



ACADEMIA MILITAR

Mestrado Integrado em Administração Militar

**A Formação de Oficiais de Administração: Especificidades,
Oportunidades e Contingências na senda de uma Carreira Profissional**

Aspirante Aluno de Administração Militar Daniel Filipe Caiado Durão

ORIENTADORA: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

Relatório Científico do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, 3 de junho de 2016



ACADEMIA MILITAR

Mestrado Integrado em Administração Militar

**A Formação de Oficiais de Administração: Especificidades,
Oportunidades e Contingências na senda de uma Carreira Profissional**

Aspirante Aluno de Administração Militar Daniel Filipe Caiado Durão

ORIENTADORA: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

Relatório Científico do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, 3 de junho de 2016

EPÍGRAFE

*“Cuidado com pequenos custos: pequenas
fendas afundam grandes navios.”*

Benjamin Franklin

DEDICATÓRIA

À minha família e amigos!
Por todo o auxílio prestado nos bons e maus momentos
durante o tempo de frequência da Academia Militar.

AGRADECIMENTOS

Embora os pilares para a conclusão do presente Trabalho de Investigação Aplicada sejam de natureza essencialmente individual, não poderia deixar de ressaltar o meu reconhecimento a todos os que direta ou indiretamente foram cruciais para esta etapa do Tirocínio para Oficial. Não atribuindo maior ou menor relevo pela ordem de agradecimentos, o meu mais sincero e profundo obrigado:

À **Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho** que, como orientadora mostrou desde início total disponibilidade, contribuindo ativamente com o seu profundo conhecimento para melhorar o trabalho de investigação.

Ao Diretor de Curso, **Senhor Major de ADMIL Doutor David Miguel Pascoal Rosado**, pela brevidade com que estabeleceu contatos, pela disponibilidade para esclarecimento de dúvidas e pelo acompanhamento com preocupação dos trabalhos de investigação.

Ao **Senhor Capitão ADMIL Hélio Fernandes** pela ajuda essencial que prestou para a escolha do tema do Trabalho de Investigação Aplicada e pela forma como durante as variadas Unidades Curriculares que lecionou nos manteve sensíveis a novos horizontes.

Ao **Senhor Tenente AN Martins Barbosa** e à **Senhora Comandante AN Cavaco da Silva**, ao **Senhor Comandante Carvalho e Silva**, à **Senhora Capitão ADMAER Helga Novais** e à **Senhora Capitão ADMAER Elsa Evangelista** por toda a disponibilidade e ajuda prestada na recolha de dados relativos ao custo do aluno de Administração Naval e Administração Aeronáutica, respetivamente.

Ao **Senhor Coronel Tirocinado Cav Matos Alves**, ao **Senhor Tenente - Coronel SGE Covas**, ao **Senhor Tenente - Coronel Eng Afonso**, ao **Senhor Tenente - Coronel Art Jorge**, à **Senhora Capitão ADMIL Azevedo**, ao **Senhor Capitão ADMIL Brito**, ao **Senhor Capitão ADMIL Fontes** por todo o conhecimento e dados que me facultaram e pela brevidade com que disponibilizaram a informação pretendida.

Ao **Senhor Capitão ADMIL Horácio Ferreira**, Diretor do Tirocínio para Oficial de Administração Militar no presente ano lectivo por toda a colaboração, interesse e

preocupação demonstrada durante esta etapa final do curso.

Aos camaradas do meu curso por todo o apoio e colaboração demonstrados durante este percurso na Academia Militar.

Aos que me são mais próximos, à minha família e amigos por estarem sempre presentes nos bons e maus momentos.

Bem hajam a todos!

Daniel Durão

RESUMO

Face ao paradigma atual onde são constantemente impostas às entidades públicas medidas para a racionalização de recursos, os Estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar não são exceção tornando-se cada vez mais premente a aposta numa gestão eficiente e eficaz. Neste âmbito, a Contabilidade Analítica assume de forma crescente um papel dominante na análise e controlo dos custos por atividade.

O presente Trabalho de Investigação Aplicada encontra-se subordinado ao tema “*A Formação de Oficiais de Administração: Oportunidades, Especificidades e Contingências na senda de uma Carreira Profissional*”. Assim, o objetivo geral do presente trabalho passa pelo cálculo do custos de formação dos alunos de Administração dos três ramos das Forças Armadas e desta forma, optar pelo modelo mais rentável economicamente. Para o cálculo do custo, de entre as inúmeras opções existentes relativamente a sistemas de custeio, baseámo-nos no método das Secções Homogéneas ou Centros de Custos.

A estrutura do trabalho pode ser dividida em duas partes, a primeira de cariz teórico e a segunda uma vertente prática. A metodologia adotada teve como referência o método de investigação em Ciências Sociais, isto é, partindo de uma pergunta central de investigação, que origina perguntas derivadas, procuram-se respostas através da formulação, exploração e teste de hipóteses.

De acordo com os resultados do presente estudo podemos verificar que é o modelo de formação utilizada na Academia Militar o mais rentável economicamente.

Desta forma, dadas as evidentes afinidades científicas existentes entre os cursos seria pertinente uma reconfiguração da estrutura científica, durações e do perfil formativo dos diferentes cursos. Assim, uma reorganização que elimine redundâncias e promova a partilha de recursos possibilitará ganhos de eficiência na gestão e consequentemente redução de custos.

PALAVRAS-CHAVE: Formação de Oficiais de Administração; Custos de formação; Contabilidade Analítica; Método das Secções Homogéneas.

ABSTRACT

Due to the current paradigm, on which measures for the rationalization of resources are constantly imposed to public entities, the Higher Education Public University Military Institutions are no exception, becoming increasingly urgent to bet on an efficient and effective management. In this context, Analytical Accounting increasingly assumes a dominant role in the analysis and control of costs per activity.

The present research work is focused on the theme “*The Administration Officers Training: Opportunities, Specificities and Contingencies in the path of a Professional Career*”. Therefore, the main purpose of the present work is based on the calculation of the training costs of Administration students of the three branches of the Military Forces and thereby to be able to choose the most economically profitable model. In order to calculate the cost among the many existing options for the costing system, we based upon the method of Homogeneous Sections or Cost Centres.

The structure of the work might be divided into two parts. The first part of a theoretical nature and the second part a most practical one. The adopted methodology had as reference the investigation method of Social Sciences. Therefore, from a central research question which originates derived questions, we seek for answers through the formulation, exploitation and hypothesis testing.

According to the results of the following study, we can verify that the model used in Military Academy is the most profitable.

Thus, given the evident existing scientific affinities among the courses, it would be of a major importance to restructure the scientific structure, duration and training profile of the different courses. This way, a reorganization which eliminates redundancies and promotes resources sharing will allow management efficiency gains and consequently costs reduction

KEYWORDS: Administration Officers Training; Training Costs; Analytical Accounting; Method of Homogeneous Sections.

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE GERAL	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE QUADROS	xii
LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS	xiv
LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS	xvi
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1: ABORDAGEM À CONTABILIDADE ANALÍTICA	5
1.1. Contabilidade de Custos, Analítica ou de Gestão	5
1.2. Objetivos da Contabilidade Analítica	7
1.3. Vantagens da Contabilidade Analítica	8
1.4. Sistema de Contabilidade Analítica	9
1.4.1. Princípios de Custeio	9
1.4.1.1. Custeio total.....	10
1.4.1.2. Custeio variável.....	10
1.4.2. Métodos de Custeio	10
1.4.2.1. Baseados no custo padrão	10
1.4.2.3. Custeio baseado em atividades (ABC).....	11
1.4.2.4. Centro de Custos (Secções Homogéneas).....	11
1.5. Conceitos de Contabilidade Analítica.....	12
1.6. Implementação do Sistema de Custeio por Secções Homogéneas	13
1.7. Contabilidade Analítica na Administração Pública	14

CAPÍTULO 2: METODOLOGIA	17
2.1. Introdução à Metodologia.....	17
2.2. Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas de Investigação	18
2.3. Hipóteses de Investigação.....	19
CAPÍTULO 3: MÉTODOS E MATERIAIS.....	20
3.1. Divisão dos Custos.....	20
3.2. Especificação de cada Custo.....	22
3.2.1. Custos afetos à Direção de Ensino.....	22
3.2.2. Vencimentos	24
3.2.3. Fardamento	25
3.2.4. Munições.....	25
3.2.5. Alimentação	25
3.2.7. Imobilizado	27
3.2.8. Vencimentos de Oficiais, Sargentos, Praças e Cíveis	28
3.3. Ano Genérico.....	29
CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	30
4.1. Custo de Formação do aluno de Administração Militar	30
4.1.1. Ano Genérico.....	30
4.1.2. Custos Diretos.....	30
4.1.2.1. Custos afetos à Direção de Ensino	30
4.1.2.2. Vencimentos.....	31
4.1.2.3. Fardamento.....	31
4.1.2.4. Munições	32
4.1.2.5. Alimentação	32
4.1.3. Custos Indiretos	33
4.1.3.1. Mapa de Execução Orçamental.....	33
4.1.3.2. Imobilizado.....	33

4.1.3.3. Vencimentos de Oficiais, Sargentos, Praças e Civis	34
4.2. Custo de formação do aluno de Administração Naval	34
4.2.1. Ano Genérico	34
4.2.2. Custos Diretos	34
4.2.2.1 Custos afetos à Direção de Ensino	34
4.2.2.2. Vencimentos	35
4.2.2.3. Fardamento	36
4.2.2.4. Munições	36
4.2.2.5. Alimentação	36
4.2.3. Custos Indiretos	37
4.2.3.1. Mapa de Execução Orçamental	37
4.2.3.2. Imobilizado	37
4.2.3.3. Vencimentos de Oficiais, Sargentos, Praças e Civis	37
4.3. Custo de formação do aluno de Administração Aeronáutica	38
4.3.1. Ano Genérico	38
4.3.2. Custos Diretos	38
4.3.2.1. Custos afetos á Direção de Ensino	38
4.3.2.2. Vencimentos	39
4.3.2.3. Fardamento	39
4.3.2.4. Munições	39
4.3.2.5. Alimentação	40
4.3.3. Custos Indiretos	40
4.3.3.1. Mapa de Execução Orçamental	40
4.3.3.2. Imobilizado	40
4.3.3.3. Vencimentos de Oficiais, Sargentos, Praças e Civis	41
4.4. Discussão de Resultados	41
4.4.1. Análise de Resultados	41

4.4.2. Verificação das Hipóteses de Investigação.....	45
4.4.3. Análise SWOT.....	46
CAPÍTULO 5: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	48
5.1. Respostas às Perguntas Derivadas da Investigação	48
5.2. Resposta à Pergunta de Partida da Investigação	49
5.3. Cumprimento dos objetivos	54
5.4. Limitações da Investigação.....	54
5.5. Desafios para Investigações Futuras.....	54
BIBLIOGRAFIA	56
APÊNDICES	II
ANEXOS.....	LXV

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Implementação do sistema de custeio por secções homogéneas.	21
Figura 2: Evolução das vagas para os cursos de ADMIL, AN e ADMAER.	52
Figura 3: Níveis remuneratórios e respectivos montantes pecuniários.	II
Figura 4: Taxas de depreciação.	V
Figura 5: Ano genérico da AM.	VI
Figura 6: Ano genérico da EN.	VI
Figura 7: Ano genérico da AFA.	VII
Figura 8: Custo com munições do aluno de ADMIL.	XLI
Figura 9: Custo com munições do aluno de ADMAER.	XLI
Figura 10: Total de dias por atividades e ano de escolaridade do aluno de AN.	XLIII
Figura 11: Custos da Direção de Ensino de ADMIL, AN e ADMAER.	LXXIV
Figura 12: Comparação de custos de vencimentos de ADMIL, AN e ADMAER.	LXXIV
Figura 13: Comparação de custos de fardamento de ADMIL, AN e ADMAER.	LXXV
Figura 14: Comparação de custos de munições de ADMIL, AN e ADMAER.	LXXV
Figura 15: Comparação de custos de alimentação de ADMIL, AN e ADMAER.	LXXV
Figura 16: Comparação de custos do mapa de execução da AM, AN e AFA.	LXXVI
Figura 17: Comparação de vencimentos de Oficiais, Sargentos, Praças e Civis.	LXXVI
Figura 18: Comparação de custos diretos entre ADMIL, AN e ADMAER.	LXXVII
Figura 19: Comparação de custos indiretos entre ADMIL, AN e ADMAER.	LXXVII
Figura 20: Comparação de custos finais entre ADMIL, AN e ADMAER.	LXXVIII
Figura 21: Calendário anual de atividades 2015/2016 da AM.	LXXX
Figura 22: Calendário anual de atividades para o TPO ADMIL 2015/2016.	LXXXI
Figura 23: Calendário anual de atividades 2015/2016 da EN (1º - 4º ano).	LXXXII
Figura 24: Calendário anual de atividades 2015/2016 da EN (5º ano).	LXXXIII
Figura 25: Calendário anual de atividades 2015/2016 da AFA (1º - 6º ano).	LXXXIV
Figura 26: Balanço MDN: Ativo AM.	LXXXV
Figura 27: Balanço MDN: Ativo EN.	LXXXVI

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Custos diretos.	41
Quadro 2: Custos indiretos.	43
Quadro 3: Total de custo diretos e indiretos.	44
Quadro 4: Estratégias de desenvolvimento associadas à análise SWOT.	47
Quadro 5: Custos totais por aluno de Administração.	50
Quadro 6: Suplemento de embarque diário.	III
Quadro 7: Custo unitário de refeições.	IV
Quadro 8: Cálculo da percentagem do vencimento por docente 1 (ADMIL).	VIII
Quadro 9: Cálculo da percentagem do vencimento por docente 2 (ADMIL).	IX
Quadro 10: Cálculo da percentagem do vencimento por docente 3 (ADMIL).	X
Quadro 11: Custos afetos à Direção de Ensino (1º ano de ADMIL).	XI
Quadro 12: Custos afetos à Direção de Ensino (2º ano de ADMIL).	XII
Quadro 13: Custos afetos à Direção de Ensino (3º ano de ADMIL).	XIII
Quadro 14: Custos afetos à Direção de Ensino (4º ano de ADMIL).	XIV
Quadro 15: Custos afetos à Direção de Ensino (FGM e TF, 1º - 4º ano de ADMIL).	XIV
Quadro 16: Custos afetos à Direção de Ensino (5º ano de ADMIL).	XV
Quadro 17: Cálculo da percentagem do vencimento por docente 1 (AN).	XVI
Quadro 18: Cálculo da percentagem do vencimento por docente 2 (AN).	XVII
Quadro 19: Custos afetos à Direção de Ensino (1º ano de AN).	XVIII
Quadro 20: Custos afetos à Direção de Ensino (2º ano de AN).	XIX
Quadro 21: Custos afetos à Direção de Ensino (3º ano de AN).	XX
Quadro 22: Custos afetos à Direção de Ensino (4º ano de AN).	XXI
Quadro 23: Custos afetos à Direção de Ensino (FMN e TF, 1º - 4º ano de AN).	XXII
Quadro 24: Custos afetos à Direção de Ensino (5º ano de AN).	XXII
Quadro 25: Cálculo do custo por UC de ADMAER.	XXIII
Quadro 26: Custos afetos à Direção de Ensino (1º ano de ADMAER).	XXIV
Quadro 27: Custos afetos à Direção de Ensino (2º ano de ADMAER).	XXV
Quadro 28: Custos afetos à Direção de Ensino (3º ano de ADMAER).	XXVI

Quadro 29: Custos com propinas ISEG (4° - 6° ano de ADMAER).	XXVI
Quadro 30: Custos afetos à Direção de Ensino (FMA e TF, 1° - 3° ano ADMAER)...XXVII	
Quadro 31: Vencimentos de ADMIL.	XXVIII
Quadro 32: Vencimentos de AN.	XXVIII
Quadro 33: Cálculo do número de dias do suplemento de embarque diário.	XXIX
Quadro 34: Vencimentos de ADMAER.	XXX
Quadro 35: DIF para aluno de ADMIL.	XXXI
Quadro 36: DIF para aluno de AN.	XXXIV
Quadro 37: DIF para aluno do 1° ano de ADMAER.....	XXXVII
Quadro 38: DIF para aluno do 2° ano de ADMAER.....	XXXVIII
Quadro 39: DIF para aluno do 3° ano de ADMAER.....	XXXVIII
Quadro 40: DIF para aluno do 4° ano de ADMAER.....	XXXIX
Quadro 41: DIF para aluno do 5° ano de ADMAER.....	XXXIX
Quadro 42: Programa de tiro para a formação de alunos de ADMIL.	XL
Quadro 43: Custo de alimentação por aluno de ADMIL (1° - 4° anos).....	XLII
Quadro 44: Custo de alimentação por aluno de ADMIL (TPO).	XLIII
Quadro 45: Custo de alimentação por aluno de AN (1° ano).	XLIV
Quadro 46: Custo de alimentação por aluno de AN (2° ano).	XLV
Quadro 47: Custo de alimentação por aluno de AN (3° ano).	XLVI
Quadro 48: Custo de alimentação por aluno de AN (4° ano).	XLVII
Quadro 49: Custo de alimentação por aluno de AN (5° ano).	XLVIII
Quadro 50: Custo de alimentação por aluno de ADMAER (1° - 4° anos).....	XLIX
Quadro 51: Custo de alimentação por aluno de ADMAER (5° - 6° anos).....	L
Quadro 52: Mapa de execução orçamental da AM.	LI
Quadro 53: Mapa de Execução Orçamental da EN.....	LII
Quadro 54: Mapa de execução orçamental da AFA.....	LIII
Quadro 55: Custos de imobilizado da AM.	LIV
Quadro 56: Custos de vencimentos de Oficiais, Sargento, Praças e Civis da AM.....	LV
Quadro 57: Custos de vencimentos de Oficiais, Sargento, Praças e Civis da EN.....	LVI
Quadro 58: Custos de vencimentos de Oficiais, Sargento, Praças e Civis da AFA.	LVII
Quadro 59: Mapa resumo das entrevistas.....	LVIII

LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

APÊNDICES.....	I
APÊNDICE A: Tabela Remuneratória Única	II
APÊNDICE B: Suplemento de Embarque diário	III
APÊNDICE C: Custo de Refeições.....	IV
APÊNDICE D: Taxas de Depreciação	V
APÊNDICE E: Ano Genérico AM, EN e AFA (2011/2015)	VI
APÊNDICE F: Custos afetos à Direção de Ensino de ADMIL	VIII
APÊNDICE G: Custos afetos à Direção de Ensino de AN	XVI
APÊNDICE H: Custos afetos à Direção de Ensino de ADMAER.....	XXIII
APÊNDICE I: Custos de Vencimentos de ADMIL, AN e ADMAER	XXVIII
APÊNDICE J: DIF para Aluno de ADMIL.....	XXXI
APÊNDICE K: DIF para Aluno de AN.....	XXXIV
APÊNDICE L: DIF para Aluno de ADMAER	XXXVII
APÊNDICE M: Programa de Tiro para a Formação de Alunos de ADMIL.....	XL
APÊNDICE N: Custos com Munições de ADMIL e ADMAER	XLI
APÊNDICE O: Custos de Alimentação de ADMIL, AN e ADMAER.....	XLII
APÊNDICE P: Mapas de Execução Orçamental da AM, EN e AFA (2011/2015)	LI
APÊNDICE Q: Custos de Imobilizado da AM	LIV
APÊNDICE R: Custos Vencimentos Oficiais, Sargentos, Praças, Civis AM, EN, AFA...LV	
APÊNDICE S: Mapa Resumo das Entrevistas.....	LVIII
APÊNDICE T: Transcrição das Entrevistas	LIX
APÊNDICE U: Análise de Resultados	LXXIV
ANEXOS	LXXXIII
ANEXO A: Calendário Anual de Atividades 2015/2016 AM	LXXX
ANEXO B: Calendário Anual de Atividades 2015/2016 para o TPO ADMIL	LXXXI
ANEXO C: Calendário Anual de Atividades 2015/2016 da EN (1.º- 4.º ano).....	LXXXII
ANEXO D: Calendário Anual de Atividades 2015/2016 da EN (5.º ano).....	LXXXIII
ANEXO E: Calendário Anual de Atividades 2015/2016 da AFA	LXXXIV

ANEXO F: Balanço MDN LXXXV

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

A

- ABC** *Activity Based Cost*
ADMAER Administração Aeronáutica
ADMIL Administração Militar
AFA Academia da Força Aérea
AM Academia Militar
AN Administração Naval
AP Administração Pública
Art Artilharia

B

- BFM** Bloco de Formação Militar

C

- Cav** Cavalaria
CFPIF Curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores
Ch Chefe
CIAFA Centro de Investigação da Academia da Força Aérea
CINAMIL Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação da Academia Militar
CINAV Centro de Investigação Naval
Cmdt Comandante
CO *Controlling*

D

- DIF** Dotação Individual de Fardamento
Dir Diretor

E

- EESPUM** Estabelecimentos de **E**nsino **S**uperior **P**úblico **U**niversitário **M**ilitar
EN Escola Naval
Eng Engenharia
ESM **E**nsino **S**uperior **M**ilitar
EXE Exército

F

- FGM** **F**ormaçoã **G**eral **M**ilitar
FMA **F**ormaçoã **M**ilitar **A**eronáutica
FMN **F**ormaçoã **M**ilitar **N**aval

G

- GNR** **G**uarda **N**acional **R**epublicana

I

- IESM** Instituto de **E**studos **S**uperiores **M**ilitares
ISEG Instituto Superior de **E**conomia e **G**estão

M

- MDN** **M**inistério da **D**efesa **N**acional

N

- NEP** Norma de **E**xecução **P**ermanente

P

- PALOP** **P**aíses **A**fricanos **d**e **L**íngua **O**ficial **P**ortuguesa
POC **P**lano **O**ficial de **C**ontabilidade
POCAL **P**lano **O**ficial de **C**ontabilidade das **A**utarquias **L**ocais
POCMS **P**lano **O**ficial de **C**ontabilidade do **M**inistério da **S**aúde
POCP **P**lano **O**ficial de **C**ontabilidade **P**ública
PTE **P**lano de **T**iro do **E**xército

Q

QP Quadros Permanentes

R

RB Remuneração Base

S

SCM Suplemento de Condição Militar

SAR *Search and Rescue*

SIADAP Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública

SIG Sistema Integrado de Gestão

SIGDN Sistema Integrado de Gestão Defesa Nacional

SGE Serviços Gerais do Exército

SWOT *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

T

TF Treino Físico

TPO Tirocínio para Oficial

U

UC Unidade Curricular

INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Ciências Militares na especialidade de Administração Militar (ADMIL), está inserido no Tirocínio para Oficial (TPO), o presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA).

