras e que foi muitas vezes acompanhada de comentários esclarecedores, que não estavam escritos.

No entanto, entendeu-se não ser conveniente alterar a redacção inicial, que, se por um lado poderia adquirir forma mais elegante, perderia, por outro, a feição de simples palestra que se lhe deu.

I — Nota introdutória

1. Não possuo qualidades naturais para palestrante, e tão-pouco sou um técnico em organizações. Sinto-me por isso na obrigação de dizer a VV. Ex.^{as} o motivo por que me abalancei a realizar uma pequena palestra relacionada com Organização e Métodos. Mas não o faço com o intuito de endossar responsabilidades por não ter sido capaz de me sair bem do encargo que me foi cometido.

2. Perto do termo do ano findo, mais precisamente, no dia 26 de Novembro, foi-me enviado pelo nosso Ex.^{mo} Director-Geral um suplemento de um jornal inglês dedicado a equipamento de escritórios.

Numa das margens desse jornal vinha uma nota, a mim dirigida, em que o mesmo Ex.^{mo} Senhor me pedia que fosse coligindo elementos para levar a efeito uma palestra, documentada com projecções, pois entendia que era indispensável prosseguir-se na divulgação de questões que interessam aos sistemas de Organização e Métodos.

3. Como disse, não sou técnico destes assuntos, mas, em presença de uma tal incumbência, e porque na verdade gosto destas questões e lhes vejo utilidade, meti mãos à obra, e aqui estou para dizer a VV. Ex.^{as} umas coisas despreziosas e apresentar alguns elementos de trabalho, que, afinal, não constituirão novidade para ninguém.

4. Antes de entrar pròpriamente no assunto desta palestra, desejava referir que é de facto digno de admiração que uma pessoa com os afazeres, as preocupações e as responsabilidades que pesam sobre os ombros do nosso Ex.^{mo} Director-Geral, especialmente em pleno período de organização do Orçamento, ainda encontre tempo e se disponha a pensar em problemas desta natureza, sempre com o objectivo do aperfeiçoamento profissional dos seus funcionários, que é como quem diz do progresso dos serviços.

Como poderia, pois, deixar de atender o pedido que me foi feito?

II — Considerações de ordem geral

5. Organização e Métodos. Normalização e racionalização; uniformização e simplificação; eficiência; são questões que estão na ordem do dia. E soam bem aos nossos ouvidos estas palavras.

Na verdade, quem poderá discordar de se tornar uma tarefa mais simples ou um trabalho mais eficiente?

Apenas se poderá objectar que na prática, quando se pretende intervir nestes assuntos, as coisas não são tão simples quanto possam parecer à primeira vista.

Sobretudo julgo que estas questões, na sua aparente simplicidade, são por vezes difíceis.

De facto, para se simplificar é necessário em primeiro lugar saber o quê, quero dizer, o que necessita de ser simplificado, para depois se ver então a forma de actuar.

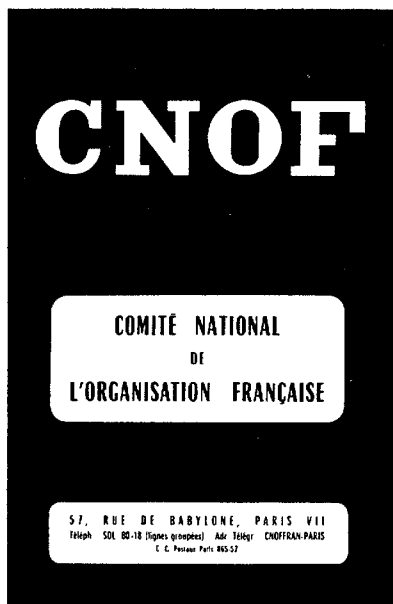
Da mesma maneira, para se aperfeiçoar a execução de uma tarefa ou para tornarmos um trabalho mais eficiente, a primeira dificuldade, e talvez não seja, muitas vezes, a menor, reside em saber onde estão, ou em que consistem, as deficiências. Só depois se podem procurar as soluções adequadas.

6. Quando pensamos em problemas relacionados com Organização e Métodos devemos ter presente que não é possível fixar um método detalhado de trabalho para todas as entidades, nem tão-pouco estabelecer em pormenor um plano de organização aplicável também a todas elas, o que é compreensível, visto que cada serviço tem as suas funções diferenciadas. Isto só poderá ser feito em relação a um problema concreto que se apresente.

Mas há questões de interesse geral, há certos métodos, regras e normas estudados por especialistas em Organização e Métodos, cujos princípios podem ser aplicados à generalidade dos casos ou, pelo menos, servir-nos de orientação, de guia ou até, quanto mais não seja, para nos abrir horizontes mais vastos, que preparem a nossa mentalidade para a aceitação de métodos de trabalho mais simples e eficientes.

Antes de nos referirmos a algumas dessas questões, convém citar a importância que estes assuntos estão merecendo em vários países, existindo em muitos deles serviços denominados *O & M*, quase sempre localizados no Ministério das Finanças, conforme refere o nosso Ex.^{mo} Director-Geral no seu interessante livro *O Servidor do Estado perante a Função*.

7. Em França foi criado em 1926 o Comité National de l'Organisation Française (C. N. O. F.).



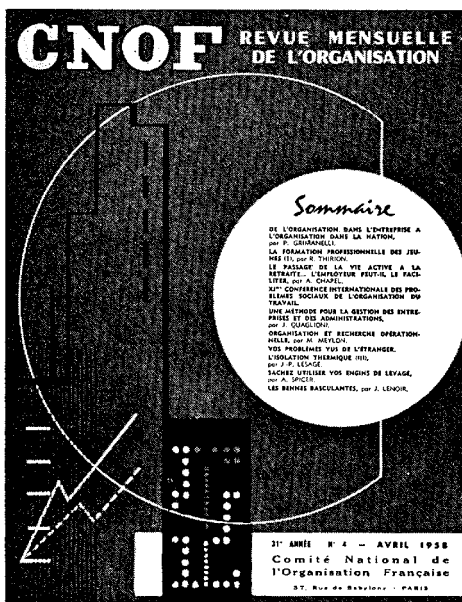
O C. N. O. F. é uma associação com fins não lucrativos, que tem por objecto favorecer e difundir métodos racionais susceptíveis de assegurar um melhor rendimento do trabalho humano, intelectual ou material, bem como estudos e realizações respeitantes à Organização Científica do Trabalho, como factor essencial do progresso económico e social.

O C. N. O. F. foi fundado, como disse, em 1926, pela fusão num organismo único da Conférence de l'Organisation Française, que existia já desde 1920, e do Centre d'Études Administratives, fundado em 1919.

Em 1934 e 1938, duas novas instituições surgiram em França para completar a acção do C. N. O. F. Uma, a École d'Organisation Scientifique du Travail (E. O. S. T.), cujo número sempre crescente de alunos é testemunho do valor do seu ensino. A outra, o Bureau des Temps Élémentaires (B. T. E.), destinado ao estudo e melhoramento dos tempos de trabalho.

O C. N. O. F. dispõe de comissões de estudo, cujos trabalhos são muito considerados, realizando jornadas de estudo, também de grande interesse. Pos-

sui, além disso, uma revista mensal, em que têm sido publicados numerosos trabalhos sobre questões de Organização do Trabalho.

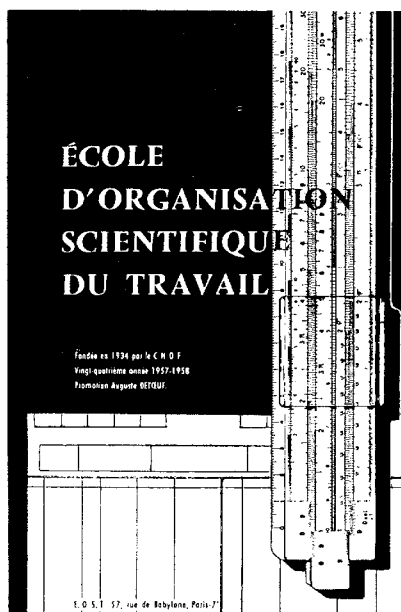


Tem também realizado numerosas conferências-discussões entre chefes de empresas para troca de pontos de vista e de experiências.

Em 1950 organizou em Paris a primeira Exposição do Microfilme e da Fotocópia.



8. Antes de prosseguir, desejo referir-me um pouco mais detalhadamente à École d'Organisation Scientifique du Travail.



Esta escola, no seu género única no mundo, já tinha formado, até ao fim do ano lectivo de 1958-1959, mais de 16 000 alunos.

Destina-se a aperfeiçoar a formação e a alargar os horizontes dos dirigentes e empregados, pertencentes a todas as escalas da hierarquia das empresas, com o fim de aumentar as suas possibilidades individuais, com repercussão no valor das empresas nas quais colaboram.

A noção de empresa é tomada na escola na sua acepção mais larga, isto é, toda a actividade individual ou colectiva destinada a produzir bens ou a prestar serviços.

A escola visa essencialmente a criar nos alunos um estado de espírito, uma disciplina intelectual, hábitos de pensar e até de reflexos, que na sua vida profissional os conduzam a agir e a fazer agir em direcções novas.

Para usar as próprias palavras do programa da escola: «Não se trata de fornecer aos alunos um mosaico de receitas ou uma enumeração de soluções pré-fabricadas, que tudo resolvem, mas antes de convencê-los de que *toda a actividade humana compreende problemas de organização*; de que é necessário verdadeiramente *pensar*, se desejamos tentar resolver as questões particularmente difíceis que se apresentam às empresas do nosso tempo».

Por se me afigurar de interesse, vamos passar uma vista de olhos ao programa da escola, na parte que nos interessa.

9. O programa dos cursos é dividido em séries.

Há duas séries obrigatórias para qualquer curso. São as seguintes:

Série O. — Princípios gerais da organização científica.

Série P. — As ciências humanas e a organização.

Das séries facultativas, em número de sete, as que nos interessam são:

Série TA. — Organização das funções administrativas e financeiras.

Série AP. — Aplicação da organização às administrações públicas.

Cada série divide-se num certo número de lições, distribuídas pelos diferentes assuntos.

Não vamos alongar-nos com a apreciação da matéria de todas as lições, mas parece-me interessante passarmos uma vista rápida a alguns aspectos dos diferentes capítulos e suas principais divisões.

Para não alterar o sabor do original, vou projectar o programa, na parte que nos interessa, tal como é anunciado pela escola.

Nota. — As gravuras que se seguem (pp. 7 a 21) correspondem a microfílmes projectados durante a palestra e foram reproduzidas de um folheto relativo ao programa da E. O. S. T., tendo-se assinalado com setas o que, no caso em apreciação, se nos afigurou de maior interesse.

SÉRIE O.**57 Leçons****Obligatoire pour tous les élèves****PRINCIPES GÉNÉRAUX
DE L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE****I. - INTRODUCTION GÉNÉRALE.****★ VUE GÉNÉRALE DE L'ENTREPRISE.**

1 Leçon - N° A 10.

Professeur : M. Marcel DEMONQUE.

Place de l'entreprise dans la Société Contemporaine. Les moyens d'action de l'entreprise. Leur interdépendance. La finalité de l'entreprise.

**★ L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL.**

1 Leçon - N° O.

Professeur : M. Hervé ROY.

Domaine de l'Organisation Scientifique. Sa nécessité — ses possibilités — ses limites. Tendances de son évolution. Rôle du Comité National de l'Organisation Française. Esprit dans lequel le programme d'enseignement de l'E.O.S.T. est élaboré.

★ ORGANISATION DE L'ENSEIGNEMENT A L'E.O.S.T.

1 Leçon - N° A 1.

Professeur : M. Roland CAUDE.

Dispositions intérieures de l'Ecole. Méthodes d'enseignement. Cours magistraux. Illustrations. Applications Pratiques. Travaux Ecrits individuels. Travaux en commun dans les groupes de travail : études de cas, visites d'entreprises. Examens et Diplômes.

II. - LES MÉTHODES GÉNÉRALES.**★ LA METHODE SCIENTIFIQUE.**

5 Leçons - N°s 1-8.

Professeur : M. Jean DUBAS.

L'O.S.T. — Définitions. — L'Entreprise. Classification des entreprises. Les fonctions, leurs organes.

Précurseurs de l'O.S.T. — Henri Fayol et la Doctrine Administrative : prévisions et programmes, organisation du personnel, autorité et commandement, coordination, contrôle.

Frédéric-Winslow Taylor. — Détermination des tâches et salaire rationnel. Une science pour chaque travail. Manutention de la fonte, fatigue physique, responsabilité individuelle de l'ouvrier. Le pelletage, l'Outil rationnel. La pose des briques, analyse des mouvements. Vérification des billes, fatigue nerveuse. Taille des métaux, énumération des facteurs, expériences. Maîtrise fonctionnelle. Bureau de préparation. Standardisation. Symbolisation et classement. Taylor et la comptabilité.

Les théoriciens de la méthode scientifique : Bacon, Descartes, Stuart Mill, Claude Bernard, etc.

L'analyse et la synthèse. Exemples. L'observation des faits. L'hypothèse créatrice. Sa vérification par l'expérimentation. Exemples.



★ L'ANALYSE : PREALABLE DE TOUTE ACTION D'ORGANISATION.

1 Leçon - N° A 14.

Professeur : M. Claude DUVAL.

But et nécessité de l'analyse du travail.

L'analyse premier et principal outil de l'organisateur.

Différentes sortes d'analyses à la disposition de l'organisateur.

L'analyse de simplification et l'analyse d'organisation.

Comment faire une analyse : limitation, observation, prise des renseignements nécessaires, rédaction.

Représentation graphique des analyses.

Etude critique à travers l'analyse, utilisation pratique de l'analyse.

III. - L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DANS L'ENTREPRISE.

★ LES PROBLEMES DE DIRECTION.

1 Leçon - N° 013.

Professeur : M. Pierre BARUZY.

Organisation générale de l'Entreprise : groupes fonctionnels. — Coordination et liaison, moyens de contrôle (rapports, statistiques, budgets).

Problèmes humains : choix des hommes. — Formation des cadres, questions psychologiques.

★ LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE.

3 Leçons - N°s 012 - 012 bis - 012 ter.

Professeur : M. Jacques LOBSTEIN.

La structure de l'Entreprise et le travail de l'organisateur. — Les circuits de travail et les fonctions des agents. — Analyse de la structure. — Définition des fonctions. — Evolution de l'Entreprise : postes et fonctions, leurs relations. — Les liaisons entre fonctions et entre postes : hiérarchiques, fonctionnelles, d'inspection. — Représentation graphique de la structure : la norme française de graphique de structure. — Etablissement, interprétation et utilisation pratique du Graphique.

IV. - PRINCIPES GÉNÉRAUX D'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL.



★ LA SIMPLIFICATION DU TRAVAIL.

3 Leçons - N°s 34 - 35 - 36.

Professeur : M. Max SOUMAGNAC.

1 — Définition et buts — Raisons humaines et techniques de la simplification du Travail. — l'esprit et la méthode.

2 — Plans d'Application : 1) Analyse générale : Etude d'un processus.

2) Analyse détaillée : Etude d'un poste.

Les Moyens : 1) Diagramme d'acheminement, 2) Principes d'économie des Mouvements, 3) Graphiques d'activités simultanées.

3 — La Proposition : le Bilan.

La Réalisation : Aspects techniques et psychologiques — Les Programmes, Les Extensions de la Simplification du Travail.

Travaux pratiques de simplification du Travail.

3 Séances.

Professeur : M. Max SOUMAGNAC.

★ LA PREPARATION DU TRAVAIL.

3 Leçons - N° 18 - 19 - 20.

Professeur : M. Maurice TEPER.

Buts généraux. — Préparation permanente et préparation à la demande. — Phase technique et phase administrative de la préparation. — Préparation à long terme et à court terme. — Place de la préparation dans l'entreprise. — Universalité de la préparation.



★ LA NORMALISATION.

1 Leçon - N° 31.

Professeur : M. André PALLEZ.

Les aspects généraux de la normalisation. Ses bases organiques. L'organisation en France et sur le plan international. — Les bases techniques de la normalisation. — La normalisation dans l'entreprise. — Le service de normalisation.



★ LES TEMPS D'EXECUTION DANS LES TRAVAUX COLLECTIFS.

1 Leçon - N° 017.

Professeur : M. Georges BEQUART.

Analyse des travaux individuels et collectifs — étude et réduction des temps.

★ LE FACTEUR RAPIDITE DANS UN SERVICE D'EXECUTION DE COMMANDES.

1 Leçon - N° 017.

Professeur : G. Georges BEQUART.

Différentes sortes de commandes. — Exécution des commandes simples. — Exécution des commandes complexes. — Ordre d'urgence à observer dans l'exécution des commandes.

★ INTRODUCTION A LA RECHERCHE OPERATIONNELLE.

1 Leçon - N° A 27 - 27 bis.

Professeur : M. Maurice GIRAULT.

La Recherche Opérationnelle telle qu'elle se présente actuellement : son but, ses modalités, ses méthodes, ses difficultés et ses limites. Implantation d'une équipe de recherche opérationnelle dans une entreprise. Exemple d'application.

V. - LES MOYENS A LA DISPOSITION DE L'ORGANISATION.



★ LE ROLE DE LA STATISTIQUE DANS LES PROBLEMES D'ORGANISATION.

3 Leçons - N°s A 16 - 16 bis - 16 ter.

Professeur : M. Maurice GIRAULT

Nécessité et difficultés de la statistique.

L'observation des grands ensembles, leur description par quelques caractéristiques simples. Quelques notions fondamentales du calcul des Probabilités et leur application à la Statistique mathématique : estimation, tests.



★ LES METHODES DE CLASSIFICATION. - SOURCES DE DOCUMENTATION.

1 Leçon - N° 0127.

Professeur : M. Jean DUBAS.

Comment se pose le problème de la classification documentaire. — Classifications théoriques et pratiques. — Les idées modernes en matière de classification. — Les Services de documentation : recherche, collecte et exploitation, élaboration, diffusion, etc.

★ LES GRAPHIQUES.

2 Leçons - N°s 130 - 130 bis.

Professeur : M. Charles VORAZ.

Les Graphiques instruments d'analyse et d'enregistrement. Les différentes familles de graphiques.



★ IMPRIMES, FICHES ET DOCUMENTS.

1 Leçon - N° 08.

Professeur : M. Claude DUVAL.

Rôle et importance de l'imprimé. — Différentes sortes d'imprimés. — Documents de liaison, documents de position, fiches et liasses. — Comment étudier un imprimé et le faire réaliser.

★ APPAREILS ET INSTRUMENTS DE MESURE - ETUDE ET MESURE DES TEMPS - PRATIQUE DU CHRONOMETRAGE.

3 Leçons - N°s 021 - 022 - 023.

3 séances - Travaux pratiques de chronométrage.

Professeur : Mme Suzanne GARCIN-GUINET.

Etude du facteur temps. — Analyse des gestes et des mouvements. Détermination des opérations élémentaires.

La mesure des temps : le chronométrage. — Etude de la fatigue. — Jugement de vitesse. — Dépouillement des chronométrages. — Etablissement des fiches d'inscription.

Utilisation des temps dans l'Entreprise industrielle, administrative et commerciale. — Le rôle du temps dans la rémunération du travail. — Contrôle du rendement.

★ OBSERVATIONS INSTANTANÉES.

1 Leçon - N° A 24.

Professeur : M. André PERRIN.

Aperçu sur la théorie des Observations Instantanées. Description de la méthode. — Cas concrets.



★ LES MACHINES AUTOMATIQUES ADMINISTRATIVES.

3 Leçons - N°s A 26 - 26 bis - 26 ter.

Professeur : M. Joseph DUPIN de SAINT-CYR.

— Evolution du rôle et de la structure des machines utilisées dans le travail de bureau.

— Etude des machines périphériques destinées à matérialiser les données.

— Etude des machines de traitement des données : machines à cartes perforées et machines à mémoire intégrée. Conditions à réaliser pour la mise en œuvre de solutions automatiques.

VI. - LES DIFFÉRENTES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE.

★ LA FONCTION PRODUCTION.

2 Leçons - N^{os} A 28 - 28 bis.

Professeur : M. Alexis GELENINE.

L'Organisation du travail a eu ses premières applications dans les chantiers, les manufactures et les premiers ateliers de mécanique. C'est de là que l'O.S.T. a progressivement étendu ses points d'application pour finalement englober toute l'entreprise.

Dans ce cours il sera succinctement examiné les problèmes d'organisation posés tant dans le domaine de la production proprement dite (méthode, ordonnancement, magasin, etc...) que dans celui de la technique de conception et de contrôle. Le problème essentiel abordé sera celui des liaisons nécessaires pour assurer dans les meilleures conditions l'exécution du produit de l'entreprise.

★ LA FONCTION COMMERCIALE.

2 Leçons - N^{os} A 29 - 29 bis.

Professeur : M. André BOEHM.

Comment l'O.S.T. permet d'améliorer : l'étude du marché — l'adaptation des produits vendus au marché — l'étude et l'utilisation des moyens de vente — la coopération du personnel vendeur — le rendement de la publicité et de la propagande — le fonctionnement des relations publiques.

★ LA FONCTION ADMINISTRATIVE.

2 Leçons - N^{os} A 30 - 30 bis.

Professeur : M. Claude DUVAL.

Structure et définition des services. — Structures types. — Principes d'organisation et contingences. — Différentes sortes de travaux, règles applicables à chaque cas. — Exemples d'organisation et de fonctionnement de Services Administratifs.

★ LA FONCTION FINANCIERE.

2 Leçons - N^{os} A 37 - 37 bis.

Professeur : M. Jean DANTY-LAFRANCE.

LE PROBLEME FINANCIER DANS L'ENTREPRISE : Le problème des capitaux et des divers moyens de financement. — Le problème de la trésorerie et de sa gestion. — Le problème de la comptabilité.

L'ORGANISATION DE LA FONCTION FINANCIERE : La comptabilité générale. — La comptabilité analytique. — La notion d'anticipation. — Les plans de financement. — L'Information comptable et Statistique. — Les Contrôles financiers et comptables.

★ LA FONCTION COMPTABLE.

2 Leçons - N^{os} B 1 - B 1 bis.

Professeur : M. Pierre GARNIER.

Rôle dévolu à la fonction comptable dans l'entreprise. — Situation et gestion : partie double. — Comptes d'Actif et de Passif : étude de la situation. — Comptes de charges et de produits : étude de la gestion. — Production : parties multiples. Comptes analytiques et comptes de réflexion. — Prévisions et contrôle comptable de l'exécution du budget.

★ L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DANS L'AGRICULTURE.

1 Leçon - N° A 32.

Professeur : M. Jean PIEL-DESRUISSEAUX.

Evolution de l'activité agricole au point de vue technique, économique et social. Organisation technique de la ferme : aménagement du territoire, implantation et structure des bâtiments, mécanisation. — Organisation administrative de la ferme : prévision, gestion, contrôle. — Organisation économique : la transformation et la commercialisation des produits, la coopération en agriculture.

★ L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE ET LA REDUCTION DES DIFFERENTS RISQUES COURUS PAR L'ENTREPRISE.

1 Leçon - N° A 25.

Professeur : N. André LALEUF.

Toute entreprise court des risques divers et nombreux de caractère matériel, personnel, économique : un « programme de prévention » peut permettre d'amoindrir ces risques — Le Plan d'Assurances — Le Budget de Sécurité. — Les buts, les moyens, l'organisation de la « fonction de sécurité » et ses relations avec les autres fonctions de l'entreprise.

VII. - CONCLUSIONS.

★ LE TABLEAU DE BORD DU CHEF D'ENTREPRISE.

1 Leçon - N° A 129.

Professeur : M. Robert SATET.

Nécessité d'une information méthodique du chef d'Entreprise. Construction du tableau de bord. Choix de la nature, de la fréquence des informations, et de la forme dans laquelle elles doivent apparaître. Exemples concrets de réalisation.

★ L'HOMME ET L'ORGANISATION.

1 Leçon - N° 033.

Professeur : M. Jean DUBAS.

Incidence du facteur humain sur les problèmes de structure, de méthode et de moyens matériels en matière d'organisation et d'administration. — La souplesse des adaptations est une forme de la vitalité de l'entreprise.

SÉRIE P.**35 Leçons****Obligatoire pour tous les élèves**

**LES SCIENCES HUMAINES
ET
L'ORGANISATION**

I. - INTRODUCTION GÉNÉRALE.**★ VUE D'ENSEMBLE SUR LES SCIENCES HUMAINES.**

1 Leçon - N° B 150.

Professeur : M. Henri BOUR.

Historique du développement des Sciences de l'Homme. — Les Sciences Humaines dans l'entreprise. — Evolution et prospectives — l'Unité Scientifique.

★ LES DIFFÉRENTES SCIENCES DE L'HOMME.

1 Leçon - N° A 155 - 155 bis.

Professeur : M. Henri HARTUNG.

Les différentes sciences et leurs applications à l'entreprise :
— psychologie : caractérogie, tendances et besoins, psycho-technique ;
— sociologie : relations humaines et psychosociologie du travail, espace social, sociométrie.**★ LE COMPORTEMENT DES HOMMES ET DES GROUPES.**

1 Leçon - N° A 161.

Professeur : M. Maurice TEPER.

Analyse du comportement des individus et des groupes. — Les divers types d'autorité. — Le chef : ses pouvoirs et ses responsabilités. — La délégation, le leadership.

★ LES MECANISMES DES COMMUNICATIONS.

1 Leçon - N° A 162.

Professeur : M. Maurice TEPER.

Les différents types de messages. — L'expression écrite et verbale, les entretiens les réunions.

★ TRAVAUX PRATIQUES DE PSYCHOLOGIE.

3 Séances.

Professeur : M. Jacques GENEVAY.

★ METHODES DE COMMANDEMENT ET DE DIRECTION.

3 Leçons - N°s 0151 - 0151 bis - 0151 ter.

Professeur : M. Pierre BARUZY.

Nécessité et rôle du Chef. — L'art de commander : instruire, ordonner, protéger.
— Savoir prévoir, préparer et faire exécuter.

★ LE PSYCHOLOGUE PRATICIEN DANS L'ENTREPRISE.

1 Leçon - N° 011.

Professeur : M. Paul ICARD.

Ses buts. — Ses méthodes. — Le psychologue praticien. — Son rôle dans la conduite et l'organisation scientifique de l'Entreprise. — Ses apports dans tous les problèmes d'adaptation de l'homme au travail. — Problèmes individuels et problèmes collectifs.

II. - LES CONDITIONS DE TRAVAIL.

★ PHYSIOLOGIE DU TRAVAIL.

3 Leçons - N°s A 158 - 158 bis - 158 ter.

Professeur : Dr Jacques-Yves MARTIN.

LE ROLE DE LA PHYSIOLOGIE DANS L'ETUDE DU TRAVAIL INDUSTRIEL : Les problèmes posés par la 2^e révolution industrielle. — La tentative de solution de TAYLOR. — Les solutions proposées par les physiologistes : rappel historique — recherches contemporaines et actuelles. La détermination de l'aptitude au travail et l'étude des postes de travail : rôle du médecin du travail.

ETUDE PHYSIOLOGIQUE DE LA CONTRACTION MUSCULAIRE : Description : phases successives ; phénomènes mécaniques, thermiques, électriques et chimiques. Rendement du « moteur musculaire ».

Conséquences : besoins créés par l'exercice musculaire ; solidarité de l'organisme et du muscle ; adaptations de l'organisme au travail musculaire.

LA FATIGUE : Définition. — Fatigue musculaire et fatigue de l'organisme en général. Lois physiologiques du travail. Fatigue nerveuse et fatigue intellectuelle — Fatigue industrielle : définition, moyens d'étude, principales acquisitions, conclusions pratiques.

★ LE CADRE DU TRAVAIL.

1 Leçon - N° 173.

Professeur : M. Louis PEHUET.

Son importance psychologique et économique. — L'aménagement des lieux et des abords des lieux de travail. — Les installations annexes. — Le poste de travail. — Les éléments susceptibles d'influer sur l'hygiène et le comportement du personnel.

III. - LA PSYCHOLOGIE DES GROUPES HUMAINS.

★ LA PSYCHOLOGIE DES CADRES.

2 Leçons - N°s A 159 - 159 bis.

Professeur : M. Georges VILLE

— L'Entreprise et les Hommes.

— Position ambiguë des Cadres.

— La finalité du Travail et les Cadres.

— Situation actuelle des Cadres.

— Le rôle véritable du Chef.

— Rôle des Cadres dans la mise en place des Institutions Humaines et dans la réhabilitation de l'acte de travail.

★ LA PSYCHOLOGIE DES EMPLOYES.

1 Leçon - N° 0167.

Professeur : M. Paul ICARD.

- I. — Considérations générales sur la psychologie professionnelle. — L'influence du milieu. — L'influence dans le choix du métier, du tempérament, du subconscient. — La formation de l'idéal professionnel.
- II. — Le bureau favorable à la rétractation de la personnalité. — La vente favorable à l'extériorisation de la personnalité. — L'avidité facteur déterminant.

★ LA PSYCHOLOGIE DES OUVRIERS.

2 Leçons - N°s 0166 - 0166 bis.

Professeur : M. Hyacinthe DUBREUIL.

- A) Origine des préoccupations relatives au « facteur humain ». — Types individuels et professionnels. — Sélection et Orientation professionnelle.
- B) Psychologie collective. — Causes des principales réactions ouvrières. — Attitude passive des actions de l'ouvrier. — Idées relatives à la sécurité et au risque. — Association des ouvriers aux méthodes d'organisation.

★ LES PROBLEMES SYNDICAUX.

1 Leçon - N° A 160.

Professeur : M. Jacques MICHOLLIN.

Le syndicalisme — son rôle — ses fonctions — L'évolution économique et sociale — l'action revendicative — l'action constructive — Le rôle des cadres et le syndicalisme.

IV. - MÉTHODES ET TECHNIQUES.

★ LA SÉLECTION ET L'ORIENTATION.

2 Leçons - N°s B 153 - B 153 bis.

Professeur : Dr Jacques-Yves MARTIN.

ASPECTS DU PROBLÈME DE LA SÉLECTION : 1) Définition et essai de justification de la Sélection professionnelle. 2) Les Techniques de Sélection : — Méthodes traditionnelles (épreuve du travail, Documents divers) — Méthodes discutées (physiognomonie, morphopsychologie, graphologie, caractérologie, notation du personnel) — Le service de Sélection (organisation et fonctionnement). 3) Conclusion : Valeur des méthodes de sélection technique et psycho-physiologique.

MOYENS DONT DISPOSE LA PSYCHOLOGIE APPLIQUÉE : 1) La méthode des tests : définition du test, sa valeur en tant qu'instrument de mesure ; nécessité de l'étalonnage ; emploi des « profils » ; qualité d'un bon test ; le problème de la validation des tests, principaux tests psychométriques. 2) Les moyens d'étude de la personnalité : considération sur la personnalité ; méthodes analytiques ; méthodes projectives. 3) La synthèse des résultats et la responsabilité du psychologue.

★ LA FORMATION PROFESSIONNELLE.

1 Leçon - N° 0165.

Professeur : M. Robert SALLOU.

Amener l'homme à la maîtrise de son métier et développer sa personnalité, tels sont les 2 objectifs de la formation professionnelle. Elle prend donc des formes variées selon l'âge et le niveau professionnel et humain des sujets : apprentissage, formation accélérée d'ouvriers et d'employés — formation d'élèves contre-maîtres — perfectionnement de la maîtrise, etc... Principes communs à ces méthodes : examen des lois psychologiques fondamentales sur lesquelles elles reposent.

V. - ORGANISATION DES SERVICES.

★ SERVICE DU PERSONNEL.

1 Leçon - N° 0152.

Professeur : M. André BOEHM.

Les attributions du Service du Personnel. — L'organisation des différentes fonctions du Service du Personnel. — Recrutement. — Sélection. — Orientation et formation professionnelles. — Gestion sociale. — Discipline et surveillance. — Gestion indivisionnelle. — Gestion collective. — Gestion financière.

★ ENGAGEMENT ET EMBAUCHE DU PERSONNEL.

1 Leçon - N° 0170.

Professeur : M. Robert SALLOU.

Recrutement, sélection et orientation, accueil et adaptation représentent les trois aspects nécessaires de l'engagement du personnel dans l'entreprise. Le service du personnel doit être organisé et équipé pour assurer ces trois fonctions ; examen des méthodes et des moyens à mettre en œuvre pour assurer vraiment l'intégration du nouveau à l'entreprise.

★ ORGANISATION RATIONNELLE DE LA PROMOTION.

1 Leçon - N° 0154.

Professeur : M. Robert SALLOU.

Principe : Nécessité d'un équilibre constant entre les besoins de l'entreprise et la valeur professionnelle des hommes.

Méthode : 1) Etablir, en fonction de la structure de l'entreprise, les lignes de promotions possibles et dresser pour chacun le bilan de ses aptitudes ; 2) Prévoir à longue échéance l'évolution de chaque collaborateur, lui donner les moyens d'acquiescer des formations correspondantes. Contrôler cette évolution par la méthode de cotation.

★ FORMATION ET PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL.

2 Leçons - Nos A 162 - 162 bis.

Professeur : M. Daniel DUGUE MAC CARTHY.

NATURE ET NECESSITE : La systématisation de l'action — Les Domaines de la Formation et du Perfectionnement — Les Responsables en la matière.

TECHNIQUES ET METHODES : L'Organisation de la Formation : dans un établissement — dans une entreprise à établissements multiples — dans une petite entreprise.

— Nature et organisation des services spécialisés, leurs relations avec les autres services. Comment aborder un problème de formation ou de perfectionnement ?

★ REMUNERATION DU PERSONNEL.

2 Leçons - N^{os} 38 - 38 bis.

Professeur : M. Jean DANTY-LAFRANCE.

Les théories économiques sur le salaire, les conditions d'un bon système de salaires. — Salaire au temps passé, aux pièces, à prime : a) fonction de la production ; b) basé sur l'économie de temps ; c) intéressement du personnel aux résultats de l'entreprise ; d) différentiel. — Salaires collectifs. — Rémunération par équipes autonomes. — Salaire proportionnel. — Méthodes modernes d'intéressement du personnel aux résultats et au destin de l'entreprise.

★ L'INFORMATION DANS L'ENTREPRISE.

1 Leçon - N^o A 163.

Professeur : M. André CHABERT.

Différentes formes d'information : information générale — information spécialisée — information personnelle — informations mutuelles.

★ LA SECURITE DU TRAVAIL.

2 Leçons - N^{os} A 164 - 164 bis.

Professeur : Dr Jacques-Yves MARTIN.

LES OBLIGATIONS DES EMPLOYEURS EN MATIERE DE SECURITE : Justification et origine de ces obligations. Dispositions d'ensemble du Code du Travail relatives à la prévention. Règlements généraux et règlements spéciaux. Contrôle de l'application ; l'Inspection du Travail et l'Inspection Médicale du Travail — Les Services de Sécurité — Les Comités d'Hygiène et Sécurité : but, composition, missions, moyens d'action.

LA PREVENTION BIOLOGIQUE DES ACCIDENTS DU TRAVAIL ET DES MALADIES PROFESSIONNELLES : ORIENTATION ET SELECTION : Importance du facteur humain dans la détermination des accidents du travail. Rôle de la médecine du travail dans la prévention biologique. Rôle de la psychotechnique dans la prévention des accidents : le problème de la prédisposition ; la recherche des prédisposés ; quelques résultats obtenus. Conclusion : existence d'autres modes d'action préventive.

VI. - CONCLUSION.

★ L'HOMME DANS L'ENTREPRISE.

1 Leçon - N^o A 168.

Professeur : M. Jean PREDSEIL

Place particulière de l'Homme dans l'ensemble des facteurs qui constituent l'Entreprise. Contrairement aux autres données de la vie industrielle, il n'est pas inerte ; ses exigences profondes sont, non un « emploi » mais des « échanges ». Nature de ces échanges ; leur importance aux deux points de vue de la rentabilité et de la civilisation.

ORGANISATION DES FONCTIONS ADMINISTRATIVES ET FINANCIÈRES

I. - LES MÉTHODES ADMINISTRATIVES.

★ L'ANALYSE DU TRAVAIL ADMINISTRATIF.

1 Leçon - N° 09.

Professeur : M. Claude DUVAL.

Nécessité de l'analyse. — Du général au particulier. — Différentes sortes d'analyses : par poste de travail, par imprimé, par circuit. — Présentation de l'analyse : dactylographique, graphique. — Les graphiques d'analyse : Hymans, Louis, Planus.

★ LE BUREAU DES METHODES ADMINISTRATIVES.

1 Leçon - N° 0143.

Professeur : M. Claude DUVAL.

Fonction du Bureau dans l'économie générale. — Processus de l'action administrative. — Différentes sortes de travaux administratifs et nécessité de l'organe spécialisé dans la préparation du travail administratif. — L'étude, unité de travail du Bureau des Méthodes : définition et nécessité, délimitation. — Les éléments de l'étude et la matérialisation de l'étude. — Les pièces annexes du projet d'organisation. — La mise en route. — La place et les relations du Bureau des Méthodes dans l'organisme.



★ LA NORMALISATION DANS LES BUREAUX.

1 Leçon - N° 141.

Professeur : M. Jean-Philippe LUGRIN.

Définition des opérations de Bureau. Nécessité de la Normalisation dans les opérations de Bureau : papiers, fiches, classeurs et instruments divers. — La normalisation interne. — Coup d'œil général sur l'état de la question. — Les tâches à entreprendre.

II. - LE MATÉRIEL ET L'OUTILLAGE ADMINISTRATIFS.



★ NOTIONS GÉNÉRALES SUR LES TRAVAUX DE BUREAU ET LEUR OUTILLAGE - PRINCIPALES CATEGORIES DE MATÉRIEL DE BUREAU - CLASSEMENT, PRODUCTION, REPRODUCTION DES DOCUMENTS.

3 Leçons - N°s B 131 - B 131 bis - B 131 ter.

Professeur : Mme Charlotte BILLARD.

La fonction du bureau : fonction administrative — les opérations du travail de bureau — les documents — l'imprimé de bureau — les systèmes de documents mobiles — établissement des documents — écriture unique — duplication avec procédés divers pour sélection des textes — multiplication des documents comptabilité sans report.

★ MACHINES A CALCULER ET MACHINES COMPTABLES.

1 Leçon - N° B 132.

Professeur : M. Lyonel WURMSER.

- 1° - Principes de calcul : Les réalisations mécanographiques et les divers types de machines à calculer en résultant :
 - additionneuses
 - additionneuses imprimantes
 - machines effectuant les 4 opérations.
- 2° - Machines comptables et différentes fonctions des machines comptables de divers types. — Extension de leurs possibilités au moyen de la bande perforée.

★ MACHINES A CARTES PERFOREES.

1 Leçon - N° B 133.

Professeur : M. Lyonel WURMSER.

La carte perforée — principes de son emploi — codification préalable des données. — Les diverses catégories de machines à cartes perforées — connexions des machines entre elles — domaine d'emploi de ces machines.

★ MATERIEL ELECTRONIQUE ET APPLICATIONS.

2 Leçons - N°s B 134 - B 134 bis.

Professeur : M. Joseph DUPIN DE SAINT-CYR.

Principes de fonctionnement des ensembles électroniques : Ordonnateur, Ordinateur, Calculatrice mathématique et logique. — Mémoires internes et externes. — Registres. — Organes d'entrée. — Organes de sortie. — Organisation générale des machines. — Organisation des différents types de machines existants. — Aperçu des machines actuelles couramment accessibles sur le marché européen (prix, délai de livraison, etc...). — Travaux préliminaires à la mise en place de tels ensembles.

III. - APPLICATIONS DES MÉTHODES ET DES MOYENS DANS LES SERVICES ADMINISTRATIFS.

★ LA HAUTE DIRECTION DE L'ENTREPRISE.

1 Leçon : N° B 121.

Professeur : M. Jean DUBAS.

Différentes structures de directions. — La Direction générale. — Le Secrétariat Général. — Le Secrétariat particulier — les réunions de travail à l'échelon supérieur.

★ LE SECRETARIAT.

2 Leçons - N° 0122 - 0123.

Professeur : M. Jean DUBAS.

L'appareil d'exécution de la fonction administrative : liaison, coordination, contrôle, réception, identification, enregistrement, transmission, création, classement, conservation des documents. — Organisation matérielle du Secrétariat. — Son personnel.

★ LE SERVICE DE DOCUMENTATION.

1 Leçon - N° 0145.

Professeur : M. Jean DUBAS.

Schéma d'organisation du service. Etude des différentes opérations : enregistrement, dépouillement, circulation, classement, diffusion. — Rôle du service de documentation dans l'Entreprise ou l'Administration.

★ LE SERVICE STATISTIQUES.

1 Leçon - N° 0142.

Professeur : M. Claude DUVAL.

Fonction du service statistique. — Source des renseignements, analyse des éléments, documents de base. — Organisation du service. — Utilisation et transposition des renseignements, contrôle des renseignements, contrôle des délais extérieurs et intérieurs.

IV. - MÉTHODES FINANCIÈRES ET COMPTABLES

★ LA METHODOLOGIE COMPTABLE.

2 Leçons - N°s B 124 - B 124 bis.

Professeur : M. Albert VEYRENC.

Buts. — Méthodes et Moyens de la Comptabilité.

★ LA COMPTABILITE ANALYTIQUE ET LES PRIX DE REVIENT.

2 Leçons - N°s 39 - 39 bis.

Professeur : M. Jean DANTY-LAFRANCE.

Le double aspect de la Comptabilité : financier et économique. — La Comptabilité générale et la Comptabilité industrielle. — Normalisation des Comptabilités. — Nécessité de la connaissance des prix de revient. — Définition et méthode de calcul. — Sections homogènes.

★ LA METHODE DES PRIX STANDARDS CORRIGES.

1 Leçon - N° 0130.

Professeur : M. Marcel THOREL.

Origine de la méthode des prix standards corrigés. — Les standards et leur correction. — Application pratique. — Avantages de la méthode.

★ LE CONTROLE BUDGETAIRE.

3 Leçons - N°s A 40 - 40 bis - 40 ter.

Professeur : M. Etienne EDOU.

— Définition et programme.

— Les budgets dans l'entreprise : budget des ventes, budget de fabrication, budget général.

— Le Contrôle budgétaire : comparaisons des budgets et des réalisations, méthode de calcul des écarts.

— La gestion : les éléments de décision du Chef, les mesures correctives.

— Précautions à prendre pour l'organisation et la mise en place de la méthode.

★ LA GESTION ECONOMIQUE ET FINANCIERE DE L'ENTREPRISE.

2 Leçons - N°s A 146 et 146 bis.

Professeur : M. Guy BOUCHET.

Equilibre de l'entreprise. — Rentabilité des ventes. — Etude des frais et des produits. — Seuil de rentabilité. — Relations du compte d'exploitation et du bilan. — Etude des ratios économiques et financiers. — Echange inter-entreprises. — Prévisions : compte d'exploitation et bilans prévisionnels.

V. - CAS CONCRETS.

6 Séances.

APPLICATION DE L'ORGANISATION AUX ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

★ **LES PROBLEMES GENERAUX.**

1 Leçon - N° 121-2.

Professeur : M. Bernard JOUVIN.

Introduction historique. — Les différentes catégories de Services Publics : l'Administration, le Service industrialisé, la Régie, le Service concédé. — Similitudes et différences avec les affaires privées. — Critères d'une bonne Administration. — Le cadre général de l'Administration.

★ **COORDINATION ET LIAISON.**

1 Leçon - N° 133-2.

Professeur : M. Henri DAUVERGNE.

La technique des liaisons. — Le fonctionnement des Commissions. — Coordination interministérielle. — Déconcentration. — Délégués et Commissaires. — Préparation et codification des textes législatifs. — Le rôle des contrôles.

★ **RECRUTEMENT ET CARRIERE DU FONCTIONNAIRE.**

1 Leçon - N° 01232.

Professeur : M. Jean DUBAS.

La carrière du fonctionnaire. — Le recrutement. — La mise en place. — L'orientation et la sélection professionnelle. — Le classement et l'avancement. — La rémunération et les primes au rendement.

★ **L'ADMINISTRATION AU SERVICE DU PUBLIC.**

1 Leçon - N° 135-2.

Professeur : M. Louis PEHUET.

Les problèmes d'organisation qui se posent au chef de service chargé de la direction ou du contrôle des bureaux, établissements spéciaux, magasins, ateliers. Vues sur l'extérieur et ce qu'on peut en attendre. Les Commissions d'organisation et la nature des études qu'elles peuvent aborder, divers exemples.

★ **LE RENDEMENT DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES.**

1 Leçon - N° 131-2.

Professeur : M. Bernard LEGER.

Méthodes de contrôle du Rendement. — Primes de rendement. Nouvelles méthodes de travail.

★ **LES PROGRAMMES A LONG TERME ET A COURT TERME D'UN SERVICE ADMINISTRATIF.**

1 Leçon - N° 137-2.

Professeur : M. Louis PEHUET.

Les installations matérielles. — Le personnel. La tenue, l'efficacité du service. Les économies. La lutte contre le gaspillage. Le sens de l'aboutissement des affaires. Contrôle budgétaire du service. Assouplissement des règles administratives. Les cadres du personnel. Les statistiques de Direction.

