

ACADEMIA MILITAR

A especialização da formação dos Oficiais de Administração Militar: Logística *versus* Finanças.

**Aspirante Aluno de Administração Militar Édén Bettencourt Mendes da
Conceição**

Orientador: Tenente de Administração Militar Hélio de Jesus Branco Fernandes

Relatório Científico Final de Investigação Aplicada

Lisboa, Julho de 2014



ACADEMIA MILITAR

A especialização da formação dos Oficiais de Administração Militar: Logística *versus* Finanças.

**Aspirante Aluno de Administração Militar Édén Bettencourt Mendes
da Conceição**

Orientador: Tenente de Administração Militar Hélio de Jesus Branco Fernandes

Relatório Científico Final de Investigação Aplicada

Lisboa, Julho de 2014

Dedicatória

Aos meus pais, aos meus irmãos Bruno e
Katyla, a minha filha, Bruna Emely e ao meu
falecido tio Coronel Batata.

Agradecimentos

Durante a realização deste Trabalho de Investigação Aplicada, e de todo o percurso durante a frequência do curso na Academia Militar, várias pessoas auxiliaram-me de forma direta e indireta. Deste modo, quero deixar os meus votos de agradecimento a todas estas pessoas.

Começo por agradecer ao Sr. Tenente de Administração Militar Hélio de Jesus Branco Fernandes, que como meu orientador, demonstrou sempre muita disponibilidade para responder a todas minhas solicitações, e indicando sempre que possível, a melhor forma de abordar certas temáticas e indicando também as pessoas e locais para obter as informações da melhor forma possível. Agradeço-o ainda por ter aceitado ser o meu orientador numa fase em que por questões profissionais, o Major Rosado teve que deixar de ser o meu orientador.

Ao Sr. Major de Administração Militar David Miguel Pascoal Rosado, por ter sido o meu orientador na fase inicial do trabalho, pois esta fase foi crucial para a realização do trabalho. Agradeço também pelos conhecimentos transmitidos durante o curso e pela disponibilidade incondicional que sempre teve, bem como pela ajuda prestada nas suas funções como Diretor do Curso de Administração Militar.

Ao Sr. Tenente-Coronel de Administração Militar Paulo Inocêncio, pela sempre pronta disponibilidade enquanto diretor de curso em certa fase da minha formação, e também pelo contributo na fase das entrevistas exploratórias.

Ao Sr. Major-General Dias Coimbra, ao Sr. Major-General Jesus da Silva, ao Sr. Coronel-Tirocinado Rodrigues Lopes, ao Sr. Tenente-Coronel Veríssimo, ao Sr. Tenente-Coronel Salvado, ao Sr. Capitão da Força Aérea Portuguesa Costa, ao Sr. Tenente de Administração Militar Miguel, e ao Sr. Tenente de Administração Militar Carvalho pela colaboração na presente investigação, através da disponibilidade para fazer parte do lote de entrevistados.

Aos Oficiais Subalternos de Administração Militar de modo geral, por terem prestado o seu contributo na presente investigação, através da enorme disponibilidade ao responder o Questionário que lhes foi aplicado. E de modo particular ao Sr. Tenente Rijo, ao Sr. Tenente Santos, ao Sr. Tenente Fontes, ao Sr. Tenente Farinha e a Sr. Alferes Costa por terem auxiliado no esclarecimento relativamente a outras solicitações que os coloquei.

Ao Sr. Capitão Castro, ao Sr. Capitão Machado, ao Sr. Capitão Silveira e ao Sr. Capitão Enes, por terem contribuído durante a frequência do TPO na EPS, com sugestões durante a realização das entrevistas exploratórias, e não só.

Aos funcionários da biblioteca da Academia Militar em particular a Sr. Paula. E também aos funcionários da biblioteca do IESM.

Aos meus primos Marco Paulo, Chelka Carmelino e Irisalva Coelho por me terem recebido de braços abertos quando cheguei a Lisboa e terem sido o meu ombro amigo durante a fase de adaptação. A Edite Monteiro pelo apoio, ajuda e compreensão em todos os momentos.

O meu agradecimento muito especial aos meus pais, João Conceição e Isabel Cristina Conceição, aos meus irmãos Geovany Conceição e Katila Conceição, e a minha filha Bruna Conceição por todo apoio, carinho, amizade e amor, que me dão em todos os momentos da vida, em especial nos momentos mais difíceis. Vós sois uma parte muito importante e insubstituível na minha vida.

Ao meu falecido tio Coronel Carlos Conceição, por me ter aberto as portas para ingressar na carreira militar. Que a sua alma descanse em paz.

Aos meus camaradas e amigos José Chaves, Isaías Mandele, Edgar Esteves, Misseles Cremildo, Wilmer Pinto e Arrone Fijamo.

Por último mas não menos importante, aos meus camaradas de curso por todo o apoio, e por termos compartilhado bons momentos como um curso bastante unido.

A todos o meu sincero muito obrigado!

Éden Conceição

Epígrafe

“A mudança é a lei da vida. E aqueles que apenas olham para o passado ou para o presente irão com certeza perder o futuro”.

John Kennedy

Resumo

O presente Trabalho de Investigação Aplicada está subordinado ao tema “*A especialização da formação dos oficiais de Administração Militar: Logística versus Finanças*”. Com esta investigação pretende-se analisar a viabilidade de haver especialização, seja na vertente Logística, seja na vertente Finanças, durante a formação académica dos oficiais de Administração Militar na Academia Militar, em ordem a ingressarem nos quadros permanentes, especializados numa dessas áreas profissionais.

A formação dos futuros oficiais para o Quadro Permanente na especialidade de Administração Militar tem entre outros objetivos, o de formar oficiais capazes de satisfazer as qualificações profissionais indispensáveis ao desempenho das funções específicas do Serviço, ou seja, capazes de desempenhar funções tanto na área Logística como na área Financeira. Neste sentido pretende-se analisar os prós e contras, vantagens e desvantagens que podem advir com uma eventual especialização, para os Oficiais do Serviço bem como para a Instituição, Exército.

Os objetivos definidos para este trabalho de investigação pretendem obter uma resposta para as questões de investigação levantadas, culminando com uma resposta à questão central.

A metodologia empregue na realização deste trabalho foi a esquematizada por Marie-Fabienne Fortin, em que a pesquisa bibliográfica e documental, as entrevistas, os questionários e as observações indiretas foram os procedimentos de recolha de informação utilizados.

Este Trabalho de Investigação Aplicada é composto por seis capítulos. No primeiro é feito um enquadramento teórico para entendimento do âmbito do estudo. O segundo descreve os procedimentos e metodologias utilizados. No terceiro é feita a caracterização do ensino superior militar ministrado pela Academia Militar, mais concretamente o curso de Mestrado Integrado em Administração Militar. Caracterizando o plano de estudo do curso, e analisando o plano de estudo dos outros ramos e de algumas universidades civis, com cursos semelhantes, na vertente Logística e Financeira. No quarto capítulo caracterizou-se as funções desempenhadas pelos Oficiais Subalternos de Administração Militar nas áreas Logística e Financeira. No penúltimo capítulo são apresentados e analisados os resultados. As conclusões e recomendações futuras são feitas no sexto e último capítulo.

Conclui-se que é possível reestruturar o plano de estudos do curso de Administração Militar. Concluiu-se também que existem cada vez menos vagas nos quadros orgânicos das U/E/O destinadas exclusivamente a militares de Administração Militar, e que por outro lado, tem havido a tendência em haver cada vez mais concentração dos militares do Serviço no desempenho da atividade na vertente Financeira.

Assim sendo, concluiu-se que a especialização permitiria a que os militares desempenhassem as funções de forma mais eficiente, contudo, a pertinência em haver uma especialização fica pendente da realização de estudos mais aprofundados sobre as necessidades de pessoal e as capacidades profissionais exigidas aos mesmos.

Palavras-chave: Academia Militar; Administração Militar, Especialização, Logística, Finanças.

Abstract

The present Applied Investigation Essay is subordinated to the theme “The specialization of academic formation of the Military Administration officers: Logistics vs. Finance”. This investigation aims to analyze the viability of having specialization, either in logistics or finances, during the academic formation of the Military Administration officers in the military academy, in order to enter the board, specialized in one of those professional areas.

The formation of the future officers in the Military administration specialty has amongst other objectives, the specific objective of forming officers capable of satisfying the professional qualifications indispensable to the performance of the specific functions inherent to the Service, this is, capable of performing functions either in the logistics area, as in the Financial area. In this context it is intended to analyze the pros and cons, advantages, and disadvantages that may come with an eventual specialization to the Officers of the Service as well as to the Institution, Army.

The objectives defined for this investigation essay intend to attain an answer to the investigation questions that were raised ending with and answer to the main question.

The methodology that was employed in the elaboration of this essay was the schematized by Marie-Fabienne Fortin, in which the bibliographical and documental research, the interviews, the questionnaires and the indirect observations were the gathering procedures used.

This investigation essay is composed by six chapters. A theoretical framing is made in the first chapter, in order to comprehend the field of study. The second chapter describes the methodologies and procedures used. In the third, the characterization of the military superior teaching given by the Military Academy, with a special emphasis on the Integrated Masters course of Military Administration. Characterizing the study plan of the course, and analyzing the study plan of the other branches and some civilian universities, with similar courses, in the Logistical and Financial front. In the fourth chapter the functions undertaken by the subaltern officers of Military Administration were analyzed, in the fields of Logistics and Finances. In the penultimate chapter the results are presented

and analyzed. The conclusions and future recommendations are made in the sixth and last chapter.

It was concluded that it is possible to restructure the study plan of the course of Military Administration. It also came to conclusion that there are fewer and fewer vacancies in the boards of the “U/E/O” destined exclusively to military personnel of Military administration, and, by the other side, there has been a tendency in having more and more concentration of the military from this Service the Financial front.

Keywords: Military Academy; Military Administration, Specialization, Logistics, Finance.

Índice Geral

Dedicatória	i
Agradecimentos	ii
Epígrafe	iv
Resumo	v
Abstract	vii
Índice Geral	ix
Índice de Ilustrações	xiv
Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas	xvi
Capítulo 1 – Enquadramento Teórico	1
1.1. Introdução	1
1.2. Problema de investigação: Escolha, Formulação e Justificação	2
1.3. Delimitação da abordagem	3
1.4. Questão Central	3
1.5. Questões de Investigação	4
1.6. Objetivos do Estudo	5
1.7. Revisão de Literatura	5
1.7.1. A especialização	6
1.7.2. Administração Militar	7
1.7.3. Conceito de Logística	8
1.7.4. Gestão Financeira	11
1.8. Quadro de referência	12
Capítulo 2 – Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação	13
2.1. Tipo de estudo	13
2.2. Amostra	13

2.3. Instrumentos	15
2.4. Procedimentos	16

Capítulo 3 – Caraterização do curso de mestrado de Admil na AM e sua comparação com outras Instituições de Ensino Superior 18

3.1. Caraterização do Ensino Superior Militar – Academia Militar.....	18
3.2. Plano de Estudos do Curso de Administração Militar	19
3.3. Plano de Estudos dos cursos equivalentes ao de AdMil nos outros Ramos das FA – Força Aérea P	
3.3.1. Plano de Estudos do curso na Academia da Força Aérea	20
3.3.2. Plano de Estudos do curso na Escola Naval	22
3.4. Comparação do Plano de Estudos do curso de AdMil com Estabelecimentos de Ensino Superior Universitário	23
3.4.1. Cursos na Vertente Financeira.....	23
3.4.2. Cursos na vertente Logística.....	25
3.5. A especialização do curso de Serviço de Material	26

Capítulo 4 – Caraterização das Funções desempenhadas por um Oficial de AdMil na área Logística e na área Financeira..... 27

4.1. Funções desempenhadas por um Oficial de Administração Militar.....	27
4.2. Caraterização das Funções desempenhadas por um Oficial de Administração Militar na área Logística.....	29
4.2.1. Direções sob alçada do Comando da Logística	30
4.2.1.1. Direção de Material e Transportes	30
4.2.1.2. Direção de Aquisições	31
4.2.2. Companhia de Reabastecimentos e Serviços.....	31
4.2.3. Tarefas, Atividades ou Cargos Absorvidos com a extinção do Curso de Pessoal e Secretariado.....	32
4.3. Caraterização das funções desempenhadas por um Oficial de Administração Militar na área Financeira.....	32
4.3.1. Chefe da Subsecção Financeira de uma U/E/O.....	34
4.3.2. Oficial de Finanças de uma Força Nacional Destacada	36
4.3.3. Adjunto da Secção Contabilidade e Prestação de Contas da DFin	36
4.3.4. Consultor para a Área Financeira da Secretaria-Geral do MDN	37

Capítulo 5 – Apresentação, Estudo e Discussão dos Resultados	38
5.1. Os Inquéritos por Entrevista elaborados	38
5.2. O Inquérito por Questionário efetuado aos Of Subalt de AdMil	40
5.3. Apresentação Conjunta dos Resultados	41
5.3.1. A Pertinência da Especialização nas Áreas Logística e Financeira.....	41
5.3.2. Possibilidade de Reestruturação do Plano de Estudos do Curso de AdMil... 44	
5.3.2.1.Considerações Sobre o Plano de Estudos do curso de AdMil e Suas Possíveis Implicações	
5.3.3. Vantagens e Desvantagens de uma Eventual Especialização.....	48
5.3.4. Afetação nas Funções Logística e Financeira	49
5.4. Possíveis Modalidades de Ação para o Desempenho das Funções nas Vertentes Logística e Financeira.	51
5.5. Considerações sobre a Proposta de Plano de Estudos Apresentada.....	52
5.6. Análise <i>SWOT</i>	53
Capítulo 6 – Conclusões e Recomendações	55
6.1. Resposta às Questões de Investigação.....	55
6.2. Resposta à Questão Central	56
6.3. Grau de Cumprimento dos Objetivos.....	57
6.4. Limitações da Investigação	57
6.5. Sugestões para Futuras Investigações	58
Bibliografia	59
Apêndices	1
Apêndice A – Proposta de Plano de Estudos com vista a Haver a Especialização: Logística e Finanças.....	2
Apêndice B – Serviço de Administração Militar: Tradições	6
Apêndice C – Caracterização dos Entrevistados	8
Apêndice D – Inquérito por Entrevista ao Sr. MGen Dias Coimbra	9
Apêndice E – Inquérito por Entrevista ao Sr. MGen José Jesus da Silva.....	13

Apêndice F – Inquérito por Entrevista ao Sr. Cor Tir Rui Lopes	18
Apêndice G – Inquérito por Entrevista ao Sr. TCor Veríssimo.....	23
Apêndice H – Inquérito por Entrevista ao Sr. TCor Salvado	26
Apêndice I – Análise de Conteúdo da Questão 1	29
Apêndice J – Análise de Conteúdo da questão 2	31
Apêndice K – Análise de Conteúdo da Questão 3.....	33
Apêndice L – Análise de Conteúdo da Questão 4	35
Apêndice M – Análise de Conteúdo da Questão 5	37
Apêndice N – Análise Quantitativa da Questão 1	39
Apêndice O – Análise Quantitativa da Questão 2	40
Apêndice P – Análise Quantitativa da Questão 3	41
Apêndice Q – Análise Quantitativa da Questão 4	42
Apêndice R – Análise Quantitativa da Questão 5.....	43
Apêndice S – Inquérito por Entrevista ao Sr. Capitão FAP Samuel Costa	44
Apêndice T – Inquérito por Entrevista ao Sr. Tenente Miguel.....	47
Apêndice U – Inquérito por Entrevista ao Sr. Tenente AdMil Carlos Carvalho	50
Apêndice V – Análise de Conteúdo das Questões do IE aos Of que Desempenharam Funções numa FND	53
Apêndice W – Inquérito por Questionário aos Of Subalt de AdMil	55
Apêndice X – Respostas dos Grupos I e II do IQ aos Of Subalt	59
Apêndice Y – Respostas a Questão nº10 do Grupo III do IQ aos Of Subalt	64
Apêndice Z – Respostas a Questão nº11 do Grupo III do IQ aos Of Subalt	66
Apêndice AA – Análise Quantitativa da Questão nº10 do Grupo III do IQ aos Of Subalt	68
Apêndice BB – Análise Quantitativa da Questão nº11 do Grupo III do IQ aos Of Subalt	69
Apêndice CC – Quadro com sugestões sobre a altura para ocorrer a especialização, e sugestões alternativas a uma eventual especialização.....	70
Apêndice DD – Nº de vagas para o curso de AdMil entre o ano letivo 2009-2010 até 2013-2014	71

Apêndice EE – Análise interna e externa da formação dos futuros Of de AdMil e das funções desempenhadas pelos Of Subalternos	72
Anexos	73
Anexo A – Descrição Funcional das Profissões das FA pelo IEFP.....	74
Anexo B – Estrutura Curricular e Plano de Estudos do Mestrado Integrado em AdMil	75
Anexo C – Organização do Exército	78
Anexo D – Atribuição do Grau de Licenciado	79
Anexo E – Atribuição do Grau de Mestrado	80
Anexo F – Organização da Força Aérea Portuguesa	81
Anexo G – Plano de Estudos do curso de ADMAER.....	82
Anexo H – Estrutura da Marinha Portuguesa	87
Anexo I – Licenciatura em Finanças no ISEG	88
Anexo J – Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais no ISEG	92
Anexo K – Mestrado em Contabilidade e Fin da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.....	93
Anexo L – Licenciatura em Gestão Industrial e Logística do ISCTE	94
Anexo M – Mestrado em Logística do ISCAP	95
Anexo N – Matérias absorvidas com a extinção do curso de PESSECR	96

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 – Caraterização dos Elementos do IQ.....	15
Ilustração 2 – Propostas Estratégicas resultantes da análise <i>SWOT</i> à formação dos futuros Of de AdMil e das funções desempenhadas pelos Of Subalternos (modelo <i>SWOT</i>)... 54	
Ilustração 3 – Insígnia do SAM.....	7
Ilustração 4 – Caraterização dos Entrevistados	8
Ilustração 5 – Análise de Conteúdo da Questão 1	30
Ilustração 6 – Análise de Conteúdo da Questão 2.....	32
Ilustração 7 – Análise de Conteúdo da Questão 3	34
Ilustração 8 – Análise de Conteúdo da Questão 4.....	36
Ilustração 9 – Análise de Conteúdo da Questão 5.....	38
Ilustração 10 – Gráfico Ilustrativo da Análise de Conteúdo da Questão 1.....	39
Ilustração 11 – Gráfico Ilustrativo da Análise de Conteúdo da Questão 2.....	40
Ilustração 12 – Gráfico Ilustrativo da Análise de Conteúdo da Questão 3.....	41
Ilustração 13 – Gráfico Ilustrativo da Análise de Conteúdo da Questão 4.....	42
Ilustração 14 – Gráfico Ilustrativo da Análise de Conteúdo da Questão 5.....	43
Ilustração 15 – Análise de Conteúdo da Questão 1 do IE aos Of que Desempenharam Funções numa FND.....	53
Ilustração 16 – Análise de Conteúdo da Questão 2 do IE aos Of que Desempenharam Funções numa FND.....	54
Ilustração 17 – Análise de Conteúdo da Questão 3 do IE aos Of que Desempenharam Funções numa FND.....	54
Ilustração 18 – Inquérito por Questionário aos Of Subalt de AdMil	58
Ilustração 19 – Dados obtidos no Grupo I do IQ (Dados Biográficos).....	59
Ilustração 20 – Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 1	60
Ilustração 21 – Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 2.....	60
Ilustração 22 – Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 3.....	60
Ilustração 23 – Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.....	61
Ilustração 24 – Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.....	61
Ilustração 25 – Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 6.....	61

Ilustração 26 – Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7	62
Ilustração 27 – Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º8	62
Ilustração 28 – Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º9	63
Ilustração 29 – Respostas a Questão n.º10 do Grupos III	65
Ilustração 30 – Respostas a Questão n.º11 do Grupo III do IQ aos Of Subalt	67
Ilustração 31 – Gráfico Ilustrativo da Análise de Conteúdo da Questão n.º10 do Grupo III do IQ aos Of Subalt	68
Ilustração 32 – Gráfico Ilustrativo da Análise de Conteúdo da Questão n.º11 do Grupo III do IQ aos Of Subalt	69
Ilustração 33 – Quadro com sugestões sobre a altura para ocorrer a especialização, e sugestões alternativas	70
Ilustração 34 – N.º de vagas para o curso de AdMil entre o ano letivo 2009-2010 até 2013- 2014 na AM.....	71
Ilustração 35 – Análise interna e externa da formação dos futuros Of de AdMil e das funções desempenhadas pelos Of Subalternos (modelo <i>SWOT</i>).....	72
Ilustração 36 – Descrição Funcional das Profissões das FA	74
Ilustração 37 – Estrutura Curricular e Plano de Estudos do Mestrado Integrado em AdMil	77
Ilustração 38 – Organização do Exército.....	78
Ilustração 39 – Organização da Força Aérea Portuguesa	81
Ilustração 40 – Plano de Estudos do curso de ADMAER	86
Ilustração 41 – Estrutura da Marinha Portuguesa.....	87
Ilustração 42 – Plano Curricular do Curso de Licenciatura em Fin no ISEG	91
Ilustração 43 – Plano Curricular do Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais	92
Ilustração 44 – Plano Curricular do Mestrado em Contabilidade e Fin da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra	93
Ilustração 45 – Plano de Estudos da Licenciatura em Gestão Industrial e Log do ISCTE .	94
Ilustração 46 – Plano de Estudos da Curso de Plano de Estudos da Curso de Mestrado em Logística do ISCAP	95

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

- AAVV – Autores Vários
- AdMil – Administração Militar
- AFA – Academia da Força Aérea
- Al – Aluno
- Alf – Alferes
- AM – Academia Milita
- Apud* – Citado em (por um terceiro)
- Art.º – Artigo
- Asp – Aspirante
-
- Cad – Cadete
- Cap – Capitão
- Cfr. – Conferir em
- ChSubsecFin – Chefe da Subsecção Financeira
- CID – Comando de Instrução e Doutrina
- Cmd Log – Comando da Logística
- Cmd Pess – Comando do Pessoal
- Cmdt – Comandante
- CPC – Curso de Promoção a Capitão
- CReabSvc – Companhia de Reabastecimento e Serviços
-
- DAq – Direção de Aquisições
- DARH – Direção de Administração de Recursos Humanos
- DFin – Direção de Finanças
- DGO – Direção Geral do Orçamento
- DL – Decreto-Lei
- DMT – Direção de Material e Transportes
- DR – Diário da República
- DReg – Decreto Regulamentar
-
- EPS – Escola Prática dos Serviços
- ESPUM – Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar

- FA – Forças Armadas
FAP – Força Aérea Portuguesa
Fin – Finanças
FND – Força Nacional Destacada
- GNR – Guarda Nacional Republicana
GRH – Gestão dos Recursos Humanos
- h – Horas
- IAEM – Instituto de Altos Estudos Militares
IE – Inquérito por Entrevista
IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional
IGE – Inspeção Geral do Exército
IQ – Inquérito por Questionário
ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
ISCTE – Instituto Superior de Ciências Trabalho e Empresas
ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão
- Log – Logística
- m – Minutos
MDN – Ministério da Defesa Nacional
MGen – Major General
MIAdMil – Mestrado Integrado em Administração Militar
- OCAD – Órgãos Centrais de Administração e Direção
Of – Oficial
OTOC – Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas
- p. – Página
PESSEC – Pessoal e Secretariado
pp. – Páginas
- QC – Questão Central

- QI – Questão de Investigação
QO – Quadro Orgânico
QP – Quadro Permanente
QQAS – Qualquer Arma ou Serviço
- RGSUE– Regulamento Geral do Serviço nas Unidade do Exército
- SAM – Serviço de Administração Militar
SecLog – Secção Logística
SIG – Sistema Integrado de Gestão
SMat – Serviço de Material
Sr. – Senhor
Subalt – Subalterno
Svc – Serviço
SWOT – Strengths, Weakness, Opportunities, Treats
- TABST – Técnico de Abastecimento
TCor – Tenente Coronel
Ten – Tenente
TIA – Trabalho de Investigação Aplicada
TOC – Técnico Oficial de Contas
TPO – Tirocino Para Oficial
TSN – Técnicos Superiores Navais
- U/E/O – Unidade Estabelecimento ou Orgão
Un – Unidade

Capítulo 1

Enquadramento Teórico

1.1. Introdução

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) enquadra-se no estágio de natureza profissional do Tirocínio Para Oficial (TPO) de Administração Militar (AdMil) dos cursos da Academia Militar (AM), constituindo assim um requisito essencial para a obtenção do grau de mestrado. Subordina-se ao tema: “*A especialização da formação dos Of de Administração Militar: Logística versus Finanças*”.

A AM é um Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar¹ (ESPUM). Tem como missão, formar Oficiais (Of) destinados aos Quadros Permanentes (QP) do Exército e da Guarda Nacional Republicana² (GNR). Entre os Of do Exército encontram-se os Of de AdMil, cuja formação caracteriza-se, entre outras, por formar Of capazes de desempenhar funções tanto na área Logística (Log) como na área de Finanças (Fin) sem haver no entanto especialização em qualquer destas áreas profissionais.

O Exército tem vindo a sofrer algumas reestruturações, com vista a garantir a sua adequabilidade às diversas situações económicas, financeiras, e outras, pelas quais o país tem passado. O que leva a que por vezes ocorram várias alterações, tanto a nível das colocações, bem como das formas de atuar e trabalhar dentro de cada especialidade do ramo. Neste sentido, os Of de AdMil são também alvos destas alterações, o que leva a que, pelo menos no caso dos Of Subalternos (Subalt), por vezes não tenham tempo nem consigam afirmar-se no desempenho das suas funções numa das áreas específicas (Log ou Fin), pois estão sujeitos à rotatividade, apesar da curta experiência.

No que concerne à utilidade deste trabalho de investigação, assenta sobretudo em contribuir para o levantamento de algumas questões, sobre as mais-valias que poderão advir de uma eventual especialização durante a formação na AM, para os futuros Of de

¹ Cfr. Art.º 1º da Portaria n.º 22/2014. D.R. n.º 22, 1.ª série, de 31 de janeiro, p. 804.

² Cfr. Art.º 2º da Portaria n.º 22/2014. D.R. n.º 22, 1.ª série, de 31 de janeiro, p. 804.

AdMil. Neste sentido, no final deste trabalho será apresentada a proposta de um plano de estudos³ alternativo, ao atual, com vista a conduzir à referida especialização.

1.2. Problema de investigação: Escolha, Formulação e Justificação

O problema de investigação “*consiste em formular de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, a dificuldade com a qual nos deparamos e à qual pretendemos dar resposta*” (Sousa e Baptista, 2011, p. 18). Uma investigação de certa forma tem por ponto de partida uma situação considerada como problemática. Segundo Quivy e Campenhoudt (2008, p. 89) “*a problemática é a abordagem ou a perspetiva teórica que decidimos adotar para tratarmos o problema formulado pela pergunta de partida. É uma maneira de interrogar os fenómenos estudados. Constitui uma etapa charneira da investigação, entre a rutura e a construção*”.

A escolha do problema de investigação deve ser feita de acordo com o interesse do investigador, bem como do orientador; tem de ser algo inovador e que contribua de certa forma para a instituição. As capacidades do investigador, relativamente à sua formação, recursos e tempo disponível, são também fatores a ter em conta (Idem). No caso do presente trabalho procurou-se aproximar ao máximo um objeto de investigação que obedecesse a estas regras, e que, se enquadre na temática abrangida pelo âmbito do Mestrado Integrado.

O presente tema foi escolhido tendo em vista analisar a viabilidade de haver especialização, seja na vertente Log, seja na vertente Fin, durante a formação académica dos Of de AdMil na AM, em ordem a ingressarem nos QP, especializados numa dessas áreas profissionais. Esta investigação tem como pressuposto analisar as responsabilidades profissionais adstritas a um Of de AdMil enquanto desenvolve funções na área de Log e na área de Fin. Através deste empenhamento, pretende-se analisar a formação que é ministrada aos futuros Of de AdMil, no sentido de saber a melhor adequação e finalidade da mesma. Deste modo poder-se-á analisar a possibilidade de haver uma especialização durante o período de formação académica dos futuros Of de AdMil na AM.

³ Ver Apêndice A - Proposta de Plano de Estudos com vista a Haver a Especialização: Logística e Finanças.

Este estudo é da maior oportunidade no sentido de melhor perceber a estrutura curricular do Mestrado Integrado em Administração Militar (MIAdMil), fazendo a necessária relação com as funções desempenhadas pelos Of desta especialidade.

1.3. Delimitação da abordagem

De modo a fazer face às limitações temporais impostas, às restrições quanto ao número máximo de páginas, bem como a curta experiência sobre certas temáticas a que está sujeito o investigador do presente trabalho, será necessário delimitar a abordagem. Segundo Fortin (2009, p. 48), *“antes da realização de qualquer investigação, é fundamental fazer a delimitação da abordagem, de tal forma a que se delimite até um campo de interesse preciso. Esta precisão pode não requerer uma resposta imediata, mas deve ser circunscrita de forma a possibilitar a formulação de uma questão que suscite interesse. A delimitação do tema pode provir de observações, de experiências pessoais, de trabalhos anteriores, de conferências, entre outros”*.

Para o presente trabalho de investigação, a possível especialização que analisaremos e proporemos na formação dos Of de AdMil, será analisada com base nas funções desempenhadas pelos Of Subalt (Alferes e Tenentes), essencialmente. Pois são estes Of que na fase inicial da sua carreira têm a formação ministrada pela AM como o principal suporte para o desempenho das suas funções⁴. Com o passar do tempo vão adquirindo experiência, que será, a par da formação na AM e de outras que vão sendo adquiridas, as bases para o desempenho das funções dos postos a seguir. Visto que a formação é contínua, as funções desempenhadas por um Of num determinado posto, são essenciais para as funções inerentes ao posto imediatamente a seguir. Os Of do Exército ingressam nos QP logo após concluírem o curso na AM, e a sua progressão vai-se desenvolvendo conforme o estipulado pelos órgãos competentes.

1.4. Questão Central (QC)

⁴ Apoiando-se indispensavelmente aos seus camaradas mais antigos, e não só, pois a camaradagem é uma das virtudes que caracteriza os militares. E é também uma das vertentes que de forma bastante ativa é incumbida e vivida pelos futuros Of durante a frequência do curso na AM.

Uma questão de investigação “*é uma interrogação explícita relativa a um domínio que se deve explorar com vista a obter novas informações. É um enunciado interrogativo e não equívoco que precisa os conceitos-chave, especifica a natureza da população que se quer estudar e sugere uma investigação empírica*” (Fortin 2009, p. 51). A questão central de uma investigação deve ser o fio condutor da mesma. Segundo Quivy (2008, p.32) a QC “*consiste em procurar enunciar o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida, através da qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor*”. Esta questão será a linha de orientação ao longo de todo trabalho, uma vez que a sua elaboração terá como fim último dar resposta à mesma.

Assim sendo, o presente trabalho procurou responder à seguinte Questão Central:

- **Q.C.** - *É pertinente a especialização da formação dos futuros Of de Administração Militar nas vertentes de Finanças ou Logística, em ordem a que estes obtenham um desempenho de funções profissionais que permita maior competência?*

1.5. Questões de Investigação (QI)

As QI são as que derivam da QC, ou seja “*são as perguntas básicas a que se pretende dar resposta no decorrer da investigação*” (Sousa, 2011, p. 27). Portanto, para fazer face à QC, levantaram-se as seguintes questões:

- **Q.I. 1** – *É possível a reestruturação do plano curricular do curso de Administração Militar por forma a haver uma divisão em duas áreas distintas, nomeadamente, Logística ou Finanças?*
- **Q.I. 2** – *Como é que se caracterizam as funções desempenhadas por um oficial de Administração Militar na área Logística?*
- **Q.I. 3** – *Como é que se caracterizam as funções desempenhadas por um oficial de Administração Militar na área Financeira?*
- **Q.I. 4** – *Quais são as vantagens e desvantagens que trará para a instituição castrense e para os futuros Of de Administração Militar, uma possível especialização durante a sua formação na Academia Militar?*

1.6. Objetivos do Estudo

Um objetivo representa a finalidade que se pretende atingir, neste caso com o estudo. Esta investigação tem objetivos gerais e objetivos específicos. Um objetivo de estudo “*indica o porquê da investigação. É um enunciado declarativo que precisa a orientação da investigação segundo o nível dos conhecimentos estabelecidos no domínio em questão. Especifica as variáveis-chave, a população alvo e o contexto de estudo*” (Fortin, 1999, p. 100).

O objetivo geral de um estudo “*indica a principal intenção da investigação, ou seja, corresponde ao produto final que a investigação quer atingir. Citando assim o que se quer alcançar com a investigação a longo prazo.*” (Sousa, 2011, p.26). Desta forma o objetivo geral desta investigação é estudar a viabilidade de haver especialização na formação dos Of de Administração Militar.

Por outro lado, os objetivos específicos “*permitem o acesso gradual aos resultados finais*” (Idem). Estes serão assim objetivos intermédios que visam auxiliar a responder o objetivo geral. Dessa forma, foram levantados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as principais diferenças existentes entre as áreas de Logística e a área de Finanças.
- Perceber a aplicabilidade das Unidades Curriculares ministradas durante a frequência do Mestrado Integrado em Administração Militar, para o desempenho de funções futuras e específicas na área de Logística ou de Finanças.
- Analisar as vantagens e desvantagens que podem surgir com a especialização na formação dos futuros Of de Administração Militar.

1.7. Revisão de Literatura

Segundo Sarmiento (2013, p. 208), “*A revisão de literatura é a apresentação do histórico e da evolução científica do trabalho, através da citação e de comentários sobre a literatura considerada relevante e que serviu de base à investigação*”. Assim sendo, e tendo em conta o presente tema de investigação, existem no nosso entender

quatro aspetos distintos que ao fundirem-se materializam o problema a investigar, nomeadamente, a especialização de uma formação, a Administração Militar, a Logística e as Finanças. Neste sentido a revisão de literatura abordará essas áreas, pois são as áreas de interesse desta investigação.

Através do conhecimento do estado da arte poderemos encontrar meios para responder à problemática em estudo. Assim, “ *a revisão de literatura tem como objetivo a consulta e recolha de informação pertinente relativa à área de investigação em geral e à problemática de investigação em particular*” (Sousa e Baptista, 2011, p. 33).

Atendendo à especificidade do tema, houve a necessidade de recorrer, com frequência, a legislação, contudo, para efetuar a pesquisa foram utilizados livros, artigos de revistas, monografias, dissertações de mestrado, teses de doutoramento e *websites* na internet.

1.7.1. A especialização

Segundo Zanelli, Andrade, e Bastos (2004, p. 66) “*a especialização é o modo pelo qual o trabalho é dividido em tarefas individualizadas. O grau de especialização pode ser medido pela diversidade de atividades incluídas nos cargos dos funcionários. Quanto mais amplo o grau de especialização, mais estreito será o âmbito das atividades de cada cargo*”. Tendo em conta o conceito apresentado por estes autores, e sabendo que as funções a desempenhar pelos Of de AdMil estão essencialmente vocacionadas para as áreas Log e Fin, uma eventual especialização levaria a que os militares se focassem essencialmente numa das áreas e a aperfeiçoassem, mas tendo contudo, os conhecimentos básicos sobre a administração de recursos: financeiros e materiais.

Dos autores que abordam a temática relacionada à especialização de um trabalho, e que foram tidos como referência no que diz respeito à temática sobre a especialização, constata-se um fator comum, que é a divisão da especialização de um trabalho em duas dimensões: Horizontal e Vertical.

Segundo Mintzberg (2004, p. 91), “*o trabalho pode ser especializado em duas dimensões. A primeira (especialização horizontal do trabalho) é a sua latitude ou amplitude; o número de tarefas diferenciadas que contém, e o seu caráter lato ou*

estreito⁵. A segunda (*especialização vertical do trabalho*) relaciona-se com a profundidade, com o controlo sobre o trabalho exercido⁶”. Para o autor, a especialização mais comum nas organizações é a Horizontal. O mesmo autor reforça dizendo que esta especialização aumenta a repetição do trabalho, facilitando assim a sua estandardização. Podem produzir-se resultados de uma maneira mais uniforme e mais eficiente (Idem, p. 92).

A especialização, por norma, carrega consigo uma mudança, relativamente a uma prática. Assim sendo, quando uma organização decide efetuar alguma mudança, o objetivo primordial é obter ganhos desta. Nesta ordem de ideias, “*as organizações dividem o trabalho (especializando as atividades) para aumentar a produtividade. Existem três razões na base deste aumento de produtividade, nomeadamente: a melhoria da dexteridade do trabalhador quando se especializa numa determinada tarefa; a poupança do tempo perdido ao mudar de um trabalho para o outro; e o desenvolvimento de novos métodos, que é proveniente da especialização*” (Mintzberg apud Smith, 2004, p. 5).

Todavia, há certos aspetos que devem ser tidos em conta quando se pretende optar por efetuar uma especialização, pois, tal como refere Palma numa entrevista concedida a Silva (2013, p. 25) “*contudo, quero enfatizar que a especialização não significa exclusividade. Há um manancial de aspetos que não podem ser abandonados.*” Essa ideia vai de acordo com o objetivo do presente trabalho, pois, como veremos mais adiante, pretende-se com este estudo, propor uma formação conjunta entre os Of de AdMil até um certo nível (durante os três primeiros anos do curso), e à posterior haver uma especialização. Garantindo assim que certos conhecimentos indispensáveis a um Of do Serviço de AdMil (SAM) sejam basilares.

1.7.2 Administração Militar

⁵ “*Num dos extremos temos o trabalhador que faz tudo, sempre a saltar de uma tarefa não especializada para outra; noutra extremos o trabalhador que concentra todos os seus esforços na mesma tarefa altamente especializada, repetido dia após dia*” (Mintzberg, 2004, p. 91).

⁶ “*Num extremo o trabalho realiza meramente o trabalho sem se perguntar como ou porquê; no outro extremo o trabalhador controla cada aspeto do trabalho, além de ter de executa-lo*” (Idem).

O Exército é um ramo das Forças Armadas (FA), dotado de autonomia administrativa, que se integra na administração direta do Estado, através do MDN⁷. Este, em conjunto com os outros ramos das FA, desempenham um papel essencial na Defesa, e não só, do Estado Português, “*ao longo da sua secular existência, as FA têm sido consideradas pacificamente como uma das mais importantes e permanentes instituições do Estado português com estatuto constitucionalmente previsto*” (Fontes, 2010, p. 73).

O Exército tem como missão principal “*participar de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos do disposto na Constituição e na lei, sendo fundamentalmente vocacionado para a geração, preparação e sustentação de forças da componente operacional do sistema de forças (...)*”⁸.

O Exército na sua organização⁹ é constituído por vários órgãos, sendo que, de modo geral, a instituição é constituída por Armas e Svc. As armas estão divididas em Infantaria, Artilharia, Cavalaria, Transmissões e Engenharia. Já os Serviços estão divididos nas especialidades de Medicina, Medicina Dentária, Medicina Veterinária, Farmácia, Material e Administração Militar.

A Administração Militar é a “*tropa vocacionada para o Apoio de Svc às tropas. Responsável pela Log nas áreas de fornecimento de alimentação, vestuário, combustíveis e Finanças*” (Exército Português, 2014a)¹⁰.

Atualmente, o SAM é uma especialidade do Exército voltada para o futuro e para a modernidade, onde a formação técnica de quadros assume uma importância cada vez maior. Com incumbências nas áreas Log e Fin em território nacional e nas forças projetadas em missões humanitárias e de paz (em especial, no tocante ao fardamento e equipamento de campanha, aos combustíveis, aos lubrificantes e à alimentação, bem como as missões de âmbito financeiro). Encontra-se no Apêndice B uma breve caracterização das tradições do SAM.

1.7.3. Conceito de Logística

⁷ Cfr. Art. ° 1º do DL 231/2009. D.R. n° 179, 1.ª série de 15 de Setembro, p. 6422.

⁸ Cfr. N° 1 do art.º 2º do DL 231/2009 D.R. n° 179, 1.ª série de 15 de Setembro, p. 6422.

⁹ Ver Anexo C - Organização do Exército.

¹⁰ Cfr. <http://www.exercito.pt/sites/recrutamento/>, consultado em 12 de Março de 2014, às 21h48m.

O conceito de Log tem vindo a evoluir ao longo dos tempos, contudo a sua essência, não difere muito. Uma constatação deste facto é o conceito publicado pelo IAEM¹¹ (1987, p. 3), *“a Log é o ramo dos conhecimentos militares que tem por finalidade proporcionar às FA os meios humanos e materiais necessários para satisfazer em quantidade, qualidade, momento e lugar, as exigências da guerra.”*. A Estratégica e a Tática tendo em conta a complexidade das operações militares eram as preocupações primordiais, levando assim a dificuldades na obtenção e distribuição dos diferentes recursos. Neste sentido, Carvalho (2008, p. 5) refere que *“surgiu, assim a Log, uma técnica que não tem similar nem na Estratégia nem na Tática, por esse facto parece incontestável a existência de um ramo diferenciado da ciência militar, englobando recursos humanos, materiais e financeiros, e conseqüentemente o conceito que os inclui identificado em sentido lato como Administração”*. Sendo que, segundo a publicação do IAEM (1987, p. 4) *“a Log abrangia todos problemas ligados à finalidade de fazer viver as tropas e alimentar o combate, e a Administração ocupava-se das atividades não incluídas na Log”*.

Nos tempos mais remotos, havia alguma dificuldade/disparidade no enquadramento da Log na esfera militar, como se constata, *“uma corrente militar atual, embora considere a Log como um ramo individualizado do conhecimento militar, insere-o na Administração, estando então esta (Administração), e não aquela (Log), ao nível da Estratégia e da Tática”* (Idem). Desta forma *“surge também a designação Apoio de Svcs, denominação atribuída ao conjunto das atividades da Administração em situações de campanha”* (Carvalho 2008, p. 5).