O presente TIA subordina-se ao seguinte tema “*A Formação de Oficiais de Administração: Especificidades, Oportunidades e Contingências na senda de uma Carreira Profissional*”.

A introdução tem em vista a apresentação do tema em estudo, bem como a motivação para a escolha e pertinência da investigação.

Segundo Sarmiento (2013, p. 207), é o espaço onde se “*apresenta uma perspectiva geral do trabalho, desde a questão de partida até à descrição dos capítulos da tese*”.

Além do acima mencionado, são descritos o objetivo geral e objetivos específicos, assim como a formulação da pergunta de partida e por fim uma descrição sucinta da estrutura do trabalho materializada nos diversos capítulos.

Numa altura em que se coloca diariamente às organizações o desafio de adaptação a um contexto ambiental que se caracteriza por profundas e rápidas transformações tanto ao nível social, das pessoas, como das próprias organizações, torna-se crucial para a sua sobrevivência e crescimento uma contínua melhoria não só ao nível do produto final mas também em todos os processos envolventes.

A gestão e as tomadas de decisão têm necessariamente de ser rápidas, contínuas, precisas e eficazes, por sua vez apoiadas em informação fiável, credível e que esteja adequadamente tratada.

Assim, em conformidade com esta necessidade, a implementação da Contabilidade Analítica tem sido ao longo dos anos um dos objetivos do Exército Português. Em 2006, o Sistema Integrado de Gestão (SIG) entrou em funcionamento e a prossecução desse objetivo ficou mais próxima. No entanto, face às dificuldades sentidas na sua implementação devido à especificidade do sistema, alguns módulos não entraram de imediato em laboração como foi o caso do módulo CO – Contabilidade Analítica.

Atualmente, de acordo com Brito (2016), a Contabilidade Analítica no Exército encontra-se estagnada e a continuidade da sua implementação “*aguarda a questão da Logística central e a entrada em funcionamento do módulo Recursos Humanos*”.

Face a isto, a motivação para a realização deste trabalho prende-se com o fato de ser um tema nunca antes abordado especialmente englobando os 3 ramos das Forças Armadas e por outro lado seria mais um estímulo para o desenvolvimento da implementação da Contabilidade Analítica no Exército. Desta forma, seria possível rentabilizar o investimento feito e possibilitaria aos decisores tomadas de decisão mais rápidas e com melhor sustentação ao nível da informação.

Numa altura em que o cenário económico e financeiro está em voga pelos sucessivos cortes orçamentais e políticas de contenção do Estado, os Estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar (EESPUM) não fogem à regra e enfrentam sérios desafios e mudanças no que à gestão de recursos diz respeito.

Neste âmbito “*assume fundamental importância o acompanhamento dos processos de otimização dos recursos humanos e materiais no âmbito do sistema de Ensino Superior Público Militar, tendo em conta uma gestão eficiente e eficaz, avaliando a redução de custos e consolidação de uma lógica de atuação conjunta ou conjugada.*” (Ministério da Defesa Nacional et al., 2014).

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, Reforma Estrutural da Defesa Nacional e das Forças Armadas, designada por “Defesa 2020”, de 11 de abril e o Despacho n.º 7527 -A/2013, de 31 de maio, de sua Ex.^a o Ministro da Defesa Nacional estabelecem as linhas orientadoras do Modelo de Governação Comum dos Estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar.

Este modelo tem como objetivo promover a “*cooperação reforçada na oferta formativa, eliminando redundâncias e potenciando as áreas do saber de interesse para a Defesa Nacional, o aumento de eficiência na utilização dos recursos disponíveis, bem como das redes de investigação, desenvolvimento e inovação e da cooperação internacional, salvaguardando as especificidades próprias de cada área de formação.*” (Ministério da Defesa Nacional et al., 2014).

Tendo em conta as premissas anteriormente elencadas, o tema apresentado é não só pertinente pelo facto de ser um assunto atual e inovador, justificando-se a sua realização para ser abordado e estudado, como também ganha relevância num plano superior uma vez que o objetivo primordial passa por reduzir custos e eliminar redundâncias. Assim, visto que cada ramo das Forças Armadas opta pelo seu próprio modelo de formação, o ideal

seria a existência de um único modelo nunca perdendo as especificidades próprias de cada ramo e se possível optar pelo modelo que acarreta menores custos. Desta forma não só uniformizaríamos o modelo de ensino como estaríamos a ir de encontro ao objetivo original do Modelo de Governança Comum.

Numa investigação torna-se crucial estabelecer objetivos uma vez que se estes forem bem definidos estaremos mais perto de atingir o resultado final expetado, pois “*o objetivo do estudo indica a principal intenção da investigação, ou seja, corresponde ao produto final que a investigação quer atingir*” (Sousa e Baptista, 2011, p. 26). Segundo Fortin (2009, p. 160), “*o enunciado do objetivo de investigação deve indicar de forma clara e límpida qual é o fim que o investigador persegue*”.

Os objetivos deverão ser divididos em objetivo geral e objetivos específicos, visto que, “*tanto os objetivos gerais como os específicos permitem o acesso gradual e progressivo aos resultados finais*” (Sousa e Baptista, 2011, p. 26).

Propõem-se, então, como **objetivo geral**:

- Determinar qual dos modelos utilizados pelos três EESPUM é mais rentável ao nível de custos e desta forma proporcionar uma redução de custos na formação dos alunos de Administração dos três ramos das Forças Armadas.

Os objetivos específicos de acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 219) apresentam “*carácter mais concreto. Têm função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplica-lo a situações particulares*”. Desta forma foram definidos os seguintes **objetivos específicos**:

- Determinar qual o custo do aluno de Administração Militar durante o processo de formação na Academia Militar.
- Determinar qual o custo do aluno de Administração Naval durante o processo de formação na Escola Naval.
- Determinar qual o custo do aluno de Administração Aeronáutica durante o processo de formação na Academia da Força Aérea.

Neste seguimento, tendo em conta que o objetivo geral da investigação é analisar os modelos de formação dos alunos de Administração dos vários ramos das Forças Armadas a pergunta de partida da investigação que se coloca é: **Qual dos modelos de formação de Oficiais de Administração utilizados nos ramos das Forças Armadas é mais rentável ao nível económico?**

A abordagem de temas muito abrangentes expõe a necessidade de delimitar a área de atuação da investigação. Assim, com este trabalho pretende-se apenas analisar os

modelos de formação numa vertente de custos utilizando para esse efeito o mesmo método de cálculo com os mesmos centros de custos para os três EESPUM de forma a homogeneizar, independentemente das especificidades de cada um nomeadamente no número de alunos ou a duração do curso. Para efeito de cálculo visto que os cursos de Administração do Exército e da Guarda Nacional Republicana (GNR) partilham o Plano de Curso praticamente na sua totalidade foram considerados como sendo um só curso. Os anos letivos de 2011/2012 a 2015/2016 foram definidos como os anos de análise. A escolha do método de custeio, neste caso, o das secções homogéneas teve em consideração o fato de ser este o método em sistema no SIG.

O presente trabalho apresenta as temáticas convenientemente estruturadas de forma a orientar o leitor num raciocínio lógico. Desta forma, o trabalho considera-se de forma genérica, dividido em duas partes. Uma primeira parte de cariz mais teórico onde constam a introdução, enquadramento teórico, metodologia de base utilizada na elaboração do trabalho e por último os métodos e materiais. Na segunda parte, uma vertente mais prática, onde estão inseridos os resultados, a sua análise e discussão, provenientes do trabalho de campo. Este último, realizado maioritariamente com auxílio de uma ferramenta em especial: a análise documental.

Após a Introdução, são contemplados um conjunto de cinco Capítulos nomeadamente, o do Enquadramento Teórico, sucedido pelo da Metodologia e pelo dos Métodos e Materiais utilizados na elaboração do trabalho, tratamento e análise de dados, que neste caso se baseia essencialmente na descrição do cálculo realizado para chegar ao custo final do aluno de Administração dos diferentes ramos das Forças Armadas durante a sua permanências nos respectivos estabelecimentos de ensino.

De seguida, são apresentados os resultados provenientes do trabalho de campo realizado bem como a sua análise e discussão. Aqui em conformidade com os conceitos desenvolvidos no enquadramento teórico, as hipóteses levantadas para a investigação poderão ser confirmadas ou infirmadas. Todo este processo tem em vista a resposta às perguntas derivadas da investigação e posteriormente à pergunta de partida da investigação.

Por último, são realçadas as conclusões alcançadas, as limitações do trabalho e dificuldades sentidas durante a realização do mesmo, bem como recomendações e propostas para futuras investigações.

CAPÍTULO 1:

ABORDAGEM À CONTABILIDADE ANALÍTICA

De acordo com 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, *“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).

1.1. Contabilidade de Custos, Analítica ou de Gestão

Face ao panorama atual e a um cenário de mudança constante são colocados frequentemente novos desafios às organizações e gestores públicos. É-lhes exigido uma maior eficiência, eficácia, economia e transparência na organização, gestão e otimização dos recursos que dispõem, o que obriga à utilização de novos instrumentos de gestão. Desta forma, *“é necessário conhecer os instrumentos contabilísticos/gestão que podem permitir aos detentores do poder político tomar as melhores decisões para o bem nacional”* (Faria, 2010, p. 38).

De acordo com Caiado (2011), a Contabilidade é a ciência que tem como objetivo o controlo das relações com os *stakeholders*, isto é, clientes, fornecedores, devedores, credores, bancos, entre outros com o objetivo de realçar as variações nas contas do balanço e efectuar o apuramento do resultado do período tanto no aspeto quantitativo como no qualitativo, registando os fatos e atos de natureza económico-financeira que o afetam e estudando as suas consequências na dinâmica financeira. A Contabilidade materializa-se como uma ciência social, tal como a Economia e a Administração.

De acordo com Almeida (2005, p. 65), a Contabilidade deve fornecer *“informação variada de acordo com os fins específicos pretendidos pelos utilizadores, que pretendem cada vez mais e melhor informação”*. Assim, de acordo com Borges, Rodrigues e Morgado (2004), a Contabilidade apresenta-se neste contexto cada vez mais como um instrumento

indispensável numa sociedade moderna onde se pretende rigor e conhecimento.

Como afirma Caiado (2002), com a evolução dos tempos e das necessidades, a Contabilidade Geral (Financeira) tem-se tornado insuficiente uma vez que apresenta como principal objetivo o apuramento de resultados globais e está submetida a normas rígidas (ex.: regras de valorimetria, apresentação dos documentos de prestação de contas). De acordo com Brito (2008), a informação proporcionada não é suficiente para as decisões que os gestores estão incumbidos de tomar. Isto é, há necessidade de arrecadar informações com periodicidade mais curta, sendo premente uma Contabilidade interna que possibilite a desagregação dos custos totais e especificação das informações pretendidas para a tomada de decisão.

Atualmente existem três tipos de Contabilidade, sendo eles a Patrimonial, a Orçamental e a Analítica. Embora interligadas entre si, cada uma delas possui diferentes particularidades

Os conceitos de Contabilidade de Custos, Analítica ou de Gestão são termos que assumiram diferentes significados ao longo do tempo, sendo abordados por diferentes autores, que utilizam terminologias distintas. Assim, de acordo com Carvalho, Costa e Macedo (2008, p.31), “*o POCP, o POC-Educação e o POCMS utilizam Contabilidade Analítica, enquanto o POCAL se refere à Contabilidade de Custos*”.

Inicialmente este ramo da Contabilidade era designado através dos termos Contabilidade de Custos ou Contabilidade Industrial, na medida em que esta surgiu após a Revolução Industrial. Ainda neste intuito, a utilização da Contabilidade Analítica, segundo Afonso (2002, p. 9), “*não se cinge às empresas industriais, é cada vez mais um instrumento de avaliação e análise para avaliadores externos à empresa, como sejam investidores, acionistas, estado, etc.*”.

A Contabilidade de Custos possibilita a acumulação, organização, análise e interpretação de dados operacionais, físicos e indicadores combinados para a produção de informações de custos sólidas.

Desta forma, de acordo com Luís (2002, p. 75), a Contabilidade de Custos apresenta-se como um sistema contabilístico que equivale a um conjunto de tarefas e registos “*através do qual se processam as operações como meio de manter a informação financeira e envolver a identificação, a agregação, a análise, o cálculo, a classificação, o lançamento nas contas, o resumo e o relato das várias operações e acontecimentos*”.

Por outro lado, a Contabilidade de Gestão é para Caiado (2002, p. 49) “*um sistema de medida de diferentes grandezas da empresa, facilitando a tomada de decisões e o*

controle de gestão”. Assim, de acordo com Costa (2005) existem semelhanças entre a Contabilidade de Gestão e a Analítica na medida em que ambas proporcionam informação de auxílio à tomada de decisão, com o controle e planeamento das atividades de uma organização.

Bernardes (2001, p. 402) afirma que a legislação portuguesa fala de Contabilidade Analítica. Por outro lado, realça que a terminologia americana utiliza a expressão *“Management Accounting para o sistema de informação orientado para os decisores internos, incluindo a Cost Accounting, orientada para o cálculo, relato dos custos, proveitos e resultados, e a Cost Management relacionada com a utilização da informação da Cost Accounting para a tomada de decisões”*.

Segundo Caiado (2002), a literatura contabilística tem assumido o termo Contabilidade Analítica quando pretende descrever a Contabilidade Interna que está vocacionada para apoiar as tomadas de decisão e o controle de gestão.

De acordo com Pereira e Franco (2001), a Contabilidade Analítica tem como objetivo principal facultar informações de natureza económica para auxiliar no planeamento, controle e tomada de decisões. Para empresas cujo objetivo seja a produção, fornece dados para a avaliação das existências finais com vista ao apuramento dos resultados no fim dos períodos contabilísticos.

Assim, Silva (2015) afirma que detendo uma Contabilidade Analítica bem estruturada, a probabilidade de tomar decisões economicamente ilógicas será bastante menor, uma vez que os números quando bem sustentados inibem tal tipo de decisões.

Em suma, podemos afirmar que mais do que nunca se torna necessária uma Contabilidade de Custos, Analítica ou de Gestão não só para justificar taxas e preços mas para a prática de uma gestão de recursos públicos eficiente, visto que têm finalidades mais abrangentes.

1.2. Objetivos da Contabilidade Analítica

A implementação de um sistema de Contabilidade Analítica num estabelecimento/entidade tem segundo Carvalho et al. (2008) os seguintes objetivos:

- Fundamentar o valor das taxas e preços;
- Simplificar a elaboração do orçamento;
- Mensurar a eficiência, eficácia, economia na utilização dos recursos;

- Auxiliar as decisões estratégicas da entidade nomeadamente em relação à transferência de determinado serviço ou atividade para entidades externas;
- Ceder informação a entidades financiadoras de produtos, serviços ou atividades;
- Equiparar custos de produtos ou serviços similares entre diferentes entidades;
- Comparar custos de produtos ou serviços similares entre diferentes exercícios económicos;
- Confrontar custos reais com custos previsionais.

Além dos objetivos supra mencionados e de acordo com Salvador (2007) a Contabilidade Analítica deve ainda ser útil na elaboração de alguns instrumentos base de gestão pública nomeadamente: o Plano Anual de Atividades¹, o Relatório de Atividades² e o Balanço Social³.

Desta forma, podemos afirmar que se trata de uma Contabilidade dirigida essencialmente para o interior da organização, sem prejuízo das suas informações serem também utilizadas no exercício do controlo da eficiência e eficácia, realizado por órgãos externos.

1.3. Vantagens da Contabilidade Analítica

De acordo com Salvador (2007), a utilização da Contabilidade Analítica pode proporcionar inúmeras vantagens nomeadamente:

- Permite a obtenção e justificação do custo por atividades intermédias e atividades finais. Desta forma, torna-se possível aceder ao custo por curso, disciplina, aluno, projecto de investigação, parecer jurídico, auditoria realizada, etc;
- Possibilita a tomada de decisões sobre a entrega a unidades externas da produção de bens ou prestações de serviços;
- Viabiliza a análise da eficiência na utilização dos recursos financeiros públicos, isto é, se os objetivos previstos foram alcançados e quais os desvios verificados.

¹ Aprovado pelo Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro. Contém a definição da estratégia, afetação e mobilização de recursos, distinção de objetivos, programas e recursos a utilizar.

² Aprovado pelo Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro. Avalia os resultados, aponta desvios e estrutura informação relevante para o futuro, nomeadamente objetivos atingidos, grau de realização de programas e os recursos utilizados.

³ Aprovado pelo Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de outubro. Contempla informações essenciais sobre a situação social da organização, deve conter: indicadores, taxas, quadros e gráficos que melhorem a sua qualidade informativa.

Neste intuito, poderá ser tido em conta como uma ferramenta de apoio à implementação de sistemas de avaliação como por exemplo o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP)⁴. Admite ainda:

- Suportar a elaboração de indicadores de eficiência, eficácia e de gestão;
- Valorizar os ativos circulantes destinados à venda, isto é, estipular um preço de venda que cubra os custos suportados;
- Comparar os custos das atividades com os correspondentes proveitos diretos e desta forma analisar o custo da investigação relativamente ao custo de financiamento direto da investigação;
- Justificar a aplicação de fundos recebidos de entidades externas.

1.4. Sistema de Contabilidade Analítica

Assim, no âmbito da Contabilidade Analítica *“podem encontrar-se diversos sistemas de custeio, ou seja, diversas maneiras de valorizar a produção de bens e serviços”* (Mortal, 2007, p. 41).

Desta forma, a escolha do sistema de custeio constitui-se como um elemento da estratégia organizacional e depende *“do tipo e da natureza da empresa e do tipo do produto ou do serviço, da estratégia da empresa e das necessidades de informações gerenciais, e ainda da relação custo-benefício de adquirir, projetar, modificar e operar um dos sistemas escolhidos”* (Blocher, Chen, Cokins, e Lin, 2006, p. 91).

Assim, de acordo com Caiado (2002), um sistema de custeio inclui os princípios de custeio que se referem aos custos variáveis e fixos e os métodos de custeio que se relacionam com os custos diretos e indiretos.

1.4.1. Princípios de Custeio

O que distingue as alternativas de custeio abaixo discriminadas de acordo com Franco (2008) é o fato de os custos fixos industriais (diretos e indiretos) serem considerados como custos inventariáveis, visto que nos dois, os custos das funções não industriais (tanto variáveis como fixos), devem ser registados como custos do período em que ocorrem.

⁴ Aprovado pela Lei n.º 10/2004, de 22 de Março e regulamentado pelo Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de Maio.

1.4.1.1. Custeio total

O sistema de Custeio Total “*carateriza-se pela apropriação de todos os custos e despesas aos produtos fabricados. Esses custos e despesas são custos diretos e indiretos, fixos e variáveis, de comercialização, de distribuição, de administração em geral*” (Santos, 1999, p. 66).

Neste sistema “*tanto os custos variáveis industriais como os fixos industriais são incluídos no custo do produto ou serviço*” (Franco, 2008, p. 131).

1.4.1.2. Custeio variável

Nos sistemas de Custeio Variável, “*apenas os custos variáveis industriais são considerados como custos do produto ou serviço*” (Franco, 2008, p. 131), ou seja, os custos fixos industriais são imputados na totalidade ao período, ficando o produto imputado apenas com os custos variáveis industriais.

A utilização deste sistema de custeio é basicamente um instrumento de gestão uma vez que permite observar apenas a parcela de custo que está diretamente relacionada com a atividade da empresa.

1.4.2. Métodos de Custeio

Consciencializados das variadas concepções existentes relativamente à metodologia de custeio, destacamos os seguintes métodos:

- Baseados no custo padrão;
- Custeio baseado em atividades (ABC);
- Centros de custo (secções homogéneas).

1.4.2.1. Baseados no custo padrão

O grande objetivo do custo padrão passa assim pelo controlo de custos e de desempenho podendo ser considerado como uma medida de eficiência. Isto é, permite fixar uma base de comparação entre os custos que realmente ocorreram e os que estavam

previstos ocorrer, permitindo desta forma revelar desvios que deverão ser analisados e corrigidos.

1.4.2.3. Custeio baseado em atividades (ABC)

Segundo Caiado (2011), o sistema de custeio ABC (*Activity Based Cost*), surgiu no final dos anos 70, como resposta às carências decorrentes da imputação dos gastos de fabrico com base na mão-de-obra direta em determinadas indústrias.

De acordo com Jordan, Neves e Rodrigues (2003, p. 168), o ABC procura a otimização do sistema de custeio em função das “*alterações do ambiente externo (maior agressividade da concorrência, revolução das tecnologias de informação) e das próprias condições de exploração das empresas (estrutura dos custos, complexidade e variedade dos produtos/serviços), procurando que o custo reflita e se adapte a novas realidades*”.

Assim, Caiado (2011) afirma que o sistema tem como objetivo inicial identificar as atividades de apoio e os custos dos recursos utilizados. A seguir, os custos das atividades são distribuídos pelos produtos através do *cost driver*⁵ definido para cada atividade, calculando e utilizando a percentagem que equivale a cada um dos *cost drivers* para imputar os custos das atividades aos produtos.