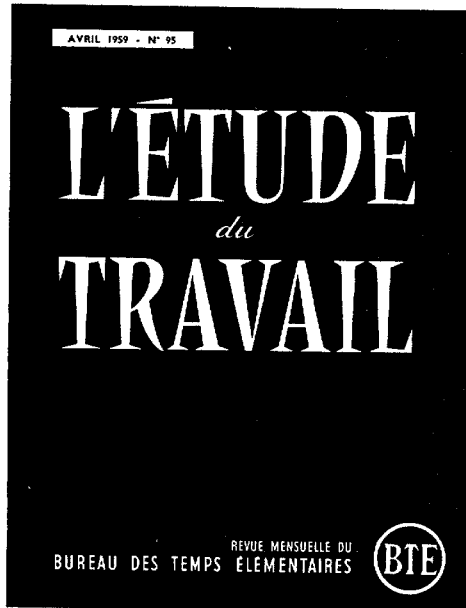
★ **DE L'INTERVENTION DES CONSEILS EN ORGANISATION DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES.**

2 Leçons - N°s 139-2 - 139-2 bis.

Professeur : M. Charles GIROD.

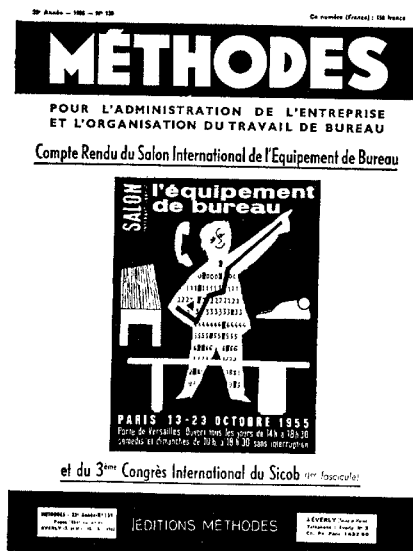
I. — Rôle et mode d'action des services administratifs.
II. — Rôle et mode d'intervention des organismes conseils.

10. O Bureau des Temps Élémentaires, que, como atrás referi, se destina ao estudo e melhoramento dos tempos de trabalho, publica mensalmente uma revista muito interessante, denominada *L'Étude du Travail*.




Numerosas são, aliás, as revistas francesas, acerca das quais estou mais documentado, que se dedicam a assuntos ligados aos problemas administrativos nos seus variados aspectos.

Eis algumas:



REVUE MENSUELLE - 6^e Année
JUILLET-AOÛT 1956 - N° 7-8



BÉNÉFICES

ÉCONOMIE
COMPTABILITÉ
ORGANISATION

REDICTION:
ADMINISTRATION
63 av. St. des de la Victoire
PARIS 17^e
TÉL. N. Hémis: 573646-40-41, 40-42
PRESIDENT: GÉRARD L'ÉPÉE
DIRECTEUR: HENRI FAYAT

SOMMAIRE

Relations de diffusion aux U.S.A., par M. F. H. ABRAHAM 193
Chèque bancaire, par G. IMYTHORIOU 195
La situation économique, par A. MARC 197
Le business économique 202
Comptes annuels et documents internationaux par S. CONSTANT 203
Qu'est-ce que le revenu national? 206
La comptabilisation de la taxe de distribution, par M. ELIASSOFF 209
Le contrôle de la gestion dans une petite entreprise, par J. POLEY 212
Les aspects humains dans le travail 215
L'entretien des outillages et le comportement humain 218
Peut-on faire de la publicité avec un budget modeste? 221
L'assurance des crédits commerciaux, par C. MAUBIAN 223

L'ORGA

LA COMPTABILITÉ

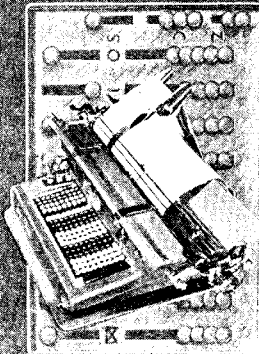
★

- La comptabilité de rayon
- Questions fiscales
- Maitriser l'impôt de plus en plus
- Guide des formes comptables
- De la méthode de planifier l'entreprise
- Les principes de l'audit moderne
- Les principes de la TVA
- La comptabilisation des ventes comptables
- L'écriture comptable
- L'écriture comptable
- Les écritures comptables
- La comptabilité des dépenses
- Les écritures comptables
- La comptabilité des dépenses
- Les écritures comptables
- La comptabilité des dépenses

MÉTHODES & PROCÉDÉS
D'ORGANISATION
ADMINISTRATIVE
ET COMPTABLE DU
BUREAU MODERNE

FEVRIER 1957
LA N° 256
REVUE MENSUELLE

productivité



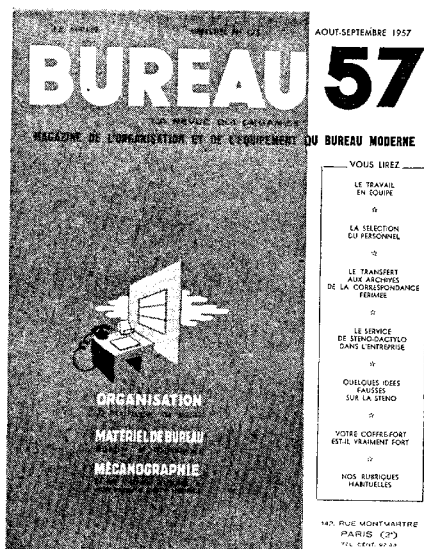
BUREAU D'AUDIT DU

Documents

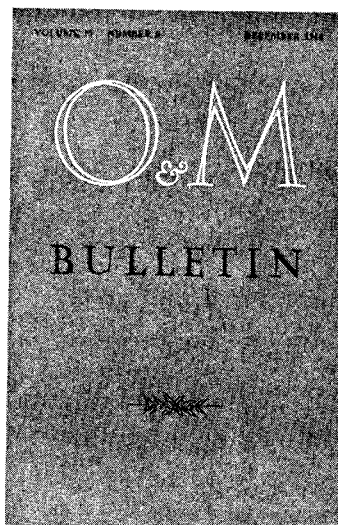
- Les investissements intellectuels concourent à l'expansion de l'entreprise et à l'accroissement de la productivité.
- L'emploi du laboratoire de contrôle d'études et de recherches de la coutellerie de Thiers.
- Trois réalisations indissolublement liées:
 - Les Usines Univerlat Industrie.
 - Les Instituts de Formation à l'Administration d'Entreprises.
 - Les Centres de Perfectionnement aux Allées.
- L'Intelligence et l'enseignement dans les entreprises.

96
1^{er} JUIN 1955

AU SERVICE DE L'EXPANSION
ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE



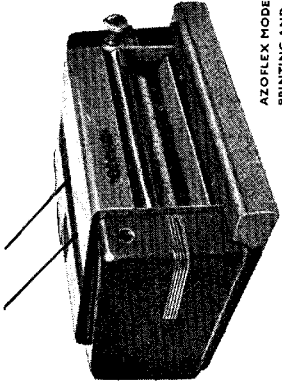
11. Em Inglaterra existe um pequeno mas interessante boletim, denominado *O & M*, publicação editada pela Divisão de Organização e Métodos do Ministério da Tesouraria, em colaboração com o Departamento de Organização e Métodos Oficiais.



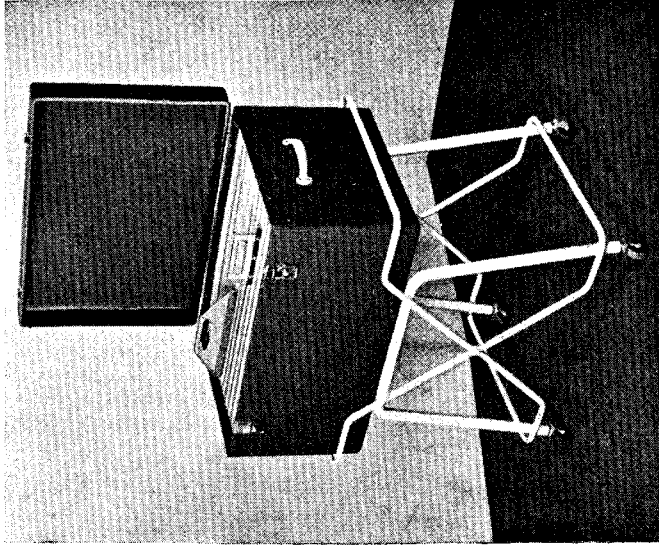
Esta publicação destina-se apenas a uso oficial e nela se inserem novidades de toda a espécie sobre equipamento de escritório, desde pequenos utensílios até aos mais possantes equipamentos electrónicos.

Este boletim, de publicação mensal, apresenta sempre quatro páginas centrais com documentação fotográfica, acompanhada de uma descrição sumária.

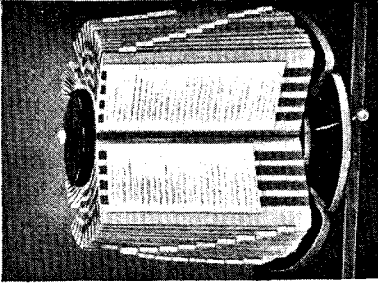
Eis as gravuras relativas a um desses fascículos.



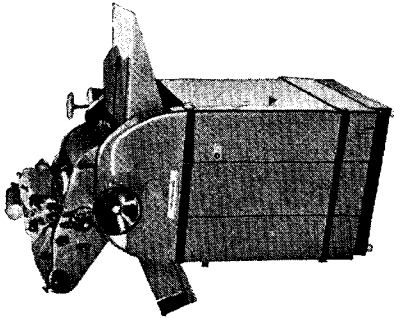
**AZO FLEX MODEL 105
PRINTING AND
DEVELOPING MACHINE**



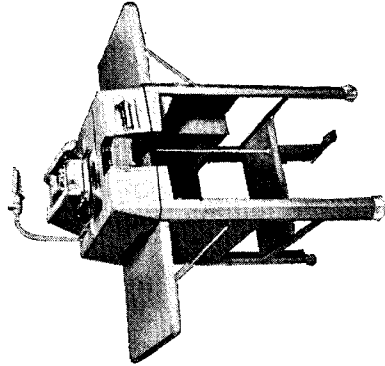
CABINET AND TROLLEY FOR P.C.C. PROGRAM BOARDS



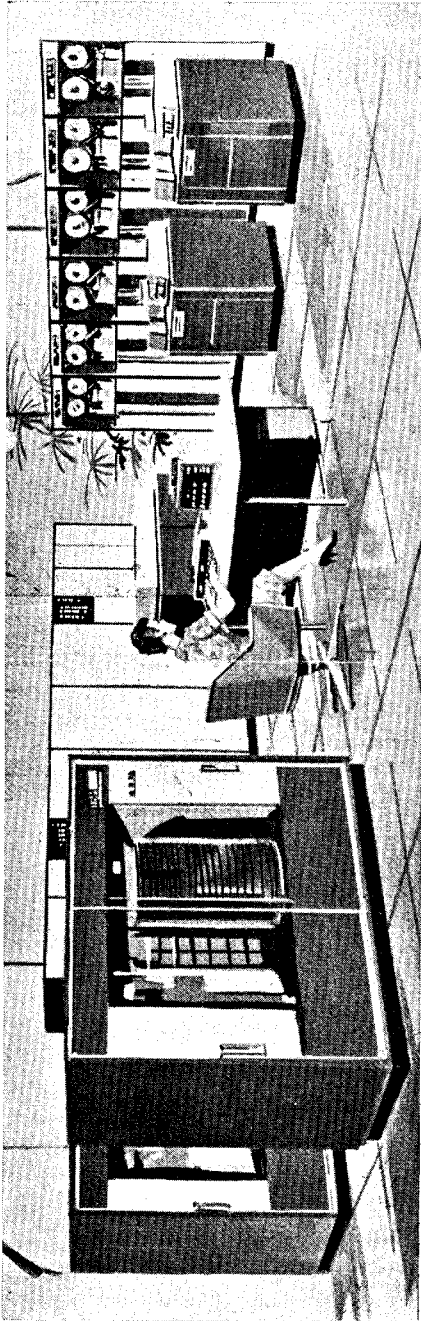
**KALAMAZOO ROTARY STRIP INDEX
AND STRIP SEPARATOR**



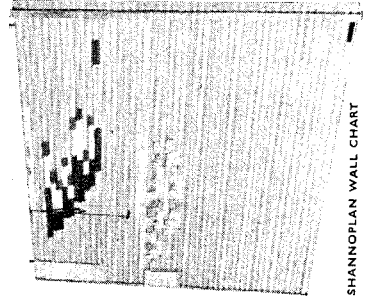
**MULTILITH DUPLICATOR
MODEL 1240**



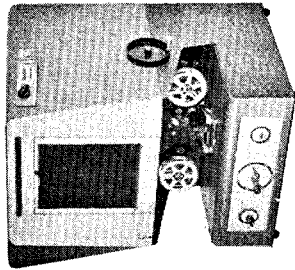
ADDRESSOGRAPH MODEL 94



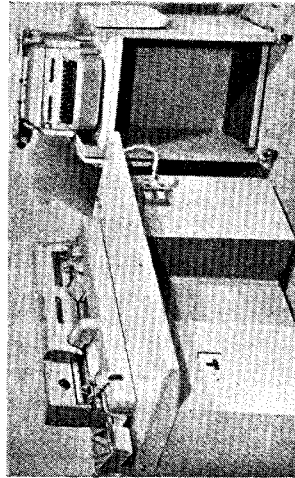
A IBM 7090 DATA PROCESSING SYSTEM



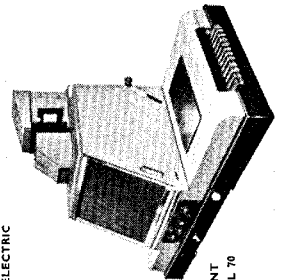
SHANNOPLAN WALL CHART



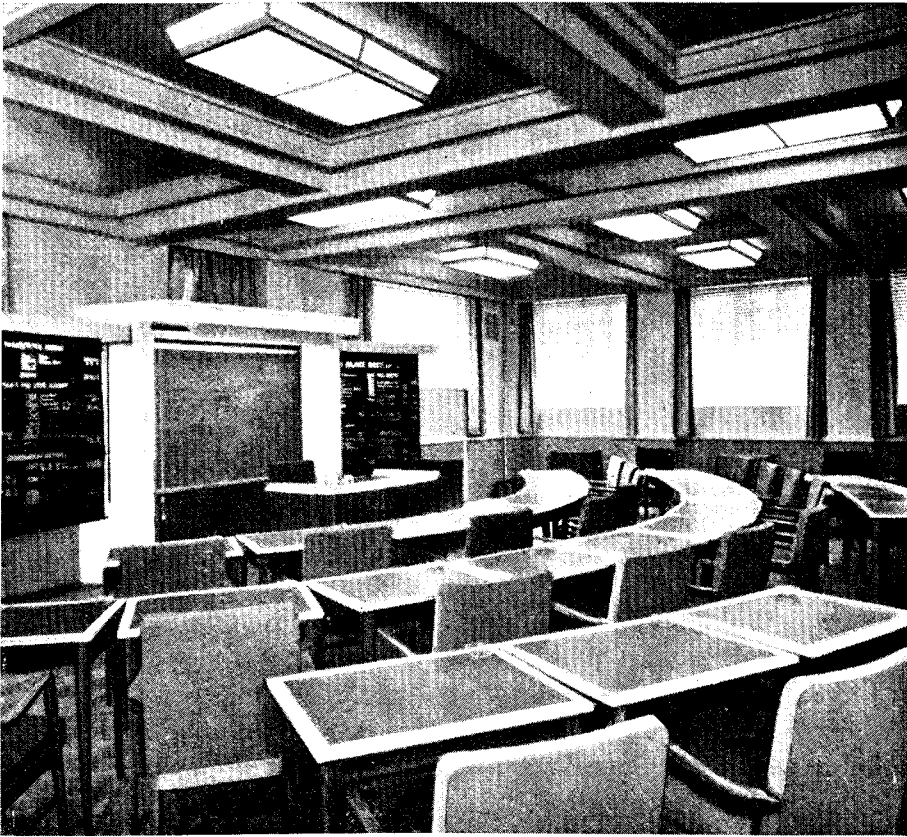
THERMO-FAX MICROFILM
READER/PRINTER



"SYNCHROMATIC" ELECTRIC
TYPEWRITER



STATFILE VIEWPRINT
PROCESSOR MODEL 70



III — O que se tem feito entre nós

12. Num assunto da natureza do que estamos a tratar não nos podemos naturalmente comparar, por exemplo, com um país como a França. Não existem entre nós, que eu conheça, revistas especialmente dedicadas aos problemas de Organização e Métodos, além de que, talvez pela nossa maneira de ser, nem sempre vemos com facilidade grande utilidade nestas coisas.

É, no entanto, de notar o aparecimento de pequenos mas interessantes boletins de várias casas comerciais, que, embora no fundo se destinem, como é natural, a reclamar os produtos que vendem, não deixam, em todo o caso, de contribuir para a divulgação de muitos meios e métodos de trabalho.

13. No que se refere à acção do Estado, é de assinalar a criação no Ministério das Finanças, em Junho de 1948, de uma Comissão de Estudo para a Uniformização de Impressos (Decreto-Lei n.º 36 897) e a publicação de um diploma que reorganizou a Inspeção-Geral dos Produtos Agrícolas e Industriais (Decreto-Lei n.º 36 935), criando neste organismo uma repartição e um conselho especialmente dedicados às questões de normalização.

Em Junho de 1952 foi promulgado o Decreto-Lei n.º 38 801, que, mantendo àquela Inspeção-Geral a competência para, por intermédio da Repartição de Normalização, centralizar a orientação de toda a actividade relativa à normalização, estabeleceu, como órgãos de consulta e estudo, o Conselho e o Centro de Normalização.

Adiante, quando tratarmos de uniformização e normalização, voltaremos a referir-nos a este assunto, na parte que nos interessa, pois que as normas estudadas e publicadas pela Repartição de Normalização abrangem as mais variadas questões, sendo na sua maior parte dirigidas, como é natural, à indústria.

14. No que diz respeito à Direcção-Geral da Contabilidade Pública, desde há quinze anos que tudo quanto respeite a aperfeiçoamento de sistemas de trabalho vem preocupando o nosso Ex.^{mo} Director-Geral.

Na verdade, numa grande e complexa máquina administrativa como é a Direcção-Geral da Contabilidade Pública é indispensável dedicar cada vez maior atenção a estas pequenas-grandes questões de Organização e Métodos. Só assim tem sido possível, na época trepidante em que vivemos, manter em ordem

os seus serviços e apresentar a tempo e horas os variados trabalhos que, em escala cada vez maior e mais complexa, lhe são exigidos para a boa marcha dos assuntos do Estado.

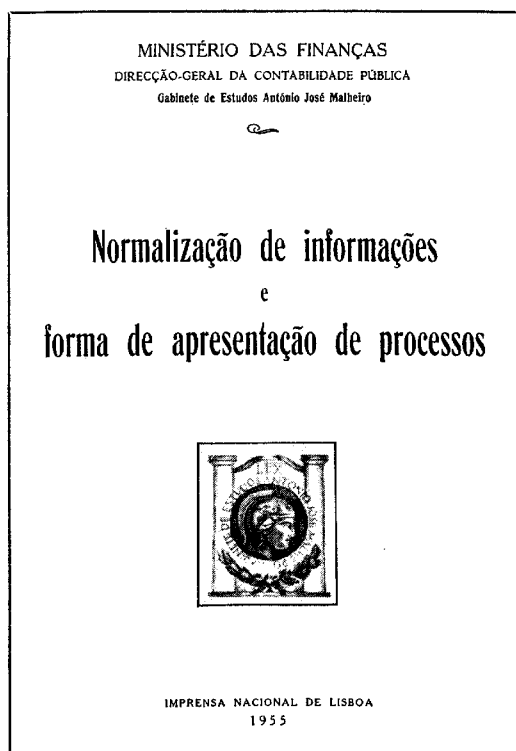
15. Como todos VV. Ex.^{as} sabem, é já hoje apreciável o número de publicações do nosso Gabinete de Estudos, sendo crescente o interesse que estão merecendo por parte das diversas entidades oficiais e de funcionários, como se constata pelos constantes pedidos de cedência de volumes que nos são dirigidos.

Também, como é sabido, todos os trabalhos publicados visam, de uma ou de outra forma, o aperfeiçoamento profissional dos funcionários, pelo seu constante esclarecimento e doutrinação.

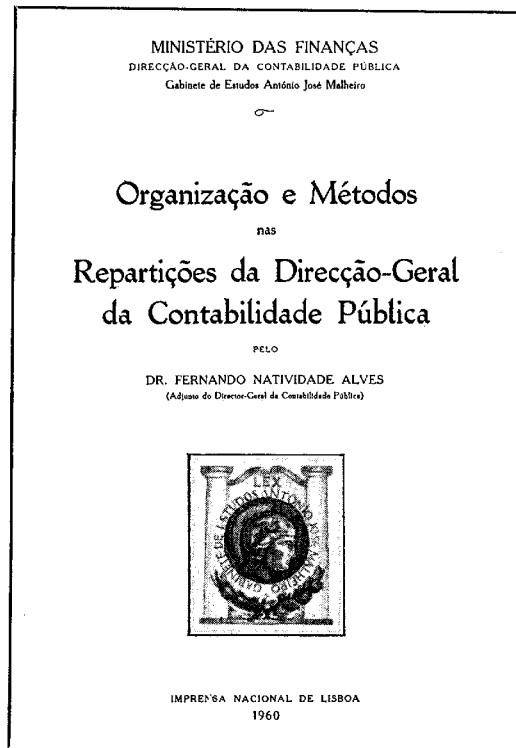
Não têm sido, pois, descuradas entre nós as questões de Organização e Métodos, pois a maior parte dos volumes publicados — e contam-se já por mais de meia centena —, quer se trate de manuais, instruções, tabelas, etc., procura uniformizar, organizar, metodizar, simplificar.

Com o mesmo objectivo têm sido realizados, como se sabe, vários colóquios e palestras.

Recordarei também o volume *Normalização de informações e forma de apresentação de processos*, editado em 1955 e que oficializou um método de trabalho que já anteriormente vinha sendo realizado experimentalmente nalgumas repartições, a solicitação do nosso Ex.^{mo} Director-Geral.



Relacionado com o mesmo assunto, temos o volume, publicado recentemente, *Organização e Métodos nas Repartições da Direcção-Geral da Contabilidade Pública*, em que o nosso Ex.^{mo} Adjunto relata e analisa com superior visão as diferentes rotinas de serviço de cada repartição, para se poderem observar os pontos que necessitam de qualquer ajustamento.



Penso que estas duas últimas publicações representam, entre muitas outras, duas felizes iniciativas do nosso Ex.^{mo} Director-Geral.

A normalização das informações foi uma ideia de largo alcance, pois julgo que todos estamos hoje convencidos, em face da prática, da facilidade que o método estabelecido traz a todas as pessoas que têm de intervir no estudo e apreciação dos processos.

Pessoalmente acho tão útil o método de apresentação dos assuntos agrupados por títulos, devidamente ordenados, que estou aplicando a ideia, com óptimos resultados, a determinado género de expediente da minha repartição, como, aliás, há muitos anos se usa no comércio.

Eis alguns exemplos. O primeiro, de um caso para que não existe modelo impresso.



S. R.

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS
DIRECÇÃO-GERAL DA CONTABILIDADE PÚBLICA
REPARTIÇÃO CENTRAL

N.º -P
PROC.º 58-P
LIV. 36
DIV. 8/2

Exm.º Sr.

Director de Finanças do distrito de

L I S B O A

Tenho a honra de comunicar a V. Ex.ª que, por despacho de Sua Ex.ª o Subsecretário de Estado do Orçamento, de 15 do corrente, foi concedida uma pensão de preço de sangue do quantitativo mensal de 805\$00, com vencimento desde 2 de Janeiro p. p.ª a F..... viúva do soldado F.....

Em face do exposto digno-se V. Ex.ª determinar que em relação à interessada, a quem compete o n.º. 6605 de pensionista, seja tomado em consideração o seguinte:

ABONOS:

Em Agosto p. futuro: 6440\$00, sendo 805\$00 do próprio mês e 5635\$00 referentes ao período de 2 de Janeiro a 31 de Julho do corrente ano;

A partir de Setembro próximo: 805\$00.

TÍTULO:

A fim de ser entregue à interessada junto se envia o título n.º 6605.

GUIA DE RECEITA DO ESTADO:

Igualmente se envia, para efeitos de cobrança, a guia de receita n.º. 1220 da quantia de 74\$00.

RESIDÊNCIA DA PENSIONISTA:

Sítio dos Barreiros, freguesia de Amor, concelho de Leiria.

A bem da Nação

Repartição Central da Direcção-Geral da Contabilidade Pública, em
17 de Julho de 1960.

O CHEFE DA REPARTIÇÃO,

Outros casos para que dispomos de modelos apropriados.



S. R.
MINISTÉRIO DAS FINANÇAS
 DIRECÇÃO-GERAL DA CONTABILIDADE PÚBLICA
 REPARTIÇÃO CENTRAL

N.º
 PROC.º
 LIV.
 DIV.

Exm.º. Snr.

Chefe da 1.ª Repartição da Direcção-Geral da
 Contabilidade Pública

ASSUNTO: Pedido de guias de reposição de abono de família
 a mais percebido.

SERVIDOR:

PERÍODO A QUE RESPEITA A REPOSIÇÃO:

IMPORTÂNCIAS:

NÚMEROS DAS AUTORIZAÇÕES DE PAGAMENTO:

MOTIVO DA REPOSIÇÃO:

Tenho a honra de rogar a V. Ex.ª. se digne atender o
 solicitado, em conformidade com o acima exposto.

A bem da Nação
 Repartição Central da Direcção-Geral da Contabilida-
 de Pública, em

O CHEFE DA REPARTIÇÃO,



S R.
MINISTÉRIO DAS FINANÇAS
DIRECÇÃO-GERAL DA CONTABILIDADE PÚBLICA
REPARTIÇÃO CENTRAL

N.º
PROC.º
LIV.
DIV.

Exm.º. Snr.

ASSUNTO: Reposição de abono de família a mais recebido

SERVIDOR:

PERÍODO A QUE RESPEITA A REPOSIÇÃO:

IMPORTÂNCIAS:

MOTIVO DA REPOSIÇÃO:

Tenho a honra de informar V. Ex.ª. de que nesta data foi solicitada a passagem das respectivas guias à a.Re_{partição} desta Direcção-Geral.



S. R.
MINISTÉRIO DAS FINANÇAS
 DIRECÇÃO-GERAL DA CONTABILIDADE PÚBLICA
 REPARTIÇÃO CENTRAL

N.º
 PROC.º
 LIV.
 DIV.

Exm.º. Snr.

Chefe da 1.ª Repartição da Direcção-Geral da
 Contabilidade Pública

ASSUNTO: Reposição em prestações, de abono de família a
 mais recebido, autorizada ao abrigo do disposto no nº.
 II da circular nº. 208-B, de 30 de Outubro de 1956.

SERVIDOR:

IMPORTÂNCIA:

PERÍODO A QUE RESPEITA A REPOSIÇÃO:

NÚMERO E IMPORTÂNCIA DAS PRESTAÇÕES:

Idêntica comunicação foi, nesta data, feita ao Ser-
 viço processador.

Em face do exposto, tenho a honra de rogar a V. Ex.ª
 se digne promover a passagem das respectivas guias de re-
 posição.

A bem da Nação
 Repartição Central da Direcção-Geral da Contabilida-
 de Pública, em

O CHEFE DA REPARTIÇÃO,



S. R.
MINISTÉRIO DAS FINANÇAS
 DIRECÇÃO-GERAL DA CONTABILIDADE PÚBLICA
 REPARTIÇÃO CENTRAL

N.º
 PROC.º
 LIV.
 DIV.

Exmº. Snr.

Chefe da 1ª. Repartição da Direcção-Geral da
 Contabilidade Pública

ASSUNTO: Extracto dos elementos necessários à passagem de
 certidão de efectividade de serviço para efeitos de apo
 sentação.

SERVIDOR:

PERÍODO A QUE RESPEITA:

Por esta forma, tenho a honra de satisfazer o solici
 tado pelo ofício dessa Repartição, n.º. , Proc.º. ,
 Liv.º. , de

A bem da Nação
 Repartição Central da Direcção-Geral da Contabilida
 de Pública, em

O CHEFE DA REPARTIÇÃO,

Anexo:

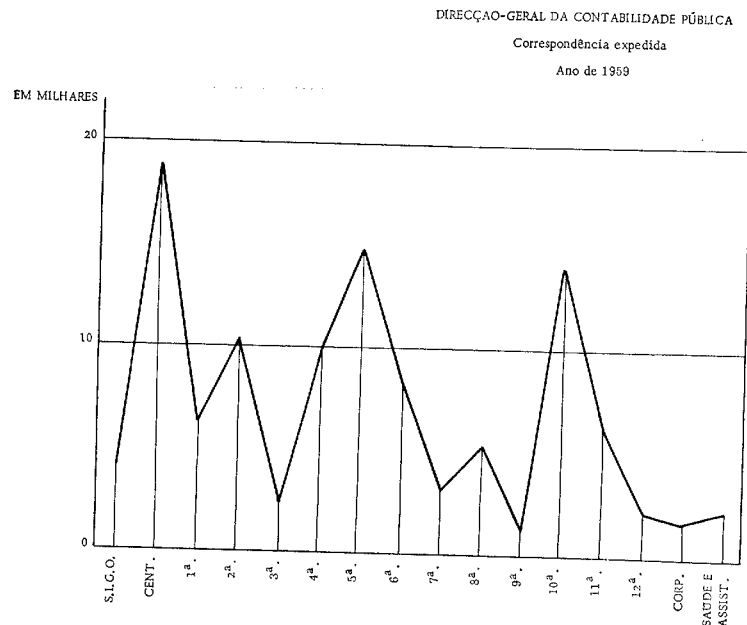
1 extracto

Esta orientação facilita o trabalho de quem tem de fornecer os elementos, de quem preenche os modelos e de quem tem de apreciar o expediente.

Estamos também estudando a viabilidade de, em relação a casos correntes, em que diariamente temos de redigir ofícios extensos explicando aos serviços ou a pessoas que se nos dirigem determinadas questões, passarmos a dispor de umas notas explicativas das diferentes situações relativas ao abono de família e às pensões.

Assim, conforme os casos, pensamos juntar essas notas, antecipadamente preparadas, aos ofícios de resposta, que assim poderão ser extraordinariamente simplificados, pois podem ser reduzidos a meia dúzia de linhas contendo apenas as indicações complementares.

Dizem que a necessidade aguça o engenho. Ora o expediente da minha repartição, ainda que não seja na sua maioria difícil, apresenta tal volume que somos forçados a procurar a sua simplificação a todo o custo ⁽¹⁾.



Aqui temos, a título exemplificativo, algumas das notas explicativas a que me referi.

¹ No ano de 1960 verificou-se um aumento de 12 por cento em relação ao ano anterior e em 1961, a manter-se o actual ritmo, atingir-se-á percentagem superior.

ABONO DE FAMÍLIA

Normas a considerar quanto a descendentes

Os descendentes (filhos ou netos) deixam de dar direito ao abono de família ao atingirem 14 anos de idade, salvo se:

- a) forem estudantes, caso em que o abono é mantido até aos 18, 21 e 24 anos, consoante estejam a frequentar, respectivamente, um curso secundário, médio ou superior;
- b) estiverem incapazes de angariar meios de subsistência pelo trabalho, o que terá de ser provado por atestado médico, passado ou con firmado pelo Delegado de Saúde.

Quer por efeito do que dispõe a legislação geral sobre a obrigatoriedade de frequência no ensino primário, quer como consequência do direito ao abono se manter além dos 14 anos quando se trate de descendentes frequentando cursos secundários ou de grau superior, a Lei, para evitar situações irregulares, fixa peremptoriamente os seguintes prazos para entrega nos Serviços dos documentos escolares:

31 de Outubro:

Quanto aos descendentes entre os 7 e os 12 anos de idade, inclusive os que completam 7 anos em 31 de Dezembro seguinte.

A obrigatoriedade de entrega destes documentos, comprovativos da matrícula anual no ensino primário ou de dispensa da sua frequência, só cessa quando os descendentes estejam habilitados com a 4ª. classe ou tenham atingido 13 anos de idade.

31 de Dezembro:

Quanto aos descendentes, maiores de 14 anos, que estejam a seguir cursos secundários, médios ou superiores.

Nestes casos deve constar desses documentos não só a matrícula no ano lectivo que então decorre mas ainda a frequência no ano lectivo anterior.

Estes prazos são, como se disse improrrogáveis, determinando a Lei quando da falta de entrega dos documentos, a perda do direito ao respectivo a bono até ao mês inclusive em que o servidor fizer a sua entrega.

Sempre que os descendentes abandonem os estudos durante ou findo o ano lectivo, deve o facto ser desde logo comunicado, a fim de evitar posteriores reposições, o mesmo devendo suceder quando, estudando ou não, se encontra rem empregados.

Quando o abono dos estudos for devido a doença, deve essa situação ser comprovada no prazo de 30 dias após o termo da doença.

É ainda de notar que, estando os tutelados ou menores que são confiados ao funcionário por sentença judicial, equiparados, para efeitos do abono de fa mília, aos descendentes, são-lhes, portanto igualmente de aplicar estas nor mas.

ABONO DE FAMÍLIANormas a atender quanto à sua atribuição em relação a ascendentes do funcionário ou do seu cônjuge

A condição, exigida na Lei, de os ascendentes terem de estar a cargo do funcionário, não pode considerar-se satisfeita pelo simples facto daquele, tendo ascendentes que vivem em precárias circunstâncias ou possuindo pequenos proventos, lhes prestar um pequeno auxílio que muitas vezes se traduz apenas na entrega da importância do próprio abono. E, portanto, necessário que se trate de ascendentes cujas despesas de sustentação e manutenção estejam efectivamente a ser custeadas pelo funcionário.

Quanto ao requisito de comunhão de mesa e de habitação, ele é unicamente dispensável — e com carácter excepcional — quando os ascendentes, devido à idade e estado de saúde, não podem viver na localidade onde o funcionário presta serviço ou tem o seu agregado familiar ou estão impossibilitados, pelo mesmo motivo, de se deslocar da sua residência para irem viver com o funcionário, o que tem de ser comprovado por atestado médico, passado ou confirmado pela autoridade sanitária competente. Tratando-se de ascendentes casados, basta que essa prova seja feita em relação a um deles.

Note-se ainda que a Lei faz depender o direito ao abono, quanto a ascendentes do sexo masculino, do facto de estarem permanentemente incapazes para o trabalho, só dispensando a apresentação de atestado médico, passado nas condições atrás referidas, quando se trata de indivíduos que tenham mais de 70 anos de idade.

Quanto aos do sexo feminino, o direito ao abono verifica-se independentemente de estarem ou não incapazes e desde que não exerçam actividade remunerada.

ABONO DE FAMÍLIANormas de que depende a atribuição do abono

a

servidores do sexo feminino, casados

A atribuição do abono ao servidor do sexo feminino casado, só se pode verificar nas seguintes condições:

- Se o marido, trabalhando por conta de outrem, isto é, tendo a qualidade de de simples empregado, não puder receber o abono pela actividade que exerce, o que sucede, por exemplo, quando se trata de actividades que ainda não estão abrangidas pela Previdência.
- Se houver separação judicial e o cônjuge estiver ausente em parte incerta há mais de um ano ou ainda se, por sentença de regulação do exercício do poder paternal, os filhos lhe forem confiados, não se considerando, portanto, as simples separações de facto, isto é, estritamente particulares.
- Se o marido estiver inválido, ou forçadamente desempregado devido a:
 - a) - doença prolongada ou
 - b) - falência da firma a que prestava serviço ou paralização total ou parcial das respectivas actividades, isto é, por causas a que seja inteiramente alheio.

E de notar que no caso da alínea b) o abono só poderá ser mantido pelo prazo máximo de um ano, contado desde o início do desemprego, só se iniciando o abono, tal como aliás sucede em relação aos outros casos, a partir do mês seguinte ao da entrega do respectivo boletim.

Independentemente destas condições, a atribuição do abono de família depende também da situação económica do casal.

Assim, há que ter ainda em atenção que não têm direito ao abono, a menos que seja superior a 3 o número de pessoas a cargo em condições de a darem direito:

- a) Os servidores que, além do seu vencimento principal, percebem por acumulação de cargos, por qualquer actividade ou como rendimentos de bens próprios (incluindo, sendo casados, os do cônjuge), quantia superior a 2000\$00 mensais;
- b) Os cônjuges empregados, vivendo na mesma localidade quando, na totalidade, as suas remunerações, líquidas de descontos obrigatórios, e os seus proventos excedam 6000\$00 também mensais.

Caso o número de pessoas a cargo nas citadas condições for superior a 3, o abono só se pode verificar em relação às que excedam aquele número.

16. Depois de muito pensar na melhor forma em como poderia tratar numa modesta palestra alguns problemas de organização e métodos, cheguei à conclusão, aliás já de início referida, de que não é possível abordar em pormenor estes assuntos senão quando estivermos em presença de um caso concreto.

Assim, afigurou-se-me que, utilizando a imagem para se acompanhar melhor a exposição e quebrar um pouco a monotonia do assunto, poderíamos passar em revista uma série de questões e mostrar alguns meios e utensílios de trabalho.

Quase todos são, decerto, conhecidos de VV. Ex.^{as} Mas poderemos tentar vê-los sob novos ângulos ou dar-lhes outra utilização.

IV — Uniformização e normalização

17. A primeira vista pode afigurar-se-nos que não há qualquer diferença entre uniformização e normalização, porque ao uniformizarmos, normalizamos, e quando normalizamos, estamos a uniformizar.

Em nosso entender não merece a pena especular com este assunto, porque tudo depende do ângulo por que se encarem estas questões.

De facto, se é certo que ao uniformizarmos determinados impressos estamos, de certo modo, a estabelecer uma «norma» quanto ao texto desses modelos, também é verdade que podemos uniformizar sem normalizar, dando agora a esta última palavra um outro sentido, como seria o de não observarmos outra espécie de «normas», como são as estabelecidas para os formatos dos impressos.

Por outras palavras: os impressos podem obedecer às regras de normalização de formatos, sem deixar, no entanto, de existir vários modelos para um mesmo fim. Aqui há, portanto, determinado tipo de normalização, mas não há uniformidade.

Deste modo, podemos assentar em que uniformização e normalização são regras que se completam.

18. Pelo exposto, vê-se que com a uniformização de impressos se pretendeu, tanto quanto possível, evitar a existência de uma série de modelos diferentes para um mesmo fim.

Por exemplo, tínhamos há anos nos diferentes Ministérios umas dezenas de modelos de folhas, dos mais variados formatos e aspectos, para o processamento de vencimentos.

Porque não estudar modelos que servissem para todos?

Foi o que a nossa Direcção-Geral fez pacientemente em colaboração com a Comissão de Estudo para a Uniformização de Impressos.

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS

Folha n.º _____ Autorização n.º _____ 5 C 451

Pagosa e quantia de _____ \$ _____

Vindas a crédito e vigias _____ \$ _____

0 caso de _____ \$ _____

Havia
 Direcção Geral d. _____

Havia
 Dótilo d. _____

Ano económico de 194... _____ de _____ de 194...

Subje dos vencimentos de _____

Despesa ordinária	Capítulo	Artigo	N.º	Alínea	Fl. n.º
	Capítulo	Artigo	N.º	Alínea	Fl. n.º
	Capítulo	Artigo	N.º	Alínea	Fl. n.º
	Capítulo	Artigo	N.º	Alínea	Fl. n.º
Despesa extraordinária	Capítulo	Artigo	N.º	Alínea	Fl. n.º
	Capítulo	Artigo	N.º	Alínea	Fl. n.º

RESCONTOS

Recostas do Estado:

- Emolumentos das Secretarias de Estado
- Imposto de rendimento
- Imposto do selo
- Indemnização a Oitavas
- Repartição para Ministério d. _____

Operações de Tesouraria:

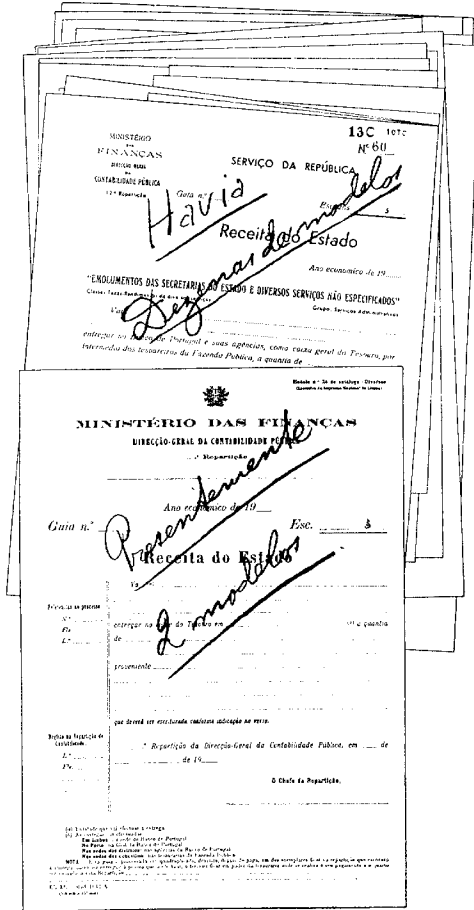
- Caixa de Apontamentos (Lei n.º 716, de 30-6-1917)
- Caixa Geral de Depósitos - Remittidos por decretos de 21-4-1892
- Caixa de Previdência
- Operações Militares
- Depósito para Hospitais
- Depósito para o Ministério das Secretarias de Estado
- Reservações Anuais

Importação líquida e pagar a _____ \$ _____

Conferida. - 2.ª Repartição da Direcção Geral da Contabilidade Pública, em _____ de _____ de 194...
 O _____ Oficial

Presentemente
Havia
modelos

Da mesma forma, por que razão haveria cada serviço de mandar imprimir as suas guias de receita do Estado, se pode existir à venda, na Imprensa Nacional, um modelo que com boa vontade pode satisfazer a todos?



E que facilidade não representa para as tesourarias e outros departamentos por onde as guias têm de circular a apresentação de um único modelo de impresso para o mesmo fim?

O mesmo acontece com os «avisos de pagamento»,

The image shows a stack of forms. The top form is a 'MEMORANDUM' from the 'SERVIÇO DA REPÚBLICA'. It has the following text and handwritten entries:

MINISTÉRIO DAS COISAS PÚBLICAS
República dos Serviços Administrativos
de
Direcção Geral das Edificações e
Manutenção Nacional

SERVIÇO DA REPÚBLICA

MEMORANDUM

Havia
Relação N.º _____ destinada ao pagamento de ¹⁰⁰ _____ em conta
do Cap.º _____ Art.º _____ N.º _____ Al.º _____
processada pelo Serviço de: _____
Autorização N.º _____ *de* _____ *modelos* _____
Quantia de _____

The bottom form is a 'Presentemente' form, partially overlapping the memorandum. It has the following text and handwritten entries:

(a)
N.º B - A de _____
Rogação _____

Modelo n.º 21 - Avisos
(Título de Pagamento de Livro)

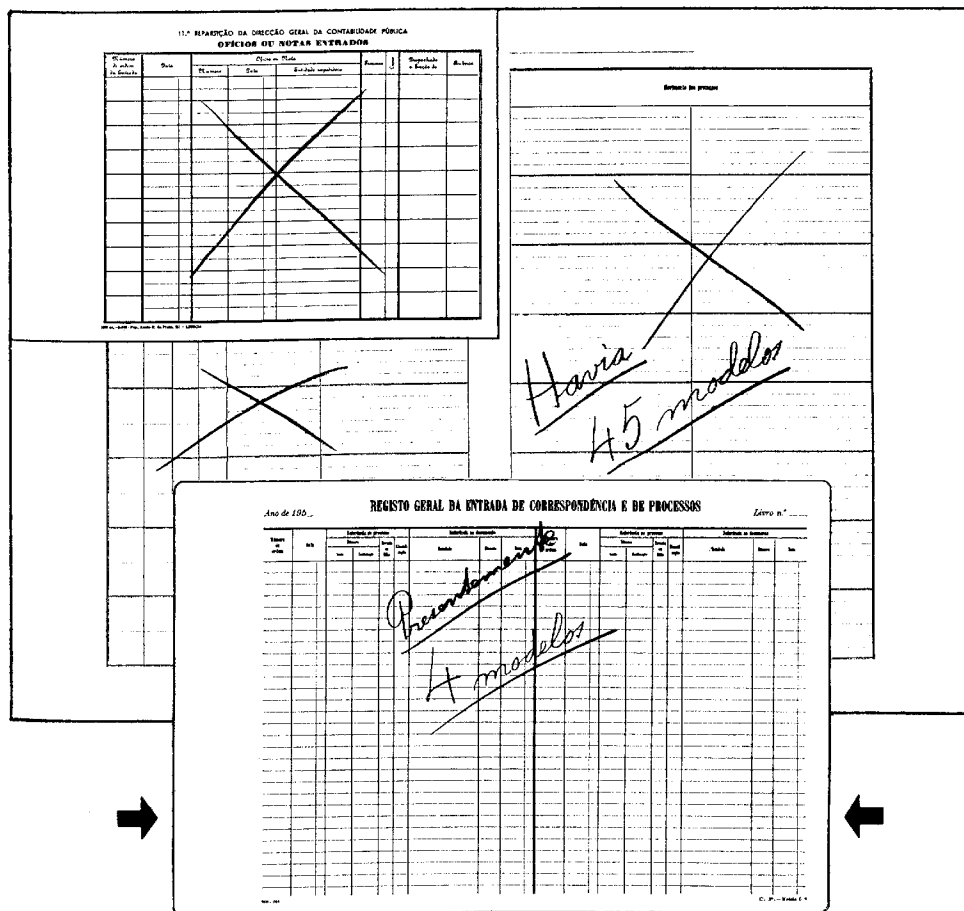
Presentemente
Admissi

Ex.ª SR.