As Funções Logísticas são *“um conjunto de atividades afins que concorrem para a mesma finalidade. Incluem atividades e/ou procedimentos no âmbito da Log ao nível estratégico, ao nível operacional e ao nível tático”* (PDE_4-00_Logística, 2013, p. 5 – 1). Tendo em conta que *“a missão principal da Log é garantir a operacionalidade dos sistemas de armas¹² no campo de batalha”* (IAEM, 1987, p. 2^a – I – 6), consideravam-se nessa altura as seguintes Funções Logs¹³: *“Reabastecimento, Transporte, Manutenção, Svcs e Evacuação e Hospitalização”*. Presentemente são consideradas as seguintes: *Reabastecimento; Movimentos e Transporte; Manutenção; Apoio Sanitário;*

¹¹ Instituto de Altos Estudos Militares, atualmente designado IESM, aprovado por Dec. Lei 60/2006.

¹² O sistema de armas *“é um elemento fundamental da Logística e representa o ponto central da maior parte do esforço Logístico no campo de batalha”* (IAEM, 1987, p. 2^a – I – 6).

¹³ As Funções Logísticas são um conjunto de atividades afins que concorrem para a mesma finalidade. Incluem atividades e/ou procedimentos no âmbito da Logística ao nível estratégico, ao nível operacional e ao nível tático. (PDE_4-00_Logística, p. 5-1).

Infraestruturas; Aquisição, Contratação e Alienação; e Serviços” (PDE_4-00_Logística,2013, p. 5 – 1).

Num conceito atual, segundo o PDE_4-00_Logística (2013, p. 2 – 3), *“a Log é a ciência do planeamento e da execução de movimentos e sustentação de forças. Está relacionada com os seguintes aspetos das operações militares: Conceção e desenvolvimento, obtenção, receção, armazenagem, movimentos, distribuição, manutenção, evacuação e alienação de materiais, equipamentos e abastecimentos; Transporte de pessoal e material; Construção, conservação, operação e disposição de instalações; Sustentação e fornecimento de Svcs; e Apoio sanitário”*.

A Log está inserida no seio da Administração, abrangendo todos os problemas ligados à finalidade de fazer viver as tropas e alimentar o combate, tal como se constata, *“ (...) à Log atribuiu-se a missão de garantir todos os meios necessários para concretizar as operações definidas pela Estratégia e pela Tática. Deste modo, importa definir quais os meios necessários à concretização da manobra, podendo tratar-se de recursos humanos, materiais e financeiros. Consequentemente, o conceito que os inclui poderá ser identificado, em sentido lato, como Administração.”* (PDE_4-00_Logística, 2007, p. 1 – 1.). Segundo o mesmo documento considera-se que os conhecimentos militares se dividem, quanto à sua aplicação, em três ramos, Estratégica, Tática e Administração.

Nas U/E/O existem as ScLog, sendo que a atividade destas é regulamenta pelo Despacho 335/94 de 21 de Dezembro, do MDN. Segundo a Base de Dados Jurídicos, *“no contexto da reorganização do Exército, torna-se necessário adequar o regulamento das atividades de âmbito financeiro e logístico das unidades, estabelecimentos e órgãos, dotando-as de um quadro legal atual que possibilite o regular desenvolvimento destas atividades¹⁴”*. Ou seja, este documento, apesar de ser útil, deveria ser revisto.

A logística civil engloba essencialmente as atividades de gestão de informação e de distribuição, que por sua vez articula o transporte e a armazenagem de bens. Traçando um paralelismo com a logística militar, a logística civil centra-se essencialmente nas funções logísticas Reabastecimento e Movimentos e Transportes, estabelecendo uma relação sinérgica entre ambas (PDE_4-00_Logística, 2013, p. 1 – 2).

¹⁴ Cfr. <http://bdjur.almedina.net/sinopse..>, consultado em 12 de Março de 2014, às 19h45m.

1.7.4. Gestão Financeira

A gestão financeira é transversal a todas as organizações que visem criar valor; manifesta-se em atividades como a prestação de contas, apuramentos de resultados e demais atividades de índole financeiro. A gestão Fin *“envolve um conjunto de ações e procedimentos administrativos que visam maximizar os resultados económico-financeiros, através da eficiência operacional e do controlo das atividades Financeiras”* (Governo de Portugal, 2014)¹⁵. Reforçando essa ideia pode-se dizer que é também *“o controlo das entradas e saídas de fluxos monetários num determinado exercício”* (Silva 2007, p. 21). Este conceito é bastante associado à obtenção de recursos financeiros que possibilitem à empresa/organização atingir e manter o seu nível de atividade desejada.

É fundamental que a gestão dos recursos financeiros seja feita da forma mais eficiente e rigorosa possível, pois, *“a responsabilidade dos Svc financeiros torna-se muito mais importante do que foi no passado porque, se no passado o desperdício era mau, hoje o desperdício pode ser fatal”* (Franco, 2003, p. 8). Nesse sentido é deveras importante que a informação seja transmitida de forma clara e sucinta para que não haja erros ou precipitações ao interpretá-la; logo é de fundamental importância compreender e avaliar o conteúdo das informações dentro e fora da organização. Para tal, é crucial o uso de Tecnologias de Informação (TI)¹⁶. As TI têm vindo a revolucionar as estruturas sociais, culturais e económicas, gerando novos comportamentos, nomeadamente no que respeita a modelos de negócio e gestão empresarial/organizacional.

Assim sendo, o Exército, tal como os outros ramos das FA utilizam o SIG/MDN que é um ERP¹⁷, baseado numa plataforma SAP R/3, que foi implementado em 2006, com o objetivo de *“otimizar a solução de TI do Ministério da Defesa no sentido de aumentar a eficiência e eficácia de uma forma sustentada (...). É uma oportunidade única para otimizar os Svcs de TI de toda a Defesa Nacional (...) e definir as bases do*

¹⁵ Cfr. <http://www.portaldaempresa.pt/>, consultado em 14 de Março de 2014, às 23h00m.

¹⁶ As TI podem ser definidas como sendo *“o conjunto de produtos ou serviços, conjunto de recursos, hardware/software (...), que permitem a recolha, armazenamento, transferência e utilização de dados”* (Nunes, 2009). Cfr. <http://www.knoow.net/cienciaeconempr/>, consultado em 14 de Março de 2014, às 23h45m.

¹⁷ Enterprise Resource Planning: *“são um conjunto integrado de programas que providenciam suporte às principais atividades organizacionais, como produção e logística, finanças e contabilidade, vendas e marketing, e recursos humanos”* (Gibson et al., 1999 apud Barnabé, 2007, p. 20), *“ajudando a partilha e difusão interna de dados e conhecimento, reduzindo custos, e fomentando a gestão de PN”* (Aladwani, 2001 apud Barnabé, 2007, p. 20).

modelo futuro de TI das FA.” (MDN, 2004, p. 6). Neste sentido acrescentamos que o uso do SIG é a ferramenta que acompanha a atividade diária dos Of do serviço, pelo que é deveras importante que o seu conhecimento e manuseamento seja um ponto assente para estes Of. No que toca a formação ministrada aos futuros Of, de referir que a AM, em conjugação com o TPO fornecem uma formação adequada, contudo, esta pode sempre ser aperfeiçoada.

1.8. Quadro de referência

O quadro de referência “*é uma generalização abstrata que situa o estudo no interior de um contexto e lhe dá uma significação particular, isto é, uma forma de perceber o fenómeno em estudo*” (Fortin, 2009, p.93), sendo contudo, necessário que a sua elaboração seja um processo que abarque os principais conceitos e a forma como estes vão estar ligados entre si. A mesma autora afirma por outras palavras que o Quadro de Referência “*representa as bases teóricas ou conceptuais da investigação, as quais permitem ordenar os conceitos entre si, de maneira a descrever, explicar ou prever relações entre eles. Qualquer investigação possui as suas próprias bases teóricas, que devem ser bem estruturadas e integradas no conjunto do estudo*” (Idem, p. 89).

O autor de referência no âmbito da metodologia científica foi Marie-Fabienne Fortin, com o seu livro *O Processo de Investigação da Conceção à Realização*. E também Sousa e Baptista, com o livro *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses, e Relatórios, Segundo Bolonha*. No âmbito do enquadramento teórico, tendo em conta a abrangência de conceitos, as principais referências foram as diversas publicações em revistas e não só, que tenham a ver com o SAM.

Capítulo 2

Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação

2.1. Tipo de estudo

Segundo Fortin (2009, p. 133), “o tipo de estudo descreve a estrutura utilizada segundo a questão de investigação que vise descrever variáveis ou grupos de sujeitos, explorar ou examinar relações entre variáveis ou ainda verificar hipóteses de causalidade”. O tipo de estudo resume-se ao modelo de abordagem perante o problema de investigação existente. Para dar resposta a QC e as QI, pode ser utilizado mais do que um método (Sarmiento, 2013).

Para a realização da presente investigação científica, recorreremos ao Estudo de Caso, que consiste “numa investigação aprofundada de um indivíduo, de uma família, de um grupo ou de uma organização. (...) É útil para explicar relações de causalidade entre a evolução de um fenómeno e uma intervenção” (Fortin, 2009 p. 164), é também a exploração de um fenómeno, onde o investigador recolhe informação detalhada, através do estudo de um grupo, de uma entidade, um caso, que é único, específico, diferente e complexo (Sousa, 2011). Neste trabalho de investigação pretende-se estudar um grupo (Of Subalt de AdMil) de uma organização (Exército) no sentido de apurar possíveis mais-valias que possam advir de uma eventual especialização (Log ou Fin) para a organização e grupo em questão, indo ao encontro com os conceitos apresentados pelos autores.

2.2. Amostra

Qualquer investigação pressupõe a recolha de dados, podendo esta ser obtida com a totalidade dos intervenientes, denominada de população, ou através de uma parcela da mesma. A população “é o conjunto de pessoas ou elementos a quem se pretende

generalizar os resultados e que partilham uma característica comum” (Coutinho, 2011, p. 85). A parcela que se retira da população, para elaborar o estudo, designa-se por amostra, que “é o conjunto de sujeitos de quem se recolherá os dados e deve ter as mesmas características das da população de onde foi extraída (...) é pois um grupo de sujeitos ou objetos selecionados para representar a população inteira de onde provieram” (Idem).

Sendo assim podemos definir a população como sendo o conjunto de todos os Of de AdMil que pela sua posição e experiência intervenham, não só na formação dos futuros Of de AdMil, mas também no planeamento a longo prazo do que se pretenderá desses Of, em suma, todos os Of de AdMil; pois tal como referiu o MGen Dias Coimbra (Entrevista de 11 de Abril de 2014, p. 2) *“é preciso olhar para o futuro, é preciso ter em conta as necessidades atuais e futuras do Serviço”*, ou seja, abrange um vasto leque de Of do Svc.

Ao selecionar-se a Amostra para este trabalho de investigação, tivemos em conta que *“a amostragem é o procedimento pelo qual um grupo de pessoas ou um subconjunto de uma população é escolhido com vista a obter informações relacionadas com um fenómeno, e de tal forma que a população inteira que nos interessa esteja representada”* (Fortin, 2009, p. 202), ou seja, selecionamos entidades que abarcassem todas as áreas de interesse do trabalho. A amostra foi selecionada tendo em conta a posição que os elementos que a compõem ocupam, tal como se constata no Apêndice C.

Atendendo ao transcrito anteriormente bem como a delimitação da abordagem, foram feitas as entrevistas, a Of Superiores que pela sua posição têm uma certa influência na formação dos futuros Of de AdMil ou que tenham influência na determinação das necessidades de pessoal para o Svc. Realizou-se também um Inquérito por Questionário (IQ) aos Of Subalt. Permitindo-nos assim abarcar a opinião de um grupo vasto de Of Subalt que desempenham várias funções que estão destinadas aos Of de AdMil. Foi inquirido um total de 40 Of Subalt, entre os quais 34 Tenentes e 6 Alferes. A caracterização da amostra relativa ao IQ encontra-se na Ilustração 1.

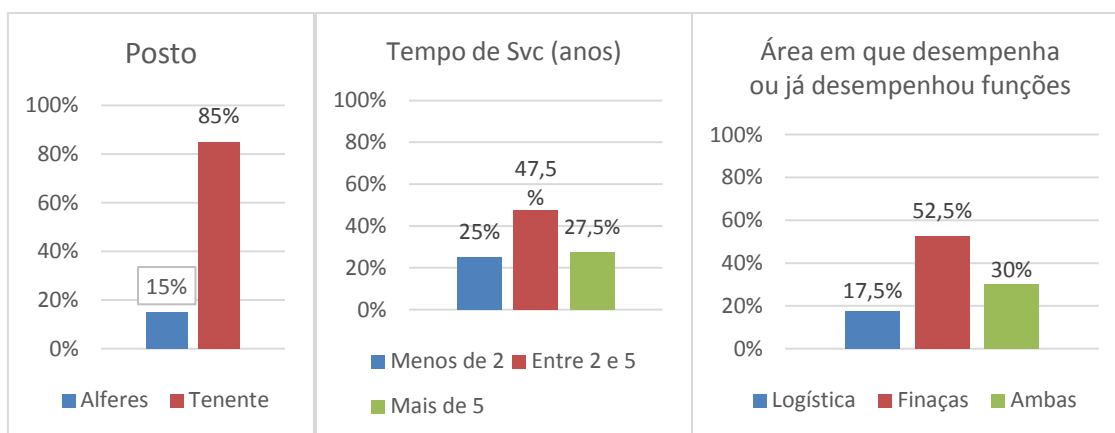


Ilustração 1 – Caracterização dos Elementos do IQ
 Fonte: Elaboração Própria, através dos dados obtidos do Google Drive

2.3. Instrumentos

A realização de uma investigação requer que sejam definidos métodos para a recolha de dados quer numa fase inicial, quer no decorrer da mesma. Sendo que “a escolha das técnicas de recolha de dados, devem ser adequadas aos objetivos que se pretendem atingir” (Sousa, 2011, p. 52). Segundo Fortin (2009, p. 239) “A natureza do problema de investigação determina o tipo de métodos de colheita de dados a utilizar. A escolha do método faz-se em função das variáveis e da sua operacionalização e depende igualmente da estratégia de análise estatística considerada”.

Na realização do presente trabalho de investigação, houve a necessidade de se optar por mais do que um método de recolha de dados. Numa fase inicial, recorreu-se a manuais, artigos e regulamentos. Bem como a realização de entrevistas exploratórias, visto que “contribuem para descobrir os aspetos a ter em conta e alargam ou retificam o campo de investigação das leituras” (Idem, p. 69), auxiliando-nos também, a perceber qual a melhor forma de abordar o tema.

Um dos métodos de recolha de informação utilizado foi a observação indireta. Segundo Quivy (2005, p. 165) existem dois tipos de observação: a observação direta¹⁸ e a observação indireta. Na observação indireta “o observador dirige-se ao sujeito para obter a informação procurada, em que o instrumento de observação é um questionário ou um guião de entrevista”.

¹⁸ A observação direta “é aquela em que o próprio investigador procede diretamente à recolha das informações (...) apela diretamente ao sentido de observação” (Quivy, 2005, p. 165).

Um questionário é “*um instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se, geralmente na inquirição de um grupo representativo da população em estudo*”. (Sousa, 2011, pp. 90-91). E um guião de entrevista “*é um instrumento para a recolha de informação na forma de texto que serve de base à realização de uma entrevista*” (Idem, p. 83).

Assim sendo, realizou-se um inquérito por questionário (IQ), dirigido aos Oficiais Subalternos e três guiões de entrevistas. Um guião do inquérito por entrevista (IE) foi dirigido a dois MGen, um Cor Tir e a dois TCor. Sendo que foi este IE que serviu de base para a Apresentação e Discussão dos Resultados. Os outros dois IE dirigiram-se um a um Capitão (Cap) da Força Aérea Portuguesa (FAP) e outro a dois Ten de AdMil.

As informações do IE foram recolhidas nos locais de trabalho dos entrevistados, de forma presencial ou através de envio de correio eletrónico. Os materiais ou ferramentas informáticas utilizadas foram: gravador de voz para armazenamento do conteúdo das entrevistas efetuadas; caneta e bloco de apontamentos; *Microsoft Excel* para tratamento estatístico dos dados recolhidos; e o *Google Drive* para realização de questionários *online*.

De forma complementar, Freixo (2010) afirma que as técnicas de recolha de dados mais usadas num procedimento metodológico como o Estudo de Caso são: a observação, a entrevista, a análise documental e o questionário. Sendo que foram estas as utilizadas nesta investigação.

2.4. Procedimentos

Os procedimentos para a presente investigação foram: pesquisa bibliográfica, entrevistas e questionários. Estes permitem “*colher informações junto dos participantes relativamente aos factos, às ideias, aos comportamentos, às preferências, aos sentimentos, às expectativas e às atitudes. (...) A entrevista refere-se a um processo planificado, de um instrumento de observação que exige dos que o executam uma grande disciplina. O questionário é um dos métodos de colheita de dados que necessitam das respostas escritas a um conjunto de questões por parte dos sujeitos*” (Fortin, 2009, pp. 245 e 249).

A investigação iniciou-se durante o primeiro semestre do ano letivo de 2012/2013, altura em que foi escolhido o tema do trabalho, e foi feita uma revisão de literatura inicial, com o intuito de se definir tanto a QC, e também as QI. Nesta altura foi também definido o objetivo geral e os objetivos específicos da investigação. Toda esta fase teve o acompanhamento e orientação do orientador.

A fita de tempo que foi previamente definida, aquando da realização do projeto de investigação, previa a realização do trabalho em dez semanas, e foi uma constante preocupação, no sentido de ser cumprida. Nessa fita de tempo estava previsto: revisão de literatura até ao final do primeiro terço; construção de instrumentos a serem utilizados no segundo terço; elaboração e aplicação das entrevistas, e questionário, e consequente análise e interpretação dos dados, no final do segundo terço; redação e revisão do TIA no último terço.

O local do Trabalho de Campo da investigação foi a AM Sede em Lisboa, por facilitar os encontros com o orientador, e também os deslocamentos para a realização das entrevistas. Durante toda a realização do trabalho, o orientador teve um papel preponderante, pois permitiu a realização de várias reuniões e acompanhou sempre as várias fases do trabalho e sugerindo linhas orientadoras para a realização do trabalho.

Capítulo 3

Caraterização do curso de mestrado de AdMil na AM e sua comparação com outras Instituições de Ensino Superior

3.1. Caraterização do Ensino Superior Militar – Academia Militar

O ensino superior português compreende o ensino universitário e o ensino politécnico. Segundo o Regulamento da AM, o ensino superior público militar ministrado por este estabelecimento de ensino está inserido no sistema do ensino superior público, ainda que adaptado à satisfação das necessidades do Exército, assim como da GNR, e caracteriza-se por¹⁹:

a) Visar a preparação de quadros altamente qualificados com competências e capacidade para comandar em situações de risco e de incerteza típicas do conflito armado, em resposta às exigências da segurança e da defesa nacional;

b) Uma formação científica de base de índole técnica e tecnológica, destinada a satisfazer as qualificações profissionais indispensáveis ao desempenho de funções técnicas no âmbito de cada uma das especialidades.

À AM compete, nos termos da lei, a concessão de equivalências e o reconhecimento de graus e de habilitações académicas²⁰. Assim sendo, a AM confere os graus académicos de Licenciatura e Mestrado. Entre todos estes, são alvo da nossa investigação o de Ciências de Administração para o Exército; e no grau de Mestrado do ensino superior público universitário militar, o de Administração Militar para o Exército²¹.

A AM está sujeita as normas do sistema de ensino superior público, e como tal tem de cumprir o que está estipulado por lei, no que diz respeito à atribuição dos graus de Licenciatura e de Mestrado, vigente para todo e qualquer estabelecimento de ensino superior. Os requisitos e as exigências para a atribuição do grau de Licenciatura e de

¹⁹ Cfr. Art.º 1º da Portaria n.º 22/2014. D.R. n.º 22, 1.ª série, de 31 de janeiro, p. 804.

²⁰ Cfr. N.º 4 do art.º 6º da Portaria n.º 22/2014. D.R. n.º 22, 1.ª série, de 31 de janeiro, p. 805.

²¹ Cfr. d) n.º1 da NEP 503/5ª da AM de 1 de Junho de 2013, pp. 1-2.

Mestrado, estão estipulados no Decreto-lei nº 115/2013 de 7 de Agosto, que aprova o regime jurídico dos graus académicos e diplomas do ensino superior. Neste DL estão estipuladas as exigências para os discentes²², bem como dos estabelecimentos e respetivo corpo de docentes.

3.2. Plano de Estudos do Curso de Administração Militar

A AM confere aos futuros Of de AdMil o grau académico de Mestrado, após a obtenção de 300 ECTS²³, sendo este denominado por Mestrado Integrado em AdMil. Os primeiros três anos de frequência do curso são titulados com o grau de licenciatura no final de 180 créditos (ECTS) de formação, correspondentes aos primeiros seis semestres curriculares de trabalho. Os dois anos seguintes completam os restantes créditos, sendo que 60 destes estão destinados ao TPO²⁴. As UC²⁵ estão distribuídas em três áreas, nomeadamente: UC da área estritamente académica; disciplinas de educação física e desportos e das disciplinas de adestramento militar²⁶.

O atual plano de estudos do curso de AdMil está desenhado tendo em conta as funções na área das Fin que os futuros Of irão desempenhar. Este facto é evidenciado, por exemplo, quando constatamos que dos 300 créditos que compõem o MIAAdMil, 108 créditos (60%) destinam-se à área científica de Economia, Gestão e Administração (H1: Área Fin), e 32 créditos (10,6%) à área científica de Organização, Tática e Log (M1: Área Log).

No nosso entender, para que ocorra uma eventual especialização, seria necessário que houvesse uma reestruturação no plano de estudos. E para tal, foi elaborada uma proposta de plano de estudo com vista a haver a especialização nas duas áreas, que apresentamos no Apêndice A.

²² Para a Licenciatura ver Anexo D; Para o Mestrado ver Anexo E.

²³ ECTS: European Credit Transfer System (Sistema Europeu de Transferência de Créditos): criado com o objetivo de gerar procedimentos comuns que garantam o reconhecimento da equivalência académica dos estudos efetuados noutros países. É um instrumento que favorece a transparência, fomenta as relações entre instituições e aumenta as opções dos estudantes. (Direção Geral do Ensino Superior, 2014). Cfr. <http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt>, consultado a 04 de Abril de 2014, às 16h00m.

²⁴ Ver Anexo B – Estrutura Curricular e Plano de Estudos do Mestrado integrado em AdMil.

²⁵ Unidade Curricular é “a unidade de ensino com objetivos de formação próprios que é objeto de inscrição administrativa e de avaliação traduzida numa classificação final” (Cfr. a) art.2º do Regulamento de Estudos de Licenciatura).

²⁶ Cfr. Nº1 da NEP 503/5ª da AM de 1 de Junho de 2013, p. 1.

A AM goza de autonomia científica²⁷, pedagógica²⁸, cultural, administrativa e disciplinar. Estas dão à AM a capacidade de alterar os planos de estudos²⁹ e definir o objetivo das UC, estando para tal sujeitas a aprovação do membro do Governo responsável pela área da Defesa Nacional, sob proposta do CEME, precedida de pareceres do Conselho Científico ou Técnico-Científico, do Conselho Pedagógico e do Conselho do Ensino Superior Militar³⁰. A reestruturação do Plano de Estudos realiza-se desde que se justifique na vertente prática para o melhor cumprimento das missões que os futuros Of haverão de desempenhar, ou seja, a formação deve estar adequada ao “produto final” que se pretende obter.

Um exemplo da possibilidade supra mencionada é a recente reestruturação efetuada ao Plano de Estudos do curso de AdMil. Uma vez que, o curso de AdMil é essencialmente um curso de gestão, vocacionado para as funções na área das Fin que os futuros Of irão desempenhar, a principal finalidade da reestruturação foi a de efetuar uma aproximação aos requisitos impostos pela Ordem dos TOC, de modo a ser reconhecido, permitindo a inscrição para apresentação ao exame de admissão à OTOC.

3.3. Plano de Estudos dos cursos equivalentes ao de AdMil nos outros Ramos das FA – Força Aérea Portuguesa (FAP) e Armada Portuguesa (AP)

3.3.1. Plano de Estudos do curso na Academia da Força Aérea (AFA)

²⁷ A autonomia científica concretiza -se na capacidade de definir, programar e executar a investigação e demais atividades científicas (Cfr. n.º 2 do art.7º do Regulamento da AM).

²⁸ A autonomia pedagógica concretiza -se na capacidade para elaborar os planos de estudos, definir o objeto das unidades curriculares, definir os métodos de ensino, afetar os recursos e escolher os processos de avaliação de conhecimentos (Cfr. n.º3 do art.7º do Regulamento da AM).

²⁹ Os planos de estudos são estruturados de forma a assegurar a educação integral do aluno nos domínios da formação académica, científica, técnica, social e humanística, em simultâneo com a formação militar, comportamental e física, o treino e a atividade militar adequados ao objetivo de cada curso e com a distribuição equilibrada pelos períodos curriculares que o constituem (Cfr. n.º2 do art.70 do Regulamento da AM).

³⁰ Cfr. N.º1 do art.º 70º da Portaria n.º 22/2014. D.R. n.º 22, 1.ª série, de 31 de janeiro, p. 821.

A estrutura da FAP (ver Anexo F) permite constatar que este ramo das FA possui, entre outros, a Direção de Fin da Força Aérea³¹ e o Comando da Log da Força Aérea³², sendo que ambos se encontram na dependência hierárquica do CEMFA. Sendo estes dois, os principais órgãos da estrutura administrativa do ramo.

Academia da Força Aérea (AFA), tal como a AM, é um ESPUM, cuja missão é “*formar os Of dos quadros permanentes da FA, habilitando-os ao exercício das funções que estatutariamente lhes são cometidas, conferir as competências adequadas ao cumprimento das missões específicas da FAP*” (Força Aérea Portuguesa, 2014)³³. No que diz respeito à formação neste estabelecimento, e que são de interesse para esta investigação, há que referir o curso de Administração Aeronáutica (ADMAER), condicente ao grau de Mestrado, e o Estágio Técnico em Abastecimento (TABST), que fornece o grau de Licenciatura.

O plano de estudos do curso de Mestrado em Ciências Militares e Aeronáuticas, na especialidade de ADMAER³⁴ enquadra-se na área científica de gestão e de especialização em contabilidade, fiscalidade e Fin empresariais. Tem unidades curriculares equivalentes às dos planos de estudos dos cursos de Licenciatura em Gestão e Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Fin Empresarias do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG). O curso é frequentado nos três primeiros anos na AFA e nos três subsequentes no ISEG, estando acreditado pela ordem dos Economistas e pela Câmara dos Técnicos Of de Contas (AFA, 2014).

Tendo em conta o exposto, constata-se algumas diferenças consideráveis relativamente à formação ministrada aos alunos da área equiparada no Exército, no caso, a formação dos Of de AdMil. Uma destas diferenças e talvez a mais relevante, é o facto dos Of ADMAER terem a sua formação dividida em duas fases, sendo a última, tal como refere Costa (entrevista de 10 de Março de 2014, p. 2.) “*ministrada através do protocolo com o ISEG onde frequenta parte do curso em Contabilidade, Fiscalidade e Fin Empresariais, em conjunto com os alunos civis desta instituição*”. De referir ainda, que a Dissertação de Mestrado deste curso tem de ser obrigatoriamente na área científica de economia e gestão, tal como se constata no Anexo G deste trabalho.

³¹ Assegura a administração dos recursos financeiros postos à disposição da Força Aérea de acordo com os planos e diretivas aprovadas pelo Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA). (Cfr. <http://www.emfa.pt/www/unidade-32>, consultado em 16 de Março de 2014, às 19h59m.)

³² Administrar os recursos materiais, de comunicações e sistemas de informação e infraestruturas da Força Aérea, para a execução dos planos e diretivas superiormente aprovados pelo CEMFA (Cfr. <http://www.emfa.pt/www/unidades/>, consultado em 16 de Março de 2014, às 20h07m.)

³³ Cfr. <http://www.emfa.pt/www/po/unidades/>, consultado em 18 de Fevereiro de 2014, às 22h39m

³⁴ Ver Anexo G – Plano de Estudos ADMAER

Os Of formados nesta área desempenham funções de âmbito militar e da respetiva especialidade, nomeadamente a gestão dos recursos financeiros e logísticos atribuídos à FAP ou, mais globalmente, ao nível do MDN. Exercem atividades de planeamento, execução, gestão Financeira, orçamental e de intendência, prestação de contas e auditoria Financeira das Unidades, órgãos ou Svc da FAP, em território nacional ou quando destacadas em missões internacionais. Fora estas funções desempenham também funções implícitas a qualquer Of, independentemente do ramo, tais como funções de comando, chefia ou de direção. Podem ainda desempenhar cargos de natureza militar ou diplomática em organizações internacionais ou junto de embaixadas no estrangeiro (AFA, 2014).

Relativamente ao curso para Of TABST, este é frequentado por militares que já possuem um grau académico superior e tem a duração de três semestres letivos. Os dois primeiros semestres contemplam formação nas áreas curriculares de ciências militares e especialização militar, comando e liderança, formação militar e língua inglesa. O último semestre confere os conhecimentos nas áreas de especialização essenciais para o desempenho futuro, como Of do quadro permanente, em funções de direção e execução de atividades relacionadas com a identificação e determinação das necessidades de recursos materiais e a sua administração (Idem).

A diferenciação entre as duas especialidades é estrutural. De uma forma resumida “*as funções são desempenhadas dentro das suas áreas de competência. A especialidade ADMAER numa vertente mais Financeira (planeamento orçamental, execução de despesa, etc.) e de intendência (gestão de barbearia, sapateiro, etc.) e a especialidade TABST numa ótica de gestão de materiais (compra, distribuição dentro da organização, venda, abate, inventário, etc.)*” (Costa, entrevista de 10 de Março de 2014, p. 2).

3.3.2. Plano de Estudos do curso na Escola Naval

A organização da Armada Portuguesa (ver Anexo H) rege-se pelos princípios da eficácia na perspetiva da missão, do conceito do duplo uso ao nível operacional, da otimização estrutural e do equilíbrio genético, em articulação, e em alguns casos complementaridade, com o MDN, o Estado-Maior-General das FA (EMGFA) e com os outros ramos (Armada Portuguesa, 2014).

A Escola Naval é um estabelecimento de ESPUM destinado a formar os Of dos QP da Marinha Portuguesa mediante a realização de cursos e outras atividades complementares de ensino (Armada Portuguesa, 2014)³⁵. Ao contrário da FAP, e tal como no Exército, a Marinha forma os Of sem conferir uma especialização em Log ou em Fin, ou seja, forma os Of em Administração Naval, com Mestrado Integrado.

Os Of habilitados com o curso de Administração Naval estão preparados para chefiar o Svc de abastecimento dos navios, dirigir, inspecionar e executar atividades no âmbito da organização e gestão dos recursos financeiros, participar na direção, inspeção e execução das atividades relativas ao abastecimento da Marinha e das atividades relativas às tecnologias da informação, na organização e racionalização do trabalho, análise ocupacional e investigação operacional (Idem). Encontra-se em Anexo o plano de estudos do curso Mestrado em Ciências Militares Navais, na especialidade de Administração Naval (Ver Anexo I).

3.4. Comparação do Plano de Estudos do curso de AdMil com Estabelecimentos de Ensino Superior Universitário

3.4.1. Cursos na Vertente Financeira

Neste subcapítulo serão apresentados os planos de estudo de uma licenciatura e de dois mestrados de cursos na vertente financeira, ministrados no ISEG e na Universidade de Coimbra. A escolha destes cursos prende-se ao facto de que os seus planos de estudo possuem, em termos de UC e seus conteúdos, as características que pretendemos propor sobre a especialização na vertente financeira. Ou seja, contêm a base das unidades curriculares da especialização em Fin, que se encontra em Apêndice neste trabalho de investigação (Ver Apêndice A).

– Licenciatura em Finanças no ISEG

O objetivo principal da licenciatura em Fin é dotar os alunos com os conhecimentos indispensáveis para desenvolverem uma carreira na área Financeira. Esta

³⁵ Cfr. <http://escolanaval.marinha.pt/>, consultado em 17 de Março de 2014, às 10h00m.

é uma área de confluência dos conhecimentos de economia, de gestão de empresas, de métodos quantitativos e de outras ciências sociais. A licenciatura em Fin abarca prioritariamente, as vertentes dos mercados financeiros e dos seus agentes, bem como a atividade económica do Estado e o sistema de Fin públicas (ISEG, 2014a)³⁶. O plano de estudos deste curso encontra-se disponível no Anexo J.

– Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais no ISEG

O curso está organizado em quatro semestres, perfazendo 120 créditos. Os dois primeiros semestres são integralmente preenchidos com a componente curricular num total de 60 créditos.

O Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais tem por principais objetivos formar quadros com elevada competência técnica nos seguintes domínios da área Financeira: Contabilidade, Fiscalidade Empresarial, Finanças Empresariais e Gestão de Empresas, dando-lhes a conhecer o quadro teórico e as competências que os profissionais desta área necessitam de possuir para poderem contribuir no processo de criação de valor das organizações em que se inserem. Dotar os profissionais de áreas afins (e.g. banca de investimento) que periodicamente necessitam de utilizar a informação gerada nos sistemas contabilísticos e financeiros (ISEG, 2014b)³⁷. O plano de estudos deste curso encontra-se disponível no Anexo K.

– Mestrado em Contabilidade e Finanças na Universidade de Coimbra

Este curso tem por objetivo desenvolver as capacidades e os conhecimentos técnicos dos responsáveis pelas diversas organizações, bem como proporcionar - a quem pretenda seguir carreira na área da contabilidade e Fin - a oportunidade de aprofundar estas matérias.

Estrutura Curricular: O Mestrado tem uma duração de 2 anos e está organizado em 4 semestres. Admite duas vias curriculares: percurso científico que se conclui pela elaboração de dissertação de mestrado e o percurso profissional, envolvendo a realização de estágio e respetivo relatório ou a realização de um trabalho de projeto. O primeiro ano do Mestrado envolve a aprovação em 10 unidades curriculares a que corresponde o total de 60 ECTS, em qualquer dos percursos alternativos. No segundo

³⁶ Cfr. <https://aquila1.iseg.ulisboa.pt/>, consultado em 21 de Março de 2014, às 07h56m.

³⁷ Cfr. <https://aquila4.iseg.ulisboa.pt/aquila/>, consultado em 21 de Março de 2014, às 09h01m.

ano do Mestrado, o percurso científico envolve a elaboração de uma dissertação de Mestrado, no total de 60 ECTS. (...) O relatório de estágio e o trabalho de projeto, fundamentais para a conclusão do segundo ano, valem 42 ECTS (Universidade de Coimbra, 2014)³⁸, tal como podemos observar no Anexo L.

3.4.2. Cursos na vertente Logística

Neste subcapítulo serão apresentados os planos de estudo de dois mestrados de cursos na vertente Log, ministrados no Instituto Superior de Ciências Trabalho e Empresas (ISCTE), e no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP). A escolha destes cursos prende-se ao facto de que os seus planos de estudo possuem, em termos de UC e seus conteúdos, as características que pretendemos propor sobre a especialização na vertente Log. Ou seja, contêm a base das unidades curriculares da especialização em Log, que se encontra em Apêndice neste trabalho de investigação (Ver Apêndice A).

– Licenciatura em Gestão Industrial e Logística no ISCTE

Tem como principal objetivo preparar profissionais com competências base em gestão e com competências específicas nas áreas da Log, Svc, tecnologias e gestão industrial, de forma a poderem gerir, de modo integrado, os sistemas e processos em que a gestão se fundamenta. O curso tem a duração de três anos, e os alunos atingem um total de 180 ECTS (Ver Anexo M). Os licenciados em Gestão Industrial e Log estarão preparados para o desempenho de um leque vasto de funções, de onde se destacam: Gestão Log e distribuição; Planeamento de processos ao longo da cadeia de abastecimento; Gestão de operações e de processos na indústria e nos Svc; Gestão de projetos; Gestão da qualidade; Gestão de sistemas tecnológicos; Gestão de sistemas de informação para a gestão. (ISCTE, 2014)³⁹.

– Mestrado em Logística no ISCAP

³⁸ Cfr. <http://www.uc.pt/feuc/mestrados/>, consultado em 21 de Março de 2014, às 09h37m.

³⁹ Cfr. <http://ibs.iscte.pt/Cursos/licenciaturas/>, consultado em 21 de Março de 2014, às 11h00m.

O Mestrado em Logística visa assegurar aos participantes, uma formação sólida na área da gestão e organização industrial, bem como garantir-lhes a aquisição de competências na especialidade da logística. Como objetivos específicos salientam-se: a formação em gestão dos fluxos de materiais, de informação e dos processos produtivos e logísticos, segundo os paradigmas mais recentes; a utilização de métodos, técnicas e instrumentos da gestão, de modo a que os participantes utilizem os seus conhecimentos de forma integrada na análise e resolução de problemas das organizações; e a promoção de uma atitude geral de valorização da capacidade de iniciativa e de dinâmica individual, indutora de fenómenos de inovação e empreendedorismo (ISCAP, 2014)⁴⁰. O plano de estudos do curso encontra-se disponível no Anexo N.

3.5. A especialização do curso de Serviço de Material (SMat) na AM

A AM leciona os cursos de Engenharia Eletrotécnica Militar, na especialidade de Material e o curso de Engenharia Mecânica Militar, ambos adstritos ao SMat. A formação destes cursos inclui a frequência de quatro anos na AM, dois anos no Instituto Superior Técnico e a frequência do TPO SMat. A frequência do 1º ano (dois semestres) é comum a todos os cursos de Engenharia. No 2º ano os cadetes optam por uma das armas ou serviço disponíveis para as engenharias, entre os quais os dois cursos supra mencionados do Serviço de Material. Ambos têm uma duração normal de doze semestres e os formandos têm que obter um total de 360 ECTS. Os planos de estudo destes cursos são diferenciados, tendo como parte comum a formação militar. A engenharia eletrotécnica na especialidade de material e a engenharia mecânica formam assim um dos Svc do Exército Português, o SMat⁴¹.

⁴⁰ Cfr. <http://www.iscap.ipp.pt/site/php/mestrados.>, consultado em 21 de Março de 2014, às 15h10m.

⁴¹ O SMat é o Svc do Exército Português responsável pelos assuntos de carácter técnico respeitantes à aquisição, manutenção e reabastecimento do material que não seja especificamente da competência de outras armas ou Svc.

Capítulo 4

Caraterização das Funções desempenhadas por um Of de AdMil na área Logística e na área Financeira

4.1. Funções desempenhadas por um Oficial de Administração Militar

As funções que o Of formado em AdMil pela AM deve estar apto a desempenhar, são definidas pelo Exército e são as seguintes (Academia Militar, 2014)⁴²:

Pela formação científica de base recebida, adquirir os conhecimentos e a dinâmica intelectual, essenciais ao permanente acompanhamento do saber;

Pela formação científica de índole técnica que lhes foi ministrada, satisfazer as qualificações profissionais indispensáveis ao desempenho das funções específicas do Svc, nomeadamente:

- Comandar subunidades de escalão pelotão;
- Desempenhar a função de adjunto de companhia;
- Desempenhar a função de Adjunto Financeiro de uma SecLog [atualmente designa-se por Chefe da Subsecção Financeira (ChSubsecFin)];
- Desempenhar a função de instrutor de matérias de formação geral militar e/ou específicas de formação de Of, sargentos e praças do Svc;
- Desempenhar as funções previstas no RGSUE⁴³ compatíveis com o posto.

Frequentar cursos de especialização e pós-graduação, em particular os que possibilitem a promoção e a qualificação.

O Despacho 335/94 de 30 Janeiro de 1995 (art.º 1.º) faz referência das atribuições da SecLog, em que se pode constatar que, no que diz respeito às SecLog, estas têm uma parte Log e outra Financeira⁴⁴. É importante referir que apesar do

⁴² Cfr. <http://www.academiamilitar.pt/administracao>, consultado em 1 de Março de 2014, às 11h27m.

⁴³ Regulamento Geral do Serviço nas Unidades do Exército.

⁴⁴ Das alíneas a) à g) do art.º 1.º da Secção I, faz-se menção das atribuições referentes a parte Logística, enquanto das alíneas h) à v) referentes a parte Financeira.

ChSubsecFin estar organicamente incluído na SecLog⁴⁵, desempenha funções que para
o entender deste

⁴⁵ Cfr. Nº1 art.º 3º do Despacho 335/94. D.R. nº 25, 2.ª série de 30 Janeiro de 1995, p. 1157.

trabalho de Investigação, são da área Fin. As funções a desempenhar por um Of de AdMil não são especificadas por postos pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP)⁴⁶, ou seja, descreve-as de forma generalizada, como se constata no Anexo A.

4.2. Caracterização das Funções desempenhadas por um Oficial de Administração Militar na área Logística

A Log é hoje bastante abrangente e indispensável para qualquer organização, sendo que tendo em conta o avanço tecnológico e o surgimento das diversas técnicas e métodos, com esta relacionados, as organizações devem procurar atualizar-se constantemente. *“A área de atuação dos profissionais de logística abarca praticamente todas as organizações, de todos os sectores de atividade, públicas e privadas, grandes e pequenas, transportadoras, hospitais, hotéis e outras”* (Moura, 2007, p.99).