Desta forma Caiado (2011, p. 300) conclui que “*os gastos são a consequência da utilização de recursos. Estes, por seu turno, devem ser primeiramente atribuídos às atividades e depois aos produtos/serviços que as utilizam*”.

1.4.2.4. Centro de Custos (Secções Homogéneas)

O sistema de custeio por secções homogéneas ou centros funcionais homogéneos enquadra-se nos sistemas de custeios totais, ou seja, um modelo que incorpora todos os custos (directos, indirectos, fixos ou variáveis) nas atividades desenvolvidas pela organização.

Este sistema “*surgiu em França como reacção à repartição dos gastos gerais de fabrico pelo método de imputação de base única*” e tem como objetivo “*dividir os gastos*

⁵ De acordo com Caiado (2011, p. 301), *cost drivers* são “*os indutores das atividades, ou seja, os factores que influem, de forma significativa, na execução duma atividade sobre alguma das seguintes variáveis: custo, qualidade, prazo de realização, etc.*”.

de transformação em pequenos grupos com certas afinidades - os chamados centros de custo” (Caiado, 2011, p. 216).

De acordo com Bornia (2002), para que realmente seja refletida a tarefa do centro de custo é importante que existe homogeneidade. Ou seja, quanto menos homogênea for a secção, menos genuína será a distribuição dos custos pelos produtos.

Assim, Major (2009, p. 251) afirma que o método das secções homogêneas caracteriza-se por “*apurar o custo dos produtos em duas fases: a imputação dos recursos às secções e atribuição dos custos das secções aos produtos*”. Numa primeira fase procede-se à imputação de recursos associados à função industrial das empresas às secções (centros de custos) industriais e de aprovisionamento. De seguida, na segunda fase faz-se a distribuição dos custos de funcionamento das secções pelos produtos.

1.5. Conceitos de Contabilidade Analítica

Para uma melhor compreensão de todos os conceitos que envolvem a Contabilidade Analítica torna-se pertinente clarificar o seu significado visto que estão presentes na generalidade dos modelos, métodos ou técnicas de um sistema de custeio.

Um objeto de custo, de acordo com Blocher et al. (2006, p. 60), “*é qualquer produto, serviço, cliente, atividade ou unidade organizacional do qual os custos são calculados com algum propósito*”.

De acordo com a bibliografia existente, é possível identificar diversas tipologias de custos, no entanto, para o presente estudo apenas foi feita a distinção entre custos diretos e indiretos, fixos e variáveis.

Conforme Caiado (2011, p. 269), o custo do produto “*há-de englobar o custo real das matérias-primas transformadas e os gastos de transformação reais (gastos reais dos centros principais)*” ou seja, considera-se que qualquer recurso que seja alocado para atingir um objetivo específico.

Para Nabais (2009) os custos diretos são identificáveis com o objeto de custo, isto é, são alocados diretamente ao custo dos produtos ou aos centros de custo. Por outro lado, considera que os custos indiretos são aqueles que concorrem de forma indireta para o fabrico do produto.

Assim, Caiado (2011, p. 83) realça que os custos fixos e variáveis são aqueles que respetivamente “*tendem a variar com o tempo e não com os níveis de atividade. Gastos*

que podem estar diretamente relacionados com as variações no volume da produção ou venda”.

Em conformidade com Correia (2002, p. 11), custos fixos estão dependentes da capacidade instalada e não do seu nível de utilização enquanto os custos variáveis são aqueles que alteram diretamente consoante o nível de atividade ou objeto de custo.

1.6. Implementação do Sistema de Custeio por Secções Homogéneas

Para uma correta implementação do sistema de custeio por Secções Homogéneas são necessárias segundo Bornia (2002) cinco etapas:

1.ª Etapa: Separação dos custos em itens.

Dado que os itens podem ser de naturezas diferentes não devem ser alocados aos mesmos centros de custo.

Assim e de acordo com Caiado (2011) na definição e escolha dos centros de custos há que atender a alguns critérios nomeadamente:

- Topográfico: um centro de custos deve abranger os gastos que se realizam em determinado local;
- Responsabilidade: um centro de custo deve englobar os custos que estão sob a responsabilidade de determinada pessoa;
- Funcional: os custos deverão ser agrupados de modo a respeitarem operações idênticas.

2.ª Etapa: Divisão da empresa em centros de custos.

Nesta fase deverá dividir-se a empresa em centros de custos, sendo o mais usual, fazê-lo de acordo com o organigrama da mesma. A homogeneidade dos centros de custo deverá ser tida em conta.

O ideal nem sempre é realizável e segundo Caiado (2011), podemos definir como centros de custos os agrupamentos de custos que obedeçam às seguintes condições:

- Existência de uma medida comum para todos os custos do agrupamento, isto é, uma unidade em que todos os custos se podem considerar proporcionais (unidade de custeio), unidade que permite realizar o controlo e a imputação de gastos (ex.: Horas/homem);
- Existência de um único responsável;
- O centro de custos deve incluir custos referentes a operações idênticas.

3.^a Etapa: identificação dos custos com os respetivos centros (distribuição primária).

Nesta fase, utilizam-se bases ou critérios de distribuição para alocar os custos aos centros onde ocorreram. *”Quanto mais subjetivos forem os critérios empregados, pior é a alocação dos custos resultante”* (Bornia, 2002, p. 105).

4.^a Etapa: Distribuição dos custos indiretos pelos centros de custo (distribuição secundária).

Nesta fase ocorre a distribuição dos custos dos centros indiretos para os diretos. De acordo com Bornia (2002), os centros de custos indiretos têm como principal função prestar apoio aos diferentes centros.

5.^a Etapa: Distribuição final.

Para Bornia (2002) a última etapa é a distribuição final, isto é, distribuir os custos dos centros de custos pelos produtos/serviços prestados.

1.7. Contabilidade Analítica na Administração Pública

De acordo com Salvador (2007) a ideia de que quem detém o conhecimento fica em vantagem para obter a vitória advém de tempo antigos, no entanto, atualmente esta ideia prevalece. Vivemos numa sociedade onde somos constantemente expostos à informação, seja ela proveniente dos jornais, televisão ou da Internet.

Todavia, a informação não basta para ser considerada uma mais-valia, existindo outro estágio superior: o conhecimento. Assim, é essencial que consigamos transformar a informação em conhecimento e desta forma dar a um indivíduo ou a uma organização vantagem competitiva.

Os responsáveis da Administração Pública (AP) devem ter em conta que a sua realidade é peculiar relativamente ao setor privado, logo a aplicação dos conceitos analíticos à AP deverá ter em conta determinadas particularidades nomeadamente:

- O principal objetivo não é gerar lucro;
- Produtora de serviços na sua esmagadora maioria;
- Atuação sujeita a conformidade legal, entre outras.

Segundo Silva (2015, p. 41), a Contabilidade Analítica na AP pode ajudar a *“prevenir atos de gestão negligentes, reforçar a cultura económica dentro das*

organizações e quando divulgada de modo inteligível para o cidadão comum, minimizar o risco moral associado à utilização de serviços públicos gratuitos, contribuindo para a sustentabilidade do Estado Social”.

Para Carvalho et al. (2008, p. 30), o “*Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP), aprovado pelo Decreto- Lei n.º 232/97, de 3 de Setembro, veio tornar obrigatória a Contabilidade Analítica para as entidades subordinadas às suas normas, não criando, contudo, qualquer norma para o seu desenvolvimento*”. Desta forma, Salvador (2007) afirma que tal só aconteceu posteriormente aquando da publicação dos normativos dos planos de contabilidade setoriais onde constavam normas e regras que emergiram como forma de dar resposta às especificidades de cada setor.

Assim, o objetivo do Decreto- Lei referido é a criação de condições para a integração dos diferentes aspetos – Contabilidade Orçamental, Patrimonial e Analítica numa contabilidade pública moderna, que constitua um instrumento fundamental de apoio à gestão das entidades públicas e à sua avaliação.

O Plano Oficial de Contabilidade Pública para o setor da educação (POC-Educação) veio também tornar obrigatória a Contabilidade Analítica para as entidades subordinadas às suas normas.

Deste modo, o POC-Educação estabelece que a Contabilidade Analítica é um sistema obrigatório, constituindo um importante instrumento de gestão, para análise e controlo dos custos para a Educação.

No entanto, através do Decreto- Lei n.º192/2015, de 11 de setembro, foi aprovado o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP) que revoga o POCP.

Assim de acordo com o Decreto- Lei acima mencionado, o SNC-AP configura, um modelo contabilístico moderno e de cariz global, mais baseado em princípios do que em regras explícitas, introduzindo uma reforma contabilística com o intuito de resolver a fragmentação e as inconsistências atualmente existentes, permitindo dotar as administrações públicas de um sistema orçamental e financeiro mais eficiente e mais convergente com os sistemas que atualmente vêm sendo adotados a nível internacional.

O SNC-AP produz efeitos a partir do dia um de janeiro de 2017.

CAPÍTULO 2: METODOLOGIA

2.1. Introdução à Metodologia

Neste capítulo além de um breve resumo da metodologia adotada, é feita ainda referência à pergunta de partida da investigação, perguntas derivadas da pergunta de partida e apresentação de hipóteses.

Segundo Sarmiento (2013, p. 4), *“a metodologia científica tem a sua origem no livro “Discurso do Método” escrito por René Descartes, onde argumenta que a verdade é alcançada através da dúvida sistemática e da decomposição do problema em pequenas partes”*. Para Sousa e Baptista (2011, p. 52) a metodologia científica *“consiste num processo de seleção da estratégia de investigação, que condiciona por si só, a escolha das técnicas de recolha de dados, que devem ser adequadas aos objetivos que se pretendem atingir”*. De acordo com Oliveira (2007, p. 57) *“a descrição apresentada deve ser tal que qualquer pessoa, com base nessa informação, possa replicar o estudo”*. Etimologicamente, a palavra método *“significa caminho para chegar a um fim”* (Sarmiento, 2013, p. 4).

No que toca às normas de redação foram seguidas as orientações presentes na Norma de Execução Permanente (NEP) 520/ 4ª de 2015 e NEP 522/ 1ª de 2016. Com vista a complementar as normas anteriormente referidas foi utilizado o livro de Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses (Sarmiento, 2013). De destacar que todo o trabalho segue as orientações do novo acordo ortográfico⁶.

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2008), o problema que se coloca inicialmente ao investigador relaciona-se com o começar bem o seu trabalho.

Desta forma dada a existência de hipóteses, o método de abordagem de investigação que mais se enquadra é o método Hipotético- dedutivo ou de verificação de hipóteses. De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 221) *“o método caracteriza-se por uma abordagem mais ampla, num nível de (abstração mais elevado, dos fenómenos da natureza*

⁶ De acordo com a Resolução do Conselho de Ministros n.º 8/2011, de 25 de janeiro, o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa entra em vigor no sistema educativo português no ano letivo de 2011/2012.

e da sociedade”. No método hipotético- dedutivo, segundo Sarmiento (2013, p. 9) “*as hipóteses são testadas, de modo a confirmar quais são as válidas, ou seja, aquelas em que não há razões para refutar as hipóteses*”.

No que diz respeito aos Métodos de Procedimento, foi utilizado o Método Comparativo que tem como objetivo primordial salientar as diferenças e semelhanças entre os vários grupos ou fenómenos sociais que serão expostos para comparação e como afirma Marconi e Lakatos (2003) apurar semelhanças e esclarecer divergências.

Este método será utilizado principalmente na comparação de custos entre os diferentes modelos de formação de alunos de Administração utilizados pelos três ramos das Forças Armadas.

Esta investigação será essencialmente de carácter exploratório, ou seja, apresenta como finalidade criar uma maior familiaridade do autor com o problema com vista a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. A investigação será de carácter exploratório quando for feita a análise aos vários modelos utilizados nos três ramos das Forças Armadas, para posteriormente identificar qual o economicamente mais rentável.

2.2. Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas de Investigação

Após a escolha do tema a investigar desponta a necessidade de enunciar um problema de investigação. Segundo Pocinho (2012), o problema corresponde à pergunta para a qual desejamos saber a resposta, enquanto a investigação é a procura dessa resposta. Torna-se portanto essencial formular uma pergunta de partida sólida, clara e específica visto que de acordo com Quivy e Campenhoudt (2008), é através dela que o investigador tenta expressar o mais rigorosamente possível o que pretende saber, elucidar e compreender melhor.

Desta forma e face ao tema da investigação proposto, a pergunta de partida é: **Qual dos modelos de formação de Oficiais de Administração utilizados nos ramos das Forças Armadas é mais rentável ao nível económico?**

Partindo de uma pergunta de partida que por si só já é bastante abrangente, é imperativo orientar e dividir o estudo relativamente aos temas a abordar. Surgem assim, as perguntas derivadas (PD) de investigação:

- **PD1:** Qual é o custo do aluno de Administração Militar durante a sua formação na Academia Militar?

- **PD2:** Qual é o custo do aluno de Administração Naval durante a sua formação na Escola Naval?
- **PD3:** Qual é o custo do aluno de Administração Aeronáutica durante a sua formação na Academia da Força Aérea?

2.3. Hipóteses de Investigação

As hipóteses de investigação acrescentam um fio condutor particularmente eficaz uma vez que devidamente *“alicerçadas numa reflexão teórica e num conhecimento preparatório do fenómeno estudado (fase exploratória), representam como que uma pressuposição”* (Quivy e Campenhoudt, 2008, p. 119). Pocinho (2012, p. 41) afirma ainda que as hipóteses são *“preposições que especificam a natureza da relação entre dois ou mais conjuntos de observações”*.

Para o presente trabalho foram levantadas as seguintes hipóteses (H) para responder às perguntas derivadas de investigação:

- **H1:** O aluno de Administração Militar comporta um somatório de custos indiretos menor relativamente aos restantes cursos.
- **H2:** O aluno de Administração Naval é mais caro que o aluno de Administração Militar.
- **H3:** O aluno de Administração Aeronáutica comparativamente aos restantes é o que apresenta custos mais elevados.

CAPÍTULO 3: MÉTODOS E MATERIAIS

De acordo com Brito (2008, p. 30), “*quando se tem por finalidade quantificar a economia, eficiência e eficácia de uma instituição do Estado, recorre-se muitas vezes a análises comparativas entre diversas Instituições com as mesmas características*”.

A Academia Militar (AM), a Escola Naval (EN) e a Academia da Força Aérea (AFA) são Estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar que têm por missão formar Oficiais dos Quadros Permanentes (QP) das Forças Armadas e GNR, habilitando-os ao exercício das funções que estatutariamente lhes são cometidas, conferir as competências adequadas ao cumprimento das missões específicas dos ramos das Forças Armadas e da GNR, e promover o desenvolvimento individual para o exercício de funções de comando, direção e chefia.

Os EESPUM estão inseridos no sistema de Ensino Superior Público, ainda que adaptados à satisfação das necessidades das Forças Armadas e dos respetivos ramos, assim como da GNR.

Assim, os planos de estudos dos EESPUM encontram-se estruturados de forma a assegurar a educação integral dos alunos nos domínios da formação académica, científica, técnica, social e humanística, em simultâneo, com a formação militar, comportamental e física.

O cálculo de custos por aluno é um processo complexo e sensível, onde é indispensável a contextualização da especificidade da condição e natureza da formação militar dos alunos destinados aos QP.

3.1. Divisão dos Custos

A opção por um sistema de custeio é imposta por diversos fatores, tanto internos como externos à organização.

De acordo com o POC- Educação no que diz respeito à Contabilidade Analítica esta visa satisfazer a “*obtenção e justificação do custo por atividades intermédias e das*

atividades finais. No que concerne a este objetivo, está implícita no plano a necessidade de utilizar a filosofia patente no método ABC (Activity Based Costing)” (Silva et al., 2008, p. 40). No entanto para a utilização deste sistema em SIG seria necessário um *upgrade* que necessariamente envolvia custos e que segundo o Capitão Fontes “á partida não será uma prioridade até porque se nós não retiramos 100% da capacidade daquilo que temos não vale a pena termos um “add on” duma coisa que no fundo depois não vamos utilizar”. Ou seja, não estando a ser exploradas todas as possibilidades do sistema não se justifica esta actualização. Assim, o método que continua em ativo é o sistema de custeio por secções homogéneas, sendo esta uma das principais razões pela escolha deste método para o cálculo do custo de formação dos alunos de Administração.

Conforme se mostra na Figura 1 são necessárias cinco etapas para a implementação deste sistema de custeio:

- 1.^a Etapa: Separação dos custos em itens.
- 2.^a Etapa: Divisão da empresa em centros de custos.
- 3.^a Etapa: Identificação dos custos com os respetivos centros (distribuição primária).
- 4.^a Etapa: Distribuição dos custos indiretos pelos centros de custo (distribuição secundária).
- 5.^a Etapa: Distribuição final.

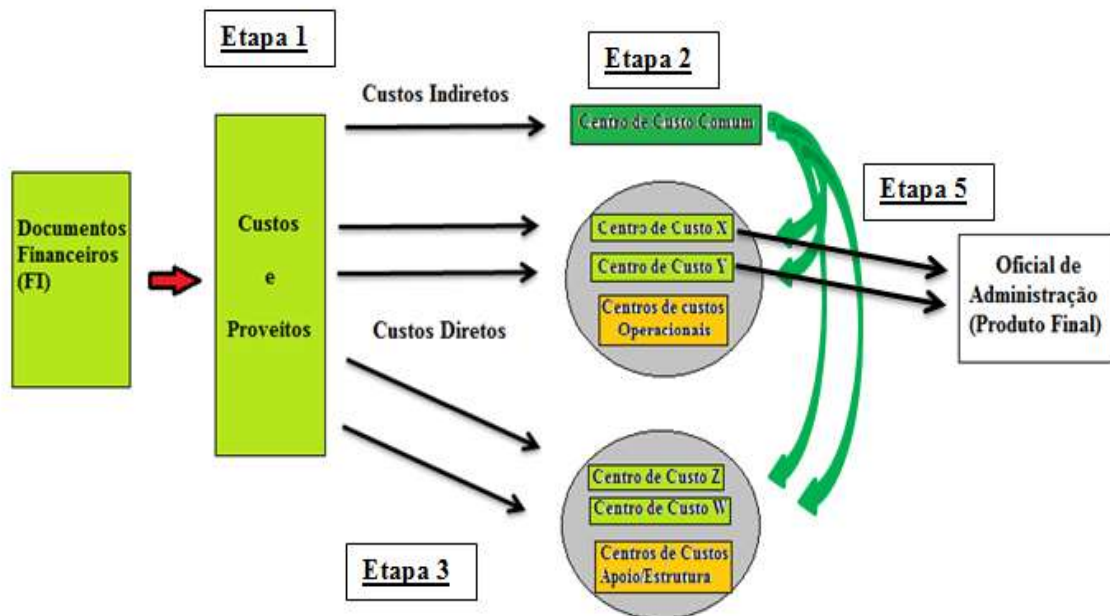


Figura 1: Implementação do sistema de custeio por secções homogéneas.

Fonte: Adaptado de Brito (2008, p. 31).

Para analisar os custos associados à formação de alunos de Administração foi necessário selecionar e delimitar as áreas a imputar. Desta forma, os custos foram divididos em perspectivas mais abrangentes: custos diretos e custos indiretos.

No prisma dos custos diretos foram tidos em conta custos afetos à Direção de Ensino, vencimentos auferidos durante a frequência do curso, fardamento fornecido, munições utilizados nos Blocos de Formação Militar e alimentação, correspondendo cada item a um centro de custo.

Por outro lado, no que toca a custos indiretos foram associados os custos inerentes à formação dos futuros Oficiais através dos tópicos: mapa de execução orçamental, imobilizado e vencimentos de Oficiais, Sargentos, Praças e Civis. Ao contrário do modelo que serviu de base para o cálculo, os custos indiretos não foram alocados a um centro de custo comum, foram individualizados.

Todos estes custos foram calculados tendo por base a especificidade própria de cada ramo e as disparidades de cada modelo de formação.

3.2. Especificação de cada Custo

3.2.1. Custos afetos à Direção de Ensino

Por forma a apurar os custos diretamente relacionados com as atividades da Direção de Ensino, foi feita numa 1ª fase a recolha da listagem de docentes que lecionam as diversas unidades curriculares (UC) presentes nos Planos de Estudos dos Cursos. De seguida foram tidas em contas as horas que eram lecionadas e quais das UC eram partilhadas com outras turmas. Desta forma, a partir do vencimento do regente da UC foram calculados os custos em função das horas de aula lecionadas. Para as UC lecionadas por mais do que um docente foi feita uma divisão equitativa do número de horas total pelo número de docentes.

Visto que nos EESPUM alguns dos docentes são militares e assumem outras funções além das de docência foi feita uma análise ao Estatuto da Carreira Docente Universitária⁷ relativamente ao número de horas semanais estipuladas por docente. Embora o pessoal docente das escolas universitárias militares e policiais sejam uma exceção do

⁷ Com o Estatuto supra mencionado entrega-se à autonomia das instituições de ensino superior a regulamentação relativa à gestão do pessoal docente, simplificando procedimentos administrativos obsoletos e definindo-se princípios de avaliação do desempenho, periódico e obrigatório, de todos os docentes.

Estatuto de acordo com a alínea b) do Artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 205/2009 de 31 de agosto, esta análise serviu como molde de comparação para posteriormente ser imputado ao vencimento de cada docente a totalidade do mesmo ou uma percentagem parcial de acordo com o número de horas semanais lecionadas.

De acordo com o n.º1 do Artigo 71.º do Decreto-Lei n.º 205/2009 de 31 de agosto, um docente em regime de tempo integral “*presta um número de horas semanais de serviço de aulas ou seminários que lhe for fixado pelo órgão legal e estatutariamente competente da instituição de ensino superior, num mínimo de seis horas e num máximo de nove*” (Conselho de Ministros).

Assim sendo, consideramos para efeito de cálculo que as oito horas diárias, ou seja, as 40 horas semanais correspondem a 100% da remuneração mensal do docente. Depois de saber a carga horária semanal de cada UC, é calculada a percentagem correspondente. De seguida este valor é multiplicado pelo vencimento do docente e o valor que daí resulte é posteriormente multiplicado pelas 15 semanas do semestre.