MINISTÉRIO D. _____
Direcção Geral da Contabilidade Pública
...ª Repartição

C. P. - Mod. D-1
(100 mm x 140 mm)

as folhas dos livros de entrada,



os modelos do serviço da Conta, etc.

Ministério das Finanças

Classificação

Especial

3 316

Classificação

Designação

Unidade da despesa

da despesa

Resumo da autorização e pagamento das despesas públicas

Resumo das Despesas Autorizadas												
Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Sep	Out	Nov	Dez	Total
<p>Modelos de SERVIÇOS</p> <p>TAJANA</p> <p>139 mandado</p>												

Resumo das Despesas Pagas												
Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Sep	Out	Nov	Dez	Total
<p>TAJANA</p> <p>139 mandado</p>												

CONTABILIZAÇÃO E PAGAMENTO DAS DESPESAS

Das unidades de R\$...

CONTABILIZAÇÃO E PAGAMENTO DAS DESPESAS												
Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Sep	Out	Nov	Dez	Total
<p>PRESENTE MENSAL</p> <p>139 mandado</p>												

PAGAMENTO DAS DESPESAS

Das unidades de R\$...

PAGAMENTO DAS DESPESAS												
Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Sep	Out	Nov	Dez	Total
<p>PRESENTE MENSAL</p> <p>139 mandado</p>												

19. Decerto que ninguém pensará que com a uniformização se pretendeu tornar iguais todos os impressos dos diferentes serviços. É evidente que isso não podia ser. Cada entidade tem as suas necessidades, as suas particularidades, as suas características distintas.

A Direcção-Geral da Fazenda Pública necessita, naturalmente, nos seus serviços, de livros ou impressos que não interessam à das Alfândegas. Esta Direcção-Geral, por sua vez, utilizará modelos que não têm aplicação na das Contribuições e Impostos. E assim sucessivamente.

Mas há, como já demonstrámos, necessidades comuns a todos os serviços ou às repartições de uma direcção-geral. Está neste caso a maior parte dos impressos da Contabilidade Pública.

Aliás, já há muitos anos, por exemplo, que nos convencemos de que todos poderíamos usar um livro do ponto de igual modelo. No entanto quando fui admitido nos serviços públicos, estes livros eram preparados especialmente para cada repartição e com os nomes dos funcionários já impressos!

20. É evidente que estas questões de uniformização requerem bom senso por parte de quem estuda os modelos e espírito compreensivo por parte de quem os utiliza.

É necessário fugir à primeira reacção que muitas vezes surge em presença de um modelo uniformizado: para aqui não serve; o nosso caso é especial.

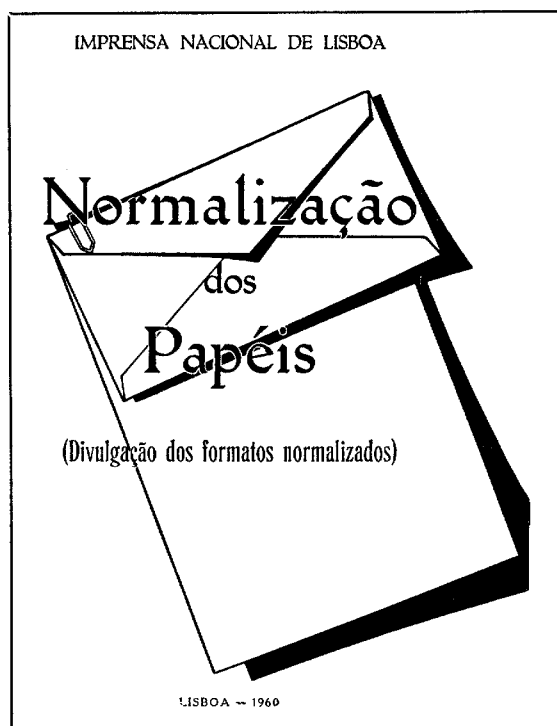
Na verdade, não nos devemos esquecer que qualquer modelo, desde que tenha sido convenientemente delineado para determinado fim especial e único, tem forçosamente de ser melhor do que um outro que pretende ser de utilização geral.

Mas o que deve contar neste caso é o conjunto das vantagens que se obtêm com a uniformização.

21. Diremos agora alguma coisa sobre «normalização».

Em primeiro lugar referir-nos-emos aos formatos, assunto que, como já se disse, vem desde há anos sendo objecto da atenção do Estado, pelo Ministério da Economia, de início através da Junta de Fomento Industrial e depois dos Serviços de Normalização da Inspeção-Geral dos Produtos Agrícolas e Industriais.

Começarei por dizer que não era lícito, desde há bastantes anos, virmos mandando executar impressos em qualquer formato a nosso bel-prazer. Na verdade o assunto já estava sujeito a «normas», que foram tornadas obrigatórias para todos os serviços do Estado, a partir do início do corrente ano, pelo Decreto-Lei n.º 42 852, de 17 de Fevereiro de 1960.



Regra geral, estas questões de normalização não têm grande aceitação, porque, ignorando muitas pessoas as suas vantagens, não gostam de se submeter a regras em coisas que parecem tão insignificantes. Além disso — diz-se, por vezes —, porque devemos todos seguir regras uniformes?

Teremos todos, por acaso, de andar vestidos segundo um padrão determinado?

Claro que não, a normalização não tem esse objectivo.

Vejamos o que, a propósito, nos diz o ilustre professor espanhol José Cardó¹ num dos seus melhores livros da especialidade:

Arvorando a bandeira dos prestígios individuais, tem-se combatido a racionalização, especialmente no que respeita à normalização. Há quem confunda lamentavelmente a normalização e creia que a fabricação em série somente de determinados tipos obrigará a que sejam iguais os vestidos, a que os móveis sejam idênticos e que a vida seja parecida à estada num grande hospital ou num gigantesco quartel. Por conseguinte dizem que a normalização não pode prosperar, porque

¹ Citado no opúsculo «Normalização dos Papéis», editado pela extinta Junta do Fomento Industrial (Comissão Reorganizadora da Indústria de Fabricação de Papel).

será recusada pelo mercado consumidor, que de modo algum se submeterá ao capricho dos produtores para consumir um só tipo de produto.

Há nisso um erro fundamental: a normalização não quer dizer que a humanidade se transforme num enorme hospício, onde todos andem de uniforme, comam a mesma comida, tenham as casas das mesmas dimensões e equipadas com idênticos objectos, mas simplesmente que na produção se procurará, dentro daquilo que o público peça, atender a duas condições: utilidade do produto e menor custo do mesmo.

22. Como poderemos ver em publicações sobre a matéria e também constatar por nós próprios, a ideia de *normalizar* não é nova. A cada passo a *normalização* entra nas nossas próprias casas e não a podemos dispensar. A questão é que achamos certas coisas tão naturais que nem pensamos que não existem por acaso.

De facto, conceberíamos nós que adquiríssemos uma lâmpada eléctrica e que a sua rosca não se adaptasse à do suporte existente na instalação? Ou uma ficha que não servisse na tomada de corrente?

De certo que não. Pois isto e muitas outras coisas só são possíveis devido à normalização. Esta tem por fim¹:

Reduzir, na medida do possível, atendendo ao melhor modelo, a quantidade de produtos que fornece a indústria, o que quer dizer *simplificar*;

Estabelecer as características para que os objectos possam ser trocáveis, o que significa *uniformizar*;

Estabelecer as características de qualidade que permitam determinar os ensaios das matérias-primas, dos produtos acabados, das condições de entrega e recepção dos produtos, o que é o mesmo que *especificar*.

Normalizar. Racionalizar. São questões que estão na ordem do dia e que nos devem merecer toda a atenção.

Presentemente, 44 países, através de 95 comissões técnicas, participam nos trabalhos da Organização Internacional de Normalização (I. S. O.), a qual pretende favorecer o desenvolvimento da normalização no Mundo.

23. No que diz respeito ao fabrico de papéis, os trabalhos levados a efeito foram orientados no sentido de se estudar não só a normalização dos *formatos* como também a dos *pesos, qualidades e cores*.

¹ Vide mesmo folheto.

E para que não se julgue que as questões tratadas interessam só à indústria de fabrico de papel devemos esclarecer que assim não é, pois só da normalização do fabrico de papéis podem resultar no nosso país economias para os consumidores — sem diminuir os consumos — da ordem de duas centenas de contos diárias¹, mas é necessário termos presente que para isso é indispensável que quem consome o papel o utilize de maneira racional.

Efectivamente, se mandarmos executar os nossos impressos num formato qualquer não normalizado, a «apara» desse modo obtida é um desperdício — no sentido de não aproveitamento —, pois, como bem se diz na publicação a que há pouco nos referimos:

A «apara» proveniente do mau aproveitamento dum formato actual, servindo, como é sabido, de matéria-prima boa e relativamente barata, pode parecer, à primeira vista, que não é um desperdício, mas é preciso notar-se que o consumidor não paga só o papel que leva, pois pagou também a apara que ficou. Daqui um prejuízo para a economia nacional, pois se trata de um papel que não chegou a ser utilizado.

Não é, portanto, o caso do aproveitamento dos papéis velhos para matéria-prima, porque estes tiveram já a utilização para a qual foram adquiridos.

24. Em Portugal, há muito que ao Estado vêm merecendo atenção os problemas de normalização.

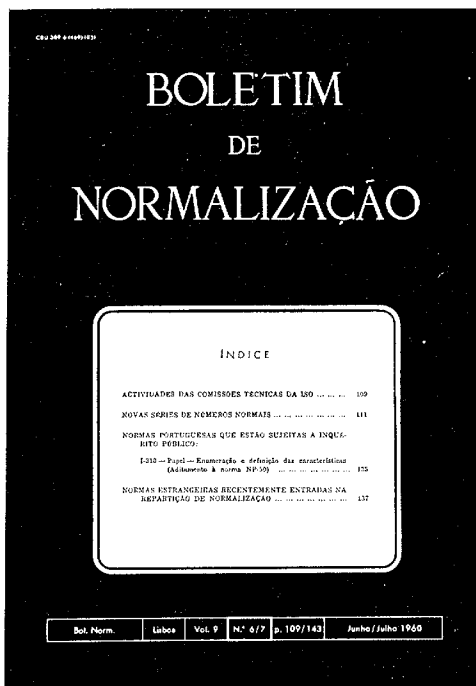
Assim, como atrás me referi, já em 1948, pelo Decreto-Lei n.º 36 935, de 24 de Junho, o Governo, ao reorganizar a Inspeção-Geral dos Produtos Agrícolas e Industriais, criou neste organismo uma repartição e um conselho especialmente dedicados às questões de normalização.

Em 1952, novo diploma — o Decreto-Lei n.º 38 801, de 25 de Junho —, mantendo à Inspeção-Geral dos Produtos Agrícolas e Industriais a competência para, por intermédio da Repartição de Normalização, centralizar a orientação de toda a actividade relativa à normalização, criou, como órgãos de consulta e estudo, o Conselho e o Centro de normalização.

Efectuado o estudo de uma norma e depois de a mesma ser sujeita a várias formalidades, é aprovada por portaria ou por decreto assinado por S. Ex.^a o Ministro da Economia e pelos Ministros dos sectores a que as mesmas respeitem, conforme se trate, respectivamente, de norma facultativa ou obrigatória.

¹ Cálculo relativo à data da publicação do citado opúsculo que deve ter uns doze anos.

As normas são publicadas no *Boletim de Normalização*.



25. A normalização levada a efeito neste sector (papéis) abrange já, além das qualidades, formatos, cores e pesos, as aplicações das diversas séries de formatos criadas de modo a obter-se sempre uma maior economia, fixando em alguns casos regras de timbragem, de dobragem e de marcações para efeitos de escrita e impressão.

Mas se os fabricos de papéis estão normalizados faltam ainda nos serviços públicos indicações que permitam um critério uniforme no seu uso, para além da questão dos formatos, se bem que a fixação destes já represente um grande passo no caminho da racionalização.

Assim, temos de vir a considerar normas que regulem a adopção da qualidade dos papéis, o seu peso e outras questões, como sejam: o género de timbres, o uso de cores, etc.

De facto, isso não está ainda graduado e, se bem que hoje se note tendência para a adopção de critérios mais racionais, ainda existem ofícios timbrados em papéis caros, exageradamente espessos ou finos em demasia; timbres em relevo, e distintivos, dizeres ou riscados impressos a mais de uma cor, o que só muito excepcionalmente se justificará. Isto não quer dizer que os papéis dos gabinetes ministeriais, de altos funcionários ou mesmo dos serviços centrais dos Ministérios não devam ter a sua diferenciação de harmonia com a hierarquia.

A Comissão de Uniformização de Impressos tem aplicado princípios racionais ao rever os modelos de cada serviço, tendo encontrado sempre espírito compreensivo da parte das diferentes direcções-gerais.

26. Depois de vários estudos e inquéritos, levados a efeito pelos Serviços de Normalização da Inspeção-Geral dos Produtos Agrícolas e Industriais, chegou-se à conclusão de que para dimensionar todos os papéis, com um máximo de economia, havia necessidade de criar três séries de formatos.

Uma, considerada normal, foi designada por *A* e destina-se aos papéis chamados *independentes* (ofícios, cartas, circulares, desenhos, mapas, revistas, livros, etc.).

As duas restantes, consideradas auxiliares, foram designadas por *B* e *C*, mantendo a mesma configuração geométrica que a série *A*, pois dela derivam, e destinam-se aos papéis *dependentes*, isto é, às formas acabadas dos invólucros (sobrescritos, capas de processo, etc.).

Estabelecidos os formatos-base, criou-se em cada série uma escala dos formatos derivados, obtidos, a partir de uma folha-base, por meio de uma ou mais bissecções feitas paralelamente ao lado menor.

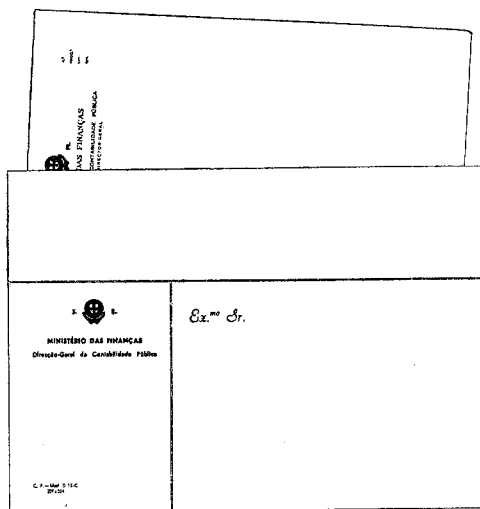
Os formatos assim obtidos são todos semelhantes, isto é, a relação entre os seus lados mantém-se constante.

Com as escalas de formatos assim obtidas pode-se dimensionar, senão todos, pelo menos, a maioria dos papéis devidamente relacionados entre si.

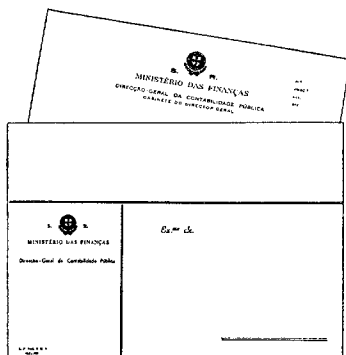
Desta forma conseguiu-se:

1.º Que um ofício do formato A_4 caiba à vontade:

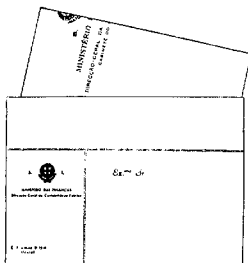
a) Sem qualquer dobragem, num sobrescrito do formato C_4 ;



b) Dobrado ao meio, num sobrescrito do formato C₅;

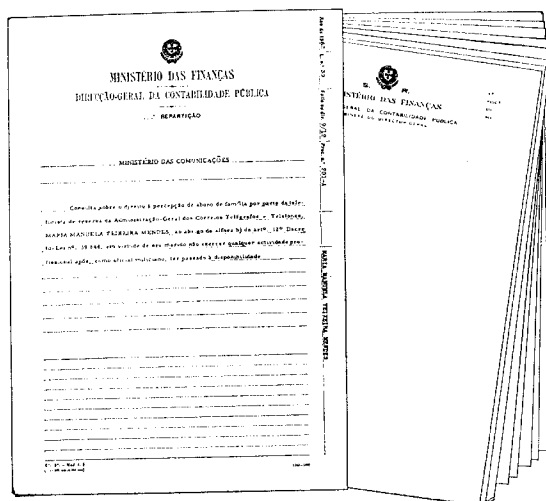


c) Dobrado em quatro partes, num sobrescrito do formato C₆;



2.º Que um processo composto por ofícios e impressos A₄ caiba:

a) Numa capa C₄;



b) E esta, por sua vez, com todo o seu conteúdo, num sobrescrito B₄.

Rep. n. 1950, L. n. 39, Fevereiro de 2/25, Proc. n. 20124

MARIA MANTUA COSTA VIEIRA

FINANÇAS
CONTABILIDADE PÚBLICA

INDICAÇÃO:

Nome do Autor, do Assunto, do Título, do Processo, da Matéria, do Expediente, do nº do Auto, do nº do Processo, do nº do Livro, do nº do Volume, do nº do Fôlha, do nº do Documento, do nº do Processo, do nº do Livro, do nº do Volume, do nº do Fôlha, do nº do Documento, do nº do Processo, do nº do Livro, do nº do Volume, do nº do Fôlha, do nº do Documento.

S. R.

MINISTERIO DAS FINANÇAS
Direção Geral de Contabilidade Pública

Ex.º Sr.

1.1. 00.001
00.001

Toda esta harmonia é conseguida com um mínimo de desperdício.

Há, porém, mais.

Como o material de arquivo já está também devidamente normalizado, todos os papéis do formato A₄ (ou a ele reduzido por dobragem), e mesmo as capas de processo C₄, podem ser metidos em *pastas de arquivo* colocadas em caixas também de formato uniforme.

Estas caixas serão, por sua vez, arrumadas em armários especialmente estudados para esse efeito.

Como se vê, temos toda uma seqüência com o máximo de aproveitamento de material e de espaço.

V — Impressos. Sua função e importância

27. Os impressos, de que hoje se faz largo uso, pode dizer-se que são indispensáveis para a boa marcha dos serviços.

De facto, não há decerto qualquer entidade onde eles não sejam utilizados, em maior ou menor escala, em toda a espécie de tarefas.

Mas tão acostumados estamos ao seu uso que talvez não nos apercebamos correntemente da sua importância e das facilidades que nos proporcionam.

Em livros, em rotinas de toda a espécie, eles indicam-nos constantemente o caminho a seguir, fruto de estudos iniciais e de constantes aperfeiçoamentos.

Disse que talvez, por vezes, não se atente na importância de que se pode revestir um impresso, e é verdade.

Efectivamente, um impresso bem delineado pode contribuir grandemente para a boa marcha de um serviço, indicando-nos o que devemos fazer e de que modo devemos actuar, pois apresenta-nos as questões com a necessária sequência, facilitando até o trabalho de quem tem de assinar o expediente.

Por isso, entendo que devemos dar sempre grande importância à execução de um novo impresso, não somente pelo primor do seu aspecto gráfico, mas pelos elementos que deve conter, sua ordenação, etc.

De facto, dos impressos devem constar todos os dizeres necessários e dispostos de forma racional, pois através deles podemos conseguir grandes simplificações do trabalho.

Assim, os espaços reservados para cada questão devem ser apropriados, para não se inverterm as realidades, como seria se deixássemos espaços enormes onde bastará escrever uma ou duas palavras e deixando um muito reduzido espaço onde é normalmente necessário escrever bastante.

28. Devemos, portanto, pensar bem antes de nos decidirmos a mandar executar um novo modelo de impresso.

Temos uma série de questões a ponderar.

A primeira coisa a decidir é se na verdade se justifica a execução do impresso para a resolução do problema que temos em vista.

Em princípio só se deve criar um modelo quando exista determinado consumo mínimo. Mas em certos casos complexos, mesmo em presença de reduzidos consumos, pode justificar-se o estabelecimento de um modelo que ajude a manter uma rotina.

Também em certos casos de uso temporário se pode justificar a criação de um modelo, que, então, pela sua precariedade, não deve tomar um número do índice permanente do nosso catálogo.

29. Antes de mandarmos executar um modelo devemos ponderar:

Está o impresso bem delineado?

Foram observados os formatos normalizados?

É necessário evitar, sempre que isso não seja imprescindível, a adopção de mais de uma cor na execução dos impressos, porque os encarece.

O papel deve ser de qualidade e de peso (espessura) adequados à função do modelo, quer dizer: à sua importância e ao fim a que se destina, em que deve ser ponderado o tempo por que se pensa que tenha de ser conservado. Na questão da espessura do papel é também de considerar se é necessário obter cópias e quantas.

O número de exemplares a mandar executar deve ser função do consumo e do tipo do modelo — quanto mais cara for a composição, mais se justificará uma maior tiragem. Esta deve, como se disse, ser, no entanto, relacionada com os consumos. Nem iremos fazer uma tiragem para poucos meses nem tão-pouco para muitos anos.

Estas coisas podem parecer sem importância, mas para se poder avaliar o que representam na prática vem a propósito referir um caso que, acidentalmente, há dias me passou pelas mãos, em que vi que determinado serviço mandou fazer uma tiragem de capas de processos em quantidade tão desproporcionada ao consumo que, tendo sido executada há 32 anos, ainda as estão a consumir. Até a designação do Ministério já mudou!

É prudente, numa primeira encomenda, não mandar executar muitos exemplares, porque a prática pode aconselhar alterações.

Nos serviços devem existir pastas onde se anotem essas alterações no momento em que elas surjam. Temos de pensar que na ocasião de mandar fazer nova tiragem elas não recordam. É assim que se procede na nossa Comissão de compras.

Deve dispor-se de um *contrôle* dos consumos e marcar a existência mínima, para sabermos quando se deve fazer nova encomenda.

Naturalmente que a existência mínima terá de ser tanto maior quanto mais acentuado for o ritmo do consumo.

Na nossa Comissão de compras isto é conseguido através de um ficheiro com sinalização apropriada, em que um sinal representa a existência (o sinal é movimentado quando se efectua cada registo) e outro indica quando é atingida a quantidade que obriga a proceder a nova aquisição. — Vide página seguinte.

Existe ainda outro sinal, colocado à direita, que indica que já se providenciou no sentido de se proceder a nova aquisição.

Na altura de cada encomenda, a quantidade mandada executar anteriormente e a respectiva data devem ser observadas, a fim de se verificar se é de manter, aumentar ou diminuir a nova tiragem em função do tempo de duração da anterior.

Artigo: Borrachas para lápis

Mod. n.º

Data	Requisição	Proveniência ou destino	Entrada	Saída	Saldo
1960		Gruposport			15
Outubro 28	17/42	5.5 Reparções		1.2	1
Agosto 26	34/86	8.ª		1.2	3
	164/561	Geolaria Ferramentas	32.9		32.1
Novembro 5	39/147	2.ª Reparções		1.2	30.9
	18/57	9.ª		2.4	28.5
	14/47	1.ª		1.2	27.3
Dezembro 15	11/26	12.ª		6	26.7
	86/49	7.ª		2.4	24.3
1961		Existência			24.3
Junho 2	15/5	S. J. G. O.		1.2	23.1
Junho 21	10/10	6.ª Reparções		1.2	21.9
Junho 21	48/32	2.ª Reparções		2.4	19.5

CONTABILIDADE PÚBLICA - Mod. D. 4

Artigo: Borrachas para lápis

1 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36

LUSODEX. N.º 4386-1000-PL 2.31-96



30. Na nossa Comissão de compras existem nada menos de 163 modelos de impressos. Destes, 19 constituem normas de officios de applicação geral.

Além disso, existem muitos modelos do serviço próprio das repartições. Só na Repartição Central há 45.

S. R.
MINISTÉRIO DAS FINANÇAS
DIRECÇÃO-GERAL DA CONTABILIDADE PÚBLICA
REPARTIÇÃO CENTRAL

N.º
PROC.
LIV.
SER.

Exm.º. Snr. _____
Chefe da _____, Repartição da Direcção-Geral da
Contabilidade Pública

45 modelos

ASSUNTO: Reposição em prestações, de abono de família a
esta repartição, autorizada ao abrigo do disposto no n.º
II da circular n.º 109-B, de 30 de Outubro de 1956.

SERVIDOR: _____

IMPORTÂNCIA: _____

PERÍODO A QUE RESPEITA A REPOSIÇÃO: _____

NÚMERO E IMPORTÂNCIA DAS PRESTAÇÕES: _____

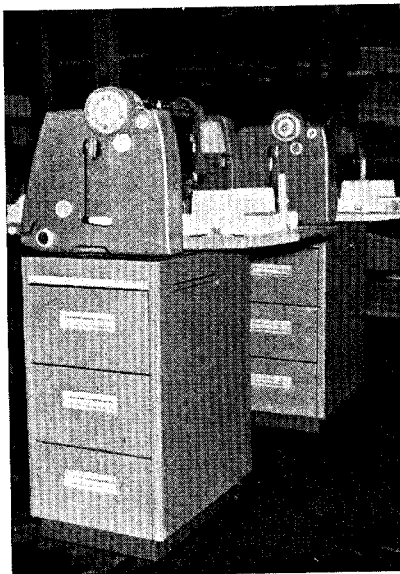
Idêntica comunicação foi, nesta data, feita ao Ser-
viço processador.

Em face do exposto, tenho a honra de rogar a V. Ex.ª
se digne promover a passagem das respectivas guias de re-
posição.

A bem da Nação
Repartição Central da Direcção-Geral da Contabilidade
de Pública, em _____
O CHEFE DA REPARTIÇÃO,

Mod. 129

A maior parte destes modelos, por uma questão de economia e de facilidade de execução, são tirados a duplicador. No ano findo os trabalhos tirados por este processo atingiram cerca de 700 000 exemplares. Temos dois duplicadores sempre em óptimas condições de funcionamento.



É que, tal como acontece com as circulares,

Ref. :
28. Rep.
Proc.º 2890
Liv.º 60
Div. 82-B

S. R.
MINISTÉRIO DAS FINANÇAS
DIRECÇÃO-GERAL DA CONTABILIDADE PÚBLICA
GABINETE DO DIRECTOR-GERAL

Circular
Série A
N.º 473

As Repartições desta Direcção-Geral e aos restantes

Serviços do Estado se comunica:

ASSUNTO:

- Deslocações ao estrangeiro em automóvel próprio.
- Abono a efectuar ao funcionário proprietário do automóvel, quando com ele viajem outros funcionários para o desempenho de missões no estrangeiro.

RESOLUÇÃO:

A que consta do parecer da 28. Repartição que a seguir se transcreve e que mereceu concordância desta Direcção-Geral e de Sua Ex.ª, o Subsecretário de Estado do Orçamento, em seu despacho de 16 de Janeiro p.º, passado:

Em face do princípio já estabelecido na Circular nº. 130-A (abono do custo do bilhete em caminho de ferro, sem qualquer redução, ao funcionário que utilize, devidamente autorizado, automóvel próprio) e do procedimento seguido com base naquele princípio, pela P.ª de Contabilidade Pública (abono ao funcionário que se desloque para o estrangeiro, partilha da importância correspondente ao custo dos bilhetes em caminho de ferro do próprio e da família quando nos termos da lei orgânica do Ministério dos Negócios Estrangeiros, tenham sido utilizados automóvel próprio e este, além de outros funcionários que tenham de se deslocar ao estrangeiro, poderá abonar-se ao funcionário proprietário do automóvel, a importância correspondente ao custo dos bilhetes, em caminho de ferro, dos funcionários transportados sem qualquer dedução, limitando-se, no entanto, o abono ao número máximo de tais funcionários transportados, ainda que viajem mais, não podendo as ajudas de custo atingir o número de dias superior ao que atingiram se a viagem fosse feita em caminho de ferro.

Direcção-Geral da Contabilidade Pública, em 16 de Fevereiro de 1961.

O DIRECTOR-GERAL,

Aureliano Felismino

os modelos a que fiz referência são executados em papel sem timbre.



Exm^o. Snr.

Chefe da 1. Repartição da Direcção-Geral da
 Contabilidade Pública

ASSUNTO: Extracto dos elementos necessários à baseagem de
 certidão de efectividade de serviço para efeitos de app
 sentação.

SERVIDOR:

PERÍODO A QUE RESPEITA:

Por esta forma, tenho a honra de satisfazer o solici
 tação pelo officio dessa Repartição, n.^o , Proc.^o ,
 Liv.^o , de

A bem da Nação
 Repartição Central da Direcção-Geral da Contabili-
 da de Pública, em

O CHEFE DA REPARTIÇÃO.

Anexo:
 1 extracto

Mod. 141

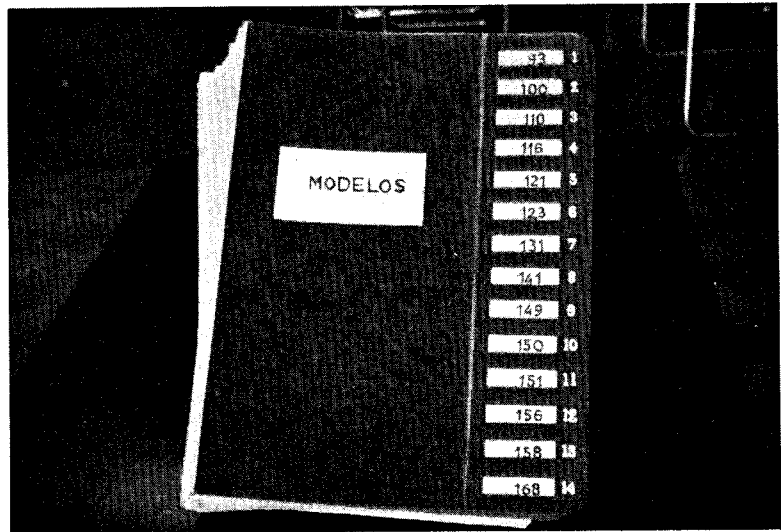
Este é impresso ao mesmo tempo que o texto.

Cálculos feitos oportunamente mostraram ser mais económico o sistema e temos a vantagem de não estar na dependência da tipografia, conseguindo também com mais facilidade dar aos impressos a disposição apropriada.

Estes modelos, para serem utilizados eficientemente, devem ter numeração própria e estar dispostos em armários adequados, em condições que permitam a sua rápida localização pelos dactilógrafos.



Se os modelos forem em número reduzido bastará que os dactilógrafos disponham de pastas para a guarda dos impressos, munidas de divisórias que permitam também a sua fácil classificação e posterior localização.



Também numa secção em que existam vários dactilógrafos, cada um deve possuir destas pastas, ao menos com uns tantos exemplares dos modelos mais usados, visto que não podemos colocar um armário junto de cada indivíduo e não é prático andarem constantemente a deslocar-se.

No preenchimento destes modelos dispensa-se a elaboração de minuta nas condições usuais, bastando a indicação do número respectivo e dos elementos a preencher.

VI — Fichas, ficheiros e outro material de classificação

Solução de um caso concreto

31. Não vai longe a época em que não era fácil montar um serviço pelo sistema de ficheiros. Todos os argumentos serviam para contrariar a utilização de tão úteis móveis. Inclusive, e à falta de melhores argumentos, dizia-se que as fichas eram uns papelinhos soltos que se perdiam com facilidade.

A pouco e pouco isso passou e caiu-se por vezes no campo oposto — passou a ser moda.

Daqui surgirem alguns exageros, quero dizer utilizarem-se ficheiros em casos em que não estava indicado o seu uso.

Sim, porque, como sabemos, a utilização de ficheiros não deve depender de uma questão de gosto, mas antes de uma necessidade sentida e depois reconhecida em presença de estudos.

O mesmo acontece com os classificadores. Já temos visto destes móveis utilizados para guarda de maços de processos atados com uma fita de nastro. Para isso é evidente que não merece a pena adquirir classificadores, pois qualquer vulgar armário serve.

O uso daqueles só se justifica quando adoptamos um sistema de classificação e os processos estão convenientemente arquivados de modo a poderem ser localizados facilmente.

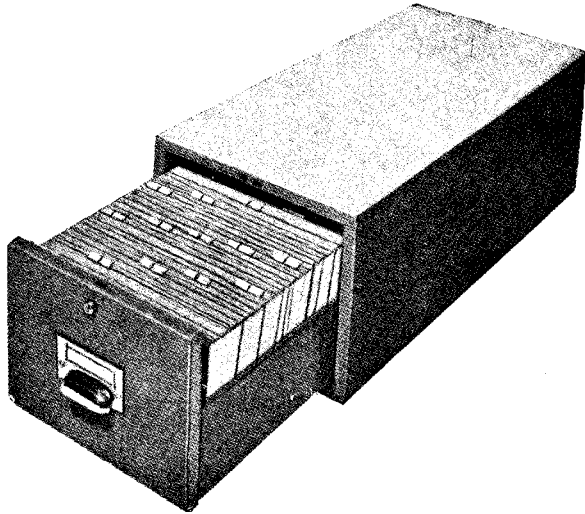
32. Há vários tipos de ficheiros, podendo todos agrupar-se em duas divisões principais: verticais e horizontais, classificação advinda da posição das fichas no arquivo.

Como é natural, a adopção de um ou outro dos tipos indicados deve obedecer à natureza do problema a tratar.

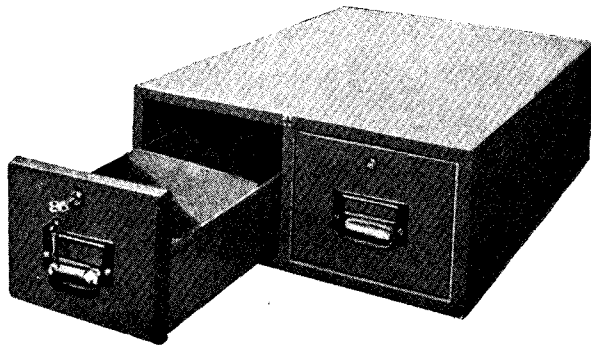
Efectivamente, se estamos em presença de um caso em que as fichas têm uma função simples, como que a de um índice alfabético, por exemplo, ou se,

destinando-se a ser escrituradas, não têm normalmente grande movimento, não interessando também que nos assinalem periodicamente determinadas questões, estará indicado um ficheiro do sistema vertical.

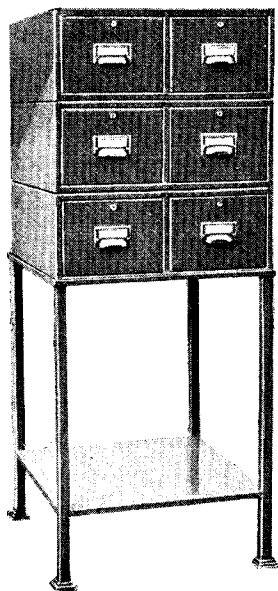
33. Existem vários modelos deste sistema de ficheiros. Ficheiros simples de uma gaveta



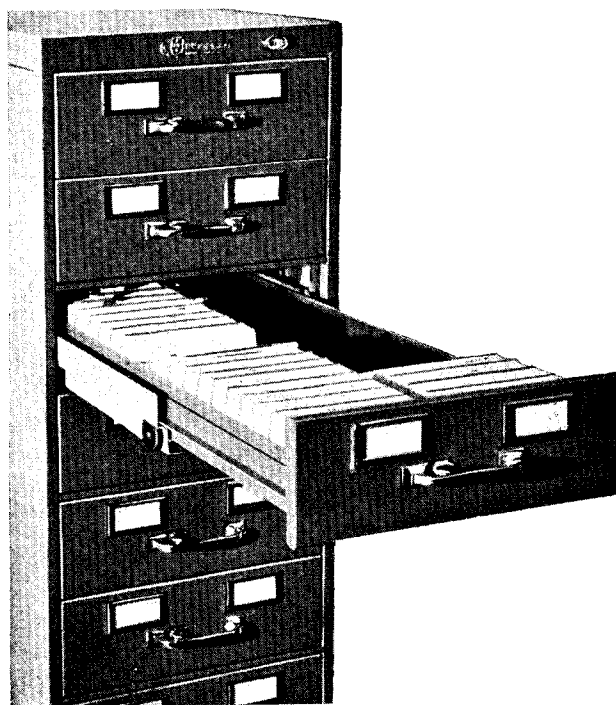
e com duas gavetas



com que se formam blocos com uma mesa apropriada.

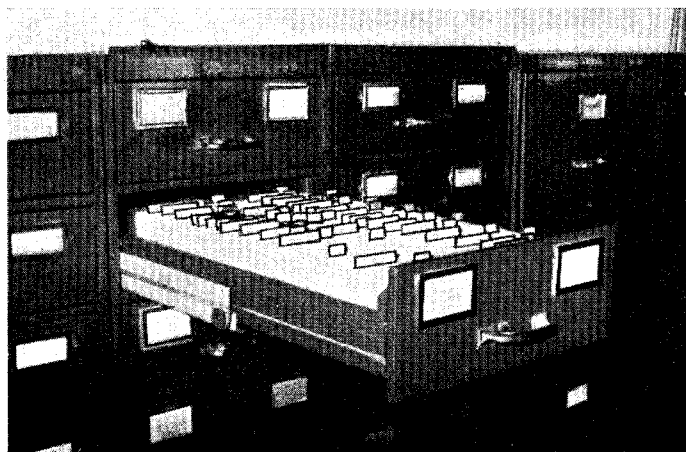


Se necessitamos de arquivos de grande envergadura, recorreremos aos ficheiros com gavetas de dupla capacidade.

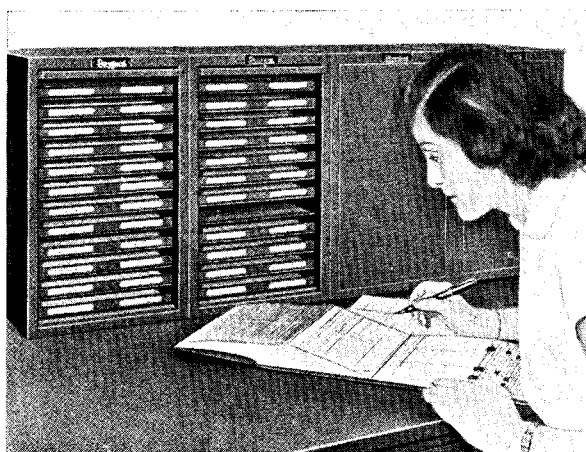


Neste sistema de ficheiros usa-se intercalar cartões-guias nas fichas para facilitar a classificação e a pesquisa. Há destes cartões em colecções alfabéticas, numéricas, de meses e com visores metálicos cravados nos cartões em várias posições, ou de mola e ainda com sinais metálicos de cores várias que servem para efectuar uma sinalização simples.

Não se deve abusar do uso destes cartões-guias, se isso não for absolutamente indispensável, para não se tornar numa dificuldade o que se pretendeu ser uma facilidade.



34. Se o problema a tratar é complexo, quer dizer, se exige anotações de carácter vário e portanto a utilização simultânea de mais de um modelo de ficha; se a deslocação das fichas para efeitos de escrituração apresentar inconvenientes; se nos interessa um sistema de sinalização que nos indique determinadas questões em datas próprias, está então indicado o uso de um ficheiro de sistema horizontal.



Efectivamente, estes ficheiros possuem grande maleabilidade, admitindo várias fichas sobrepostas no mesmo porta-fichas, umas na «posição inferior» e outras na «superior».

Além disso permitem a adopção de um perfeito sistema de sinalização, para o que existe uma grande variedade de sinais de cores e formatos diferentes.

Já que falei desta questão vem a propósito referir que ao estudar-se um código de sinais deve procurar-se adoptar um critério simples.

DIRECÇÃO-GERAL DA CONTABILIDADE PÚBLICA

Repartição Central

Serviço de Pensões

CÓDIGO DE SINAIS

SINAIS DE 1/4"

(2) Verde (a)	Data em que perdem a pensão.
(12) Vermelho (a)	Data em que as raparigas completam 21 anos de idade.
(8) Roxo (não furado)	Data a partir da qual tem o pagamento suspenso.
(4) Azul-claro (a)	Data até à qual tem licença para residir no estrangeiro.
(10) Amarelo-torrado (a)	Mandar inspecionar na data indicada.
(6) Laranja (a)	Está efectuando um desconto até à data indicada.
(8) Roxo (furo redondo)	Assunto pendente.
(8) Roxo (furo quadrado)	Data até à qual tem o pagamento suspenso.
(3) Lilás (a)	Figura em folha com -\$. Mandar eliminar na data indicada.
(11) Azul-escuro (a)	Alterar o abono na data indicada.
(6) Laranja (furado)	Desconta emolumentos das Secretarias de Estado.
()
()

(a) Os sinais furados empregam-se para indicar os anos e os não furados os meses.

SINAIS DE 1/2" (colocados à esquerda)

(12) Vermelho	Estudante.
(2) Verde	Ex-pensionista definitivo.
(6) Laranja	Pensão extraordinária
()
()

SINAIS CURSORES

Verde — Desconto sob a rubrica «Reposições».
Laranja — Desconto por «Operações de tesouraria».

Na gravura da página seguinte pode ver-se a zona de sinalização das fichas.

N.º 6 931 NOME: CÂNDIDA DE ALMEIDA DA CRUZ

PENÇÃO DE: PREÇO DE SANGUE NA QUALIDADE DE: Mãe do sold. nº 628/58 do R.A.A.R. Cândido de Almeida Cruz, falec. em 23/2/1959

DOCUMENTO		MOVIMENTO DO PROCESSO	ORDEN DO PROCESSO	PROCESSO N.º	LIVRO N.º
N.º	DATA				
13966	18-10-60	Of. da Rep. Geral da A.P. Personal, sem. 1.ª, enviando o processo.	7 424	421-P	39
16266	2-10-60	Of. à A.P. Gen. pedindo documentos e enviando questionário.			
23466	2-12-60	Of. da A.P. Gen. devolvendo documentos.			
18987	6-12-60	Of. à A.P. Gen. pedindo documentos.			
25199	9-12-60	Of. à A.P. Gen. pedindo informações.			
19349	12-12-60	Of. à Procuradoria Geral da República, enviando processo para parecer.			
17466		Parecer favorável da Procuradoria Geral da República.			

REPARTIÇÃO GERAL - MOD. 68

LUSODEX N.º 7182-2.000-PL 2-IX-95B-A.

1 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36

N.º 6 931 NOME: CÂNDIDA DE ALMEIDA DA CRUZ

Artigo: Borrachas para lápis

Med. n.º

Data	Requisição	Proveniência ou destino	Entrada	Saída	Saldo
1960		Transporte			25
Julho 28	17/42	5ª Repartição		12	13
Agosto 26	27/86	8ª		12	1
	164/56.1	Papelaria Fernandes	320		321
Setembro 5	29/111	2ª Repartição		12	309
	18/57	5ª		24	285
	14/47	9ª		12	273
Outubro 15	11/26	12ª		6	267
	14/49	7ª		24	243
1961					
Janeiro 2		Existência			243
	15/5	S.I.G.O.		12	231
Fevereiro 21	10/10	6ª Repartição		12	219
	11/32	2ª		24	195

CONTABILIDADE PÚBLICA - Mod. D 4

LUSODEX-N.º 6386-2.000-PL 2 III-95

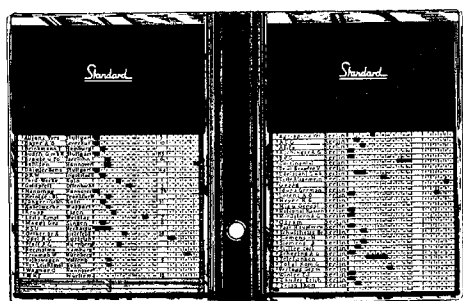
Artigo: Borrachas para lápis

1 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36

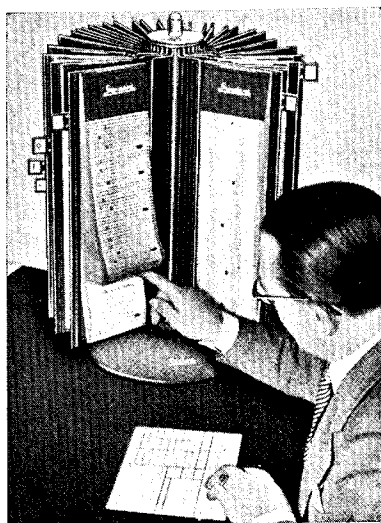
Há duas maneiras de sinalizar uma ficha: reservar na barra inferior local próprio para cada assunto a sinalizar ou, não se dispondo de divisões em número suficiente, recorrer a sinais de cores ou formato diferente, que serão aplicados num mesmo local.