No Exército as funções relacionadas com a área Log (no caso dos Of) são desempenhadas de modo geral por Of de Qualquer Arma ou Serviço (QQAS), isto é, na esmagadora maioria dos casos, sem especialização ou formação condicente.

A evolução das estruturas Log tem acompanhando a evolução organizacional e tecnológica, verificando-se que as estruturas organizacionais rígidas e fechadas têm vindo a utilizar soluções mais flexíveis. Neste sentido, segundo o PDE_4-00_Log (2007, p. 1 – 2), *“a conceptualização dos modelos estruturais, divide-se em macroestrutural (enquadramento global da Log no Exército e nas FA) e em microestrutural (organização interna das atividades Log). Ao nível macroestrutural, o modelo organizacional utilizado no Exército assenta numa estrutura funcional. As atividades são agrupadas por funções Log, ou seja, numa dada estrutura organizacional são agrupados todos os assuntos sobre que a mesma se debruça. Ao nível da microestrutura (brigadas, batalhões e companhias), a estrutura é divisional”*. A responsabilidade depende de uma entidade com relativa autonomia (função da perceção da realidade, necessidades e capacidades locais), dispondo de maior descentralização e permitindo tomar decisões rápidas.

⁴⁶ O IEFP, IP, é o Svc público de emprego nacional e tem por missão promover a criação e a qualidade do emprego e combater o desemprego, através da execução de políticas ativas de emprego, nomeadamente de formação profissional. Foi Criado pelo DL n.º 519-A2/79, de 29 de dezembro (Cfr. <http://www.iefp.pt/iefp/sobre/instituicao/>, consultado em 2 de Março de 2014, às 19h52m.).

A SecLog nas U/E/O articula-se da seguinte forma⁴⁷: Chefe; Adjunto Financeiro; Tesoureiro; Subsecção de Recursos Materiais; e Subsecção de Recursos Financeiros.

4.2.1. Direções sob alçada do Comando da Logística (Cmd Log)

O Cmd Log assegura as atividades do Exército no domínio da administração dos recursos materiais e financeiros, de acordo com os planos e diretivas superiores⁴⁸. Ao Cmd Log incube ainda: exercer a autoridade técnica no âmbito da administração dos recursos materiais e financeiros; participar na elaboração de estudos e planeamentos de estado-maior que lhe sejam solicitados; e colaborar com o Estado-Maior do Exército na fixação dos padrões e características técnicas, em obediência a especificações operacionais, a que devem obedecer os equipamentos e materiais do Exército⁴⁹.

4.2.1.1. Direção de Material e Transportes (DMT)

A DMT executa a gestão integrada das funções logísticas Reabastecimento, Transporte, Manutenção e Serviços de Campanha, de acordo com as diretivas superiores exceto as referentes à aquisição e alienação de abastecimentos. À DMT compete ainda, entre outras, as seguintes tarefas: realizar estudos sobre técnicas de reabastecimento e logística dos materiais; efetuar a gestão dos artigos incluídos no canal de reabastecimento; compilar elementos estatísticos e informativos das atividades do seu âmbito de atribuições; elaborar e promover a aprovação dos planos de transporte do Exército, bem como o seu acompanhamento e atualização; promover a execução do despacho alfandegário do material destinado ao Exército e apoiar os movimentos de tropas e material no interior e exterior do território nacional; controlar os artigos à carga do Exército, incluindo a sua localização, situação operacional e dados estatísticos de gestão; garantir a ligação entre as FND e as estruturas logísticas, para a concretização

⁴⁷ Cfr. N.º 1 art.º 3º do Despacho 335/94. D.R. n.º 25, 2.ª série de 30 Janeiro de 1995, p. 1157.

⁴⁸ Cfr. N.º 1 art.º 20º do Decreto-Lei n.º 61/2006. D.R. n.º 57, 1.ª - série - A de 21 de Março, p. 2048.

⁴⁹ Cfr. N.º 2 art.º 15 do Decreto-Regulamentar n.º 74/2007. D.R. n.º 125, 1.ª série de 2 de Julho, p. 4170.

do apoio a essas forças; e garantir a atualização da base de dados logística do Exército (Exército Português, 2014b)⁵⁰.

4.2.1.2. Direção de Aquisições (DAq)

A DAq efetua a aquisição de bens e serviços e a realização de empreitadas de obras públicas necessárias à satisfação das necessidades do Exército, bem como a alienação de materiais e equipamentos incapazes. É responsável por planear, propor e garantir os recursos financeiros, necessários ao cumprimento da sua missão. À DAq compete ainda: preparar, de acordo com o regime geral das despesas públicas, das regras da contabilidade pública e demais legislação subsidiária, a elaboração das peças processuais e a obtenção dos despachos necessários ao lançamento dos procedimentos contratuais; garantir o cumprimento das formalidades administrativas, jurídicas e financeiras e a coordenação e constituição dos Júris e Comissões adequados aos procedimentos de aquisição; e garantir o pagamento contratualmente previsto, após a receção e aceitação definitiva dos bens e serviços adjudicados (Exército Português, 2014c)⁵¹.

4.2.2. Companhia de Reabastecimentos e Serviços (CReabSvc)

A CReabSvc (Força de Apoio Geral), localizada na EPS, *“tem como missão garantir os serviços de campanha a uma Brigada e fornece a componente de reabastecimento para constituir uma CReabTransp de um BApSvc/Brig. Fornece módulos de Reabastecimento e Serviços de Campanha para apoio até 3 (três) unidades de escalão Batalhão, dentro ou fora do Território Nacional. (...) Esta Companhia é cada vez mais solicitada, o que demonstra a sua utilidade e importância a nível logístico no âmbito do Apoio de Serviços”* (Ribeiro, 2008, pp. 16-18).

⁵⁰ Cfr. <http://www.exercito.pt/sites/DMT/Paginas/>, consultado em 7 de Março de 2014, às 20h03m.

⁵¹ Cfr. <http://www.exercito.pt/sites/DA/Paginas/>, consultado em 8 de Março de 2014, às 08h09m.

4.2.3. Tarefas, Atividades ou Cargos Absorvidos com a extinção do Curso de Pessoal e Secretariado

O DL n.º 37/2008 de 5 de Março estabelece a extinção da Escola Superior Politécnica do Exército (ESPE), que ministrava entre outros cursos, o curso de Pessoal e Secretariado (PESSECR) com Bacharelato em Secretariado e Gestão - destinado ao ingresso no Quadro Técnico (QT) PESSECR. Esta extinção surgiu no âmbito da adesão ao processo de Bolonha, visto que por questões de eficiência e de eficácia, a par da racionalização e operacionalização dos recursos materiais e humanos, tal como consta no mesmo DL, “*procede-se à extinção (...) da ESPE e à criação de departamentos de ensino politécnico, (...) na AM, procurando-se maximizar e potenciar a formação superior politécnica*”⁵².

As UC ministradas neste curso, abrangiam sobretudo, o Sistemas de Avaliação de Desempenho, os Sistemas de Recompensas, Legislação Militar, Justiça e Disciplina Militares, isto na área de Pessoal. Já no que concerne ao Secretariado, as UC eram específicas deste. O curso era também composto pela frequência do Tirocínio. Nesta fase os formandos tinham a oportunidade de abordar matérias sobre: Justiça e Disciplina, Matrícula e Mobilização, Recrutamento e Abonos e Descontos. Bem como Secretarias Militares e Centros de Documentação na parte referente ao Secretariado (Torrão *et al.*, 2013).

Este curso, uma vez extinto, eliminou algumas áreas. De modo a explicitar essas áreas mais ao pormenor, encontra-se no Anexo N, uma abordagem mais aprofundada sobre o assunto. Tal permitir-nos-á analisar até que ponto algumas destas matérias poderão eventualmente ser recuperadas, sobretudo pela área específica profissional de Log.

4.3. Caracterização das funções desempenhadas por um Oficial de Administração Militar na área Financeira

Para nos auxiliar a perceber as funções desempenhadas por um Oficial de AdMil na área Financeira, optamos por fazer antes o enquadramento da Estrutura

⁵² Cfr. Decreto-Lei n.º 37/2008. D.R. n.º 46, 1.ª série de 5 de Março, p. 1382.

Administrativa e Financeira do Exército. De modo a determinar as áreas em que os Of de AdMil desempenham as funções, bem como a forma como se enquadram dentro da mesma estrutura.

O Exército é dotado de autonomia administrativa⁵³ e a sua administração Financeira rege-se pelo regime geral da contabilidade pública. O Exército, através dos seus órgãos, dispõe das receitas provenientes de dotações que lhe sejam atribuídas no Orçamento do Estado⁵⁴. Compete ao General CEME a sua administração Fin e patrimonial. Para apoiar o CEME no exercício da função de controlo e avaliação, existe na sua direta dependência, a Inspeção Geral do Exército (IGE), que é um órgão de inspeção e fiscalização⁵⁵.

Os OCAD's, segundo o DL n.º 231/2009, de 15 de Setembro, têm carácter funcional e visam assegurar a direção e execução de áreas ou atividades específicas essenciais, de acordo com as orientações superiormente definidas (Cfr. n.º 1 art.º 12º, p. 6424). São OCAD's os seguintes: Cmd Pess, Cmd Log, e CID (Cfr. n.º 2 art.º 12º, p. 6424). O mesmo DL estabelece ainda que é um OCAD, o Cmd Log que assegura as atividades do Exército no domínio da administração dos recursos materiais e financeiros (Cfr. n.º 1 art.º 14º, p. 6425), daí se encontrarem na sua direta dependência a DFin, a DMT e a DAq.

A estrutura Financeira do Exército baseia-se em dois níveis principais: a DFin e as U/E/O comportando SecLog.

A DFin é um órgão técnico na dependência do Cmd Log, que segundo Fernandes (2008, p. 8) “*constitui-se assim como a entidade máxima que superintende a função administrativa e Fin no Exército*”, estabelece que, a DFin, entre outras atribuições: “*Propõe as normas de execução necessárias ao funcionamento da administração Fin; Promove a execução e o controlo do orçamento; Garante a prestação de contas correntes com os organismos que tenham relação (...); Promove a contabilização, a liquidação e o pagamento de todos os vencimentos; Participa na realização de estudos e planeamento de estado-maior que lhe forem solicitados pelos órgãos competentes (...)*”⁵⁶. Sendo-lhe exigida o cumprimento das leis da contabilidade pública e

⁵³ Os Serviços e organismos dispõem de créditos inscritos no Orçamento do Estado e os seus dirigentes são competentes para, com carácter definitivo e executório, praticarem atos necessários à autorização de despesas e seu pagamento, no âmbito da gestão corrente (Cfr. art.º 3º do DL 155/92. D.R. n.º 172, 1.ª série – A de 28 de Julho, p. 3502).

⁵⁴ Cfr. Art.º 5.º do Decreto-Lei n.º 231/2009. D.R. n.º 179, 1.ª série de 15 de Setembro, p. 6423.

⁵⁵ Cfr. Art.º 1º do Decreto Regulamentar n.º 69/2007. D.R. n.º 123, 1.ª série de 28 de Junho, p. 4140.

⁵⁶ Cfr. Art.º 25 do Decreto Regulamentar n.º 74/2007. D.R. n.º 125, 1.ª série de 02 de Julho, p. 4173.

organização administrativa por parte das U/E/O, e “promove, junto da DGO, a libertação dos meios financeiros”⁵⁷. É pois “o órgão com a mais elevada posição de responsabilidade na Organização com capacidade para fornecer a informação de gestão ao Comando do Exército” (Fernandes (2008, p. 8).

A administração dos recursos materiais e financeiros nas U/E/O é regulada por dois diplomas principais: DReg n.º 70/94, de 21 de Dezembro, do MDN e o Despacho 335/94 do CEME, de 21 de Dezembro. As SecLog são o órgão de execução da gestão Log e Fin da U/E/O, sob orientação do seu Cmdt/Dir/Ch, responsável pelas atividades deste âmbito⁵⁸.

4.3.1. Funções desempenhadas por um Oficial de Administração Militar na área Financeira

Como já referido no início deste capítulo, existe um conjunto de funções que o Of (Subalt) formado em AdMil pela AM deve estar apto a desempenhar, e no que diz respeito a área Financeira, a função de ChSubsecFin de uma U/E/O (v.g. antigo Adjunto Financeiro de uma Secção Log que se constitui como um consultor nesta área para o Cmdt/Dir/Ch). Os Of podem também vir a desempenhar funções de Oficial de Fin de uma Força Nacional Destacada (FND), de Adjunto da Secção Contabilidade e Prestação de Contas da Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade da DFin, e ainda de Consultor para a Área Financeira da Secretaria-Geral do MDN.

Analisando o plano de estudos do curso de AdMil, fica patente a ideia de que há uma grande aposta na formação para garantir que os futuros Of estejam aptos a desempenhar as funções supra mencionadas, de um modo eficaz.

4.3.2.. Chefe da Subsecção Fin de uma U/E/O

Segundo o Despacho 335/94, de 21 de dezembro, do MND, a Subsecção Financeira de uma U/E/O encontra-se inserida na Secção Log. As competências do

⁵⁷ Idem.

⁵⁸ Cfr. N.º 2 do art.º 1º do DReg n.º 70/94. D.R. n.º 293, 1.ª série-B de 21 de Dezembro, p. 7302.

ChSubsecFin encontram-se discriminadas no art.º 6º do mesmo Despacho⁵⁹. Neste, toda esta panóplia de atividades materializam a atividade diária do ChSubsecFin.

Assim sendo ao ChSubsecFin compete: *“Coordenação de assuntos do âmbito financeiro; Aconselhamento ao chefe da Secção Log quanto aos preceitos legais e regulamentares, diretivas superiores e outros assuntos do âmbito da gestão Fin; Informar e assinar todos os documentos de receita e despesa, relatando as operações a que respeitam e os aspetos relacionados com a legalidade e cabimento a verba; Fazer a apreciação e aprovação das contas das cantinas, messes, bares, salas de convívio; Efetuar controle relativamente aos valores existentes em cofre; Tratar do arquivo (Orçamental e Patrimonial) e arrumação dos justificativos dos movimentos mensais; Zelar para o cumprimento dos prazos estabelecidos superiormente, afim de efetuar as Prestações de Contas⁶⁰”*.

Para que os futuros Of de AdMil estejam aptos a cumprir todas estas tarefas, são-lhes ministradas as UC da área científica de Economia, Gestão e Administração. E durante o TPO há uma abordagem mais aprofundada relativamente a atividade de uma Subsecção Financeira. Tal como podemos constatar nos objetivos gerais do módulo de Técnica de Fin⁶¹: Conhecer o funcionamento da Secção de Log de uma U/E/O do Exército; Elaborar a prestação de contas mensal; Conhecer o Código dos Contratos Públicos; Efetuar movimentos contabilísticos de acordo com o Plano Oficial de Contabilidade Pública; e Operar com o Sistema Integrado de Gestão (SIG).

Essa formação é ainda reforçada com a realização do estágio técnico na Sec Log de uma U/E/O, em que é possível conhecer o funcionamento geral da Sec Log de uma U/E/O do Exército, em particular da Subsecção Fin, bem como, desenvolver conhecimentos na área Fin através da exploração de situações práticas.

Com a implementação do SIG, em 2006, em que se pretendia *“otimizar a solução de TI do Ministério da Defesa no sentido de aumentar a eficiência e eficácia de uma forma sustentada* (MDN, 2004, p. 6), tornou-se indispensável, e até mesmo obrigatório o conhecimento e manuseamento por parte dos Of de AdMil. Deste modo, o Chefe da Subsecção Fin lida diariamente com este sistema, e neste, efetua várias operações.

⁵⁹ Antigo Adjunto Financeiro.

⁶⁰ Cfr. Art.º 6º do Despacho 335/94. D.R. nº 25, 2.ª série de 30 Janeiro de 1995, p. 1157.

⁶¹ Cfr. Programa TPO AdMil 2013/2014.

4.3.3. Oficial de Finanças de uma Força Nacional Destacada

O Exército para além da sua missão principal, Segundo o Decreto-Lei n.º 231/2009, de 15 de Setembro do MDN, tem outras missões, entre as quais, participar nas missões militares internacionais necessárias para assegurar os compromissos internacionais do Estado no âmbito militar, incluindo missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte⁶². As forças que desempenham estas missões designam-se por de FND, que pode ser definido como a capacidade que uma força militar tem em responder a missão prioritária da defesa da República, bem como a capacidade necessária para integrar em forças conjuntas nas missões fora do TN no apoio à política externa (Pinheiro, 2005).

Antes dos Of iniciarem a missão na FND, têm o período de aprontamento⁶³. Os dois Of entrevistados referem este período conjugado com a formação que é ministrada pela AM, fornecem as bases necessárias para o cumprimento da missão⁶⁴. Segundo os mesmos Of, uma eventual especialização [na vertente financeira] traria maior conhecimento a nível técnico, reduzindo assim certos erros. O que permitiria também maior domínio no desempenho das funções⁶⁵.

4.3.4. Adjunto da Secção Contabilidade e Prestação de Contas da DFin

Segundo o Q.O 12.2.05 da DFin, aprovado a 9 de janeiro de 2013, existem três Of Subalt e igual número de Capitães, a desempenhar a função de Adjunto desta Secção. O que leva a crer que o volume de atividades nesta área associado a complexidade da mesma seja algo elevado.

A DFin, devido à atual organização Fin do Exército, concentra segundo o seu QO, um total de trinta Of, sendo que apenas quatro são Of Subalt⁶⁶.

⁶² Cfr. N.º 2 art.º 2.º do Decreto-Lei n.º 231/2009. D.R. n.º 179, 1.ª série de 15 de Setembro, p. 6422.

⁶³ Período de preparação para a missão. Por norma tem a duração de seis meses.

⁶⁴ Ver Ilustração 15 – Análise de Conteúdo da Questão 1 do IE aos Of que Desempenharam Funções numa FND.

⁶⁵ Ver Ilustração 17 - Análise de Conteúdo da Questão 3 do IE aos Of que Desempenharam Funções numa FND.

⁶⁶ Na prática há mais Of Subalternos colocados na DFin, segundo a Lista de Antiguidades dos Of QP no ativo em 2013.

4.3.5. Consultor para a Área Financeira da Secretaria-Geral do MDN

Tal como as funções anteriores, essa função é também desempenhada por Of de AdMil. A Secretaria-geral geral⁶⁷ do MDN é composta por várias direções (Art.º 1º da Portaria n.º 86/2012 de 30 de março, do MDN), entre essas, a Direção de Svcs dos Sistemas de Informação. O Of consultor para a área Fin tem como atribuições (Idem, art.º 7): planejar e implementar novas funcionalidades da área Fin numa ótica de gestão integrada e transversal à Defesa, que resultam da necessidade de incorporar alterações legislativas, implementar atualizações de *software* SAP, especificar e desenvolver interfaces com sistemas externos; implementar correções resultantes de alterações legislativas não suportadas pelo pacote SAP para a Administração Pública; executar ações de formação e apoio funcional e técnico aos utilizadores, com vista ao arranque em produtivo a novas entidades e à resolução de incidentes.

⁶⁷ A SG tem por missão assegurar o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos membros do Governo integrados no MDN e aos demais órgãos e Svc nele integrados, no âmbito do aprovisionamento centralizado e do apoio técnico-jurídico e contencioso, bem como, exceto no que às Forças Armadas diz respeito, nos domínios da gestão de recursos internos, da documentação e da comunicação e relações públicas, assegurando ainda o planeamento financeiro dos recursos essenciais ao MDN (Governo de Portugal 2014).

Capítulo 5

Apresentação, Estudo e Discussão dos Resultados

5.1. Os Inquéritos por Entrevista (IE) elaborados

A realização dos IE⁶⁸ decorreu no período de 10 de março a 3 de junho de 2014. Ao todo foram realizados oito IE, todos de forma individual, e com marcação prévia. Para a realização dos IE utilizou-se como suporte, um gravador de voz, apontamentos escritos e o correio eletrónico. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados. Para garantir a veracidade dos resultados apresentados, as entrevistas foram enviadas aos interlocutores, de modo a que estes confirmassem que as suas ideias são as que estão plasmadas no documento que se encontra em apêndice no presente trabalho.

As entrevistas foram realizadas de modo a obter pontos de vista de vários profissionais, por formas a obter *outputs* que abrangessem as várias temáticas abordadas no presente Trabalho de Investigação. Procurando assim ir de encontro ao que afirma Quivy (2005, p. 71), ou seja, que se deve procurar “*peçoas que, pela sua posição, ação ou responsabilidades, têm um bom conhecimento do problema*”. As entrevistas elaboradas, são constituídas apenas por questões abertas, que segundo Sousa (2011, p. 81) “*são questões em que o entrevistado tem a possibilidade de exprimir e justificar livremente a sua opinião*”.

Desta forma, foram elaborados três guiões de entrevistas⁶⁹. Um dos guiões foi aplicado a cinco entrevistados⁷⁰, em que se procurou o contributo destes entrevistados

⁶⁸ Os IE são “*um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupo, com várias pessoas cuidadosamente selecionadas, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações*” (Ketele, 1999 *apud* Sousa & Baptista, 2011, p. 79).

⁶⁹ O Guião de Entrevista “*é um instrumento para a recolha de informação na forma de texto que serve de base à realização de uma entrevista*” (Sousa e Baptista, 2011, p. 83). Os Guiões de entrevista por razões de racionalização de páginas, neste trabalho, são apresentados já contendo as respostas dos entrevistados. Denominando-se então por IE. E encontram-se apresentados nos Apêndices D à H.

⁷⁰ MGen Dias Coimbra, MGen Jesus da Silva, Cor Tir Rodrigues Lopes, TCor Veríssimo, e TCor Salvado.

para solucionar as QI, para tal foi elaborada uma análise de conteúdo⁷¹ e uma análise

⁷¹ Ver os Apêndices O, P, Q, R e S.

qualitativa⁷² as respostas de cada uma das questões. Com os outros dois guiões de entrevista, procurou-se obter o contributo dos entrevistados⁷³ sobre algumas áreas que foram abordadas no trabalho, visto não contribuir diretamente para responder às QI, mas sim facilitar a pesquisa de dados e a compreensão de alguns acontecimentos.

No Apêndice C (Caraterização dos Entrevistados) consta a lista dos entrevistados, na qual lhes-é atribuído um número que será o código utilizado para quando nos referimos a um certo entrevistado em particular, acrescentando para tal um número, que representará o número da questão/resposta. Assim sendo, quando nos referirmos à resposta à questão 3 do Diretor de Fin do Exército, por exemplo, utilizaremos o código E.2.3. Sendo que o “E” significará “Entrevistado”.

Deste modo, os interlocutores foram então as seguintes personalidades: O Diretor de Fin do Exército e Diretor do Quadro do SAM; O 2º Cmdt e Diretor de Ensino da AM; O Cmdt da EPS; Um TCor Docente do Curso de AdMil na AM; O Gestor de pessoal do SAM; Um Consultor Interno da Área Log da FAP; Um Adjunto para a área de Auditoria e prestação de contas da DFin; e o ChSubsecFin da Unidade de Apoio do EME.

5.2. O Inquérito por Questionário Efetuado aos Of Subalt de AdMil

Este IQ⁷⁴ teve como objetivo recolher informação para captar os pontos de vista e opiniões dos Of Subalt⁷⁵ de AdMil sobre: A adequabilidade da formação ministrada aos futuros Of de AdMil na AM para o desempenho das funções; Os prós e contras relativos à rotatividade entre funções (das logísticas às financeiras e vice-versa); e Pontos de vista e opiniões relativamente a uma eventual especialização na formação, Log *versus* Fin.

Este IQ é composto por três grupos, tal como consta no Apêndice W (Inquérito por Questionário aos Of Subalt de AdMil). No Grupo I foram obtidos os dados biográficos. O Grupo II é composto por nove questões, em que os inquiridos escolheram

⁷² Ver os Apêndices de T, U, V, W e X.

⁷³ Cap AdMil Enes, Cap da FAP Costa, Ten Miguel e Ten Carvalho.

⁷⁴ “Um Questionário é um instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se, geralmente na inquirição de um grupo representativo da população em estudo”. (Sousa, 2011, pp. 90-91).

⁷⁵ Constan na Lista de antiguidades de Of, um total de 59 Of Subalternos de AdMil, entre os quais 53 Ten e 6 Alferes.

o seu grau de concordância/discordância sobre cada uma das questões. No terceiro, e último Grupo, os inquiridos responderam a três questões abertas. O processo utilizado foi o preenchimento do questionário *online* utilizando as valências do *Google Drive*, permitindo uma recolha célere dos dados e facilitando a sua análise informaticamente. Para tal foi enviado o *link* para o preenchimento do questionário, via *e-mail*, a todos os Of Subalt de AdMil⁷⁶.

5.3. Apresentação Conjunta dos Resultados

Os resultados provêm de factos observados ao longo da investigação que foram analisados e interpretados de forma a fornecer uma ligação lógica com o problema de investigação (Fortin, 2009). Segundo a mesma autora (Idem 2009, p. 331) os resultados “*deverão demonstrar uma certa lógica em relação às questões de investigação*”. Os métodos escolhidos para a análise contemplam a análise de conteúdo e a técnica estatística descritiva.

Os dados obtidos e compilados no trabalho de campo, bem como “*as transcrições das entrevistas, dados provenientes de inquéritos, etc., são considerados uma fonte de dados a partir da qual será construída a análise*” (Sousa, 2011, p. 107). Assim sendo, neste subcapítulo, optou-se por analisar em conjunto os resultados obtidos dos IE e IQ, visto que a elaboração de todos estes, teve como primícia obter contributos para as áreas de interesse do trabalho, ou seja, contribuir para responder às QI, e consequentemente à QC. Procurou-se também introduzir alguns dados obtidos nos Capítulos 3 e 4. Desta forma, o subcapítulo será decomposto em quatro partes; Pertinência da Especialização; Possibilidade de Reestruturação do Plano de Estudos; Vantagens e Desvantagens da Especialização; e Afetação nas Funções Logística e Financeira.

5.3.1. A Pertinência da Especialização nas Áreas Log e Fin

⁷⁶ Dos 59 questionários enviados, foram obtidas 40 respostas (Ver Ilustração 1 - Caracterização dos Elementos do IQ).

Para determinarmos até que ponto é que a especialização é adequada e relevante, precisamos ter em conta um conjunto de fatores. Um desses fatores prende-se com a perspetiva dos elementos que mais diretamente “usufruem”, ou tiram partido da especialização, logo após concluírem a sua formação na AM, ou seja os Of Subalt⁷⁷.

Assim sendo, do IQ efetuado a estes Of, podemos constatar que a grande maioria (94%) considera haver questões que não foram abordadas durante a sua formação e que seriam cruciais para o desempenho das suas funções⁷⁸, e ainda, outra grande parcela dos inquiridos (85%) partilham da opinião de haver temáticas abordadas durante a formação e que até ao momento não foram colocadas em prática⁷⁹. Nesta mesma linha, constata-se que nas respostas à Questão n.º1 do IE⁸⁰, foi mencionado o facto de haver repetição de certas temáticas durante a formação (E.1.1.) e ainda o facto de existir a tendência dos Of Subalt em apegar-se demasiado às áreas técnicas (E.3.1 e E.4.1)⁸¹. Ter uma formação mais especializada numa das áreas (Log ou Fin), e o conseqüente desempenho de funções nessa área, poderia ser um bom propósito para fazer face a esta questão, pois a formação iria mais ao encontro das funções que os Of irão desempenhar. Tal como constatamos na resposta a Questão n.º5 do grupo II do IQ, em que a grande maioria (87,5%) concordam que o plano de estudos do curso deveria ser ainda mais direcionado, para dar aos futuros Of as valências necessárias para o desempenho de funções de uma forma mais eficiente⁸². Ideia reforçada na Questão n.º10 de respostas abertas do IQ⁸³, em que metade dos inquiridos (50%)⁸⁴ mencionam que a instituição poderia ter Of capazes de desempenhar as funções de modo mais eficiente.

Contudo, não podemos deixar de mencionar o facto de que “*a formação da AM é uma formação de qualidade e excelência*” (E.2.1.), visto que de modo geral este foi apontado como o ponto forte da formação ministrada aos Of de AdMil⁸⁵. O que leva a crer que a AM prepara corretamente os Of para o desempenho das suas funções, tal

⁷⁷ Pois no início da carreira a experiência é relativamente curta, e vai-se ganhando com o passar dos anos. Assim sendo nos primeiros anos da carreira, as bases e conhecimentos adquiridos durante a formação na AM, serão o suporte primário para o desempenho das funções, conjugado com o apoio que receberá dos seus camaradas (mais antigos ou não).

⁷⁸ Ver Ilustração 21 - Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 2 do Grupo II do IQ.

⁷⁹ Ver Ilustração 23 - Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4 do Grupo I do IQ.

⁸⁰ “*No seu entender, quais são os pontos fortes, e também os pontos fracos que se podem identificar na formação ministrada aos futuros Of de AdMil, e aquando do seu ingresso nos QP?*”.

⁸¹ Ver Ilustração 10 - Gráfico Ilustrativo da Análise Quantitativa da Questão 1 do IE.

⁸² Ver Ilustração 24 - Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5 do Grupo II do IQ.

⁸³ Ver Apêndice AA - Análise Quantitativa da Questão n.º10 do Grupo III do IQ.

⁸⁴ Ver Ilustração 28 - Gráfico Ilustrativo da Análise Quantitativa a Questão n.º11 do Grupo III do IQ.

⁸⁵ Ver Ilustração 10 - Gráfico Ilustrativo da Análise Quantitativa a Questão 1 do IE.

como podemos constatar na resposta a Questão 6, em que mais de metade (55%) não teve grandes dificuldades no desempenho das suas funções na sua primeira colocação⁸⁶.

Dos dados obtidos do IE, observamos que entre os entrevistados não há uma opinião comum, sobre o facto de ser ou não pertinente haver uma especialização durante a formação, pois, dois entrevistados (40%) são de opinião que seria pertinente, e outros dois (40%) defendem não ser⁸⁷. Já entre os Of Subalt inquiridos (IQ), existe uma maior inclinação para concordância com a especialização no curso de AdMil, visto que 40% concordam e apenas 10% não concordam⁸⁸. Existe ainda uma grande percentagem de Of Subalt (77,5%) que preferiam especializar-se numa área profissional e desempenhar funções nessa área durante o período de Of Subalt⁸⁹.

Entre os dados obtidos, tanto no IE como no IQ, foi possível fazer um levantamento sobre sugestões apresentadas sobre o ponto no decorrer do curso que seria ideal para ocorrer a especialização, bem como sugestões alternativas a uma eventual especialização⁹⁰. Esses dados auxiliaram e foram também tidos em conta para a elaboração da Proposta de Plano de Estudos com vista a Haver a Especialização: Logística e Finanças (Apêndice A).

Veremos mais à frente neste trabalho de investigação, que se pretende propor uma formação conjunta até ao 3º ano (Licenciatura – 180 ECTS), para serem mantidas as premissas essenciais e indispensáveis a QQ Of de AdMil, e os dois anos seguintes serem empregues na especialização. Portanto, encontraríamos aqui um ponto de equilíbrio, para as duas perspetivas apresentadas, ou seja, a formação permitiria que se mantivessem as bases gerais e ao mesmo tempo seria mais direcionada para uma das duas áreas profissionais.

Uma das questões que no nosso entender está também subjacente à pertinência da especialização é a rotatividade (área Log para Fin, e vice versa) a que estão sujeitos os Of Subalt de AdMil (e não só). Pois segundo o entrevistado E.2.5., *“aqui [na rotatividade] existe precisamente o inconveniente de o nosso Svc não ter a especialização. Porque é nesta altura [fase em que se é Of Subalt] que se «obteve a licença para aprender», e sendo uma fase em que o tempo de permanência é relativamente curto, e os conhecimentos e qualificações que são necessários ter nas*

⁸⁶ Ver Ilustração 25 - Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 6 do Grupo II do IQ.

⁸⁷ Ver Ilustração 11 - Gráfico Ilustrativo da Análise Quantitativa a Questão 2 do IE.

⁸⁸ Ver Ilustração 31 - Gráfico Ilustrativo da Análise Quantitativa a Questão n.º 10 do Grupo III do IQ.

⁸⁹ Ver Ilustração 28 – Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 9 do IQ.

⁹⁰ Ver Apêndice CC – Quadro resumo com sugestões sobre a altura para ocorrer a especialização, e sugestões alternativas a uma eventual especialização.

duas áreas [Log e Fin] são relativamente longas de adquirir⁹¹”. Esta inconveniência é também sentida pelos Of Subalt, visto que a maioria (72,5%) concorda que tanto os Of Subalt como a instituição castrense perdem com este tipo de rotatividade⁹². Do IE realizado, dois entrevistados mencionaram que a rotatividade tem um aspeto positivo e outro negativo, sendo que é positivo o facto de permitir que os Of tenham contacto com as duas realidades, e negativa o facto de se perder em termos de qualificações de cada militar, e não permitir a especialização⁹³.

Dos IQ elaborados, uma quantidade considerável de Of Subalt (40%), não concorda com a rotatividade e em contrapartida, outra parcela igualmente considerável, concorda (30%)⁹⁴. O que demonstra um certo equilíbrio sobre as opiniões no que diz respeito à rotatividade. Chegou-se também à conclusão de que 35% dos Of Subalternos é de opinião que a rotatividade não deveria ocorrer por períodos demasiado curtos (que por norma é de 2 anos) e a mesma percentagem de Of Subalt é de opinião que o conhecimento nas duas áreas é uma mais-valia para os militares e para a instituição. Podemos então retirar daqui que atendendo ao atual desenho do quadro de AdMil, é imprescindível que haja a rotatividade, contudo podia ser revista a forma como a mesma ocorre, pois o seu atual desenho não permite retirar o melhor das qualificações e da produtividade dos Of. Ou seja a rotatividade não permite a especialização. Apesar disso, os Of Subalt que já desempenharam funções em ambas áreas (Log ou Fin), praticamente estão divididos pela metade sobre terem tido ou não, dificuldades em adaptar-se à nova área, aquando da rotação (51,5% tiveram dificuldades e 48,5% não tiveram)⁹⁵.

5.3.2. Possibilidade de Reestruturação do Plano de Estudos do Curso de AdMil

No Capítulo 3 foi abordado o plano de estudos do curso de AdMil, em que para além da abordagem deste, foram feitas análises de planos de estudos semelhantes, nomeadamente, os planos de estudos de cursos semelhantes nos outros ramos⁹⁶ das FA

⁹¹ Ver Apêndice M - Análise de Conteúdo da Questão 5 do IE.

⁹² Ver Ilustração 27 - Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º8 do Grupo II do IQ.

⁹³ Ver Apêndice R - Análise Quantitativa a Questão 5 do IE.

⁹⁴ Ver Ilustração 31 - Gráfico Ilustrativo da Análise Quantitativa a Questão n.º10 do Grupo III do IQ.

⁹⁵ Ver Ilustração 26 - Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7 do Grupo II do IQ.

⁹⁶ FAP: Curso de TABST e o Curso de ADMAER. AP: Curso de Administração Naval.

e de algumas universidades civis⁹⁷. Foi feita também uma breve análise à especialização existente no curso de SMat. Neste subcapítulo, faremos algumas considerações sobre o que podemos constatar no Capítulo 3, conjugando com os resultados obtidos dos IE e do IQ.

Questionados sobre a possibilidade de haver uma reestruturação no plano de estudos do curso de AdMil de modo a haver uma especialização em Log e em Fin, os inquiridos no IE responderam na totalidade (100%) que sim, é possível⁹⁸. No entanto, levantaram algumas questões a ter em conta, para que tal ocorra. E uma destas questões, que foi referida por dois entrevistados, é que é necessário fazer-se um estudo prévio e ter-se em conta as necessidades do Svc⁹⁹.

Assim sendo, no que concerne à AM enquanto instituição formadora, existe a possibilidade em desenhar o plano de estudos para que haja a especialização, daí que o E.1.2. (Apêndice J) acrescente ainda que a *“AM dá o seu parecer sobre as medidas a tomar para uma eventual especialização na formação, mas são os órgãos superiores do SAM que determinam quais serão as suas necessidades em termos de pessoal, e das exigências profissionais destes, para um certo período”*. Consideramos que os órgãos superiores do SAM, mencionados pelo E.1.2., sejam os Of Superiores que intervêm nas colocações dos Of Subalt, que segundo o E.4.1. (Apêndice H) são o *“O MGen Presidente do Conselho do SAM¹⁰⁰ em coordenação com a Direção de Administração de Recursos Humanos (DARH). São ouvidos os Of AdMil com funções de Comando/Direção/Chefia”*, de referir ainda que *“são igualmente ouvidos os interessados, tanto quanto possível, para ir de encontro aos seus anseios”*.

Um exemplo da possibilidade de haver a especialização em Log e em Fin durante a formação na AM, e que foi mencionado por quase todos entrevistados¹⁰¹, foi o curso de SMat, tal como refere o E.4.2. (Apêndice G) que menciona que *“sim, é possível reestruturar o plano de estudos de modo a ter-se uma formação com as duas especialidades (veja-se o caso dos Cursos de Material, divididos nas áreas mecânica e eletrotécnica)”*.

⁹⁷ Universidade de Coimbra: Mestrado em Contabilidade e Finanças. ISEG: Licenciatura em Finanças. ISCTE: Licenciatura em Gestão Industrial e Logística; Licenciatura em Finanças e Contabilidade.

⁹⁸ Ver Ilustração 11 - Gráfico Ilustrativo da Análise Quantitativa a Questão 2 do IE.

⁹⁹ Ver Ilustração 11 - Gráfico Ilustrativo da Análise Quantitativa a Questão 2 do IE.

¹⁰⁰ Neste momento é o Diretor de Finanças do Exército, o MGen Jesus da Silva.

¹⁰¹ E.1.2; E.2.4; E.3.3; e E.4.2.

5.3.2.1. Considerações Sobre o Plano de Estudos do curso de AdMil e Suas Possíveis Implicações

O espírito da liberdade académica que o TIA confere, leva a que normalmente, as temáticas abordadas tenham dois fatores, um positivo e outro negativo (Costa, Entrevista de 10 de Março de 2014, p.3)¹⁰². Assim sendo foram levantados pontos fortes e fracos identificados na formação ministrada pela AM aos futuros Of de AdMil, tendo como base o plano de estudos.

O atual plano de estudos do curso de AdMil¹⁰³, está desenhado tendo em conta que o curso é essencialmente um curso de gestão, vocacionado para as funções na área das Fin que os futuros Of irão desempenhar. Este facto é evidenciado, por exemplo, quando constatamos que dos 300 créditos que compõem, como vimos no Capítulo 3, com forte peso na área científica de Economia, Gestão e Administração¹⁰⁴.

Das respostas obtidas na Questão 4 do IE¹⁰⁵, observamos que dois entrevistados referiram que deve ser dado um acréscimo na formação na área Log, para haver maior equilíbrio. E outro entrevistado mencionou que esta situação acontece porque os Of de AdMil desempenham cada vez mais funções na área Log e menos na área Fin¹⁰⁶. O que nos leva a mencionar um dado obtido sobre um dos pontos fracos mencionados pelos entrevistados, em que dois referem que existe atualmente a tendência por parte dos “jovens Of de AdMil¹⁰⁷” em apegar-se demasiado às áreas técnicas¹⁰⁸. Ou seja “*estes jovens Of, muitas vezes não manifestam/revelam o desejo de iniciar a sua carreira numa Un militar¹⁰⁹, mas sim desde logo terem a tendência de iniciar a carreira nas*

¹⁰² Cfr. Apêndice S – Inquérito por Entrevista ao Cap FAP Samuel Costa.

¹⁰³ Ver Anexo B.

¹⁰⁴ Estes 76 ECTS que a área financeira tem a mais do que a área logística, podem eventualmente ser reduzidos, pois, há UC que constam da área científica H1 e que têm certas temáticas abordadas que podem eventualmente considerar-se como sendo da área científica M1, como por exemplo, a UC GRH. O plano curricular desta UC ministrada na AM tem várias temáticas que são perfeitamente enquadráveis na área logística. Esta UC consta também do plano de estudos do curso de Licenciatura em Gestão Industrial e Logística do ISCTE e é um curso vocacionado à área profissional de logística (Ver Anexo L).

¹⁰⁵ “O atual plano de estudos do curso de AdMil leva a crer que o curso é essencialmente um curso de gestão, vocacionado para as funções na área das Fin que os futuros Of irão desempenhar, apesar de estar presente a formação na componente Log, embora que de forma mais reduzida. Qual é a sua opinião relativamente a esta tendência?”. (Ver Apêndice L - Análise de Conteúdo da Questão 4).

¹⁰⁶ Ver Ilustração 13 - Gráfico Ilustrativo da Análise de Conteúdo da Questão 4.

¹⁰⁷ Jovens no sentido de estar na fase inicial da carreira, nomeadamente os Alf, os Asp e até mesmo os cadetes.

¹⁰⁸ Ver Ilustração 10 - Gráfico Ilustrativo da Análise Quantitativa a Questão 1 do IE.

¹⁰⁹ “Unidades aonde existe atividade operacional, atividades de formação, o que leva a que no futuro estes Of não tenham determinadas qualificações indispensáveis para o desempenho das suas funções como Cmdt militares”. (Lopes, Entrevista de 03 de Junho de 2014, p.2)

áreas técnicas. (Lopes, Entrevista de 03 de Junho de 2014, p.2). Contudo, não possuímos dados concretos para afirmar que esta tendência se deve ao facto do plano de estudos estar mais direccionado para a área Fin, mas poderá eventualmente ser uma variável.

Os Of Subalt quando questionados sobre o facto de após terminar a formação na AM, se sentirem melhor preparados numa área ou noutra; metade (50%) respondeu sentir-se melhor preparado em Log e outra metade (50%) em Fin¹¹⁰. Na resposta à Questão nº10 do Grupo III do IQ, 35% dos inquiridos referiu que o conhecimento nas duas áreas é uma mais-valia para os militares e para a instituição¹¹¹. Para haver um equilíbrio nos conhecimentos sobre ambas áreas é necessário haver uma formação equilibrada.