Para o cálculo do custo foi tido em conta o número de alunos que presenciam a cada UC através da análise dos horários escolares, utilizando o presente ano letivo como ano de análise. A seguir à multiplicação pelas semanas do semestre é feita a divisão pelo número total de alunos.

De seguida é apresentada a fórmula utilizada para o cálculo do custo por aluno de cada UC:

$$\text{Custo por aluno} = \frac{(\text{Vencimento mensal} \times \% \text{ do Vencimento mensal}) \times 15}{N.º \text{ de alunos}}$$

Fonte: Elaboração própria.

Inclui, ainda, o valor das propinas suportadas pelos diferentes EESPUM nos casos em que tal lhes é aplicável, por via da frequência de formações em estabelecimentos de ensino superior civis. Neste caso só aplicável à AFA.

Embora a dimensão militar e física não seja consagrada no Plano de Estudos dos cursos ou pelo menos não é feita menção em todos os anos de escolaridade, para o cálculo deste centro de custo foram incrementados os custos associados à Formação Geral Militar

(FGM) no caso da AM, Formação Militar Naval (FMN) para a EN e Formação Militar Aeronáutica (FMA) para a AFA e ao treino físico para todas.

Para a FGM foram consideradas três horas semanais e o vencimento do docente como sendo uma média da remuneração mensal entre um Tenente e um Capitão, para o treino físico cinco horas semanais imputadas a um vencimento de Tenente. Para a FMN foram consideradas quatro horas considerando que são lecionadas por um 1º Tenente e para treino físico duas horas semanais imputadas a uma remuneração de Cabo. No que diz respeito à FMA considerámos por semana quatro horas no 1º Semestre e três horas no 2º Semestre para o 1º ano, três horas para o 2º ano e três horas no 1º Semestre e uma hora no 2º Semestre para o 3º ano.

Foram calculados para os quatro primeiros anos do curso de ADMIL e AN e para três anos em Administração Aeronáutica (ADMAER).

3.2.2. Vencimentos

A remuneração durante a frequência do curso é feita com base na legislação em vigor. Os vencimentos variam ao longo dos anos de acordo com uma percentagem do nível remuneratório 9 que é equivalente ao vencimento de Aspirante a Oficial Tirocinante. No 1º ano corresponde a 20% deste nível, no 2º ano a 25%, no 3º ano a 30% e por último, no 4º ano a 40% do nível supra mencionado. No 5º ano é auferida a totalidade do nível remuneratório nove. No caso específico do curso de ADMAER no 6º ano é auferido o vencimento de Alferes correspondente ao nível remuneratório 18⁸.

Tendo como objetivo apurar o custo total de vencimentos ilíquidos durante a frequência do curso, o cálculo foi operado através da multiplicação do vencimento de cada ano por 14, isto é, de acordo com o n.º 3 do Artigo 4.º do Decreto-Lei n.º296/2009 de 14 de outubro a “*remuneração base anual é paga em 14 mensalidades, correspondendo uma delas ao subsídio de Natal e outra ao subsídio de férias.*” (Ministério da Defesa Nacional [MDN], 2015). De relevar que o subsídio de férias só começa a ser auferido a partir do 2º ano de frequência de curso e o subsídio de Natal de acordo com o Artigo 19.º do Decreto-Lei n.º296/2009 de 14 de outubro é atribuído aos militares após cumprirem um ano de civil de serviço efetivo, isto é, “*têm direito a receber um subsídio de Natal de montante*

⁸ Consultar Apêndice A: Tabela Remuneratória Única.

correspondente a tantos duodécimos⁹ quantos os meses completos de serviço que vierem a perfazer até 31 de dezembro...” (MDN, 2015).

3.2.3. Fardamento

Durante o tempo de frequência de cada um dos EESPUM, está estipulada para cada um dos alunos uma Dotação Individual de Fardamento (DIF) que contempla todos os itens de fardamento fornecidos. Para este centro de custo, os cálculos foram efetuados segunda a DIF específica de cada ramo.

3.2.4. Munições

Durante o período de formação, o Tiro é uma das competências que é alvo de avaliação tendo como objetivo *“a melhoria e consolidação da sua eficiência através da avaliação dos resultados reais.”* (Plano Tiro do Exército, 2009, p. 7). Neste centro de custo foram analisadas a quantidade de munições atribuídas a cada aluno.

3.2.5. Alimentação

De forma a analisar os custos associados a esta rubrica foi necessário saber qual o custo que está estipulado por cada refeição¹⁰. Além do custo da refeição foi feita uma análise do Calendário Anual de Atividades do ano letivo 2015/2016 de cada uma das Academias em estudo de forma a dividir o número de dias do ano pelo tipo de atividades que se realizam.

Foram consideradas as seguintes atividades: semanas de atividade normal, fins-de-semana, épocas de exame, Blocos de Formação Militar (BFM) e por fim as férias (feriados incluídos). À exceção das semanas de atividade normal e dos Blocos de Formação Militar que contabilizámos a 100%, todas as percentagens das restantes atividades foram contabilizadas por estimativas.

Para as semanas de atividade normal, isto é, as semanas em que o controlo horário dos alunos é regulado pelos planos semestrais, foram contabilizadas a primeira refeição a

⁹ Duodécimo: corresponde à fração de um orçamento relativa a um mês.

¹⁰ Consultar Apêndice C: Custo de Refeições.

100%, a segunda refeição a 100% e por último a terceira refeição e o suplemento noturno contabilizados segundo uma estimativa média de 80%¹¹.

Quanto às épocas de exame foram contabilizadas a 20% a 1.^a e 2.^a refeições e a 3.^a a 10% dada a possibilidade de dispensa. Neste campo foram englobadas todas as épocas de exame, três na AM (Exames 1.^o Semestre, Exames 2.^o Semestre, Época de Recurso), quatro na EN (Exames 1.^o Semestre, Exames 2.^o Semestre, Época de Recurso, Época de Recurso Antecipada) e dois na AFA (Exames finais do 1.^o Semestre e Exames finais do 2.^o Semestre).

Os Blocos de Formação Militar apresentam algumas especificidades próprias nomeadamente no que diz respeito ao tipo de refeição (ração de combate, suplementos de ração de combate e de esforço violento). Neste ponto, a especificidade de cada ramo tem obrigatoriamente de ser tida em conta uma vez que os Blocos de Formação Militar têm durações díspares e no caso dos alunos de Administração Naval há que considerar os fins-de-semana de embarque que em média rondam os quatro fins-de-semana por ano letivo e as viagens de instrução.

O período de férias abrange todas as pausas escolares estipuladas no Calendário Anual de Atividades onde não se prevê qualquer atividade. Visto que não é exigida a permanência dos alunos nas instalações, esta atividade foi contabilizada com a percentagem de 0%.

No último ano, o TPO para o curso de ADMIL e AN, está definido em calendário um período para a elaboração do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA). Para esta fase e visto que os alunos não têm obrigatoriamente de estar nos respetivos estabelecimentos foi contabilizada a 1.^a e 2.^a refeições a 25%, 3.^a refeição e suplemento noturno a 20%. Os estágios definidos para o 5.^o ano foram considerados para efeito de cálculo como sendo atividade normal. Para fins-de-semana foi contabilizada uma média de 10% de presenças.

3.2.6. Mapa de Execução Orçamental

Neste ponto são compreendidos todos os custos associados á vivência diária dos alunos de Administração durante a sua formação, mais especificamente no que diz respeito a custos administrativos, transportes, limpeza ou higiene, encargos com instalações, entre outros.

¹¹ A percentagem foi estimada tendo em conta a possibilidade de marcação de dispensa da 3.^a Refeição, visto não ser de carácter obrigatório.

Neste sentido, para a obtenção destes dados foram consultados os mapas de execução orçamental dos anos 2011 a 2015 mais especificamente os valores da despesa processada. Os custos associados aos Centros de Investigação não foram tidos em conta uma vez que foi assumido que a atividade deste departamento não concorre diretamente para a produção do produto final considerado.

De seguida, foi efetuada uma média entre os valores das rubricas dos diferentes anos e de por fim os valores resultantes do cálculo anteriormente descrito foram divididos pelo número total de alunos estabelecido no ano genérico para posteriormente serem imputados esses custos a uma unidade de custo, neste caso a cada aluno de Administração.

3.2.7. Imobilizado

Durante o tempo de frequência dos EESPUM é assumido o regime de internato como um vetor fundamental no processo formativo dos alunos. Desta forma, torna-se essencial imputar ao custo final da formação do aluno de Administração os gastos relativos a despesas com construções bem como a sua normal depreciação. Para o cálculo foram tidos em conta todos os edifícios que são diretamente associados à formação do aluno nomeadamente, os edifícios de aulas, a biblioteca, os edifícios de alojamento, auditório e o edifício do aluno. Todos os outros edifícios constituintes dos EESPUM não foram considerados para o cálculo.

Considerando os edifícios acima discriminados e considerando-os como Ativos Fixos Tangíveis¹², estes estão sujeitos a perdas de valor resultante quer da passagem do tempo quer do desgaste provocado pela sua utilização.

Para inferir os custos associados a este ponto foi necessário ter em conta os custos de construção/remodelação dos edifícios respeitantes ao ensino e às habitações.

De acordo com o N.º2 do artigo 3º do Decreto Regulamentar N.º 25/2009 de 14 de Setembro¹³, a *“vida útil de um elemento do ativo depreciable ou amortizável”*¹⁴ é, para efeitos fiscais, o período durante o qual se deprecia ou amortiza totalmente o seu valor,

¹² Ativos Fixos Tangíveis consistem em recursos que uma empresa/instituição detém com caráter de permanência ou continuidade. São ativos destinados a serem utilizados na produção ou fornecimento de bens e serviços.

¹³ Cfr. Estabelece o regime das depreciações e amortizações para efeitos do imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas e revoga o Decreto Regulamentar n.º 2/90, de 12 de janeiro.

¹⁴ Depreciações e amortizações correspondem aos custos de desgaste de ativos que possuem uma vida útil longa. A diferença reside no tipo de ativos, as depreciações referem-se a ativos tangíveis, as amortizações a ativos intangíveis.

excluído, quando for caso disso, o respectivo valor residual.” (Autoridade Tributária e Aduaneira [AT], 2009, p. 5).

Existem inúmeros “*métodos de depreciação que podem ser utilizados, como por exemplo o métodos das quotas constantes, o método do saldo crescente e o método das unidades de produção.*” (Faustino, 2010, p. 54). No entanto, a escolha do método deverá ter em conta o “*modelo pelo qual os benefícios económicos do bem são consumidos pela entidade e ser aplicado de forma consistente*” (Faustino, 2010, p. 54).

Neste caso em particular, foi o utilizado o método da linha reta ou depreciação constante ou das quotas constantes. Segundo Assis (2011, p. 3), neste “*método o valor de um bem ou serviço decresce a uma taxa constante*” e desta forma, o valor a amortizar deve ser dividido de igual forma ao longo do seu período de depreciação.

Assim, foi considerado como percentagem¹⁵ para os Edifícios de Ensino e para os Edifícios Habitacionais, 2% e 5%, respetivamente.

3.2.8. Vencimentos de Oficiais, Sargentos, Praças e Civis

Os EESPUM têm como objetivo primeiro a formação dos futuros Oficiais dos QP.

Neste sentido, para analisar os custos deste ponto foi tido em conta que todo o quadro orgânico de pessoal dos três estabelecimentos só é necessário para que a formação dos futuros Oficiais seja possível.

Desta forma, foram somados todos os vencimentos de Oficiais, Sargentos, Praças e Civis colocados em cada estabelecimento. A esta soma foram retirados os valores dos vencimentos relativos aos Oficiais que desempenham funções de docência ao curso de Administração, uma vez que, além das UC lecionadas que são específicas do curso, existem outras transversais a todos os cursos. Desta forma, todos os vencimentos dos docentes que não estão atribuídos ao curso de Administração foram contabilizados neste ponto.

Posteriormente esse valor foi multiplicado por 70 meses (corresponde 14 meses durante os cinco anos de curso) ou por 84 meses (seis anos de curso) no caso da AFA e dividido pelo número total de alunos calculado no ano genérico. O resultado obtido corresponde ao custo total por cada aluno de Administração em formação.

¹⁵ Consultar Apêndice D: Taxas de Depreciação.

3.3. Ano Genérico

Para a realização de uma investigação torna-se necessário efetuar uma recolha de dados. Desta forma, a população que se pretende analisar são *“todos os elementos (pessoas, grupos, objetos) que partilham características comuns, as quais são definidas pelos critérios estabelecidos para o estudo”* (Fortin, 2009, p. 41). Assim, *“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).

Neste sentido, para a realização de alguns cálculos nomeadamente os inerentes aos custos indiretos surgiu a necessidade de cálculo de um ano genérico. Para este efeito foram definidos cinco anos letivos como amostra. Desde o ano lectivo 2011/2012 até ao presente ano letivo de 2015/2016 e de seguida contabilizados os totais de alunos em cada ano.

Após a definição dos anos em estudo e da contabilização dos alunos foi feita uma média da totalidade de alunos que frequentam cada um dos EESPUM por ano, que serviu como número base para efetuar o cálculo dos custos indiretos.

CAPÍTULO 4:

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1. Custo de Formação do aluno de Administração Militar

O Serviço de Administração Militar¹⁶ caracteriza-se pela prestação de apoio a outras forças militares em diversas áreas da Logística, especificamente em Reabastecimento, Transporte e Serviços de Campanha. Intervém de igual forma no plano da Gestão Financeira e Administrativa do Exército.

O Mestrado Integrado em Administração Militar acreditado pela Ordem dos Economistas, tem como objetivo preparar quadros com competências e capacidade para comandar unidade do Serviço ou gerir órgãos de apoio administrativo ou logístico.

4.1.1. Ano Genérico

Para os anos letivos em estudo, a média total de alunos a frequentar a Academia Militar foi igual a 601 alunos/ano¹⁷.

4.1.2. Custos Diretos

4.1.2.1. Custos afetos à Direção de Ensino

Dado que o plano curricular do curso de Administração da GNR é muito semelhante ao do curso de Administração Militar à exceção das UC M112- Organização das Forças e Serviços de Segurança (3º ano, 1º Semestre), H242- Sociologia Policial (3º ano, 2º Semestre), H327- Direitos Fundamentais (4º ano, 2º Semestre) e H323- Direito Penal e Processual Penal (4º ano, 2º Semestre) para efeito de cálculo os dois cursos foram considerados como sendo um único.

¹⁶ Cfr. <http://academiamilitar.pt/curso-de-administracao-militar.html>, consultado em 12 abril de 2016 às 10h30.

¹⁷ Consultar Apêndice E: Ano genérico da AM, EN e AFA (2011-2015).

Relativamente ao TPO as disciplinas eram ministrados por módulos e não por semestre ou seja, não tinham um número de horas semanais estipuladas. Além desta particularidade, acresce que todos os docentes eram militares e tinham outras funções organicamente atribuídas portanto o cálculo foi feito tendo em conta o N.º 1 do Artigo 126.º da Lei n.º 68/2013 de 29 de agosto, isto é, considerámos que o período normal de trabalho é de oito horas por dia e 40 horas por semana. Assim, as 40 horas semanais representam 100% da remuneração mensal.

Neste centro de custo foi ainda incluído o custo do Curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores (CFPIF), leccionado no final do 4º ano de curso que equivale a 1.277,71 €.

Assim, somando o valor do custo anteriormente referido com o custo relativo às UC inseridas no Plano de Estudos do curso e o valor relativo às horas dedicadas à Formação Geral Militar e ao treino físico, obtemos um custo total de 32.057,96 €¹⁸.

4.1.2.2. Vencimentos

De acordo com a legislação em vigor, o valor da totalidade dos vencimentos auferidos durante os cinco anos de curso, perfaz um total de 26.686,65 €¹⁹.

4.1.2.3. Fardamento

Durante o tempo de frequência da Academia Militar está definida uma Dotação Individual de Fardamento (DIF)²⁰ para cada aluno.

De acordo com o Despacho N.º 163/CEME/11, as DIF foram definidas com “*o objetivo de criar as condições necessárias aos militares para o cumprimento das suas funções, serviços ou atividades, a composição e as condições de atribuição das DIF deverão ser em função da tarefa a desenvolver, das condições climatéricas e do Teatro de Operações, bem como do grau de proteção exigido*” (CEME, 2011, p. 1).

Neste sentido, o custo total da DIF definida é 6.279,69 €.

¹⁸ Consultar Apêndice F: Custos afetos à Direção de Ensino de ADMIL.

¹⁹ Consultar Apêndice I: Custo de vencimentos de ADMIL, AN e ADMAER.

²⁰ Consultar Apêndice J: DIF para Aluno de Administração Militar.

4.1.2.4. Munições

De acordo com Plano de Tiro do Exército (PTE, 2009) está previsto um plano de tiro específico para a Formação de Oficiais AM²¹. Neste plano consta detalhadamente o tipo de material/armamento a utilizar e no que diz respeito às munições, o seu tipo e taxa de utilização. A partir deste plano foi possível calcular o custo das munições gastas pelos alunos de Administração²² durante a sua formação.

Desta forma, após a realização do cálculo em função do número e tipo de munições gastas, o custo total é 114,32 €.

4.1.2.5. Alimentação

De acordo com Calendário Anual de Atividades do ano letivo 2015/2016 foram contabilizados 167 dias de atividade normal, 83 dias de fim-de-semana, 32 dias de épocas de exames, 24 dias de Blocos de Formação Militar e 59 dias de Férias.

Nos BFM a razão de combate foi contabilizada a 100% para três dias de exercício, número médio de dias estimado que este tipo de alimentação é utilizado por exercício. Nos restantes dias de exercício foram contabilizadas a 1ª, 2ª e 3ª refeições e suplemento de esforço violento a 100%. Dada a existência de dois BFM com duração de 12 dias cada, o cálculo foi realizado para 24 dias.

No último ano, o do Tirocínio para Oficial, o cálculo foi feito com base na análise do Calendário Anual de Atividades para o TPO ADMIL 2015/2016. Com suporte no calendário foram contabilizados 216 dias de atividade normal dos quais 69 foram dedicados ao TIA e calculados de acordo com as percentagens estabelecidas, 93 dias de fins-de-semana e 56 dias de férias. As restantes percentagens utilizadas foram iguais às utilizadas anteriormente.

Desta forma, o custo total destinado à alimentação é 9.486,03 €²³.

²¹ Consultar Apêndice M: Programa de Tiro para a Formação de Alunos de ADMIL.

²² Consultar Apêndice N: Custo de Munições de ADMIL e ADMAER.

²³ Consultar Apêndice O: Custos de Alimentação de ADMIL, AN e ADMAER.

4.1.3. Custos Indiretos

4.1.3.1. Mapa de Execução Orçamental

No cálculo desta rubrica e na análise dos mapas de execução orçamental²⁴ é de evidenciar que as despesas associadas ao Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação da Academia Militar (CINAMIL)²⁵ não foram considerados para cálculo.

Após o cálculo da média de todas as rubricas presentes nos mapas, chegámos ao custo anual por aluno de 4.177,63 €, que na totalidade dos cinco anos de curso corresponde à quantia de 20.888,15 €.

4.1.3.2. Imobilizado

Para o cálculo²⁶ deste custo foram tidos em conta os edifícios do Aquartelamento da Academia Militar Amadora (AAMA) e a AM Sede.

Relativamente aos aquartelamentos supra mencionados, nomeadamente o da AM Sede e de acordo com o Tenente-Coronel Afonso a “*construção inicial que seguramente tem mais de 100 anos, a ampliação do edifício realizou-se nos anos de 1940 a 1950 sensivelmente*”, ou seja, os edifícios foram construídos há mais de 50 anos, portanto, considera-se para efeitos de cálculo que já se encontram totalmente depreciados.

Desta forma, após o cálculo da depreciação anual dos edifícios e da respetiva divisão pelo número total de aluno da AM, chegámos ao custo total pelos cinco anos de 4.508,19 €.

De salientar que na análise dos dados extraídos do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN)²⁷ o valor contabilístico dos edifícios corresponde em 2016 a 7.942.066,24 €.

²⁴ Consultar Apêndice P: Mapas de Execução Orçamental da AM, EN e AFA (2011/2015).

²⁵ O CINAMIL é uma estrutura de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (ID&I), que tem por missão promover ou participar, em colaboração com outras instituições da comunidade científica nacional ou internacional, na realização de projetos de ID&I e na divulgação de conhecimento científico, nomeadamente em áreas de interesse para a segurança e defesa nacionais. O CINAMIL tem ainda por missão apoiar as atividades de ID&I do Exército e da GNR. O CINAMIL goza de autonomia técnica e científica.

²⁶ Consultar Apêndice Q: Custos de Imobilizado da AM.

²⁷ Consultar Anexo F: Balanço MDN.

4.1.3.3. Vencimentos de Oficiais, Sargentos, Praças e Civis

Após a análise dos vencimentos afetos ao pessoal colocado na Academia Militar, resultou um custo anual por aluno de 9.211,29 € equivalente a 46.056,44 €²⁸ no total dos cinco anos de curso.

4.2. Custo de formação do aluno de Administração Naval

Após a frequência do curso de Administração Naval²⁹ os Oficiais ficam habilitados a chefiar o serviço 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.

4.2.1. Ano Genérico

Para os anos letivos em estudo a média total de alunos a frequentar a Escola Naval foi igual a 189 alunos/ano³⁰.

4.2.2. Custos Diretos

4.2.2.1 Custos afetos à Direção de Ensino

Após o cálculo de todos os custos respeitantes aos primeiros quatro anos de curso chegámos ao valor de 32.386,57 €. De destacar que no primeiro ano, designado de “Ano Comum” todas as UC são lecionadas para o curso geral.