Quer dizer: se dispomos de local próprio para assinalar cada questão, não há necessidade de simultaneamente recorrer a cores, que, nesse caso, só servem para complicar por constituírem uma diferenciação em duplicado.

Há também ficheiros deste sistema horizontal em livros colocados em caixas. Podem ser usados em trabalhos que não exijam grande número de fichas.

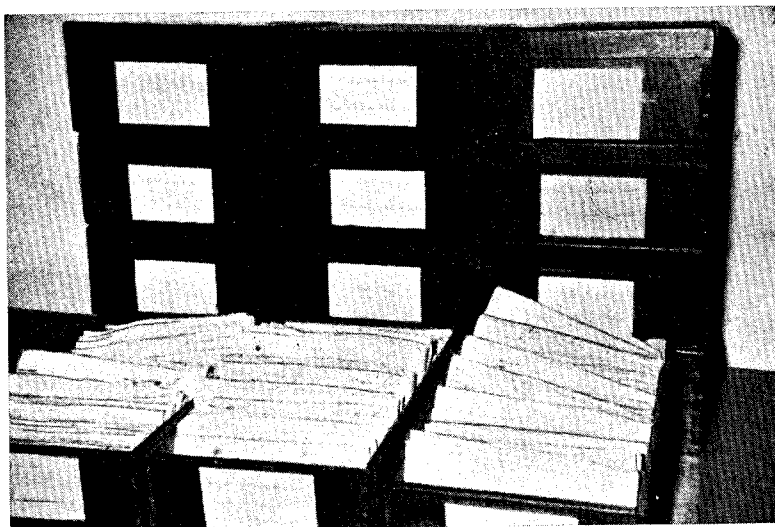


Há igualmente destes ficheiros em painéis rotativos.

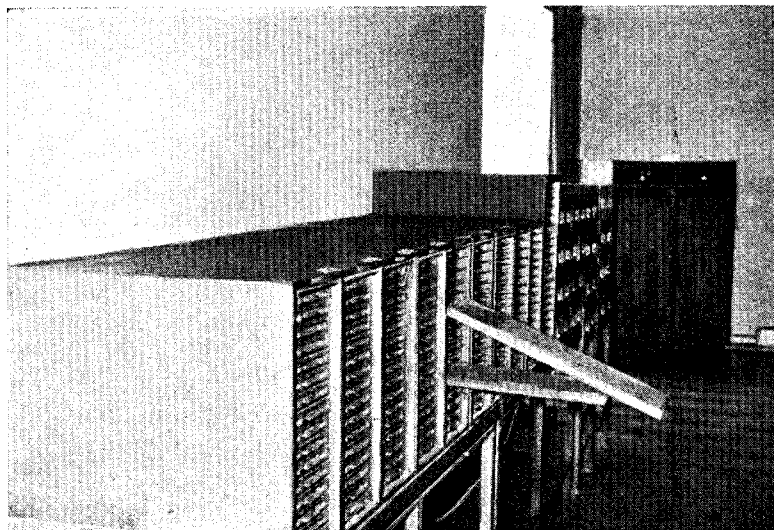


35. Antes de apresentar outros tipos de ficheiros, vamos observar um problema em tempos resolvido na nossa Direcção-Geral, pensando que um exemplo é sempre útil.

Embora se trate de um caso particular — o serviço de pensões —, serve perfeitamente para exemplificar uma questão em que o uso de ficheiros se impunha, ainda que aos olhos de algumas pessoas que não conheciam de perto o problema o assunto, no momento, se pudesse ter apresentado como se o objectivo a atingir fosse a troca de umas velhas caixas de madeira com uns verbetes



por uns modernos ficheiros.



A questão não era, porém, essa. Impunha-se, como disse, a montagem do serviço em ficheiros para se obter a necessária eficiência.

36. O problema apresentava-se assim:

O que necessitávamos:

- a) Necessitávamos de registar, relativamente a cada processo, todo o movimento para em qualquer momento sabermos e podermos informar os interessados da sua posição;
- b) Tínhamos de possuir um registo que nos mostrasse a evolução dos abonos de cada pensionista, pois as folhas são processadas nas direcções de finanças mediante instruções expedidas pela Repartição Central;
- c) Era indispensável controlar uma série de situações especiais, como datas-limites do direito à pensão, suspensões de pagamento, assuntos pendentes, situações de estudantes, etc., para se poder agir na altura própria.

Do que dispúnhamos:

Para o efeito dispúnhamos de uns verbetes: uns com o nome dos requerentes e outros com o dos falecidos e de uns modelos das folhas onde se iam anotando as alterações.

Inconvenientes:

O que existia não satisfazia porque, em primeiro lugar, havia um só verbebo para cada agregado familiar, motivo por que não era fácil localizá-lo quando não se soubesse qual o nome da primeira pessoa que nele figurava, o que acontecia com certa frequência.

Proc.º n.º 1050 L.º 17 N.º de ordem 4964
 Requerente: Maria Adelaide de Castro, e seus filhos
 Qualidade: Gerusa de Castro Louieiro, Belmiro Gonçalves Louieiro
 Pretensão: Carlos Gonçalves Louieiro, viúvo e orfão do
 Movimento do processo: Soldado n.º 605 da 1.ª Companhia de Inf.º 32
Carlos de Louieiro. Of.º n.º 718 de 26-2-935 da Liga das C. da
P. Guerra, remetendo o processo. Of.º n.º 472 de 2-3-935 do Ajuda
te General do Ministério da Guerra remetendo o processo para fim
de ser organizado. Of.º n.º 1892 de 4-4-935 da Repartição
Geral do Ministério da Guerra, remetendo o processo.

Em segundo lugar, anotando-se as alterações dos abonos em modelos de folhas, acontecia que a certa altura não havia já espaço para mais anotações,

o que provocava lapsos e obrigava a continuar-se noutro impresso, perdendo-se assim a evolução dos abonos de cada pensionista.

Ano económico de 19__

N.º das pensionistas	Espécie de pensão e nomes dos interessados	Cidades	Data do «vizio» de Tribuzaes de Contas	Pensão líquida				
	Transporte							
4988	Urbana Pereira Dias	Chaves		218 00				
4989	Maria Cândida Rodrigues Pereira Dias	Chaves		322 00	340 00	340 00	340 00	340 00
4990	Olinda de Jesus Rodrigues Pereira Dias	Chaves		242 00				
5003	Margarida Almeida Ferreira	Vila Real		565 00				
5071	Maria Evangelista da Natividade, ou Maria Branco, ou Maria Garcia Branco, procurador Armando de Almeida	Chaves		221 00				
5085	Maria Gomes Marques	Chaves		112 00	330 00	330 00	330 00	330 00
5367	Ermelinda Rosa, procurador Mário da Silva Guimarães	Chaves		249 00				
5513	Maria da Natividade	Chaves		232 00				
5511	Agostinho Francisco dos Santos	Chaves		136 00				
5518	Teresa Jesus da Natividade dos Santos	Chaves		136 00				
5859	Rosa Correia Elias, procurador Manuel Teixeira Mendes Júnior	Sabrosa		422 00	510 00	510 00	510 00	510 00
5864	Ana Correia Fernandes, procurador Manuel Teixeira Mendes Júnior	Sabrosa		322 00	340 00	340 00	340 00	340 00
5850	Maria Elias Gonçalves de Melo	Vila Real		714 00				
5907	Aida Correia Gouveia, procurador Manoel Pinto de Carvalho	S.ª Maria de Penaguão		404 00				
5909	Maria das Dores Correia Ribeiro, representada por sua mãe, Aida Correia Gouveia, procurador Manoel Pinto de Carvalho	S.ª Maria de Penaguão		378 00				
5971	Lívino Correia Ribeiro, representado por sua mãe, Aida Correia Gouveia, procurador Manoel Pinto de Carvalho	S.ª Maria de Penaguão		350 00				
6027	Jovanna de Jesus Barros	Vila Real		520 00				
6028	Maria de Lurdes Barros de Mousinho, representada por sua mãe, Jovanna de Jesus Barros	Vila Real		520 00				
6097	Deolinda Pires Fernandes Augusto	Vila Real		369 00				
6098	António Álvaro Fernandes Augusto, representado por sua mãe, Deolinda Pires Fernandes Augusto	Vila Real		359 00				
6306	Teresa de Jesus Gonçalves de Fontes, ou Teresa de Jesus, procurador José Luciano de Moraes	Chaves		320 00	350 00	350 00	350 00	350 00
6307	Maria Adotada Afonso, representada por sua mãe, Teresa de Jesus Gonçalves da Fonte, ou Teresa de Jesus, procurador José Luciano de Moraes	Chaves		338 00				
6364	Casmira da Conceição da Silva Ramos, ou Casmira da Conceição da Silva	Vila Real		455 00				
6368	Jaqueta da Silva Ramos, representada por sua mãe, Casmira da Conceição da Silva Ramos	Vila Real		455 00				
6369	Elisabeth da Silva Ramos, representada por sua mãe, Casmira da Conceição da Silva Ramos	Vila Real		455 00				
6321	Maria da Conceição, ou Maria da Conceição Varela, procurador Luis da Assunção Silva	Vila Real		416 00				
6401	Maria do Assunção Ramos, procurador Manuel Teixeira	Vila Real		416 00				
6484	Ricardina Augusta, ou Ricardina Augusta Giestas	Vila Poceca		365 00				
6465	Luís Augusto Giestas Fernandes, representado por sua mãe, Ricardina Augusta Giestas	Vila Poceca		365 00				
6585	Maria Idalina Teixeira Gonçalves	Sabrosa		362 00				
6586	Maria Cidália Teixeira Gonçalves, representada por sua mãe, Maria Idalina Teixeira Gonçalves	Sabrosa		362 00				
6687	Jose Baptista Rafael, procurador Manuel Medeiros	Valpaços		362 00				
	A transportar							

Finalmente, faltava em absoluto o *contrôle* da situação de cada indivíduo, o que causava, por um lado, problemas desagradáveis para os interessados e, por outro, prejuízos ao Estado, que nem sempre conseguia reembolsar-se das importâncias indevidamente pagas.

Como se resolveu o assunto:

37. O assunto foi resolvido com a criação de fichas individuais de modelo conveniente para anotação dos diferentes elementos e com o estabelecimento de sinalização apropriada para acompanhar todas as situações que podemos controlar.

Eis uma visão do conjunto e a equivalência dos antigos e novos elementos:

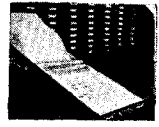
Ano econômico de 19

Código	Descrição	Unidade	Valor em Reais	Valor em Dólares
000	Alimentos básicos e derivados			
001	Alimentos básicos			
002	Alimentos derivados			
003	Alimentos básicos e derivados			
004	Alimentos básicos			
005	Alimentos derivados			
006	Alimentos básicos e derivados			
007	Alimentos básicos			
008	Alimentos derivados			
009	Alimentos básicos e derivados			
010	Alimentos básicos			
011	Alimentos derivados			
012	Alimentos básicos e derivados			
013	Alimentos básicos			
014	Alimentos derivados			
015	Alimentos básicos e derivados			
016	Alimentos básicos			
017	Alimentos derivados			
018	Alimentos básicos e derivados			
019	Alimentos básicos			
020	Alimentos derivados			
021	Alimentos básicos e derivados			
022	Alimentos básicos			
023	Alimentos derivados			
024	Alimentos básicos e derivados			
025	Alimentos básicos			
026	Alimentos derivados			
027	Alimentos básicos e derivados			
028	Alimentos básicos			
029	Alimentos derivados			
030	Alimentos básicos e derivados			
031	Alimentos básicos			
032	Alimentos derivados			
033	Alimentos básicos e derivados			
034	Alimentos básicos			
035	Alimentos derivados			
036	Alimentos básicos e derivados			
037	Alimentos básicos			
038	Alimentos derivados			
039	Alimentos básicos e derivados			
040	Alimentos básicos			
041	Alimentos derivados			
042	Alimentos básicos e derivados			
043	Alimentos básicos			
044	Alimentos derivados			
045	Alimentos básicos e derivados			
046	Alimentos básicos			
047	Alimentos derivados			
048	Alimentos básicos e derivados			
049	Alimentos básicos			
050	Alimentos derivados			
051	Alimentos básicos e derivados			
052	Alimentos básicos			
053	Alimentos derivados			
054	Alimentos básicos e derivados			
055	Alimentos básicos			
056	Alimentos derivados			
057	Alimentos básicos e derivados			
058	Alimentos básicos			
059	Alimentos derivados			
060	Alimentos básicos e derivados			
061	Alimentos básicos			
062	Alimentos derivados			
063	Alimentos básicos e derivados			
064	Alimentos básicos			
065	Alimentos derivados			
066	Alimentos básicos e derivados			
067	Alimentos básicos			
068	Alimentos derivados			
069	Alimentos básicos e derivados			
070	Alimentos básicos			
071	Alimentos derivados			
072	Alimentos básicos e derivados			
073	Alimentos básicos			
074	Alimentos derivados			
075	Alimentos básicos e derivados			
076	Alimentos básicos			
077	Alimentos derivados			
078	Alimentos básicos e derivados			
079	Alimentos básicos			
080	Alimentos derivados			
081	Alimentos básicos e derivados			
082	Alimentos básicos			
083	Alimentos derivados			
084	Alimentos básicos e derivados			
085	Alimentos básicos			
086	Alimentos derivados			
087	Alimentos básicos e derivados			
088	Alimentos básicos			
089	Alimentos derivados			
090	Alimentos básicos e derivados			
091	Alimentos básicos			
092	Alimentos derivados			
093	Alimentos básicos e derivados			
094	Alimentos básicos			
095	Alimentos derivados			
096	Alimentos básicos e derivados			
097	Alimentos básicos			
098	Alimentos derivados			
099	Alimentos básicos e derivados			
100	Alimentos básicos			



Formulário de controle de estoque

Item	Quantidade	Valor em Reais	Valor em Dólares
001	100	1000	100
002	200	2000	200
003	300	3000	300
004	400	4000	400
005	500	5000	500



Formulário de controle de estoque

Item	Quantidade	Valor em Reais	Valor em Dólares
001	100	1000	100
002	200	2000	200
003	300	3000	300
004	400	4000	400
005	500	5000	500

Formulário de controle de estoque

Item	Quantidade	Valor em Reais	Valor em Dólares
001	100	1000	100
002	200	2000	200
003	300	3000	300
004	400	4000	400
005	500	5000	500



Formulário de controle de estoque

Item: 001, Quantidade: 100, Valor em Reais: 1000, Valor em Dólares: 100



Formulário de controle de estoque

Item: 001, Quantidade: 100, Valor em Reais: 1000, Valor em Dólares: 100



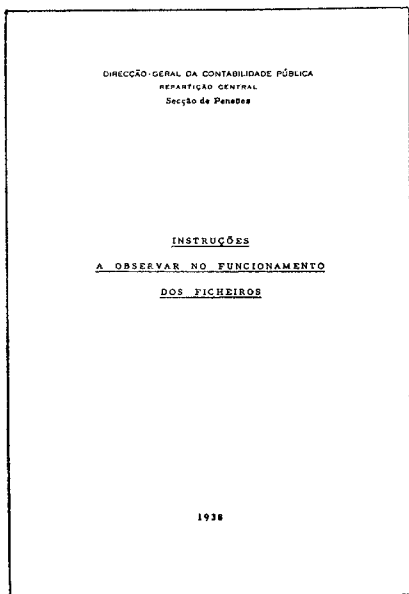
Formulário de controle de estoque

Item	Quantidade	Valor em Reais	Valor em Dólares
001	100	1000	100
002	200	2000	200
003	300	3000	300
004	400	4000	400
005	500	5000	500

O sistema já resistiu a 22 anos de provas e nunca houve qualquer falha digna de registo. Pelo menos, nunca a solução adoptada foi posta em causa.

38. Quando se monta um serviço deste género é indispensável preparar instruções adequadas, pois, maior mérito do que montar ou remodelar um serviço de forma conveniente, é mantê-lo em ordem.

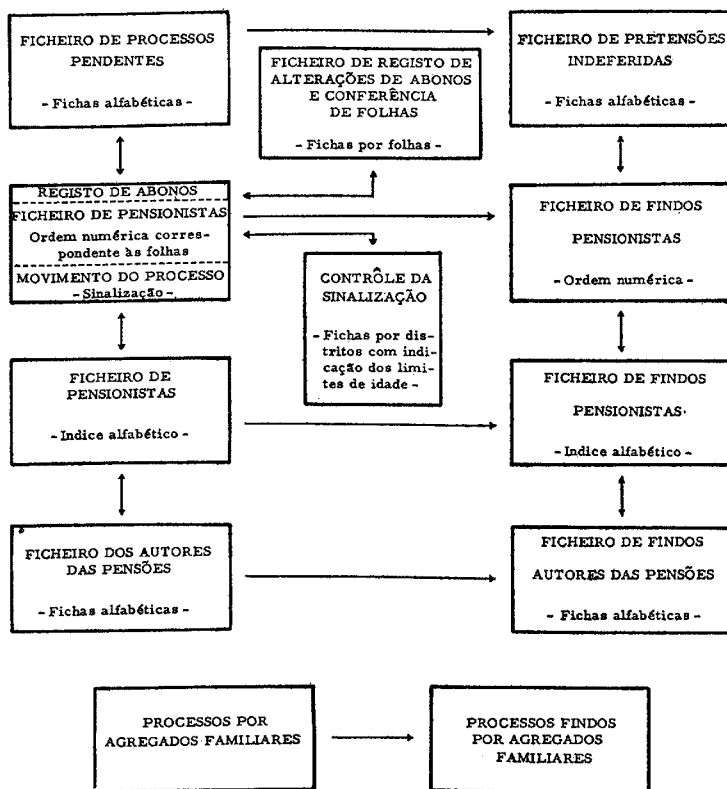
Para isso é necessário preparar instruções simples, claras e cuidadas, e vigiar a sua execução, pois que a tendência humana é para o esquecimento.



Referirei também que em casos deste género é indispensável estabelecer como princípio rígido que só se devem manter nos ficheiros do movimento as fichas dos indivíduos que figuram nas folhas. Igualmente os processos que findam devem ser desviados para arquivo próprio. Sem isso, em breve surgirá o caos, podendo afirmar que reside aqui o insucesso de muitas organizações que, por falta de instruções apropriadas ou da vigilância da sua aplicação, mantêm, como se estivessem em movimento, fichas e processos de dezenas de milhares de indivíduos, quando na realidade só deveriam ter alguns milhares. Tudo isto tem de ser esquematizado e constar das instruções, que devem indicar o momento preciso de fazer cada coisa.

SERVIÇO DE PENSÕES

Esquema da organização



Julgo, como disse, que embora o caso apresentado respeite a um problema especial pode, no entanto, servir como exemplo de um método de agir.

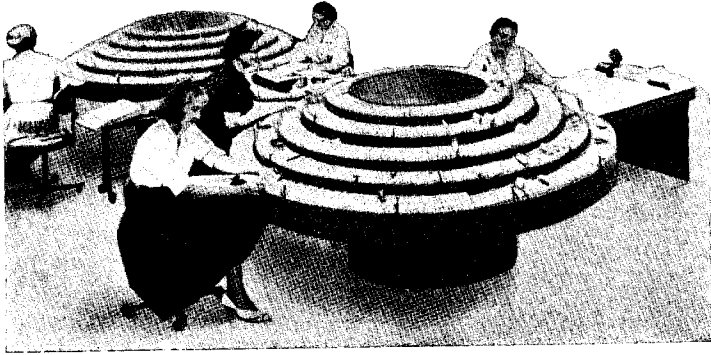
39. Seguidamente vamos passar uma vista rápida a alguns outros ficheiros especiais.

Em primeiro lugar temos uns curiosos ficheiros rotativos, em que os empregados não necessitam de se deslocar, sendo as fichas que giram.

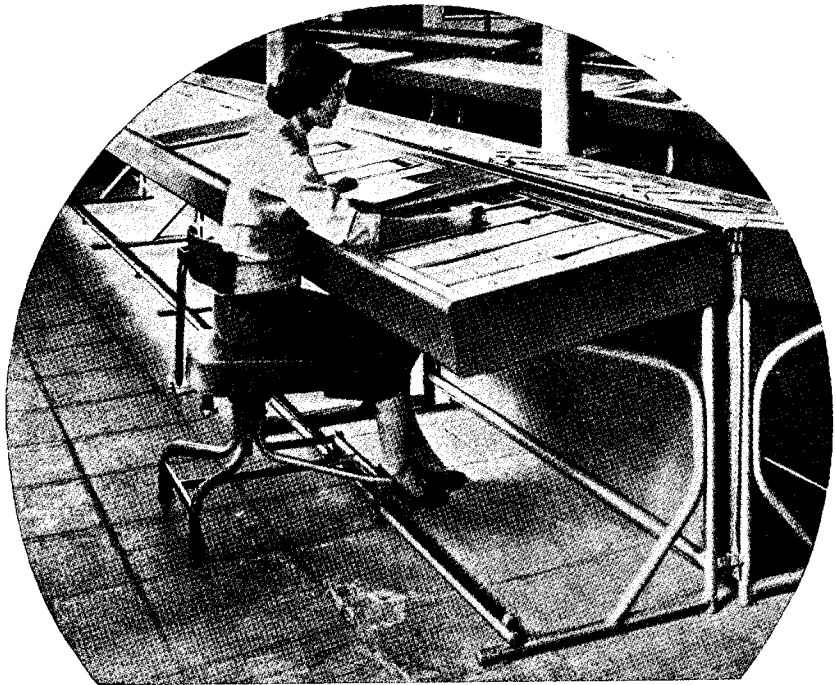
FICHEIROS ROTATIVOS

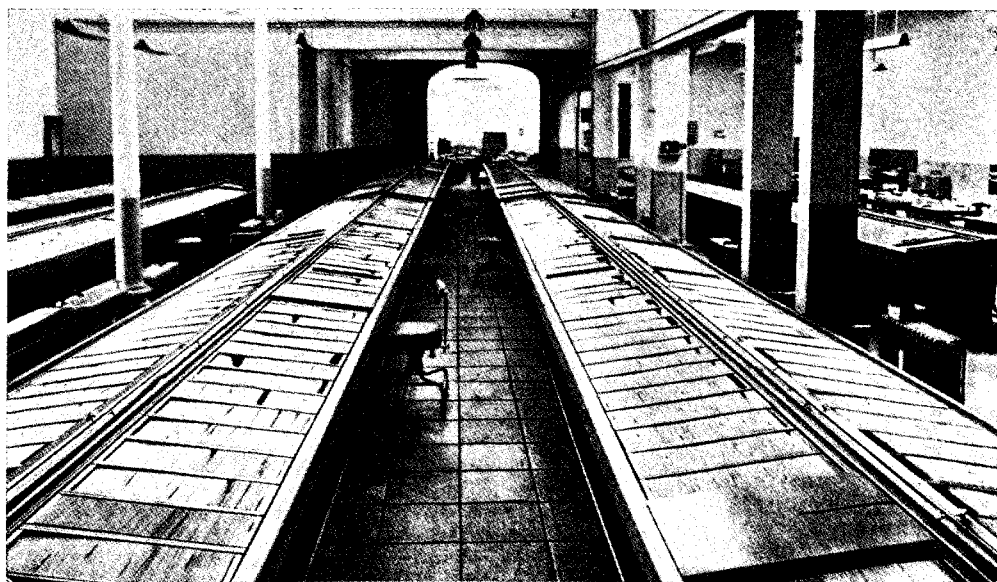
As referências movem-se... mas os empregados não.

RESULTADO — Mais trabalho
— Menos fadiga dos empregados



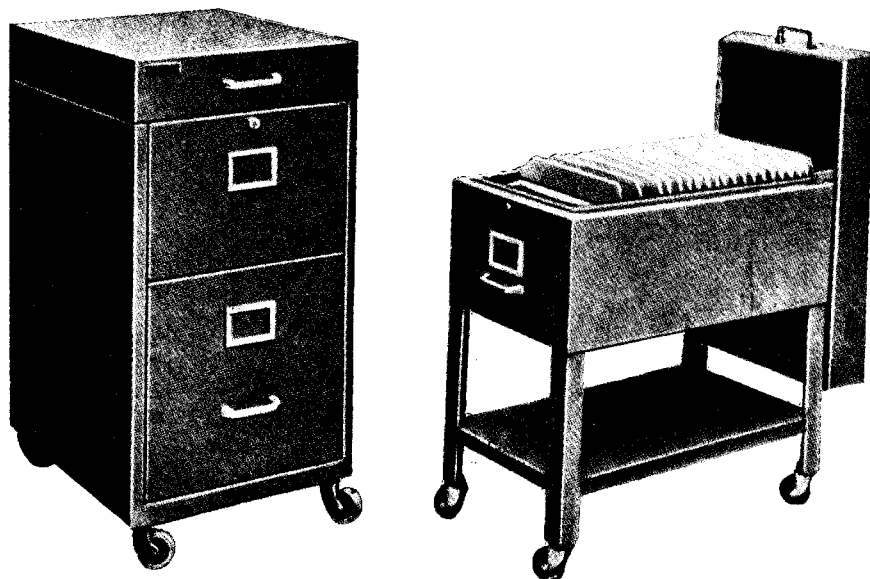
Vamos ver agora uns ficheiros de grande capacidade, também de classificação vertical, mas em que as fichas estão dispostas num só plano horizontal.



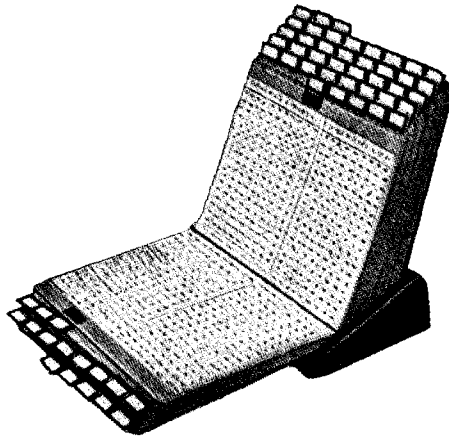


Pensava utilizar esta ideia, devidamente adaptada, nos nossos serviços mecanográficos, pois a sua aplicação seria de grande utilidade nos serviços de codificação dos boletins de alterações, trabalho em que necessitaremos de ter muito à mão todas as folhas.

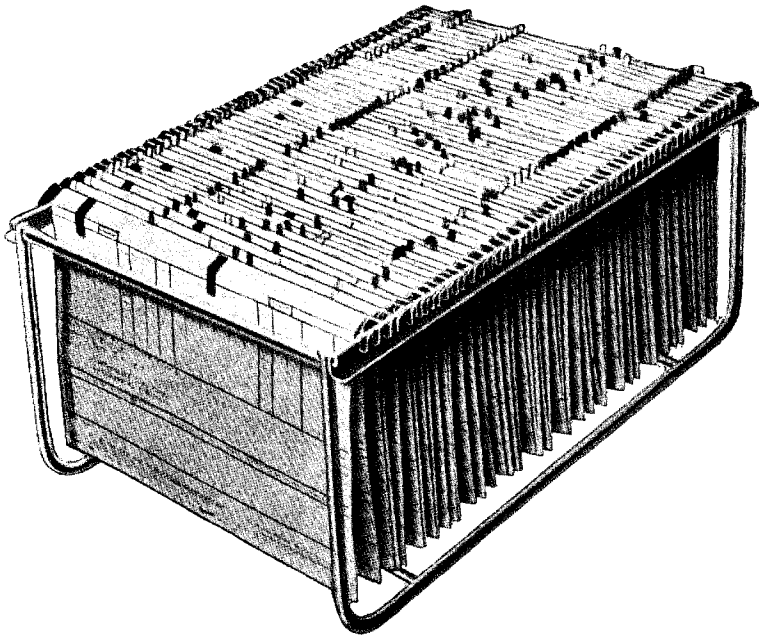
Vamos ver seguidamente uns ficheiros próprios para mecanógrafos.



e outro tipo de ficheiro para tabelas, quadros, tarifas, etc.



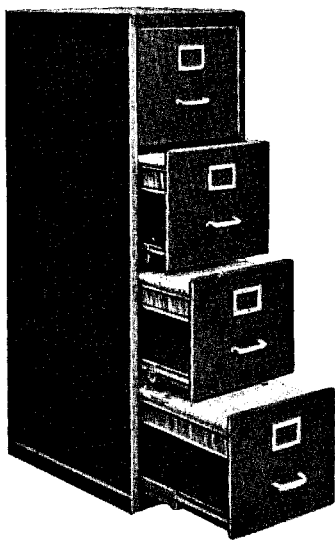
Existem também uns pequenos ficheiros de secretária, de tipo muito especial, designados por *Synoptic*, em que as fichas ficam suspensas e deslizam numas calhas.



São muito visíveis e selectivos, permitindo grande variedade de sinalização e muito fácil manuseamento.

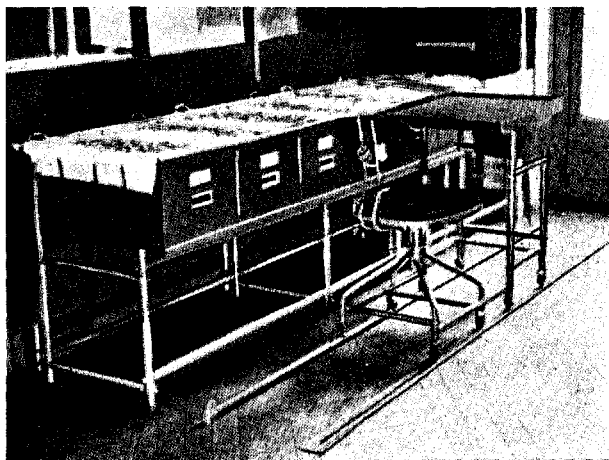
40. Vamos agora passar uma vista a algum outro material de classificação. Temos em primeiro lugar os já hoje vulgares classificadores.

O que vemos na gravura está munido de bolsas de suspensão com visores, dispositivos muito úteis apesar de encarecerem o custo dos móveis, até porque diminuem um pouco a sua capacidade. Mas é conveniente o uso destas bolsas, sendo até indispensável quando se utilizam processos cujas capas são de papel.

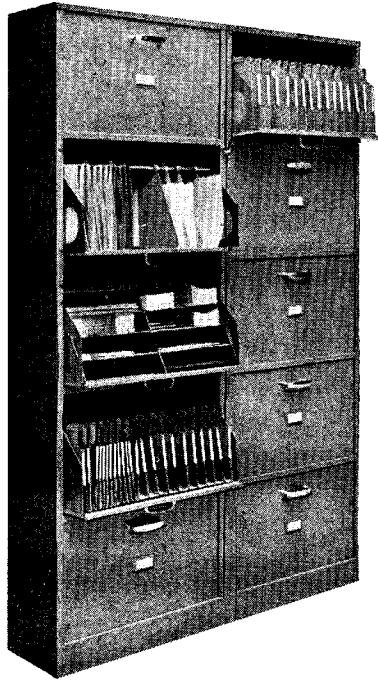


Como já referimos, a adopção destes móveis só se justifica quando utilizamos um processo de classificação devidamente estudado e que permita localizar rapidamente os processos.

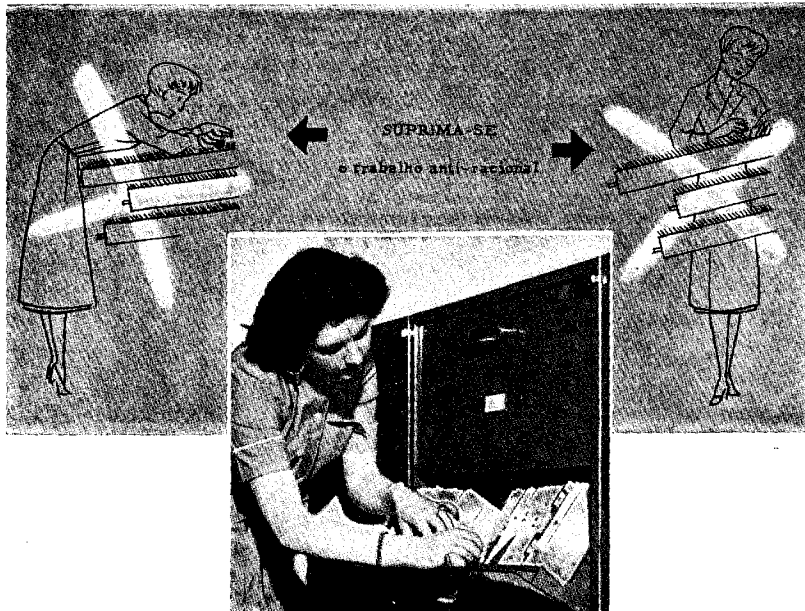
Na gravura seguinte vemos um dispositivo útil para certos trabalhos quando temos de utilizar, com demora, as gavetas dos classificadores.



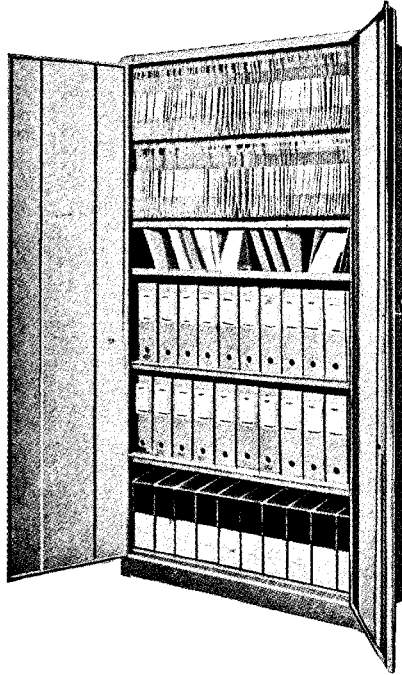
41. Vamos agora ver um interessante e moderno armário classificador, com funções múltiplas.



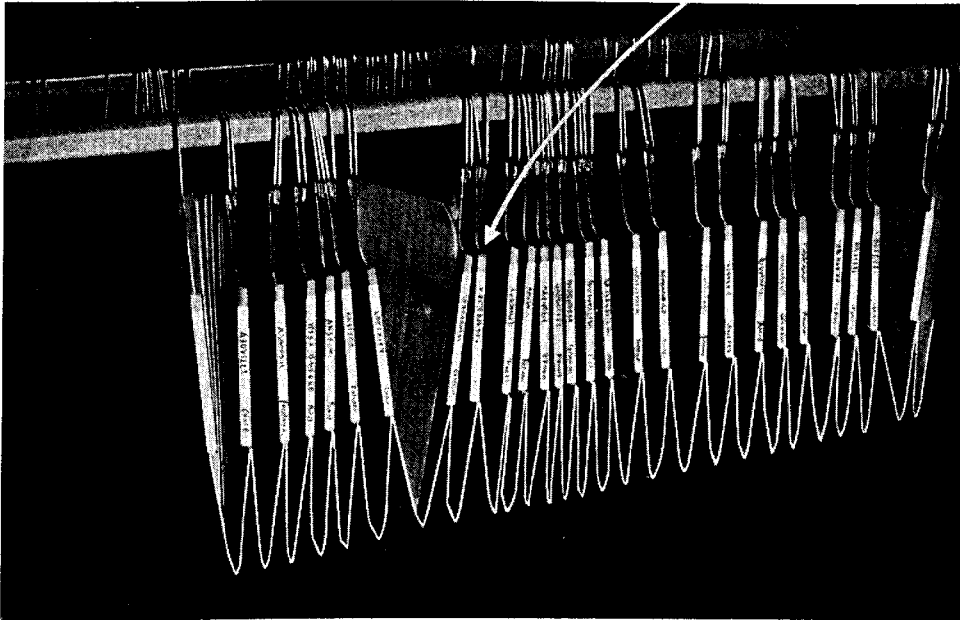
Os ficheiros com leitura lateral são mais racionais e economizam espaço.



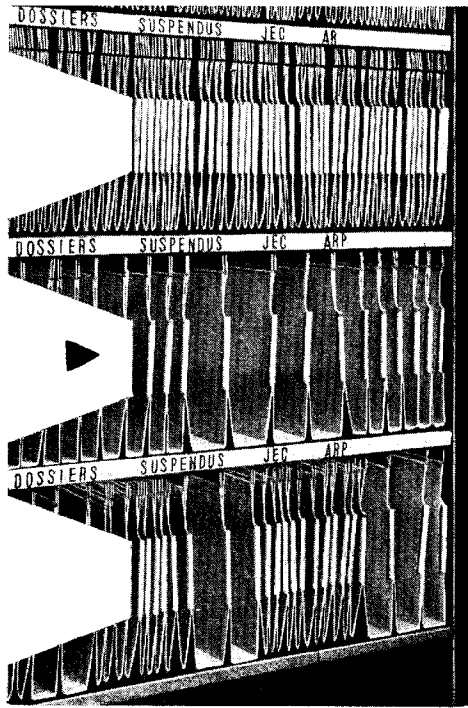
Outro armário metálico para classificação e arquivo.



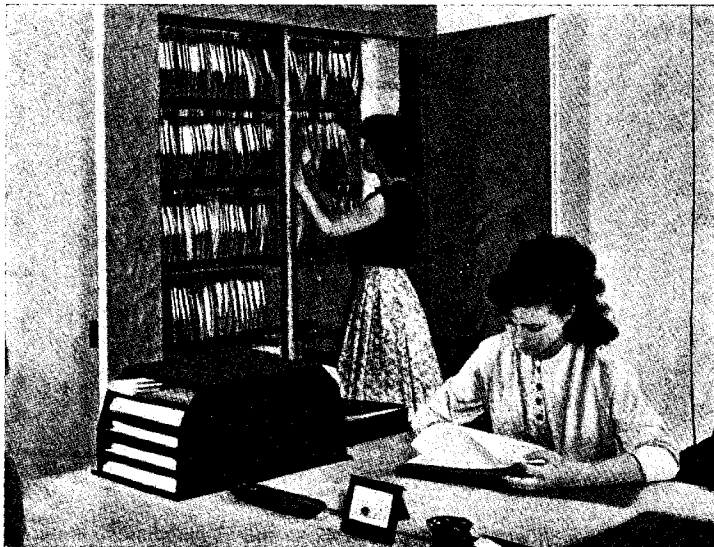
O sistema de arquivo de *dossiers* suspensos está sendo muito utilizado. Eis um detalhe do interessante sistema com índices tubulares.



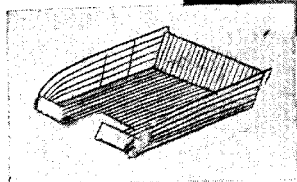
Outro detalhe do mesmo processo de arquivo, em que se vê uma secção para *dossiers* volumosos.



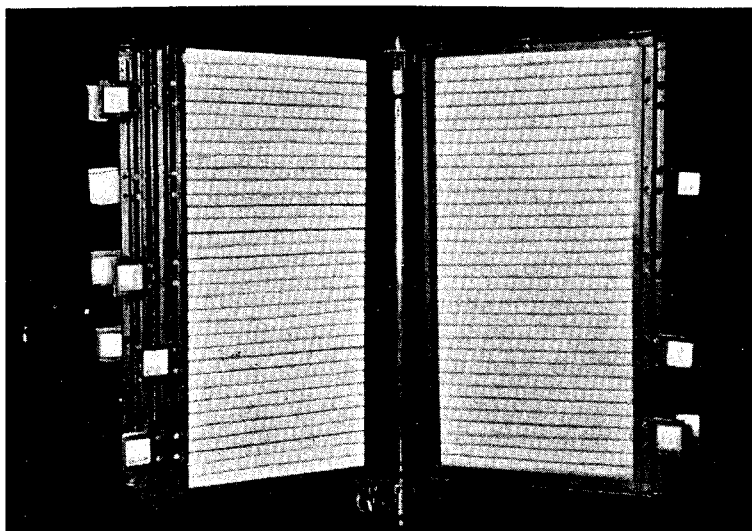
Onde há falta de espaço estes arquivos podem fãcilmente ser metidos nas paredes.

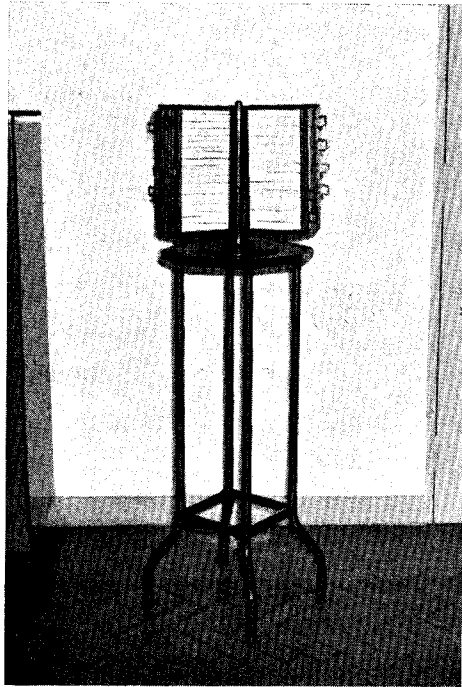


Como pequeno material de classificação temos, além dos tabuleiros de secretária, este útil jogo de grande capacidade.



Painéis rotativos são muito úteis para o estabelecimento de índices vários. Usamo-los na Repartição Central para vários fins e especialmente para pesquisa dos números dos processos das centenas de entidades com quem nos correspondemos.





Todos estes painéis são amovíveis e providos de pequenas tiras de cartolina facilmente preenchidas à máquina e colocadas em bainhas de celulóide intermutáveis.

42. Falámos principalmente de ficheiros. Necessitamos agora de dizer mais alguma coisa sobre fichas.

A elaboração de um modelo de ficha requer cuidados especiais, mesmo depois de termos ideias firmes sobre a orientação que nos convém seguir.

De facto, mesmo em questões simples, não é, muitas vezes, fácil delinear rapidamente um modelo de ficha. Por isso, é prudente não mandar logo imprimir o primeiro que se preparou. É bom deixar amadurecer a questão, pois é quase certo que passados uns dias notaremos deficiências no que parecia ser a última palavra.

Como recomendações de ordem geral, convém ter presente, ao delinear um impresso de ficha, que nos devemos esforçar por adoptar um formato o mais pequeno possível, o que é importante por causa do custo dos ficheiros, especialmente se forem do sistema horizontal. Não esquecer que temos de adoptar uma medida normalizada.

Assim, devemos arrumar racionalmente os diferentes elementos e reservar-lhes espaço adequado às necessidades.

N.º 6.536		NOME: LIA DE		MAGALHÃES COLAÇO CARVALHO								
		DE ALMEIDA										
PENSÃO DE PREÇO DE SANGUE				PROCURADOR OU REPRESENTANTE LEGAL:								
Ordem no Arquivo		Processo N.º		LIVRO N.º			PENSÕES		Distrito		Concelho	
6.834		52-P		33					Lisboa		Lisboa	
Ofício		Folha em que se incluíram os abonos		Mensais		Atrasadas		Totais				
N.º	Data											
13073	19/8/54	Folha ad.º período de 21/10/1953 a 31/12/1953										
		Pensão 4.945,20										
		Suplemento 2.968,00		-		7.913,20		7.913,20				
		Indeniza. vaf. lha de lot. 1954										
		Pensão 2.100,00										
		Pensão 1/12/54-16.000,00										
		Suplemento 1.260,00										
		Sup. de 1/12/54-10.000,00		3.360,00		26.880,00		30.240,00				
		1.º período de Outubro de 1954										
		Pensão 2.100,00										
		Suplemento 1.260,00		3.360,00								
Repartição Central - Mod. n.º 70				LUSODEX-N.º 6534-4.000-PL 2-IX-54-5981-SPI								

N.º 6.536		NOME: LIA DE		MAGALHÃES COLAÇO CARVALHO				DE ALMEIDA			
PENSÃO DE:		PREÇO DE SANGUE		NA QUALIDADE DE:		Avó do major-piloto aviador Artur Manuel Acciaiolli T. Barbosa, fal. em 9/10/1953					
DOCUMENTO		MOVIMENTO DO PROCESSO		ORDEN DO PROCESSO		PROCESSO N.º		LIVRO N.º			
N.º	DATA			6 834		52-P		33			
826	4-2-54	Of. da Dir. de Estado da Aeronautica, enviando o processo.									
3081	19-2-54	Of. ao Sec. Proc. Geral Republica, enviando o processo para parecer.									
3082	"	Of. ao Sr. J. F. Lisboa, pedindo documento e enviando questionario.									
342/54	8/3/54	Of. da Proc. G. da Republica, desenvolvendo processo e lhe e junto auto de corpo de delito.									
5484	15/3/54	Of. ao Sr. J. F. Lisboa, pedindo auto de corpo de delito.									
5485	"	Of. ao Montepio Geral, pedindo informaçoes.									
5486	"	Of. ao Montepio das Servidores do Estado, pedindo informaçoes.									
REPARTIÇÃO CENTRAL - MOD. 68				LUSODEX N.º 7182-2.000-PL 2-IX-958-A.							
				5 6 7 8 9 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9		JAN. FEV. MAR. ABR. MAI. JUN. JUL. AGO. SET. OUT. NOV. DEZ.					
N.º 6.536		NOME: Lia de Magalhães Colaço Carvalho de Almeida									

Nas fichas, os espaços destinados à escrita são mais reduzidos do que nos livros, o que está de acordo com as dimensões de umas e de outros. Os intervalos das colunas de importâncias e entre as linhas devem ser limitados, embora sem exageros, ao estritamente suficiente para a escrita.