Numa análise mais aprofundada da realidade do SAM (no que concerne a especialização), segundo um dos inquiridos, *“tem-se constatado que os Of de AdMil estão cada vez mais confinados à parte das Fin, não tendo grande influência na Log”* o que na opinião de Veríssimo (Entrevista de 21 de Maio de 2014, p.3) pode ser entendido como estar a *“transformar os Of de AdMil em simples técnicos de Fin, o que pode comprometer o futuro do SAM tal como o conhecemos hoje, em que os seus Of (a par dos restantes) são formados na Academia Militar (com vocação para formar Comandantes, Diretores ou Chefes militares)”*. Posto isso, acrescentaríamos a estas visões, o facto de ser preciso ter em conta que direccionar demasiado o SAM para a elevada especialização na parte financeira, pode não ser corporativo, pois, *“isso dará razão aos que argumentam que os Of de AdMil poderiam ser contratados entre os licenciados nas universidades civis, a quem se poderia dar uma curta formação militar complementar, após a fase de seleção”* (Idem).

A crescente especialização do SAM na área financeira, associada a outros fatores, como por exemplo a centralização das contas do Exército, pode ser visto como um fator a ter em conta para a eventual contratação de pessoal civil, já formado na área, para desempenhar tais funções. Por outro lado, a Log na instituição castrense muito dificilmente poderia vir a ser desempenhada por civis, pois este é o nosso *core-business*. Esta argumentação que alguns entrevistados deram a conhecer, poderá ser dicotómica com o que é a realidade dos TO, em que são muitas vezes entidades civis a garantir a sustentação das forças, quer no que toca à alimentação, fardamento ou manutenção.

¹¹⁰ Ver Ilustração 22 - Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 3 do Grupo II do IQ.

¹¹¹ Ver o Ilustração 31 - Gráfico Ilustrativo da Análise Quantitativa a Questão nº10 do Grupo III do IQ.

5.3.3. Vantagens e Desvantagens de uma Eventual Especialização

Um dos tipos de especialização abordados no subcapítulo 1.7. foi a especialização horizontal, em que constatamos que com esta, “*podem produzir-se resultados de uma maneira mais uniforme e mais eficiente*” (Mintzberg, 2004, p. 92). De um modo geral, os entrevistados e inquiridos, que apontam vantagens na especialização, mencionam o facto de a organização (Exército) e mais concretamente o SAM, poderem vir a ter nos seus quadros, pessoal capaz de desempenhar as funções em ambas áreas de forma mais eficiente, pois, obterão formação específica e desempenharão funções na mesma.

Dos resultados obtidos do IE, uma parte considerável dos Of entrevistados (60%), mencionam que a especialização levaria a que os Of desempenhassem as funções de uma forma mais eficiente¹¹². E dos dados do IQ aos Of Subalt, 50% mencionou a mesma vantagem¹¹³, e conseqüentemente uma maior especialização em cada uma das áreas, tal como referem 42,5% dos inquiridos¹¹⁴. Outra vantagem mencionada no IE, e que se destaca (60%) foi o facto da especialização poder vir a ser uma mais-valia para a área Log¹¹⁵, pois tal como constamos no subcapítulo 3.4. (Comparação do Plano de Estudos do curso de AdMil com Universidades Civis)¹¹⁶, e também nas Entrevistas E.1.3, E.2.4, E.3.4., a ciência Log tem atualmente uma vasta aplicabilidade e abrangência, podendo também, dentro desta haver especializações.

Das vantagens extraídas do IQ, destaca-se ainda o facto de ter sido mencionada por 20% dos inquiridos, que com uma eventual especialização, poderia haver uma maior motivação dos militares¹¹⁷, ou seja satisfação laboral¹¹⁸.

Como desvantagens, a grande maioria (80%) das respostas do IE a Questão n.º3, aponta para a dificuldade na gestão das carreiras dos eventuais Of especializados¹¹⁹,

¹¹² Ver Ilustração 12 - Gráfico Ilustrativo da Análise Quantitativa da Questão 3 do IE

¹¹³ Ver o Ilustração 32 - Gráfico Ilustrativo da Análise Quantitativa a Questão n.º11 do Grupo III do IQ.

¹¹⁴ Ver o Ilustração 32 - Gráfico Ilustrativo da Análise Quantitativa a Questão n.º11 do Grupo III do IQ.

¹¹⁵ Ver Ilustração 12 - Gráfico Ilustrativo da Análise Quantitativa a Questão 3.

¹¹⁶ Mais concretamente no Subcapítulo 3.4.3.1. (Licenciatura em Gestão Industrial e Log).

¹¹⁷ Ver o Ilustração 32 - Gráfico Ilustrativo da Análise Quantitativa a Questão n.º11 do Grupo III do IQ.

¹¹⁸ “A Satisfação (Organizacional) pode ser definida como o grau em que o indivíduo gosta ou não do seu trabalho, ou de alguns dos seus aspetos específicos” (Silva apud Spector, 2008, p.18). Segundo o mesmo autor, “a Satisfação Organizacional é uma pedra basilar do funcionamento das Organizações. Organizações com maiores índices de Satisfação Organizacional são em princípio, mais produtivas e eficientes” (Silva, 2008, p.22).

facto também referido por 17% dos Of Subalt¹²⁰. Esses referiram ainda que os Of precisam de ter contacto e conhecimentos sobre as duas áreas, e a especialização retira esta possibilidade¹²¹.

Relativamente à desvantagem sobre a gestão das carreiras, era necessário fazer-se uma análise mais aprofundada para se determinar como contrapô-la, porque por exemplo “*da mesma forma que se planeia as vagas para o ingresso ao curso de AdMil na AM, poderiam eventualmente planejar-se as vagas para determinada especialização, tendo em conta as funções a desempenhar numa ou noutra área e as necessidades do Svc*”. (Lopes, Entrevista de 03 de Junho de 2014, p.4). Quanto à necessidade de se possuir conhecimento em ambas áreas, esta situação poderia ser ultrapassada com a proposta de plano de estudos que apresentamos no Apêndice A.

5.3.4. Afetação nas Funções Logística e Financeira

No Capítulo 4, vimos as funções desempenhadas pelos Of Subalt de AdMil nas áreas profissionais de Log e de Fin, em que foi possível constatar que de modo geral a formação ministrada pela AM, fornece as bases para o desempenho das mesmas funções. Uma eventual especialização afetaria o desempenho dessas funções nestas áreas, na medida em que os Of que as desempenham estariam melhor qualificados, pois a sua formação seria mais direcionada para cada uma das áreas, e consequentemente as desempenhariam de forma mais eficiente.

A recente reestruturação a que o curso de AdMil foi sujeito permitiu “*efetuar uma aproximação aos requisitos impostos pela Ordem dos TOC, de modo a ser reconhecido e permitir a inscrição para apresentação ao exame de admissão à OTOC*” (E.1.1). Assim sendo, no que toca à parte financeira é um facto positivo a registrar, pois, “*o Exército tem que apresentar o resultado das suas contas, e é exigido por lei que estas sejam revistas por um TOC*” (Idem), melhorando assim as valências dos Of de AdMil no que toca às exigências da OTOC, e consequentemente, a aquisição de conhecimentos mais aprofundados na vertente de Fin. Com uma eventual especialização

¹¹⁹ Tal como se constata no Apêndice K (Análise de Conteúdo a questão 3).

¹²⁰ Ver Ilustração 32 - Gráfico Ilustrativo da Análise Quantitativa a Questão nº11 do Grupo III do IQ.

¹²¹ Ver Ilustração 32 - Gráfico Ilustrativo da Análise Quantitativa a Questão nº11 do Grupo III do IQ.

estas valências poderiam ser ainda mais aprofundadas, pois o plano de estudos poderia abarcar mais áreas da vertente de Fin, e aprofundar as já existentes.

A apresentação de contas por parte do Exército é feita através de órgãos da DFin, e o facto de se formar “todos” os Of de AdMil com vista ao cumprimento dos requisitos exigidos pela OTOC e a especificação na vertente financeira, pode não ser o mais correto atendendo que a AdMil é a *“tropa vocacionada para o Apoio de Svcs às tropas. Responsável pela Log nas áreas de fornecimento de alimentação, vestuário, combustíveis e Fin”* (Exército Português, 2014). A manter-se o quadro/formação no seu modelo atual, pode ser visto como estar-se a “descorar” de certa forma a componente Log e a especializar-se em “demasia todo o quadro” na vertente Financeira. E *“isso dará razão aos que argumentam que os Of de AdMil poderiam ser contratados entre os licenciados nas universidades civis, a quem se poderia dar uma curta formação militar complementar, após a fase de seleção”* (E.4.4.).

Assim sendo, para as questões muito específicas, da vertente financeira, como a apresentação de contas do Exército, por exemplo, poderia ser resolvida com a frequência de cursos de pós graduação, por militares indigitados pela DFin, consoante as suas necessidades em certos períodos. Deixando assim que a AM garantisse uma formação mais equilibrada nas duas vertentes. Isso, caso não se ponderasse uma especialização em ambas áreas.

Uma das funções desempenhadas pelos Of de AdMil, vista no subcapítulo 4.3.2.1. ChSubsecFin de uma U/E/O, tem vindo a ser desempenhada também por Of das armas do QP (Infantaria, Artilharia e Cavalaria) e por Of contratados. Que para tal, frequentam um curso na EPS com duração de cerca de seis semanas, adquirindo assim as capacidades para desempenhar a função. No nosso entender, apesar da excelente capacidade de formação que a EPS possui, este período pode não ser suficiente para que a função seja desempenhada da forma mais eficiente possível. De referir ainda que se podem estar a afetar quadros especializados, ao se formarem Of nas várias especialidades, nomeadamente em armas, e posteriormente se colocam a desempenhar funções de ChSubsecFin. Poderia o Exército, eventualmente, ganhar mais em termos de eficiência se aumentasse o número de vagas para o curso de AdMil.

No tocante à Log, podemos constatar que nos QO das U/E/O, poucas são as vagas destinadas exclusivamente a Of de AdMil, estando sim destinadas a militares de QQAS. Esta tendência pode estar associada ao facto de atualmente se procurar que os Of sejam cada vez mais polivalentes, e também eventualmente, ao facto das vagas

destinadas ao concurso ao curso de AdMil, e não só, serem cada vez mais reduzidas, tal como se observa no Apêndice DD (Vagas para o curso de AdMil entre o ano letivo de 2009-2010 até ao de 2013-2014 na AM). Tal como se constatou, são ministradas aos Of de AdMil, UC relacionadas com a área profissional de Log, sendo que através destas os Of de AdMil recebem as valências necessárias para o desempenho das suas funções nesta área. Ainda assim, um acréscimo (especialização), de modo a aproximar ainda mais aos cursos desta área ministrados por outras instituições, nomeadamente as civis, o que seria benéfico para os militares, e também para a instituição. Visto que *“a nível científico a ciência Log hoje em dia tem evoluído muito do ponto de vista daquilo que são as TI, em termos de apoio a Log, nomeadamente, a cadeia de abastecimentos”* (E.3.4.) e também porque *“ a Log, é atualmente uma área muito vasta e bastante abrangente, e até mesmo dentro desta, podem ser feitas mais especializações”* (E.1.3.). Em suma, uma especialização na área Log poderia ter uma afetação positiva em várias perspetivas, para o Svc.

5.4. Possíveis Modalidades de Ação para o Desempenho das Funções nas Vertentes Logística e Financeira.

Neste subcapítulo serão apresentadas algumas das possíveis perspetivas que foram constatadas ao longo da realização do trabalho de investigação. Sendo que estas servem apenas para ter em consideração o vasto leque de modalidades de ação existentes para o desempenho das funções nas duas áreas profissionais. Não influenciando nem retirando o objetivo deste trabalho que é o de estudar a viabilidade de haver especialização na formação dos Of de AdMil.

Uma prática que tem vindo a ser utilizada por algumas instituições é a meritocracia, que segundo o Dicionário da Língua Portuguesa (2011, p.1051) é *“uma forma de liderança que se baseia no mérito, nas capacidades e nas realizações alcançadas, em detrimento da posição social”*. Numa instituição como o Exército, este modelo, consistiria em criar um quadro de pessoal do QP, à semelhança do que ocorre na Marinha Portuguesa, cuja base de recrutamento se baseia em pessoal contratado, em fim de contrato, ou nos dois anos seguintes ao seu termo. Seriam lançados concursos para admissão ao QP, de indivíduos que já tivessem experiência profissional numa área,

no caso, a Financeira, visto que a Log muito dificilmente poderia vir a ser desempenhada por pessoal civil, pois a Log militar tem as suas especificidades. Assim, ser-lhes-ia dada formação complementar sobre a estrutura, história e demais índoles militares lecionadas na AM, «reaproveitando» recursos humanos já com experiência do saber-ser e saber-estar castrense. A modalidade de ação consistiria em escolher o(s) melhor(es) para ingressar no QP, neste caso na área financeira, criando-lhes um quadro de progressão na carreira especial, para tal como na modalidade anteriormente apresentada retirando o “risco” destes Of ocuparem os mais altos cargos militares.

O exemplo desta prática são os Técnicos Superiores Navais (TSN). Sendo que estes Of, não pertencem ao mesmo quadro que os Of do QP formados pela Escola Naval, ou seja, o seu sistema de progressão na carreira tem a sua especificidade, retirando o “risco” destes Of ocuparem os mais altos cargos militares.

Tendo em conta o facto de existir atualmente uma elevada especialização na vertente financeira no SAM, fruto das exigências cada vez maiores na administração dos recursos financeiros, cada vez mais escassos ao Exército e a todas as instituições públicas, poderá haver a necessidade de ser repensado o atual quadro de AdMil. Assim sendo, apresentamos como possível modalidade de ação haver uma especialização em Log durante a formação na AM (com uma breve e necessária componente financeira) e deixar a componente Contabilidade/Financeira para pessoal formado por universidades civis, a quem lhes seria dada uma curta formação militar para melhor adequarem os seus conhecimentos à realidade militar.

Face ao mencionado sobre a “necessária” especialização na componente financeira, outra alternativa poderia passar pela adoção do modelo utilizado pela FAP. Tal como apresentamos no Subcapítulo 3.3.1, o curso de ADMAER, possui um acordo com o ISEG, com vista a que os futuros Of se especializem na vertente financeira nesta instituição, frequentando assim parte do curso em Contabilidade, Fiscalidade e Fin Empresariais no ISEG. Com esta prática, garante-se a total especialização dos Of na componente financeira. A adotar-se tal modalidade, o curso passaria a ter seis anos letivos (à semelhanças das engenharias, cujo último ano letivo é ministrado na respetiva escola prática – TPO).

5.5. Considerações sobre a Proposta de Plano de Estudos Apresentada

A proposta de plano de estudos apresentado (ver Apêndice A) teve como principal objetivo sugerir uma eventual forma de atuar com vista a formar os Of de AdMil em duas especialidades, nomeadamente, especialização em Logística e especialização em Finanças.

Com esta proposta, julgamos ser possível reduzir a “elevada” disparidade em termos de conteúdo académico existente no atual plano de estudos do curso, pois a componente financeira destaca em “demasia” da componente Log. A proposta de plano de estudos garante também que as bases necessárias e indispensáveis a todos os Of de AdMil sejam mantidas. Visto que se procurou que até ao terceiro ano, que os Of tenham uma formação conjunta, na qual são ministradas as UC de adestramento militar e também as UC estritamente académicas cujo conteúdo é necessário a ambas áreas profissionais.

No que concerne ao quarto ano, os dois semestres destinam-se a lecionar as UC com vista a obter-se a referida especialização. No quinto e último ano, procuramos que a dissertação, bem como os estágios e formação académica (na EPS) se realizem, num tema relacionado com a área de especialização.

5.6. Análise SWOT

A análise *SWOT* permite fazer uma análise interna e externa de qualquer empresa ou instituição, e conseqüentemente, permite “revelar a situação estratégica de uma empresa” (Teixeira, 2011, p. 83). O termo *SWOT* tem como significado: “*pontos fortes (strengths), pontos fracos (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats)*” (Idem). Esta análise corresponde à identificação dos principais aspetos que caracterizam a posição estratégica de determinada empresa ou instituição, num determinado momento.

Foi utilizado o modelo *SWOT* para analisar a formação do curso de AdMil, ressaltar os seus pontos fortes e pontos fracos e referir as oportunidades e ameaças¹²². Esta análise deve ser feita e interpretada de forma integrada conjugando a componente interna e externa. O fim último é tomar decisões estratégicas na organização.

¹²² Ver Apêndice EE.

		Análise Interna	
		S (<i>Strengths</i>) Pontos Fortes	W (<i>Weaknesses</i>) Pontos Fracos
Análise Externa	O (<i>Opportunities</i>) Oportunidades	<p>(SO) Aproveitar</p> <ul style="list-style-type: none"> – A formação versátil e de qualidade para obter uma maior especialização ao nível da formação, de modo a aproveitar de forma mais eficiente as qualificações dos militares; – Os bons conhecimentos técnicos a nível financeiro para reduzir a necessidade de contratação de pessoal civil e também obter maior reconhecimento externo; – O espírito positivo que existe nos Of do Svc, para alargar o âmbito de atuação dos mesmos, para áreas que não se restringam a Log e as Fin. 	<p>(WO) Desenvolver</p> <ul style="list-style-type: none"> – Selecionar os Of mais vocacionados para as áreas muito específicas da vertente financeira, e proporcionar-lhes formação complementar para fazer face as estas especificidades, ao invés de direcionar a formação de “todos” os futuros Of para estas áreas, descorando da outras; – Repensar o sistema de rotatividade do pessoal, uma vez que não permite aproveitar da forma mais eficiente as valências dos militares; – Procurar formas de inverter a tendência em haver demasiado apego nas áreas técnicas, e estimular os Of para as funções de comando e chefia na vertente operacional.
	T (<i>Threats</i>) Ameaças	<p>(ST) Combater</p> <ul style="list-style-type: none"> – A perda da «hegemonia» no desempenho das funções na vertente Log; – A colocação de Of que não seja do SAM a desempenhar funções na vertente financeira, pois esta área deve ser desempenhada por pessoal do Svc; – O conhecimento generalizado em ambas áreas, não permitindo que o Of do Svc se afirme efetivamente numa destas. 	<p>(WT) Melhorar</p> <ul style="list-style-type: none"> – A elevada formação especializada na componente financeira e conseqüente desempenho de funções por parte dos Of maioritariamente nesta área, e “enfraquecimento” da componente Log e áreas de âmbito operacional. – Repensar o atual plano de estudos de modo a haver uma especialização, ou então um maior equilíbrio entre ambas componentes, evitando que os Of sejam considerados “meros técnicos”, e percam certas áreas para outros militares.

Ilustração 2 – Propostas Estratégicas resultantes da análise SWOT à formação dos futuros Of de AdMil e das funções desempenhadas pelos Of Subalternos (modelo SWOT)

Fonte: Elaboração Própria

Capítulo 6

Conclusões e Recomendações

6.1. Resposta às Questões de Investigação

Relativamente à primeira questão de investigação: **“É possível a reestruturação do plano de estudos do curso de Administração Militar por forma a haver uma divisão em duas áreas distintas, nomeadamente, Logística ou Finanças?”**, constatou-se que de facto é possível, reestruturar o plano de estudos, por forma a ter-se as duas especializações. No Subcapítulo 3.2 constatou-se que AM enquanto instituição formadora pode alterar (seguindo os parâmetros estabelecidos) os planos de estudos e definir o objetivo das UC. Os entrevistados responderam na totalidade (100%) que sim, é possível reestruturar o plano de estudos. Porém, constatou-se que a referida especialização deve ser feita tendo em conta as qualificações que se pretende que os formandos (Of de AdMil) tenham.

Face à segunda questão de investigação: **“Como é que se caracterizam as funções desempenhadas por um oficial de Administração Militar na área Logística?”**, recorreremos ao Subcapítulo 4.2 em que foi possível mencionar as Unidades em que existe um grande fluxo de atividade Logística, nomeadamente: o Cmd Log; a DMT; a DAq; e os pelotões da CRS. Os Of Subalt colocados nestas U/E/O desempenham funções voltadas essencialmente para a vertente Log. A AM, de modo geral, fornece as bases para o desempenho das referidas funções. Constatou-se ainda que no Exército as funções relacionadas com a área Log (no caso dos Of) são desempenhadas de modo geral por Of de QQAS, visto haver poucas vagas destinadas exclusivamente a Of de AdMil no QO das U/E/O.

No que respeita à terceira questão de investigação: **“Como é que se caracterizam as funções desempenhadas por um oficial de Administração Militar na área Financeira?”**, recorreremos essencialmente ao Subcapítulo 4.3 para responder. Assim sendo, verificamos que as funções são as seguintes: de ChSubsecFin de uma U/E/O; Of de Fin de uma FND; Adjunto da Secção Contabilidade e Prestação de Contas da DFin; e Consultor para a Área Fin da Secretária-geral do MDN. A AM de modo geral

fornece as bases para o desempenho das referidas funções. Apuramos ainda que existe a concentração da atividade financeira essencialmente na DFin, pelo que tem sido neste órgão que maioritariamente os Of têm sido colocados. O que tem levado também a que o SAM esteja a vocacionar-se mais para a vertente financeira, em detrimento da Log, situação que pode acarretar certos riscos.

Por último, como resposta à quarta e última questão de investigação: **“Quais são as vantagens e desvantagens que trará para a instituição castrense e para os futuros oficiais de Administração Militar, uma possível especialização durante a sua formação na AM?”**, obtivemos várias respostas, contudo foi possível apurar que a principal vantagem apontada, é o facto de que a especialização levaria a que Os Of desempenhassem as funções de uma forma mais pormenorizada e eficiente, o que seria vantajoso não só para os Of, mas também para a instituição. Outra vantagem mencionada foi o facto de uma eventual especialização poder vir a ser uma mais-valia para a área Log, pois como já mencionamos esta área profissional tem sido “algo descorado” em detrimento da área profissional de Fin, e também por ser uma área (Log) bastante vasta e abrangente. Uma maior motivação foi também outra das vantagens que se pode constatar que poderia advir da especialização. No que diz respeito às desvantagens, a dificuldade na gestão das carreiras dos eventuais Of especializados, foi apontada como sendo a principal.

6.2. Resposta à Questão Central

Após toda a análise feita, resultados demonstrados e respostas dadas às QI, estão então reunidas as condições para responder à Questão Central: **“É pertinente a especialização da formação dos futuros oficiais de Administração Militar nas vertentes de Finanças ou Logística, em ordem a que estes obtenham um desempenho de funções profissionais que permita maior competência?”**

Das constatações que tivemos, podemos dizer que é pertinente que haja uma especialização na formação dos futuros Of de AdMil. Visto que no nosso entender, a atual conjuntura de ambas áreas, bem como a sua vasta extensão e alguma independência entre estas, assim o exija. Para reforçar a nossa posição, mencionaríamos o facto de que o período estipulado para formar os Of, é “algo” reduzido para permitir

que se absorvam da forma mais eficiente todos os conhecimentos de uma forma aprofundada de ambas as áreas, levando assim, a que se obtenha um conhecimento (apenas) generalizado sobre as duas vertentes.

Foi possível apurar que existe uma maior percentagem de Of Subalt que concordam com a especialização, porém das entrevistas efetuadas, as opiniões dividem-se de forma equitativa. Ainda assim, a haver uma especialização, é necessário um estudo aprofundado, para fazer face aos inconvenientes que esta poderá trazer consigo.

Uma das questões que no nosso entender está também subjacente à pertinência da especialização é a rotatividade (área Log para Fin, e vice-versa) a que estão sujeitos os Of Subalt de AdMil (e não só), pois a ocorrer como ocorre atualmente, não permite retirar o melhor proveito das qualificações adquiridas por cada militar.

6.3. Grau de Cumprimento dos Objetivos

O objetivo deste Trabalho de Investigação Aplicada consistia em estudar a viabilidade de haver especialização na formação dos oficiais de AdMil. Na área de Logística e na área de Finanças.

Através das análises feitas a formação ministrada aos futuros Of e o desempenho das suas funções, através do contributo dos entrevistados e dos inquiridos, bem como das respostas as QI e conseqüentemente a resposta a QC, foi possível desta forma cumprir os objetivos previamente definidos para a investigação, visto que concluímos ser possível e viável que se faça a referida especialização.

6.4. Limitações da Investigação

Ao longo da realização do trabalho surgiram várias dificuldades, que de certa forma condicionaram a realização do mesmo. Sendo que a principal dificuldade foram as restrições impostas ao nível do número de páginas do corpo do trabalho. Visto que levou a que se resumisse bastante certas temáticas que fossem abordadas de forma mais exaustiva, poderiam ser uma mais-valia para o trabalho.

Outra dificuldade foi encontrar um suporte/documento em que estejam plasmadas as funções desempenhadas pelos Of Subalt de AdMil, de modo a concentrar os esforços nos militares que estejam a desempenhar as funções nas diversas áreas. Pois o tempo disponível não permitiu que se fizesse todo este levantamento.

6.5. Sugestões para Futuras Investigações

Ao longo da realização do TIA surgiram certas temáticas que poderiam ser alvos de uma investigação mais aprofundada, devido a sua pertinência e possível benefício para o SAM e também para a instituição.

Neste sentido, tendo em conta que a função de ChSubsecFin tem vindo a ser desempenhada por Of que não sejam de AdMil, seria pertinente estudar qual o perfil ideal que se pretende para estes Of. Pois, o que se constata é que por norma, são escolhidos Of nas Unidades, e lhes-é ministrada uma formação na EPS, sem que para tal sejam exigidos aos mesmos, requisitos prévios nesta área.

Bibliografia

- AAVV (2011). *Dicionário de Língua Portuguesa. Acordo ortográfico, o antes e o depois*, Porto: Porto Editora.
- Academia Militar (2014). *Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de AdMil*. Obtido em 1 de Março de 2014, de Academia Militar: <http://www.academiamilitar.pt/administracao-militar.html>
- Armada Portuguesa (2014). *Missão da Escola Naval*. Obtido em 17 de Março de 2014, de Escola Naval: <http://escolanaval.marinha.pt/PT/escola/Pages/Missao.aspx>
- Barnabé, F. (2007). *A implementação de um ERP no sector público português e a mudança organizacional: oportunidades e condicionamentos*, [s.l.], Lisboa: ISEG
- Bravo, A. (Janeiro de 2006). “A Reforma da Administração Pública: Contributo para a sua Aplicação à Administração Militar” in AAVV. *Revista Proelium*, nº1, pp. 137-159. Lisboa: Academia Militar.
- Carvalho, C. (2008). *Logística de Campanha, Apoio a Forças Nacionais Destacadas*, Trabalho de Investigação Aplicada. Lisboa: AM
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Direção de Ensino (01 de Junho de 2013). NEP 503/5ª. *Normas Específicas de Avaliação e Classificação dos Cursos de Formação de oficiais*. Lisboa: Academia Militar.
- Direção de Ensino (01 de Junho de 2013). NEP 520/13. *Norma para Redação do Relatório Científico Final*. Lisboa: Academia Militar.
- Direção Geral do Ensino Superior (2014). *European Credit Transfer System (Sistema Europeu de Transferência de Créditos)*. Obtido em 04 de Abril de 2014, de DGES: <http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/Estudantes/Processo+de+Bolonha/Objectivos/ECTS>

- Escola Prática dos Serviços (2013). TPO 2013/2014. *Programa TPO AdMil 2013/2014*. Beiriz: EPS
- Estado Maior da Força Aérea (2014). *Missão e Valores: Missão da AFA*. Obtido em 18 de Fevereiro de 2014, de Academia da Força Aérea: <http://www.emfa.pt/www/po/unidades/subPagina-10D00-019.001.009-missao-e-valores>
- Exército Português (1987). ME-3000. *Logística Noções Gerais*. Lisboa: IAEM
- Exército Português (2011). *Símbolo da AdMil*. Obtido em 22 de Março de 2014, de EPAM: <http://epam81.blogspot.pt/2011/07/simbolo-da-administracao-militar.html>
- Exército Português (2014a). *Recrutamento. Reabastecimento e Serviços*. Obtido em 12 de Março de 2014, de Exército Português: <http://www.exercito.pt/sites/recrutamento/Paginas/categorias.aspx>
- Exército Português (2014b). *Direção de Materiais e Transporte, Visão e Missão*. Obtido em 7 de Março de 2014, de Direção de Material e Transporte: http://www.exercito.pt/sites/DMT/Paginas/Visao_e_Missao.aspx
- Exército Português (2014c). *Direção de Aquisições, Visão e Missão*. Obtido em 08 de Março de 2014, de DAq: http://www.exercito.pt/sites/DA/Paginas/Visao_e_Missao.aspx
- Exército Português (2014d). *DFin Historial*. Obtido em 06 de Março de 2014, de DFin: <http://www.exercito.pt/sites/dfin/Historial/Paginas/default.aspx>
- Exército Português (2014e). *Exército. Organização*. Obtido em 09 de Março de 2014, de Exército Português: <http://www.exercito.pt/EP/Paginas/Organizacao.aspx>
- Exército Português (Outubro a Dezembro de 2006). “EPAM das Origens à Extinção” in AAVV Sparta. *Revista de Administração Militar*, nº 10, pp. 7-26. Beiriz: EPS.
- Fernandes, H. (2008). *Gestão Finanças e Orçamental do Exército*, Trabalho de Investigação Aplicada. Lisboa: Academia Militar.
- Fontes, J. (Dezembro de 2010). “A administração militar e de segurança na constituição de 1976: aspetos relevantes” in AAVV. *Revista Proelium*, nº14, pp. 73-79. Lisboa: Academia Militar.

- Força Aérea Portuguesa (2014). *Estrutura da Força Aérea*. Obtido em 16 de Março de 2014, de FAP: <http://www.emfa.pt/www/unidades>
- Fortin, M. F. (2009). *O Processo de Investigação: Da Conceção à Realização*, 5ª Edição. Loures: Lusociência-Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Franco A., (2003, Abr/Jun). “O equilíbrio das Finanças públicas, desenvolvimento e modernização da administração” in AAVV. *Revista de Administração Militar*, nº 06 pp. 8-18. Beiriz: EPS.
- Freixo, M. (2010). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*, 2ª Edição. Lisboa: Instituto Piaget.
- Governo de Portugal (2014). *Gestão Financeira*, Obtido em 14 de Março de 2014, de Portal da Empresa: <http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Gestao/GestaoFin/>
- IEFP, IP. (2014). *Missão e Atribuições*. Obtido em 2 de Março de 2014, de IEFPP: <http://www.iefp.pt/iefp/sobre/instituicao/Paginas/ObjectivosIEFP.aspx>
- Instituto Superior Autónomo de Estudos Politécnicos (2013). *Regulamento de Estudos de Licenciatura*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- ISCAP (2014). *Mestrado em Logística. Objetivos*. Obtido em 21 de Março de 2014, de ISCAP: <http://www.iscap.ipp.pt/site/php/mestrados.php?curs=16>
- ISCTE (2014). *Licenciatura em Gestão Industrial e Logística*. Obtido em 21 de Março de 2014, de ISCTE: <http://ibs.iscte.pt/Cursos/licenciaturas/Licenciatura-Gestao-Industrial-Logistica>
- ISEG (2014a). *Licenciatura em Finanças. Objetivos*. Obtido em 21 de Março de 2014, de ISEG: <https://aquila4.iseg.ulisboa.pt/aquila/cursos/fin>
- ISEG (2014b). *Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais*. Obtido em 21 de Março de 2014 de Instituto Superior de Economia e Gestão: <https://aquila2.iseg.ulisboa.pt/aquila/cursos/cffe>
- Marinha Portuguesa (2014). *Estrutura da Marinha*. Obtido em 17 de Março de 2014, de Marinha Portuguesa: <http://www.marinha.pt/pt-t/marinha/organizacao/estrutura/Paginas/Estrutura.aspx>
- Massavanhane, M. (2012). *Competências dos Of Subalternos de Administração Militar*, Trabalho de Investigação Aplicada. Lisboa: AM

- MDN (1994). Decreto-Regulamentar n.º 69/94 de 17 de Dezembro. *Diário da República*, 1.ª série-B n.º 290, pp. 7272-7273.
- MDN (1994). Decreto-Regulamentar n.º 70/94 de 21 de Dezembro. *Diário da República*, 1.ª série-B n.º 293, p. 7302.
- MDN (1995). Despacho n.º 335/94 de 30 Janeiro de 1995. *Diário da República*, 2.ª série, n.º 25, pp. 1156-1160.
- MDN (2013). Despacho n.º 12819/2013 de 08 de Outubro. *Diário da República*, 2.ª série, n.º 194, pp. 30431-30471.
- MDN (2004). *Manual de Projeto*, [policopiado], [s.l.], MDN
- MDN (2006). Decreto-Lei n.º 60/2006 de 21 de Março. *Diário da República*, 1.ª - série - A, n.º57, pp. 2044-2050.
- MDN (2006). Decreto-Lei n.º 61/2006 de 21 de Março. *Diário da República*, 1.ª - série - A, n.º57, pp. 2044-2050.
- MDN (2007). Decreto-Regulamentar n.º 75/2007 de 3 de Julho. *Diário da República*, 1.ª série n.º126, pp. 4284-4286.
- MDN (2007). Decreto-Regulamentar n.º 69/2007 de 28 de Junho. *Diário da República*, 1.ª série n.º123, p. 4140.
- MDN (2007). Decreto-Regulamentar n.º 74/2007 de 2 de Julho. *Diário da República*, 1.ª série n.º 125, pp 4166-4179.
- MDN (2008). Decreto-Lei n.º 37/2008 de 5 de Março. *Diário da Republica*, 1.ª série, n.º 46, pp. 1382-1387.
- MDN (2009). Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro. *Diário da Republica*, 1.ª série n.º 179, pp. 6422- 6428.
- MDN (2010). *PDE 0-18-00 - Abreviaturas Militares*. Lisboa: MDN.
- MDN (2013). Decreto-lei n.º 115/2013 de 7 de Agosto. *Diário da Republica*, 1.ª série n.º 151, pp. 4749- 4763.
- MDN (2013). *PDE 4-0 Logística*. Lisboa: EME.
- MDN (2014). Portaria n.º 22/2014. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 22, pp. 804-839, Regulamento da Academia Militar, Ministério da Defesa Nacional.

- Ministério das Finanças (1992). Decreto-Lei n.º 155/92 de 28 de Julho. *Diário da Republica*, 1.ª série – A n.º 172, pp. 3502-3509.
- Ministérios das Finanças e da Defesa Nacional (2012). Portaria n.º 86/2012 de 30 de março. *Diário da Republica*, 1.ª série, n.º 65, pp. 1535-1537.
- Mintzberg, H. (2004). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, 3ª edição. Lisboa: Dom Quixote
- Moura, B. C. (2006). *Logística: Conceitos e Tendências*, 1ª Edição. Famalicão: Centro Atlântico, Lda.
- Nunes, P. (2009). *Conceito de Tecnologias de Informação*. Obtido em 14 de Março de 2014 de [Knoow.net](http://www.knoow.net): <http://www.knoow.net/ciencconempr/gestao/tecnolinform.htm>
- Pinheiro, A. (2005). “Segurança e Defesa em Portugal” in AAVV. *Pensar a Segurança e Defesa*, n.º 20, Lisboa: Cosmos.
- Pragana, N. (2013). *Serviço de Administração Militar: Emergência, História e Desafios de Gestão de uma Especialidade do Exército Português*, Trabalho de Investigação Aplicada. Lisboa: AM.
- Ribeiro, C. M. (2008). "O novo conceito de emprego da CREabSvc" in AAVV. *Revista de Administração Militar* N.º 17. Beiriz: Associação da Revista de Administração Militar.
- Rosado, D. M. (2011a). Sessão n.º 1 de Tática de Administração Militar, [policopiado], Lisboa: Academia Militar.
- Rosado, D. M. (2011b). Sessão n.º 2 de Tática de Administração Militar, [policopiado], Lisboa: Academia Militar.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíadas Editora, Coleção Manuais.
- Silva, E.S. (2007). *Gestão Financeira, Análise de Fluxos Financeiros*. Porto: Vida Económica.
- Silva, N., (Fevereiro de 2013,). “A reestruturação da Ordem dos Técnicos Oficiais de Conta”. *Revista TOC*, Vol. 6, n.º155, pp. 20-30.

- Silva, P.L. (Maio de 2008). “Qual o melhor Preditor da Satisfação entre os Of do Exército Português”. *Revista Militar*, Vol. 2, n. ° 8, pp. 12-29.
- Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios; Segundo Bolonha*, 4ª Edição. Lisboa: Pactor - Edições de Ciências Sociais e Políticas Contemporânea.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Torrão, J., Morais, P., Carvalho, A. & Silva, J. (2013). *Extinção do quadro técnico de pessoal e secretariado. Impacto na estrutura orgânica e funcional*.
- Universidade de Coimbra (2014). *Mestrado em Contabilidade e Finanças. Objetivos*. Obtido em 21 de Março de 2014, de Universidade de Coimbra: <http://apps.uc.pt/courses/PT/course/862>
- Zanelli, J. C., Andrade, J. E. B., & Bastos, A. V. B. (2004). *Psicologia, Organizações e Trabalho*. São Paulo: Artmed Editora.

Apêndices

Apêndice A – Proposta de Plano de Estudos com vista a Haver a Especialização: Logística e Finanças

Curso: Mestrado em Administração Militar: Especialidade em Logística e em Finanças

Tronco comum: Licenciatura (seis semestres)

Áreas Científicas e Créditos

Área Científica	Sigla	Créditos
Matemática, Informática e Representação Gráfica	N1	24
Ciências da Terra e do Espaço	N3	6
Organização, Tática e Logística	M1	26
Material e Tiro	M2	4
Comando e Estratégia Militar	M3	13
História e Relações Internacionais	M4	9
Engenharia Eletrotécnica	E3	4
Economia, Gestão e Administração	H1	59
Ciências Sócio comportamentais	H2	10
Ciências Jurídicas	H3	17
Inglês	I1	8
Total		180

1.º Ano, 1.º Semestre

Unidades Curriculares	Área Científica	Créditos
Noções Fundamentais de Direito	H3	6
Economia I	H1	6
Inglês I	I1	2
Geografia	M3	4
Noções Gerais de Direito Administrativo	H3	5
Matemática I	N1	6

1.º Ano, 2.º Semestre

Unidades Curriculares	Área Científica	Créditos
Economia II	H1	6
Inglês II	I1	2
Organização Militar	M1	4
Matemática II	N1	6
Historia Económica e Social	M4	5
Elementos de Armamento	M2	4

2.º Ano, 1.º Semestre

Unidades Curriculares	Área Científica	Créditos
Sociologia Militar	H2	4

História Militar	M4	4
Psicossociologia das Organizações	H2	4
Inglês III	I1	2
Tática Geral e Operações Militares I	M1	6
Probabilidades e Estatística	N1	6

2.º Ano, 2.º Semestre

Unidades Curriculares	Área Científica	Créditos
Gestão Estratégica	H1	6
Tática Geral e Operações Militares II	M1	6
Inglês IV	I1	2
Direito Empresarial	H3	6
Gestão dos Recursos Humanos	HI	6
Segurança da Informação, dos Sistemas de Informação e Ciberdefesa	E3	4

3.º Ano, 1.º Semestre

Unidades Curriculares	Área Científica	Créditos
Topografia I	N3	6
Logística	M1	5
Organização do Terreno	M1	5
Ética e Liderança	M3	5
Administração e Gestão Pública	H1	4
Contabilidade de Gestão I	H1	6
Finanças Públicas	H1	4

3.º Ano, 2.º Semestre

Unidades Curriculares	Área Científica	Créditos
Análise de Investimentos	H1	4
Investigação Operacional	N1	6
Teoria Geral da Estratégia	M3	4
Contabilidade de Gestão II	H1	6
Metodologia de Investigação Científica aplicada ao Trabalho de Investigação Aplicada	H2	2
Sistemas de Informação e Gestão	H1	6
Auditoria	H1	5

Especialização em Logística: Mestrado Integrado (4 Semestres)

4.º Ano, 1.º Semestre

Unidades Curriculares	Área Científica	Créditos
Logística Empresarial I	M1	6
Tática de Administração Militar	M1	6
SIG/MM ¹²³	H1	6
Gestão Logística	M1	6
Investigação Operacional II	N1	6

4.º Ano, 2.º Semestre

Unidades Curriculares	Área Científica	Créditos
Logística Empresarial II	M1	6
Estratégia Empresarial	M1	4
Gestão Integrada da Qualidade	M1	6
Negociação	M1	4
Gestão da Cadeia de Abastecimentos	M1	6
Planeamento e Controlo da Produção	M1	4

Total de Créditos no 4.º Ano: 60 ECTS

5.º Ano, 9.º e 10.º Semestres

Unidades Curriculares	Área Científica	Créditos
Formação Geral Militar, Técnica e Tática de Administração Militar	Ciências e Tecnologias	30
Dissertação de Mestrado ou Trabalho de Projeto	Militares (Na Área Logística)	30
<i>Total</i>		60

Total de Créditos no Final do Curso: 300 ECTS.

¹²³ Módulo Logístico (MM - *Material Management*) do Sistema Integrado de Gestão.