A este montante vão ainda acrescer os custos relativos aos mesmos anos na vertente da Formação Militar Naval e ao treino físico. Em ambos os casos os custos de docência serão imputados à totalidade dos alunos do curso geral uma vez que estas aulas são

²⁸ Consultar Apêndice R: Custos de Vencimentos de Oficiais, Sargentos, Praças e Civis da AM, EN e AFA.

²⁹ Cfr. <http://escolanaval.marinha.pt/pt-pt/ensino/mestradosint/administracaonaval/Paginas/default.aspx>, consultado em 12 abril de 2016 às 10h55.

³⁰ Consultar Apêndice E: Ano Genérico da AM, EN e AFA (2011/2015).

partilhadas por todos os cursos. Após o cálculo do custo de ambas as vertentes chegámos ao valor de 807,92 €.

No 5º ano foram considerados os diversos estágios programados para o curso de AN, perfazendo um custo de 5.286,76 €.

Assim, considerando todos os custos associados aos cinco anos de curso chegamos a um custo³¹ total de 38.481,25 €.

4.2.2.2. Vencimentos

Dada a especificidade de cada ramo, neste capítulo alusivo ao custo de formação do aluno de Administração Naval foi incluído o custo relativo aos embarques efetuados consoante o ano de escolaridade.

Neste cálculo estão incluídos o Suplemento de Embarque³² Diário de acordo com o N.º1 do Artigo 1.º do Decreto- Lei n.º169/94 de 24 de junho, “*Os militares dos três ramos das Forças Armadas que embarquem e prestem serviço em navios da Armada têm direito a um suplemento de embarque, com a natureza de ajuda de custo para todos os efeitos legais...*” (Conselho de Ministros, 1994). Desta forma, além dos vencimentos previstos foram apurados os dias de embarque relativos às viagens de instrução que estão destinados a cada ano e posteriormente foram somados mais oito dias que correspondem a quatro fins-de-semana que representa em média o número de embarques³³ durante um ano letivo, dois em cada semestre do 1º ao 4º ano.

Neste sentido e de acordo com o Calendário Anual de Atividades do ano letivo 2015/2016, para o 1º ano foram registados 23 dias de embarque em território nacional. Para o 2º ano 57 dias, 22 em território nacional e 35 em território estrangeiro. Para o 3º ano 44 dias, 23 em território nacional e 21 em território estrangeiro. Para o 4º ano 20 dias exclusivamente em território nacional e por fim, para o 5º ano 110 dias, 98 em território nacional e 12 em território estrangeiro.

Embora as viagens de instrução sejam planeadas de forma transversal a cada ano de escolaridade, existem diferenças, nomeadamente quanto ao destino e missão que estão dependentes do tipo de navio. Assim, o custo total é 31.101,01 €.

³¹ Consultar Apêndice G: Custos afetos à Direção de Ensino de AN.

³² Consultar Apêndice B: Suplemento de Embarque diário.

³³ Para efeitos de custo, os embarques de fim-de-semana têm geralmente como missão SAR (*Search and Rescue*), restringindo-se apenas ao Território Nacional.

4.2.2.3. Fardamento

O fardamento é distribuído segundo uma listagem³⁴ destinada aos cursos de Mestrado Integrado da Escola Naval onde se inclui o curso de Administração Naval.

O somatório de todas as peças de fardamento especificadas é igual a 2.111,36 €.

4.2.2.4. Munições

O cálculo do custo total deste centro de custo teve como base o valor mensal pago pelos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) pela permanência dos seus militares durante a frequência do curso. Assim, o custo mensal previsto para munições é igual a 62 €.

Para efeitos de cálculo foi considerado que esta mensalidade só é paga durante o tempo de atividade normal ou seja, as 15 semanas de cada semestre que perfazem um total de 30 semanas por ano escolar que equivale a sete meses. A mensalidade referente a este centro de custo é paga apenas durante os primeiros quatro anos de curso.

Desta forma, o custo total é 1.736 €.

4.2.2.5. Alimentação

A partir da análise do Calendário Anual de Atividades 2015/2016, foi escrutinado que a duração de algumas atividades³⁵ consideradas para o cálculo varia consoante o ano de escolaridade.

Para efeitos de cálculo, as viagens de instrução foram contabilizadas juntamente com os dias de BFM.

Assim sendo, após a soma dos custos relativos aos cinco anos, obteve-se um custo total é 10.967,85 €.

³⁴ Consultar Apêndice K: DIF para Aluno de AN.

³⁵ Consultar Apêndice N: Custos de Alimentação de ADMIL, AN e ADMAER.

4.2.3. Custos Indiretos

4.2.3.1. Mapa de Execução Orçamental

Na análise dos mapas de execução orçamental³⁶ dos anos 2011 a 2015 não foram perspetivados os custos associados ao Centro de Investigação Naval (CINAV)³⁷.

Depois de realizado o cálculo da média de todas as rubricas dos mapas de execução orçamental, chegámos ao custo anual unitário de 8.252,67 €, que na totalidade dos cinco anos de curso corresponde à quantia de 41.263.35 €.

4.2.3.2. Imobilizado

Dada a falta de dados, não foi possível calcular o custo deste centro de custo de acordo com o previamente estipulado. No entanto, de acordo com os dados extraídos do SIGDN³⁸ é possível saber que o valor contabilístico dos edifícios da Escola Naval em 2016 se encontra estimado em 1.426.820,04 €.

4.2.3.3. Vencimentos de Oficiais, Sargentos, Praças e Civis

Após o cálculo dos custos³⁹ afetos a centro de custo resultou um total anual por cada aluno de 26.323,03 € que corresponde a 131.615,16 € no total dos cinco anos de curso.

³⁶ Consultar Apêndice P: Mapas de Execução Orçamental da AM, EN e AFA (2011/2015).

³⁷ O Centro de Investigação Naval (CINAV) tem como objetivo coordenar os esforços de Investigação e Desenvolvimento (I&D) quer da Escola Naval, quer da Marinha em geral, salvo as atividades da competência do Instituto Hidrográfico.

³⁸ Consultar Anexo F: Balanço MDN.

³⁹ Consultar Apêndice R: Custo de vencimentos de Oficiais, Sargentos, Praças e Civis AM, EN e AFA.

4.3. Custo de formação do aluno de Administração Aeronáutica

O Mestrado Integrado em Ciências Militares e Aeronáuticas, na especialidade de Administração Aeronáutica⁴⁰ enquadra-se na área científica de gestão e de especialização em contabilidade, fiscalidade e finanças empresariais.

A frequência do curso é feita nos três primeiros anos na Academia da Força Aérea e nos três subsequentes no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), estando reconhecido pela Ordem dos Economistas Certificados.

No desempenho de funções, além das inerentes ao âmbito militar, destacam-se as relacionadas com a especialidade, nomeadamente a gestão dos recursos financeiros e logísticos. Exercem ainda atividades de planeamento, execução, gestão financeira, orçamental e de intendência, prestação de contas e auditoria financeira.

4.3.1. Ano Genérico

Para os anos letivos em estudo, a média de alunos total a frequentar a Academia da Força Aérea foi igual a 231 alunos/ano⁴¹.

4.3.2. Custos Diretos

4.3.2.1. Custos afetos à Direção de Ensino

Dada a especificidade do curso de ADMAER, o cálculo para este centro de custo teve em conta os três anos lecionados na AFA e os restantes três anos onde os alunos frequentam o ISEG. No 4º ano, completam a Licenciatura. Seguidamente, o 5º ano e o 6º ano são dedicados à frequência do Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais.

Assim, para os primeiros três anos de curso o custo por aluno corresponde a um total de 32.066,00 €.

Para os anos frequentados no ISEG o valor pago pela AFA em propinas ascende a 6.053,46 €.

⁴⁰ Cfr. <http://www.emfa.pt/www/po/unidades/subPagina-10D00-019.003.005.002-administracao-aeronautica>, consultado em 12 abril de 2016 às 10h02 .

⁴¹ Consultar Apêndice E: Ano Genérico da AM, EN e AFA (2011/2015).

Desta forma e incluindo à soma os custos afetos à Formação Militar Aeronáutica e ao treino físico, o custo total⁴² é 39.719,03 €.

4.3.2.2. Vencimentos

De acordo com a legislação em vigor, a totalidades dos vencimentos ilíquidos auferidos durante os seis anos de curso, perfaz um total de 49.576,37 €⁴³. No último ano de frequência de curso à Remuneração Base (RB) foi somado o valor do Suplemento de Condição Militar (SCM) de acordo com o Decreto-Lei n.º50/2009, de 27 de Fevereiro o suplemento militar é remunerado por inteiro e em prestação mensal a todos os militares.

A esta soma é acrescentado o valor do passe mensal para os transportes públicos no valor de 79,10 € pago aos alunos do 4º, 5º e 6º anos. Foi considerado que o passe é válido de Outubro a Maio inclusive, o que na totalidade dos três anos equivale a um montante de 1.898,4 €.

Assim sendo, este centro de custo engloba um custo total de 51.470,97 €.

4.3.2.3. Fardamento

No cálculo do custo deste centro de custo foi tido em consideração o fardamento atribuído a cada aluno.

Após a análise da listagem do fardamento afeta a cada aluno durante a frequência do curso, chegámos a um total de 1.504,04 €⁴⁴.

4.3.2.4. Munições

Durante o decorrer do curso, os alunos realizam tiro por duas vezes. Uma com a Espingarda Automática G-3 7,62mm M/63 e outra com a Pistola Walther 9mm M/61. Para cada sessão são estimados um consumo de cerca de 50 munições. Além destas sessões, foram contabilizadas mais 50 munições de salva para a espingarda automática G3 utilizadas nos BFM. Assim, o custo total⁴⁵ é 26 €.

⁴² Consultar Apêndice H: Custos afetos à Direção de Ensino de ADMAER.

⁴³ Consultar Apêndice I: Custo de Vencimentos de ADMIL, AN e ADMAER.

⁴⁴ Consultar Apêndice L: DIF para Aluno de ADMAER.

⁴⁵ Consultar Apêndice N: Custos de Munições ADMIL e ADMAER.

4.3.2.5. Alimentação

Para o cálculo deste centro de custo foi tido em conta o documento⁴⁶ onde consta a cronologia dos principais eventos escolares para o ano letivo 2015/2016. Desta foram considerados 183 dias de atividade normal, 75 dias de fim-de-semana, 30 dias para épocas de exame e por último cinco dias para os BFM.

De relevar que para os primeiros quatro anos de curso foram contabilizados os dias respeitantes aos BFM, tal não aconteceu nos restantes dois anos de curso, uma vez que não faz parte do programa do curso.

Assim, o custo total é 11.347,5 €⁴⁷.

4.3.3. Custos Indiretos

4.3.3.1. Mapa de Execução Orçamental

Para a análise dos mapas de execução orçamental dos anos em questão, não foram incluídos os custos associados ao Centro de Investigação da Academia da Força Aérea (CIAFA)⁴⁸.

Assim, resultou um custo anual por aluno de 10.835,6 €, que na total dos seis anos equivale a um custo⁴⁹ total de 65.013,6 €.

4.3.3.2. Imobilizado

Devido à falta de dados não foi possível calcular o custo afeto a este centro de custo. Não foi possível ter acesso também ao valor contabilístico disponível no SIGDN uma vez que o complexo da AFA se encontra inserido na Base Aérea N°1 e desta forma o valor que consta é o da totalidade dos edifícios.

⁴⁶ Consultar Anexo E: Calendário Anual de Atividades (2015/2016) da AFA.

⁴⁷ Consultar Apêndice O: Custos de Alimentação de ADMIL, AN e ADMAER.

⁴⁸ O CIAFA é uma unidade de investigação científica permanente, inserido e sediado nas instalações da Academia da Força Aérea, visando a promoção da investigação científica, ações de formação contínua e atividades de prestação de serviços especializados à comunidade nos seus domínios de investigação.

⁴⁹ Consultar Apêndice P: Mapas de Execução Orçamental da AM, EN e AFA (2011/2015).

4.3.3.3. Vencimentos de Oficiais, Sargentos, Praças e Civis

Após o cálculo dos custos⁵⁰ afetos a centro de custo resultou um total anual por aluno de 10,726,06 € equivalente a 64.356,36 € no total dos seis anos.

4.4. Discussão de Resultados

4.4.1. Análise de Resultados

Após a realização do trabalho de campo que envolveu a recolha de dados relativos aos custos associados à formação dos alunos de Administração dos três ramos das Forças Armadas, segue-se a análise dos resultados⁵¹ obtidos.

No Quadro 1 e 2, apresentam-se especificados por centros de custos, os custos diretos e indiretos respetivamente, por EESPUM e por aluno durante os cinco anos do mestrado integrado em Administração para a AM e EN e os seis anos no caso da AFA.

Quadro 1: Custos diretos.

Custos	Custos Diretos												
	Direção de Ensino		Vencimentos		Fardamento		Munições		Alimentação		TOTAL		
	Valor nominal (€)	%	Valor nominal (€)	%	Valor nominal (€)	%	Valor nominal (€)	%	Valor nominal (€)	%	Valor nominal (€)	%	
EESPUM													
ADMIL	32.057,96 €	43 %	26.686,65 €	35,8 %	6.279,69 €	8,4 %	114,32 €	0,1 %	9.486,03 €	12,7 %	74.624,65 €	100 %	
AN	38.481,25 €	45,6 %	31.101,01 €	36,9 %	2.111,36 €	2,5 %	1.736 €	2%	10.967,85 €	13 %	84.398,37 €	100 %	
ADMAER	39.719,03 €	38,2 %	51.470,97 €	49,5 %	1.504,04 €	1,4 %	26 €	0%	11.347,5 €	10,9 %	104.067,54 €	100 %	
TOTAL	110.258,24 €	41,9 %	109,258,63 €	41,5 %	9.894,94 €	3,8 %	1.876,32 €	0,7 %	31.801,33 €	12,1 %	263.090,56 €	100 %	

Fonte: Elaboração própria.

⁵⁰ Consultar Apêndice R: Custos de Vencimentos de Oficiais, Sargentos, Praças e Civis da AM, EN e AFA.

⁵¹ Consultar Apêndice U: Análise de Resultados.

Desta forma, relativamente às percentagens de cada centro de custo no valor final dos custos diretos, observa-se que na Direção de Ensino apesar de ser o aluno do curso de ADMIL que apresenta menos custos (32.057,96 €), a menor percentagem pertence ao aluno do curso de ADMAER (38,2 %).

No centro de custo associada a vencimentos averiguámos que é o aluno do curso de ADMIL que além de acarretar menores custos (26.686,65 €), é também o que apresenta menor percentagem (35,8%). É seguido do aluno de AN com 31.101,01 € equivalente a 36,9% e de ADMAER com 51.470,97 € que equivale a 49,5 %.

Já no que toca aos custos relativos a fardamento os resultados obtidos indicam que é o curso de ADMAER que exhibe o menor montante (1.504,04€), de seguida o aluno de AN (2.111,36 €) e por fim o de ADMIL (6.279,69 €). Esta ordem verifica-se de igual forma nas percentagens a que correspondem do valor total dos custos diretos, 1,4 %, 2,5 % e 8,4 % respetivamente.

Relativamente aos custos com munições após a análise dos dados obtidos observamos que é o curso de ADMAER que tem associados menores montantes (26 €), a seguir ADMIL (114, 32 €) e por fim AN que se apresenta como o mais dispendioso (1.736 €). As percentagens situam-se pela mesma ordem.

Nos custos respeitantes à alimentação os resultados obtidos permitem concluir que é o aluno do curso de ADMIL que apresenta menores importâncias (9,486,03 €), seguido do aluno do curso de AN (10.967,85 €) e de ADMAER (11.347,5 €). Neste centro de custo em particular embora seja o aluno de ADMAER apresente maiores custos, é, a nível de percentagem a mais baixa (10,9 %), seguida do aluno de ADMIL (12,7 %) e por fim o aluno de AN (13 %).

Relativamente aos custos indiretos associados a cada aluno do respetivo curso apresentam-se os seguintes valores:

Quadro 2: Custos indiretos.

Custos EESPUM	Custo Indiretos							
	Mapa de Execução Orçamental		Imobilizado		Vencimentos de Oficiais, Sargentos, Praças e Civis		TOTAL	
	Valor nominal (€)	%	Valor nominal (€)	%	Valor nominal (€)	%	Valor nominal (€)	%
ADMIL	20.888,15 €	31,2%	-----		46.056,44 €	68,8 %	66.944,59 €	100 %
AN	41.263,35 €	23,9%	-----		131.615,16 €	76,1 %	172.878,51 €	100 %
ADMAER	65.013,6 €	50,3%	-----		64.356,36 €	49,7 %	129.369,96 €	100 %
TOTAL	127.165,1 €	34,4%	-----		242.027,96€	65,6 %	369.193,06 €	100 %

Fonte: Elaboração própria.

Na análise aos valores obtidos podemos afirmar que em relação aos custos associados aos mapas de execução orçamental verifica-se que é o aluno do curso de ADMIL (20.888,15 €) que ostenta menores somas, seguido do aluno de NA (41.263,35 €) e de ADMAER (65.013,6€). No que toca a percentagem do valor total dos custos indiretos, é o aluno de AN que tem a menor percentagem (23,9%), depois o de ADMIL (31,2%) e por fim o de ADMAER (50,3%).

No que diz respeito aos custos de imobilizado não foi possível estabelecer uma comparação uma vez que só foi possível ter acesso aos dados respeitantes à AM.

Por último, os custos associados aos vencimentos de Oficiais, Sargentos, Praças e Civis apurámos que é o aluno do curso de ADMIL o menos dispendioso (46.056,44 €), seguido do de ADMAER (129.369,96 €) e AN (172.878,51 €). Quanto às percentagens, é o aluno de ADMAER que apresenta menor percentagem (49,7 %), seguido do de ADMIL (68,8 %) e por último, o de AN (76,1%).

No Quadro 3, apresentam-se os custos diretos e indiretos totais por EESPUM e por aluno durante os cinco anos do mestrado integrado em Administração para a AM e EN e os seis anos no caso da AFA.

Quadro 3: Total de custo diretos e indiretos.

Custos	Custos Diretos		Custos Indiretos		TOTAL	
	Valor nominal (€)	%	Valor nominal (€)	%	Valor nominal (€)	%
EESPUM						
ADMIL	74.624,65 €	52,7 %	66.944,59 €	47,3 %	141.569,24 €	100 %
AN	84.398,37 €	32,8 %	172.878,51 €	67,2 %	257.276,88 €	100 %
ADMAER	104.067,54 €	44,6 %	129.369,96 €	55,4 %	233.437,5 €	100 %
TOTAL	263.090,56 €	41,6 %	369.193,06 €	58,4 %	632.283,62 €	100 %

Fonte: Elaboração própria.

A partir dos dados presentes no Quadro 3, podemos verificar que o aluno do curso de ADMIL apresenta uma maior percentagem nos custos diretos (52,7%) do que nos custos indiretos (47,3%). Já o aluno do curso de AN apresenta uma percentagem de custo diretos (32,8%) mais baixa relativamente aos custos indiretos (67,2%). Por sua vez, o aluno do curso de ADMAER, à semelhança do aluno de AN, também apresenta custos diretos (44,6%) inferiores aos custos indiretos (55,4%).

Assim, podemos observar que no que diz respeito aos custos diretos, é o aluno do curso de AN que apresenta a menor percentagem (32,8%) do custo total, seguido de ADMAER (44,6%) e por último ADMIL (52,7%). Nominalmente, é o aluno do curso de ADMIL que tem menores valores (74.624,65 €), de seguida o de AN (84.398,37 €) e finalmente o de ADMAER (104.067,54 €).

No que toca a custos indiretos, observa-se que o aluno do curso de ADMIL é o que apresenta uma percentagem menor (47,3%) do custo total, seguindo-se o de ADMAER e por fim o de AN. Verifica-se a mesma ordem relativamente aos montantes, 66.944,59 €, 129.369,96 € e 172.878,51 €, respetivamente.

Em suma, e depois de realizados todos os cálculos para obter os custos diretos e indiretos associados à formação dos alunos de Administração, concluímos que numa perspectiva geral o aluno do curso mais rentável é o de ADMIL (141.569,24 €), seguido de ADMAER (233.437,5 €) e por último AN (257.276,88 €).

4.4.2. Verificação das Hipóteses de Investigação

Nesta fase procede-se à comparação entre resultados esperados e resultados observados. A confirmação ou refutação das hipóteses de investigação às perguntas derivadas de investigação será efetuada com base nos resultados obtidos na análise de dados recolhidos.

No que diz respeito à **HI1: O aluno de Administração Militar acarreta um somatório de custos indiretos menor relativamente aos restantes cursos**, esta foi confirmada. Com base na análise dos resultados obtidos podemos constatar que o somatório final dos custos indiretos é efectivamente menor no aluno do curso de ADMIL (66.944,59 €), comparativamente como o de ADMAER (129.369,96 €) e o de AN (172.878,51 €). Tal resultado deve-se essencialmente ao fato de existir um maior número de alunos a frequentar a AM comparativamente aos restantes estabelecimentos e desta forma visto que nesta tipologia de custos é envolvida a divisão pelo número médio de alunos calculado no ano genérico provoca um aumento de custos aos EESPUM com menos alunos.

Quanto à **HI2: O aluno de Administração Naval é mais caro que o aluno de Administração Militar**, esta foi confirmada. Tendo em conta os resultados obtidos, chegamos à conclusão que numa perspetiva mais generalizada, tanto nos custos totais relativos a custos diretos como custos indiretos, o curso de AN acarreta sempre valores superiores. Nos custos diretos, o aluno de ADMIL custa 74.624,65 € e o de AN 84.398,37 €. Relativamente aos custos indiretos, o de ADMIL situa-se nos 141.569,24 € e o de AN nos 257.276,88 €.