O espaço tem, por vezes, de ser aproveitado milímetro a milímetro.

Naturalmente que quem preenche fichas tem de usar letra de tamanho adequado.

Os elementos de identificação das fichas devem ser preenchidos em máquinas de escrever, com fita preta bem visível.

Nas fichas verticais deve haver o cuidado de dispor os elementos de identificação na parte superior e pela ordem a observar na classificação, a fim de facilitar esta e também a pesquisa.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
DIRECÇÃO GERAL DA CONTABILIDADE PÚBLICA																													
ARQUIVO																													
2.ª REPARTIÇÃO																													
Sala 15										Armário 21										Prateleira 10									
N.º 3.679																													
Designação																													
AUGUSTO DE ABRANCHES COELHO DE LEMOS E MENEZES																													
Sub-Inspector das Contribuições e Impostos																													
Pede abono de diferenças de vencimentos																													
pelo distrito de Viseu																													
Proc.º 17.539																													
Livro nº. 76-B																				(Findo)									

Nome AUGUSTO DE ABRANCHES COELHO DE LEMOS E MENEZES						
Categoria Subinspector Serviço D.G. Contribuições e Impostos						
Processo	Livro	Arquivado		Assunto	Observações	
		Sala	Caixa			
17.539	76-B	15	3679	Pede abono de diferenças de vencimentos	Findo	

C. P. - Mod. D-74 - 1972 - 1978
(16" X 4")

Deve também haver a preocupação de reduzir o mais possível o número de fichas, procurando concentrar em cada uma o máximo de registos, até ao ponto, já se vê, em que não haja inconveniente.

DIRECÇÃO GERAL DA CONTABILIDADE PÚBLICA

ARQUIVO GERAL

RECIBOS DE PAGAMENTOS EFECTUADOS

Sala 20..... Caixa 16..... Maço.....

Ano económico de 1940.....

Cofre AVEIRO -- Direcção-Geral das Contribuições e Impostos.....

Recibos pagos no mês de Janeiro..... de 1940.....

Capítulo 139..... Artigo 2419.....
a

Capítulo..... Artigo.....

0863 - 1942

Ministério das FINANÇAS.....

Ano económico de 1940..... Cofre AVEIRO.....

RECIBOS

Mês	Capítulo	Artigo	Sala	Caixa	Mês	Capítulo	Artigo	Sala	Caixa
Janeiro									
a									
Setembro			20	16					
Outubro									
a									
Dezembro				17					

C. P. - Mod. D-80 (6" x 4") 0312 - 1960

Nas fichas horizontais deve prestar-se a maior atenção à banda inferior visível, onde devem figurar os principais elementos de identificação e também a parte a sinalizar. O código de sinalização deve ser, como já atrás referi, simples, claro e eficiente.

N.º 6.931 NOME CÂNDIDA DE ALMEIDA DA CRUZ

PENSÃO DE: PREÇO DE SANGUE NA QUALIDADE DE Mãe do sold. nº 628/58 do R.A.A.F., Cândia de Almeida Cruz, falec. em 23/2/1959

DOCUMENTO		MOVIMENTO DO PROCESSO	ORDEN DO PROCESSO	PROCESSO N.º	LIVRO N.º
N.º	DATA		7 424	421-P	39
13966	18-10-60	Of. da Rep. Geral da P. Postal, Min. Sa., enviando o processo.			
16266	2-10-60	Of. da A. F. B., pedindo documentos e enviando questionário.			
23455	2-12-60	Of. da A. F. B., pedindo documentos.			
48981	6-12-60	Of. da A. F. B., pedindo documentos.			
28690	9-12-60	Of. da A. F. B., pedindo informações.			
19249	12-12-60	Of. à Procuradoria Geral da República, enviando o processo para fazerem			
19249	14-12-60	Processo funcional da Procuradoria Geral da República.			

REPARTIÇÃO DE L - MOD. 68

LUSODEX N.º 7182-2.000-PL 2-IX-938-A.

N.º 6.931 NOME Cândia de Almeida da Cruz

Artigo: Borrachas para lápis

Mod. n.º

Data	Requisição	Proveniência ou destino	Entrada	Saida	Saldo
1960					2,5
Julho 28	17/42	55 Borrachas		1,2	1,3
Agosto 26	24/86	89		1,2	1
	164/56.1	Papelaria Fernandes	3,20		3,21
Setembro 5	29/171	29 Borrachas		1,2	3,09
	18/54	58		2,4	2,85
	14/47	98		1,2	2,73
Outubro 15	11/26	128		6	2,67
	14/49	48		2,4	2,43
1961					2,43
Janeiro 2		Existência			2,43
	15/5	S. I. G. O.		1,2	2,31
Fevereiro 21	10/10	65 Borrachas		1,2	2,19
	11/32	28		2,4	1,95

CONTABILIDADE PÚBLICA - Mod. D 4

LUSODEX N.º 6386-2.000-PL 2 III-95

Artigo: Borrachas para lápis

Os elementos de identificação devem ser repetidos na parte superior da ficha para permitir mais tarde a sua classificação quando se deslocar para o arquivo de «findos», que, evidentemente, deve ser do sistema vertical, por ser para o efeito mais prático e económico.

43. Antes de se dar por terminado um estudo da montagem de um serviço em fichas deve ver-se se o problema não ficaria melhor resolvido com a adopção de livros de folhas soltas, o que acontece, entre outros casos, quando os elementos a registar são de grande extensão, relativamente a cada entidade ou assunto, quando não se necessita de um sistema de sinalização, nem se verificam constantes alterações na classificação de cada elemento.



Não há que discutir a supremacia de ficheiros ou de livros de folhas soltas. Cada coisa tem a sua aplicação; o que necessitamos é de ver o que em cada caso está mais indicado.

VII — Reprodução de documentos

A) Fotocópia.

44. Quem se preocupa com os problemas relacionados com a organização do trabalho e com a simplificação das tarefas administrativas decerto que encontrou na fotocópia um poderoso auxiliar.

Na verdade, ou porque esqueceu de tirar mais uma cópia de um ofício ou informação a enviar a determinada entidade, ou porque surgiu a necessidade de obtermos um duplicado de qualquer documento que nos passa pela mão ou que existe nos nossos arquivos, não há dúvida que a fotocópia resolve prontamente a dificuldade, reproduzindo fielmente todos os elementos, incluindo assinaturas e carimbos.

Mas não devemos desvirtuar as vantagens que um tal sistema nos oferece. Quero dizer, não devemos deixar de tomar a devida atenção ao trabalho que mandamos executar, indicando, desde logo, sempre que possível, o número de cópias que entendemos ser necessário, pensando que depois se fazem fotocópias.

Não sendo encarada assim, esta facilidade é um mal.

45. A generalização do uso de fotocopiadores é relativamente recente e, por isso, tem-se verificado grande evolução nesta aparelhagem.

Inicialmente operava-se quase como num laboratório fotográfico.

Era necessário fazer um negativo, revelá-lo e fixá-lo em banhos apropriados, lavá-lo e secá-lo.

Depois fazia-se então o positivo, sujeito exactamente às mesmas operações.

A fotocópia não era, assim, aquela coisa muito simples e rápida que a maior parte das pessoas julgava.

Hoje a técnica está muito melhorada e já possuímos uma máquina que fot copia em quatro segundos, sem necessidade de fazermos negativos ou utilizarmos quaisquer banhos.

Mas, infelizmente, por este processo não podemos fotocopiar escrita a vermelho ou elementos manuscritos com a maior parte das vulgares tintas de escrever. É pena, mas é natural que o processo venha a ser aperfeiçoado, eliminando aquelas dificuldades.

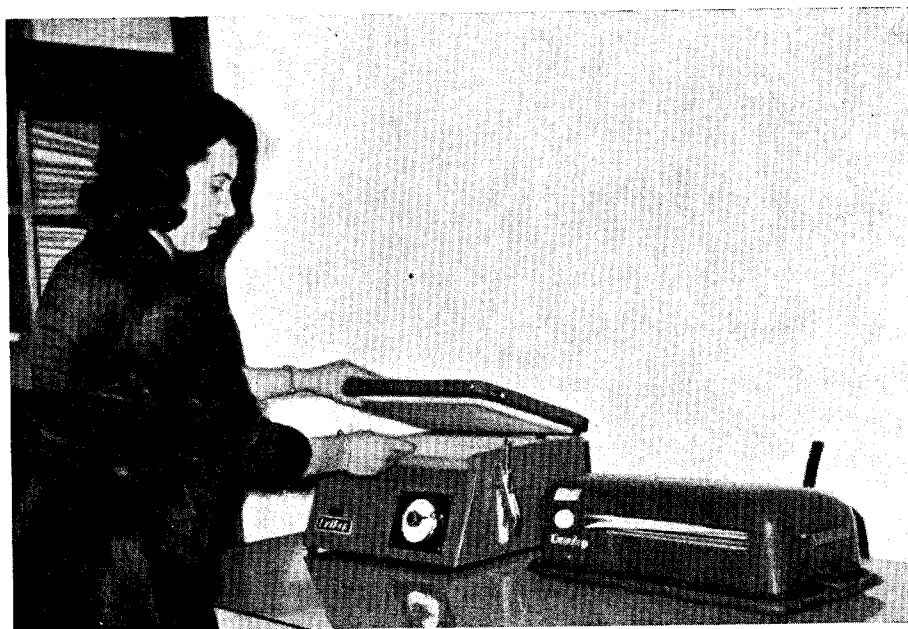


Mesmo assim, este sistema resolve a maior parte dos casos com enorme prontidão.

Tomei conhecimento da existência desta máquina no *Salon* de Paris, tendo a nossa Direcção-Geral adquirido uma logo que houve representante em Portugal.

Mas para certos casos, e sempre que temos de fotocopiar folhas de livros, somos forçados a recorrer ao sistema anterior, agora também extraordinariamente melhorado.

Neste sistema tira-se um negativo numa prensa e seguidamente obtém-se o positivo por contacto com o negativo numa pequena máquina que lhes dá banho apropriado.



Segundos depois podem separar-se as duas folhas (do positivo e do negativo).

Existem muitos outros processos, cada um com as suas vantagens e inconvenientes, mas todos eles andam à volta dos mesmos princípios.

Como disse, a técnica da reprodução de documentos por fotocópia tem tido grande evolução. Por enquanto não se justifica a substituição da nossa actual aparelhagem, mas estamos atentos à modernização da técnica. No ano findo executaram-se na nossa Direcção-Geral cerca de 5500 fotocópias.

B) Microfilme.

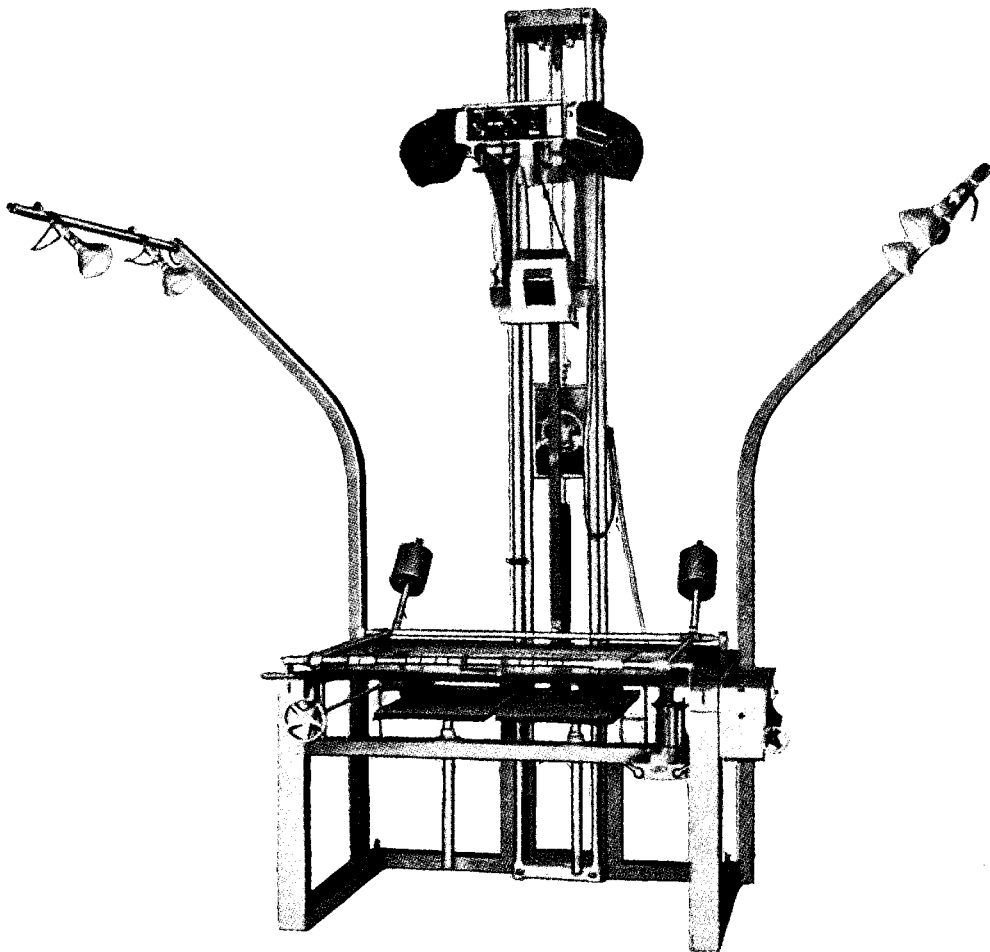
46. O sistema de microfotografia de documentos oferece enormes vantagens, tais como:

- 1.º *Poupa-se espaço nos arquivos*, pois em relação aos arquivos de papéis pode contar-se com uma economia média de 90 por cento, e em certos casos mesmo de 98 por cento — uns 1600 documentos podem ser copiados numa bobina de filme de 30 m, pouco maior do que um maço de cigarros e extremamente leve;
- 2.º É *ininflamável*, o que é muito importante;
- 3.º A sua *conservação é quase ilimitada*, pois, ao contrário do que se pode pensar, o filme tratado com cuidado e conservado nas devidas condições pode durar ainda mais do que o papel e do que as vulgares tintas de escrever, que se somem ao fim de uns tantos anos;

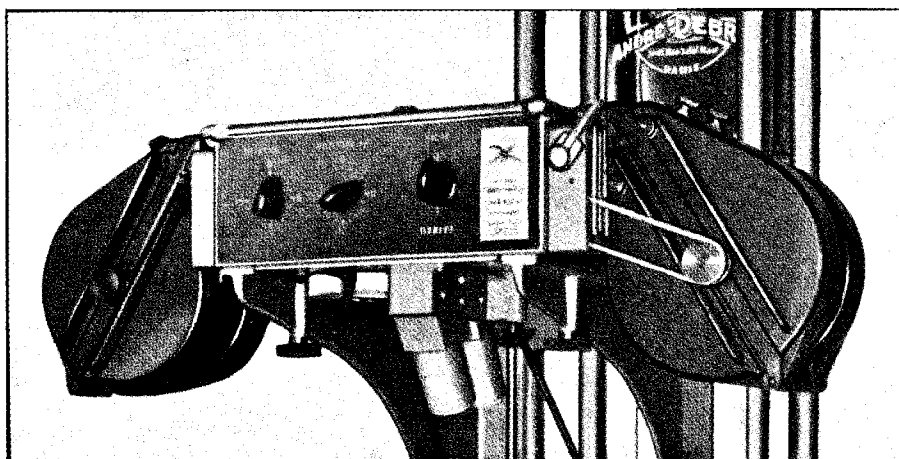
- 4.º Permite *fácil classificação* e portanto rápida *identificação* de qualquer documento em poucos minutos, mais simples mesmo do que nos arquivos comuns;
- 5.º É *fácil a leitura* e análise do microfilme em «leitores» apropriados, podendo também obter-se cópias em papel quando necessário;
- 6.º A *falsificação* do microfilme é impossível.

47. Existem aparelhos de todos os tipos e dimensões, cada um deles, naturalmente, com as suas aplicações apropriadas.

Aqui temos uma aperfeiçoada máquina que permite microfilmar com toda a facilidade folhas de livros



podendo também tirar simultaneamente dois filmes, se se desejarem dois exemplares, para o que possui duas câmaras.



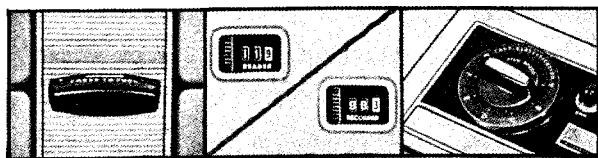
Os microfilmes são lidos em dispositivos denominados «leitores».



Existem outras máquinas, talvez mais do tipo corrente de escritório.



Eis outra que além de microfilmar tem já um leitor incorporado.

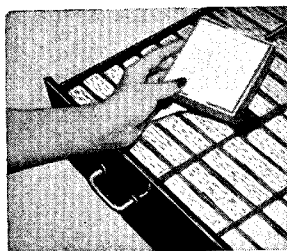
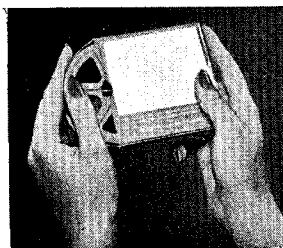
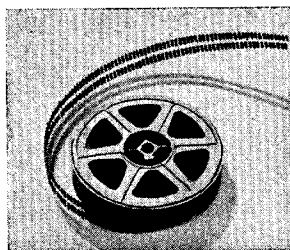


Esta máquina possui comandos simples e perfeitos e um contador, que se vê na gravura, marcando por cada 30 m de filme 999 posições de registo, permitindo localizar em poucos segundos o documento desejado.

A localização de qualquer documento torna-se assim muito mais fácil do que nos vulgares arquivos.



48. O arquivo dos microfilmes pode fazer-se guardando as próprias bobinas em caixas



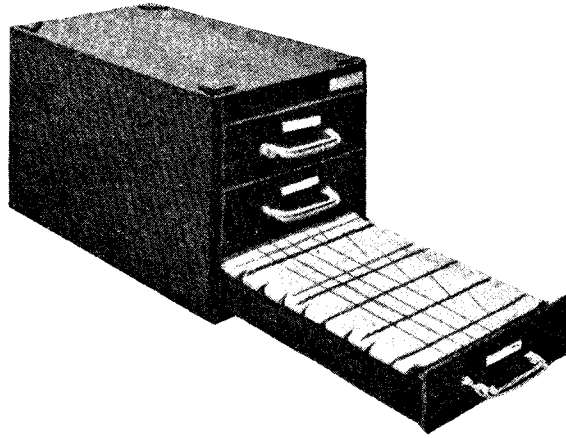
e estas em classificadores apropriados.



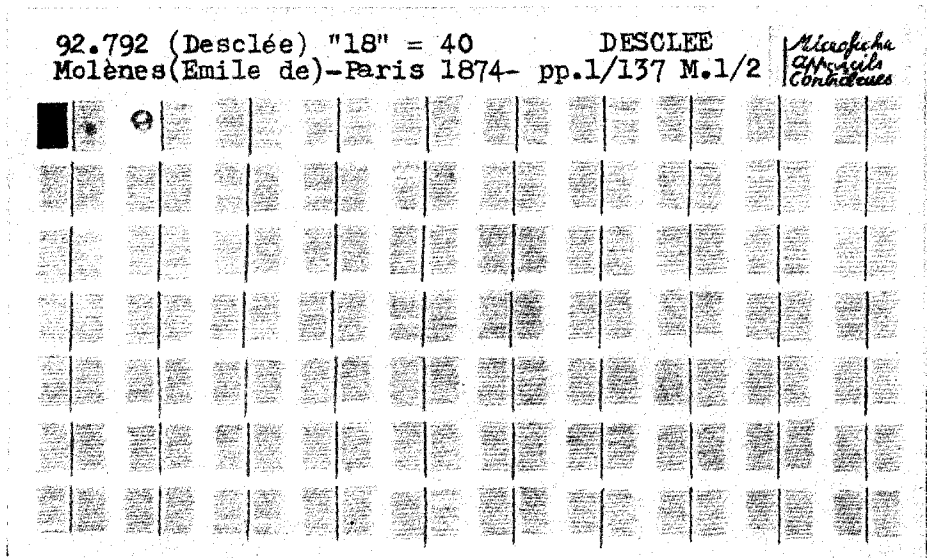
Outro detalhe de um sistema diferente de arquivo, contendo mais de 44 milhões de imagens.

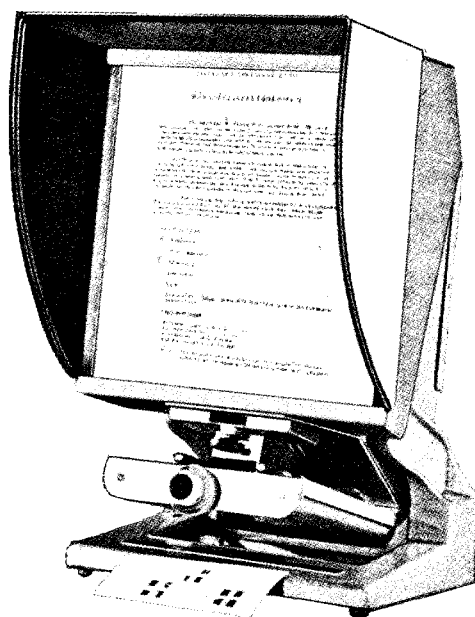


O filme pode também ser cortado em tiras, medidas em pequenas bolsas, colocadas por sua vez em ficheiros adequados.



Existe também a microficha, que pode ser lida em leitores apropriados.





Trata-se de um cartão, usualmente do formato de 75 mm × 125 mm ou 105 mm × 150 mm, que pode conter tantos documentos como 2 m de microfilme.

Contém no bordo superior, em caracteres de tamanho normal, os elementos necessários à sua identificação, o que permite a leitura a olho nu, podendo assim ser classificada como uma vulgar ficha, o que leva vários especialistas destas questões a considerá-la como de uso mais racional do que o microfilme e de maior comodidade de manipulação e de classificação.

49. A microfilmagem começou a ter grande incremento um pouco antes da segunda guerra mundial, altura em que o Banco de Inglaterra mandou copiar por este processo os seus enormes arquivos. Posteriormente outros bancos e importantes empresas lhe seguiram o exemplo.

Nos Estados Unidos da América fundou-se, em 1941, uma companhia que mandou construir 90 salas em cimento armado, com ar condicionado, com o fim de arrendar espaço às empresas que quisessem ali guardar os microfilmes dos seus arquivos. Estas salas estão protegidas por uma camada de 60 m de rocha.

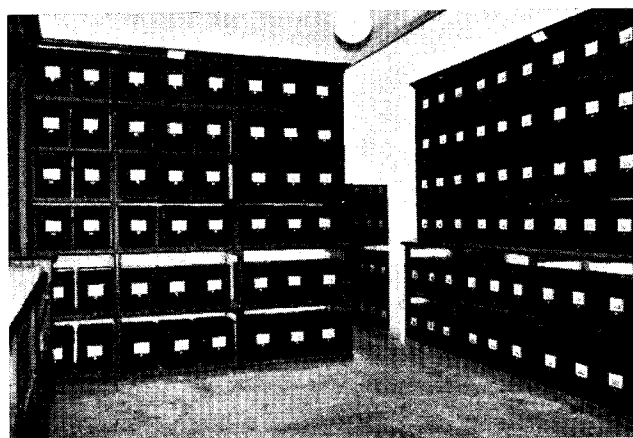
Há uns cinco anos, já umas 150 companhias guardavam ali 35 000 rolos de microfilme, equivalentes a 200 milhões de documentos comerciais de tamanho comum.

Para se fazer uma ideia da redução de espaço que é possível conseguir com a microfilmagem bastará referir que os primeiros 100 anos das colecções dos exemplares do jornal *Herald Tribune*, de Nova Iorque, que ocupavam 5142 m³,

couberam, em microfilme, dentro de um arquivo do tamanho de uma vulgar estante¹.

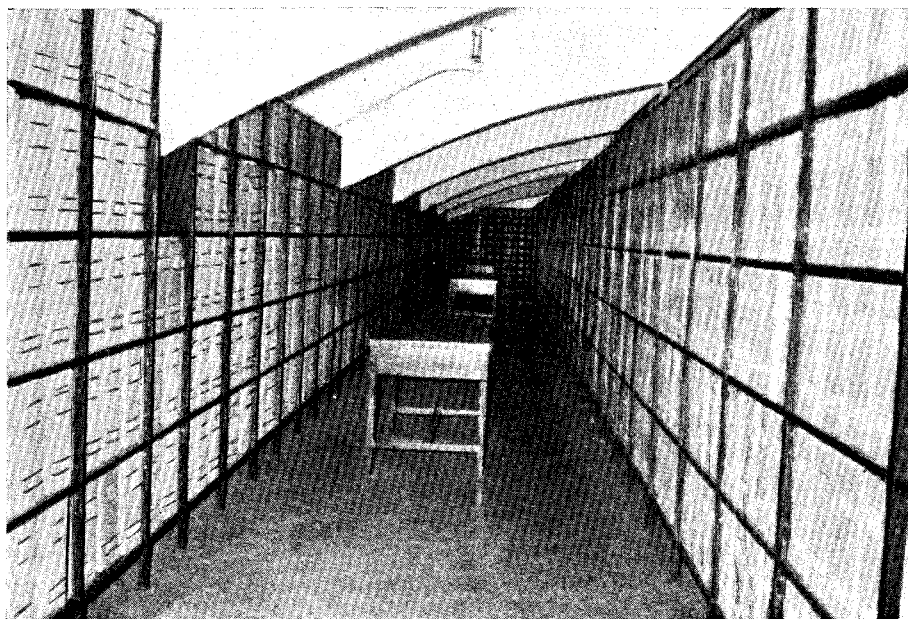
50. Em face destes números, imaginemos como seria reduzido o espaço necessário para arquivar as bobinas de películas que filmassem, por exemplo, os recibos de todos os Ministérios dos últimos 30 anos.

Convém referir que os recibos que estão à guarda do Arquivo Geral, respeitando apenas a quatro Ministérios, enchem umas 2000 caixas, com o peso aproximado de 20 kg cada uma, ou seja, cerca de 40 t, e ocupam cinco grandes salas no arquivo de Santa Marta. Eis um pequeno detalhe desse arquivo.

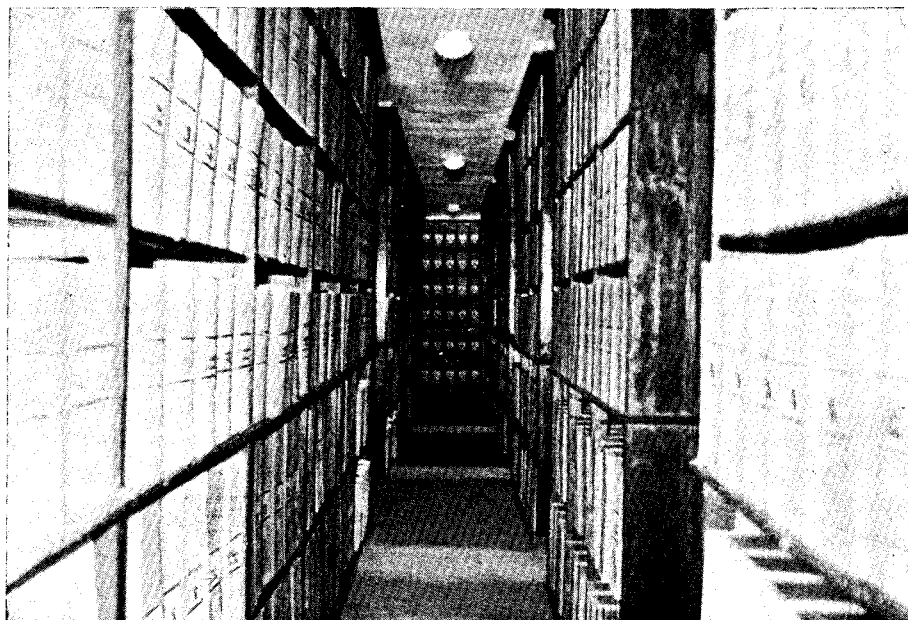


Podemos também pensar nas folhas de pessoal referentes a períodos que vão até 55 anos. As que estão no Arquivo Geral (novo edifício do Ministério) enchem 1700 pastas, com o peso de 12 kg cada uma — mais de 21 t —, ocupando uma galeria com uns 40 m de comprimento e cerca de 420 m de prateleiras, embora só digam respeito a cinco Ministérios, tantos quantos os que enviam ao Arquivo Geral a referida documentação, e esta, em alguns deles, se refira a períodos que estão bem longe do supracitado limite.

¹ V. «Anais do Mundo em Microfilme», *Seleções do Readers's Digest*, Outubro de 1955.



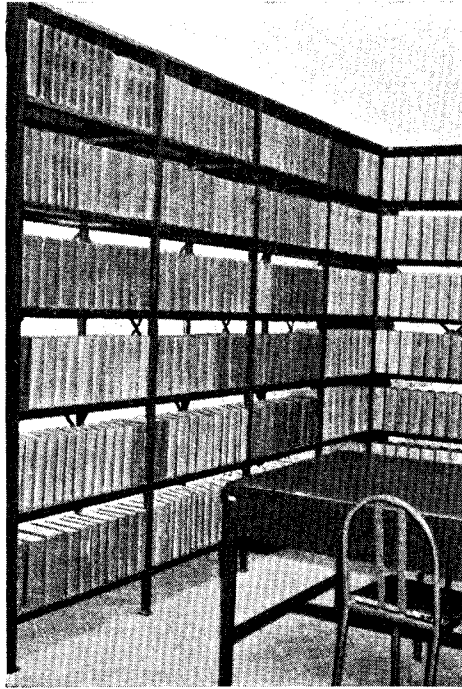
Mais de 4000 caixas com folhas das outras classes de despesas conservam-se nas antigas instalações do Arquivo Geral.



O mesmo poderemos dizer dos duplicados do expediente de todas as repartições, que têm de se conservar por 55 anos e que poderiam ser microfilmados,

dispensando-se, de futuro, a sua encadernação e aliviando-se os arquivos de muitas centenas de milhares de folhas de papel.

Eis um detalhe dos chamados «livros de minutas», na parte conservada no Arquivo Geral.



51. A microfilmagem entre nós já vai tendo a sua aplicação prática, o que, aproveitando as suas indiscutíveis vantagens, está resolvendo o magno problema dos arquivos dos respectivos serviços.

Assim:

A Administração-Geral dos Correios, Telégrafos e Telefones, por força do Decreto-Lei n.º 39 446, de 21 de Novembro de 1953, foi autorizada a microfilmar os documentos que a lei manda arquivar, e, assim, já hoje todo o arquivo de vales está a ser feito por este sistema.

O citado diploma deu ainda força probatória às fotocópias, porquanto preceitua que, quando autenticadas com o selo branco e a assinatura do responsável pelo serviço, substituirão, para todos os efeitos, os originais.

Idênticas autorizações foram conferidas à Caixa Geral de Depósitos, Crédito e Previdência pelo artigo 17.º do Decreto-Lei n.º 40 100, de 21 de Março de 1955.

A Junta do Crédito Público também já adquiriu aparelhagem para a microfilmagem dos seus documentos.

As secretarias notariais de Lisboa estão autorizadas a tirar fotocópias directamente dos originais, as quais são tornadas válidas, para todos os efeitos, mediante a assinatura do responsável pelo serviço e a aposição do selo branco.

52. Na nossa Direcção-Geral estamos também a encarar, por determinação do nosso Ex.^{mo} Director-Geral, a microfilmagem de determinada documentação, o que nos permitirá reduzir substancialmente o volume dos nossos arquivos, problema que de outra forma tem tendência a agravar-se, apesar das medidas recentemente tomadas quanto a prazos para a conservação dos documentos, dado o desenvolvimento cada vez maior dos serviços.

O nosso arquivo de Santa Marta continua praticamente cheio, apesar de recentemente termos inutilizado cerca de 70 t de documentação e deslocado para as salas existentes no edifício do Ministério das Finanças as folhas das despesas com o pessoal, os livros de duplicados de correspondência expedida e de informações de várias repartições e ainda uma parte da existência de algumas publicações, como o Orçamento e a Conta Geral do Estado.

53. A microfilmagem de documentos pode ser feita com o principal objectivo de conseguir duplicados por forma simples e económica para substituir uma eventual inutilização dos originais, quando se trate de documentação importante.

Mas é evidente que o arquivo em microfilme tem um interesse muito maior quando se podem destruir os originais depois de fotografados.

A questão levanta, quanto a documentação de certa natureza, problemas jurídicos, pois é necessário dar força probatória aos documentos obtidos a partir de microfilmes.

Não cabe numa modesta palestra desenvolver esta questão, nem sou eu a pessoa indicada para o fazer.

Posso no entanto referir que a tendência geral é para a evolução no sentido da aceitação dos microfilmes e das fotocópias.

Nos Estados Unidos da América e na Alemanha Ocidental, entre outros países, já são oficialmente aceites.

Entre nós, pelo que há pouco referimos, estamos a seguir idêntica orientação.

VIII — Planning

54. A função *planning*, a que podemos chamar *de planeamento* ou ainda, mais propriamente, *de planificação*, é, na opinião de alguns especialistas da matéria, de certo modo parecida com a da *função administrativa*.

Henry Fayol, grande organizador francês, considerou a função administrativa dividida nas cinco seguintes operações: prever, organizar, dirigir, controlar e coordenar.

Com base nestes pensamentos, R. Desaubliaux¹, engenheiro consultor francês, diz que se deve entender que a função de planificação consiste na aplicação das disciplinas, técnicas, métodos e meios que permitem ou facilitam as previsões, a organização, a direcção, o *contrôle* e a coordenação.

Naturalmente que nas administrações públicas, como nas grandes empresas, uma tal série de operações há-de levantar problemas muito complexos, que não podem ser facilmente coordenados e mantidos debaixo de vista pelos antigos processos de trabalho.

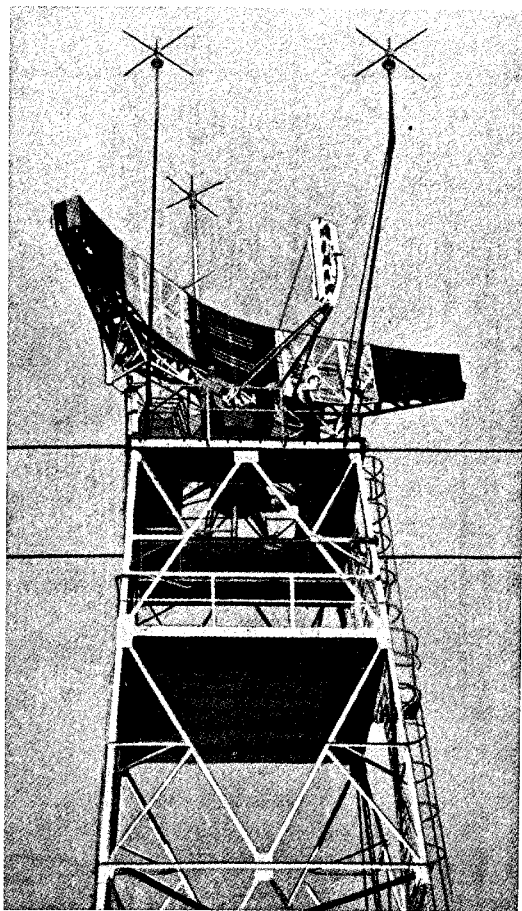
Por isso surgiram novos métodos, mecânicos e outros, que permitem uma mais perfeita supervisão dos diferentes elementos a considerar em cada caso, pois devemos ter presente que a análise está na base de todo o sistema de organização.

Assim surgiram, a par do sistema de análise por meio de máquinas que nos podem preparar rapidamente os mais variados elementos, os quadros de *planning*, a que poderíamos talvez chamar gráficos dinâmicos, a cujo fabrico se dedicam em vários países numerosas empresas.

Há-os destinados aos mais variados fins.

¹ Revista *C. N. O. F.*, Maio de 1957.

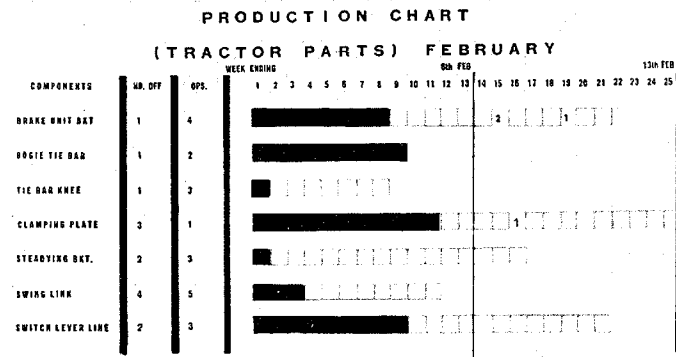
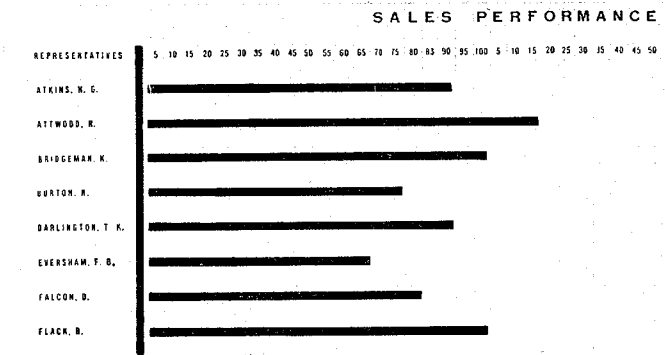
Alguns fabricantes consideram esses quadros como os radares das empresas.



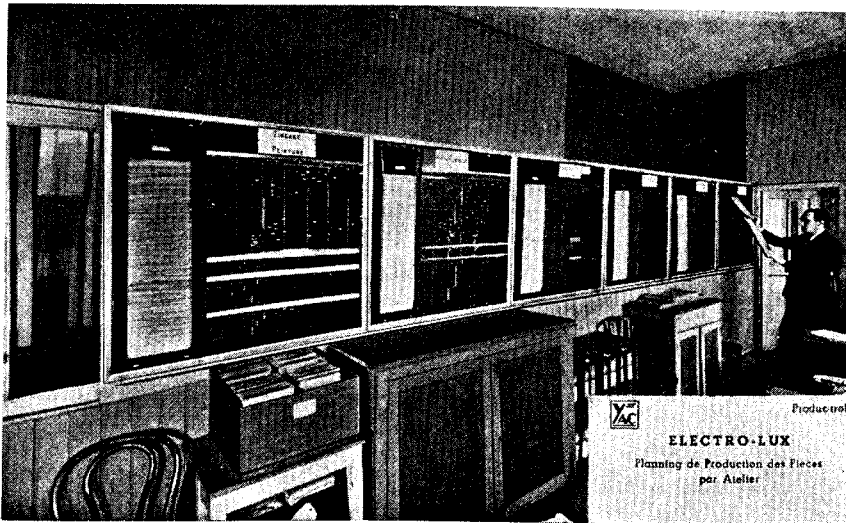
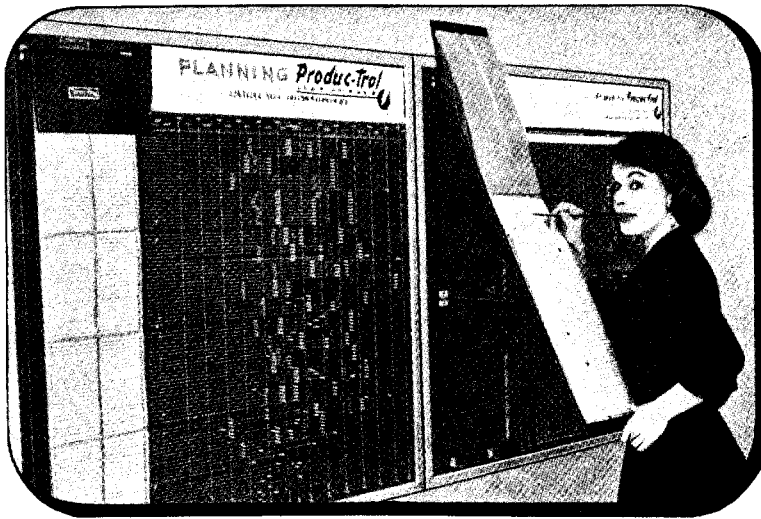
Há destes quadros muito simples

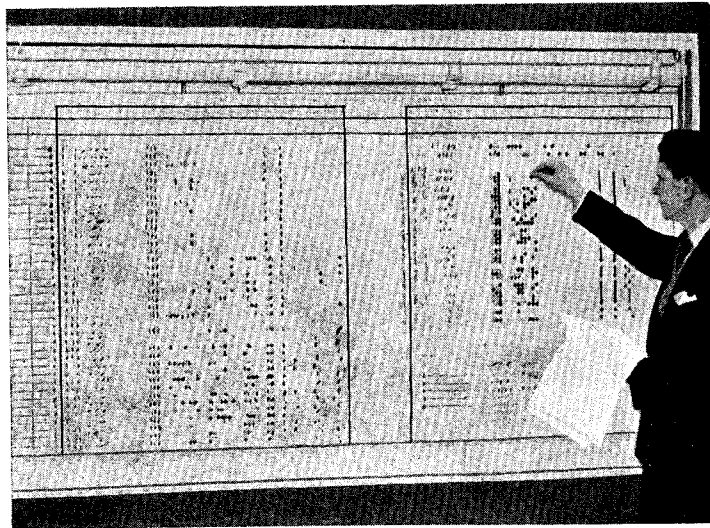
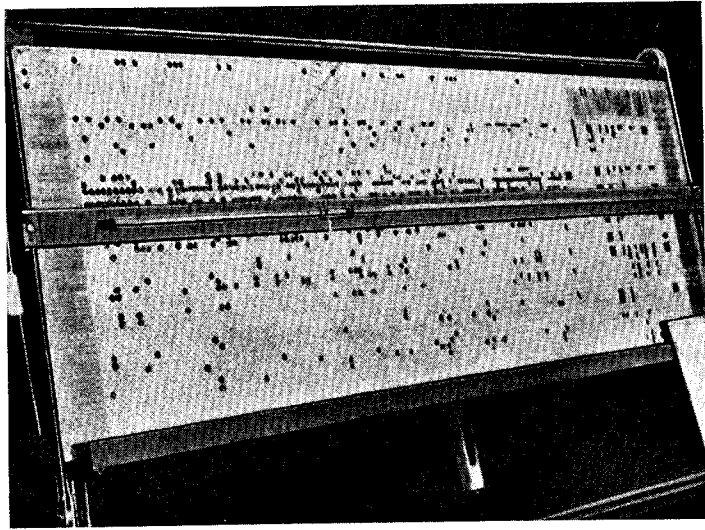
PERSONNEL LOCATION

ACCOUNTS	ADMINISTRATION	PURCHASE	SALES
BLAKE, R.	CROSBY, T.	HERMAN, G. H.	SMITH, K.
SNOW, G.	LITTLEWOOD, R.	FRANKS, D.	SKINNER, W. E.
HAMPSHIRE, T.	MARTIN, D.	WILLIAMS, F.	PALFREYMAN, F.
LAWSON, S. C.		LAWRENCE, B.	BESSER, T.
SIMPkins, F.		BROWSTER, D.	ALGER, L. K.
EDLINS, A.		DEANS, M.	RIDDLE, H.
METCALFE, G.			REED, D. R.



e outros muito complexos.





Cada um deles tem a sua aplicação própria.

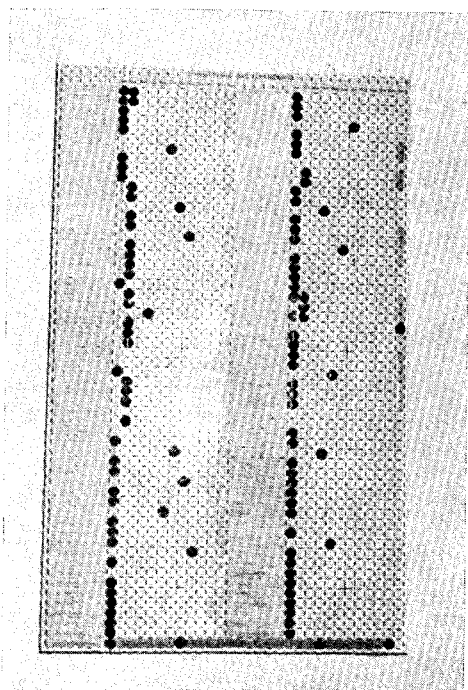
Citarei alguns casos em que são correntemente usados:

Problemas de *aprovisionamento* (compras e *stocks*); *distribuição* (vendas por agentes, por artigos, por regiões; entregas); *produção* (volume da produção, trabalho das máquinas, mão-de-obra); *questões de finanças* (orçamento e sua execução), e, finalmente, problemas de *direcção*, em que podem representar o que os franceses chamam o *tableau de bord*.

Por exemplo, para acentuar mais um pouco algumas aplicações que poderiam ter entre nós: dar-nos uma visão, devidamente actualizada, da execução orçamental quanto às principais fontes de receita, pondo mês a mês em confronto a previsão orçamental e a marcha das cobranças. Igualmente poderiam ser úteis para se acompanhar a cobertura de despesas extraordinárias no que respeita ao recurso a empréstimos e a outras fontes, para vigiar a execução de um plano de fomento, etc.