Especialização em Finanças: Mestrado Integrado (4 Semestres)

4.º Ano, 1.º Semestre

Unidades Curriculares	Área Científica	Créditos
Contabilidade Financeira I	H1	6
Cálculo de Instrumentos Financeiros	H1	6
Gestão Financeira I	H1	6
Contabilidade Pública I	H1	6
SIG/EAPS ¹²⁴	H1	6

4.º Ano, 2.º Semestre

Unidades Curriculares	Área Científica	Créditos
Contabilidade Financeira II	H1	6
Gestão Financeira II	H1	6
Contabilidade Pública II	H1	6
SIG/FI ¹²⁵	H1	6
Fiscalidade	H1	6

Total de Créditos no 4.º Ano: 60 ECTS

5.º Ano, 9.º e 10.º Semestres

Unidades Curriculares	Área Científica	Créditos
Formação Geral Militar, Técnica e Tática de Administração Militar	Ciências e Tecnologias	30
Dissertação de Mestrado ou Trabalho de Projeto	Militares (Na Área Financeira)	30
<i>Total</i>		60

Total de Créditos no Final do Curso: 300 ECTS.

¹²⁴ Módulo Orçamental (EAPS - *Ead-On Public Sector*) do Sistema Integrado de Gestão.

¹²⁵ Módulo Financeiro (FI - *Financial*) do Sistema Integrado de Gestão.

Apêndice B – Serviço de Administração Militar: Tradições

A atual situação económica e Fin que o País atravessa, levam a diversos esforços em vários setores. Contudo é importante a adaptação para fazer face a esta adversidade. Neste sentido, as FA e particularmente o Exército têm conseguido contrapor esta situação através da gestão rigorosa dos recursos disponíveis, devido a vários fatores, dos quais se destaca a *“história do SAM, que é uma história de mudança e de adaptação, que salienta que, sobretudo nesta área de atuação, é pelo conhecimento e pela qualificação técnica que melhor se serve o Exército e Portugal”* (Rosado, 2011a, p.3), em suma, fazer juízo ao seu lema “CUMPRIR PARA BEM SERVIR”.

O SAM tem uma longa e vasta história. Destaquemos então alguns factos e acontecimentos marcantes após a revolução e Abril e da guerra colonial. *“Em 1976, a Direção do Svc de Administração passou a designar-se por Direção do Svc de Fin e, na mesma data englobada no Departamento de Fin do Estado-Maior do Exército, de forma a permitir uma moderna gestão por objetivos e o atempado apoio nas decisões de Comando”*. (Rosado 2011b, p. 6).

Com a aprovação da Lei Orgânica do Exército em 1993, dá-se a nova reorganização do Exército, *“tendo como finalidade a simplificação da sua estrutura, visando permitir o aumento da grande operacionalidade, exigível, para o cumprimento das missões das FA, resultando desta reforma a extinção do Departamento de Fin e da Direção do Svc de Fin, tendo sido criada na dependência do Comando da Log a Direção dos Svcs de Fin, e que ainda hoje se mantém”* (Exército Português, 2014d)¹²⁶.

Com a reestruturação do Exército de 2006, vê a sua denominação alterada para DFin, sendo herdeira das tradições da Direção dos Svcs de Fin.

O SAM tal como QQAS do Exército tem associado à sua imagem um conjunto de tradições como, um Patrono ou uma Padroeira, um Lema, um dia festivo, um Grito e uma Insígnia. A padroeira do SAM é a Rainha Santa Isabel. Foi proclamada Padroeira do SAM por Portaria de 16 de Agosto de 1983 e Ordem do Exército n.º 3 (1.ª Série), de 31 de Março de 1984¹²⁷. A figura do Patrono ou da padroeira de QQAS *“é visto pelos elementos da organização como um protetor, reconhecendo-se nele um apoio no decorrer das batalhas”* (Pragana, 2013, p. 8), bem como no cumprimento das diversas missões que ao longo dos tempos vão surgindo. Relativamente ao dia do SAM.

¹²⁶ Cfr. <http://www.exercito.pt/sites/dfin/Historial/>, consultado em 6 de Março de 2014, às 22h20.

¹²⁷ Cfr. <https://docs.google.com/file>, consultado em 6 de Março de 2014, à 21h00.

O Despacho nº 51/94 do TGen VCEME extingue a Direção do SAM, dando origem ao Despacho nº 71/93 do MDN que referencia a EPAM como herdeira de todas as tradições do SAM. Passando assim o dia 6 de Novembro a ser o dia festivo do SAM (Exército Português, 2006, p.8), que segundo Rosado (2011b, p. 17), esta é *“exatamente a mesma data em que no longínquo ano de 1916 foi publicada a primeira Ordem de Svc da Escola de Aplicação de Administração Militar”*.

No presente ano será comemorado o 145.º aniversário do SAM. Cujas insígnia (Ilustração 3), é parte desta longa história e tradição



Ilustração 3 – Insígnia do SAM
Fonte: Consulta na Internet¹²⁸

¹²⁸ Cfr. <http://epam81.blogspot.pt/2011/07/simbolo->, consultado em 22 de Março de 2014, às 11h02m

Apêndice C – Caraterização dos Entrevistados

Nº	Nome	Posto	Função Atual	Informação Procurada
E.1	António Dias Coimbra	MGen	2º Cmdt e Diretor de Ensino da AM	Análise da Possibilidade e Pertinência da Especialização durante a formação na AM
E.2	José de Jesus da Silva	MGen	Diretor de Fin do Exército e Diretor do Quadro do SAM	Análise da Pertinência, Possibilidade, Vantagens e Desvantagens da Especialização para o SAM e futuros Of de AdMil
E.3	Rui Manuel Rodrigues Lopes	Cor Tir	Cmdt da EPS	Análise da Pertinência, Possibilidade, Vantagens e Desvantagens da Especialização para o SAM e futuros Of de AdMil
E.4	Henrique Veríssimo	TCor	Docente na AM	Análise da Possibilidade e Pertinência da Especialização durante a formação na AM
E.5	Rui Salvado	TCor	Gestor de pessoal do SAM	Análise da GRH e Gestão das Carreiras dos Of Subalt de AdMil, havendo uma Especialização
E.6	Samuel Costa	Capitão (Força Aérea)	Consultor Interno da Área Log	Análise Comparativa com a Especialização na Força Aérea
E.7	Mário Miguel	Tenente	Adjunto para a área de Auditoria e prestação de contas	Análise das Vantagens e Desvantagens que poderiam surgir com a Especialização para os Of de Fin de uma FND
E.8	Carlos Carvalho	Tenente	Chefe da Subsecção Fin do EME	Análise das Vantagens e Desvantagens que poderiam surgir com a Especialização para os Of de Fin de uma FND

Ilustração 4 – Caraterização dos Entrevistados
Fonte: Elaboração Própria

Apêndice D – Inquérito por Entrevista ao Sr. MGen António José Pacheco Dias Coimbra



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS
ACADEMIA MILITAR

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA (TIA)

Entrevistador: Asp Al AdMil Éden Bettencourt Mendes da Conceição

Entrevistado: MGen António José Pacheco Dias Coimbra

Situação/ Cargo: Segundo Comandante e Diretor de Ensino da Academia Militar

Data: 11 de Abril de 2014

Hora: 12h00m

Local: AM, Lisboa

Suporte: Apontamentos escritos

Preâmbulo de Orientação:

A formação dos futuros Of do QP de Administração Militar, tem entre outros objetivos, o de formar Of capazes de satisfazer as qualificações profissionais indispensáveis ao desempenho das funções específicas do Svc, ou seja, capazes de desempenhar funções tanto na área Log como na área Fin. Visto que a formação realiza-se sem haver especialização numa dessas áreas profissionais, pretende-se com este trabalho, estudar a viabilidade de haver especialização na formação dos Of de Administração Militar, na área de Log e na área de Fin.

Deste modo, a investigação encontra-se subordinada ao tema: "*A especialização da formação dos Of de Administração Militar: Log versus Fin*"

Com a entrevista pretende-se obter informação para analisar até que ponto é possível e pertinente haver uma especialização durante a formação dos futuros Of de Administração Militar.

Questões:

1. No seu entender, quais são os pontos fortes, e também os pontos fracos que se podem identificar na formação ministrada aos futuros Of de Administração Militar?

R: *O curso de AdMil sofreu recentemente uma reestruturação no seu plano de estudos, pelo que, através desta, foi-nos possível efetuar uma aproximação aos requisitos impostos pela Ordem dos TOC, de modo a ser reconhecido e permitir a inscrição para apresentação ao exame de admissão à OTOC. Assim sendo, considero que este seja um dos pontos fortes, uma vez que o Exército tem que apresentar o resultado das suas contas, e é exigido por lei que estas sejam revistas por um TOC. É também positivo o facto de haver um equilíbrio na formação que é ministrada aos futuros Of, pois, são-lhes transmitidas as bases tidas como cruciais para o desempenho das suas funções como Of de AdMil, pois a sociedade e o Exército estão sujeitos a reestruturações, pelo que nós (Exército) tenhamos que ser flexíveis.*

Uma questão que se tem constatado, e que é menos positiva, é o facto de haver certas temáticas abordadas durante a formação na AM (durante os 4 anos) e que ainda assim voltam a ser abordadas no TPO, no CPC e por vezes até mesmo no CPOS. Contudo, tem-se trabalhado para que se ultrapasse essa questão.

De referir ainda que o período de formação na AM serve sobre tudo para fornecer aos futuros Of uma formação generalizada (dentro da sua área), pois o tempo disponível e as exigências estabelecidas, assim o determinam.

2. É possível a reestruturação do plano curricular do curso de Administração Militar por forma a haver uma divisão em duas áreas distintas, nomeadamente, Log ou Fin?

R: *Sim é possível reestruturar o plano curricular do curso de AdMil. Mas é preciso ter em conta que tal como os restantes futuros Of (Exército e GNR),*

para o caso dos de AdMil, estes irão servir o Exército, na área que compete a AdMil, logo a sua formação deve ser orientada, de modo a que, estes estejam aptos a satisfazer as necessidades do SAM. E assim sendo, a AM dá o seu parecer para uma eventual especialização na formação, mas são os órgãos superiores do SAM que determinam quais serão as suas necessidades em termos de pessoal, e das exigências profissionais destes, para um certo período, que nunca deve ser inferior a cinco anos (que é o período que decorre a formação). Para tal é necessário efetuar-se um estudo aprofundado, tendo em conta vários fatores, é preciso analisar o que se pode ganhar ou perder com tal especialização, e ninguém melhor que os órgãos superiores da AdMil para fazer este levantamento, e transmiti-lo aos órgãos competentes para uma aprovação, cabendo depois a AM dar o seu parecer e através da sua estrutura realizar os estudos e fazer o seu planeamento para realizar uma eventual reestruturação que permita tal especialização.

Mas ainda assim, é preciso ter em conta que o Ensino Universitário deve proporcionar aos seus formandos um conjunto de bases, que lhes permitam ter uma visão geral sobre um certo ramo do conhecimento científico.

Um exemplo de uma formação especializada ministrada na AM é o caso do SMAT, em que são formados Of em engenharia mecânica e em engenharia eletrónica.

3. Quais são as vantagens e desvantagens que no seu entender trará para a Instituição Castrense e para os futuros Of de Administração Militar, uma possível especialização durante a sua formação na AM?

R: *O facto de haver Of de AdMil que façam uma formação focada numa área profissional específica, pode ser vista como uma vantagem, pois a instituição terá, eventualmente, militares capazes de desempenhar funções nessa área de uma forma mais detalhada e pormenorizada. Poderia também ser vantajosa uma especialização, por exemplo, para a área Log, pois está, é atualmente uma área muito vasta e bastante abrangente, e até mesmo dentro desta, podem ser feitas mais especializações. Mas em contrapartida poderá este militar estar algo limitado na execução de outras tarefas. Tal como já referi, é preciso olhar para o futuro, é preciso ter em conta as reais necessidades do Svc.*

Uma desvantagem que poderá advir dessa especialização será a gestão das carreiras dos Of tanto de uma área como de outra, limitando-os a vagas específicas, o que pode vir a ser um problema, pois nada é permanente, e a qualquer altura pode haver uma maior necessidade de colocações numa das áreas em detrimento de outra.

No meu entender, as bases gerais são essenciais, e ter Of com conhecimento generalizado é uma mais-valia para a Instituição

4. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa à entrevista?

R: *Sim.*

O facto de os Of de AdMil terem uma formação que abranja as áreas profissionais de Log e de Fin, facultar-lhes as bases, tanto em termos de conhecimentos como de reconhecimento por outras entidades, que permitem que a posterior seja possível cada oficial optar por uma das áreas, através da formação em outros estabelecimentos de ensino, o que é benéfico não só para o militar mas também para a própria Instituição, que pode até apoiar tal formação.

Uma possível modalidade de ação poderia ser a formação generalizada na AM e uma eventual especialização no CPC.

Finalmente, volto a referir a necessidade de enquanto militares, termos presente a necessidade de acompanhar a evolução a todos os níveis, bem como, a necessidade de haver flexibilidade e adaptabilidade para o cumprimento das missões que nos são incumbidas.

Apêndice E – Inquérito por Entrevista ao Sr. MGen José Jesus da Silva



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS
ACADEMIA MILITAR

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA (TIA)

Entrevistador: Asp Al AdMil Éden Bettencourt Mendes da Conceição

Entrevistado: MGen José de Jesus da Silva

Situação/ Cargo: Diretor de Fin do Exército e Diretor do Quadro de AdMil

Data: 23 de Abril de 2014

Hora: 15h00m

Local: DFin, Lisboa

Suporte: Gravador de Voz

Preâmbulo de Orientação:

A formação dos futuros Of do QP de Administração Militar tem entre outros objetivos, o de formar Of capazes de satisfazer as qualificações profissionais indispensáveis ao desempenho das funções específicas do Svc, ou seja, capazes de desempenhar funções tanto na área Log como na área Fin. Visto que a formação realiza-se sem haver especialização numa dessas áreas profissionais, pretende-se com este trabalho, estudar a viabilidade de haver especialização durante a formação dos futuros Of de Administração Militar, na área de Log e na área de Fin.

Deste modo, a investigação encontra-se subordinada ao tema: "*A especialização da formação dos Of de Administração Militar: Log versus Fin*"

Com a entrevista pretende-se obter informação para analisar até que ponto é pertinente e vantajoso para o SAM e mais concretamente para os Of Subalt, haver uma especialização durante a formação dos futuros Of de Administração Militar.

Questões:

1. No seu entender, quais são os pontos fortes, e também os pontos fracos que se podem identificar nos Of Subalt de AdMil logo após o seu ingresso nos quadros permanentes?

R: *Considero que a formação da AM é uma formação de qualidade e excelência. Tem sido feito um grande esforço para se manter esta tendência, e este esforço tem tido resultado bastante positivos, ou seja, eu enquanto Diretor de Fin do Exército e Diretor do Quadro de AdMil, tenho constatado a qualidade académica e técnica dos Of Subalt formados pela AM, que veem preparados e sensibilizados para o que vão encontrar no terreno e que rapidamente desenvolvem com qualidade e altos índices de desempenho as funções que lhes são atribuídas tanto na área Log como na área das Fin, bem como das outras subjacentes a QQ Of Subalt do Exército. Em termos de pontos fracos, não identifico praticamente nenhuns, mencionaria eventualmente, o facto de em cinco (5) anos serem abordadas as várias temáticas, da área Log e da área Fin, devido a sua grande extensão, contudo, tem sido feito um grande esforço para que tal seja possível, e os resultados têm sido satisfatórios.*

2. Tendo em conta a estrutura administrativa e Fin do Exército, bem como as missões e desafios a médio e longo prazo que o SAM enfrentará, é no seu entender pertinente e possível que haja uma especialização durante a formação dos futuros Of de AdMil na AM, nas áreas profissionais de Log e de Fin?

R: *Possível, teoricamente é. Bastaria desenhar o plano de estudos, de modo a formar-se Of nestas duas áreas. Pertinente, já não me parece que seja:*

– Primeiro porque é preciso ter em conta a história do SAM, que nos seus longos anos de história, tem vindo a adaptar-se a evolução dos tempos, mas

mantendo sempre presente nos nossos quadros a área da Log, mais propriamente da Intendência, e das Fin. – Segundo, quando falamos em especializar o SAM, na minha opinião, estamos a fragilizar o quadro de AdMil, porque desde logo, a partida surgiria uma dificuldade, que seria a gestão da carreira dos Of especializados, porque o âmbito e universo seria muito mais restrito. – Terceiro, e finalmente, na minha opinião, avançar para uma especialização, poderia ser visto como uma solução contra ciclo, contra ciclo em termos da reestruturação das FA. Pois esta em ação uma reformulação do Estatuto dos Militares das FA, e todo o racional que está subjacente é o de, se possível, reduzir pessoal. Portanto aglutinando, ou seja, ter no mesmo quadro, pessoal com várias valências.

Concluindo, considero que, caso se pretenda repensar a formação na AM, de modo a dar maior bagagem aos nossos Of Subalt no desempenho das funções na área Log e na Fin, eu quase que preferiria aumentar o tempo de formação na AM, para permitir dar maior bagagem técnica e científica que permitisse aos Of formados em AdMil pudessem continuar a desempenhar estas funções ainda de forma mais eficiente.

3. Quais são as vantagens e desvantagens que no seu entender trará para a Instituição Castrense e para os futuros Of Subalt de AdMil, uma eventual especialização durante a sua formação na AM?

R: *Não vejo praticamente nenhuma vantagens nesta especialização. E mais particularmente para a área Fin, pelo menos ao nível da Instituição. Poderão eventualmente haver vantagens para a área Log, mas que ainda assim teriam de ser complementadas, tal como referi anteriormente. Uma eventual especialização na área Fin poderia levar a que tivéssemos Of com o risco de estarem algo “desgarrados” da problemática militar, visto que a Administração de Recursos Financeiros numa Instituição Militar é muito diferente das outras Instituições, porque tem que se atender as particularidades da Instituição Militar. E a minha experiência como Diretor de Fin do Exército, tem dito que a nossa Instituição tem conseguido fazer face a austeridade que temos vivido, muito em grande parte, pelo facto de os nossos quadros que trabalham na área Fin terem conhecimentos e experiência sobre a realidade militar de modo global.*

Para os futuros Of de modo particular, uma eventual especialização na área Fin só lhes seria vantajoso caso não estivessem interessados em seguir uma carreira militar. Podendo esse facto representar também uma desvantagem, pois as possibilidades de progressão na carreira seriam muito mais reduzidas.

4. O atual plano curricular do curso de AdMil leva a crer que o curso é essencialmente um curso de gestão, vocacionado para as funções na área das Fin que os futuros Of irão desempenhar, apesar de estar presente a formação na componente Log, embora que de forma mais reduzida. Qual é a sua opinião relativamente a esta tendência?

R: *A meu ver, uma eventual especialização não seria a solução mais viável, para fazer face a esta questão. Uma eventual solução seria sim, alargar o âmbito do quadro, ou seja fazer-se uma formação semelhante aos cursos de Engenharias ou Medicina, ao invés de semelhante aos cursos de Infantaria, Artilharia ou Cavalaria, no que diz respeito a duração destes cursos, bem como o desenho da estrutura curricular dos mesmos. O mais importante seria olhar para o plano de estudos e dar eventualmente um acréscimo a primazia da formação na área Log, e não partir para uma especialização. É preciso ter-se também em conta que a Log não é uma área exclusiva do SAM, pois, a Log é uma área bastante abrangente, que deve ser complementada. Em que o SAM esteja essencialmente virado para os Svcs de intendência, e mais vocacionada com a componente que tenha a ver com o apoio ao homem, e com o combatente.*

5. Qual é a sua opinião relativamente a rotatividade (Log para Fin, e vice-versa), a que os Oficiais Subalt de AdMil estão sujeitos?

R: *Aqui existe precisamente o inconveniente de o nosso Svc não ter a especialização. Porque é nesta altura (fase em que se é Of Subalt) que se “obteve a licença para aprender”, e sendo uma fase em que o tempo de permanência é relativamente curto, e os conhecimentos e qualificações que são necessários ter nas duas áreas (Log e Fin) são relativamente longas de adquirir. O que leva a que não seja relativamente fácil fazer a gestão da rotatividade entre estas duas áreas. Isto na dimensão proporcional de*

permanência numa das áreas. O que não implica que quando o Of Subalt for chamado a desempenhar funções na área em que esteve menos tempo, não as desempenhe com o rigor exigido. Até porque as condições para as promoções levam a que se frequentem certos cursos, que de certa forma ajudam a colmatar pequenas arestas. E existe a preocupação dos gestores dos recursos humanos do Svc, em equilibrar a passagem dos Of Subalt em ambas as áreas.

6. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa à entrevista?

R: *Apenas referir que uma vez que o Asp Conceição é da República de Angola, e fazendo aqui um curto paralelismo com a realidade do Exército Angolano e mais concretamente com a AdMil, devo referir que a abordagem relativa a especialização deve ser diferente, não só pelo facto de o Exército não possuir tantos anos de História como o seu congénere Português, mas também devido, as diferenças em termos de estrutura e realidade social.*

Apêndice F – Inquérito por Entrevista ao Sr. Cor Tir Rui Lopes



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS
ACADEMIA MILITAR

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA (TIA)

Entrevistador: Asp Al AdMil Éden Bettencourt Mendes da Conceição

Entrevistado: Cor Tir Rui Manuel Rodrigues Lopes

Situação/ Cargo: Cmdt da EPS

Data: 03 de Junho de 2014

Hora: 09h30m

Local: EPS

Suporte: Apontamentos escritos

Preâmbulo de Orientação:

A formação dos futuros Of do QP de Administração Militar tem entre outros objetivos, o de formar Of capazes de satisfazer as qualificações profissionais indispensáveis ao desempenho das funções específicas do Svc, ou seja, capazes de desempenhar funções tanto na área Log como na área Fin. Visto que a formação realiza-se sem haver especialização numa dessas áreas profissionais, pretende-se com este trabalho, estudar a viabilidade de haver especialização durante a formação dos futuros Of de Administração Militar, na área de Log e na área de Fin.

Deste modo, a investigação encontra-se subordinada ao tema: *"A especialização da formação dos Of de Administração Militar: Log versus Fin"*

Com a entrevista pretende-se obter informação para analisar até que ponto é pertinente e vantajoso para o SAM e mais concretamente para os Of Subalternos, haver uma especialização durante a formação dos futuros Of de Administração Militar.

Questões:

1. No seu entender, quais são os pontos fortes, e também os pontos fracos que se podem identificar nos Of Subalternos de AdMil logo após o seu ingresso nos quadros permanentes?

R: *O que eu tenho constatado nos Aspirantes e Alferes, quando chegam a nossa Un, é que os jovens Of têm uma boa preparação científica, estão bem preparados no ponto de vista científico, que é uma parte da formação que é útil e importante. No entanto, tenho certas preocupações, pois estes jovens Of, muitas vezes não manifestam/revelam o desejo de iniciar a sua carreira numa Un militar, mas sim desde logo terem a tendência de iniciar a carreira nas áreas técnicas. O que necessariamente vai provocar no futuro que esses mesmos Of tenham algumas lacunas no ponto de vista da sua formação militar. Ou seja, chegam aos quadros bem preparados cientificamente, e com a ideia de que vão fazer um percurso eminentemente técnico, e não numa Un aonde existe atividade operacional, atividades de formação, o que leva a que no futuro estes Of não tenham determinadas qualificações indispensáveis para o desempenho das suas funções como Cmdt militares.*

Ao fim ao cabo a formação de um Of tem várias componentes: Tem a componente do ser (valores), do conhecer (qualificações), e do fazer (capacidade da realização). Os jovens Of veem com uma boa componente do conhecer, pois têm boas qualificações científicas. Alguns não têm perfeitamente incorporado a componente do ser, ou seja, os valores, pois a nossa profissão tem valores próprios e que alguns parecem desconhece-los, como por exemplo, a disponibilidade permanente do Svc.

Em suma, um Of do Exército não pode ser unicamente técnico, tem sim, que ser competente em tudo o que faz. Um Of é formado para comandar, para tomar decisões, para liderar. Porque para formar apenas os técnicos não seria necessária a AM, tínhamos as Universidades civis para os formar. É preciso

ter-se em conta que temos que conciliar as duas vertentes. Ser bons militares e bons técnicos.

2. Tendo em conta a estrutura administrativa e Fin do Exército, bem como as missões e desafios a médio e longo prazo que o SAM enfrentará, é no seu entender pertinente e possível que haja uma especialização durante a formação dos futuros Of de AdMil na AM, nas áreas profissionais de Log e de Fin?

R: *Sim é possível, teria é que ser feito um levantamento/estudo prévio, para analisar qual a forma que melhor se adequaria a essa possibilidade.*

O problema que se levanta é o da carreira que se quer materializar. Tendo como pergunta chave, os desafios do ponto de vista das qualificações na área da Log e das Fin. Ou seja, se nessas áreas hoje em dia, atendendo as qualificações que são necessárias para sermos competentes, é possível não ter uma especialização nessas áreas. Se é possível “saltarmos de uma área para outra”. Esta é para mim, uma das questões que se coloca, e que deveria ter resposta. Resposta que deveria ser obtida através de evidências (observar um fenómeno e tirar conclusões). Sobre este tema (A Especialização e questões relacionadas a mesma) existem muitas opiniões, e as opiniões perdem força quando existem evidências. Dai a importância de essas serem levantadas.

3. Quais são as vantagens e desvantagens que no seu entender trará para a Instituição Castrense e para os futuros Of Subalternos de AdMil, uma eventual especialização durante a sua formação na AM?

R: *Há claras vantagens de uma maior especialização e de uma maior permanência em ambas áreas. Do ponto de vista científico e do ponto de vista técnico, essas duas áreas têm muitas especificidades, pelo que, aconselha-se que exista também nas FA uma especialização nestas áreas. Se isso obriga a ter dois quadros especiais, não me parece. Pode é haver um quadro de AdMil com duas áreas. Um quadro único em que os Of são encaminhados no início da carreira ou em Cap, em que o Of passa dois anos em Log ou em Fin e depois opta por fazer a sua carreira numa ou noutra área, especializando-se na tal área, o que não implicaria que tivéssemos um quadro de Log e outro de Fin. Veja-se o exemplo do SMAT, em que existe dentro do mesmo quadro, Of de duas especialidades (Eletrónica e Mecânica).*

Cada vez mais essas duas áreas científicas (Log e Fin), não se coadunam com amadorismos (saberes generalizados). O saber tem que ser cada vez mais especializado, e conseqüentemente ter-se carreiras mais prolongadas.

De modo geral a especialização poderá ter como vantagens o facto de ter Of com mais qualificações, mais conhecimentos e uma carreira mais prolongada, o que poderia implicar um desempenho de funções mais eficiente.

Em contrapartida poderia ter como desvantagens, o facto de vir a trazer associada a si dificuldades na gestão da carreira, desses Of.

Mas são situações que precisam de ser estudadas, para uma melhor compreensão e procura de soluções. Porque da mesma forma que se planeia as vagas para o ingresso ao curso de AdMil na AM, poderiam eventualmente planejar-se as vagas para determinada especialização, tendo em conta as funções a desempenhar numa ou noutra área e as necessidades do Svc.

4. O atual plano curricular do curso de AdMil leva a crer que o curso é essencialmente um curso de gestão, vocacionado para as funções na área das Fin que os futuros Of irão desempenhar, apesar de estar presente a formação na componente Log, embora que de forma mais reduzida. Qual é a sua opinião relativamente a esta tendência?

R: *É preciso procurar que haja um equilíbrio de uma forma mais razoável, deixando para uma fase mais subsequente, nomeadamente o quarto ano e/ou o tirocínio para haver uma especialização numa área concreta. Garantindo assim que exista um período de formação em que os futuros Of sejam confrontados com o saber de ambas áreas de forma equilibrada, e não tão vocacionada para a área Fin.*

A nível científico a ciência Log hoje em dia tem evoluído muito do ponto de vista daquilo que são as TI, em termos de apoio a Log, nomeadamente, a cadeia de Abastecimentos, é importante que os Of de AdMil sejam confrontados durante a formação de forma aprofundada com estas temáticas/conceitos, e que os dominem.

Mas ressalvo que não devemos separar o quadro de AdMil, visto que o ApServ engloba a Log, os Recursos Financeiros e os Recursos Humanos, em que a Log e as Fin são a área da AdMil. Assim sendo, o SAM tem de estar preparado

para responder a nível do Exército perante essas duas áreas, como um Svc único, e não em quadros separados.

5. Qual é a sua opinião relativamente a rotatividade (Log para Fin, e vice-versa), a que os Oficiais Subalternos de AdMil estão sujeitos?

R: *Tem como vantagens poder confrontar os Of com duas realidades, estando sujeitos a dois contextos que os obriga a crescerem e aprenderem.*

Esta (rotatividade) tem como problema, poder levar a que se percam qualificações que lhe são importantes do ponto de vista técnico e científico que podem ser relevantes para o futuro, pois como já referi, são áreas que tendem a continuar com altos níveis de desenvolvimento, o que requer que se tenha Of capazes de estar ao nível das exigências que essas áreas transportam.

É preciso ser feita uma análise aprofundada sobre o impacto desta rotatividade, para perceber-se, em conjunto com outros fatores, até que ponto é que essa influencia positiva ou negativamente no desempenho das funções. Para tal era necessário ter-se evidências (observar um fenómeno e tirar conclusões), estudar se esta rotatividade (Log para Fin e vice-versa), influência no desempenho das funções, se aproveita ou não ao máximo as qualificações de cada militar.

6. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa à entrevista?

R: *Não.*

Apêndice G – Inquérito por Entrevista ao TCor Veríssimo



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL

EXÉRCITO PORTUGUÊS

ACADEMIA MILITAR

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA (TIA)

Entrevistador: Asp Al AdMil Éden Bettencourt Mendes da Conceição

Entrevistado: TCor AdMil Henrique Manuel Martins Veríssimo

Situação/ Cargo: Professor na Academia Militar

Data: 21 de Maio de 2014

Hora: 10h00m

Local: AM Sede

Suporte: Correio Eletrónico

Preâmbulo de Orientação:

A formação dos futuros Of do QP de AdMil tem entre outros objetivos, o de formar Of capazes de satisfazer as qualificações profissionais indispensáveis ao desempenho das funções específicas do Svc, ou seja, capazes de desempenhar funções tanto na área Log como na área Fin. Visto que a formação realiza-se sem haver especialização numa dessas áreas profissionais, pretende-se com este trabalho, estudar a viabilidade de haver especialização durante a formação dos futuros Of de AdMil, na área de Log e na área de Fin.

Deste modo, a investigação encontra-se subordinada ao tema: *"A especialização da formação dos Of de Administração Militar: Log versus Fin"*

Com a entrevista pretende-se obter informação para analisar até que ponto é pertinente, possível e vantajoso para o SAM e mais concretamente para os Of Subalternos, haver uma especialização durante a formação dos futuros Of de AdMil.

Questões:

1. No seu entender, quais são os pontos fortes, e também os pontos fracos que se podem identificar na formação ministrada aos futuros Of de AdMil?

R: *A Academia Militar é um estabelecimento de ensino superior militar com vocação para formar Comandantes, Diretores ou Chefes militares, nas diversas áreas de especialização. O maior risco na formação ministrada aos futuros Of de AdMil é fazê-los acreditar que a sua carreira é essencialmente técnica, descurando a vertente de Comando e Estado-Maior. Considero, no entanto, que a formação técnica na área de Fin (em termos de conteúdos programáticos e carga horária) é um ponto forte da formação ministrada na Academia Militar, quiçá em detrimento de outras vertentes.*

2. É possível a reestruturação do plano de estudos do curso de AdMil por forma a haver uma divisão em duas áreas distintas, nomeadamente, Log ou Fin?

R: *Sim, é possível (veja-se o caso dos Cursos de Material, divididos nas áreas mecânica e eletrotécnica). O que não quer dizer que seja desejável.*

3. Quais são as vantagens e desvantagens que no seu entender trará para a Instituição Castrense e para os futuros Of Subalternos de AdMil, uma eventual especialização durante a sua formação na AM?

R: *A formação está a montante do ingresso nos quadros, portanto, fará mais sentido haver uma especialização durante a formação na AM, se, após o ingresso nos quadros, os Of de AdMil seguirem carreiras paralelas nas vertentes em causa: Log e Fin. Mas não está provado que esta seja uma solução adequada e eu, à partida, não a defendo.*

4. O atual plano de estudos do curso de AdMil leva a crer que o curso é essencialmente um curso de gestão, vocacionado para as funções na área das

Fin que os futuros Of irão desempenhar, apesar de estar presente a formação na componente Log, embora que de forma mais reduzida. Qual é a sua opinião relativamente a esta tendência?

R: *Esta tendência prende-se com o facto de, na realidade, os Of de AdMil cada vez mais desempenharem funções na área de Fin e menos na área de Log operacional. Transformar os Of de AdMil em simples técnicos de Fin, pode comprometer o futuro do SAM tal como o conhecemos hoje, em que os seus Of (a par dos restantes) são formados na Academia Militar (com vocação para formar Comandantes, Diretores ou Chefes militares). Isso dará razão aos que argumentam que os Of de AdMil poderiam ser contratados entre os licenciados nas universidades civis, a quem se poderia dar uma curta formação militar complementar, após a fase de seleção.*

5. Qual é a sua opinião relativamente a rotatividade (Log para Fin, e vice-versa), a que os Oficiais Subalternos de AdMil estão sujeitos?

R: *Não são só os Of subalternos que estão sujeitos esta rotatividade. Existem vantagens e inconvenientes. Desde logo, existe a vantagem de os Of fazerem uma carreira em ziguezague e de o Exército dispor de Of com um leque de competências mais alargado. Por outro lado, perde-se em termos de especialização em cada uma das áreas que, como é sabido, apesar de alguma ligação que possa existir, são distintas e independentes.*

6. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa à entrevista?

R: *Independentemente das modalidades de formação escolhidas, deverá ser a organização a definir a priori e muito claramente, que tipo de cargos pretende preencher, com que tipo de Of e que competências pretende que estes possuam. No que respeita à AdMil, penso que esta terá todo o interesse em não deixar que a minimizem exclusivamente para a área de Fin, aspirando a deter cada vez mais cargos na área Log e a que os seus Of desempenhem cada vez mais funções de Comando e Estado-Maior (mesmo até em áreas que não se restrinjam às Fin e à Log), em paridade com os Of das restantes Armas e Svcs.*

Apêndice H – Inquérito por Entrevista ao TCor Salvado



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS
ACADEMIA MILITAR

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA (TIA)

Entrevistador: Asp Al AdMil Éden Bettencourt Mendes da Conceição

Entrevistado: TCor Rui Manuel Albuquerque Tavares Salvado

Situação/ Cargo: Chefe da Divisão de Gestão de Beneficiários e Benefícios/DSADM

Data: 12 de Maio de 2014

Hora: 10h00

Local: ADM/IASFA

Suporte: Correio Eletrónico

Preâmbulo de Orientação:

A formação dos futuros Of do QP de AdMil tem entre outros objetivos, o de formar Of capazes de satisfazer as qualificações profissionais indispensáveis ao desempenho das funções específicas do Svc, ou seja, capazes de desempenhar funções tanto na área Log como na área Fin. Visto que a formação realiza-se sem haver especialização numa dessas áreas profissionais, pretende-se com este trabalho, estudar a viabilidade de haver especialização na formação dos Of de Administração Militar, na área de Log e na área de Fin.

Deste modo, a investigação encontra-se subordinada ao tema: *"A especialização da formação dos Of de Administração Militar: Log versus Fin"*

Com a entrevista pretende-se obter informação para analisar até que ponto é que em termos da Gestão dos Recursos Humanos (GRH) bem como em termos da gestão das

carreiras dos Of Subalt de AdMil, é possível e pertinente haver uma especialização durante a formação dos futuros Of de Administração Militar.

Questões:

1. Quais são as entidades intervenientes no processo de colocações dos Of (Subalt) nas U/E/O?

R: *O MGEN Presidente do Conselho do Svc de Administração Militar e a DARH. São ouvidos os Of AdMil com funções de Comando/Direção/Chefia. São igualmente ouvidos os interessados, tanto quanto possível, para ir de encontro aos seus anseios.*

2. Tendo em conta a estrutura administrativa e Fin do Exército, bem como as missões e desafios a médio e longo prazo que o SAM enfrentará, é no seu entender pertinente e possível que haja uma especialização durante a formação dos futuros Of de AdMil na AM, nas áreas profissionais de Log e de Fin?

R: *Penso que já existe, a nível teórico claro. Não conheço o programa do TPO, mas penso ser este 5º ano o adequado para este tipo de especialização.*

3. Quais são as vantagens e desvantagens que no seu entender poderiam advir para a Instituição Castrense e para os futuros Of de AdMil, uma eventual especialização durante a sua formação na Academia Militar

R: *Vantagens – todas.*

Desvantagens – conseguir encaixar os tempos dentro do atual programa de curso.

4. Têm havido dificuldades na gestão, a nível de colocações dos Of Subalt do SAM, que poderiam eventualmente, ser reduzidas caso houvesse uma especialização nas áreas profissionais de Log e Fin?

R: *Não tem havido dificuldades. Tenta-se que os Subalt passem pelas duas áreas.*

5. Qual é a sua opinião relativamente a rotatividade (Log para Fin, e vice-versa), a que os Oficiais Subalt de AdMil estão sujeitos?

R: *É imprescindível que aconteça até ao posto de capitão. Isto para não chegarmos a postos mais elevados e constatar que não estão “confortáveis” numa determinada área.*

6. O Exército possui Of de AdMil (Subalt) suficientes para fazer face ao cumprimento dos procedimentos administrativos e financeiros em utilização?

R: *Penso que sim. Até porque a centralização na DFIN e o conseqüente esvaziamento das Secções Logs no que à parte Fin diz respeito, vai originar talvez algum “excedente”.*

7. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa à entrevista?

R: *Gostaria de ver implementadas estas especializações.*

Apêndice I – Análise de Conteúdo da Questão 1

Interlocutor	Questão – No seu entender, quais são os pontos fortes, e também os pontos fracos que se podem identificar na formação ministrada aos futuros Of de AdMil, e aquando do seu ingresso nos QP?	Ideia Principal
<p>MGen Dias Coimbra</p> <p>E.1.1</p>	<p>– <i>É positivo o facto de haver um equilíbrio na formação que é ministrada aos futuros Of, pois, são-lhes transmitidas as bases tidas como cruciais para o desempenho das suas funções como Of de AdMil;</i></p> <p>– <i>É menos positivo o facto de haver certas temáticas abordadas durante a formação na AM (durante os 4 anos) e que ainda assim voltam a ser abordadas no TPO, no CPC e por vezes até mesmo no CPOS.</i></p>	<p>Formação equilibrada e que transmite as bases essenciais. Mas com repetição de algumas matérias.</p>
<p>MGen Jesus da Silva</p> <p>E.2.1</p>	<p>– <i>Considero que a formação da AM é uma formação de qualidade e excelência. Eu enquanto Diretor de Fin do Exército e Diretor do Quadro de AdMil tenho constatado a qualidade académica e técnica dos Of Subalternos formados pela AM.</i></p> <p>– <i>Em termos de pontos fracos, não identifico praticamente nenhuns, mencionaria eventualmente, o facto de em cinco (5) anos serem abordadas as várias temáticas, da área Log e da área Fin, devido a sua grande extensão</i></p>	<p>Formação de qualidade e excelência, ministrada num período relativamente curto.</p>
<p>Cor Tir Rui Lopes</p> <p>E.3.1.</p>	<p>– <i>O que eu tenho constatado nos Asp e Alferes, quando chegam a EPS, é que têm uma boa preparação científica, estão bem preparados no ponto de vista científico, que é uma parte da formação que é útil e importante.</i></p> <p>– <i>No entanto, tenho certas preocupações, pois estes jovens Of, muitas vezes não manifestam/revelam o desejo de iniciar a sua carreira numa Un militar aonde existe atividade operacional, atividades de formação, o que leva a que no futuro estes Of não tenham determinadas qualificações indispensáveis para o desempenho das suas funções como Cmdt</i></p>	<p>Boa preparação a nível científico. Forte tendência em iniciar a carreira nas áreas técnicas em detrimento de Un aonde existe atividade operacional e atividades de formação, áreas cruciais para o</p>

	<i>militares. Ou seja desde logo os Of (Alferes) têm a tendência de iniciar a carreira nas áreas técnicas.</i>	desempenho das suas funções como Cmdt militares.
TCor Veríssimo E.4.1.	<p>– <i>Considero que a formação técnica na área de Fin (em termos de conteúdos programáticos e carga horária) é um ponto forte da formação ministrada na AM, quiçá em detrimento de outras vertentes.</i></p> <p>– <i>O maior risco na formação ministrada aos futuros Of de AdMil é fazê-los acreditar que a sua carreira é essencialmente técnica, descurando a vertente de Comando e Estado-Maior.</i></p>	Formação na área Fin é um ponto forte, mas existe o risco de os futuros Of acreditarem que que a sua carreira é essencialmente técnica.