No que concerne à **HI3: O aluno de Administração Aeronáutica comparativamente aos restantes apresenta custos mais elevados**, esta foi parcialmente confirmada. Isto é, relativamente a custos diretos o aluno do curso de ADMAER realmente é o que tem associados maiores custos (104.067,54 €), nomeadamente nos centros de custos relativos à Direção de Ensino (39.719,03 €), vencimentos (51.470,9 €) e alimentação (11.347,5 €). No entanto, no que diz respeito aos custos indiretos, é o aluno do curso de AN (172.878,51 €) que se apresenta como sendo o mais caro, seguido do de ADMAER (129.369,96 €) e do de ADMIL (66.944,59 €).

Quanto aos resultados obtidos nos custos diretos, estes poderão ser justificados pelo fato do curso de ADMAER ter mais um ano de curso comparativamente aos outros dois, o que diretamente se traduz em mais um ano de vencimentos, alimentação e custos com ensino como custos mais significativos.

No que toca aos custos indiretos, na análise aos resultados obtidos devemos ter em conta que o curso de AN é o que apresenta o valor do ano genérico com uma média mais baixa o que obrigatoriamente conduz a um custo por aluno superior, uma vez que este tipo de custos é alocado á média total dos alunos e não a cada aluno em particular. Além deste fator e comparativamente ao da AFA, o quadro orgânico da EN é significativamente mais caro.

4.4.3. Análise SWOT

Com o objetivo de analisar e identificar os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças da uniformização dos cursos de Administração dos 3 ramos em apenas um, procurou-se edificar uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*).

O Quadro 4 apresenta as estratégias de desenvolvimento associadas à análise SWOT, a qual abrange toda a investigação. Pretende-se evidenciar os pontos fortes do ambiente interno, de forma a combiná-los com as oportunidades que possam surgir do ambiente externo. De igual modo, pretende-se mitigar os pontos fracos do ambiente interno assim como as ameaças do ambiente externo.

Quadro 4: Estratégias de desenvolvimento associadas à análise SWOT.

		Análise Interna	
		Pontos fortes (S)	Pontos fracos (W)
		- Eliminação de redundâncias. - Maior eficiência na gestão. - Redução/racionalização de custos. - Inovação nos EESPUM.	- Perda da identificação com os costumes da instituição. - Definição da sede do curso. - Custos associados ao transporte.
Análise Externa	Oportunidades (O)	<p>SO</p> <ul style="list-style-type: none"> - A partir da uniformização de um modelo comum para todos os ramos seria possível eliminar redundâncias através da partilha de recursos, que consequentemente possibilitaria uma maior eficiência da gestão. - Racionalização significativa de custos, nomeadamente através da diminuição dos convénios. - Aumento das sinergias cooperativas entre os EESPUM com consequências ao nível do número de UC ministradas por docentes doutorados o que proporcionaria um aumento da qualidade de ensino. - Inclusão da frequência do ISEG, como tentativa de redução de custos ao nível da Direção de Ensino. 	<p>WO</p> <ul style="list-style-type: none"> - A uniformização dos cursos implicaria a definição de um local onde seriam lecionadas as aulas. - A junção dos cursos dos 3 ramos poderia provocar a perda da conexão que deverá existir com os costumes de cada instituição. - No caso de as aulas continuarem a ser lecionadas em sítios distintos, devemos ter em conta os custos associados aos transportes, bem como o tempo despendido em viagens.
	Ameaças (T)	<p>ST</p> <ul style="list-style-type: none"> - A uniformização do curso poderia ser produtiva, no entanto, poderia provocar atritos entre os alunos dos diferentes ramos. - A uniformização não poderia deixar de parte a especificidade de cada ramo, nomeadamente em determinadas UC. 	<p>WT</p> <ul style="list-style-type: none"> - A flexibilidade e a adaptabilidade aos tempos dos docentes para dar aulas em sítios diferentes. - Só o curso de ADMAER tem aulas num estabelecimento externo (ISEG) além da própria academia, portanto seria possível a sua exclusão do plano de estudos, o que poderia conduzir à diminuição das competências adquiridas.
- Partilha de recursos. - Maximização da qualidade de ensino. - Sinergias cooperativas entre os EESPUM. - Diminuição dos convénios. - Aumento das UC ministradas por docentes doutorados. - Similaridades com o objetivo proposto no Modelo de Governação Comum.	- Flexibilidade e adaptabilidade aos tempos dos docentes para dar aulas em sítios diferentes. - Exclusão do ISEG. - Diminuição das competências adquiridas. - Seleção/eliminação de professores.		

Fonte: Elaboração própria.

CAPÍTULO 5: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O presente e último capítulo da investigação materializa a fase conclusiva do mesmo e inclui a resposta às perguntas derivadas e de seguida, com base nas respostas às perguntas dar-se-á resposta à pergunta de partida.

Será ainda apresentado o grau de cumprimento dos objetivos previamente estabelecidos, bem como as limitações encontradas ao longo da investigação. Finalmente serão expostas propostas para futuras investigações a desenvolver.

A partir do presente estudo é agora possível estabelecer uma base de comparação entre o custo dos alunos de Administração dos diferentes ramos das Forças Armadas, uma vez que este cálculo foi efetuado sob os mesmos parâmetros. No entanto, os valores apresentados deverão ser contextualizados e considerados de acordo com os pressupostos adotados pelo autor, sem prejuízo ou exclusão de critérios que outras entidades possam considerar relevantes.

5.1. Respostas às Perguntas Derivadas da Investigação

No que concerne à PD1, **“Qual o custo do aluno de Administração Militar durante a sua formação na Academia Militar?”**, importa referir que os custos foram desagregados em duas vertentes: custos diretos e custos indiretos.

Quanto aos custos diretos, contribuíram para o valor final, 5 centros de custos, nomeadamente o relativo à Direção de Ensino (32.057,96 €), vencimentos (26.686,65 €), fardamento (6.279,69 €), munições (114,32 €) e por último a alimentação (9.486,03 €).

Relativamente aos custos indiretos, concorreram para o resultado final 2 centros de custo, o mapa de execução orçamental (20.888,15 €) e os vencimentos de Oficiais, Sargento, Praças e Civis colocados na AM (46.056,44 €).

Assim para os custos diretos foi obtido um valor total de 74.624,65 € e para os custos indiretos 66.944,59 €.

Desta forma, o custo total do aluno de ADMIL durante a sua formação na AM é 141.569,24 €.

Quanto à PD2, “**Qual o custo do aluno de Administração Naval durante a sua formação na Escola Naval?**”, o método de cálculo foi igual ao acima descrito.

Assim, para os custos diretos alcançaram-se os seguintes resultados: Direção de Ensino (38.481,2 €), vencimentos (31,101,01 €), fardamento (2,111,3 €), munições (1.736 €), alimentação (10.967,85 €).

Para os custos indiretos, nomeadamente para o mapa de execução orçamental chegou-se ao valor 41.263,35 € e para os vencimentos de Oficiais, Sargentos, Praças e Civis 131.615,16 €.

Obteve-se um total de 84.398,37 € para os custos diretos, e 172.878,51 € para os custos indiretos.

Em suma, corresponde ao montante total de 257.276,88 €.

No que diz respeito à PD3, “**Qual o custo do aluno de Administração Aeronáutica durante a sua formação na Academia da Força Aérea?**”, os valores foram respetivamente para custos diretos e indiretos, 104.067,54 € e 129.369,96 €.

No que toca aos custos diretos especificamente para os centros de custos definidos obtiveram-se os seguintes valores: para a Direção de Ensino 39.719,03 €, para os vencimentos 51.470,97 €, para o fardamento 1.504,04 €, para as munições 26 e por último para a alimentação 11.347,5 €.

Nos custos indiretos, no mapa de execução orçamental chegou-se ao valor 65.013,6 € e nos vencimentos relativos a Oficiais, Sargentos, Praças e Civis a 64.356,36 €.

Correspondendo o custo final de um aluno do curso de ADMAER a um total de 233.437,5 €.

5.2. Resposta à Pergunta de Partida da Investigação

Como objetivo primordial da investigação, todos os esforços convergiram para responder à pergunta de partida: **Qual dos modelos de formação de Oficiais de Administração utilizados nos ramos das Forças Armadas é mais rentável ao nível económico?**

Considerando a totalidade dos custos diretos e indiretos o aluno do curso que apresenta menores custos totais é o de ADMIL (141.569,24 €), sendo seguido pelo curso

de ADMAER (233.437,5 €) e por último pelo curso de AN (257.276,88 €). Neste sentido, conclui-se que o aluno do curso mais rentável é o de ADMIL.

De seguida, no Quadro 5 apresentam-se os custos totais por EESPUM e por aluno durante os 5 anos do mestrado integrado em Administração para a AM e EN e os seis anos no caso da AFA.

Quadro 5: Custos totais por aluno de Administração.

Custos	Custo Total (€)	%
EESPUM		
ADMIL	141.569,24 €	22,4 %
AN	257.276,88 €	40,7 %
ADMAER	233.437,5 €	36,9 %
TOTAL	632.283,62 €	100 %

Fonte: Elaboração própria.

Conforme podemos verificar no Quadro 5, o aluno do curso de ADMIL é o que acarreta menores custos e o que percentualmente apresenta menor valor (22,4 %) comparativamente com o aluno de AN (40,7 %) e de ADMAER (36,9 %).

Na realização do cálculo do custo do aluno de Administração, foram abrangidas todas as áreas relacionadas direta e indiretamente com a sua formação.

Analisou-se a vertente do ensino na sua plenitude, isto é, vertente académica, militar e física.

Os custos diretos inerentes a um aluno de qualquer dos EESPUM, nomeadamente na questão dos vencimentos, fardamento, munições e alimentação durante a frequência do curso.

Além dos custos anteriormente discriminados, foram também estudados os custos indiretos associados à formação, em especial as rubricas da despesa processada nos mapas

de execução orçamental, custo de imobilizado e por último os vencimentos de Oficiais, Sargentos, Praças e Civis pertencentes ao quadro orgânico dos diferentes estabelecimentos de ensino.

As diferenças de custos patenteadas nos resultados obtidos verificam-se devido a inúmeros fatores, nomeadamente à diferença no número de alunos a frequentar cada EESPUM especialmente nos custos indiretos. O número de alunos teve também influência nos custos afetos à Direcção de Ensino, uma vez que quantos mais alunos assistirem a determinada UC menor será o custo associado a cada aluno. Outro fator que também influenciou este desfecho foi o fato de existirem cursos com durações diferentes e com modelos de formação díspares como é o caso do curso de ADMAER que além de ter uma maior duração é dotado da frequência de três anos de formação em estabelecimento de ensino superior civil, neste caso em particular, o ISEG.

Assim, constata-se que para cursos com afinidades científicas idênticas existem diferentes opções formativas e diferentes durações pelo que poderá ser pertinente uma reconfiguração da estrutura científica, das durações e do perfil formativo dos diferentes cursos.

Reconhece-se assim que seria benéfico elaborar uma proposta de reorganização que elimine redundâncias na oferta da formação inicial ministrada nos EESPUM e que avalie a possibilidade de formação conjunta em Unidades Curriculares comuns ou até na totalidade do curso assim como a partilha de recursos, quando daí resultar maior eficiência na gestão dos mesmos, maximizando a qualidade de ensino.

Numa ótica de junção deverá ser estudada a possibilidade de manter o curso com um total de cinco anos ou adotar o modelo da AFA com seis anos e ensino externalizado. Neste contexto e não só na perspectiva de custos devemos ter em conta quais seriam as vantagens ou desvantagens desta mudança para a AM e EN na vertente militar uma vez que esta componente tem uma carga significativa no último ano dos respetivos cursos.

Desta forma e numa perspectiva de uniformização, não poderemos ignorar os processos de sucesso como sejam a presença da Força Aérea na Academia Militar até 1982, a atual formação dos oficiais da GNR na Academia Militar e ainda a criação do Instituto de Ensino Superior Militar (IESM).

Assim, com uma estrutura mais equilibrada e flexível, mais coordenada nos processos e nos recursos, com uma capacidade de crescimentos para novas sinergias cooperativas seria provável a redução de custos em muitas áreas.

No entanto, a identificação com os Ramos seria um requisito fundamental ao nível da formação inicial, devendo ser trabalhada em moldes que garantam uma forte presença da dimensão institucional, que assegure o ensino específico no âmbito das diferentes especialidades como uma das principais características do Ensino Superior Militar (ESM).

Numa análise integrada dos custos verifica-se que os custos por aluno/course são muito sensíveis ao número de alunos em cada EESPUM e observando o número total de alunos de Administração nos três ramos nos cinco anos letivos em estudo, podemos concluir que a tendência é uma diminuição do número de alunos.

De seguida na Figura 2, é espelhado o número total de alunos nos cursos de Administração nos três EESPUM, nos anos letivos em estudo, que reflectem diretamente a redução do número de vagas.

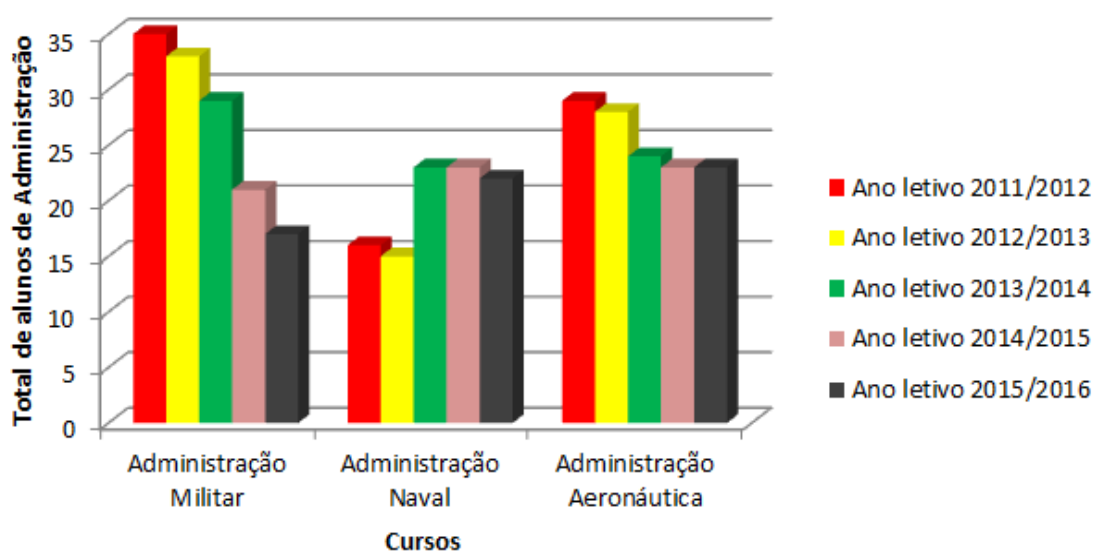


Figura 2: Evolução das vagas para os cursos de ADMIL, AN e ADMAER.

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com os dados da Figura 2, podemos concluir no que diz respeito ao curso de ADMIL que com o avançar dos anos letivos tem ocorrido uma diminuição significativa do número total de alunos. No ano letivo 2011/2012 com 35 alunos, no ano letivo 2012/2013 com 33 alunos, no ano letivo 2013/2014 com 29 alunos, no ano letivo 2014/2015 com 21 alunos e no por último o ano letivo 2015/2016 com 17 alunos.

No curso de AN é também visível esta redução mas de forma menos acentuada, isto é, no ano letivo 2011/2012 o curso era constituído por 16 alunos, no ano letivo 2012/2013 por 15 alunos, no ano letivo 2013/2014 por 23 alunos, no ano letivo 2014/2015 por 23 alunos e por último no actual ano letivo por 22.

No que diz respeito ao curso de ADMAER, é também possível constatar esta diminuição, mais concretamente no ano letivo 2011/2012, o curso tinha 29 alunos, no ano letivo 2012/2013, 28 alunos, no ano letivo 2013/2014, 24 alunos, no ano letivo 2014/2015, 23 alunos e por último o ano letivo 2015/2016, com 23 alunos.

Embora mais acentuada no curso de ADMIL a tendência verificada nos cinco anos em estudo para os três ramos, é a de diminuição do número total de alunos do curso de Administração.

A redução dos custos na componente Ensino poderá ser alcançada com a eliminação de turmas/cursos com poucos alunos, agrupando-os com outros cursos.

Os custos com o ensino externalizado podem também ser reduzidos significativamente pela renegociação dos convénios/propinas com estabelecimentos de ensino superior civil e além desta medida, a junção dos cursos iria baixar expressivamente o custo por aluno.

Ao nível do fardamento dada a existência de uma disparidade significativa de custos por dotação individual de fardamento nos três ramos, seria expetável que uma centralização dos órgãos responsáveis pelo fardamento acarreta-se menores custos.

Após a realização do presente trabalho e análise dos resultados obtidos mesmo tendo em conta a subjetividade do modelo de cálculo, é agora possível ter uma base de conhecimento que permite avaliar numa ótica económica exclusivamente cada curso de Administração dos diferentes ramos e ao mesmo tempo possibilita um termo de comparação entre eles nos diversos campos uma vez que o método de cálculo utilizado foi o mesmo.

Desta forma e indo de encontro ao objetivo da Contabilidade Analítica é possível fornecer informação mais detalhada aos órgãos de gestão, desagregando os custos totais e possibilitando uma tomada de decisão mais rápida e assertiva.

5.3. Cumprimento dos objetivos

Tendo em conta os objetivos específicos definidos na Introdução, considera-se que foram alcançados, comprovando-se através da análise dos resultados apresentados no Capítulo IV. Desta forma, foi possível confirmar ou refutar as HI, bem como responder às PD. Relativamente ao objetivo geral da investigação, que se prendia com a análise de qual dos cursos de Administração dos três ramos era o mais rentável a nível económico, foi alcançado com sucesso, possibilitando desta forma analisar para as várias vertentes de custo definidas quais os que produzem valores mais elevados e desta forma formular soluções para que se possam mitigar estes valores.

5.4. Limitações da Investigação

Durante a realização do presente trabalho de investigação foram surgindo determinados condicionamentos que de forma direta afetaram a elaboração do mesmo.

Neste sentido e dada a abrangência da investigação aos três ramos das Forças Armadas a maior limitação prendeu-se com a obtenção de dados relativos aos custos associados à formação do aluno de Administração. Verificou-se uma disponibilização muito tardia dos dados o que dificultou a realização do trabalho. Ainda neste campo, não foi possível estabelecer a comparação de custos respeitantes ao imobilizado, uma vez que só foi possível ter acesso aos valores da AM.

Face ao fato que nenhum dos três ramos apresenta um modelo de contabilização de custos implementado ou pré definido e devido às especificidades próprias de cada ramo, a elaboração do cálculo tornou-se muito complexa.

5.5. Desafios para Investigações Futuras

Tendo como suporte os resultados obtidos e as conclusões da investigação, sugere-se que para futuras investigações sejam elaborados estudos relativamente à análise das competências adquiridas nos diferentes modelos de formação dos três ramos das Forças Armadas.

Ainda nesta perspetiva de abordagem seria útil, a elaboração de um estudo onde fosse tido em conta o custo de cada aluno no caso de existir um único curso de

Administração transversal aos três EESPUM em vez de três cursos diferentes a serem leccionados em locais distintos.

Convergindo, ainda, para a união dos cursos de Administração das três escolas de formação de Oficiais, seria útil a elaboração de um plano de estudos de um curso de Administração comum a todos os ramos com a duração de cinco anos.

Neste âmbito e com o desenvolvimento do módulo *Controlling* (CO) do SIG seria útil a criação de um modelo de análise de custos que permitisse em qualquer altura, a consulta de dados por parte dos Cmdts/Dirs/Chs como ferramenta de gestão. Este modelo de análise de custos permitiria conhecer o custo real do aluno, calcular indemnizações a pagar ao Estado por militares abatidos ao QP, a seu pedido, antes de cumprido o tempo mínimo de serviço efetivo e definir os preços a adotar em situações de cooperação na área de ensino com outros Ramos das Forças Armadas ou com países estrangeiros. Adicionalmente, permitir o cálculo do custo de um aluno no caso de ocorrer um abate ao quadro por motivo de desistência ou falta de aproveitamento escolar.

BIBLIOGRAFIA

Livros

Academia Militar (2015). *NEP n.º 520/4ª*, [policopiado], Lisboa, Academia Militar.

Academia Militar (2016). *NEP n.º 522/1ª*, [policopiado], Lisboa, Academia Militar.

Bernardes, A. F. (2001), *Contabilidade Pública e Autárquica – POCP e POCAL*. Coimbra: CEFA.

Blocher, E.; Chen, K.; Cokins, G.; Lin, T. (2006). *Gestão Estratégica de Custos*. McGraw-Hill, Tradução da 3ª Edição, São Paulo.

Borges, A.; Rodrigues, A.; Morgado, J. (2004). *Contabilidade e Finanças para a Gestão*, 2.ª Edição. Lisboa: Áreas Editora.

Bornia, A. (2002). *Análise gerencial de custos: Aplicação em empresas modernas*. Porto Alegre: Bookman.

Brito, R. (2008). *O Sistema Integrado de Gestão e a Contabilidade Analítica numa Unidade de Saúde*, [policopiado], Trabalho de Investigação Aplicada, Lisboa, Academia Militar.

Caiado, A. C. P. (2002). *Contabilidade de Gestão*, 2ª edição. Lisboa: Área editores.

Caiado, A. C. P. (2011). *Contabilidade Analítica e de Gestão*, 6.ª Edição. Lisboa: Áreas Editora.

Correia, F. (2002). *Contabilidade de custos ou analítica no POCAL*, Boletim da CROC, n.º 18, Jul/Set 2002.

Costa, T. (2005). *A utilidade da Contabilidade de Custos nas autarquias O caso da fixação das tarifas e preços municipais*. Tese de mestrado em Contabilidade e Auditoria, Universidade do Minho, Braga.