55. Estes quadros são montados e mantidos em dia através dos documentos onde colhemos os elementos que nos interessa sujeitar a observação. Podemos assim manter em comparação permanente previsões e resultados para controlar a marcha, coordenar os esforços e estimular a acção.

Na nossa Direcção-Geral fez-se já um pequeno ensaio da aplicação de quadros deste género no *contrôle* da conferência do abono de família.



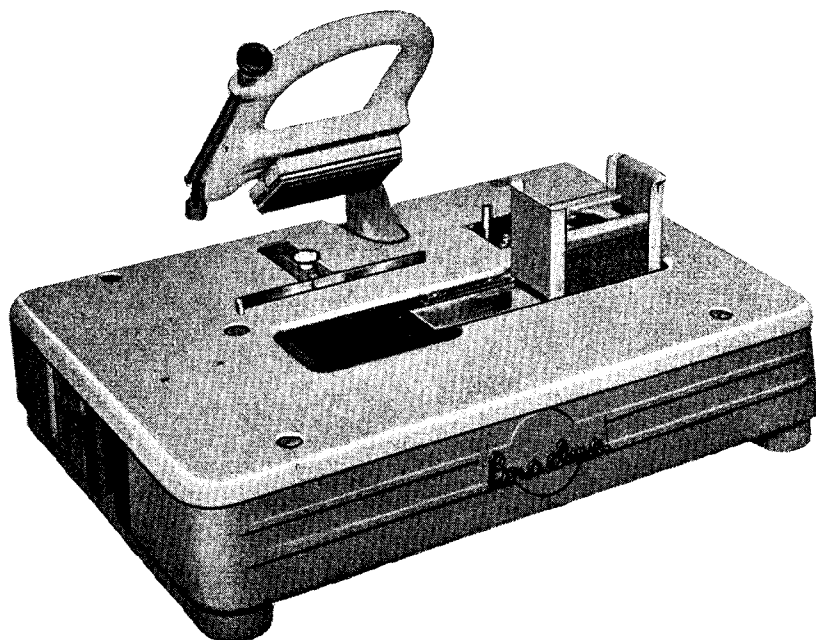
Os resultados são bons, não se tendo intensificado a aplicação do sistema porque até há pouco era muito reduzida a variedade deste material que existia entre nós.

IX — Máquinas de endereçar

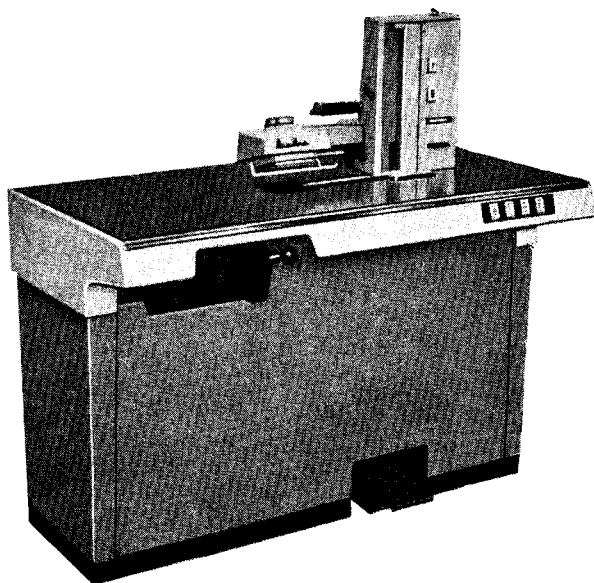
56. As máquinas vulgarmente denominadas «de endereçar» são muito úteis instrumentos de trabalho. Apesar da sua designação, podem executar muitas outras tarefas sem ser a de endereçar.

Mesmo neste caso dos endereços podem resolver não só o problema do preenchimento de sobrescritos, mas também o cabeçalho de cartas, circulares, facturas e outros impressos.

Há máquinas de várias marcas e modelos. Uma são concebidas para a resolução de pequenos problemas,



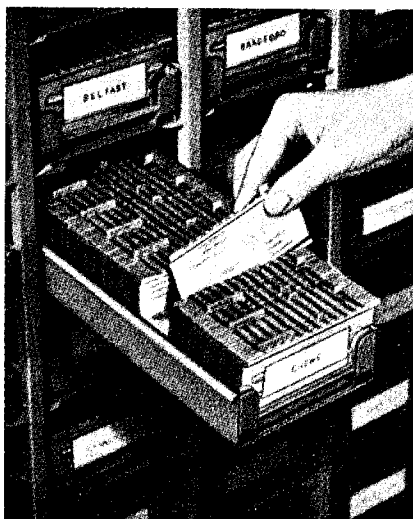
outras, muito completas, são eléctricas e automáticas, oferecendo muitas possibilidades de trabalho.



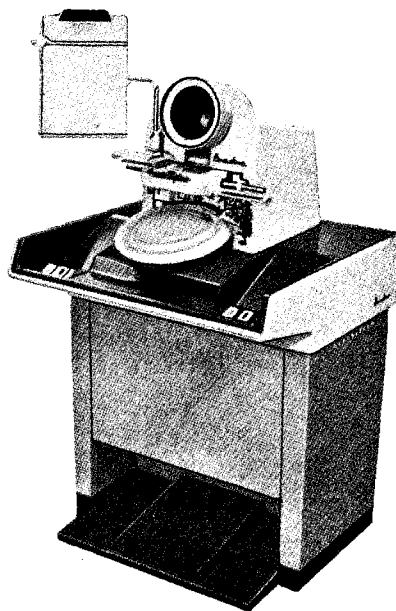
57. Estas máquinas têm como base de funcionamento umas placas metálicas,

1220						
5/ 3	7/ 5	7/6	1/10	3	1. 2. 3	3. 6
6/ 1	6/ 2	1220	Abbotfield, D.			74
	Setter		2, Petersfield Road,			
	M/c.Shop		NORTHAMPTON.			
5/4/26	M					
18/11/49	M	1220				74
331/7626/3222		ABBOTFIELD, D.				9/11/50

guardadas em ficheiros adequados,

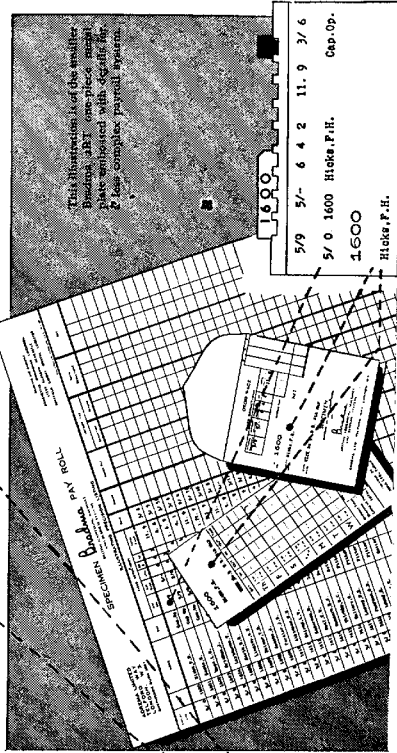
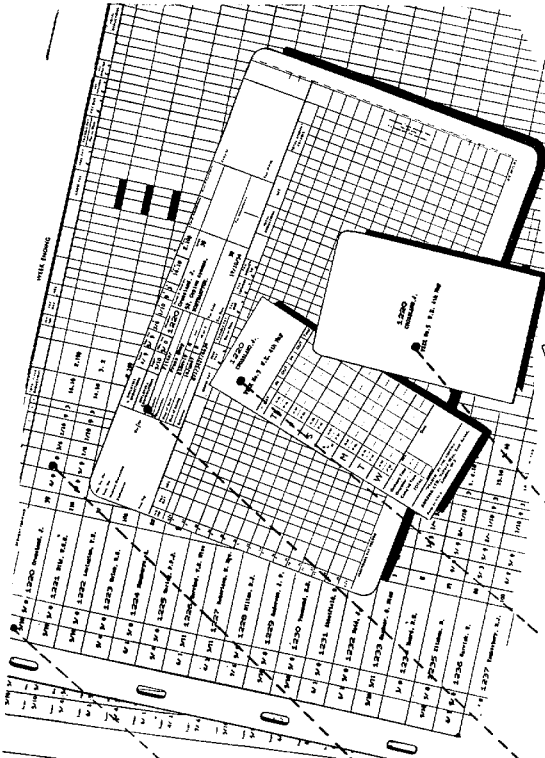
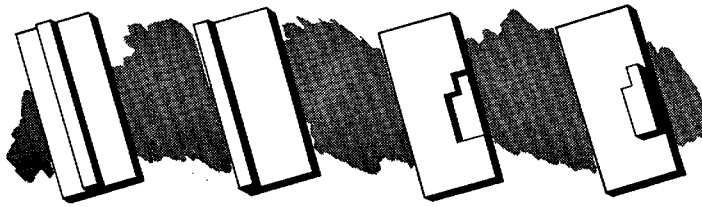


nas quais se estampam, com máquina apropriada, denominada «estampadora», os dizeres que se desejam.



Ao proceder-se à impressão das placas podemos eliminar em cada caso os elementos que não nos interessem, por meio de dispositivo adequado para o efeito.

3RT Bradma METAL PLATE



1220
 4/9 5/8 3/4 1/10 9 3 14.10 3.108
 5/10 5/8 1220 Bradma, J.
 Press Shop
 328615 H 4220
 871/541/464 Bradma, J. 177024

1220
 4/9 5/8 3/4 1/10 9 3 14.10 3.108
 5/10 5/8 1220 Bradma, J.
 Press Shop
 328615 H 4220
 871/541/464 Bradma, J. 177024

1220
 4/9 5/8 3/4 1/10 9 3 14.10 3.108
 5/10 5/8 1220 Bradma, J.
 Press Shop
 328615 H 4220
 871/541/464 Bradma, J. 177024

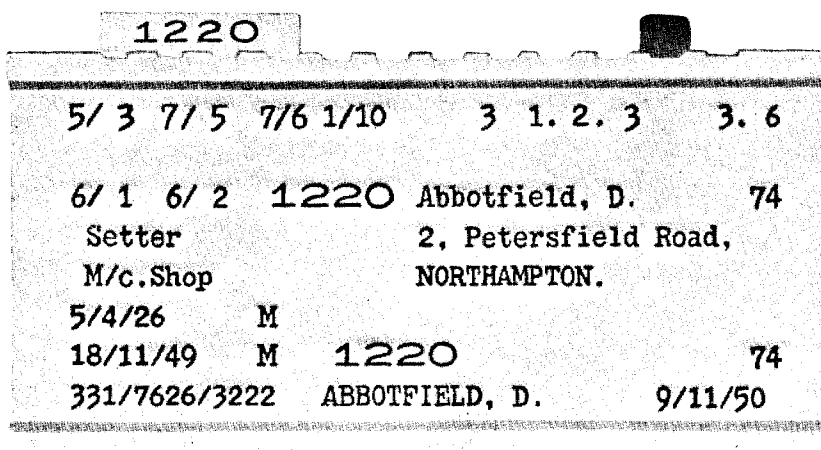
1220
 4/9 5/8 3/4 1/10 9 3 14.10 3.108
 5/10 5/8 1220 Bradma, J.
 Press Shop
 328615 H 4220
 871/541/464 Bradma, J. 177024

This illustration of the smaller
 Bradma plates is for
 illustration purposes only.
 Please complete partial plates.

1600
 5/9 5/- 6 4 2 11.9 3/6
 5/0 1600 Hobe P.H. Cap-Op.
 1.600
 Hobe P.H.

58. As placas são fabricadas em várias cores numa liga de alumínio. A diferença das cores pode constituir um primeiro elemento de distinção das placas.

Podemos, porém, colocar nas mesmas, como se pode ver na gravura, uns pequenos cavaleiros para uma mais completa selecção.



Se dispusermos de pequena máquina manual, a selecção pode ser feita visualmente de acordo com a cor dos cavaleiros.

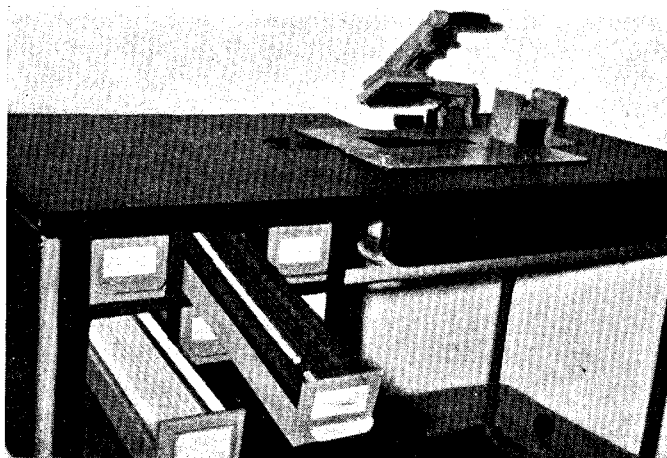
Mas as máquinas mais completas podem elas próprias seleccionar automaticamente as placas que desejemos imprimir, conforme a posição desses cavaleiros.

59. Estas máquinas podem também ser equipadas com um dispositivo para fazer listagens, isto é, para imprimir, por exemplo, folhas de férias.

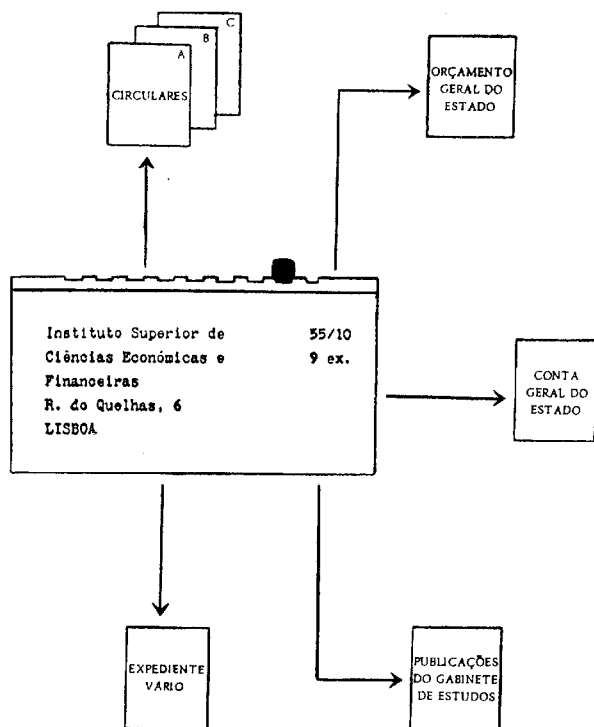
É uma das aplicações que se dão correntemente a estas máquinas, que podem, a partir das mesmas placas, preparar recibos, fichas, etc.

Da parte de cima ou de baixo dos dizeres da placa podemos fazer com que a máquina insira determinados elementos, como uma data, uma numeração, etc.

60. Na nossa Direcção-Geral existe uma máquina de endereçar que tem prestado óptimos serviços.



Com ela preparamos antecipadamente as necessárias colecções de sobrescritos para a expedição do seguinte:



1) *Circulares*. — Distinguimos as três séries com cavaleiros de cores. Aqui está um caso em que a partir das mesmas placas podemos executar três trabalhos diferentes com garantia de exactidão. Cada placa tem gravado, além do endereço, o número de exemplares a remeter a cada entidade.

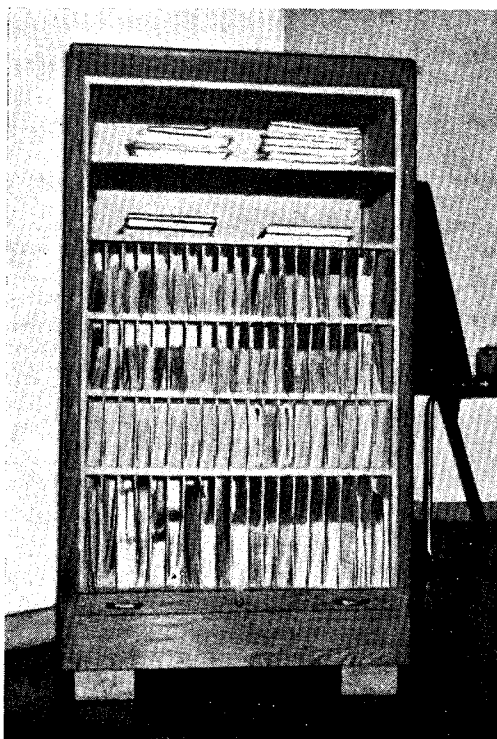
2) *Expedição de publicações do Gabinete de Estudos e relatório da Direcção-Geral.* — Apesar de as placas estarem arquivadas em separado, as que se destinam à execução deste serviço são de cor diferente das outras, para facilitar a sua identificação.

Como aqui também temos elementos comuns, quero dizer, como há entidades que recebem uma ou outra das publicações, ou as duas, aproveitamos um mesmo jogo de placas para a execução de todo o serviço. Como já disse, em cada caso fazemos a selecção operando com as placas sinalizadas com cavaleiros de determinada cor.

3) *Orçamento Geral do Estado e Conta Geral do Estado.* — Também na expedição destas publicações usamos o sistema que já referimos, pois, embora não sejam as mesmas entidades que recebem o Orçamento e a Conta, na maioria dos casos consegue-se com uma só placa resolver ambos os assuntos.

4) *Outros serviços.* — Temos também utilizado a máquina de endereçar na preparação de muitos sobrescritos usados na Repartição Central, cujo consumo de cada espécie não justificaria a impressão dos endereços.

Estes sobrescritos têm de estar à mão e devidamente classificados para ser eficiente o serviço de expedição e não se perder mais tempo à procura dos sobrescritos do que se perderia a escrever-lhes o endereço.



Noutro armário apropriado estão guardadas, nas devidas condições, as colecções de sobrescritos para a rápida expedição de qualquer circular ou publicação.

No ano findo expedimos nove publicações do Gabinete de Estudos, no total de 3800 exemplares, distribuídas a 225 entidades, bem como aos nossos funcionários.

Expedimos também 1293 exemplares do Orçamento das Receitas, do Orçamento e da Conta Geral do Estado.

As circulares expedidas atingiram o número de 92, representando cerca de 300 000 exemplares, distribuídos a umas 800 entidades.

Para se conseguir manter em ordem estes serviços fixaram-se logo de início as normas a seguir, em instruções afixadas junto da máquina. Umas respeitam aos cuidados a ter com o aparelho.

MÁQUINA DE ENDEREÇARCuidados ao operar

1. - Certifique-se bem sobre as placas a utilizar (pela cor).
2. - Preste atenção aos cavaleiros a fim de fazer a conveniente selecção.
3. - Tenha cuidado com a posição em que as placas devem ser colocadas na máquina (colocar sempre o contrapêso sobre as placas).
4. - Opere metódicamente para não alterar a ordem do arquivo das placas.
5. - Ao accionar a alavanca para colocar a primeira placa em posição de impressão não suje o tampão de borracha (prima o botão).
6. - Nunca force a alavanca porque inutiliza as placas e estraga a máquina.
7. - Preste atenção às marcas de alinhamento dos diferentes modelos de sobrescritos.
8. - Quando a impressão sair pouco nítida veja se a fita está fraca ou se deixou de ter movimento.
9. - Quando acabar o trabalho arrume tudo nos seus lugares e tape a máquina.

Outras instruções foram preparadas para serem observadas na execução do serviço.

MÁQUINA DE ENDEREÇAR

Instruções para a execução do serviço

1. - Expedição de circulares (placas cor de alumínio) — De cada vez devem fazer-se pelo menos 10 colecções de sobrescritos de cada série que, depois de conferidas, devem ser cintadas, rotuladas e guardadas no armário respectivo. Para a expedição das circulares da série A, utilizar as placas com cavaleiro verde; para a série B, as placas com cavaleiro amarelo; e para a série C, as placas com cavaleiro vermelho. Utilizar sobrescritos mod. C.P.D 15-C.

2. - Expedição de publicações do Gabinete de Estudos António José Malheiro e Relatório da Direcção-Geral (Placas douradas) — No que se refere às publicações há dois tipos de expedição: uma só para os Chefes de Repartição e de Secção, e determinadas entidades, e outra para as mesmas entidades e todos os funcionários. Há, pois, que ter em atenção, quando se trate de publicações a distribuir por todos os funcionários, que se deve a crescer ao exemplar a remeter para cada Repartição mais os que forem necessários. É ainda de considerar que certos tipos de publicações são também remetidos aos Exm^{os}. Membros do Governo.

Fazer de cada vez pelo menos 6 colecções, utilizando as placas com cavaleiros de cor amarela e sobrescritos mod. C.P.D 15-C, guardando-as como se indicou no n.º 1.

Quanto ao Relatório deve-se operar com as placas contendo cavaleiros de cor verde, utilizando sobrescritos mod. C.P.D 15-D.

3. - Expedição do Orçamento Geral do Estado e da Conta Geral do Estado (Placas de cor verde) — Para o Orçamento Geral do Estado utilizar as embalagens apropriadas operando só com as placas com cavaleiro de cor amarela.

Para a Conta Geral do Estado operar com as placas com cavaleiros de cor encarnada utilizando sobrescritos mod. C.P.D 15-C.

Nota: Estas colecções só devem ser preparadas depois de se receberem as relações de alterações do S.I.G.O. e da 1^a. Repartição.

4. - Expedição de correspondência da Repartição Central (Placas de cor rosa) — Utilizar sobrescritos dos modelos C.P.D 15-A, 15-B e 15-C.

Ir fazendo novas tiragens à medida das necessidades e em proporção dos consumos. Estes sobrescritos não devem ser cintados mas sim colocados nos respectivos cacifos do armário.

*

Em caso de dúvidas pedir indicações aos funcionários responsáveis por estes serviços.

X — Pequenos dispositivos para facilitar o trabalho

61. Vamos agora observar alguns dispositivos tendentes a facilitar o trabalho, pois o homem, na sua constante ânsia de progresso, nunca se considera satisfeito. O que é bom hoje diligencia-se que seja melhor amanhã, o que hoje é manual procura-se automatizar, o que já é quase automático procura-se tornar mais automático, etc.

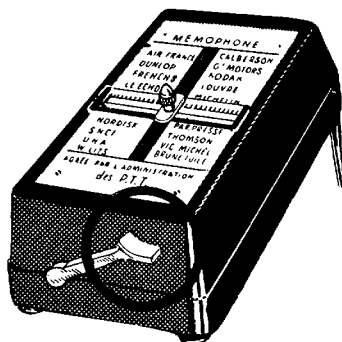
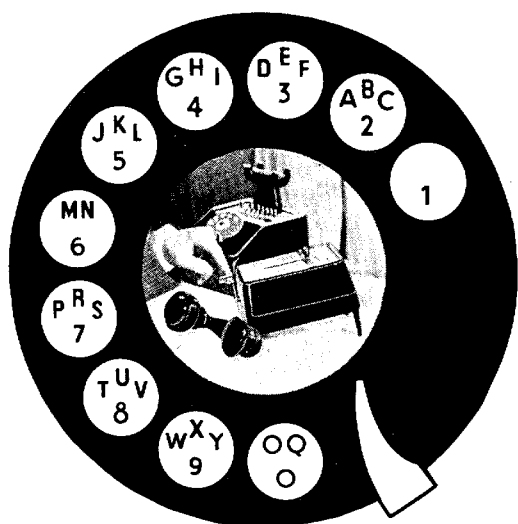
A) Telefones.

1) *Cérebro telefónico* — Seria de pensar que com o estabelecimento dos telefones automáticos tivéssemos atingido o máximo que nesta matéria poderíamos exigir.

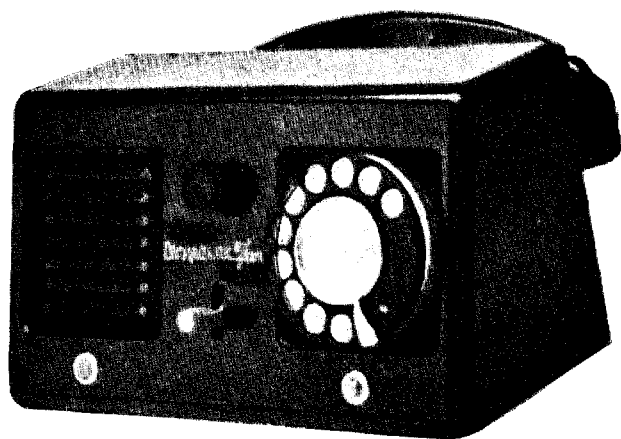
Mas não é assim, como vamos ver.

De facto, entendeu-se que, por vezes, a busca de um número de telefone e o tempo que se perde a marcá-lo representam uma perda de tempo. Se o telefone para onde desejamos falar está impedido ou se nos enganamos a marcar o número, os nossos nervos podem, por vezes, cansar-se mais.

Por isso foi inventado um cérebro telefónico que, pelo menos em França, está já sendo usado, permitindo com um só gesto, premindo uma pequena alavanca, ligar para um número que se deseje de entre várias dezenas que podemos escolher, por meio de uma corrediça colocada na caixa, entre aqueles que mais utilizamos.



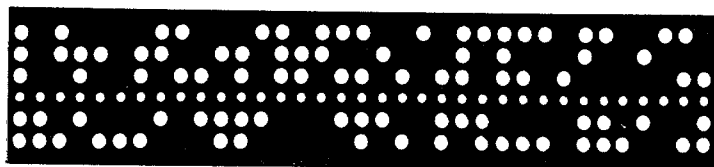
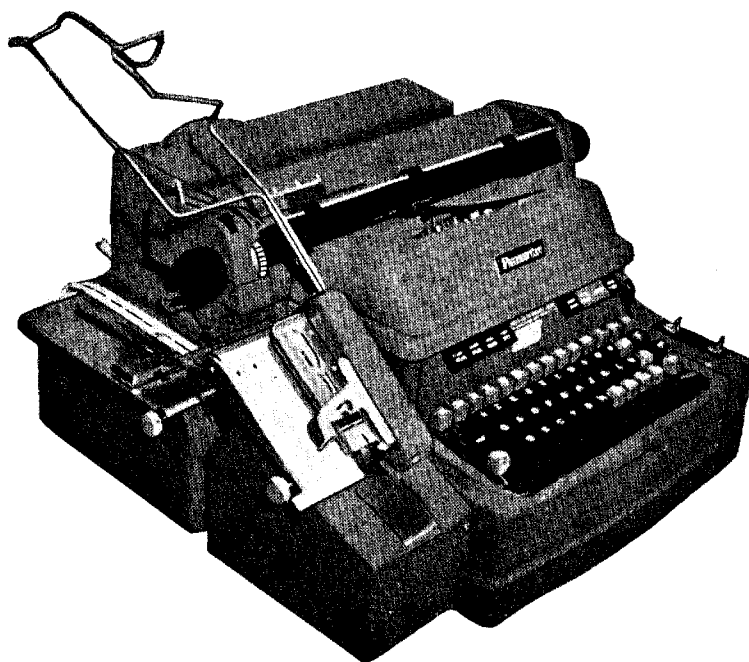
2) *Amplificador telefónico* — Dispositivo destinado a assegurar a amplificação do som, permitindo falar e escutar com as mãos livres.



B) Equipamento «robot» para máquinas de escrever.

62. Existem hoje equipamentos de várias marcas destinados a accionar automaticamente máquinas de escrever, evitando perdas de tempo a dactilografar elementos constantes.

Todos os dados batidos sobre um teclado podem ser automaticamente perfurados numa banda de papel, que, colocada num dispositivo de leitura da máquina,



comanda sem erros, e também por processo automático, um mecanismo que acciona as teclas à velocidade de cerca de 100 palavras por minuto.

Este equipamento é muito utilizado quando se pretende obter vários exemplares de cartas ou ofícios de texto igual, desejando-se evitar que fiquem com o aspecto de circular. Assim, a máquina dactilografa automaticamente todo o texto, parando apenas na altura do endereço.

Para evitar perdas de tempo, nestas máquinas utiliza-se habitualmente papel em contínuo.



63. Nos serviços públicos usam-se, normalmente, para o fim que se indicou, exemplares tirados a duplicador, mas os aparelhos de que falámos oferecem também a possibilidade de com eles se comporem textos.



Para o efeito, podemos dispor de uma série de parágrafos — há máquinas que podem comportar várias dezenas — usualmente adoptados para tratar de certas questões. A cada parágrafo está atribuído um número, podendo nós seleccionar em cada caso os que desejamos para compor um texto.

Existem dispositivos *robot* que podem comandar simultâneamente várias máquinas, vigiadas por uma única dactilógrafa.



C) Máquinas de escrever especiais.

64. Como se sabe, fabricam-se hoje máquinas de escrever eléctricas. O uso destas máquinas só se justifica, quanto a nós, em trabalhos especiais, pois, ainda que não seja difícil o seu manuseamento, é necessário que sejam utilizadas por dactilógrafos hábeis e conhecedores da sua técnica.



O funcionamento destas máquinas é inteiramente eléctrico. Destacamos, como características mais importantes, uma barra de espaçamento, uma tecla de sublinhar e outra de retrocesso, todas de repetição; retorno automático do carroto e mudança também automática de linha de escrita; força do «toque» regulável.

A nossa Direcção-Geral possui duas destas máquinas para elaboração das suas circulares e de outros trabalhos especiais.


 S. R.
MINISTÉRIO DAS FINANÇAS
 Direcção-Geral da Contabilidade Pública
 Gabinete do Director-Geral

Circular
Série A
N.º 473

Ref.º:
2ª. Rep.
Proc.º, 2890
Liv.º, 60
Div. 82-B

As Repartições desta Direcção-Geral e aos restantes

Serviços do Estado se comunica:

ASSUNTO:

- Deslocações ao estrangeiro em automóvel próprio.
- Abono a efectuar ao funcionário proprietário do automóvel, quando com ele viajem outros funcionários para o desempenho de missões no estrangeiro.

RESOLUÇÃO:

A que consta do parecer da 2ª. Repartição que a seguir se transcreve e que mereceu concordância desta Direcção-Geral e de Sua Ex.ª, o Subsecretário de Estado do Orçamento, em seu despacho de 16 de Janeiro p.º, passado:

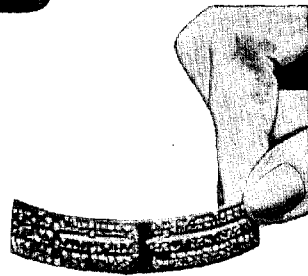
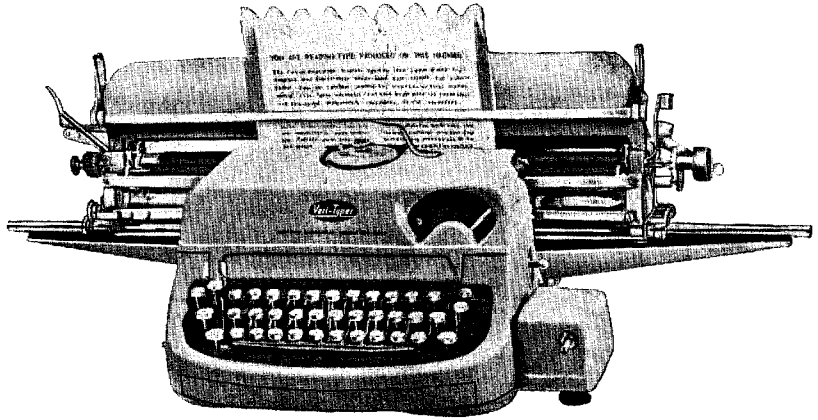
Em face do princípio já estabelecido na Circular n.º. 230-A (abono do custo do bilhete em caminho de ferro, sem qualquer redução, ao funcionário que utilize, devidamente autorizado, automóvel próprio) e do procedimento seguido com base naquele princípio, pela 7ª. Repartição da Contabilidade Pública (abono ao funcionário que se desloque para o estrangeiro, da importância correspondente ao custo dos bilhetes em caminho de ferro do próprio e da família quando nos termos da lei orgânica do Ministério das Negociações Estrangeiras, tenham direito a transporte), afugua-se que as deslocações ao estrangeiro, em serviço, em que seja utilizado automóvel próprio e onde viajem outros funcionários que tenham de se desloca ao estrangeiro, poderá abonar-se ao funcionário proprietário do automóvel, a importância correspondente ao custo dos bilhetes, em caminho de ferro, dos funcionários transportados sem qualquer dedução, limitando-se, no entanto, o abono ao número máximo de três funcionários transportados, ainda que viajem mala, não podendo as ajudas de custo atingir, no mês e no dia superior ao que atingiam se a viagem fosse feita em caminho de ferro.

Direcção-Geral da Contabilidade Pública, em 16 de Fevereiro de 1961.

O DIRECTOR-GERAL,

Aureliano Felismino

65. Existem umas máquinas muito interessantes, denominadas *Vari-Typer*, a que se podem mudar os tipos, de que há dezenas de variedades, em apenas alguns segundos, mas é pena que não se lhes possa adaptar o teclado nacional.



Tariff Roman	P 233	Express Gothic	396-10
<p>VARI-TYPER é uma máquina de compor que oferece uma variedade de tamanhos e estilos de tipos permutáveis... espaçamento variável e margens direitas compensadas... tais como as de composição profissional.</p> <p>Centenas de estilos e tamanhos estão disponíveis para todos os fins.</p> <p>ABCDEF GHIJ KLMNOPQRSTU VWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxy z ääéíóôü ^^^^ () \$ % ; * / : ' ! , . - 123456789"</p>		<p>VARI-TYPER é uma máquina de compor que oferece uma variedade de tamanhos e estilos de tipos permutáveis... espaçamento variável e margens direitas compensadas.. tais como as de composição profissional.</p> <p>ABCDEF GHIJ KLMNOPQRSTU VWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxy z ääéíóôü ^^^^ () \$ % ; * / : ' ! , . - 123456789"</p>	
Tribune News	P 361-9	Gothic Condensed	P 430-12
<p>VARI-TYPER é uma máquina de compor que oferece uma variedade de tamanhos e estilos de tipos permutáveis... espaçamento variável e margens direitas compensadas... tais como as de composição profissional.</p> <p>ABCDEF GHIJ KLMNOPQRSTU VWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxy z ääéíóôü ^^^^ () \$ % ; * / : ' ! , . - 123456789"</p>		<p>VARI-TYPER é uma máquina de compor que oferece uma variedade de tamanhos e estilos de tipos permutáveis... espaçamento variável e margens direitas compensadas... tais como as de composição profissional.</p> <p>ABCDEF GHIJ KLMNOPQRSTU VWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxy z ääéíóôü ^^^^ () \$ % ; * / : ' ! , . - 123456789"</p>	
Tribune News Bold	P 362-7½	Gothic Condensed	P 430-10
<p>VARI-TYPER é uma máquina de compor que oferece uma variedade de tamanhos e estilos de tipos permutáveis... espaçamento variável e margens direitas compensadas... tais como as de composição profissional.</p> <p>Centenas de estilos e tamanhos estão disponíveis para todos os fins.</p> <p>ABCDEF GHIJ KLMNOPQRSTU VWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxy z ääéíóôü ^^^^ () \$ % ; * / : ' ! , . - 123456789"</p>		<p>VARI-TYPER é uma máquina de compor que oferece uma variedade de tamanhos e estilos de tipos permutáveis... espaçamento variável e margens direitas compensadas... tais como as de composição profissional.</p> <p>ABCDEF GHIJ KLMNOPQRSTU VWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxy z ääéíóôü ^^^^ () \$ % ; * / : ' ! , . - 123456789"</p>	
Bodoni Book	392-10	Alexandria Medium Italic	P 325-10
<p>VARI-TYPER é uma máquina de compor que oferece uma variedade de tamanhos e estilos de tipos permutáveis... espaçamento variável e margens direitas compensadas... tais como as de composição profissional.</p> <p>ABCDEF GHIJ KLMNOPQRSTU VWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxy z ääéíóôü ^^^^ () \$ % ; * / : ' ! , . - 123456789"</p>		<p>VARI-TYPER é uma máquina de compor que oferece uma variedade de tamanhos e estilos de tipos permutáveis... espaçamento variável e margens direitas compensadas... tais como as de composição profissional.</p> <p>ABCDEF GHIJ KLMNOPQRSTU VWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxy z ääéíóôü ^^^^ () \$ % ; * / : ' ! , . - 123456789"</p>	
Bodoni Book	392-8	Alexandria Medium Italic	P 325-8
<p>VARI-TYPER é uma máquina de compor que oferece uma variedade de tamanhos e estilos de tipos permutáveis... espaçamento variável e margens direitas compensadas... tais como as de composição profissional.</p> <p>Centenas de estilos e tamanhos estão disponíveis para todos os fins.</p> <p>ABCDEF GHIJ KLMNOPQRSTU VWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxy z ääéíóôü ^^^^ () \$ % ; * / : ' ! , . - 123456789"</p>		<p>VARI-TYPER é uma máquina de compor que oferece uma variedade de tamanhos e estilos de tipos permutáveis... espaçamento variável e margens direitas compensadas... tais como as de composição profissional.</p> <p>Centenas de estilos e tamanhos estão disponíveis para todos os fins.</p> <p>ABCDEF GHIJ KLMNOPQRSTU VWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxy z ääéíóôü ^^^^ () \$ % ; * / : ' ! , . - 123456789"</p>	
Bodoni Book Italic	393-10	Alexandria Medium	P 320-10
<p>VARI-TYPER é uma máquina de compor que oferece uma variedade de tamanhos e estilos de tipos permutáveis... espaçamento variável e margens direitas compensadas... tais como as de composição profissional.</p> <p>ABCDEF GHIJ KLMNOPQRSTU VWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxy z ääéíóôü ^^^^ () \$ % ; * / : ' ! , . - 123456789"</p>		<p>VARI-TYPER é uma máquina de compor que oferece uma variedade de tamanhos e estilos de tipos permutáveis... espaçamento variável e margens direitas compensadas... tais como as de composição profissional.</p> <p>ABCDEF GHIJ KLMNOPQRSTU VWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxy z ääéíóôü ^^^^ () \$ % ; * / : ' ! , . - 123456789"</p>	
Bodoni Book Italic	393-8	Alexandria Medium	P 320-8
<p>VARI-TYPER é uma máquina de compor que oferece uma variedade de tamanhos e estilos de tipos permutáveis... espaçamento variável e margens direitas compensadas... tais como as de composição profissional.</p> <p>Centenas de estilos e tamanhos estão disponíveis para todos os fins.</p> <p>ABCDEF GHIJ KLMNOPQRSTU VWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxy z ääéíóôü ^^^^ () \$ % ; * / : ' ! , . - 123456789"</p>		<p>VARI-TYPER é uma máquina de compor que oferece uma variedade de tamanhos e estilos de tipos permutáveis... espaçamento variável e margens direitas compensadas... tais como as de composição profissional.</p> <p>Centenas de estilos e tamanhos estão disponíveis para todos os fins.</p> <p>ABCDEF GHIJ KLMNOPQRSTU VWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxy z ääéíóôü ^^^^ () \$ % ; * / : ' ! , . - 123456789"</p>	

Estas máquinas podem alinhar por si próprias a escrita na margem direita.

Onde existam máquinas devem estar afixadas instruções.

CONSELHOS AOS DACTILÓGRAFOS

Indicações de ordem geral

1. - Sente-se com o tronco direito mas com naturalidade; a cabeça deve estar ligeiramente voltada para o lado, com os olhos sobre o original. Não se dobre para a frente nem enrole as suas pernas em volta das da cadeira.
2. - Assente ambos os pés no chão, ligeiramente afastados e com um deles um pouco à frente do outro.
3. - Regule a altura da cadeira de forma a dar-lhe o máximo conforto.
4. - Mantenha os dedos curvados e próximos das teclas dando às mãos uma inclinação paralela à do teclado.
5. - Coloque o original para a direita da máquina de escrever em posição que o retorno do carro não interrompa a linha de visão.
6. - Bata as teclas com decisão mas com suavidade e regularidade, pois o ritmo é a base da precisão na dactilografia. Não bata com hesitações, nem com surtos bruscos de rapidez e de lentidão, porque isso interrompe a continuidade e a eficiência, provoca erros e reduz a velocidade.
7. - Não escreva com fita demasiado gasta. Se houver irregularidade na nitidez da escrita veja se o mecanismo do enrolar da fita funciona normalmente.
8. - Não perca tempo e esforços corrigindo constantemente os seus erros.
9. - Para bem se utilizar da sua máquina leia o livro de instruções fornecido pelo construtor.

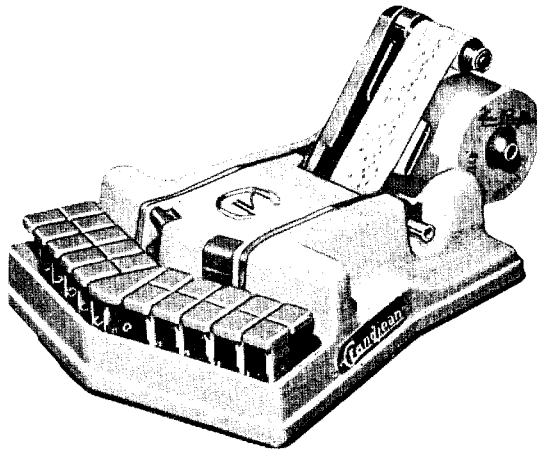
Cuidados a ter com a máquina

10. - Limpe todos os dias a poeira exterior e a das peças acessíveis com uma escova ou um pano.
11. - Limpe o "tipo" com uma escova dura e seca, devendo fazê-lo frequentemente se estiver trabalhando com "stencil".
12. - Mova o carro para um dos lados antes de apagar com a borracha para evitar que os resíduos desta penetrem no mecanismo.
13. - Ao encerrar os trabalhos de cada dia centre o carro, deixe todas as molas e alavancas na posição de repouso e tape a máquina.

D) Máquinas para estenografar.

66. Quem poderia pensar que se havia de inventar uma máquina para estenografar?

Pois existe essa máquina.

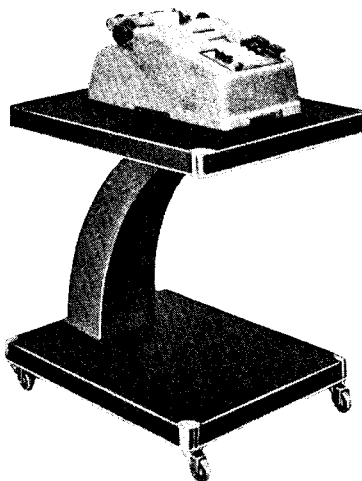


Chama-se *sténotype*, é de fabrico francês e em Paris há uma escola onde se ensina a técnica do seu funcionamento.

Cada tecla reproduz uma sílaba, empregando-se uma ortografia fonética.

E) Mesa serva.

67. Esta curiosa mesa foi concebida, como dizem os seus fabricantes, sob o signo da «estética industrial», sendo muito estável e manuseável, mesmo com pesos grandes.

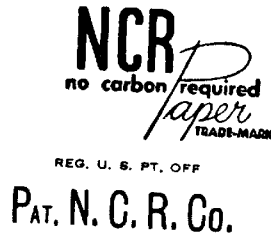


Além do seu belo aspecto, tem a vantagem de se poder deslocar até junto das secretárias sem estorvar a abertura das gavetas.

Pode usar-se para colocar uma máquina de calcular, telefones ou um registrator de som.

F) Cópias sem papel químico.

68. A The National Cash Register Company fabrica um papel para formulários, que denominou NCR, que não necessita de papel químico para a obtenção de cópias, pois as suas faces estão impregnadas de duas substâncias químicas que, por reacção instantânea, permitem o decalque dactilográfico ou manuscrito.



"PAPEL NCR"

(CÓPIAS SEM QUÍMICO)

O uso deste papel tem um interesse muito especial no caso dos «formulários em contínuo», pois neste caso a intercalação de papel químico complica bastante o funcionamento do sistema.

G) Máquinas de ditar.

69. A par dos já hoje vulgares gravadores de som, várias casas estão-se dedicando ao fabrico de máquinas de ditar.

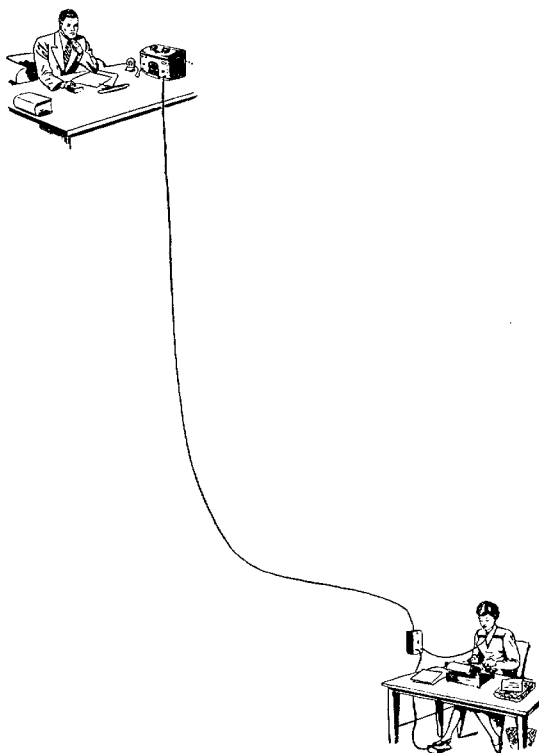
Trata-se de aparelhos concebidos dentro do princípio dos gravadores de som, mas de manejo mais simples, de forma a poderem ser utilizados nos escritórios por qualquer pessoa que, por vezes afadigada ou preocupada com a resolução de um problema, não tiraria proveito do seu uso se, para isso, fosse necessário premir muitos botões e teclas.