Ilustração 5 – Análise de Conteúdo da Questão 1

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice J – Análise de Conteúdo da questão 2

Interlocutor	Questão – É possível a reestruturação do plano de estudos do curso de Administração Militar por forma a haver uma divisão em duas áreas distintas, nomeadamente, Log ou Fin?	Ideia Principal
<p>MGen Dias Coimbra</p> <p>E.1.2.</p>	<p><i>Sim é possível reestruturar o plano de estudos do curso de AdMil. Mas é preciso ter em conta que estes irão servir o Exército, na área que compete a AdMil, logo a sua formação deve ser orientada, de modo a que, estes estejam aptos a satisfazer as necessidades do SAM. E são os órgãos superiores do SAM que determinam quais serão as suas necessidades em termos de pessoal, e das exigências profissionais destes, para um certo período</i></p>	<p>É possível reestruturar o plano de estudos. Mas é preciso ter em conta as necessidades do Svc.</p>
<p>MGen Jesus da Silva</p> <p>E.2.2.</p>	<p><i>Possível, teoricamente é. Bastaria desenhar o plano de estudos, de modo a formar-se Of nestas duas áreas. Pertinente, já não me parece que seja porque quando falamos em especializar o SAM, na minha opinião, estamos a fragilizar o quadro de AdMil; e também porque avançar para uma especialização, poderia ser visto como uma solução contra ciclo, contra ciclo em termos da reestruturação das FA.</i></p>	<p>É possível reestruturar o plano de estudos. Mas não é pertinente fazê-lo porque fragilizaria o quadro de AdMil.</p>
<p>Cor Tir Rui Lopes</p> <p>E.3.2.</p>	<p><i>Sim é possível, teria é que ser feito um levantamento/estudo prévio, para analisar qual a forma que melhor se adequaria a essa possibilidade.</i></p> <p><i>O problema que se levanta é o da carreira que se quer materializar. Tendo como pergunta chave, os desafios do ponto de vista das qualificações na área da Log e das Fin. Ou seja, se nessas áreas hoje em dia, atendendo as qualificações que são necessárias para sermos competentes, é possível não ter uma especialização nessas áreas. Se é possível “saltarmos de uma área para outra”. A resposta deveria ser obtida através de evidências (observar um fenómeno e</i></p>	<p>É possível reestruturar o plano de estudos. Para tal, tem que ser feita uma análise, através de evidências, sobre se é possível não ter uma especialização nessas áreas.</p>

	<i>tirar conclusões).</i>	
TCor Veríssimo E.4.2.	<i>Sim, é possível (veja-se o caso dos Cursos de Material, divididos nas áreas mecânica e eletrotécnica). O que não quer dizer que seja desejável.</i>	É possível reestruturar o plano de estudos. Mas não quer dizer que seja desejável.
TCor Salvador E.5.2.	<i>Penso que já existe, a nível teórico claro. Não conheço o programa do TPO, mas penso ser este 5º ano o adequado para este tipo de especialização.</i>	Já existe a especialização, pelo menos a nível teórico. Para materializá-lo na prática, o 5º ano seria o adequado.

Ilustração 6 – Análise de Conteúdo da Questão 2
Fonte: Elaboração Própria

Apêndice K – Análise de Conteúdo da Questão 3

Interlocutor	Questão – Quais são as vantagens e desvantagens que no seu entender trará para a Instituição Castrense e para os futuros Of de Administração Militar, uma eventual especialização durante a sua formação na AM?	Ideia Principal
<p>MGen Dias Coimbra</p> <p>E.1.3</p>	<p><i>– O facto de haver Of de AdMil que façam uma formação focada numa área profissional específica seria uma vantagem, pois a instituição terá, eventualmente, militares capazes de desempenhar funções nessa área de uma forma mais detalhada e pormenorizada. Poderia também ser vantajosa uma especialização, por exemplo, para a área Log, pois está, é atualmente uma área muito vasta e bastante abrangente, e até mesmo dentro desta, podem ser feitas mais especializações.</i></p> <p><i>– Uma desvantagem que poderá advir dessa especialização será a gestão das carreiras dos Of tanto de uma área como de outra, limitando-os a vagas específicas.</i></p>	<p>A instituição teria militares capazes de desempenhar funções de uma forma mais detalhada. Mas haveria dificuldades na gestão das carreiras dos Of.</p>
<p>MGen Jesus da Silva</p> <p>E.2.3.</p>	<p><i>– Não vejo praticamente nenhuma vantagens nesta especialização. E mais particularmente para a área Fin, pelo menos ao nível da Instituição. Poderão eventualmente haver vantagens para a área Log, mas que ainda assim teriam de ser complementadas, visto que esta, não é uma área exclusiva do SAM. É uma área bastante abrangente, e que deve ser complementada.</i></p> <p><i>– Uma eventual especialização na área Fin poderia levar a que tivéssemos Of com o risco de estarem algo “desgarrados” da problemática militar, visto que a Administração de Recursos Financeiros numa Instituição Militar é muito diferente das outras Instituições, porque tem que se atender as particularidades da Instituição Militar. Outra desvantagem seriam as possibilidades de progressão na carreira, que seriam muito mais reduzidas.</i></p>	<p>Poderia haver vantagens para a área Log, mas não para a área Fin.</p> <p>Haveria dificuldades nas possibilidades de progressão na carreira, que seriam muito mais reduzidas.</p>
<p>Cor Tir Rui</p>	<p><i>– Há claras vantagens de uma maior especialização e de uma maior permanência em ambas áreas. A</i></p>	<p>Teríamos Of com mais</p>

<p>Lopes E.3.3.</p>	<p><i>especialização poderá ter como vantagens o facto de termos Of com mais qualificações, mais conhecimentos e uma carreira mais prolongada, o que poderia implicar um desempenho de funções mais eficiente. (...) Aconselha-se que exista também nas FA uma especialização nestas áreas.</i> <i>– Em contrapartida poderia ter como desvantagens, o facto de vir a trazer associada a si dificuldades na gestão da carreira, desses Of. Contudo, através de estudos prévios, poder-se-iam encontrar soluções alternativas, como por exemplo; da mesma forma que se planeia as vagas para o ingresso ao curso de AdMil na AM, poderiam eventualmente planejar-se as vagas para determinada especialização, tendo em conta as funções a desempenhar numa ou noutra área e as necessidades do Svc.</i></p>	<p>qualificações, mais conhecimentos e uma carreira mais prolongada, consequentemente, um desempenho de funções mais eficiente. Com dificuldades na gestão da carreira, desses Of. Mas que poderiam ser encontradas soluções alternativas</p>
<p>TCor Veríssimo E.4.3.</p>	<p><i>A formação está a montante do ingresso nos quadros, portanto, fará mais sentido haver uma especialização durante a formação na AM, se, após o ingresso nos quadros, os Of de AdMil seguirem carreiras paralelas nas vertentes em causa: Log e Fin. Mas não está provado que esta seja uma solução adequada e eu, à partida, não a defendo.</i></p>	<p>Seria vantajoso se após o ingresso nos QP os Of seguissem carreiras paralelas. Situação que eu não defendo.</p>
<p>TCor Salvado E.5.3.</p>	<p><i>Vantagens – Todas.</i> <i>Desvantagens – A gestão da carreira dos Of Especializados. E também conseguir encaixar os tempos dentro do atual programa de curso.</i></p>	<p>Muitas vantagens. Mas dificuldades na gestão da carreira dos Of Especializados.</p>

Ilustração 7 – Análise de Conteúdo da Questão 3
Fonte: Elaboração Própria

Apêndice L – Análise de Conteúdo da Questão 4

Interlocutor	Questão – O atual plano de estudos do curso de AdMil leva a crer que o curso é essencialmente um curso de gestão, vocacionado para as funções na área das Fin que os futuros Of irão desempenhar, apesar de estar presente a formação na componente Log, embora que de forma mais reduzida. Qual é a sua opinião relativamente a esta tendência?	Ideia Principal
<p>MGen Jesus da Silva</p> <p>E.2.4.</p>	<p><i>A meu ver, uma eventual especialização não seria a solução mais viável, para fazer face a esta questão. Uma eventual solução seria sim, alargar o âmbito do quadro, ou seja fazer-se uma formação semelhante aos cursos de Engenharias ou Medicina, ao invés de semelhante aos cursos de Infantaria, Artilharia ou Cavalaria, no que diz respeito a duração destes cursos, bem como o desenho da estrutura curricular dos mesmos.</i></p> <p><i>O mais importante seria olhar para o plano de estudos e dar eventualmente um acréscimo a primazia da formação na área Log, e não partir para uma especialização</i></p>	<p>A especialização não é a opção mais viável. Podia-se sim, alargar a duração do curso, e dar-se um acréscimo a primazia da formação na área Log</p>
<p>Cor Tir Rui Lopes</p> <p>E.3.4.</p>	<p><i>É preciso procurar que haja um equilíbrio de uma forma mais razoável, deixando para uma fase mais subsequente, nomeadamente o quarto ano e/ou o tirocínio para haver uma especialização numa área concreta. Garantindo assim que exista um período de formação em que os futuros Of sejam confrontados com o saber de ambas áreas de forma equilibrada, e não tão vocacionada para a área Fin.</i></p> <p><i>A nível científico a ciência Log hoje em dia tem evoluído muito do ponto de vista daquilo que são as TI, em termos de apoio a Log, nomeadamente, a cadeia Log de Abastecimentos, é importante que os Of de AdMil sejam confrontados durante a formação de forma aprofundada com estas temáticas/conceitos, e que os dominem</i></p>	<p>É preciso desenhar-se o plano de estudos de modo a que haja um maior equilíbrio. E a fazer-se uma especialização, que seja depois de terem sido transmitidas as bases cruciais do Svc.</p>
<p>TCor Veríssimo</p> <p>E.4.4.</p>	<p><i>Esta tendência prende-se com o facto de, na realidade, os Of de AdMil cada vez mais desempenharem funções na área de Fin e menos na área de Log operacional. Transformar os Of de AdMil em simples técnicos de Fin, pode comprometer o futuro do SAM tal como o</i></p>	<p>Isto acontece porque, os Of de AdMil cada vez mais desempenham</p>

	<p><i>conhecemos hoje, em que os seus Of (a par dos restantes) são formados na AM (com vocação para formar Comandantes, Diretores ou Chefes militares). Isso dará razão aos que argumentam que os Of de AdMil poderiam ser contratados entre os licenciados nas universidades civis, a quem se poderia dar uma curta formação militar complementar, após a fase de seleção.</i></p>	<p>funções na área de Fin e menos na área de Log operacional. O que pode ser um risco</p>
--	---	---

Ilustração 8 – Análise de Conteúdo da Questão 4
Fonte: Elaboração Própria

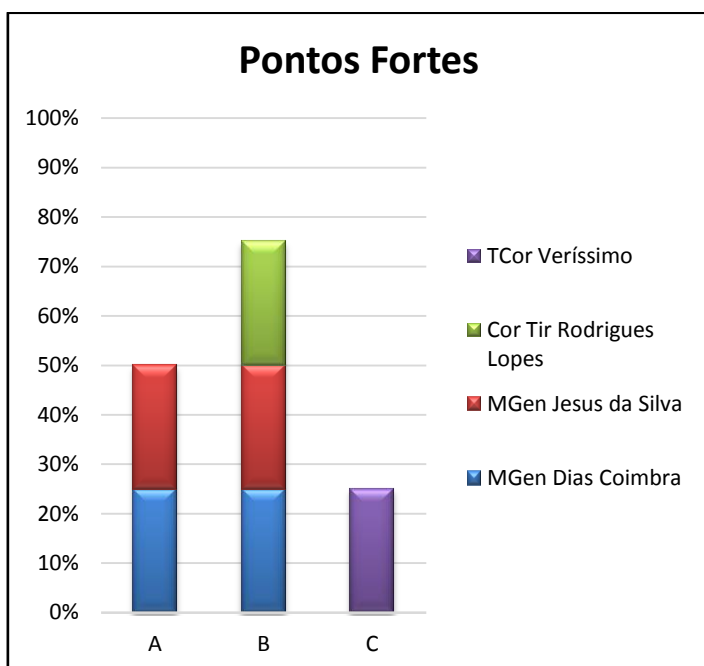
Apêndice M – Análise de Conteúdo da Questão 5

Interlocutor	Questão – Qual é a sua opinião relativamente a rotatividade (Log para Fin, e vice-versa), a que os Of Subalternos de AdMil estão sujeitos?	Ideia Principal
<p>MGen Jesus da Silva</p> <p>E.2.5.</p>	<p><i>Aqui existe precisamente o inconveniente de o nosso Svc não ter a especialização. Porque é nesta altura (fase em que se é Of Subalterno) que se “obteve a licença para aprender”, e sendo uma fase em que o tempo de permanência é relativamente curto, e os conhecimentos e qualificações que são necessários ter nas duas áreas (Log e Fin) são relativamente longas de adquirir.</i></p> <p><i>O que leva a que não seja relativamente fácil fazer a gestão da rotatividade entre estas duas áreas. Isto na dimensão proporcional de permanência numa das áreas. O que não implica que quando o Of Subalterno for chamado a desempenhar funções na área em que esteve menos tempo, não as desempenhe com o rigor exigido.</i></p>	<p>Este é o grande inconveniente do facto de o SAM não ter uma especialização.</p>
<p>Cor Tir Rui Lopes</p> <p>E.3.5.</p>	<p><i>Tem como vantagens poder confrontar os Of com duas realidades, estando sujeitos a dois contextos que os obriga a crescerem e aprenderem.</i></p> <p><i>Esta (rotatividade) tem como problema, poder levar a que se percam qualificações que lhe são importantes do ponto de vista técnico e científico que podem ser relevantes para o futuro, pois como já referi, são áreas que tendem a continuar com altos níveis de desenvolvimento, o que requer que se tenha Of capazes de estar ao nível das exigências que essas áreas transportam.</i></p>	<p>Permite que os Of cresçam e aprendam (em termos profissionais. Mas leva a que se percam qualificações</p>
<p>TCor Veríssimo</p> <p>E.4.5.</p>	<p><i>Existem vantagens e inconvenientes. Desde logo, existe a vantagem de os Of fazerem uma carreira em “zigzague” e de o Exército dispor de Of com um leque de competências mais alargado. Por outro lado, perde-se em termos de especialização em cada uma das áreas que, como é sabido, apesar de alguma ligação que possa existir, são distintas e independentes.</i></p>	<p>Permite que o Exército tenha Of com um leque de competências mais alargado. Mas com o inconveniente de perde-se em termos de</p>

		especialização, pois as áreas são distintas e independentes.
--	--	---

Ilustração 9 – Análise de Conteúdo da Questão 5
Fonte: Elaboração Própria

Apêndice N – Análise Quantitativa da Questão 1

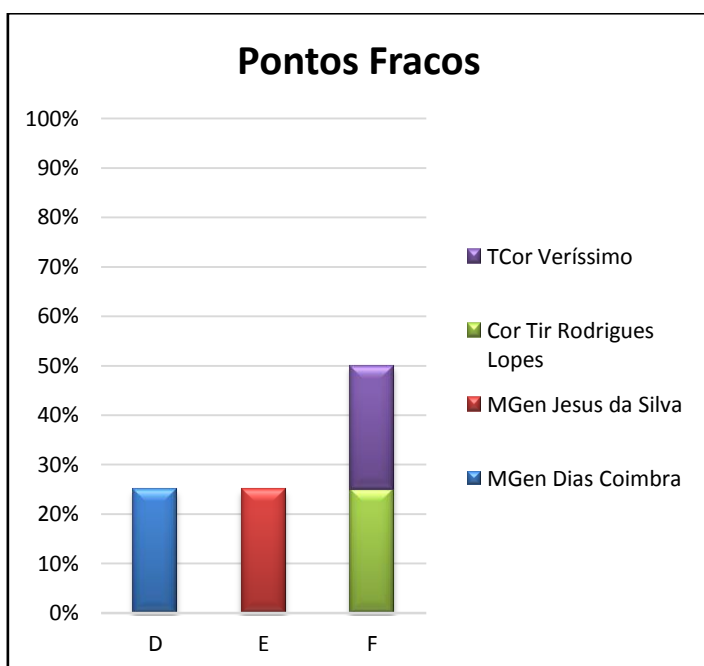


Legenda:

A – Formação versátil.

B – Formação científica e técnica de qualidade.

C – Boa formação técnica na área financeira.



Legenda:

D – Repetição de certas temáticas.

E – Período de formação é eventualmente curto.

F – Tendência em apegar-se demasiado as áreas técnicas.

Ilustração 10 – Gráfico Ilustrativo da Análise Quantitativa a Questão 1
Fonte: Elaboração Própria

Apêndice O – Análise Quantitativa da Questão 2

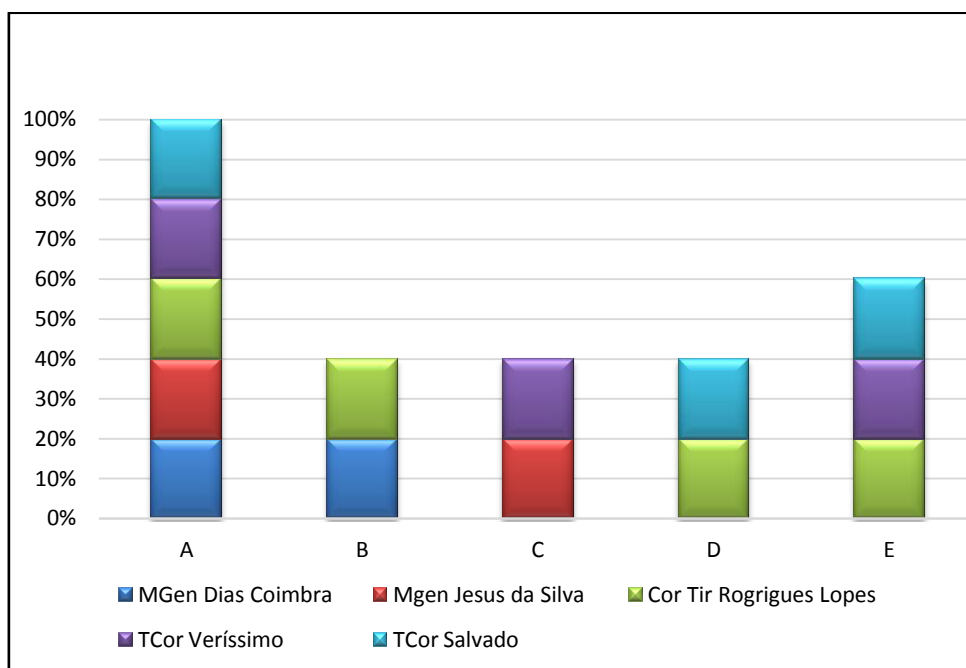


Ilustração 11 – Gráfico Ilustrativo da Análise Quantitativa a Questão 2
Fonte: Elaboração Própria

Legenda:

A – Sim é possível.

B – É necessário fazer-se um estudo prévio e ter-se em conta as necessidades do Svc.

C – Não é pertinente.

D – É pertinente.

E – Sugestões sobre a melhor altura para haver a Especialização.

Apêndice P – Análise Quantitativa da Questão 3

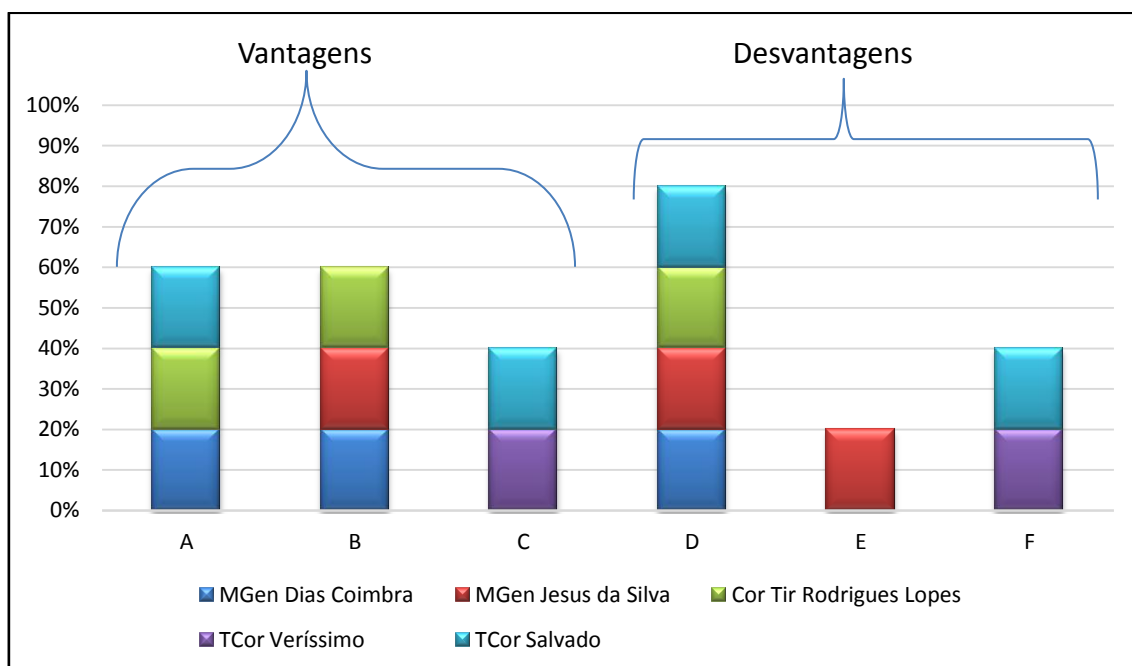


Ilustração 12 – Gráfico Ilustrativo da Análise Quantitativa a Questão 3
Fonte: Elaboração Própria

Legenda:

Vantagens

- A – Os Of desempenhariam as funções de uma forma mais pormenorizada e eficiente.
- B – Seria uma mais-valia para a área Log.
- C – Seria positiva, mas se a especialização for feita na AM. Outras vantagens.

Desvantagens

- D – Desvantagem: Dificuldades na gestão das carreiras dos Of especializados.
- E – Desvantagem: Para a área Fin.
- F – Desvantagem: Encaixar os tempos dentro do atual programa do curso. Outras desvantagens.

Apêndice Q – Análise Quantitativa da Questão 4

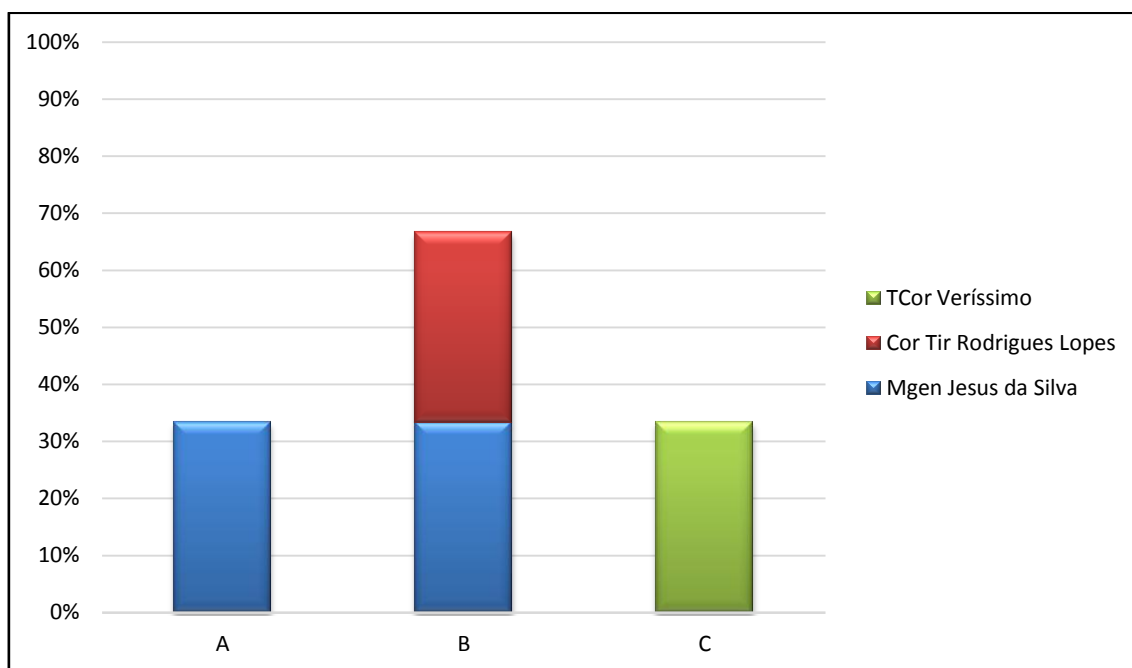


Ilustração 13 – Gráfico Ilustrativo da Análise Quantitativa a Questão 4

Fonte: Elaboração Própria

Legenda:

A – Existem outras soluções que não a especialização.

B – Deve ser dado um acréscimo na formação na área Log, para haver maior equilíbrio.

C – Acontece porque os Of desempenham cada vez mais funções na área Log e menos na área Fin.

Apêndice R – Análise Quantitativa da Questão 5

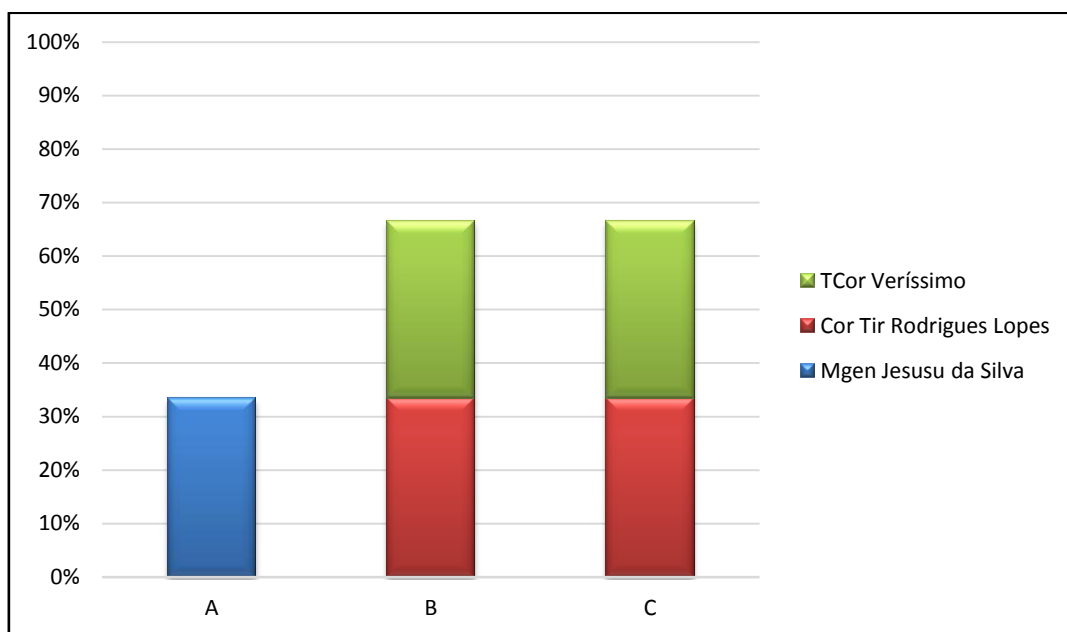


Ilustração 14 – Gráfico Ilustrativo da Análise Quantitativa a Questão 5
Fonte: Elaboração Própria

Legenda:

A – É o inconveniente do SAM não ter a especialização.

B – Permite que os Of tenham contacto com as duas realidades.

C – Perde-se em termos de qualificações de cada militar, e não permite a especialização.

Apêndice S – Inquérito por Entrevista ao Sr. Capitão FAP Samuel Costa



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS
ACADEMIA MILITAR

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA (TIA)

Entrevistador: Asp Al AdMil Éden Bettencourt Mendes da Conceição

Entrevistado: Capitão FAP Samuel José Colaço Costa

Situação/ Cargo: Consultor Interno da Área Logística da FAP

Data: 10 de Março de 2014

Hora: 19h18m

Local: Direção de Serviço dos Sistemas de Informação, Lisboa

Suporte: Correio Eletrónico

Preâmbulo de Orientação:

No Exército, a formação dos futuros Of do QP de Administração Militar caracteriza-se, entre outras, por formar Of capazes de desempenhar funções tanto na área Log como na área Fin sem haver Especialização. Através da comparação com a formação que é ministrada aos futuros Of da Força Aérea, que forma Of nas especializações: Administração Aeronáutica (com Mestrado Integrado) e Abastecimento (Log em sentido lato). Pretende-se perceber melhor quais as vantagens e desvantagens que na ótica da Força Aérea tem esta formação.

Deste modo, a investigação encontra-se subordinada ao tema: *"A especialização da formação dos Of de Administração Militar: Log versus Fin"*

Com a entrevista pretende-se obter informação para comparar o quadro de Administração dos dois ramos, no que diz respeito a formação, bem como o desempenho das funções dos Of Subalt desta área.

Questões:

1. No vosso Ramo existe durante a formação dos futuros Of uma diferenciação/especialização nas áreas de Log e de Fin? Caso a resposta seja afirmativa, indique as respetivas áreas.

R: *Existem duas carreiras/especialidades distintas e conseqüentemente a formação é vocacionada de acordo com a especialidade.*

O Oficial de Administração Aeronáutica (ADMAER), atualmente com o Grau de Mestre é formado pela Academia da Força Aérea (AFA), com um protocolo com o ISEG onde frequenta parte do curso em Contabilidade, Fiscalidade e Fin Empresariais.

Enquanto, o Oficial Técnico de Abastecimento (TABST), atualmente não tem uma formação de base lecionada na AFA, nem na antiga Escola Superior de Tecnologias Militares Aeronáuticas (ESTMA - onde anteriormente era atribuído o grau de Bacharel e posteriormente de Licenciado), frequenta um Estágio Técnico-Militar (ETM) de Ensino Politécnico na Academia.

2. Desde quando é que a vossa organização adotou este sistema de formação?

R: *A diferenciação entre as duas especialidades é estrutural, apesar de já existirem Of da especialidade de abastecimento antes dessa data, desde 1991 passaram a ser formados pela ESTMA.*

A ESTMA foi extinta em 2008, passando a formação do TABST a ser efetuada através de um ETM na AFA.

3. Quais as funções específicas que os Of formados nestas áreas desempenham dentro da organização?

R: *As funções são desempenhadas dentro das suas áreas de competência. A especialidade ADMAER numa vertente mais Fin (planeamento orçamental, execução de despesa, etc.) e de intendência (gestão de barbearia, sapateiro, etc.) e a especialidade TABST numa ótica de gestão de materiais (compra, distribuição dentro da organização, venda, abate, inventário, etc.).*

4. Quais são as vantagens e desvantagens que no vosso entender, existem pelo facto de a vossa organização ter Of especializados na área Log e na área Fin?

R: *No espírito da liberdade académica que este tipo de trabalho/questionário confere a diferenciação pode ter fatores positivos e negativos. Em concreto destacaria o seguinte, na FA é uma realidade específica pelo fato de serem especialidades diferente e não a mesma com duas vertentes, o que facilita em termos de atribuição de funções e colocação dos elementos que a constituem. Existindo apenas uma especialidade com duas vertentes a definição da carreira a seguir teria de ser crucial para as colocações, ou perder-se-ia a hipotética mais-valia da formação diferenciada.*

Por outro lado, uma formação de tronco comum e especialização poderia ser positiva tendo em conta o know-how adquirido da vertente Fin, contabilística e orçamental que daria ao oficial logístico outra perspetiva.

Pessoalmente, a diferença de formação e de funções parece-me positiva pela forma como são encaradas as situações, no entanto cada vez mais a tendência é para a redução de efetivos e nessa perspetiva torna-se claro que um Oficial polivalente é melhor do que dois Of especializados.

5. Deseja acrescentar mais alguma coisa à entrevista?

R: *Mais uma vez alegando a liberdade académica e para finalizar diria que a preocupação deve ser cada vez menos a de estabelecer um paralelismo entre a formação civil e a militar, e mais a de servir os interesses da organização. Ou seja, não é relevante ser um curso eminentemente financeiro e orçamental, nem um curso puramente logístico, mas sim um curso que sirva a organização e provavelmente uma interdisciplinaridade que permite um oficial polivalente com conhecimentos vastos e que por isso permite decisões ou propostas mais sustentadas.*

Apêndice T – Inquérito por Entrevista ao Sr. Tenente Miguel



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS
ACADEMIA MILITAR

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA (TIA)

Entrevistador: Asp AdMil Éden Bettencourt Mendes da Conceição

Entrevistado: Ten AdMil Mário Sérgio Oliveira Miguel

Situação/ Cargo atual: Adjunto para a Área de Auditoria e Prestação de Contas

FND que integrou: GAM/BRIGINT/KFOR

Data: 30 de Maio de 2014

Hora: 14h30m

Local: Direção de Finanças, Lisboa

Suporte: Correio Eletrónico

Preâmbulo de Orientação:

O Exército para além da sua missão principal tem outras missões, entre as quais, participar nas missões militares internacionais necessárias para assegurar os compromissos internacionais do Estado no âmbito militar, incluindo missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte. Essas forças, denominadas de FND, têm na sua constituição uma Secção Fin/FND que é chefiada por um Oficial de Fin. Este é normalmente, um Oficial de AdMil.

Neste sentido, e tendo em conta que a formação inicial dos Of de AdMil realiza-se na AM, sem haver no entanto, especialização numa das áreas profissionais de Log ou Fin, pretende-se com este trabalho, estudar a viabilidade de haver especialização durante a formação dos Of de AdMil, numa dessas áreas profissionais.

Deste modo, a investigação encontra-se subordinada ao tema: *"A especialização da formação dos Of de Administração Militar: Log versus Fin"*

Com a entrevista pretende-se obter informação para analisar até que ponto é que uma eventual especialização durante a formação na AM seria uma mais-valia para a instituição castrense e para os futuros Of de AdMil em geral e em particular para aqueles que venham a desempenhar funções de Of de Fin de uma FND.

Questões:

1. No seu entender, a formação ministrada na AM dá aos Of Subalt de AdMil as bases necessárias para o desempenho das funções de Of de Fin de uma FND?

R: *Na minha opinião, a AM dá a formação de base necessária ao desempenho destas funções. Não obstante, é fundamental passar pela fase de aprontamento, onde são aprofundados os conhecimentos e técnicas a desempenhar em Teatro de Operações (TO).*

2. Tendo em conta a experiência que obteve, enquanto Of Fin de uma FND, bem como o seu conhecimento sobre a formação ministrada na AM, é no seu entender possível e pertinente fazerem-se certas mudanças de modo a fazer face as exigências adstritas a um Of de AdMil integrado numa FND?

R: *Na minha opinião, a AM deve preparar os seus alunos/militares para a situação de guerra/conflito armado. No entanto, nos últimos anos a possibilidade de Portugal entrar num conflito desta natureza é reduzido. Assim, a AM tem vindo, também, a adaptar-se a esta nova realidade, adequando a formação para a situação de Paz e para as missões internacionais espectáveis no curto/médio prazo, como são as missões humanitárias e de paz (MHP).*

Assim, não vejo a necessidade de dar uma maior importância à formação dos alunos para uma situação de MHP, ainda mais quando existem várias fases numa FND, nomeadamente o aprontamento, que com a duração de cerca de 6 meses, permite ao Oficial de Fin uma preparação adequada e suficiente.

3. No que diz respeito ao desempenho das funções de Of de Fin de uma FND, quais são as vantagens e desvantagens que no seu entender poderiam advir para os futuros Of de AdMil, uma eventual especialização durante a sua formação nas vertentes Log e Fin?

R: Vantagens

A especialização permite um maior domínio do assunto, um especialista é alguém que domina tecnicamente determinada área, neste sentido, sentimos muitas vezes dificuldade em mudar de área de desempenho de funções e a especialização pode ser a solução, dentro de determinadas áreas.

Mantendo uma formação de base na AM, semelhante à dada no Curso de ADMIL, permitindo a especialização nos últimos anos, permitiria haver um quadro de especialistas em determinadas áreas técnicas, como o orçamento, a contabilidade, a fiscalidade... Mas não lhe podemos chamar Of de ADMIL, um Oficial de ADMIL é muito mais do que um especialista e muito mais que um financeiro ou contabilista...

Desvantagens

Esta separação pode levar à desintegração do quadro de Of de ADMIL. O Oficial de AdMil é um militar capaz de apoiar, pelos seus conhecimentos técnicos, a parte operacional, através do apoio de Svcs, dos quais também faz parte a área Fin. A especialização dentro do atual quadro de ADMIL poderia levar a injustiças na carreira e à impossibilidade de progressão em determinadas áreas.

4. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa a entrevista?

R: *Sou de parecer que o tema é pertinente e a especialização faz todo o sentido, mas fora do quadro do Svc de AdMil, assim concordo em pleno com uma formação base na AM e depois uma especialização num estabelecimento superior de ensino, à semelhança dos alunos das engenharias. Mas concretizado com um novo quadro de Of especializados em Fin (à semelhança dos atuais técnicos de pessoal e secretariado, Transportes, outros), que completavam os Quadros Orgânicos de Pessoal (QOP) nas áreas técnicas, nomeadamente na Direção de Fin. Penso que o Exército tinha muito a ganhar com a especialização e até podia alargar a outras áreas como os juristas.*

Apêndice U – Inquérito por Entrevista ao Sr Tenente AdMil Carlos Carvalho



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS
ACADEMIA MILITAR

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA (TIA)

Entrevistador: Asp AdMil Éden Bettencourt Mendes da Conceição

Entrevistado: Ten AdMil Carlos Manuel Paixão Carvalho

Situação/ Cargo atual: Chefe da Subsecção Fin do EME

FND que integrou:

Data: 01 de Maio de 2014

Hora: 11h00m

Local: EME

Suporte: Correio Eletrónico

Preâmbulo de Orientação:

O Exército para além da sua missão principal tem outras missões, entre as quais, participar nas missões militares internacionais necessárias para assegurar os compromissos internacionais do Estado no âmbito militar, incluindo missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte. Essas forças, denominadas de FND, têm na sua constituição uma Secção Fin/FND que é chefiada por um Oficial de Fin. Este é normalmente, um Oficial de AdMil.

Neste sentido, e tendo em conta que a formação inicial dos Of de AdMil realiza-se na AM, sem haver no entanto, especialização numa das áreas profissionais de Log ou

Fin, pretende-se com este trabalho, estudar a viabilidade de haver especialização durante a formação dos Of de AdMil, numa dessas áreas profissionais.

Deste modo, a investigação encontra-se subordinada ao tema: *"A especialização da formação dos Of de Administração Militar: Log versus Fin"*

Com a entrevista pretende-se obter informação para analisar até que ponto é que uma eventual especialização durante a formação na AM seria uma mais-valia para a instituição castrense e para os futuros Of de AdMil em geral e em particular para aqueles que venham a desempenhar funções de Of de Fin de uma FND.

Questões:

1. No seu entender, a formação ministrada na AM dá aos Of Subalt de AdMil as bases necessárias para o desempenho das funções de Of de Fin de uma FND?

R: *A formação ministrada durante a frequência da AM permite a obtenção de conhecimentos técnicos na área Fin necessários ao desempenho das funções de Oficial de Fin numa FND. Este aspeto torna-se ainda mais clarificado se tivermos em conta que até ao momento não existe histórico de utilização do sistema SIG num TO, existindo por isso uma menor necessidade de conhecimentos técnicos na área Fin uma vez que todo o processamento e registo da despesa é efetuado de forma "rudimentar". O facto de o OF Fin numa MHP ser um elemento do EM Coordenador (S8), reitera a necessidade de conhecimentos técnicos nas áreas Fin e Log, para que em conjunto com o Of Logística (S4) aconselhem o Cmdt no processo de aquisição de bens e/ou Svc de forma oportuna, fundamentada e apropriada para cada situação, não se restringindo assim o âmbito de atuação de um OF Fin apenas ao processamento e gestão dos recursos financeiros (vertente técnica).*

2. Tendo em conta a experiência que obteve, enquanto Of Fin de uma FND, bem como o seu conhecimento sobre a formação ministrada na AM, é no seu entender possível e pertinente fazerem-se certas mudanças de modo a fazer face as exigências adstritas a um Of de AdMil integrado numa FND?

R: *Na minha opinião, a formação base de qualquer Oficial AdMil deve ter de uma forma proporcional uma vertente Log e Fin. No caso específico do desempenho de funções numa FND, esta proporcionalidade da formação nas duas vertentes já*

referidas, é ainda mais importante de modo a preparar o OF AdMil para a diversidade de ações que necessita de desenvolver num TO, onde invariavelmente é impossível dissociar a componente Log da componente Fin devido à inexistência de recursos numa situação de campanha.

3. No que diz respeito ao desempenho das funções de Of de Fin de uma FND, quais são as vantagens e desvantagens que no seu entender poderiam advir para os futuros Of de AdMil, uma eventual especialização durante a sua formação nas vertentes Log e Fin?

R: *Como OF Fin numa FND:*

a. Log:

- i. Vantagens – Maior conhecimento dos processos de aquisição e fornecimento dos bens e/ou Svcs possibilitando a eliminação de custos desnecessários, e atestar qualidade e especificações dos produtos contratados;*
- ii. Desvantagens – Insuficiente formação técnica para uma gestão criteriosa dos recursos financeiros e processamento ineficaz e erróneo do processo da despesa; dificuldade no aconselhamento e apoio à tomada de decisão do Cmdt nos aspetos financeiros;*

b. Fin:

- i. Vantagens – elevada eficácia e eficiência na gestão dos recursos financeiros, bem como o conhecimento e aplicação da legislação e procedimentos vigentes neste âmbito; mais-valia no apoio à tomada de decisão do Cmdt no âmbito financeiro;*
- ii. Desvantagens - redução do âmbito de atuação e influência como Of EM Coordenador.*

4. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa a entrevista?

R: *Necessidade de implementação do SIG no TO, onde o Of Fin e a sua equipa efetuem o ciclo da despesa diretamente em SIG, evitando atrasos no processamento da despesa bem como a insuficiente liquidez de tesouraria resultante do processo de reposição (mensal ou trimestral mediante as situações) do Fundo de Maneio atribuído no início de cada missão.*

Apêndice V – Análise de Conteúdo das Questões do IE aos Of que Desempenharam Funções numa FND

Interlocutor	Questão 1 – No seu entender, a formação ministrada na AM dá aos Of Subalt de AdMil as bases necessárias para o desempenho das funções de Of de Fin de uma FND?	Ideia Principal
Ten AdMil Miguel E.7.1.	<i>A AM dá a formação de base necessária ao desempenho destas funções. Não obstante, é fundamental passar pela fase de aprontamento, onde são aprofundados os conhecimentos e técnicas a desempenhar em Teatro de Operações (TO).</i>	Sim. A AM fornece as bases necessárias.
Ten AdMil Carvalho E.8.1.	<i>A formação ministrada durante a frequência da AM permite a obtenção de conhecimentos técnicos na área Fin necessários ao desempenho das funções de Oficial de Fin numa FND. Este aspeto torna-se ainda mais clarificado se tivermos em conta que até ao momento não existe histórico de utilização do sistema SIG num TO, existindo por isso uma menor necessidade de conhecimentos técnicos na área Fin uma vez que todo o processamento e registo da despesa é efetuado de forma “rudimentar”.</i>	Sim. A AM fornece as bases necessárias.