- Fernandes, E. (2008). *A contabilidade analítica como instrumento para o cálculo do custo do aluno da Academia da Força Aérea*. Lisboa.
- Fortin, Marie-Fabienne (2009). *O processo de investigação. Da concepção à realização*, 5ª Edição. Loures, Lusociência – Edições Técnicas e Científicas.
- Franco, V. S. (2008). *Temas de Contabilidade de Gestão- Os Custos, os Resultados e a Informação para a Gestão*, 2.ª Edição. Lisboa: Livros Horizonte.
- Jordan, H.; Neves, J. C. das; Rodrigues, J. A. (2003). *O Controlo de Gestão- Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, 5.ª Edição. Lisboa: Áreas Editora.
- Major, M. J.; Vieira, R. (2009). *Contabilidade e Controlo de Gestão- Teoria, Metodologia e Prática*. Lisboa: Escolar Editora.
- Marconi, M. de A.; Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*, 5ª Edição. São Paulo: Edições Atlas.
- Mortal, A. (2007). *Contabilidade de Gestão*. Editora Rei dos Livros.
- Nabais, C. (2009). *Prática de Contabilidade Analítica*. Lisboa: Lidel.
- Oliveira, D. C. (2008). *Análise de conteúdo temático- categorial: uma proposta de sistematização*. Revista Atualidades.
- Oliveira, T. D. (2007). *Teses e Dissertações - Recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Pereira, C. & Franco, V. (2001). *Contabilidade Analítica*, Editora Rei dos Livros, 6.ª Edição. Lisboa.
- Pocinho, M. (2012). *Metodologia de Investigação e Comunicação do Conhecimento Científico*. Lisboa: Lidel.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 5.ª Edição. Lisboa, Gradiva.
- Santos, R. (1999). *Modelagem de sistemas de custos*. Revista do Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo, N.º7. São Paulo.

Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíadas Editora, Coleção Manuais.

Sousa, Maria José e Baptista, Cristina Sales (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*, 4.^a Edição. Lisboa, Pactor.

Webgrafia:

Assis, R. (2011). *Métodos de Amortização*. Acedido a 14 de abril de 2016 às 11h01 em <http://www.rassis.com/artigos/Economia/Metodos%20de%20Amortizacao.pdf>

Faustino, I. (2010). Revisores e Auditores. *Ativos Fixos Tangíveis e a Abordagem por Componentes no Contexto do SNC*, 51-54. Acedido a 14 de abril de 2016 às 11h12 em <http://www.oroc.pt/fotos/editor2/Revista/51/Contabilidade2.pdf>

Faria, J. S. (2010). Revista TOC N.º125. *A importância da contabilidade de custos, analítica e de gestão nas autarquias locais*, p.38. Acedido a 28 de abril de 2016 às 9h43 em <http://pt.calameo.com/read/0003249811154108a55a6>

Carvalho, J.; Costa, T. C. e Macedo, N. (2008). Revista TOC N.º96. *A Contabilidade Analítica ou de Custos no sector público administrativo*, 31-41. Acedido a 28 de abril de 2016 às 18h05 em <http://pt.calameo.com/read/0003249812072e15aef35>

Salvador, R. (2007). Revista TOC N.º 83. *Contabilidade Analítica na Administração Pública*, 30- 36. Acedido a 28 de abril de 2016 às 9h55 em http://www.occ.pt/downloads/files/1170778536_30a36.pdf

Silva, A. F. da (2015). Revista TOC N.º 184. *O TOC e a Contabilidade Analítica na administração pública*, 40-41. Acedido a 28 de abril de 2016 às 17h33 em <http://en.calameo.com/read/000324981df07e5554720>

Silva, C. F. F. da; Costa, T. C. (2008). Revista TOC N.º 95. *A Contabilidade Analítica no POC- Educação*, 39-40. Acedido a 10 de maio de 2016 às 21h43 em http://www.occ.pt/downloads/files/1202985829_39a49_contabilidade.pdf

<http://academiamilitar.pt/curso-de-administracao-militar.html>, consultado em 12 abril de 2016 às 09h30.

<http://www.emfa.pt/www/po/unidades/subPagina-10D00-019.003.005.002-administracao-aeronautica>, consultado em 12 abril de 2016 às 10h02 .

<http://escolanaval.marinha.pt/ptpt/ensino/mestradosint/administracaonaval/Paginas/default.aspx>, consultado em 12 abril de 2016 às 10h55.

Legislação:

Assembleia da República. Lei n.º 68/2013 de 29 de agosto de 2013. *Diário da República*, 1.ª Série, N.º 166, 5206-5209.

Assembleia da República. Decreto- Lei n.º192/2015, de 11 de Setembro de 2015. *Diário da República*, 1.ª Série, N.º 7584- 7828.

Assembleia da República. Decreto- Lei n.º 232/97, de 3 de Setembro de 2015. *Diário da República*, 1.ª Série, N.º 178, 7584- 7828.

Autoridade Tributária e Aduaneira. Decreto Regulamentar N.º 25/2009 de 14 de Setembro. *Regime das Depreciações e Amortizações*.

Comando da Instrução e Doutrina, Estado – Maior, Repartição de Estudos e Planeamento. Plano de Tiro do Exército (2009).

Conselho de Ministros (1994). Decreto- Lei n.º 169/94 de 24 de junho. *Diário da República*, Série-A, N.º 144/94, 3727-3728.

Despacho N.º 163/CEME/11. Portaria n.º 254/2011, de 30 de junho de 2011, Regulamento de Uniformes dos Militares do Exército (RUE) .

Ministério da Defesa Nacional (2009). Decreto-Lei n.º 50/2009, de 27 de fevereiro de 2009. *Diário da República*, 1.ª Série, N.º41, 1359-1360.

Ministério da Defesa Nacional (2009). Decreto-Lei n.º 296/2009, de 14 de Outubro de 2009. *Diário da República*, 1.ª Série, N.º 199, 7655-7661.

Ministério da Defesa Nacional, Ministério da Administração Interna (2014). Despacho n.º 1247/2014, de 27 de janeiro de 2014. *Diário da República*, 2.ª Série, N.º 18, 2616-2617.

Presidência do Conselho de Ministros (1996). Decreto- Lei n.º 190/96 de 9 de outubro de 1996. *Diário da República*, Série I-A, N.º 234/1996.

Presidência do Conselho de Ministros (1996). Decreto- Lei n.º 183/96 de 27 de setembro de 1996. *Diário da República*, Série I-A, N.º 225.

Presidência do Conselho de Ministros (2009). Decreto-Lei n.º 205/2009 de 31 de agosto de 2009. *Diário da República*, 1.ª Série, N.º 168, 5729-5757.

Presidência do Conselho de Ministros (2011). Resolução do Conselho de Ministros n.º 8/2011. *Diário da República*, 1.ª série, N.º 17, 25 de janeiro de 2011.

Presidência do Conselho de Ministros (2013). Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013. *Diário da República*, 1.ª série, N.º 77, 19 de abril de 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Tabela Remuneratória Única

Níveis remuneratórios	Montante pecuniário (euros)
9	892,53
18	1 355,96

Postos	Níveis remuneratórios
Aspirante/aspirante a oficial tirocinante	Nível 9
Guarda-marinha/subtenente/alferes	Nível 18
Cadetes alunos:	
1.º ano	20% do nível 9
2.º ano	25% do nível 9
3.º ano	30% do nível 9
4.º ano	40% do nível 9

Figura 3: Níveis remuneratórios e respectivos montantes pecuniários.

Fonte: Adaptado do Anexo II do Decreto de Lei nº 142/2015, de 31 de julho.

APÊNDICE B: Suplemento de Embarque diário

Quadro 6: Suplemento de embarque diário.

POSTOS	SUPLEMENTO DE EMBARQUE DIÁRIO							ÍNDICES
	PORTOS (Excepto Lisboa)			FORA DOS PORTOS				
	Continente	Reg.Aut	Estrang.	Nível I (1/3)	Nível II (4/8)	Nível III (9/21)	Nível IV (>21)	
Of. Gerais e Of. Sup. quando comandantes	12,55€	17,57€	39,31€	16,28€	21,70€	27,13€	32,54€	125
Of. Sup. e Of. Sub. quando comandantes	12,55€	17,57€	39,31€	14,32€	19,10€	23,87€	28,63€	110
Outros Oficiais	10,85€	15,19€	36,90€	13,02€	17,36€	21,70€	26,03€	100
Aspirantes e Cadetes	10,85€	15,19€	36,90€	12,37€	16,49€	20,62€	24,73€	95
Sargentos-Mores e Sargentos-Chefes	10,85€	15,19€	36,90€	13,02€	17,36€	21,70€	26,03€	100
Sargentos-Ajudantes	10,52€	14,73€	33,93€	12,37€	16,49€	20,62€	24,73€	95
Outros Sargentos e Subsargentos	10,52€	14,73€	33,93€	11,72€	15,62€	19,53€	23,43€	90
Cabos e equiparados	9,96€	13,94€	31,38€	11,07€	14,76€	18,45€	22,13€	85
Outras Praças	9,96€	13,94€	31,38€	10,42€	13,89€	17,36€	20,82€	80

Fonte: Adaptado do Decreto- Lei n.º 137/2010, de 28 de dezembro.

APÊNDICE C: Custo de Refeições

Quadro 7: Custo unitário de refeições.

Tipo de Refeição	Custo (€)
1ª Refeição	0,94 €
2ª/ 3ª Refeição	4,27 €
Diária	9,48 €
Suplemento Noturno	1 €
Ração de Combate	10,46 €
Suplemento da Ração de Combate	1,03 €
Suplemento de Esforço Violento	2,10 €

Fonte: Elaboração Própria.

APÊNDICE D: Taxas de Depreciação

Taxas genéricas		
Código		Percentagens
	DIVISÃO I	
	Activos fixos tangíveis e propriedades de investimento	
	Grupo 1 — Imóveis	
2005	Edificações ligeiras (fibrocimento, madeira, zinco, etc.)	10
	Edifícios (a):	
2010	Habitacionais	2
2015	Comerciais e administrativos	2
2020	Industriais ou edificações integradas em conjuntos industriais	5
2025	Afectos a hotéis, restaurantes e similares, a garagens e estações de serviço, a serviços de saúde e de ensino e a serviços recreativos e culturais	5

Figura 4: Taxas de depreciação.

Fonte: Adaptado da Tabela II do Decreto Regulamentar N.º 25/2009 de 14 de Setembro.

APÊNDICE E: Ano Genérico AM, EN e AFA (2011/2015)

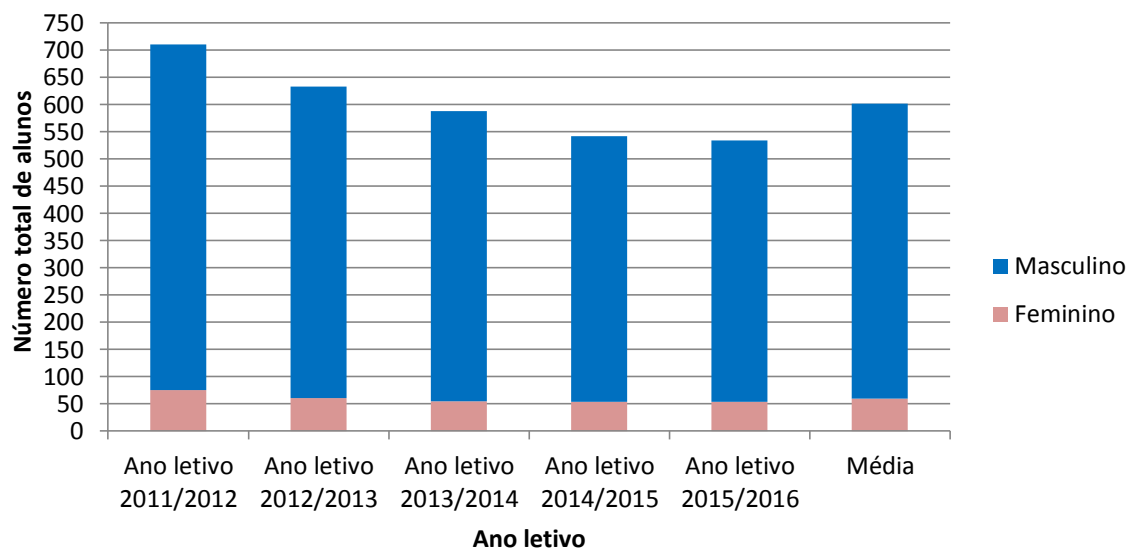


Figura 5: Ano genérico da AM.

Fonte: Elaboração própria.

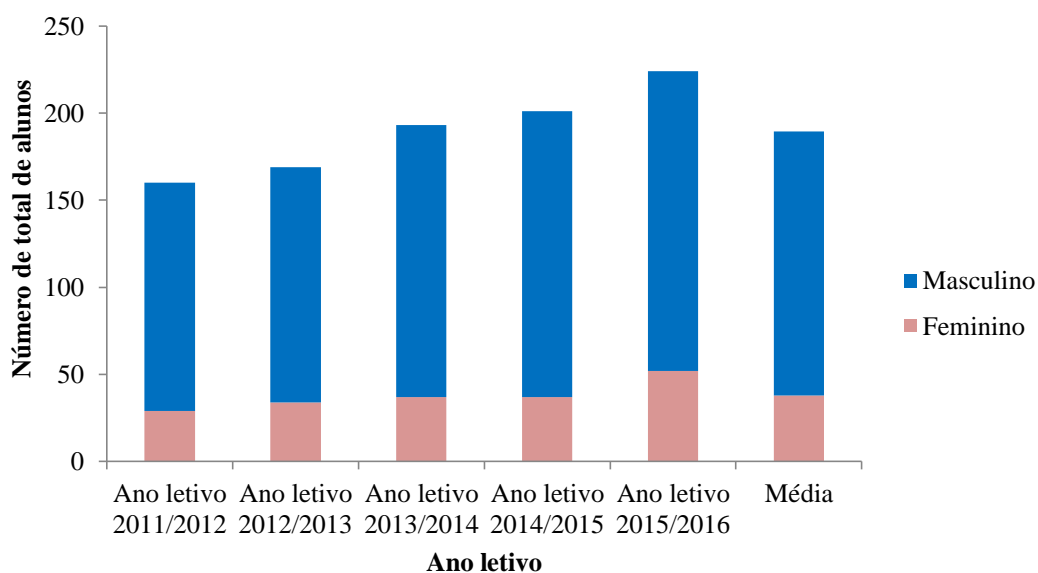


Figura 6: Ano genérico da EN.

Fonte: Elaboração própria.

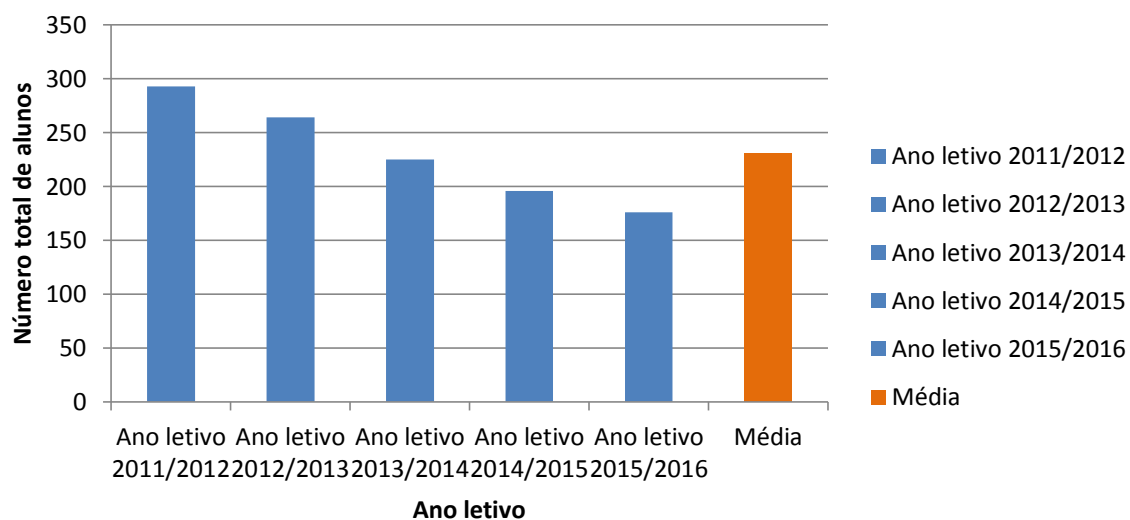


Figura 7: Ano genérico da AFA.

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE F: Custos afetos à Direção de Ensino de ADMIL

Quadro 8: Cálculo da percentagem do vencimento por docente 1 (ADMIL).

Docente	Vencimento (€)	% do vencimento	Custo por semana (€)	Custo por semestre (€)	% do vencimento 2	Custo por semana 2 (€)	Custo por semestre2 (€)
PROF AUXILIAR Fernando José Gautier Luso Soares	3317,33	0,075	248,80	3.732,02			
PROF CATEDRÁTICO Ana Bela Ribeiro da Costa Santos Brava	4714,07	0,075	353,56	5.303,33	0,075	333,56	5.303,33
ASSISTENTE (Ens Sup. Pol.) Olga Maria Oliveira Duarte	1613,91	0,075	121,04	1.815,65			
TCOR INF Jorge Manuel Dias Sequeira	3097,97	0,025	77,45	1.161,74	0,01875	58,09	871,30
TCOR INF Rui Manuel Proença Bonita Velez	2982,28	0,025	74,56	1.118,36	0,01875	55,92	838,77
MAJ INF Ricardo Alexandre de Almeida Gomes Cristo	2635,28	0,025	65,88	988,23			
CAP INF/GNR Ricardo Alexandre Rodrigues Caiado	1922,37	0,1	192,24	2.883,56			
PROF AUXILIAR Ana Lusa Rodrigues Branco Correia	3087,54	0,125	385,94	5.789,14			
ASSISTENTE Marco Alexandre Silva Capitão Costa Ferreira	2626,41	0,033	457,82	6.567,30			
ASSISTENTE CONVID João Miguel Viegas dos Santos Ascenso	1257,1	0,033	209,56	3.143,40			
CAP INF/GNR Daniel Filipe Rogue Gomes	1922,37	0,033	320,45	4.806,75			
LEITOR Flobela Henriques Ballo Raabe	2474,72	0,075	185,60	2.784,06			
MAJ CAV/GNR Lauro Augusto Dias Marinho	2281,32	0,025	278,92	4.183,80			
MAJ INF Fernando Alberto de Paiva Ribeiro de Moura	2635,28	0,025	65,88	988,23			
TCOR INF Mário Manuel Queiroga Pereira	2982,28	0,025	74,56	1.118,36			
TCOR ART Pedro Alexandre Marcelino Marques de Sousa	3097,87	0,075	232,34	3.485,10			
PROF ADJUNTO Filipe José Lourenço Lopes Papança	2185,34	0,125	273,17	4.097,51	0,0625	136,58	2.048,76
TCOR CAV Celso Jorge Pereira Freilão Braz	2982,28	0,0375	111,84	1.677,53			
MAJ CAV José Lusa Pinto Coelho	2635,28	0,0375	98,82	1.482,35			
MAJ ADMIL David Miguel Pascoal Rosado	2635,28	0,0375	98,82	1.482,35	0,075	197,65	2.964,69
MAJ ADMIL Helga Maria Machado Santa Comba Lopes	2635,28	0,0375	98,82	1.482,35	0,1	263,53	3.952,92
PROF CATEDRÁTICO António José Barreiros Telo	4478,37	0,075	335,88	5.038,17			
TCOR ART António José Palma Esteves Rosinha	3097,87	0,075	232,34	3.485,10			
ASSISTENTE Elisabete Sofia Nabais de Oliveira de Freitas e Menezes	2474,72	0,075	185,60	2.784,06			
TCOR ART Renato Afonso Gonçalves de Assis	2982,28	0,0375	111,84	1.677,53			
CAP CAV Paulo Jorge de Oliveira Fernandes	2288,26	0,0375	85,81	1.287,15			
PROF AUXILIAR César Rodrigo Fernández	3087,54	0,0625	192,97	2.894,57	0,125	385,94	5.789,14
CAP ADMIL-GNR Vítor Hugo Marques Nogueira	1922,37	0,05	96,12	1.441,80	0,1	192,24	2.883,60
TCOR INF Nuno Correia Barreto de Lemos Pires	3180,42	0,0375	126,77	1.901,49			
TCOR CAV Carlos Manuel da Costa Gabriel	2982,28	0,0375	111,84	1.677,53			
LEITOR José António Matos Cercas Lopes Jacinto	2474,72	0,075	185,60	2.784,06			
MAJ ADMIL Artur Manuel Vieira Saraiva	2635,28	0,0625	164,71	2.470,58	0,01875	49,41	741,17
CAP ADMIL Hélio de Jesus Branco Corquinhos Fernandes	2288,26	0,0625	143,02	2.145,24	0,075	171,62	2.574,29
TCOR ART Carlos Manuel da Silva Caravela	3097,87	0,025	77,45	1.161,74			
MAJ ART Nuno Miguel Cime Serrano Mira	2635,28	0,025	65,88	988,23			
CAP INF João Carlos Gonçalves dos Reis	2288,26	0,01875	42,90	643,57			
TCOR ENG Augusto José Pinto da Rocha Pinheiro	3097,87	0,0375	116,17	1.742,55			
TCOR ENG Carlos Alberto Rocha Afonso	2982,28	0,0375	111,84	1.677,53			
TCOR INF João Luis Rodrigues Leal	3097,87	0,01875	58,09	871,28			
CAP INF-GNR Reinaldo Saraiva Hermenegildo	1922,37	0,01875	56,04	540,60			
TCOR INF José Carlos Lourenço Martins	3097,87	0,075	232,34	3.485,10			
PROF AUXILIAR Miriam Afonso Borges	2983,27	0,075	223,75	3.356,25			
PROF ASSOCIADO C/Agreg Maria Manuela Martins Saraiva Barmento Coelho	3853,57	0,1	385,36	5.780,36	0,1	385,36	5.780,36
TCOR INF José Carlos Dias Rouco	3097,87	0,033	102,23	1.533,45			
TCOR INF Paulo Alexandre Moreira Machado	3097,87	0,033	102,23	1.533,45	0,0375	116,17	1.742,55
MAJ INF Roberto Martins Mariano	2635,28	0,033	86,96	1.304,46			
PROF ASSOCIADO Ana Maria Carapelho Romão Leites Bandeira	3470,57	0,0375	130,15	1.952,20			
TCOR ADMIL Francisco José Domingos Marçal da Silva	2982,28	0,0375	111,84	1.677,53			
TCOR ADMIL Henrique Manuel Martins Verissimo	3097,87	0,0375	116,17	1.742,55			

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 9: Cálculo da percentagem do vencimento por docente 2 (ADMIL).