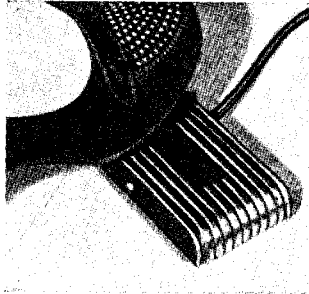
Portanto, podemos dizer que as chamadas «máquinas de ditar» são gravadores de som de escritório.

São aparelhos extremamente eficientes e em todas as marcas se nota o desejo de simplificar ao máximo o seu manejo.

Algumas destas máquinas permitem ligações para comando a distância.



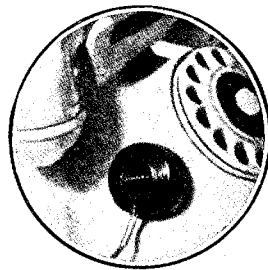
Neste caso, um sinal luminoso avisa a secretária quando deve dactilografar qualquer carta, comandando ela a distância o aparelho por meio de um pedal que pode também, quando premido mais a fundo, provocar a repetição de qualquer parte do texto quantas vezes sejam necessárias para a sua perfeita compreensão.



No caso de escuta a distância, é evidente que não pode ser usado o altifalante, sendo então adoptado um pequeno auscultador.



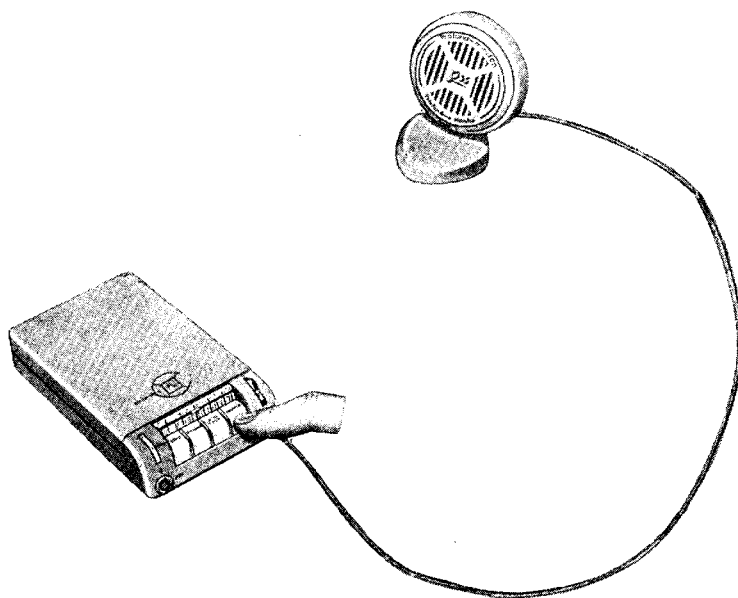
Há também um pequeno dispositivo para gravar conversações telefónicas.



Um contador indica a posição das bobinas em que se encontra registado cada assunto.



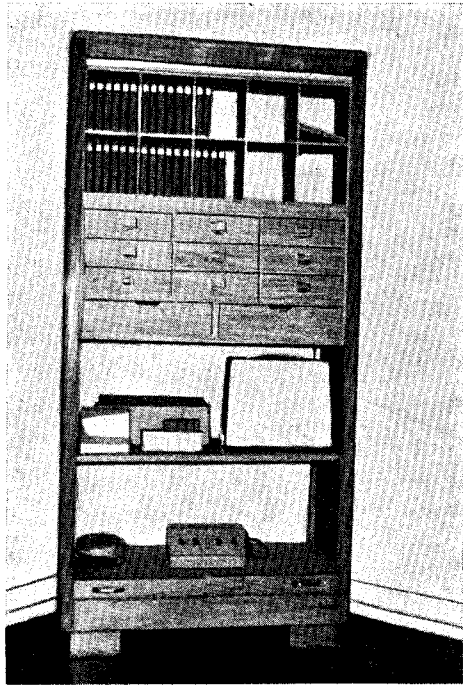
Há destes aparelhos extremamente pequenos.



70. Como é sabido, na nossa Direcção-Geral já há anos que estamos usando um gravador de som que possui os necessários acessórios, como pedal, auscultador, etc.,



possuindo nós também um arquivo dos vários assuntos gravados devidamente classificados.



XI — Mecanização e automatização nas tarefas administrativas

71. Há um ano tive oportunidade de realizar uma palestra acerca dos estudos elaborados para a resolução do problema da mecanização do processamento dos abonos dos servidores e pensionistas do Estado.

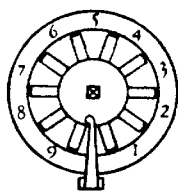
Não vou, pois, maçar de novo VV. Ex.^{as} com pormenores sobre este assunto, a que adiante só me referirei de passagem.

Estando, porém, a tratar de algumas questões relacionadas com organização e métodos e dado o atraso em que, a meu ver, estamos em matéria de mecanização administrativa, não quero deixar de aproveitar a oportunidade para dizer duas palavras sobre este assunto, acompanhadas de algumas imagens esclarecedoras.

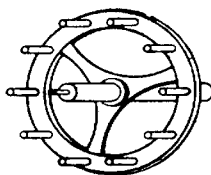
72. Data de 1642 a primeira ideia da construção de uma máquina com vista a auxiliar as tarefas de cálculo.

1 6 4 2

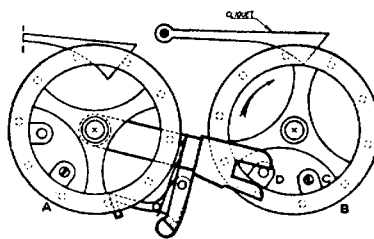
MÁQUINA DE PASCAL



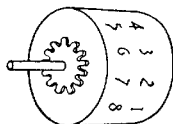
Roda de inscrição



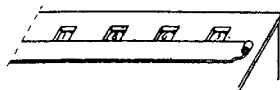
Totalizador



Reportador



Roda do totalizador



Visor

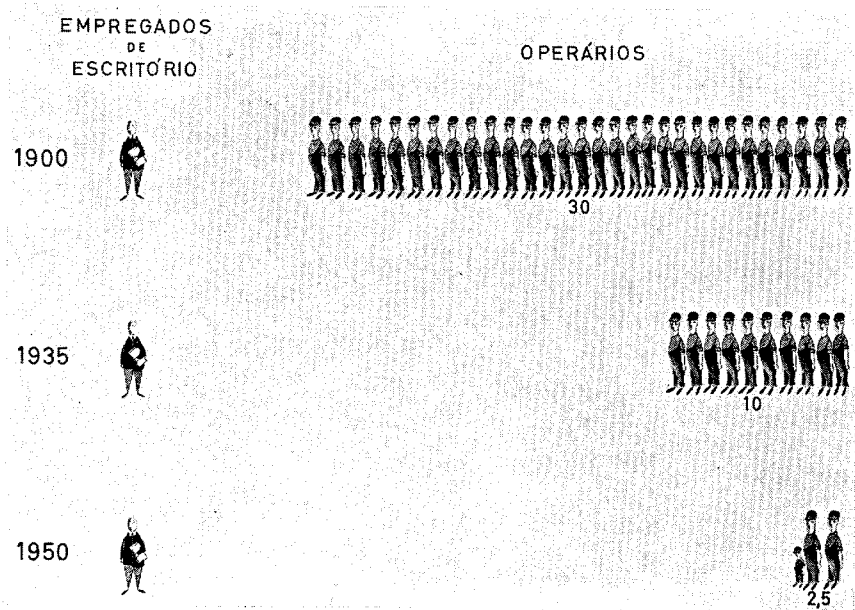
Foi o francês Pascal, um rapaz de 18 anos, que havia mais tarde de ser célebre físico e matemático, quem teve tal ideia ao ver as intermináveis somas a que seu pai, comissário de Sua Majestade para o lançamento dos impostos na Alta Normandia, tinha de proceder.

De então para cá não mais cessaram os aperfeiçoamentos e inovações, pois o homem viu há muito na máquina um útil instrumento de trabalho, mesmo nas tarefas administrativas.

De facto, considera-se hoje que nas grandes empresas, como nas administrações públicas, não é fácil apresentar a tempo e horas a enorme variedade de elementos que a complexidade da vida moderna exige sem o auxílio de máquinas.

De resto, está absolutamente demonstrado que não há razão plausível para não se aceitar a máquina nos trabalhos administrativos, nos casos em que se vê utilidade no seu emprego. Por isso se está procurando reduzir o atraso existente relativamente à indústria, num esforço para evitar a inversão das posições, como seria o caso de numa fábrica virem a existir mais empregados de escritório do que operários.

No gráfico seguinte vemos, em relação aos Estados Unidos da América, a desproporção impressionante do aumento do número de empregados de escritório comparado com o de operários.



Dir-se-á que se trata de um país com uma indústria altamente mecanizada, mas também não nos devemos esquecer que é dos países onde a mecanização das tarefas administrativas atingiu índice mais elevado.

De qualquer forma, a desproporção apontada é um facto.

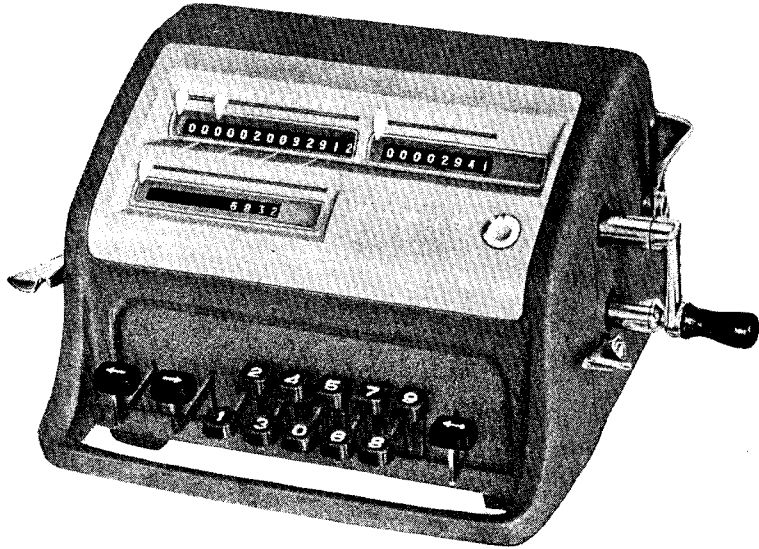
73. Estamos já longe do tempo em que se escrevia com penas de pato.



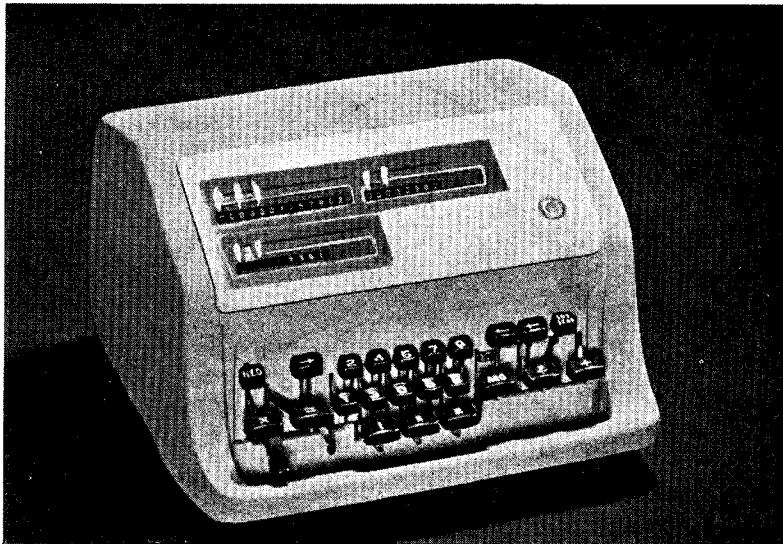
De facto, como referi na palestra proferida sobre mecanização, penso que já ninguém hoje discute a utilidade das esplêndidas somadoras deste tipo, e até se reconhece já a necessidade de adquirir só modelos eléctricos, pois os manuais são considerados lentos e só em determinados casos particulares podem satisfazer.



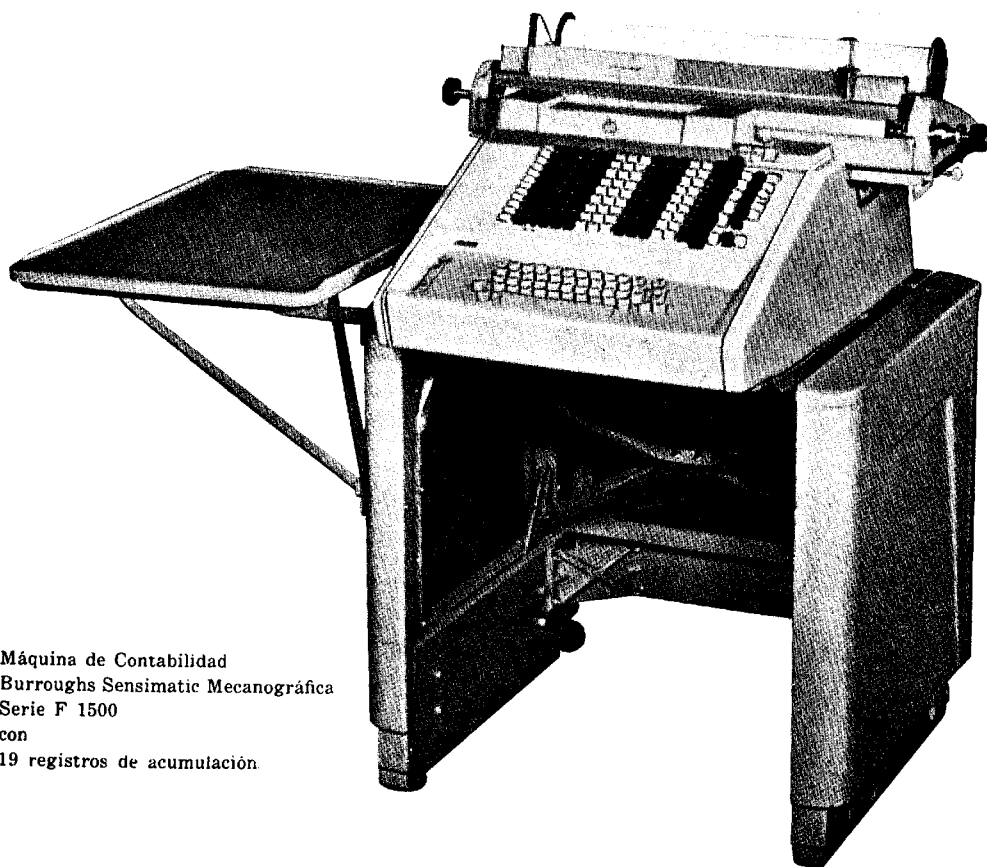
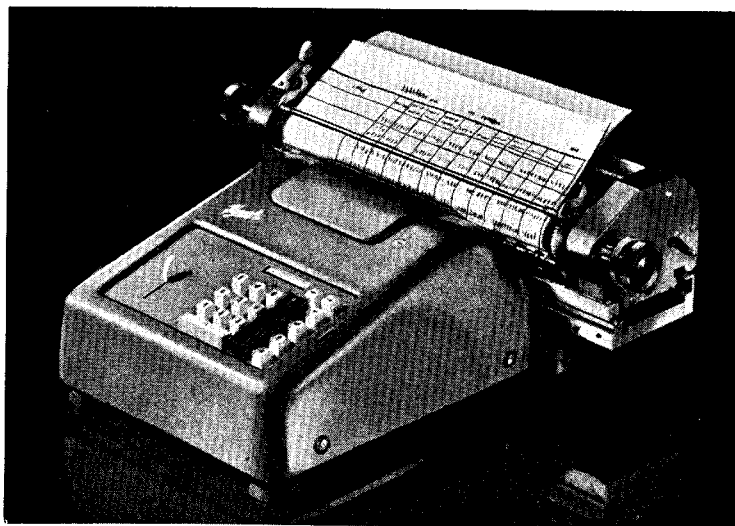
O mesmo acontece com as máquinas de calcular,



em que também por vezes se impõe já o uso de modelos eléctricos automáticos.



74. Mas para determinados trabalhos estão indicadas as chamadas «máquinas de contabilidade», de que há muitas marcas e modelos, cada um com número variável de totalizadores e com características próprias, procurando fornecer o máximo de automatismo.

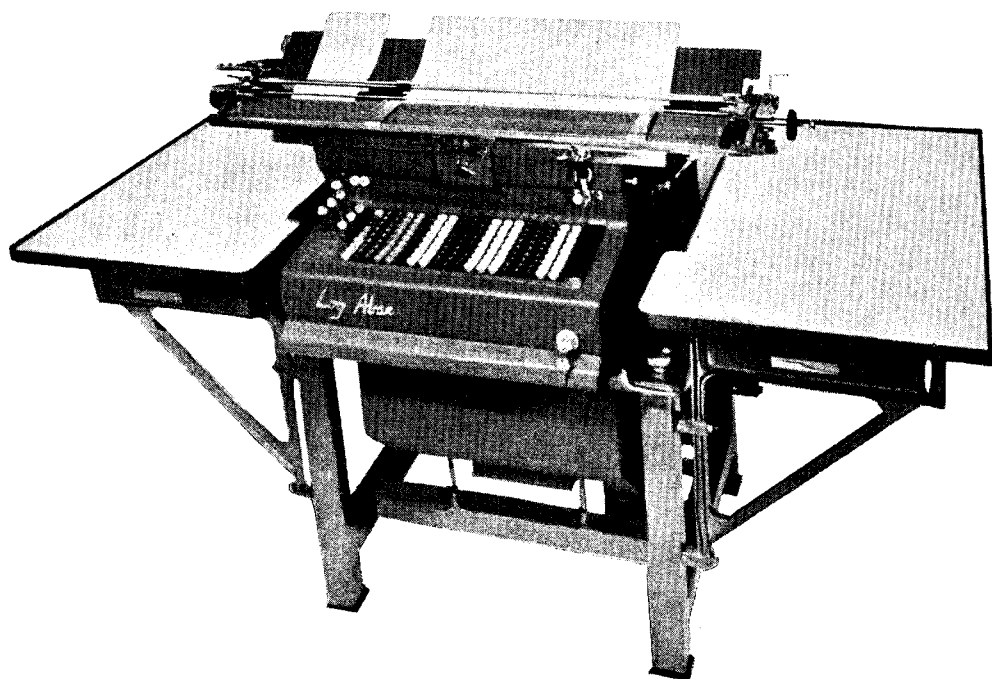


Máquina de Contabilidad
Burroughs Sensimatic Mecanográfica
Serie F 1500
con
19 registros de acumulación.

Estas interessantes máquinas podem passar rapidamente de um trabalho para outro por simples mudança de uma régua especial que comanda os seus órgãos.

Podem trabalhar por sistema de decalque, usando um jogo de impressos apropriado, em que determinados elementos coincidem, ou até registrar simultaneamente em diferentes documentos o que em cada um se deseje.

Aqui temos outra máquina de contabilidade. Esta tem nada menos de 200 totalizadores, que podem ser utilizados da forma que se pretenda.



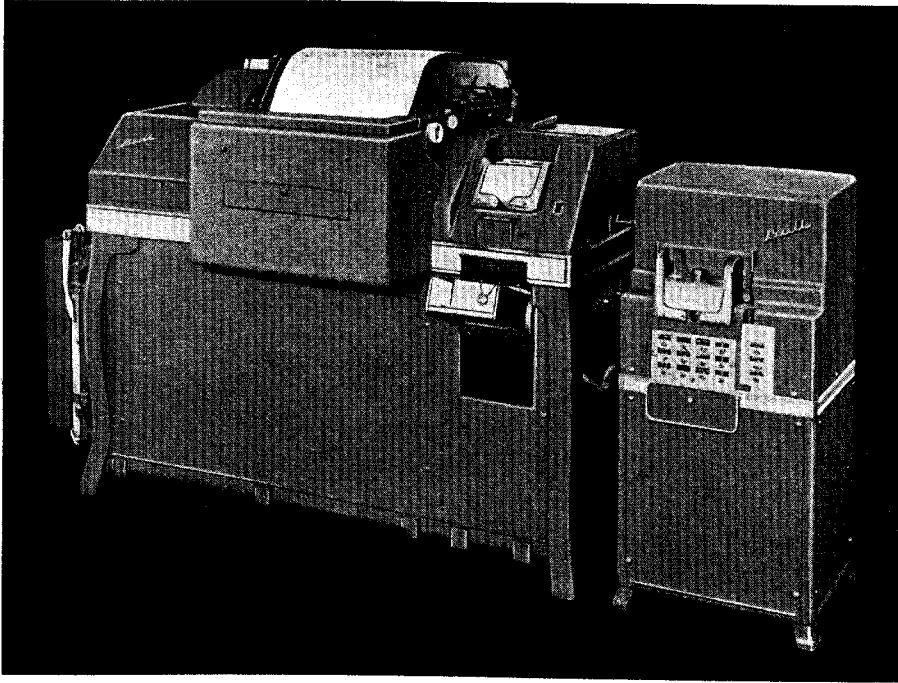
75. Entretanto, as chamadas «máquinas estatísticas», ou de cartões perfurados, têm sido extraordinariamente aperfeiçoadas.

O seu uso está indicado, em princípio, na resolução de problemas complexos ou de grande volume, mas não se pense por isso que só grandes empresas as podem usar.

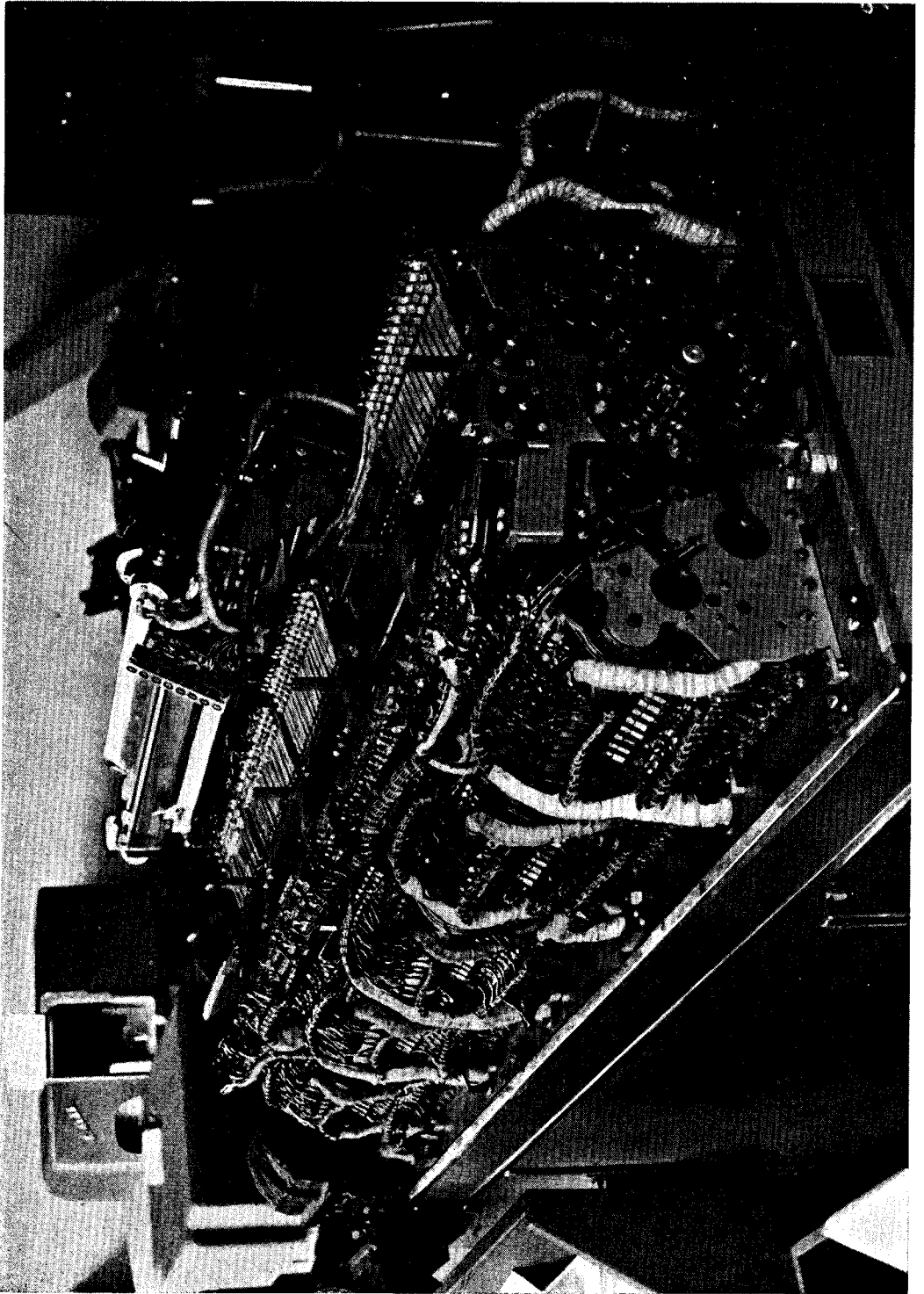
Hoje fabricam-se equipamentos a que os construtores até chamam «por medida», dada a facilidade de se poderem acrescentar conforme a grandeza do problema a tratar.

Há casos em que trabalhando mais de sete empregados já se pode justificar o emprego de um destes equipamentos.

Na gravura seguinte vemos uma tabuladora, máquina principal do sistema, cujo funcionamento é absolutamente automático e interessantíssimo.

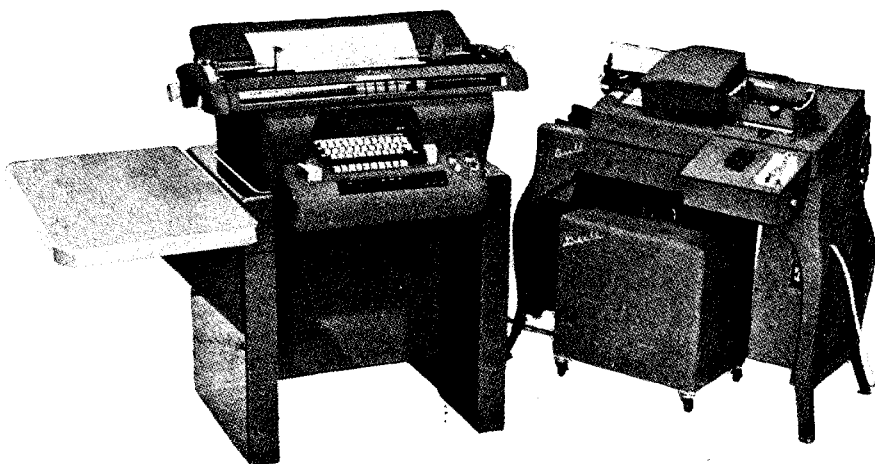


Não sendo propriamente uma máquina calculadora, possui, no entanto, certos órgãos de cálculo.

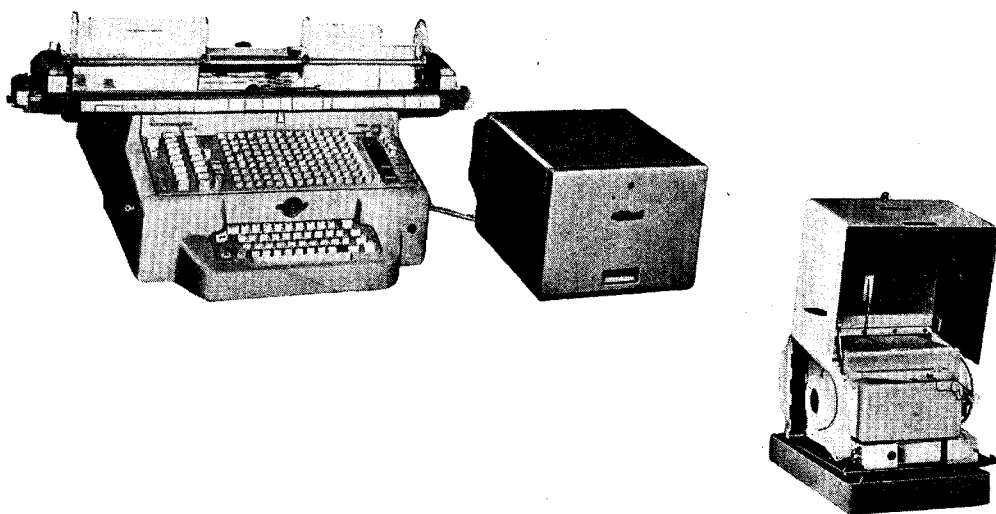


76. Em presença da enorme automaticidade deste sistema mecanográfico, as já interessantes e úteis máquinas de contabilidade (de teclas) começaram a ser ligadas a máquinas de outros sistemas ou a dispositivos tendentes a reter certos elementos que pudessem ser depois trabalhados da forma que se desejasse.

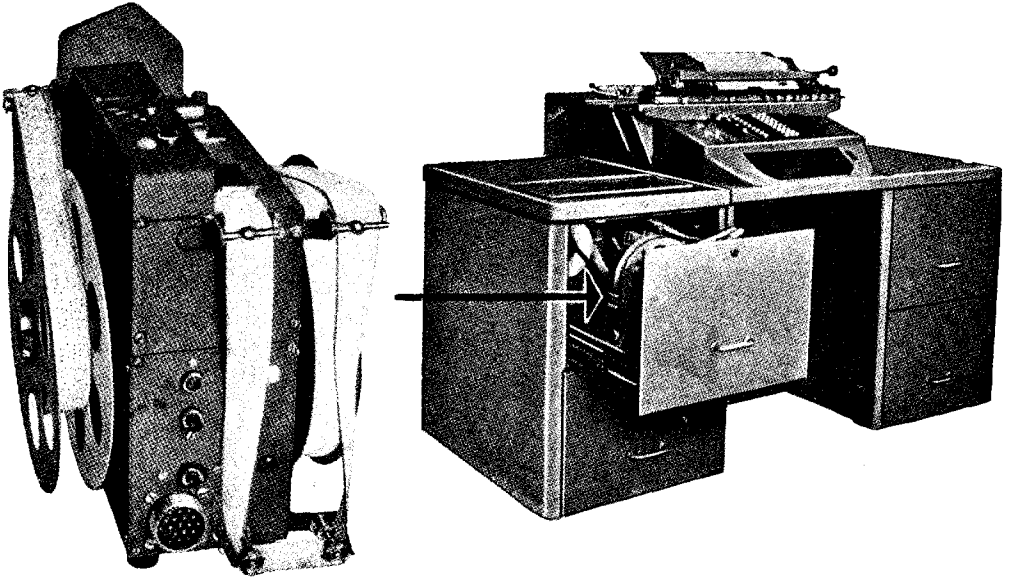
Assim, aqui vemos uma máquina de contabilidade ligada a uma perfuradora de cartões.



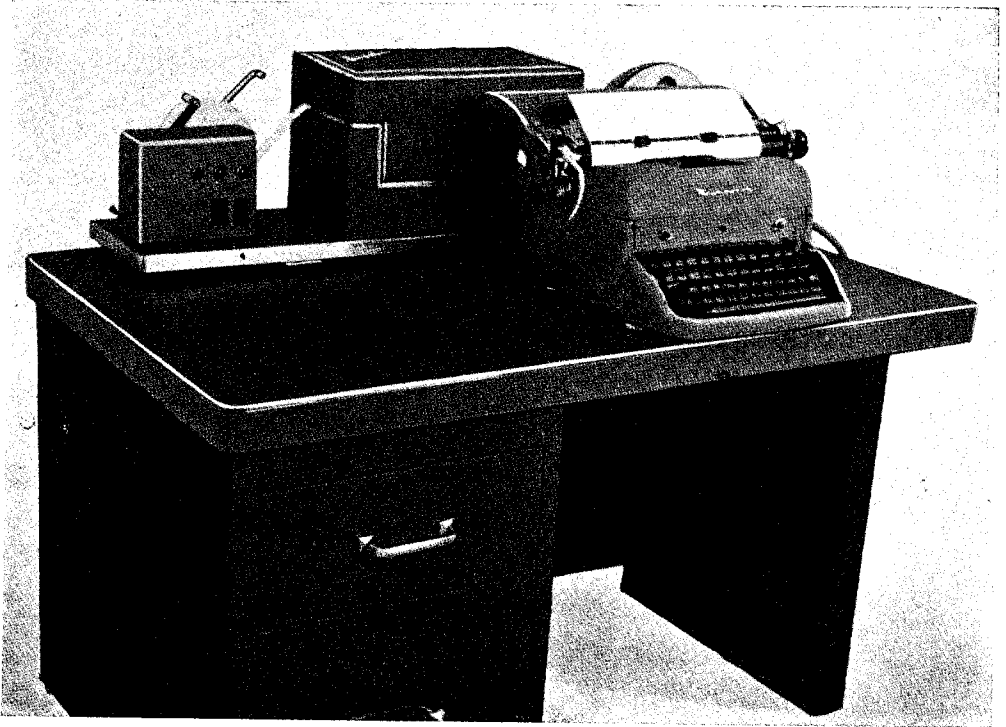
Mas como uma perfuradora pode dar despacho ao trabalho de mais do que uma máquina de contabilidade, em que os elementos têm de ser introduzidos manualmente, surgiram uns dispositivos chamados «perfuradores de banda», que, segundo código convencional, perfuram numa fita de papel os elementos que se deseje, que podem depois ser aproveitados como subproduto do trabalho inicial.



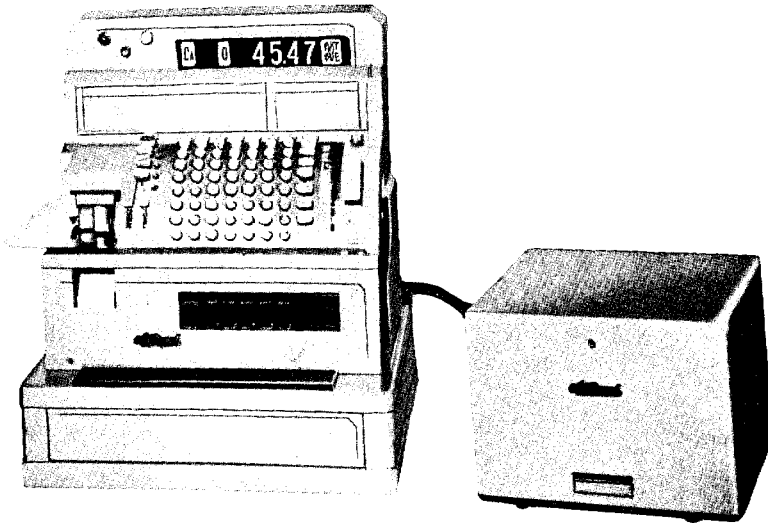
Aqui temos outro dispositivo deste género.



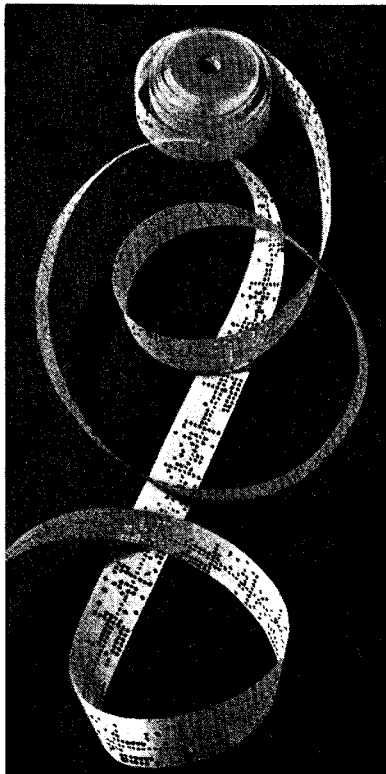
E outro ligado a uma simples máquina de escrever.



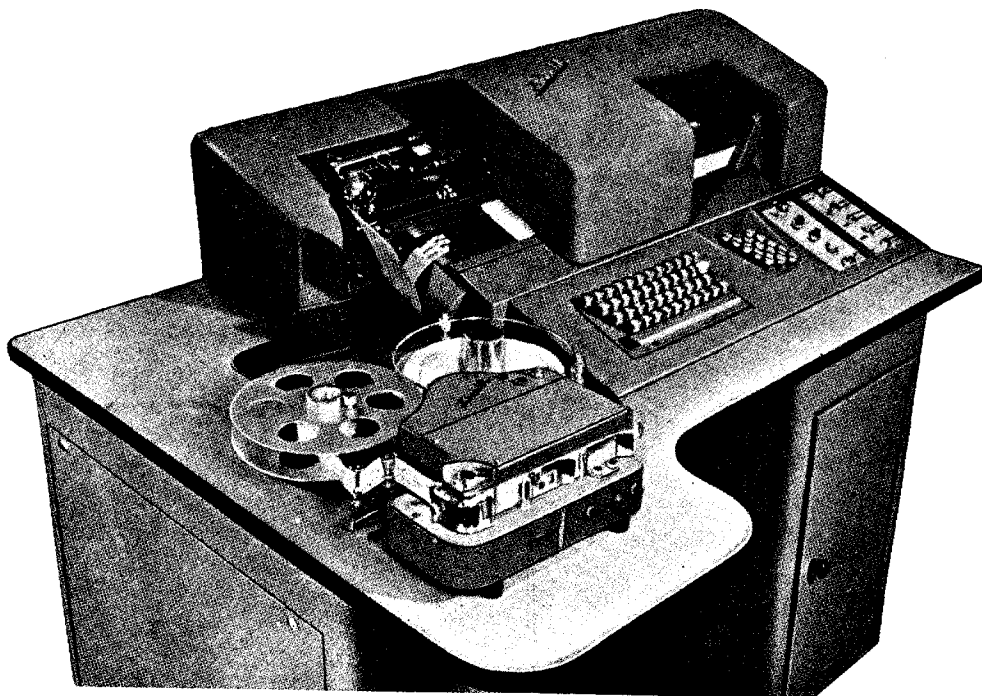
E outro ainda ligado a uma caixa registadora.



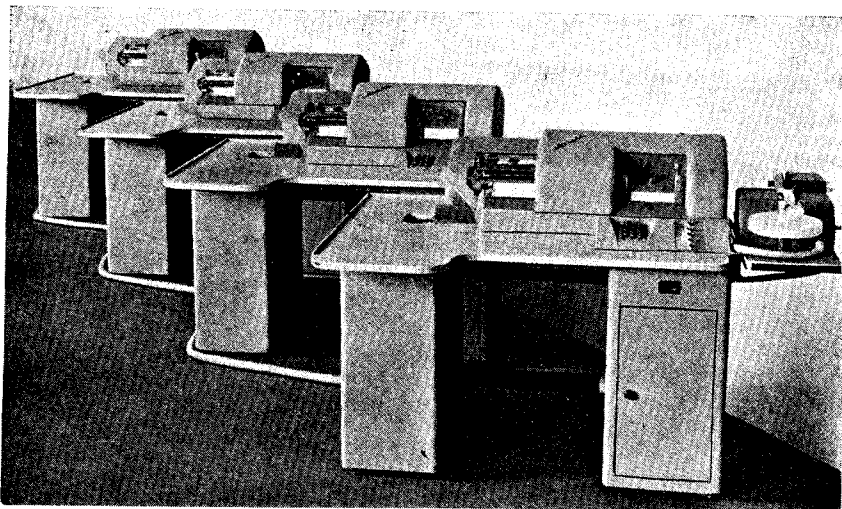
77. As bobinas com as fitas perfuradas



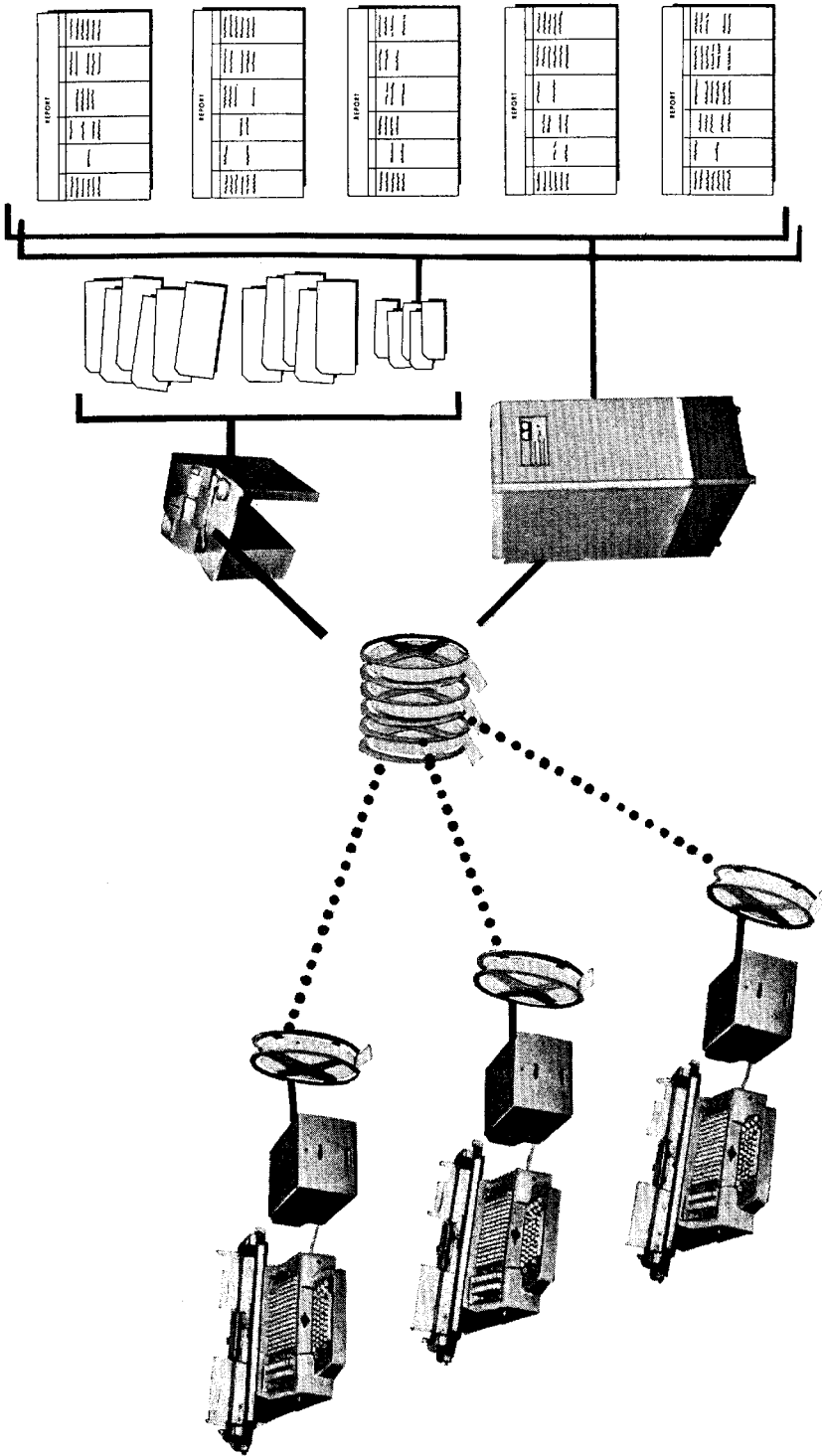
são depois interpretadas nas máquinas de cartões perfurados,



podendo até ser perfurados simultâneamente quatro cartões diferentes, fazendo registrar em cada um deles os elementos que nos interessem.