Ilustração 15 – Análise de Conteúdo da Questão 1 do IE aos Of que Desempenharam Funções numa FND
Fonte: Elaboração Própria

Interlocutor	Questão 2 – Tendo em conta a experiência que obteve, enquanto Of Fin de uma FND, bem como o seu conhecimento sobre a formação ministrada na AM, é no seu entender possível e pertinente fazerem-se certas mudanças de modo a fazer face as exigências adstritas a um Of de AdMil integrado numa FND?	Ideia Principal
Ten AdMil Miguel E.7.2.	<i>(...) Assim, não vejo a necessidade de dar uma maior importância à formação dos alunos para uma situação de MHP, ainda mais quando existem várias fases numa FND, nomeadamente o aprontamento, que com a duração de cerca de 6 meses, permite ao Oficial de Fin uma preparação adequada e suficiente</i>	Não vejo necessidade de dar maior importância a formação, pois a fase de aprontamento é suficiente.
Ten AdMil Carvalho E.8.2.	<i>A formação base de qualquer Of AdMil deve ter de uma forma proporcional uma vertente Log e Fin. No caso específico do desempenho de funções numa FND, esta proporcionalidade da formação nas duas vertentes já referidas, é ainda mais importante de modo a preparar o Of AdMil para a diversidade de ações que necessita de desenvolver num TO, onde invariavelmente é impossível</i>	A formação na componente Log e a Fin deve ser proporcional.

	<i>dissociar a componente Log da componente Fin devido à inexistência de recursos numa situação de campanha.</i>	
--	--	--

Ilustração 16 – Análise de Conteúdo da Questão 2 do IE aos Of que Desempenharam Funções numa FND
Fonte: Elaboração Própria

Interlocutor	Questão 3 – No que diz respeito ao desempenho das funções de Of de Fin de uma FND, quais são as vantagens e desvantagens que no seu entender poderiam advir para os futuros Of de AdMil, uma eventual especialização durante a sua formação nas vertentes Log e Fin?	Ideia Principal
Ten AdMil Miguel E.7.3.	<p>– <i>A especialização permite um maior domínio do assunto, um especialista é alguém que domina tecnicamente determinada área, neste sentido, sentimos muitas vezes dificuldade em mudar de área de desempenho de funções e a especialização pode ser a solução, dentro de determinadas áreas.</i></p> <p>– <i>Esta separação pode levar à desintegração do quadro de Of de ADMIL. O Oficial de AdMil é um militar capaz de apoiar, pelos seus conhecimentos técnicos, a parte operacional, através do apoio de Svcs, dos quais também faz parte a área Fin. A especialização dentro do atual quadro de ADMIL poderia levar a injustiças na carreira e à impossibilidade de progressão em determinadas áreas.</i></p>	<p>Permitiria maior domínio no desempenho das funções.</p> <p>Dificuldades na gestão das carreiras</p>
Ten AdMil Carvalho E.8.3.	<p>– <i>Maior conhecimento dos processos de aquisição e fornecimento dos bens e/ou Svcs possibilitando a eliminação de custos desnecessários, e atestar qualidade e especificações dos produtos contratados; ações que necessita de desenvolver num TO, onde invariavelmente é impossível dissociar a componente Log da componente Fin devido à inexistência de recursos numa situação de campanha. Elevada eficácia e eficiência na gestão dos recursos financeiros, bem como o conhecimento e aplicação da legislação e procedimentos vigentes neste âmbito; mais-valia no apoio à tomada de decisão do Cmdt no âmbito financeiro</i></p> <p>– <i>Insuficiente formação técnica para uma gestão criteriosa dos recursos financeiros e processamento ineficaz e erróneo do processo da despesa; dificuldade no aconselhamento e apoio à tomada de decisão do Cmdt nos aspetos financeiros. Redução do âmbito de atuação e influência como Of EM Coordenador.</i></p>	<p>Maior conhecimento a nível técnico, reduzindo erros.</p> <p>Perca da necessária e importante polivalência.</p>

Ilustração 17 – Análise de Conteúdo da Questão 3 do IE aos Of que Desempenharam Funções numa FND
Fonte: Elaboração Própria

Apêndice W – Inquérito por Questionário aos Of Subalt de AdMil

A especialização da formação dos Of de AdMil: Logística versus Finanças.

Este Inquérito por Questionário insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema "A especialização da formação dos Of de AdMil: Logística versus Finanças."

O objetivo geral é estudar a viabilidade de haver especialização na formação dos oficiais de Administração Militar. Na área de Logística e na área de Finanças.

As temáticas a abordar neste Inquérito por Questionário são:

- A adequabilidade da formação ministrada aos futuros Of de AdMil na AM para o desempenho das funções;
- Os prós e contras relativos a rotatividade entre funções, nomeadamente, funções na área Logística à Financeira e vice-versa;
- Pontos de vista/Opiniões relativamente a uma eventual especialização na formação, Logística versus Finanças.

O questionário é anónimo e confidencial.

Qualquer dúvida ou sugestão, agradeço que faça chegá-la através do seguinte e-mail:
edenconceicao@hotmail.com

Obrigado pela sua disponibilidade e contributo!
Asp AI AdMil Éden Conceição

A especialização da formação dos Of de AdMil: Logística versus Finanças.

Grupo I

Dados Demográficos

Posto:*

- Tenente
- Alferes

Habilitações académicas:*

- Mestrado em Administração Militar
- Mestrado em Administração Militar e Outro Mestrado

Tempo de Serviço (em anos):*

- Menos de 2
- entre 2 e 5
- Mais de 5

Área em que desempenha ou já desempenhou funções:*

Agradecia que tivesse em conta que apesar da Subsecção Financeira estar inserida na Secção Logística, para o presente trabalho, a função de Chefe da Subsecção Financeira, será considerada uma função na área Financeira.

- Logística
- Finanças
- Ambas

Grupo II

As questões que se seguem são referentes, a sua percepção relativamente a adequabilidade da formação ministrada pela AM, para o desempenho das funções, bem como do seu entendimento sobre a rotatividade entre os Oficiais Subalternos de AdMil.

P.S.: Agradecemos que tivesse em conta que quando nos referimos a "formação na AM" estamos a considerar também o TPO.

1. As Unidades Curriculares ministradas durante a frequência do curso na AM são essenciais para o desempenho das minhas funções.*

- Discordo Completamente
- Discordo
- Concordo
- Concordo Completamente

2. Existem algumas áreas que não são abordadas durante a formação e que seriam cruciais para o desempenho das minhas funções.*

- Discordo Completamente
- Discordo
- Concordo
- Concordo Completamente

3. Quando terminei a formação na AM sentia-me melhor preparado para desempenhar funções na área Logística em detrimento da área Financeira.*

- Discordo Completamente
- Discordo
- Concordo
- Concordo Completamente

4. Existem temáticas que abordei durante a formação na AM, e que até agora não as coloquei em prática.*

- Discordo Completamente
- Discordo
- Concordo
- Concordo Completamente

5. O plano Curricular do curso de AdMil deveria ser ainda mais direcionado, para dar aos futuros Oficiais as valências necessárias para um desempenho de funções mais eficiente.*

- Discordo Completamente
- Discordo
- Concordo
- Concordo Completamente

6. Tive dificuldades a adaptar-me no desempenho de funções na minha primeira colocação.*

- Discordo Completamente
- Discordo
- Concordo
- Concordo Completamente

7. Quando desempenhei funções na área Logística e tive que cessar essas funções para passar a desempenhar funções na área Financeira, ou vice-versa, tive dificuldades a adaptar-me.

- Discordo Completamente
- Discordo
- Concordo
- Concordo Completamente

8. Sinto que tanto eu, como a instituição castrense, perdemos algo com este tipo de rotatividade (Área Logística para Financeira, e vice versa).*

- Discordo Completamente
- Discordo
- Concordo
- Concordo Completamente

9. Preferia especializar-me em uma das áreas (Logística ou Finanças) e desempenhar funções nessa área, pelo menos durante o período de Oficial Subalterno.*

- Discordo Completamente
- Discordo
- Concordo
- Concordo Completamente

Página 4 de 4

Grupo III

Neste bloco de perguntas irá dar a sua opinião sobre a possibilidade de haver uma Especialização na formação dos Oficiais de AdMil.

1. Qual é a sua opinião relativamente a rotatividade (Logística para Finanças, e vice-versa), a que os Oficiais de AdMil estão sujeitos?

2. Quais são as vantagens e desvantagens que no seu entender, poderiam advir com uma eventual especialização na formação dos futuros oficiais de AdMil?

3. Observações que considere relevantes para TIA de modo geral.

Ilustração 18 – Inquérito por Questionário aos Of Subalt de AdMil
Fonte: Elaboração Própria

Apêndice X – Respostas dos Grupos I e II do IQ aos Of Subalt

Resposta as Questões do Grupo I:

Posto	Frequência Absoluta (Fi) ¹²⁹	Frequência Relativa (Fr) ¹³⁰
Alferes	6	15%
Tenente	34	85%
Total	40	100%

Habilitações Acadêmicas	Fi	Fr
Mestrado em AdMil	38	95%
Mestrado em AdMil e Outro	2	5%
Total	40	100%

Tempo de Svc (em anos)	Fi	Fr
Menos de 2	10	25%
Entre 2 e 5	19	47,5%
Mais de 5	11	27,5%
Total	40	100%

Área em que desempenha ou já desempenhou funções	Fi	Fr
Log	7	17,5%
Fin	21	52,5%
Ambas	12	30%
Total	40	100%

Ilustração 19 – Dados obtidos no Grupo I do IQ (Dados Demográficos)
Fonte: Elaboração Própria

¹²⁹ É o número de vezes em que uma determinada variável assume um valor.

¹³⁰ É a razão entre a frequência absoluta e o número total de observações.

Resposta as Questões do Grupo II:

Respostas à Questão N.º 1

	Fi	Fr
Discordo Completamente	1	2,5%
Discordo	10	25%
Concordo	26	65%
Concordo Completamente	3	7,5%
Total	40	100%

Nível de Discordância	27,5%
Nível de Concordância	72,5%

Ilustração 20 – Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 1
Fonte: Elaboração própria

Respostas à Questão N.º 2

	Fi	Fr
Discordo Completamente	0	0%
Discordo	2	5%
Concordo	25	62,5%
Concordo Completamente	13	32,5%
Total	40	100%

Nível de Discordância	5%
Nível de Concordância	95%

Ilustração 21 – Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 2
Fonte: Elaboração própria

Respostas à Questão N.º 3

	Fi	Fr
Discordo Completamente	2	5%
Discordo	18	45%
Concordo	16	40%
Concordo Completamente	4	10%
Total	40	100%

Nível de Discordância	50%
Nível de Concordância	50%

Ilustração 22 – Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 3
Fonte: Elaboração própria

Respostas à Questão N.º4

	Fi	Fr
Discordo Completamente	1	2,5%
Discordo	5	12,5%
Concordo	24	60%
Concordo Completamente	10	25%
Total	40	100%

Nível de Discordância	15%
Nível de Concordância	85%

Ilustração 23 – Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4
Fonte: Elaboração própria

Respostas à Questão N.º5

	Fi	Fr
Discordo Completamente	2	5%
Discordo	3	7,5%
Concordo	19	47,5%
Concordo Completamente	16	40%
Total	40	100%

Nível de Discordância	12,5%
Nível de Concordância	87,5%

Ilustração 24 – Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5
Fonte: Elaboração própria

Respostas à Questão N.º6

	Fi	Fr
Discordo Completamente	1	2,5%
Discordo	21	52,5%
Concordo	12	30%
Concordo Completamente	6	15%
Total	40	100%

Nível de Discordância	55%
Nível de Concordância	45%

Ilustração 25 – Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 6
Fonte: Elaboração própria

Respostas à Questão N.º7

	Fi	Fr
Discordo Completamente	2	6,1%
Discordo	14	42,4%
Concordo	11	33,3%
Concordo Completamente	6	18,2%
Total	33	100%

Nível de Discordância	48,5%
Nível de Concordância	51,5%

Ilustração 26 – Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7

Fonte: Elaboração própria

Respostas à Questão N.º8

	Fi	Fr
Discordo Completamente	3	7,5%
Discordo	8	20%
Concordo	18	45%
Concordo Completamente	11	27,5%
Total	40	100%

Nível de Discordância	27,5%
Nível de Concordância	72,5%

Ilustração 27 – Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º8

Fonte: Elaboração própria

Respostas à Questão N.º9

	Fi	Fr
Discordo Completamente	2	5%
Discordo	7	17,5%
Concordo	16	40%
Concordo Completamente	15	37,5%

Total	40	100%
-------	----	------

Ilustração 28 – Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º9

Fonte: Elaboração própria

Nível de Discordância	22,5%
Nível de Concordância	77,5%

Apêndice Y - Respostas a Questão nº10 do Grupo III do IQ aos Of Subalt

Questão: Qual é a sua opinião relativamente a rotatividade (Log para Fin, e vice-versa, a que os Of Subal estão sujeitos? Bem como sobre uma eventual especialização?	
Nº1	<i>A GRH no Exército deveria levar em conta o investimento que faz quando aloca recursos a uma determinada área (quer Fin, quer Log), e que perde muito quando não consegue especializar um determinado recurso afeto a uma dessas áreas.</i>
Nº2	<i>A rotatividade, se não for por períodos curtos, é uma mais-valia. O conhecimento das duas áreas é sempre um ponto positivo para o Svc.</i>
Nº3	<i>Este sistema de rotatividade não permite a especialização dos militares, na medida em que, a rotação acontece quando os militares começam finalmente a dominar determinada área. No Exército o sistema de rotatividade é de 2 anos, sendo que, este prazo não permite o incremento de produtividade.</i>
Nº4	<i>Na área Fin julgo que efetivamente é importante existir rotatividade, reduzindo a existência de “vícios” na prestação de Svc.</i>
Nº5	<i>Não concordo com a rotatividade. O SAM é logístico com uma parte na área de Fin. A rotatividade e a crescente especialização na área de Fin estão a destruir o SAM. Nós somos por excelência o apoio logístico à manobra.</i>
Nº6	<i>Pontos positivos: toma-se conhecimento das diversas funções a desempenhar por um oficial de AdMil; Pontos negativos: não há uma especialização/aperfeiçoamento em nenhuma das áreas, e no que respeita à área Fin podem-se correr riscos (quer para o militar quer para a instituição).</i>
Nº7	<i>A rotatividade não favorece a especialização técnica que devemos ter e não aproveita da melhor forma as competências e experiências de cada militar.</i>
Nº8	<i>A essa rotatividade é prejudicial, uma vez que ocorre com muita frequência o que impossibilita que nos adaptemos corretamente às funções. Quando começamos a entender a função e estamos em condições de introduzir melhorias nos processos somos colocados a desempenhar novas funções onde temos de aprender tudo de novo outra vez.</i>
Nº9	<i>Deveriam especializar-se apenas numa e dar continuidade.</i>
Nº10	<i>Tendo em conta o tempo em que estamos nos postos, temos tempo para prestarmos Svc tanto na área Log como na Fin. O facto de se ter trabalhado nas duas áreas dá-nos as ferramentas necessárias para enfrentarmos o novo posto.</i>
Nº11	<i>Na minha opinião todos deveríamos começar pela Log 1 ou 2 anos e depois ir para a área Fin. Dos poucos que não gostassem mesmo da área Fin asseguravam a Log de forma a permitir a que quem está nas Fin fica-se aí durante grandes períodos de tempo.</i>
Nº12	<i>De forma simplista, podemos afirmar que quem desempenha funções na área Fin, em regra, sai prejudicado com este tipo de rotatividade atual dos Quadros, sendo que a instituição teria muito a ganhar em manter os militares nas funções por</i>

	<i>períodos mínimos de 4 anos.</i>
Nº13	<i>É essencial e urgente que se faça uma gestão de carreiras pelas valências académicas e profissionais, na minha opinião só assim se conseguem criar especialistas em determinada área e não especialistas em generalidades.</i>
Nº14	<i>As duas áreas são importantes e deveriam ser somente desempenhadas por militares de administração militar. A rotatividade torna-se necessária de forma a alargar os conhecimentos e adquirir experiência. Na minha opinião não deveríamos ter nos quadros orgânicos das unidades nestas áreas vagas para QAS.</i>
Nº15	<i>Não concordo com a rotatividade. Cada vez mais é necessário especialistas nas diferentes áreas e o exército não está a caminhar nesse sentido. O Svc de AdMil deveria, e porque tem possibilidades para isso, optar por um caminho diferente e aderir à especialidade ou na área Log ou na área Fin.</i>
Nº16	<i>Acho que esta deve ocorrer, no entanto, não com a frequência que ocorre.</i>
Nº17	<i>No meu entender a rotatividade faz sentido, pois o ser humano tende a acomodar-se, contudo sou a favor da especialização e inerente rotatividade dentro da "especialidade". Atualmente a rotatividade é cega neste aspeto.</i>
Nº18	<i>Na minha opinião deveria haver maior rotatividade de funções com o intuito de adquirir mais conhecimento e experiência em ambas as áreas.</i>
Nº219	<i>Especialmente nas Fin é bastante pertinente reduzir a rotatividade. Trata-se de uma área em constante alteração. O que se tem verificado é que no momento em que o Adjunto financeiro se adapta e domina totalmente os assuntos inerentes à sua função, não decorre muito tempo até este mudar as suas funções.</i>
Nº20	<i>Uma rotatividade elevada (normalmente de dois em dois anos) em diferentes áreas, Log e Fin, e outras, leva a que os Oficiais AdMil não sejam especialistas em determinadas áreas e façam carreiras nelas, mas fiquem especialistas em generalidades, ou seja, não há um real aproveitamento das capacidade e Know how ao longo carreira.</i>
Nº21	<i>A rotatividade de funções contribui para o enriquecimento do prático, dá valências exigidas ao oficial de AdMil.</i>
Nº22	<i>Julgo que esta rotatividade afeta o melhor cumprimento do Svc, na medida em que são duas áreas muito distintas. Uma especialização numa delas, conjugado com uma maior experiência com o passar dos anos sem a tal rotatividade, permitiria à organização obter maior rendimento.</i>

Ilustração 29 – Respostas a Questão nº10 do Grupos III

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice Z – Respostas a Questão nº11 do Grupo III do IQ aos Of Subalt

Questão: Quais são as vantagens e desvantagens que no seu entender surgiriam, com uma eventual especialização durante a formação na AM?	
Nº1	<i>Era vantajoso pois teríamos oficiais "especialistas" em cada uma das áreas, no entanto existiria a desvantagem de ficarem limitados a uma área.</i>
Nº2	<i>Não nos podemos esquecer que o principal foco da Log está relacionado com o tempo de guerra e as Fin com o tempo de paz. Logo ambos são necessários a um militar de Administração Militar.</i>
Nº3	A questão é que, neste momento, a área da Log muitas vezes é ocupada por oficiais das armas. Se esta especialização vier contrariar futuramente este facto, concordo.
Nº4	Vantagens: um melhor aperfeiçoamento/preparação dos militares, diminuição dos riscos/erros, principalmente no que respeita à área Fin desvantagens: o militar pode optar por uma área que acha que gosta e na realidade não ser o que pensava, e vice-versa
Nº5	A vantagem seria a de aproveitar de uma melhor forma as competências que cada militar vai adquirindo ao longo da sua formação e ao longo da sua prestação de Svc
Nº6	Vantagens: Maior produtividade; menos erros Desvantagens: Diminuição da capacidade de adaptação a novas situações/funções; Criação de hábitos nefastos à instituição
Nº7	A especialização poderá trazer vantagens no tocante às exigências legais, cada vez mais presentes, na relação com a restante sociedade, que se encontra em constante transformação.
Nº8	Vantagens: Maior profissionalização nas tarefas inerentes a cada área Maior conhecimento Maior desenvolvimento das áreas Maior motivação dos militares Desvantagens: Alteração dos moldes de ensino na AM.
Nº9	Recursos humanos altamente qualificados na área em que trabalham; - Pessoas mais motivadas naquilo que fazem; - Estabilidade profissional e pessoal-
Nº10	A especialização permite a realização de tarefas de forma mais eficiente numa área específica, tendo em conta que o sujeito se encontra capacitado enquadrado no conjunto de tarefas a si atribuídas.
Nº11	A especialização contribui significativamente para o entendimento aprofundado de determinadas matérias, contribuindo proactivamente para realização de tarefas específicas, por outro lado, tem menos possibilidade de explorar sinergias e menor flexibilidade para alocar pessoas para outras funções.
Nº12	Alguns militares AdMil iriam perder muito conhecimento e é sempre importante ter esse conhecimento para a cultura geral.
Nº13	Vantagens: Maior especialização em cada área. Desvantagem: Perda de polivalência que os militares devem ter, possuindo capacidades em diversas áreas.

Nº14	Acho que isso não deve acontecer. Deveremos ter uma instituição com oficiais de diversas valências. Ainda que alguns possam estar, durante um período mais alargado, ligado a determinada área.
Nº15	Não sou de acordo com a especialização. Sendo de AdMil devemos saber tanto de Fin como de Log. A formação na AM pode ser ainda mais direcionada para estas temáticas. Essa, sim, seria a verdadeira especialização.
Nº16	As vantagens poderiam ser uma maior eficiência no Svc, mais experiência e mais especialização técnica. A desvantagem (se a considerarem assim) seria que ficaríamos ligados apenas a uma área (o que em termos de especialização não é prejudicial).
Nº17	Inúmeras vantagens para o Svc; Aproveitamento das capacidades; Gestão de expectativas. Satisfação laboral.
Nº18	Na minha opinião o futuro da formação dos oficiais de AdMil passa pela generalização e não pela especialização. Para especialistas teremos sempre os Sargentos ou outra categoria abaixo dos Oficiais.
Nº19	O Svc de AdMil é Log, não obstante, concordo com uma especialização para quem quer fazer a sua vida profissional na área Fin, à semelhança do pessoal do IGeoE e do CPAE. As vantagens são enormes, possibilitando a especialização e consequentemente uma melhoria das capacidades. As desvantagens, não vejo grandes desvantagens, desde que esta especialização fosse logo feita na AM.
Nº20	Seria só vantagens, visto que se temos pessoal qualificado e especializado a desempenhar funções para as quais se formaram, o resultado final em trabalho será garantidamente muito bom.
Nº21	Como vantagem realço o facto de para sermos realmente bons no que fazemos temos de ser especialistas em alguma área, tal como existem médicos especialistas, porque se formos demasiado generalistas, acabamos por saber um pouco de tudo, mas acabamos por não ser excelentes em nenhuma área.

Ilustração 30 – Respostas a Questão nº11 do Grupo III do IQ aos Of Subalt
Fonte: Elaboração Própria

Apêndice AA – Análise Quantitativa da Questão nº10 do Grupo III do IQ aos Of Subalt

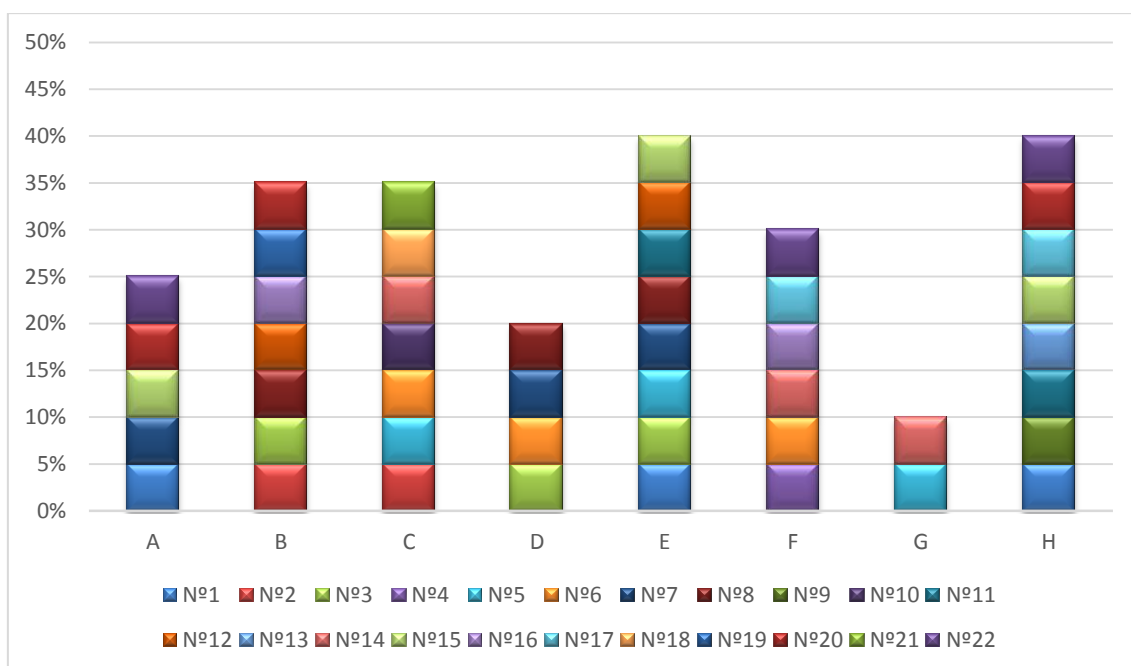


Ilustração 31 – Gráfico Ilustrativo da Análise Quantitativa a Questão nº10 do Grupo III do IQ aos Of Subalt
Fonte: Elaboração Própria.

Legenda:

A – A instituição perde ao não especializar os Of de AdMil em uma das áreas.

B – A especialização não deveria ocorrer por períodos demasiado curtos.

C – O conhecimento nas duas áreas é uma mais-valia para os militares e para a instituição.

D – A rotatividade não permite que haja especialização.

E – Não concordo com a rotatividade.

F – Concordo com a rotatividade.

G – Não concordo que haja a especialização.

H – Concordo que haja a especialização.

Apêndice BB - Análise Quantitativa da Questão nº11 do Grupo III do IQ aos Of Subalt

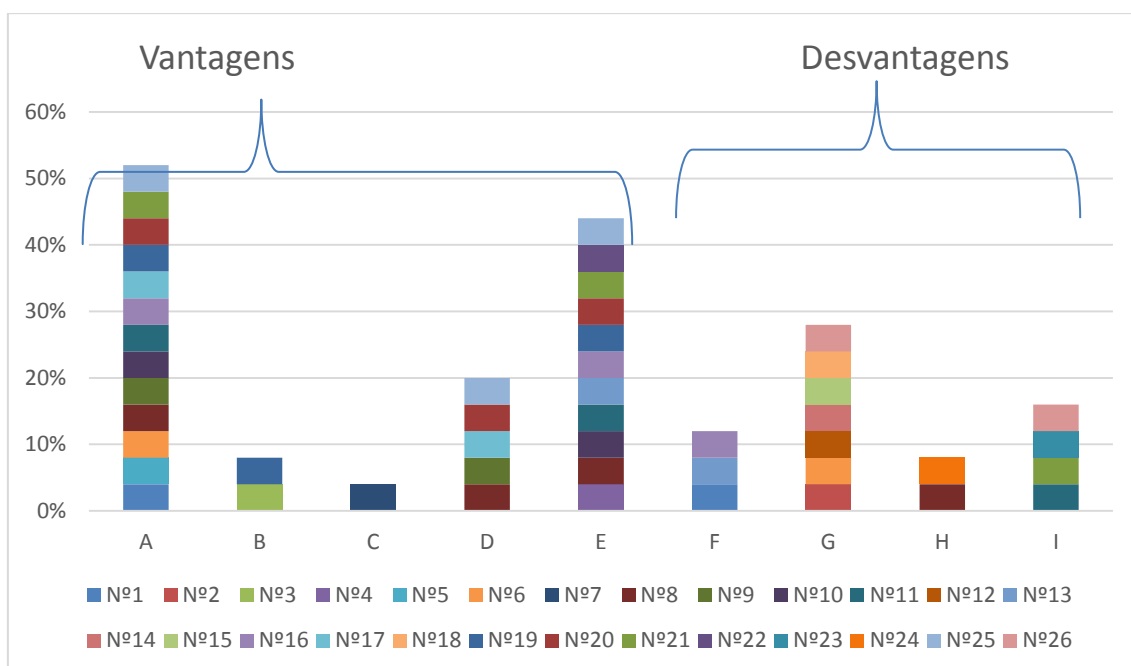


Ilustração 32 – Gráfico Ilustrativo da Análise Quantitativa a Questão nº11 do Grupo III
Fonte: Elaboração Própria.

Legenda:

Vantagens

A – Of capazes de desempenhar as funções de modo mais eficiente.

B – Seria positivo para a área Log.

C – Trará vantagens no que diz respeito as exigências legais. Cada vez mais presentes na sociedade.

D – Maior motivação dos militares.

E – Maior especialização em cada uma das áreas.

Desvantagens

F – Os militares ficariam limitados a uma a uma área, teriam pouca polivalência.

G – Os Of precisam de ter contacto e conhecimentos sobre as duas áreas. A especialização retira esta possibilidade.

H – Alteração dos moldes de ensino na AM.

I – Dificuldades na gestão das carreiras dos Of especializados.

Apêndice CC – Quadro com sugestões sobre a altura para ocorrer a especialização, e sugestões alternativas a uma eventual especialização

Inquirido	Frase na Integra	Ideia Principal
MGen Dias Coimbra E.1.4.	<i>“Uma possível modalidade de ação poderia ser a formação generalizada na AM e uma eventual especialização no CPC¹³¹. ”</i>	Especialização no CPC.
MGen Jesus da Silva E.2.2.	<i>“Aumentar o tempo de formação na AM, para permitir dar maior bagagem técnica e científica que permitisse aos Of formados em AdMil pudessem continuar a desempenhar estas funções ainda de forma mais eficiente. (...) Uma eventual solução seria sim, alargar o âmbito do quadro, ou seja fazer-se uma formação semelhante aos cursos de Engenharias ou Medicina, ao invés de semelhante aos cursos de Infantaria, Artilharia ou Cavalaria, no que diz respeito a duração destes cursos, bem como o desenho da estrutura curricular dos mesmos. ”</i>	Aumentar o tempo de formação na AM, para 7 anos ao invés de 5.
Cor Tir Rui Lopes E.3.4.	<i>“ (...) Deixando para uma fase mais subsequente, nomeadamente o quarto ano e/ou o tirocínio para haver uma especialização numa área concreta. Garantindo assim que exista um período de formação em que os futuros Of sejam confrontados com o saber de ambas áreas de forma equilibrada ”</i>	Formação comum até ao 3º ano, e especialização nos anos seguintes.
TCor Veríssimo E.4.3.	<i>“A formação está a montante do ingresso nos quadros, portanto, fará mais sentido haver uma especialização durante a formação na AM, se, após o ingresso nos quadros, os Of de AdMil seguirem carreiras paralelas nas vertentes em causa: Log e Fin ”</i>	Especialização durante a formação na AM.
TCor Salvado E.5.2.	<i>“ (...) Penso ser este 5º ano o adequado para este tipo de especialização. ”</i>	Especialização durante o TPO.
Resposta N.º(15) ¹³²	<i>“A formação na AM pode ser ainda mais direcionada para estas temáticas (Log e Fin). Essa, sim, seria a verdadeira especialização. ”</i>	Formação na AM mais vocacionada para Log e Fin.

Ilustração 33 – Quadro com sugestões sobre a altura para ocorrer a especialização, e sugestões alternativas

Fonte: Elaboração Própria

¹³¹ Esta proposta (Especialização no CPC) foi também abordada por Fernandes (2008, p. 38), em que para além de outras considerações, refere que *“propõe-se que o CPC (já com mais de oito anos de desempenho de funções como Of de AdMil) se constitua como o biénio de especialização (...) ”*

¹³² Resposta a Questão nº2 do Grupo III do IQ aos Of Subalt (Apêndice AA)

Apêndice DD – N° de vagas para o curso de AdMil entre o ano letivo 2009-2010 até 2013-2014

As vagas para o concurso de ingresso a AM para o curso de AdMil são propostas pelo EME, ao MDN. Que após aprovação é publicada em DR.

Ano letivo	N° de vagas
2009 – 2010	8
2010 – 2011	8
2011 – 2012	7
2012 – 2013	5
2013 – 2014	3

Ilustração 34 – N° de vagas para o curso de AdMil entre o ano letivo 2009-2010 até 2013-2014 na AM

Fonte: Secção de Recrutamento da AM

Apêndice EE - Análise interna e externa da formação dos futuros Of de AdMil e das funções desempenhadas pelos Of Subalternos

Análise Interna	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	<ul style="list-style-type: none"> – A formação é de qualidade e excelência; – Os futuros Of recebem as bases gerais para o desempenho das funções; – A Formação científica e técnica de são de qualidade; – Boa formação técnica na área financeira; – Os Of têm contacto com ambas áreas profissionais, através do desempenho de funções; – Forte espírito de interajuda, e transmissão de conhecimentos e experiência. 	<ul style="list-style-type: none"> – Tendência em levar a que os futuros Of se apeguem demasiado as áreas técnicas; – Período de formação é eventualmente curto para abordar com maior profundidade as duas áreas; – Plano de estudos claramente mais vocacionado para a parte Fin, em detrimento da Log; – Com a rotatividade não se aproveita da melhor forma as qualificações de cada militar, e não permite a especialização.
Análise Externa	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> – Plano de estudos com muita semelhança aos dos cursos das universidades civis, o que reduziria as dificuldades, caso se pensasse em optar por uma especialização; – Possibilidade de inscrição para apresentação ao exame de admissão à OTOC e consequente credibilidade do Exército perante o Tribunal de Contas; – Os Of Subal de AdMil desempenham as suas funções com elevados níveis de qualidade, pelo que poderiam desempenhar também ou ainda mais funções de comando e chefia na vertente operacional. 	<ul style="list-style-type: none"> – A componente Logística é cada vez mais desempenhada por Of de QQAS; – A elevada especialização na componente Fin, pode levar a que se deixe de formar Of nessa componente e se recrute civis já formados, e se lhes acrescente a componente militar; – Colocação de pessoal das armas e Of contratados, com pouca experiência na vertente financeira a desempenhar as funções de Adjunto Financeiro pode afeta a qualidade da gestão financeira; – Redução de recursos humanos; – Redução do orçamento do Exército.

Ilustração 35 – Análise interna e externa da formação dos futuros Of de AdMil e das funções desempenhadas pelos Of Subalternos (modelo SWOT)

Fonte: Elaboração Própria

Anexos

Anexo A – Descrição Funcional das Profissões das FA pelo IEFP

GRANDE GRUPO	SUB-GRANDE GRUPO	DESIGNAÇÃO
0		PROFISSÕES DAS FORÇAS ARMADAS
	01	Oficiais das Forças Armadas
	02	Sargentos das Forças Armadas
	03	Outro Pessoal das Forças Armadas

Grande Grupo 0 | Classificação Portuguesa das Profissões 2010 – Notas Explicativas | 75

0 Profissões das Forças Armadas

Compreende oficiais, sargentos e praças, dos três ramos das Forças Armadas, no activo ou na reserva em efectividade de serviço, com funções predominantemente militares ou servindo em unidades militares e aqui exercem, em exclusivo ou principalmente, as suas tarefas e funções.

Não inclui:

- *Oficiais, sargentos e praças em actividades de natureza não militar (1, 2, 3 ou outro)*

01 Oficiais das Forças Armadas

011

Compreende oficiais (generais, superiores, capitães e subalternos) da Marinha, do Exército e Força Aérea, com funções predominantemente militares (comando, direcção ou chefia, estado maior e execução) ou servindo em unidades militares e aqui exercem, em exclusivo ou principalmente, as suas tarefas e funções.

Não inclui:

- *Oficiais em actividades não militares (1, 2 ou outro)*
- *Oficiais das forças armadas em serviço na GNR (1349.2)*

0112 Oficiais do Exército

Compreende oficiais de infantaria, cavalaria, artilharia, transmissões, engenharia militar, material militar, administração militar e outros oficiais do Exército, com funções predominantemente militares (comando, estado-maior, direcção ou chefia e execução) ou servindo em unidades do Exército e aqui exercem, em exclusivo ou principalmente, as suas funções.

Não inclui:

- *Oficiais do Exército em actividades de natureza não militar (1, 2,3 ou outro)*

0112.7 Oficial de Administração Militar (Exército)

Compreende as tarefas e funções especializadas do oficial de administração militar do Exército (superior, capitão, subalterno) que consistem, particularmente, em:

- Comandar, treinar e inspeccionar unidades de administração militar
- Planear o emprego de unidades de administração militar em operações, nomeadamente no quadro de estados-maiores de comandos ou quartéis-generais, nacionais ou multinacionais

O papel da administração militar consiste em garantir o reabastecimento dos bens essenciais à sustentação das forças militares, nas vertentes de aprovisionamento e finanças.

Não inclui:

- *Oficiais de administração naval (0111.2)*
- *Oficiais de Força Aérea ligados ao aprovisionamento (0113.5)*

Ilustração 36 – Descrição Funcional das Profissões das FA

Fonte: Massavanhane *apud* IEFP/INE (2010)

Anexo B – Estrutura Curricular e Plano de Estudos do Mestrado Integrado em AdMil

- 5 — Área científica predominante do curso: Gestão.
 6 — Número de créditos, segundo o sistema europeu de transferência de créditos, necessário à obtenção do grau ou diploma: 300 ECTS.
 7 — Duração normal do curso: 10 Semestres.
 8 — Opções, ramos ou outras formas de organização de percursos alternativos em que o curso se estrutura: não aplicável.
 9 — Áreas científicas e créditos que devem ser reunidos para a obtenção do grau de mestre em Administração Militar:

Áreas científicas e créditos

QUADRO N.º 1

Área científica	Sigla	Créditos
Matemática, Informática e Representação Gráfica	N1	24
Ciências da Terra e do Espaço	N3	6
Organização, Tática e Logística	M1	32
Material e Tiro	M2	4
Comando e Estratégia Militar	M3	13
História e Relações Internacionais	M4	9
Engenharia Eletrotécnica	E3	4
Economia, Gestão e Administração	H1	108
Ciências Sócio-comportamentais	H2	10
Ciências Jurídicas	H3	22
Inglês	I1	8
Ciências e Tecnologias Militares (Administração)	TPO	60
<i>Total</i>		300

ANEXO D

Curso de Administração Militar

Parte I

Estrutura curricular e plano de estudos do Mestrado Integrado em Administração Militar
(registado com o número R/B-AD — 101/2009)

- 1 — Estabelecimento de ensino: Academia Militar.
 2 — Unidade orgânica: não aplicável.
 3 — Curso: Mestrado em Administração Militar.
 4 — Grau ou diploma: Mestre.