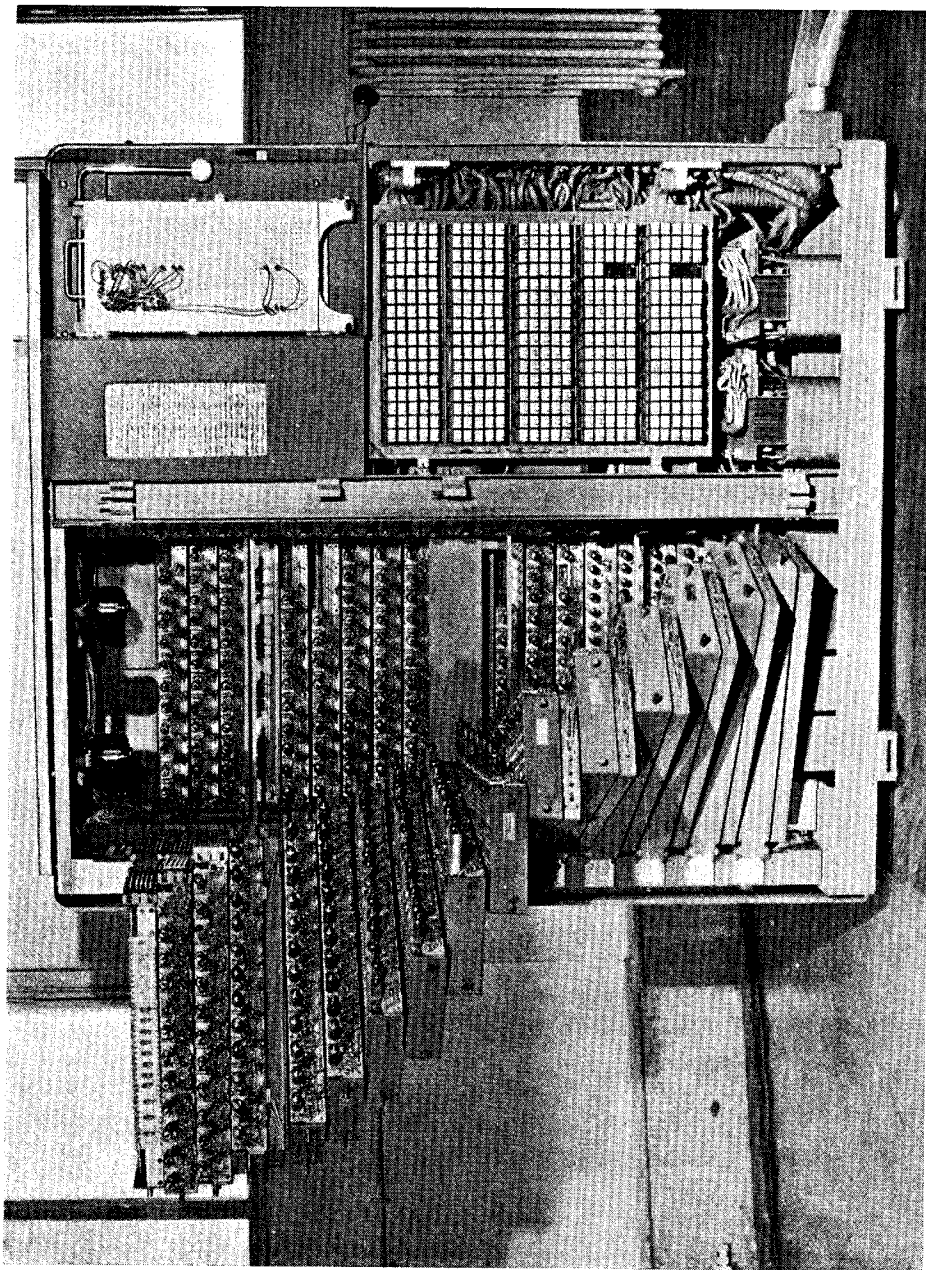


Assim, pela aplicação deste processo, podem as máquinas de contabilidade estar até longe do centro mecanográfico.



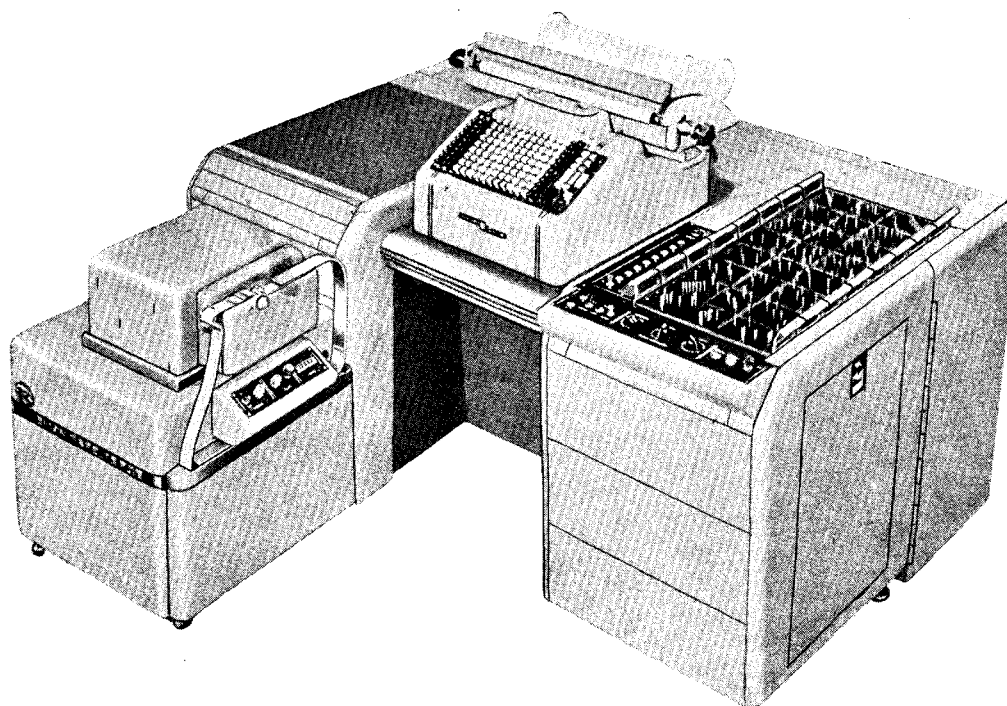
Os elementos perfurados nas bobinas podem também ser transmitidos pelo telégrafo.

78. Do mesmo modo que num equipamento de máquinas de cartões perfurados se impõe por vezes o uso de um computador,

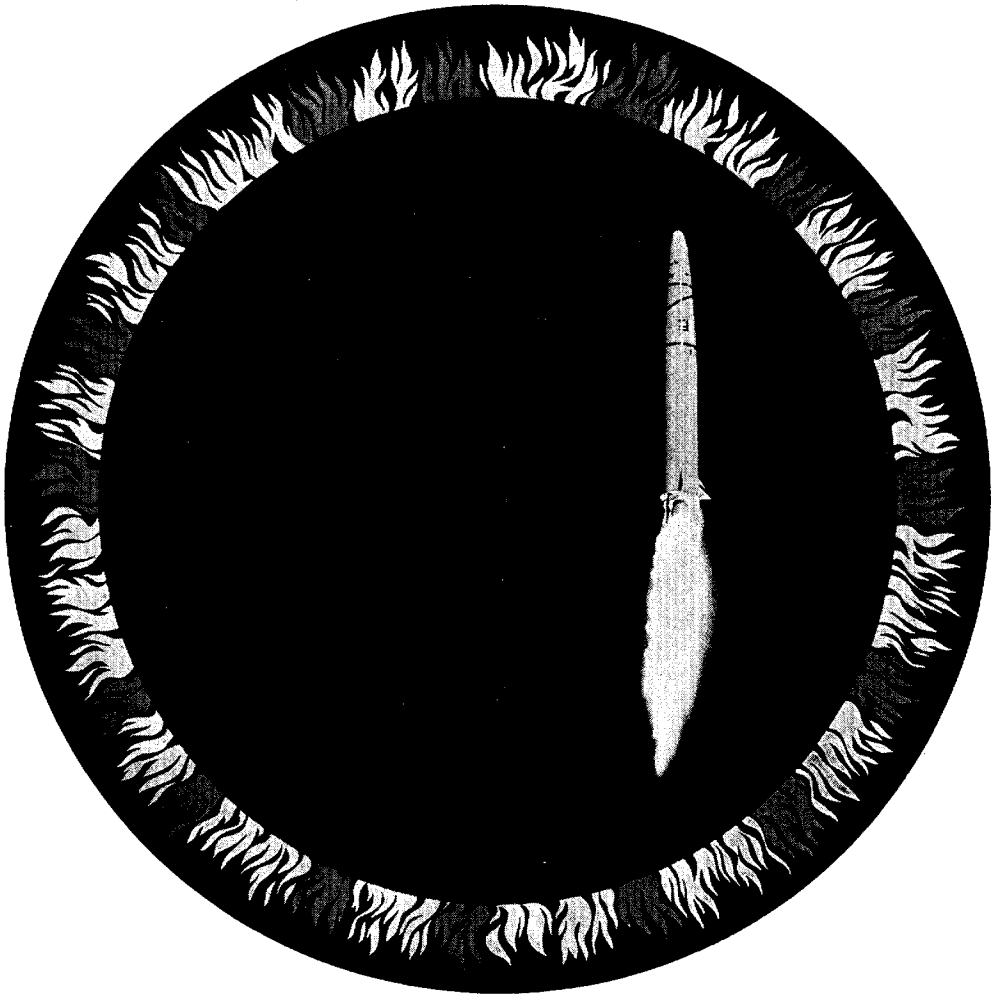


Calculador electrónico «Bull»

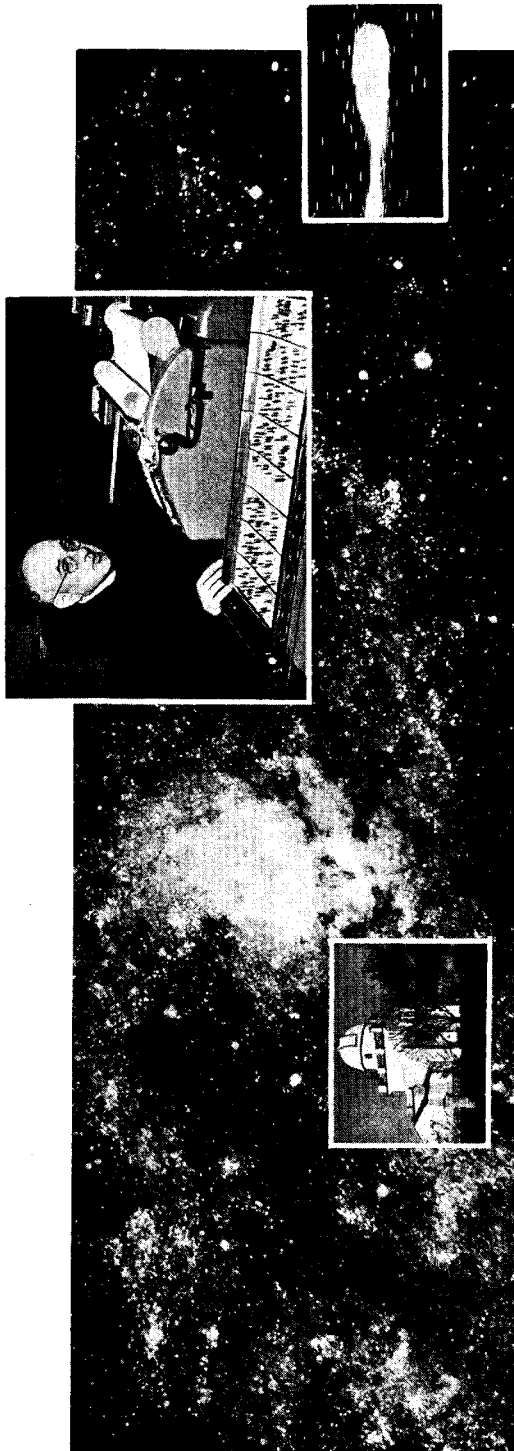
também as máquinas de contabilidade de teclas, que normalmente só têm totalizadores, podem hoje funcionar acopladas a computadores eletrônicos.



Estas máquinas não se usam só na resolução de complexos problemas relativos ao fabrico e lançamento de foguetões



ou em questões de astronomia,



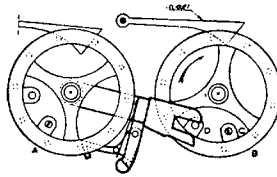
mas nos escritórios das grandes empresas onde não se considera já possível resolver, com a rapidez e a perfeição necessárias, certos problemas sem a ajuda de máquinas.

79. Quantos anos passaram desde que Pascal teve a ideia de construir a primeira máquina de cálculo!

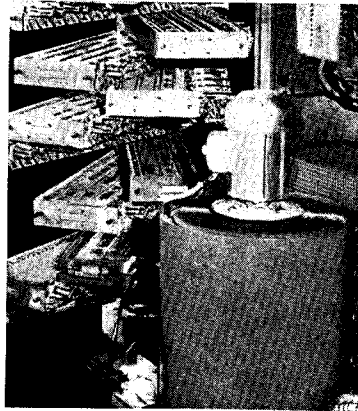
1642 — 1961

Mas quantas inovações foram entretanto introduzidas!

Podemos ter uma ideia da distância percorrida se compararmos os órgãos da, como é natural, rudimentar máquina de Pascal com os de um moderno calculador electrónico, o que em nada diminui o valor da ideia do célebre físico, cujo princípio continua, aliás, a ser adoptado nas máquinas simples de cálculo.



Reportador de Pascal

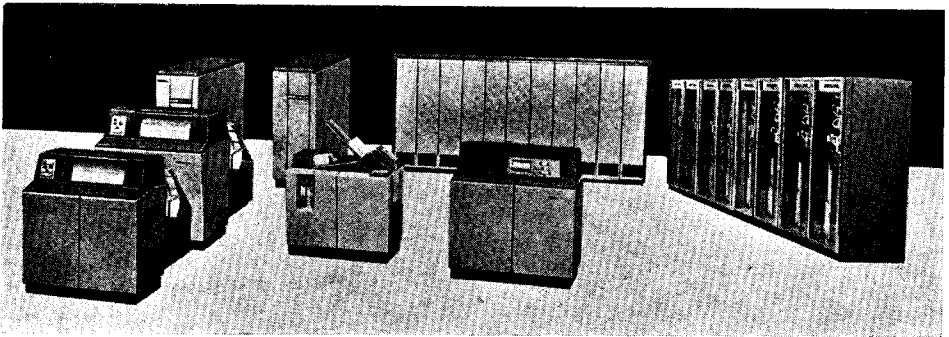
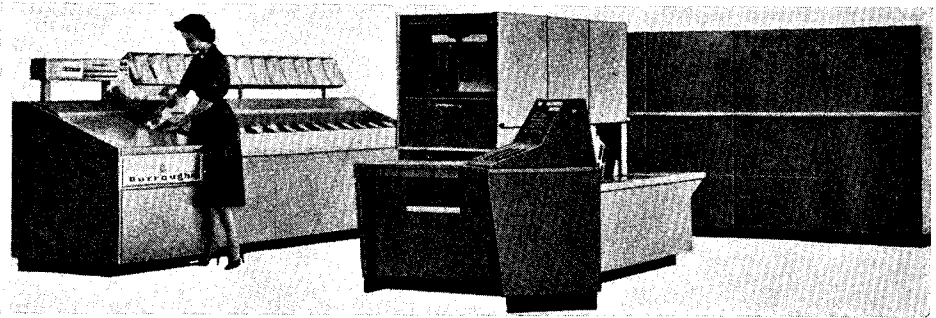


Tambor magnético «Bull»

80. Eis alguns aspectos de escritórios modernos



onde a automatização já entrou,



pois as próprias máquinas já hoje necessitam da colaboração umas das outras e de um comando também mecânico, ainda que por detrás de todas estas maravilhas esteja outra muito maior: o incomparável e indispensável cérebro humano.

81. Mostrei alguns aspectos de escritórios modernos. Se em matéria de mecanização estamos ainda atrasados, não seria, no entanto, justo não destacar aqui

o esforço renovador que, impulsionado pela vontade forte e espírito inovador do nosso Ex.^{mo} Director-Geral, se vem verificando em todas as nossas repartições no que diz respeito a actualização de métodos de trabalho, preparação do pessoal e modernização do equipamento, pois todas as repartições têm sido dotadas, além do mais, com as necessárias máquinas de escrever, de somar e de calcular, tendo-se também montado, pelo sistema de livros de folhas soltas, toda a escrita e outros serviços em que tal processo estava indicado.

As instalações também não foram esquecidas, pois um bom ambiente de trabalho ajuda igualmente a aumentar o rendimento.

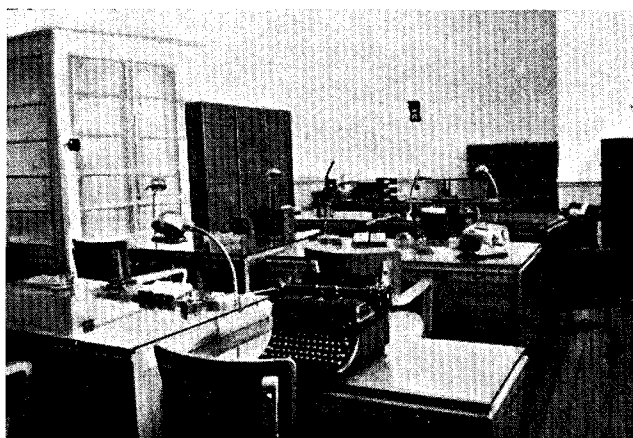
Vou, pois, projectar algumas imagens de instalações das nossas repartições, onde, dentro da maior sobriedade, se nota a existência das necessárias condições de trabalho.

Estão praticamente todas renovadas. A razão da escolha deve-se apenas ao facto de se tratar das únicas repartições de que possuo fotografias.

1.^a Repartição3.^a Repartição



5.ª Repartição

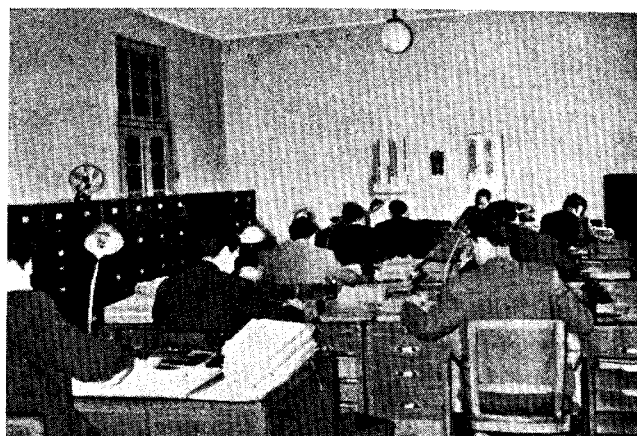


7.ª Repartição



8.ª Repartição

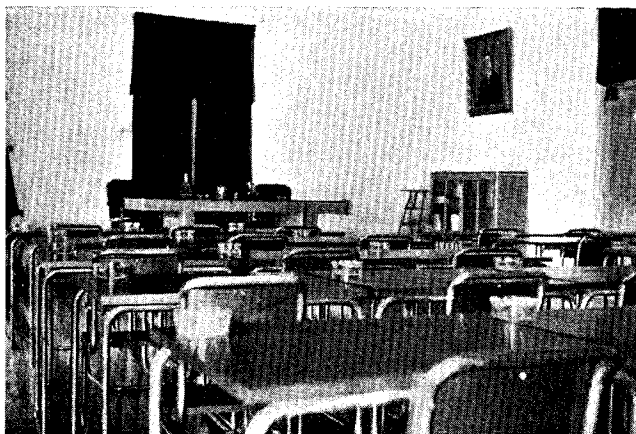
12.ª Repartição



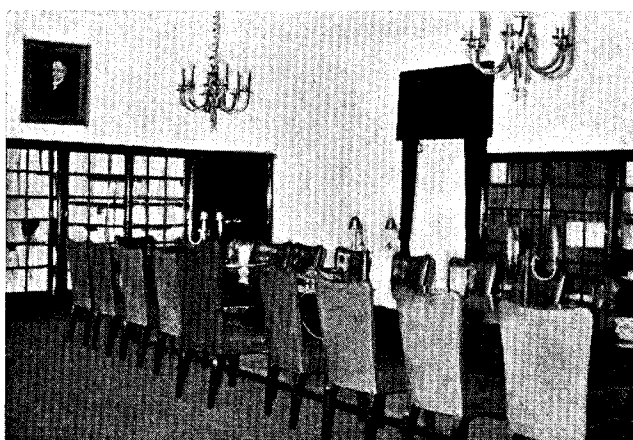
Repartição Central

Repartição Central





Sala de cursos Prof. Costa Leite



Sala de Reuniões



Biblioteca

82. Falei de máquinas, mas longe de mim pensar que elas podem resolver tudo. Estou sempre dizendo que não sou partidário de mecanização à força, mecanização de tudo e a todo o custo; penso simplesmente que as máquinas são hoje quase indispensáveis em certos trabalhos.

Um deles é o processamento dos abonos, não somente pelo elevado número de funcionários que hoje em todo o País está ocupado com este assunto, copiando mês a mês, indefinidamente, em grande parte, os mesmos elementos, como também pelo aspecto que directamente nos diz respeito: a conferência.

E não resisto, sem falar de máquinas, a mostrar, de uma maneira real, quanto interessa à Contabilidade Pública a mecanização.

Então, em presença de um maço de «boletins de alterações», de um ficheiro representando o «cadastro» do pessoal de um Ministério e de um «ficheiro mecanográfico», foi demonstrado, de forma prática, ainda que resumida, como funcionaria o processamento dos abonos por sistema mecanográfico, fazendo-se ressaltar as principais vantagens que adviriam da adopção de tal processo de trabalho e que constam do quadro seguinte:

VANTAGENS DO PROCESSAMENTO DE FOLHAS
PELO SISTEMA MECANOGRÁFICO DE CARTÕES PERFURADOS

ELIMINADO

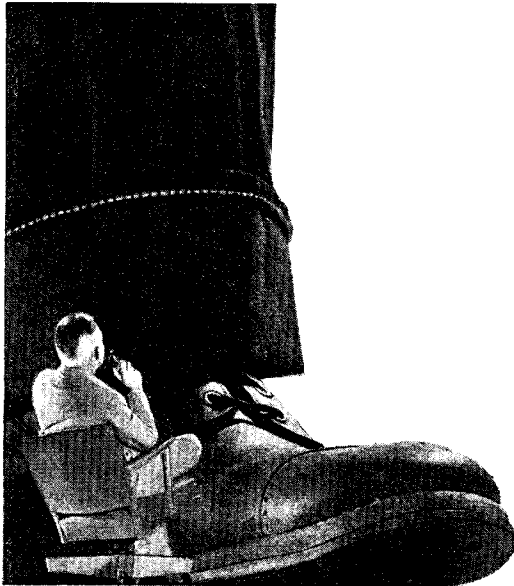
PROCESSAMENTO A MÃO PELAS DIFERENTES ENT- DADES	}	Cópia mensal de todos os elementos.
		Tarefa monótona.
	}	Possibilidade de erros de cópia de um para outro exemplar.
PREENCHIMENTO DE RECI- BOS	-	Erros. Perdas de tempo.
	}	Confronto de todos os elementos com os do mês anterior.
		Análise de observações desnecessárias.
CONFERÊNCIA		Verificação de imensas somas.
		Análise das classificações orçamentais.
	}	Verificação dos documentos que acompanham as folhas.

EM SUBSTITUIÇÃO

PREENCHIMENTO DE BOLE- TINS SÓ DAS ALTERA- ÇÕES.	}	Só das alterações.
		Simplificação do serviço do abono de família.
CONFERÊNCIA	}	Simplificação das relações de descontos.
		Eliminação da conferência das guias e recibos dos descontos.
CADASTRO (criação do)	-	Conferência mais eficiente.
SERVIÇO DA CONTA	-	Garantia da exactidão dos recibos.

83. Terminando: em meu entender teremos de mecanizar, e rapidamente, se quisermos aproveitar as vantagens que as modernas técnicas nos apresentam nesta matéria.

O progresso não se detém e marcha a passos de gigante.



Decerto que não queremos sentar-nos numa cadeira e ficar simplesmente a contemplá-lo.

*

Muito obrigado a todos VV. Ex.^{as} pela atenção dispensada.

Desejava também dirigir uma palavra de agradecimento aos funcionários da minha Repartição que me prestaram valioso auxílio na preparação das gravuras que documentaram esta modesta palestra, destacando, por ser justo, embora sem menos apreço pelos restantes, os Srs. Adriano Silva e Carlos Rosa.

A V. Ex.^a, Sr. Director-Geral, os melhores agradecimentos pela oportunidade que me deu de transmitir estas ideias, tão caras ao meu espírito. Oxalá tenha atingido o fim que V. Ex.^a teve em vista ao convidar-me a fazê-lo e que não tivesse desmerecido da confiança em mim depositada.

Origem das gravuras que figuram no texto

<i>CNOF</i> — Capa de um folheto do Comité National de l'Organisation Française	3
<i>CNOF</i> — Revista do mesmo Comité	4
I EXPOSIÇÃO DO MICROFILME E FOTOCÓPIA — Organizada pelo Comité National de l'Organisation Française	4
<i>EOST</i> — Capa de um folheto da Ecole d'Organisation Scientifique du Travail	5
<i>EOST</i> (Programas)	7
	} a 21
<i>L'ETUDE DU TRAVAIL</i> — Revista do Bureau des Temps Elémentaires	22
<i>METHODES</i> — Revista	22
<i>BENEFICES</i> — Revista	23
<i>L'ORGA</i> — Revista	23
<i>BUREAU D'AUJOURD'HUI</i> — Revista	23
<i>DOCUMENTS</i> — Revista	23
<i>BUREAU</i> — Revista	24
<i>HOMMES & TECHNIQUES</i> — Revista	24
<i>O & M</i> — Revista editada pela Divisão de Organização e Métodos do Ministério da Tesouraria inglês	24
<i>O & M</i> (Detalhes)	25
	} a 27
<i>NORMALIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES E FORMA DE APRESENTAÇÃO DE PROCESSOS</i> — Edição do Gabinete de Estudos António José Malheiro	29
<i>ORGANIZAÇÃO E METODOS NAS REPARTIÇÕES DA DIRECÇÃO-GERAL DA CONTABILIDADE PÚBLICA</i> , pelo Dr. Fernando Natividade Alves, edição do Gabinete de Estudos António José Malheiro	30
<i>OFÍCIO DE ABONO DE PENSÕES</i> — Repartição Central da Direcção-Geral da Contabilidade Pública	31
<i>OFÍCIOS UTILIZADOS NO SERVIÇO DO ABONO DE FAMÍLIA</i> — Repartição Central da Direcção-Geral da Contabilidade Pública	32
	} a 34
<i>OFÍCIO UTILIZADO NO SERVIÇO DO ARQUIVO GERAL</i> — Direcção-Geral da Contabilidade Pública	35
<i>DIRECÇÃO-GERAL DA CONTABILIDADE PÚBLICA</i> — Gráfico do expediente relativo ao ano de 1959	36

DIRECÇÃO-GERAL DA CONTABILIDADE PÚBLICA — Repartição Central —	{	37
Notas explicativas utilizadas no serviço de abono de família	a	39
FOLHAS DE VENCIMENTOS		42
GUIAS DE RECEITA DO ESTADO		43
AVISOS DE PAGAMENTO		44
FOLHAS DE LIVROS DE ENTRADA		45
FOLHAS DE LIVROS DA CONTA		46
<i>NORMALIZAÇÃO DOS PAPÉIS</i> , edição da Imprensa Nacional de Lisboa		48
<i>BOLETIM DE NORMALIZAÇÃO</i> , edição da Inspeção-Geral dos Produtos Agrícolas e Industriais		51
SOBRESCRITO FORMATO OFÍCIO — Direcção-Geral da Contabilidade Pública		52
SOBRESCRITO FORMATO $\frac{1}{2}$ OFÍCIO — Direcção-Geral da Contabilidade Pública		53
SOBRESCRITO FORMATO $\frac{1}{4}$ OFÍCIO — Direcção-Geral da Contabilidade Pública		53
PROCESSO COM OFÍCIOS E DOCUMENTOS — Direcção-Geral da Contabilidade Pública		53
SOBRESCRITO COM PROCESSOS — Direcção-Geral da Contabilidade Pública		54
FICHEIRO DA COMISSÃO DE COMPRAS — Direcção-Geral da Contabilidade Pública		58
MODELOS DA REPARTIÇÃO CENTRAL DA DIRECÇÃO-GERAL DA CONTABILIDADE PÚBLICA		59
DUPLICADORES <i>GESTETNER</i> — Foto da Direcção-Geral da Contabilidade Pública		60
CIRCULAR — Direcção-Geral da Contabilidade Pública		60
MODELO DE OFÍCIO DA REPARTIÇÃO CENTRAL — Direcção-Geral da Contabilidade Pública		61
ARMÁRIO DOS DACTILÓGRAFOS — Direcção-Geral da Contabilidade Pública		62
PASTA DOS DACTILÓGRAFOS — Direcção-Geral da Contabilidade Pública		62
FICHEIRO <i>LUSODEX</i> , com uma gaveta		64
FICHEIRO <i>LUSODEX</i> , com duas gavetas		64
FICHEIROS <i>LUSODEX</i> , formando bloco		65
FICHEIROS <i>LUSODEX</i> , com gavetas de dupla capacidade		65
FICHEIRO COM MUITOS CAVALEIROS — Repartição Central da Direcção-Geral da Contabilidade Pública		66
FICHEIRO HORIZONTAL — Direcção-Geral da Contabilidade Pública — Comissão de compras		66
CÓDIGO DE SINAIS (pensões) — Repartição Central da Direcção-Geral da Contabilidade Pública		67
FICHAS HORIZONTAIS (pensões e comissão de compras) — Direcção-Geral da Contabilidade Pública		68
FICHEIRO EM LIVROS <i>STANDARD</i> — Da Sichtzeräte G. m. b. H. (Berlim)		69
FICHEIRO EM PAINÉIS <i>STANDARD</i> — Da Sichtzeräte G. m. b. H. (Berlim)		69
CAIXAS COM VERBETES — Repartição Central da Direcção-Geral da Contabilidade Pública		70
FICHEIROS DE SERVIÇO DE PENSÕES — Repartição Central da Direcção-Geral da Contabilidade Pública		70
VERBETES DAS PENSÕES — Repartição Central da Direcção-Geral da Contabilidade Pública		71

FOLHA DE PENSÕES — Repartição Central de Direcção-Geral da Contabilidade Pública	72
VISÃO DO CONJUNTO — Repartição Central da Direcção-Geral da Contabilidade Pública	73
INSTRUÇÕES A OBSERVAR NO FUNCIONAMENTO DOS FICHEIROS — Repartição Central da Direcção-Geral da Contabilidade Pública	74
ESQUEMA DO SERVIÇO DE PENSÕES — Repartição Central da Direcção-Geral da Contabilidade Pública	75
FICHEIROS ROTATIVOS — Revista <i>Burroughs</i>	76
FICHEIROS VERTICAIS DE GRANDE CAPACIDADE — Etablissements Richer-Huyge & Cie, Lille	76 e 77
FICHEIROS <i>FLAMBO</i> PARA MECANÓGRAFOS (Paris)	77
FICHEIROS <i>FLAMBO</i> PARA TABELAS (Paris)	78
FICHEIROS <i>SYNOPTIC</i>	78
CLASSIFICADOR <i>LUSODEX</i>	79
ROULE-DACTIL <i>FLAMBO</i> (descanso gavetas classificadores) (Paris)	79
CLASSIFICADOR <i>JEC</i> DE MÚLTIPLAS FUNÇÕES, Calmire (Rhône, França)	80
FICHEIROS <i>JEC</i> DE LEITURA LATERAL, Calmire (França)	80
ARMÁRIO <i>JEC</i> PARA CLASSIFICAÇÃO E ARQUIVO, Calmire (França)	81
DETALHE DE ARQUIVO DE <i>DOSSIERS</i> SUSPENSOS <i>JEC</i> , Calmire (França)	81
DETALHE DE ARQUIVO DE <i>DOSSIERS</i> VOLUMOSOS <i>JEC</i> , Calmire (França)	82
ARMÁRIO METIDO NA PAREDE	82
TABULEIROS <i>FLAMBO</i> (Paris)	83
PAINÉIS ROTATIVOS <i>LUSODEX</i> — Direcção-Geral da Contabilidade Pública	83 e 84
FICHAS DE PENSÕES (principal e abonos) — Repartição Central da Direcção-Geral da Contabilidade Pública	85
FICHAS DO ARQUIVO GERAL — Direcção-Geral da Contabilidade Pública	86
FICHAS DO ARQUIVO (recibos) — Direcção-Geral da Contabilidade Pública	87
FICHAS HORIZONTAIS (pensões e comissão de compras) — Direcção-Geral da Contabilidade Pública	88
LIVRO DE FOLHAS SOLTAS <i>LUSAMER</i> — Sociedade Comercial Luso-Americana, L. ^{da}	89
MAQUINA DE FOTOCOPIAR <i>SECRETARY</i> — Foto da Direcção-Geral da Contabilidade Pública	91
PRENSA DE FOTOCÓPIA E MÁQUINA DE REVELAÇÃO <i>DEVELOP</i> E <i>UNIKOP</i> — Foto da Direcção-Geral da Contabilidade Pública	92
MAQUINA DE MICROFILMAR (André Debric)	93
DETALHE DAS DUAS CÂMARAS (André Debric)	94
LEITOR DE MICROFILME — Leitor <i>Recordak Medalist</i> (modelo PL)	94
MICROFILMADOR <i>RECORDAK RELIANT</i> (modelo RMI)	95
<i>MICRO-TWIN</i> — Máquina de microfilmar <i>Burroughs</i> com leitor incorporado	95
ARQUIVOS ACTUAIS — Direcção-Geral da Contabilidade Pública	96
BOBINA DE MICROFILME E SEU ARQUIVO — Material <i>Recordak</i>	96
DETALHE DE ARQUIVO DE MICROFILME — Material <i>Recordak</i>	97
DETALHE DE ARQUIVO COM 44 MILHÕES DE IMAGENS — Material <i>Recordak</i>	97

ARQUIVO <i>FLAMBO</i> DE MICROFILME EM TIRAS (Paris)	98
MICROFICHA — Les Appareils Contrôleurs (Paris)	98
LEITOR DE MICROFICHA — Leitor <i>Recordak Microcard</i> (modelo 6-B)	99
CAIXAS DE RECIBOS — Arquivo Geral da Contabilidade Pública (edifício de Santa Marta)	100
ARQUIVO DE FOLHAS DE VENCIMENTOS — Arquivo Geral da Contabilidade Pública (edifício do Ministério das Finanças)	101
ARQUIVO DE FOLHAS DE MATERIAL E OUTRAS CLASSES DE DESPESAS — Arquivo Geral da Contabilidade Pública (edifício de Santa Marta)	101
ARQUIVO GERAL DA CONTABILIDADE PÚBLICA [edifício do Ministério das Finanças (duplicados dos officios)]	102
RADAR — De um folheto <i>Graphdex</i>	105
QUADRO DE <i>PLANNING GRAPHDEX REMINGTON RAND</i>	106
QUADRO DE <i>PLANNING</i> — Product trol Y. A. CHAUVIN (Paris)	{ 107
	e 108
PAINEL DE <i>CONTROLE</i> — Foto da Repartição Central da Direcção-Geral da Contabilidade Pública	109
MÁQUINA <i>BRADMA</i> DE ENDEREÇAR SIMPLES	110
MÁQUINA <i>BRADMA</i> DE ENDEREÇAR DE GRANDE CAPACIDADE	111
PLACA <i>BRADMA</i> DE MÁQUINA DE ENDEREÇAR	111
FICHEIRO <i>BRADMA</i> DE PLACAS	112
ESTAMPADORA <i>BRADMA</i>	112
TAMPÕES PARA A IMPRESSÃO DE ELEMENTOS DIVERSOS (esquema <i>BRADMA</i>)	113
PLACA DE MÁQUINA DE ENDEREÇAR <i>BRADMA</i>	114
MÁQUINA DE ENDEREÇAR <i>BRADMA</i> — Foto da Direcção-Geral da Contabilidade Pública	115
ESQUEMA DE TRABALHOS COM MÁQUINA DE ENDEREÇAR	115
ARMÁRIO PARA SOBRESCRITOS — Direcção-Geral da Contabilidade Pública	116
CUIDADOS AO OPERAR — Instruções (Direcção-Geral da Contabilidade Pública)	118
EXECUÇÃO DO SERVIÇO (Instruções para a)	119
CÉREBRO TELEFÓNICO <i>MEMOPHONE</i> (Paris)	121
AMPLIFICADOR DE TELEFONE <i>NEOPHONE</i> (Paris)	121
MÁQUINA DE ESCREVER <i>FRIDEN</i> COM BANDA PERFURADA	122
MÁQUINA DE ESCREVER COM DISPOSITIVO PARA PAPEL CONTINUO — Paragon Portuguesa, L. ^{da}	123
MÁQUINA DE ESCREVER <i>AUTO TYPIST</i> COM SELECTOR DE TEXTOS — Regisconta (Lisboa)	123
MÁQUINAS DE ESCREVER <i>ROBOT</i>	124
MÁQUINA DE ESCREVER ELÉCTRICA <i>IBM</i>	124
CIRCULAR — Direcção-Geral da Contabilidade Pública	125
MÁQUINA DE ESCREVER <i>VARI-TYPER</i> — Sociedade Comercial Luso-Americana, L. ^{da}	126
MÁQUINA DE ESCREVER <i>VARI-TYPER</i> (tipos) — Sociedade Comercial Luso-Americana, L. ^{da}	127

INSTRUÇÕES PARA DACTILÓGRAFOS — Repartição Central da Direcção-Geral da Contabilidade Pública	128
MÁQUINA DE ESTENOGRAFAR <i>LA STENOTYPE GRANDJEAN</i> (Paris)	129
MESA SERVA <i>FLAMBO</i> (Paris)	129
CÓPIAS SEM PAPEL QUÍMICO <i>NATIONAL</i>	130
MÁQUINA DE DITAR <i>ELECTROMAG</i> (Paris)	131
COMANDO A DISTANCIA DE MÁQUINA DE DITAR <i>DICTOMATE</i> — Sociéte Remap (Paris)	131
MÁQUINA DE DITAR <i>ELECTROMAG</i> (pedal, auscultador e dispositivo para telefone e contador)	132
	e 133
GRAVADOR DE SECRETARIA <i>MINIFON</i> — Regisconta (Lisboa)	133
GRAVADOR <i>GRUNDIG</i> — Foto da Direcção-Geral da Contabilidade Pública	134
ARMÁRIO ARQUIVO — Direcção-Geral da Contabilidade Pública	134
MÁQUINA DE PASCAL — Do livro <i>La Mécanographie</i> de Favier e Thomelin	135
EMPREGADOS DE ESCRITÓRIO — Gráfico elaborado com base em elementos do <i>Management Methods Magazine</i> (U. S. A.), colhidos no livro <i>Organizacion de Oficinas</i> , Coleccion Galileo	136
PENA DE PATO — Desenho de C. Rosa	137
SOMADORA <i>ADDOX</i>	137
MÁQUINA DE CALCULAR <i>FACIT</i> MANUAL	138
MÁQUINA DE CALCULAR <i>FACIT</i> ELECTRICA	138
MÁQUINA DE CONTABILIDADE <i>KIENZLE</i>	139
MÁQUINA DE CONTABILIDADE <i>BURROUGHS SENSIMATIC</i>	139
MÁQUINA DE CONTABILIDADE <i>LOG-ABAX</i>	140
TABULADORA <i>BULL</i>	141
ÓRGÃOS DE CÁLCULO DA TABULADORA <i>BULL</i>	142
MÁQUINA DE CONTABILIDADE <i>BULL</i> COM PERFURADORA DE BANDA	143
MÁQUINA DE CONTABILIDADE <i>NATIONAL</i> COM PERFURADOR DE BANDA	143
PERFURADOR DE BANDA <i>BULL</i>	144
MÁQUINA DE ESCREVER <i>BULL</i> COM PERFURADOR	144
CAIXA REGISTADORA <i>NATIONAL</i> COM PERFURADOR	145
BANDA PERFURADA <i>BULL</i>	145
LEITOR DE BANDA <i>BULL</i>	146
LEITOR COM CONJUNTO DE PERFURADORAS <i>BULL</i>	146
ESQUEMA DE TRABALHOS A PARTIR DE MÁQUINAS DE CONTABILIDADE E PERFURADORAS DE BANDA <i>NATIONAL</i>	147
CALCULADOR ELECTRÓNICO <i>BULL</i>	148
CALCULADOR ELECTRÓNICO <i>BURROUGHS</i> ACOPLADO A MÁQUINA DE CONTABILIDADE	149
CALCULADOR ELECTRÓNICO <i>BURROUGHS</i> (Detalhe)	149
FOGUETÃO (Revista <i>Burroughs Corporation</i>)	150
ASTRONOMIA (Revista <i>Burroughs Corporation</i>)	151
DETALHE DO CALCULADOR DE PASCAL E DO TAMBOR MAGNÉTICO <i>BULL</i>	152
ESCRITÓRIOS MODERNOS (Documentação <i>Burroughs</i>)	153
	e 154

DIRECÇÃO-GERAL DA CONTABILIDADE PÚBLICA — 1. ^a Repartição	155
DIRECÇÃO-GERAL DA CONTABILIDADE PÚBLICA — 3. ^a Repartição	155
DIRECÇÃO-GERAL DA CONTABILIDADE PÚBLICA — 5. ^a Repartição	156
DIRECÇÃO-GERAL DA CONTABILIDADE PÚBLICA — 7. ^a Repartição	156
DIRECÇÃO-GERAL DA CONTABILIDADE PÚBLICA — 8. ^a Repartição	156
DIRECÇÃO-GERAL DA CONTABILIDADE PÚBLICA — 12. ^a Repartição	157
REPARTIÇÃO CENTRAL	157
DIRECÇÃO-GERAL DA CONTABILIDADE PÚBLICA — Gabinete de Estudos António José Malheiro, sala de cursos Prof. Costa Leite	158
DIRECÇÃO-GERAL DA CONTABILIDADE PÚBLICA — Sala de reuniões	158
DIRECÇÃO-GERAL DA CONTABILIDADE PÚBLICA — Gabinete de Estudos António José Malheiro, biblioteca	158
GIGANTE JANITOR (da revista <i>Clearing House</i>)	160

Nota. — Algumas das gravuras constantes deste trabalho foram obtidas a partir de documentação estrangeira.

Isto não significa, no entanto, que muito do material apresentado não se fabrique ou possa vir a ser fabricado no nosso país.

A utilização de gravuras estrangeiras deve-se ao facto de umas vezes não se dispor de documentação portuguesa e noutros casos se desejar evitar, tanto quanto possível, que a citação de determinada marca pudesse vir a ser tomada como uma razão de preferência.

GABINETE DE ESTUDOS ANTÓNIO JOSÉ MALHEIRO

A) PUBLICAÇÕES EDITADAS

EM 1945:

- 1 — Organização do programa dos concursos para as diferentes categorias do quadro do pessoal da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

EM 1949:

- 2 — *20 Anos de Administração Pública*, pelo Dr. Aureliano Felismino.

EM 1950:

- 3 — Instruções para o processamento de folhas de despesa e requisições de fundos.

EM 1951:

- 4 — *Finanças Nacionais*, pelo Dr. Joaquim José de Paiva Corrêa.
- 5 — Palestras profissionais destinadas aos opositores ao 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.

EM 1952:

- 7 — *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).
- 8 — *Apontamentos para segundos-oficiais*, de harmonia com o programa dos concursos aprovado pela Portaria n.º 11 039, de 27 de Julho de 1945.
- 9 — *Apontamentos para primeiros-oficiais*, de harmonia com o programa dos concursos aprovado pela Portaria n.º 11 039, de 27 de Julho de 1945.

EM 1953:

- 10 — *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.

- 11 — *Subsídios para a organização do balanço do Estado.* (Esgotada).
 12 — *Apontamentos para terceiros-oficiais, de harmonia com o programa dos concursos aprovado pela Portaria n.º 11 039, de 27 de Julho de 1945.*

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).
 14 — *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:

- 15 — *Normalização de informações e forma de apresentação de processos.*
 16 — *Os primeiros dez anos de vida do Gabinete de Estudos António José Malheiro.*

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).
 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?*
 25 — *A selecção do pessoal para funções de chefia.* (Esgotada).
 26 — *Comissão de Compras da Direcção-Geral da Contabilidade Pública — Seu funcionamento.*
 27 — *Para uma melhor consciência administrativa: 2. Vamos racionalizar a utilização dos artigos de expediente?*
 28 — *O fundador do Gabinete de Estudos António José Malheiro.* (Palestra proferida em 14 de Junho de 1957 pelo director-geral da Contabilidade Pública, na inauguração de uma sala de cursos).
 29 — *I Seminário para opositores ao concurso para chefes de secção.*
 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).

EM 1959:

- 34 — *Método a seguir na conferência de recibos e averbamento destes nas autorizações de pagamento*.
- 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*.
- 36 — *Inauguração da biblioteca e tarefas adicionais para 1959*.
- 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»*.
- 38 — *Valorização profissional do pessoal da Direcção-Geral da Contabilidade Pública*. (Palestra proferida pelo chefe da 12.ª Repartição, Dr. Henrique Daries Louro).
- 39 — *Colóquio entre os chefes de secção da Conta sobre métodos de conferência de recibos, das contas de pagamento e averbamento das autorizações expedidas*.
- 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*.
- 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).
- 43 — *O problema da mecanização do processamento dos abonos dos servidores e pensionistas do Estado*. (Palestra proferida pelo chefe da Repartição Central, Dario Gonçalves).
- 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).
- 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).
- 46 — *Organização e métodos nas repartições da Direcção-Geral da Contabilidade Pública*, pelo Dr. Fernando Natividade Alves, adjunto do director-geral da Contabilidade Pública.
- 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*.
- 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*.
- 50 — *Elementos para a montagem da contabilidade digráfica de um estabelecimento do Estado com autonomia administrativa e financeira*, pelo Dr. Jorge Naves.
- 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*.
- 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.

- 53 — *Trabalhos de remodelação do Arquivo Geral da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.*
 54 — *Colóquio entre os chefes das secções de liquidação sobre método a seguir na conferência de folhas (das 2.^a e 3.^a classes de despesas) e de requisições de fundos.*

EM 1961:

- 55 — *Tabelas de abonos e descontos aos funcionários colocados nos serviços regionais do Ministério das Obras Públicas.*
 56 — *Organização e métodos — Algumas notas.*

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-libris 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 1953:

Cursos de aperfeiçoamento para opositores aos concursos 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.

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:

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. 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.