10 — Plano de estudos do Mestrado em Administração Militar:

1.º ano, 1.º semestre

QUADRO N.º 2

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Tempo de trabalho (horas)								Créditos (6)	Observações (7)	
			Total (4)	Contacto (5)									
				T	TP	PL	TC	S	E	OT			
Noções Fundamentais de Direito	H3	Semestral ...	150		45							6	
Economia I	H1	Semestral ...	150		45							6	
Inglês I	I1	Semestral ...	50		45							2	
Geografia	M3	Semestral ...	100		45							4	
Noções Gerais de Direito Administrativo ...	H3	Semestral ...	125		60							5	
Matemática I	N1	Semestral ...	150		75							6	

1.º ano, 2.º semestre

QUADRO N.º 3

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Tempo de trabalho (horas)								Créditos (6)	Observações (7)	
			Total (4)	Contacto (5)									
				T	TP	PL	TC	S	E	OT			
Direito Fiscal	H3	Semestral ...	125		60							5	
Economia II	H1	Semestral ...	150		45							6	
Inglês II	I1	Semestral ...	50		45							2	
Organização Militar	M1	Semestral ...	75		45							3	
Matemática II	N1	Semestral ...	150		75							6	
História Económica e Social	M4	Semestral ...	125		45							5	
Elementos de Armamento	M2	Semestral ...	100		45							4	

2.º ano, 1.º semestre

QUADRO N.º 4

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Tempo de trabalho (horas)								Créditos (6)	Observações (7)	
			Total (4)	Contacto (5)									
				T	TP	PL	TC	S	E	OT			
Sociologia Militar	H2	Semestral ...	100		45							4	
História Militar	M4	Semestral ...	100		45							4	
Psicossociologia das Organizações	H2	Semestral ...	100		45							4	
Inglês III	I1	Semestral ...	50		45							2	
Tática Geral e Operações Militares I	M1	Semestral ...	100		45							4	
Contabilidade Financeira I	H1	Semestral ...	150		60							6	
Probabilidades e Estatística	N1	Semestral ...	150		75							6	

2.º ano, 2.º semestre

QUADRO N.º 5

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Tempo de trabalho (horas)								Créditos (6)	Observações (7)	
			Total (4)	Contacto (5)									
				T	TP	PL	TC	S	E	OT			
Contabilidade Financeira II	H1	Semestral ...	150		60							6	
Cálculo e Instrumentos Financeiros	H1	Semestral ...	150		60							6	
Gestão Estratégica	H1	Semestral ...	150		45							6	
Fiscalidade	H1	Semestral ...	150		60							6	
Tática Geral e Operações Militares II	M1	Semestral ...	100		45							4	
Inglês IV	I1	Semestral ...	50		45							2	

3.º ano, 1.º semestre

QUADRO N.º 6

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Tempo de trabalho (horas)								Créditos (6)	Observações (7)	
			Total (4)	Contacto (5)									
				T	TP	PL	TC	S	E	OT			
Contabilidade Financeira III	H1	Semestral ...	150		60							6	
Finanças Públicas	H1	Semestral ...	100		60							4	
Contabilidade de Gestão I	H1	Semestral ...	150		75							6	
Topografia I	N3	Semestral ...	150		60							6	
Logística	M1	Semestral ...	100		45							4	
Organização do Terreno	M1	Semestral ...	100		45							4	

3.º ano, 2.º semestre

QUADRO N.º 7

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Tempo de trabalho (horas)								Créditos (6)	Observações (7)	
			Total (4)	Contacto (5)									
				T	TP	FL	TC	S	E	OT			
Análise de Investimentos	H1	Semestral ...	100		45							4	
Investigação Operacional	N1	Semestral ...	150		75							6	
Teoria Geral da Estratégia	M3	Semestral ...	100		45							4	
Contabilidade de Gestão II	H1	Semestral ...	150		75							6	
Logística II	M1	Semestral ...	150		60							6	
Segurança da Informação, dos Sistemas de Informação e Ciberdefesa.	E3	Semestral ...	100		45							4	

4.º ano, 1.º semestre

QUADRO N.º 8

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Tempo de trabalho (horas)								Créditos (6)	Observações (7)	
			Total (4)	Contacto (5)									
				T	TP	FL	TC	S	E	OT			
Direito Empresarial	H3	Semestral ...	150		45							6	
Gestão Financeira I	H1	Semestral ...	150		45							6	
Contabilidade Pública I	H1	Semestral ...	125		45							5	
Ética e Liderança	M3	Semestral ...	125		60							5	
Gestão dos Recursos Humanos	H1	Semestral ...	150		45							6	
Metodologia de Investigação Científica Aplicada ao Trabalho Individual de Aplicação.	H2	Semestral ...	50		45							2	

4.º ano, 2.º semestre

QUADRO N.º 9

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Tempo de trabalho (horas)								Créditos (6)	Observações (7)	
			Total (4)	Contacto (5)									
				T	TP	FL	TC	S	E	OT			
Administração e Gestão Pública	H1	Semestral ...	100		45							4	
Sistemas de Informação de Gestão	H1	Semestral ...	100		45							4	
Gestão Financeira II	H1	Semestral ...	150		45							6	
Tática de Administração Militar	M1	Semestral ...	175		90							7	
Contabilidade Pública II	H1	Semestral ...	125		45							5	
Auditoria	H1	Semestral ...	100		45							4	

5.º ano, 9.º e 10.º Semestres

Tirocínio para Oficial de Administração Militar

QUADRO N.º 10

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Tempo de trabalho (horas)								Créditos (6)	Observações (7)	
			Total (4)	Contacto (5)									
				T	TP	FL	TC	S	E	OT			
Formação Geral Militar, Técnica e Tática de Administração Militar.	Ciências e Tecnologias Militares (Administração)	Semestral ...	750									30	
Estágio de Natureza Profissional (*)		Semestral ...	750									30	

(*) Ou Dissertação ou Trabalho de Projeto.

Ilustração 37 – Estrutura Curricular e Plano de Estudos do Mestrado Integrado em AdMil

Fonte: Anexo D do Despacho n.º 12819/2013. D.R. n.º 194, 2.ª série, de 08 de Outubro, pp. 30440 - 30443

Anexo C – Organização do Exército

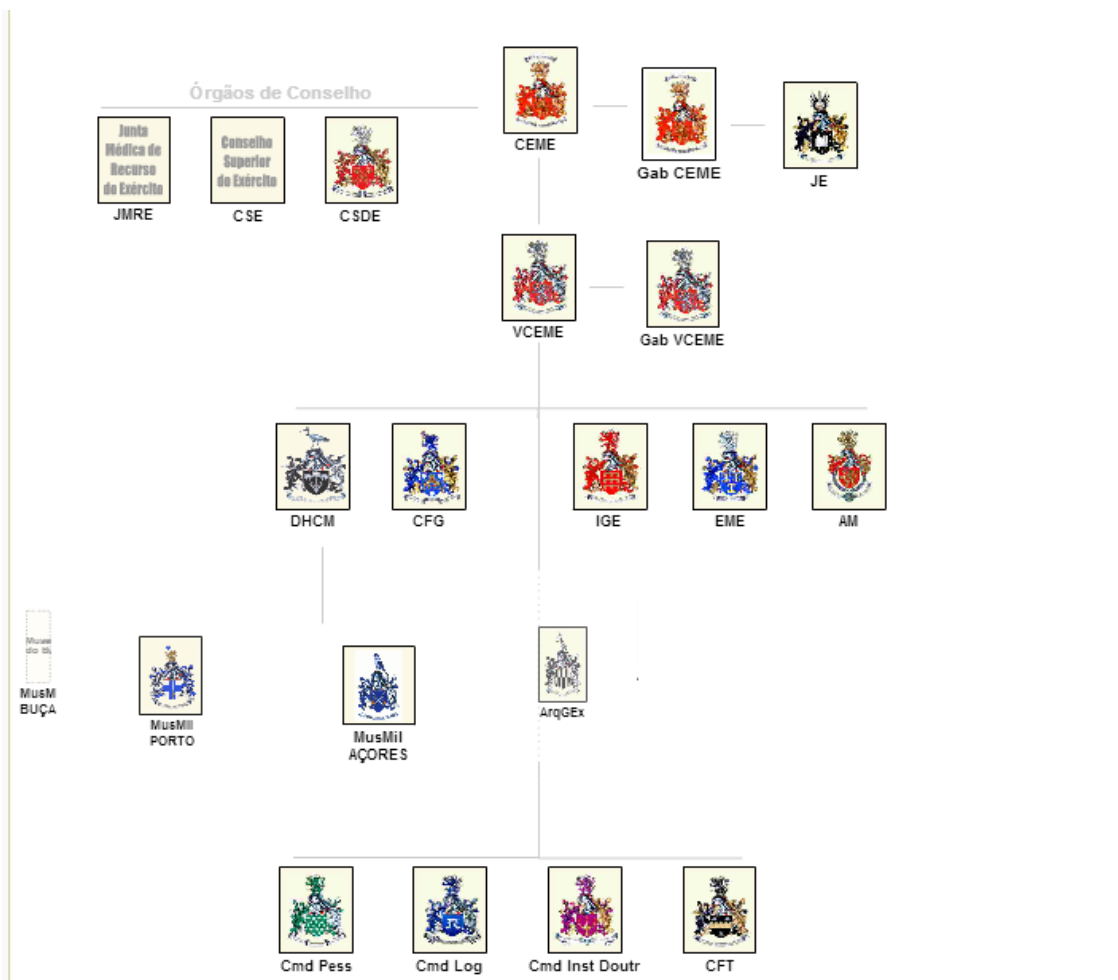


Ilustração 38 – Organização do Exército

Fonte: Página da Internet do Exército Português (2014e)¹³³

¹³³ Cfr. <http://www.exercito.pt/EP/Paginas/>, consultado a 09 de Março de 2014, às 12h26m.

Anexo D – Atribuição do grau de licenciado

(Republicação do Decreto-lei nº 74/2006, de 24 de março, com a atual redação)

CAPÍTULO II

Licenciatura

Artigo 5.º - Grau de Licenciado

O grau de licenciado é conferido aos que demonstrem:

a) Possuir conhecimentos e capacidade de compreensão numa área de formação a um nível que:

i) Sustentando-se nos conhecimentos de nível secundário, os desenvolva e aprofunde;

ii) Se apoie em materiais de ensino de nível avançado e lhes corresponda;

iii) Em alguns dos domínios dessa área, se situe ao nível dos conhecimentos de ponta da mesma;

b) Saber aplicar os conhecimentos e a capacidade de compreensão adquiridos, de forma a evidenciar uma abordagem profissional ao trabalho desenvolvido na sua área vocacional;

c) Capacidade de resolução de problemas no âmbito da sua área de formação e de construção e fundamentação da sua própria argumentação;

d) Capacidades de recolher, selecionar e interpretar a informação relevante particularmente na sua área de formação, que os habilite a fundamentarem as soluções que preconizam e os juízos que emitem, incluindo na análise os aspetos sociais, científicos e éticos relevantes;

e) Competências que lhes permitam comunicar informação, ideias, problemas e soluções, tanto a públicos constituídos por especialistas como por não especialistas;

f) Competências de aprendizagem que lhes permitam uma aprendizagem ao longo da vida com elevado grau de autonomia.

Início de Vigência: 06-09-2013

Fonte: Sarmiento, 2013, pp. 286-287 (Extrato do Decreto-lei nº 115/2013 de 7 de Agosto)

Anexo E – Atribuição do Grau de Mestrado

(Republicação do Decreto-lei nº 74/2006, de 24 de março, com a atual redação)

CAPÍTULO III

Mestrado

Artigo 15.º - Grau de mestre

- 1 - O grau de mestre é conferido aos que demonstrem:
- a) Possuir conhecimentos e capacidade de compreensão a um nível que:
 - i) Sustentando-se nos conhecimentos obtidos ao nível do 1.º ciclo, os desenvolva e aprofunde;
 - ii) Permitam e constituam a base de desenvolvimentos e ou aplicações originais, em muitos casos em contexto de investigação;
 - b) Saber aplicar os seus conhecimentos e a sua capacidade de compreensão e de resolução de problemas em situações novas e não familiares, em contextos alargados e multidisciplinares, ainda que relacionados com a sua área de estudo;
 - c) Capacidade para integrar conhecimentos, lidar com questões complexas, desenvolver soluções ou emitir juízos em situações de informação limitada ou incompleta, incluindo reflexões sobre as implicações e responsabilidades éticas e sociais que resultem dessas soluções e desses juízos ou os condicionem;
 - d) Ser capazes de comunicar as suas conclusões, e os conhecimentos e raciocínios a elas subjacentes, quer a especialistas, quer a não especialistas, de uma forma clara e sem ambiguidades;
 - e) Competências que lhes permitam uma aprendizagem ao longo da vida, de um modo fundamentalmente auto-orientado ou autónomo.
- 2 - O grau de mestre é conferido numa especialidade, podendo, quando necessário, as especialidades ser desdobradas em áreas de especialização.

Início de Vigência: 06-09-2013

Fonte: Sarmiento, 2013, pp. 285-286 (Extrato do Decreto-lei nº 115/2013 de 7 de Agosto)

Anexo F – Organização da Força Aérea Portuguesa

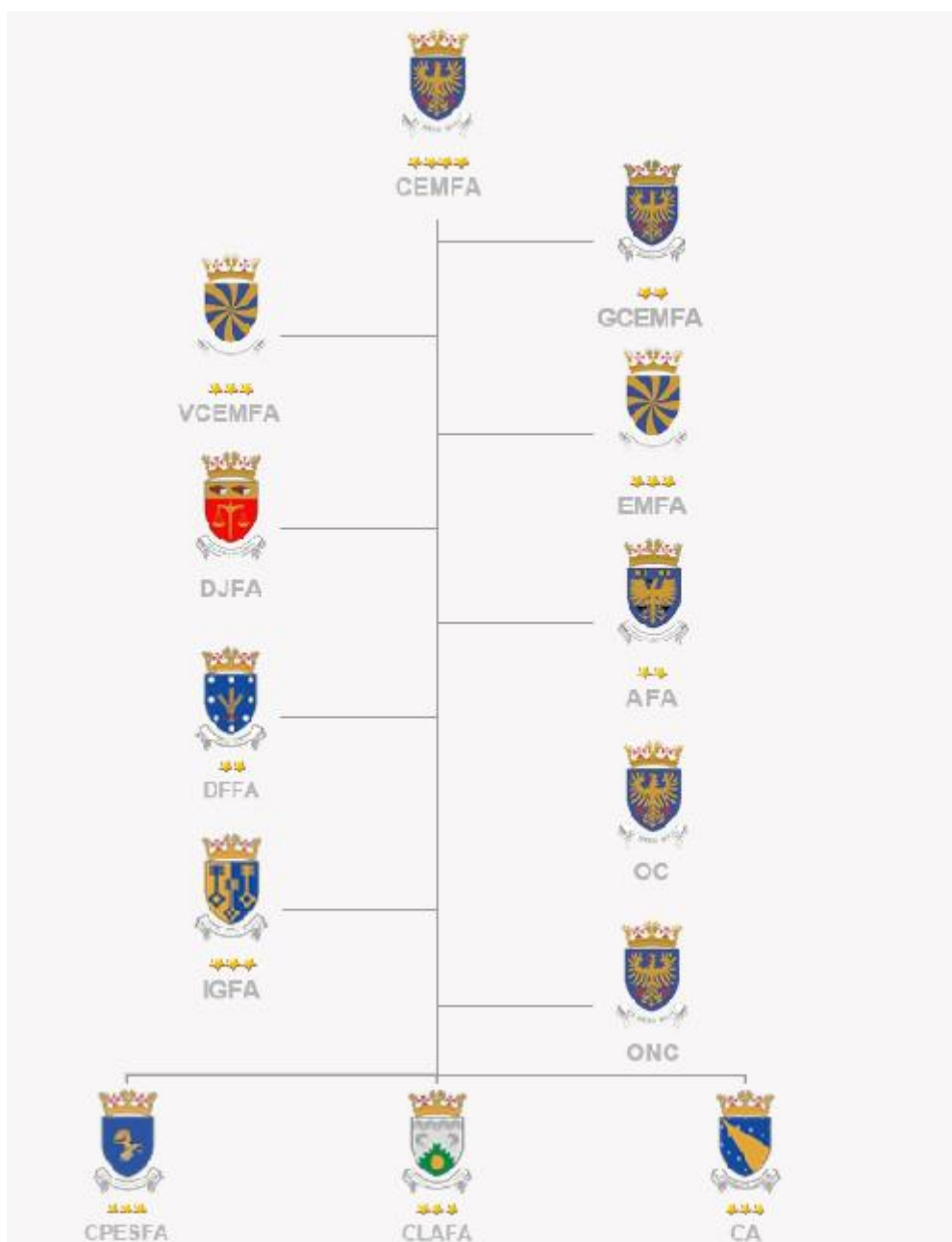


Ilustração 39 – Organização da Força Aérea Portuguesa
Fonte: Página da internet da Força Aérea Portuguesa (2014)¹³⁴

¹³⁴ Cfr. <http://www.emfa.pt/www/>, consultado a 16 de Março de 2014, às 22h01m.

Anexo G – Plano de Estudos do curso de ADMAER

1º Ano, 1º Semestre

Unidades Curriculares	Área Científica	Créditos (ECTS)
Álgebra Linear	MAT	6,0
Cálculo Diferencial e Integral I	MAT	6,0
Tecnologias da Informação	ECGES	6,0
História Militar e da Aviação Militar	CMIL	6,0
Legislação Militar	CMIL	1,5
Língua Inglesa (STANAG 6001; CEF)	CSH	1,5
Psicologia Militar	CMIL	3,0

1º Ano, 2º Semestre

Unidades Curriculares	Área Científica	Créditos (ECTS)
Cálculo Diferencial e Integral II B	MAT	6,0
História Económica Empresarial	ECGES	6,0
Introdução à Gestão	ECGES	6,0
Ética e Deontologia Militar	CMIL	3,0
Língua Inglesa (STANAG 6001, 2-2-2-1; CEF, B1-B1-B1-A2)	CSH	1,5
Metodologia da Comunicação	CMIL	6,0
Orientação Topografia e Cartas Militares	CMIL	1,5

2º Ano, 1º Semestre

Unidades Curriculares	Área Científica	Créditos (ECTS)
Introdução ao Direito	CHS	6,0

Cálculo e Instrumentos Financeiros	ECGES	6,0
Economia I	ECGES	6,0
Marketing Operacional	ECGES	6,0
Direito Militar	CSH	4,5
Língua Inglesa (STANAG 6001; CEF)	CHS	1,5

2º Ano, 2º Semestre

Unidades Curriculares	Área Científica	Créditos (ECTS)
Estatística I	MAT	6,0
Contabilidade Geral I	ECGES	6,0
Economia II	ECGES	6,0
Língua Inglesa (STANAG 6001, 3-2-2-2; CEF, B2-B1-B1-B1)	CHS	1,5
Operações Aéreas	PILAER	6,0
Sociologia Militar	CMIL	3,0
Segurança e Prevenção de Acidentes	CMIL	1,5

3º Ano, 1º Semestre

Unidades Curriculares	Área Científica	Créditos (ECTS)
Direito Empresarial	DIR	6,0
Sistemas de Informação para a Gestão	STI	6,0
Contabilidade Geral II	GES	6,0
Marketing Estratégico	GES	6,0
Introdução às Relações Internacionais	CMIL	1,5
Língua Inglesa (STANAG 6001; CEF)	LIG	1,5
Organização das FA	CMIL	1,5

Operações Conjuntas e Combinadas	CMIL	1,5
----------------------------------	------	-----

3º Ano, 2º Semestre

Unidades Curriculares	Área Científica	Créditos (ECTS)
Estatística II	MAT	6,0
Contabilidade do Setor Público	ECGES	6,0
Gestão Fin I	ECGES	6,0
Comando e Liderança	CMIL	6,0
Língua Inglesa (STANAG 6001, 3-2-3-2; CEF, B2-B1-B2-B1)	CSH	1,5
Log Militar	CMIL	3,0
Defesa Nuclear, Radiológica, Biológica e Química	CMIL	1,5

4º Ano, 1º Semestre

Unidades Curriculares	Área Científica	Créditos (ECTS)	Observações
Gestão Fin II	(ISEG)	6,0	
Investigação Operacional	(ISEG)	6,0	
Sociologia do Trabalho e da Empresa	(ISEG)	6,0	
Contabilidade Analítica	(ISEG)	6,0	
Opção I (Entre as UC disponíveis pelo ISEG nesse semestre)	(ISEG)	6,0	Opcional - escolher 6 ECTS (a validar pelo Diretor de Curso)

4º Ano, 2º Semestre

Unidades Curriculares	Área Científica	Créditos (ECTS)	Observações
-----------------------	-----------------	-----------------	-------------

Estratégia Empresarial	(ISEG)	6,0	
Gestão da Produção e Operações	(ISEG)	6,0	
Gestão de Recursos Humanos	(ISEG)	6,0	
Política Económica e Atividade Empresarial	(ISEG)	6,0	
Opção II (Entre as UC disponíveis pelo ISEG nesse semestre)	(ISEG)	6,0	6 ECTS (a validar pelo Diretor de Curso)

5º Ano, 1º Semestre

Unidades Curriculares	Área Científica	Créditos (ECTS)	Observações
Análise de Investimentos	(ISEG)	6,0	
Auditoria Fin	(ISEG)	6,0	
Fiscalidade I	(ISEG)	6,0	
Contabilidade Fin Avançada	(ISEG)	6,0	
Opção III (Entre as UC disponíveis pelo ISEG nesse semestre)	(ISEG)	6,0	Opcional - escolher 6 ECTS (a validar pelo Diretor de Curso)

5º Ano, 1º Semestre

Unidades Curriculares	Área Científica	Créditos (ECTS)	Observações
Gestão de Recursos de Intendência	(ISEG)	6,0	
Fiscalidade II	(ISEG)	6,0	
Sistemas de Controlo de Gestão	(ISEG)	6,0	
Fin Empresariais	(ISEG)	6,0	
Opção IV (Entre as UC disponíveis pelo ISEG nesse semestre)	(ISEG)	6,0	Opcional - escolher 6 ECTS (a validar pelo Diretor de Curso)

6º Ano, 1º Semestre

Unidades Curriculares	Área Científica	Créditos (ECTS)
Ética	(ISEG)	6,0
Análise de Dados em Fin	(ISEG)	6,0
Dissertação de Mestrado ou Trabalho de Projeto (Anual)	ECGES	12,0
Gestão Fiscal	(ISEG)	6,0

6º Ano, 2º Semestre

Unidades Curriculares	Área Científica	Créditos (ECTS)
Dissertação de Mestrado ou Trabalho de Projeto (Anual)	ECGES	30,0

Ilustração 40 – Plano de Estudos do curso de ADMAER

Fonte: Academia da Força Aérea Portuguesa (2014)

Anexo H – Estrutura da Marinha Portuguesa

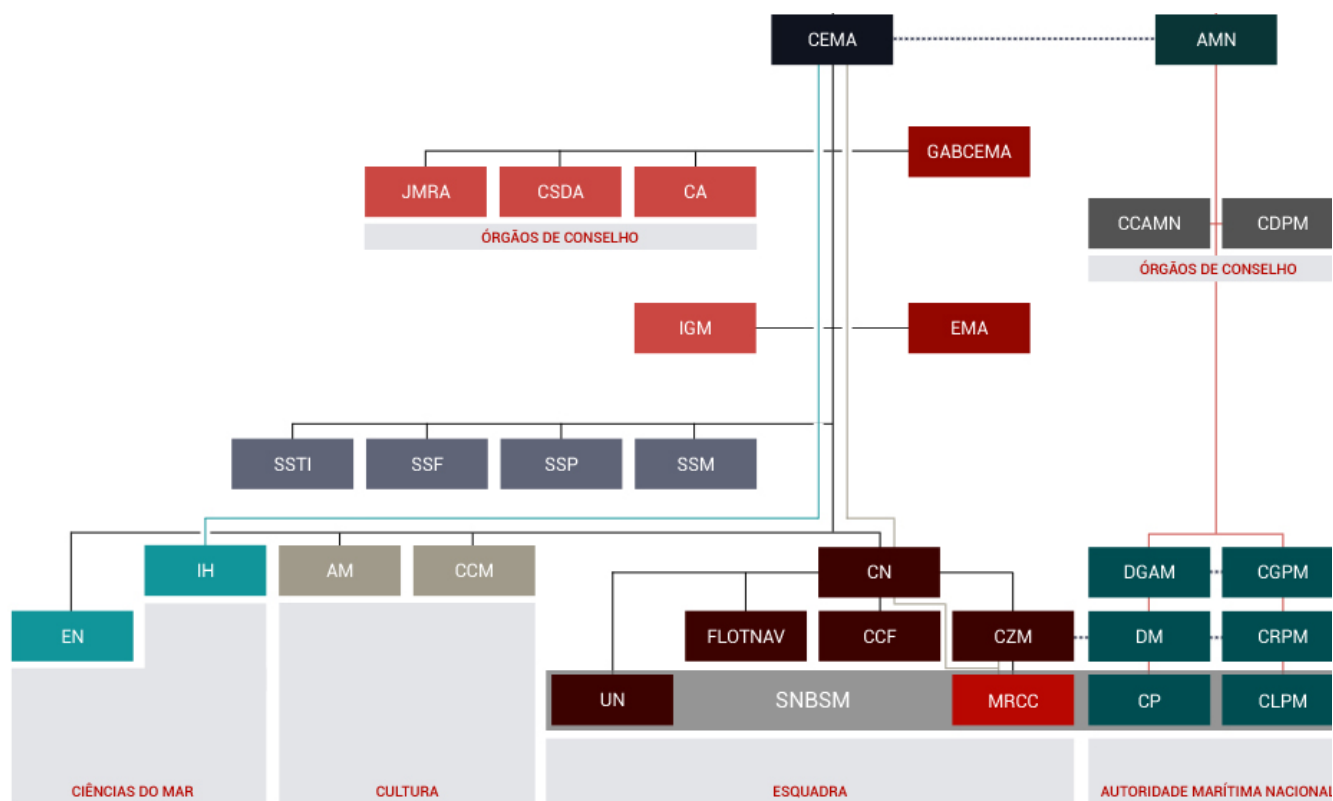


Ilustração 41 – Estrutura da Marinha Portuguesa
 Fonte: Página da internet da Marinha Portuguesa (2014)¹³⁵

¹³⁵ Cfr. <http://www.marinha.pt/pt-pt/marinha/organizacao/>, consultado em 17 de Março de 2014 às 08h03m.

Anexo I – Mestrado em Ciências Militares Navais, na especialidade de Administração Naval

Áreas científicas e créditos

QUADRO N.º 1

Área científica	Sigla	Créditos
Ciências da Linguagem	CL	8,0
Ciências do Mar	CM	18,0
Ciências Jurídicas e Ciências Políticas	CJCP	17,5
Dissertação	DISS	35,0
Economia e Gestão	EG	123,5
Estágios e Tirocínios	EST	25,0
História	HIST	4,0
Engenharia Eletrotécnica e Informática	EEI	10,0
Matemática	MAT	42,0
Operações Navais	OPNAV	4,5
Formação e Treino Militar	FTM	4,0
Psicologia	PSIC	6,5
Engenharia Mecânica	EMEC	2,0
<i>Total</i>		300,0

1.º ano, 1.º semestre

QUADRO N.º 2

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Total (4)	Tempo de trabalho (horas)							Créditos (6)	Observações (7)
				Contacto								
				T	TP	PL	TC	S	E	OT		
Análise Matemática I	MAT	Semestral	175	45	0	45					7,0	
Algebra Linear	MAT	Semestral	150	45	0	30					6,0	
Introdução à Programação	EEI	Semestral	125	30	0	30					5,0	
Inglês I	CL	Semestral	30	0	30	0					1,0	
Marinharia I	CM	Semestral	100	30	0	15					4,0	
Comportamento Organizacional I	PSIC	Semestral	125	0	45	0					5,0	
Formação Militar Naval	FTM	Semestral	60	30	0	30					2,0	

1.º ano, 2.º semestre

QUADRO N.º 3

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Total (4)	Tempo de trabalho (horas)							Créditos (6)	Observações (7)
				Contacto								
				T	TP	PL	TC	S	E	OT		
Análise Matemática II	MAT	Semestral	175	45	0	45					7,0	
Programação	EEI	Semestral	125	15	0	30					5,0	
Noções Fundamentais de Direito	CJCP	Semestral	100	45	0	0					4,0	
Inglês II	CL	Semestral	30	0	30	0					1,0	
Marinharia II	CM	Semestral	100	30	0	15					4,0	
Navegação I	CM	Semestral	125	30	0	30					5,0	
História Naval	HIST	Semestral	100	45	0	0					4,0	

2.º ano, 3.º semestre

QUADRO N.º 4

Unidades curriculares	Área científica	Tipo	Tempo de trabalho (horas)							Créditos	Observações		
			Total	Contacto									
				T	TP	PL	TC	S	E			OT	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)						(6)	(7)		
Análise Numérica	MAT	Semestral	125	30	0	30						5,0	
Inglês III	CL	Semestral	30	0	30	0						1,0	
Navegação II	CM	Semestral	125	30	0	45						5,0	
Comunicações	OPNAV	Semestral	75	0	30	0						3,0	
Análise Económica I	EG	Semestral	100	45	0	0						4,0	
Cálculo Financeiro	EG	Semestral	100	15	0	30						4,0	
Contabilidade Geral I	EG	Semestral	125	30	0	30						5,0	
Logística Naval	EG	Semestral	75	30	0	15						3,0	

2.º ano, 4.º semestre

QUADRO N.º 5

Unidades curriculares	Área científica	Tipo	Tempo de trabalho (horas)							Créditos	Observações		
			Total	Contacto									
				T	TP	PL	TC	S	E			OT	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)						(6)	(7)		
Estatística	MAT	Semestral	150	30	0	30						6,0	
Inglês IV	CL	Semestral	30	0	30	0						1,0	
Introdução às Máquinas Marítimas	EMEC	Semestral	50	30	15	0						2,0	
Contabilidade Geral II	EG	Semestral	125	30	0	30						5,0	
Administração Financeira I	EG	Semestral	100	30	15	0						4,0	
Economia de Empresa I	EG	Semestral	100	30	15	0						4,0	
Direito das Obrigações	CJCP	Semestral	87,5	30	30	0						3,5	
Gestão Logística	EG	Semestral	112,5	30	0	15						4,5	

3.º ano, 5.º semestre

QUADRO N.º 6

Unidades curriculares	Área científica	Tipo	Tempo de trabalho (horas)							Créditos	Observações		
			Total	Contacto									
				T	TP	PL	TC	S	E			OT	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)						(6)	(7)		
Análise Operacional	MAT	Semestral	125	15	30	0						5,0	
Inglês V	CL	Semestral	30	0	30	0						1,0	
Análise Económica II	EG	Semestral	100	30	15	0						4,0	
Administração Financeira II	EG	Semestral	62,5	0	30	0						2,5	
Econometria	EG	Semestral	100	15	0	30						4,0	
Informática de Gestão	EG	Semestral	50	0	30	0						2,0	
Economia de Empresa II	EG	Semestral	75	30	15	0						3,0	
Direito Comercial	CJCP	Semestral	75	30	15	0						3,0	
Abastecimento Naval	EG	Semestral	87,5	30	15	0						3,5	
Organização	FTM	Semestral	50	30	0	0						2,0	

3.º ano, 6.º semestre

QUADRO N.º 7

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Tempo de trabalho (horas)							Créditos (6)	Observações (7)		
			Total (4)	Contacto									
				T	TP	PL	TC	S	E			OT	
Inglês VI	CL	Semestral	30	0	30	0						1,0	
Análise Económica III	EG	Semestral	100	30	15	0						4,0	
Contabilidade de Gestão I	EG	Semestral	125	45	0	45						5,0	
Fiscalidade	EG	Semestral	125	45	0	15						5,0	
Gestão Financeira I	EG	Semestral	125	30	0	30						5,0	
Direito Administrativo	CJCP	Semestral	125	30	30	0						5,0	
Organização e Planeamento Logístico	EG	Semestral	125	30	15	0						5,0	

4.º ano, 7.º semestre

QUADRO N.º 8

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Tempo de trabalho (horas)							Créditos (6)	Observações (7)		
			Total (4)	Contacto									
				T	TP	PL	TC	S	E			OT	
Inglês VII	CL	Semestral	30	0	30	0						1,0	
Introdução às Operações Navais	OPNAV	Semestral	37,5	30	0	0						1,5	
Gestão Financeira II	EG	Semestral	125	0	60	0						5,0	
Administração Financeira III	EG	Semestral	100	0	45	0						4,0	
Performance e Evaluation	EG	Semestral	62,5	0	22,5	0						2,5	
Gestão de Projetos	EG	Semestral	62,5	0	22,5	0						2,5	
Contabilidade de Gestão II	EG	Semestral	100	0	60	0						4,0	
Finanças Públicas	EG	Semestral	100	0	45	0						4,0	
Auditoria	EG	Semestral	100	0	60	0						4,0	
Comportamento Organizacional II	PSI	Semestral	37,5	30	0	0						1,5	

4.º ano, 8.º semestre

QUADRO N.º 9

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Tempo de trabalho (horas)							Créditos (6)	Observação (7)		
			Total (4)	Contacto									
				T	TP	PL	TC	S	E			OT	
Inglês VIII	CL	Semestral	45	0	45	0						1,0	
Direito Internacional Marítimo	CJCP	Semestral	50	45	0	0						2,0	
Metodologias de Investigação	MAT	Semestral	25	0	15	0						1,0	
Sistemas de Apoio à Decisão	MAT	Semestral	125	30	15	0						5,0	
Gestão de Operações	EG	Semestral	145	30	0	45						6,0	
Contratos e Compras	EG	Semestral	60	0	22,5	0						2,5	
Contabilidade Pública	EG	Semestral	145	0	60	0						6,0	
Administração Financeira e Planeamento Logístico	EG	Semestral	160	0	82,5	0						6,5	

5.º ano, 9.º e 10.º semestres

QUADRO N.º 10

Unidades curriculares (1)	Área científica (2)	Tipo (3)	Tempo de trabalho (horas)							Créditos (6)	Observações (7)		
			Total (4)	Contacto									
				T	TP	PL	TC	S	E			OT	
Estágios e Tirocínios (Seminários/Conferências/Estágios Profissionais)	EST	Outro	630									25,0	
Dissertação/Trabalho de Projeto/Relatório de Estágio	DISS	Anual	875									35,0	

Ilustração 42 – Plano de estudos do Mestrado em Ciências Militares Navais, na especialidade de Administração Naval

Fonte: Página da Internet da Escola Naval (2014)

Anexo J – Licenciatura em Finanças no ISEG

Plano Curricular

180 Créditos (ECTS)

1º Ano	2º Ano	3º Ano
1º semestre	1º semestre	1º semestre
Cálculo e Instrumentos Financeiros Economia I História Económica e Empresarial Introdução à Gestão Matemática I	Contabilidade Geral II Estatística I Macroeconomia I Microeconomia I Tecnologias de Informação	Econometria Fiscalidade Gestão Financeira I Optativas
2º semestre	2º semestre	2º semestre
Análise da Informação Económica e Empresarial Contabilidade Geral I Economia II Introdução ao Direito Matemática II	Contabilidade Analítica Direito Empresarial e Financeiro Economia Monetária Estatística II Marketing	Análise de Investimentos Gestão Financeira II Mercados e Investimentos Financeiros Psicossociologia Optativas

Ilustração 43 – Plano Curricular do Curso de Licenciatura em Fin no ISEG

Fonte: ISEG (2014)

Anexo K – Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais no ISEG

2013/2014, Semestre 2	
1º Ano	2º Ano
Análise de Demonstrações Financeiras	Dissertação 2
Contabilidade em Entidades Complexas	Estágio 2
Corporate Governance	Projecto 2
Finanças Empresariais	
Fiscalidade II	
História Monetária e Financeira	
Sistemas de Controlo de Gestão	
2013/2014, Semestre 1	
1º Ano	2º Ano
Análise de Investimentos	Análise de Dados em Finanças
Auditoria Financeira	Dissertação 1
Contabilidade Financeira Avançada	Estágio 1
Contabilidade de Gestão Avançada	Gestão Fiscal
Fiscalidade 1	Projecto 1
Produtos Derivados	Seminário
	Ética

Ilustração 44 – Plano Curricular do Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais
Fonte: ISEG (2014)

Anexo L – Mestrado em Contabilidade e Fin da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Tronco comum					
Nome da unidade curricular	Ano	Regime	Tipo	Área Científica	Créditos ECTS
Contabilidade Financeira	1	1º Semestre	Obrigatória	GEST	6.0
Finanças Empresariais	1	1º Semestre	Obrigatória	GEST	6.0
Fiscalidade	1	1º Semestre	Obrigatória	DIR	6.0
Metodologia da Investigação	1	2º Semestre	Obrigatória	INVGEST	6.0
Métodos Estatísticos	1	2º Semestre	Obrigatória	MQUNT	6.0

Áreas de especialização

Percurso Científico					
---------------------	--	--	--	--	--

Nome da unidade curricular	Ano	Código da unidade curricular	Duração	Tipo	Área Científica	Créditos ECTS
Dissertação	2	02660059	Anual	Obrigatória	INVGEST	60.0
Nome da unidade curricular	Ano	Código da unidade curricular	Duração	Tipo	Área Científica	Créditos ECTS
Auditoria (CF)		02016895	Semestral	Opcional	GEST	6.0
Complementos de Finanças Empresariais		02021241	Semestral	Opcional	GEST	6.0
Complementos de Fiscalidade		02016940	Semestral	Opcional	GEST	6.0
Contabilidade Financeira Avançada		02006293	Semestral	Opcional	GEST	6.0
Contabilidade Pública		02660289	Semestral	Opcional	GEST	6.0
Controlo de Gestão (CF)		02016923	Semestral	Opcional	GEST	6.0
Decisões Financeiras Estruturais		02018612	Semestral	Opcional	GEST	6.0
Direito da Concorrência		02016934	Semestral	Opcional	DIR	6.0
Direito do Trabalho e da Segurança Social		02016955	Semestral	Opcional	DIR	6.0
Investigação Operacional		01640504	Semestral	Opcional	MQUNT	6.0
Investimentos Financeiros		02660357	Semestral	Opcional	GEST	6.0
Liderança e Motivação		02660442	Semestral	Opcional	GEST	6.0
Marketing Estratégico		02640514	Semestral	Opcional	GEST	6.0
Noções de Direito para PMEs		02006306	Semestral	Opcional	DIR	6.0
Tributação da Despesa		02018595	Semestral	Opcional	GEST	6.0
Ética e Deontologia Profissional		02018589	Semestral	Opcional	GEST	6.0

Ilustração 45 – Plano Curricular do Mestrado em Contabilidade e Fin da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Fonte: Universidade de Coimbra (2014)

Anexo M – Licenciatura em Gestão Industrial e Logística do ISCTE

1.º Ano

Semestre	ECTS	Semestre	ECTS
Matemática	6	Complementos de Matemática	6
Gestão do Marketing	6	Informática de Gestão	6
Introdução à Gestão	6	Introdução às Finanças	6
Microeconomia	6	Contabilidade de Gestão I	6
Contabilidade Financeira I	6	Competências Transversais (a)	6

2.º Ano

Semestre	ECTS	Semestre	ECTS
Investigação Operacional I	6	Sistemas Tecnológicos II	6
Gestão de Operações I	6	Gestão de Recursos Humanos	6
Gestão Logística	6	Análise de Dados	6
Gestão do Retailho	6	Investigação Operacional II	6
Sistemas Tecnológicos I	6	Gestão de Operações II	6

3.º Ano

Semestre	ECTS	Semestre	ECTS
Gestão da Cadeia de Abastecimento	6	Projeto Aplicado em Gestão Industrial e Logística	24
Gestão Integrada da Qualidade	6	Gestão de Projetos	6
Estratégia empresarial	6		
Modelação de Sistemas e Processos	6		
Optativa	6		

Optativas Livres

2.º Semestre
<ul style="list-style-type: none"> • Gestão da Energia • Negociação • Empreendedorismo • Gestão de Transportes • Comércio Eletrónico

Ilustração 46 – Plano de Estudos da Licenciatura em Gestão Industrial e Log do ISCTE

Fonte: ISCTE (2014)

Anexo N – Mestrado em Logística do ISCAP

Áreas científicas e créditos que devem ser reunidos para a obtenção do grau ou diploma

Área Científica	Sigla	Créditos	
		Obrigatórios	Optativos
GESTÃO	GES	73	
MATEMÁTICA	MAT	12	
ECONOMIA	ECO	3	
CIÊNCIAS SOCIAIS E DO COMPORTAMENTO	CSC	6	
Total		94	6

1.º Ano

1.º Semestre Curricular

Unidades Curriculares	Área Científica	Tipo	Tempo de trabalho (horas)		Créditos
			Total	Contacto	
Tratamento e Análise de Dados	Matemática	S1	162	TP:48; OT:10; S:2.	6
Complementos de Gestão	Gestão	S1	162	TP:48; OT:10; S:2.	6
Instrumentos de Gestão	Gestão	S1	162	TP:48; OT:10; S:2.	6
Economia e Finanças Empresariais	Economia/Gestão	S1	162	TP:48; OT:10; S:2.	6
Comportamento Organizacional	Ciências Sociais e do Comportamento	S1	162	TP:48; OT:10; S:2.	6

2.º Semestre Curricular

Unidades Curriculares	Área Científica	Tipo	Tempo de trabalho (horas)		Créditos
			Total	Contacto	
Optativa*	OPT	S2	162	TP:50; OT:10.	6
Logística e Aprovisionamentos	Gestão	S2	162	TP:48; OT:10; S:2.	6
Simulação e Modelos de Decisão	Matemática	S2	162	TP:48; OT:10; S:2.	6
Planeamento e Controlo da Produção	Gestão	S2	162	TP:48; OT:10; S:2.	6
Gestão da Manutenção	Gestão	S2	162	TP:58; S:2.	6

* a seleccionar da Lista de Unidades Curriculares Optativas

2.º Ano

3.º Semestre Curricular

Unidades Curriculares	Área Científica	Tipo	Tempo de trabalho (horas)		Créditos
			Total	Contacto	
Trabalho de Projecto/Estágio/ Dissertação*	Gestão	S1	1080	OT:60.	40

Ilustração 47 – Plano de Estudos da Curso de Plano de Estudos da Curso de Mestrado em Logística do ISCAP

Fonte: ISCAP (2014)

Anexo O – Matérias absorvidas com a extinção do curso de PESSECR

UC ministrada ao Curso de Pessoal e Secretariado na área de Pessoal

Era ministrada a UC de GRH que, abordava, entre outros, os temas “Sistemas de Avaliação de Desempenho”, que encontra um paralelismo no RAMME, e “Os Sistemas de Recompensas”, que encontra um paralelismo no vencimento dos militares, nos louvores, dias de mérito, dispensas de Svc e medalhas. Era também ministrada a UC anual de “Legislação e Administração Militar”, que contemplava todos os temas de legislação militar, incluindo os referentes à Área do Pessoal. Era ainda ministrada a UC anual de Justiça e Disciplina, numa componente teórico-prática aplicável à “Justiça e Disciplina Militares”, aos “Combatentes do Ex-Ultramar”, “Acidentes em Svc” e às “Medalhas Militares e Comemorativas das FA”. Nesta UC era ainda ministrada a legislação subsidiária aplicável aos vários processos, através do CPA e do CPP. No Tirocínio eram ministradas na “Área de Formação B – Técnicas de Pessoal e Secretariado”, as seguintes matérias, específicas da Área do Pessoal: Justiça e Disciplina, Matrícula e Mobilização, Recrutamento e Abonos e Descontos.

UC ministrada ao Curso de Pessoal e Secretariado na área de Secretariado

Em termos de Cadeiras específicas do Secretariado, antes do Tirocínio, encontrava-se “Técnicas Documentais”, no 3º ano. O conteúdo desta Cadeira compreendia a Arquivologia e Biblioteconomia, essenciais ao futuro desempenho dos Of QT PESSECR na DHCM e no Arquivo Geral do Exército (ArqGEx). No Tirocínio eram ministradas na “Área de Formação B – Técnicas de Pessoal e Secretariado”, as seguintes matérias, específicas da Área do Secretariado: Secretarias Militares e Centros de Documentação.

No CPC era ministrada a disciplina de GRH, bem como a Justiça e Disciplina.

Fonte: Torrão, Morais, Carvalho e Silva, 2013.