Docente	Vencimento (€)	% do vencimento 3	Custo por semana 3 (€)	Custo por semestre 3 (€)	% do vencimento 4	Custo por semana 4 (€)	Custo por semestre 4 (€)
PROF AUXILIAR Fernando José Gautier Luso Soares	3317,35						
PROF CATEDRÁTICO Ana Bela Ribeiro da Costa Santos Bravo	4714,07	0,1	471,407	7071,105			
ASSISTENTE (Ens. Sup. Pol.) Olga Maria Oliveira Duarte	1613,91						
TCOR INF Jorge Manuel Dias Sequeira	3097,97						
TCOR INF Rui Manuel Proença Bonita Velez	2982,28	0,01875	55,91775	838,76625	0,01875	55,91775	838,77
MAJ INF Ricardo Alexandre de Almeida Gomes Cristo	2635,28						
CAP INF GNR Ricardo Alexandre Rodrigues Caiado	1922,37						
PROF AUXILIAR Ana Luísa Rodrigues Branco Correia	3087,54						
ASSISTENTE Marco Alexandre Silva Capitão Costa Ferreira	2626,41						
ASSISTENTE CONVÍD João Miguel Viegas dos Santos Ascenso	1257,1						
CAP INF GNR Daniel Filipe Roque Gomes	1922,37						
LEITOR Flecbeia Henriques Balão Raabe	2474,72						
MAJ CAV GNR Lázaro Augusto Dias Marinho	2231,32						
MAJ INF Fernando Alberto de Paiva Ribeiro de Moura	2635,28						
TCOR INF Mário Manuel Queiroga Pereira	2982,28						
TCOR ART Pedro Alexandre Marcelino Marques de Sousa	3097,87						
PROF ADJUNTO Filipe José Loureiro Lopes Papança	2185,34						
TCOR CAV Celso Jorge Pereira Frelho Braz	2982,28						
MAJ CAV José Luis Pinto Coelho	2635,28						
MAJ ADMIL David Miguel Pascoal Rosado	2635,28						
MAJ ADMIL Helga Maria Machado Santa Comba Lopes	2635,28	0,05	131,764	1976,46	0,1	263,528	3.952,92
PROF CATEDRÁTICO António José Barreiros Teó	4478,37						
TCOR ART António José Palma Esteves Rosinha	3097,87						
ASSISTENTE Elisabete Sofia Nabais de Oliveira de Freitas e Menezes	2474,72						
TCOR ART Renato Afonso Gonçalves de Assis	2982,28						
CAP CAV Paulo Jorge de Oliveira Fernandes	2288,26						
PROF AUXILIAR César Rodrigo Fernandes	3087,54	0,125	385,9425	5789,1375			
CAP ADMIL GNR Vítor Hugo Marques Nogueira	1922,37	0,01875	36,04	540,6	0,075	144,18	2.162,70
COR INF Nuno Correia Barreto de Lemos Pires	3380,42						
TCOR CAV Carlos Manuel da Costa Gabriel	2982,28						
LEITOR José António Matos Cercas Lopes Jacinto	2474,72						
MAJ ADMIL Artur Manuel Vieira Saraiva	2635,28	0,0625	164,705	2470,575	0,15	395,292	5.929,38
CAP ADMIL Hélio de Jesus Branco Cordeiro Fernandes	2288,26	0,0625	143,02	2.145,24	0,1	228,83	3.432,45
TCOR ART Carlos Manuel da Silva Caravela	3097,87						
MAJ ART Nuno Miguel Cime Serrano Mira	2635,28						
CAP INF João Carlos Gonçalves dos Reis	2288,26						
TCOR ENG Augusto José Pinto da Rocha Pinheiro	3097,87						
TCOR ENG Carlos Alberto Rocha Afonso	2982,28						
TCOR INF João Luís Rodrigues Leal	3097,87						
CAP INF GNR Renaldo Saraiva Hemenegildo	1922,37						
TCOR INF José Carlos Lourenço Martins	3097,87						
PROF AUXILIAR Miriam Afonso Briggs	2985,27						
PROF ASSOCIADO C/Agreg Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho	3853,57	0,075	289,02	4.335,36			
TCOR INF José Carlos Dias Rosco	3097,87						
TCOR INF Paulo Alexandre Moreira Machado	3097,87						
MAJ INF Roberto Martins Mariano	2635,28						
PROF ASSOCIADO Ana Maria Carapêlo Romão Leston Bandeira	3470,57						
TCOR ADMIL Francisco José Domingos Marçal da Silva	2982,28						
TCOR ADMIL Henrique Manuel Martins Veríssimo	3097,87						

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 10: Cálculo da percentagem do vencimento por docente 3 (ADMIL).

Docente	Vencimento (€)	% do vencimento 5	Custo por semana 5 (€)	Custo por semestre 5 (€)	% do vencimento 6	Custo por semana 6 (€)	Custo por semestre 6 (€)
PROF AUXILIAR Fernando José Gantier Luso Soares	3312,35						
PROF CATEDRÁTICO Ana Bela Ribeiro da Costa Santos Bravo	4714,07						
ASSISTENTE (Ens Sup. Pós.) Olga Maria Oliveira Duarte	1613,91						
TCOR INF Jorge Manuel Dias Sequeira	3097,87						
TCOR INF Rui Manuel Proença Benita Velez	2982,28						
MAJ INF Ricardo Alexandre de Almeida Gomes Cristo	2635,28						
CAP INF/GNR Ricardo Alexandre Rodrigues Caiado	1922,37						
PROF AUXILIAR Ana Luísa Rodrigues Branco Correia	3087,54						
ASSISTENTE Marco Alexandre Silva Capitão Costa Ferreira	2626,41						
ASSISTENTE CONVÍD João Miguel Viegas dos Santos Ascenso	1257,1						
CAP INF/GNR Daniel Filipe Roque Gomes	1922,37						
LEITOR Flávia Henriques Ballo Raabe	2474,72						
MAJ CAV/GNR Lauro Augusto Dias Marinho	2231,32						
MAJ INF Fernando Alberto de Paiva Ribeiro de Moura	2635,28						
TCOR INF Mário Manuel Quintroga Pereira	2982,28						
TCOR ART Pedro Alexandre Marcelino Marquês de Sousa	3097,87						
PROF ADJUNTO Filipe José Loureiro Lopes Papança	2185,34						
TCOR CAV Celso Jorge Pereira Freilão Beaz	2982,28						
MAJ CAV José Luis Pinto Coelho	2635,28						
MAJ ADMIL David Miguel Pascoal Rosado	2635,28						
MAJ ADMIL Helga Marta Machado Santa Cláudia Lopes	2635,28	0,1	263,528	3.952,92			
PROF CATEDRÁTICO António José Barreiros Telo	4478,37						
TCOR ART António José Palma Esteves Rosinha	3097,87						
ASSISTENTE Elisabete Sofia Nubais de Oliveira de Freitas e Menezes	2474,72						
TCOR ART Renato Afonso Gonçalves de Assis	2982,28						
CAP CAV Paulo Jorge de Oliveira Fernandes	2288,26						
PROF AUXILIAR César Rodrigo Fernandes	3087,54						
CAP ADMIL/GNR Vítor Hugo Marques Nogueira	1922,37	0,0375	72,1	1.081,50	0,075	144,18	2.162,70
TCOR INF Nuno Correia Barreto de Lemos Pires	3380,42						
TCOR CAV Carlos Manuel da Costa Gabriel	2982,28						
LEITOR José António Matos Cercas Lopes Jacinto	2474,72						
MAJ ADMIL Artur Manuel Vieira Saraiva	2635,28	0,075	197,646	2.964,69			
CAP ADMIL Hélio de Jesus Branco Corgaêdo Fernandes	2288,26	0,0375	85,81	1.287,15			
TCOR ART Carlos Manuel da Silva Caravela	3097,87						
MAJ ART Nuno Miguel Cune Serrano Mira	2635,28						
CAP INF João Carlos Gonçalves dos Reis	2288,26						
TCOR ENG Augusto José Pinto da Rocha Pinheiro	3097,87						
TCOR ENG Carlos Alberto Rocha Afonso	2982,28						
TCOR INF João Luís Rodrigues Leal	3097,87						
CAP INF/GNR Reinaldo Saraiva Hermenegildo	1922,37						
TCOR INF José Carlos Lourenço Martins	3097,87						
PROF AUXILIAR Miriam Afonso Brigas	2983,27						
PROF ASSOCIADO C/Agreg Maria Manuela Martins Saraiva Sacramento Coelho	3833,57						
TCOR INF José Carlos Dias Romão	3097,87						
TCOR INF Paulo Alexandre Moreira Machado	3097,87						
MAJ INF Roberto Martins Mariano	2635,28						
PROF ASSOCIADO Ana Maria Carapeço Romão Leston Bandeira	2470,57						
TCOR ADMIL Francisco José Domingos Marçal da Silva	2982,28						
TCOR ADMIL Henrique Manuel Martins Veríssimo	3097,87						

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 11: Custos afetos à Direção de Ensino (1º ano de ADMIL).

1º Semestre	Docente	Horas	Nº de alunos	Custo por aluno (€)
Noções Fundamentais de Direito	PROF AUXILIAR Fernando José Gautier Luso Soares	45	13	287,08
Economia I	PROF CATEDRÁTICO Ana Bela Ribeiro da Costa Santos Bravo	45	13	407,95
Inglês I (ADMIL e GNR)	ASSISTENTE (Ens.Sup. Pol.) Olga Maria Oliveira Duarte	45	31	58,57
Geografia (ADMIL, Engenharias e Saúde)	TCOR INF Jorge Manuel Dias Sequeira	45	31	105,43
	TCOR INF Rui Manuel Proença Bonita Velez			
	MAJ INF Ricardo Alexandre de Almeida Gomes Cristo			
Noções Gerais de Direito Administrativo	CAP INF/GNR Ricardo Alexandre Rodrigues Caiado	60	13	221,81
Matemática I (ADMIL e Exe Armas)	PROF AUXILIAR Ana Luisa Rodrigues Branco Correia	75	46	125,85
2º Semestre	Docente	Horas	Nº de alunos	Custo por aluno (€)
Direito Fiscal	ASSISTENTE Marco Alexandre Silva Capitão Costa Ferreira			
	ASSISTENTE CONVID João Miguel Viegas dos Santos Ascenso	60	13	1.116,73
	CAP INF/GNR Daniel Filipe Roque Gomes			
Economia II	PROF CATEDRÁTICO Ana Bela Ribeiro da Costa Santos Bravo	45	13	407,95
Inglês II	LEITOR Florbela Henriques Balão Raabe	45	13	214,16
	MAJ CAV/GNR Lauro Augusto Dias Marinho			
Organização Militar (ADMIL, Engenharias e GNR)	MAJ INF Fernando Alberto de Paiva Ribeiro de Moura	45	37	170,01
	TCOR INF Mário Manuel Queiroga Pereira			
História Económica e Social	TCOR ART Pedro Alexandre Marcelino Marquês de Sousa	45	13	268,08
Matemática II	PROF ADJUNTO Filipe José Loureiro Lopes Papança	75	13	315,19
Elementos de Armamento (ADMIL e Engenharias)	TCOR CAV Celso Jorge Pereira Freilão Braz	45	23	137,39
	MAJ CAV José Luis Pinto Coelho			

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 12: Custos afetos à Direção de Ensino (2º ano de ADMIL).

1º Semestre	Docente	Horas	Nº de alunos	Custo por aluno (€)
Sociologia Militar (ADMIL e Exe Armas 2º ano)	MAJ ADMIL David Miguel Pascoal Rosado	45	33	89,84
	MAJ ADMIL Helga Marta Machado Santa Comba Lopes			
História Militar	PROF CATEDRÁTICO António José Barreiros Telo	45	9	559,8
Psicossociologia das Organizações	TCOR ART António José Palma Esteves Rosinha	45	9	387,23
Inglês III	ASSISTENTE Elisabete Sofia Nabais de Oliveira de Freitas e Menezes	45	9	309,34
Tática Geral e Operações Militares I (ADMIL e GNR Armas)	TCOR ART Renato Afonso Gonçalves de Assis	45	43	68,95
	CAP CAV Paulo Jorge de Oliveira Fernandes			
Contabilidade Financeira I	MAJ ADMIL Helga Marta Machado Santa Comba Lopes	60	9	439,21
Probabilidade e Estatística (ADMIL e Exe Armas 3º ano)	PROF ADJUNTO Filipe José Loureiro Lopes Papança	75	21	235,39
	PROF AUXILIAR César Rodrigo Fernández			
2º Semestre	Docente	Horas	Nº de alunos	Custo por aluno (€)
Contabilidade Financeira II	MAJ ADMIL Helga Marta Machado Santa Comba Lopes	60	9	379,81
	CAP ADMIL/GNR Vitor Hugo Marques Nogueira			
Cálculo e Instrumentos Financeiros	CAP ADMIL/GNR Vitor Hugo Marques Nogueira	60	9	320,4
Gestão Estratégica	MAJ ADMIL David Miguel Pascoal Rosado	45	9	329,41
Fiscalidade	MAJ ADMIL Helga Marta Machado Santa Comba Lopes	60	9	439,21
Tática Geral e Operações Militares II (ADMIL, SMAT, TMS, EngMil, Saúde, Exe Armas 3º ano)	COR INF Nuno Correia Barrento de Lemos Pires	45	32	111,84
	TCOR CAV Carlos Manuel da Costa Gabriel			
Inglês IV	LEITOR José António Matos Cercas Lopes Jacinto	45	9	309,34

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 13: Custos afetos à Direção de Ensino (3º ano de ADMIL).

1º Semestre	Docente	Horas	Nº de alunos	Custo por aluno (€)
Contabilidade Financeira III	MAJ ADMIL Helga Marta Machado Santa Comba Lopes	60	3	438,21
Finanças Públicas	PROF CATEDRÁTICO Ana Bela Ribeiro da Costa Santos Bravo	60	3	543,93
Contabilidade de Gestão I	MAJ ADMIL Artur Manuel Vieira Saraiva CAP ADMIL Hélio de Jesus Branco Corguinho Fernandes	75	3	1.538,61
Topografia I (ADMIL e EXE Armas 2º ano)	TCOR ART Carlos Manuel da Silva Caravela MAJ ART Nuno Miguel Cirne Serrano Mira	60	27	79,63
Logística (ADMIL e Exe Armas 3º ano)	TCOR INF Rui Manuel Proença Bonita Velez MAJ ADMIL Artur Manuel Vieira Saraiva CAP INF João Carlos Gonçalves dos Reis CAP ADMIL/GNR Vítor Hugo Marques Nogueira	45	13	212,6
Organização do Terreno	TCOR ENG Augusto José Pinto da Rocha Pinheiro TCOR ENG Carlos Alberto Rocha Afonso	45	1	3.420,08
2º Semestre				
Análise de Investimentos	CAP ADMIL Hélio de Jesus Branco Corguinho Fernandes	45	3	858,09
Investigação Operacional (ADMIL, EngMíl, Exe Armas 3º ano)	PROF AUXILIAR César Rodrigo Fernández	75	18	321,62
Teoria Geral da Estratégia (ADMIL, EngMíl, TMS, SMAT, 1.º Ano Saúde)	TCOR INF Jorge Manuel Dias Sequeira TCOR INF João Luis Rodrigues Leal TCOR INF Rui Manuel Proença Bonita Velez CAP INF/GNR Reinaldo Saraiva Hermenegildo	45	26	120,1
Contabilidade de Gestão II	MAJ ADMIL Artur Manuel Vieira Saraiva CAP ADMIL Hélio de Jesus Branco Corguinho Fernandes	75	3	1538,61
Logística II	CAP ADMIL Hélio de Jesus Branco Corguinho Fernandes	60	3	1.144,15
Segurança da Informação, dos Sistemas de Informação e Ciberdefesa (ADMIL, 2º ano SMAT E TMS	TCOR INF José Carlos Lourenço Martins	45	15	232,34

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 14: Custos afetos à Direção de Ensino (4º ano de ADMIL).

1º Semestre	Docente	Horas	Nº de alunos	Custo por aluno (€)
Direito Empresarial	PROF AUXILIAR Miriam Afonso Brigas	45	6	559,38
Gestão Financeira I	PROF ASSOCIADO C/Agreg Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho	60	6	963,39
Contabilidade Pública I	CAP ADMIL/GNR Vitor Hugo Marques Nogueira	45	6	360,45
Ética e Liderança (Turmas de ADMIL e Engenharias)	TCOR INF José Carlos Dias Rouco	60	21	
	TCOR INF Paulo Alexandre Moreira Machado			208,16
	MAJ INF Roberto Martins Mariano			
Gestão de Recursos Humanos	PROF ASSOCIADO C/Agreg Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho	45	6	722,55
Metodologia de Investigação Científica Aplicada ao Trabalho Individual de Aplicação	PROF ASSOCIADO Ana Maria Carapelho Romão Leston Bandeira	45	6	615,79
	TCOR INF Paulo Alexandre Moreira Machado			
2º Semestre	Docente	Horas	Nº de alunos	Custo por aluno (€)
Administração e Gestão Pública	TCOR ADMIL Francisco José Domingos Marçal da Silva	45	6	459,84
	CAP ADMIL/GNR Vitor Hugo Marques Nogueira			
Sistemas de Informação e Gestão	TCOR ADMIL Henrique Manuel Martins Veríssimo	45	6	504,95
	CAP ADMIL Hélio de Jesus Branco Corguinho Fernandes			
Gestão Financeira II (ADMIL e AN)	PROF ASSOCIADO C/Agreg Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho	60	11	525,49
Tática de Administração Militar	MAJ ADMIL Artur Manuel Vieira Saraiva	90	3	1976,46
Contabilidade Pública II	CAP ADMIL/GNR Vitor Hugo Marques Nogueira	45	6	360,45
Auditoria	MAJ ADMIL Artur Manuel Vieira Saraiva	45	6	494,12

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 15: Custos afetos à Direção de Ensino (FGM e TF, 1º - 4º ano de ADMIL).

Formação Geral Militar	Docente	Horas	Nº de alunos	Custo por aluno (€)
1º ano (Exército e GNR)	Tenente/Capitão	45+45	97	47,62
2º ano (Exército e GNR)	Tenente/Capitão	45+45	97	47,62
3º ano (Exército e GNR)	Tenente/Capitão	45+45	97	47,62
4º ano (Exército)	Tenente/Capitão	45+45	74	62,42
Treino físico	Docente	Horas	Nº de alunos	Custo por aluno (€)
1º ano (ADMIL e Adm GNR)	Tenente	75+75	12	568,05
2º ano (ADMIL, Adm GNR, Eng.)	Tenente	75+75	20	340,83
3º ano (ADMIL, Adm GNR, Eng., Tms, SMAT)	Tenente	75+75	33	206,56
4º ano (ADMIL, Adm GNR, Eng., Tms, SMAT)	Tenente	75+75	33	206,56

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 16: Custos afetos à Direção de Ensino (5º ano de ADMIL)

Disciplina	Docente	Horas	N.º de alunos	Custo por aluno (€)
E1 - Treino Físico Militar	Cap Horácio José Portela Ferreira	79	9	502
A5 - Mobilidade em Itinerário	(Formador Externo) EXTERNO (Tenente)	5	9	25
A9 - Palestras	(Formador Externo) EXTERNO (Major)	7	9	51
A6 - Gestão do Risco	Maj Carlos Miguel Vaz Delgado	5	9	36
A7 - Segurança Militar	Maj António José Rodrigues Monteiro	2	9	14
B2 - Técnica de Finanças	Maj António José Rodrigues Monteiro	8	9	58
A9 - Palestras	Maj Jorge Marques Rodrigues	1	9	36
	Maj António José Rodrigues Monteiro	3	9	21
A1 - Administração de Subunidades	Cap Carlos Alberto Pires Ferreira de Souto e Castro	5	9	31
A2 - Legislação Militar	Cap Horácio José Portela Ferreira	5	9	31
C1 - Tática dos Serviços	Cap Carlos Alberto Pires Ferreira de Souto e Castro	34	9	216
C2 - Apoio Logístico às FND	Cap Sérgio Américo Fernandes Enes	12	9	76
D1 - Organização do Serviço Interno das Unidades do Exército	Cap Horácio José Portela Ferreira	26	9	165
B2 - Técnica de Finanças	Cap Flávio José Rodrigues Fernandes	15	9	95
D2- Justiça e Disciplina	Cap Horácio José Portela Ferreira	30	9	190
B4 - Recursos Humanos e Vencimentos	Cap Horácio José Portela Ferreira	14	9	88
C1 - Tática dos Serviços	Cap Horácio José Portela Ferreira	31	9	197
B2 - Técnica de Finanças	Cap Pedro Filipe Martins Ferreira	85	9	540
A8 - Plano de Infraestruturas de Tiro	Ten André Filipe Pereira Marques	2	9	10
A9 - Palestras	Ten Luis Filipe Silva Fernandes	1	9	5
C1 - Tática dos Serviços	Ten Vânia Sofia Silva Santos	1	9	5
B1 - Técnica de Intendência	Ten André Corga Morais Coutinho	25	9	126
D3 - Higiene e Segurança no Trabalho	Ten Filipe Samuel Rodrigues Correia	19	9	95
B1 - Técnica de Intendência	Alf Simão Pedro da Costa Ferreira	13	9	59
	Alf Filipe Daniel Amorim	10	9	45
	Alf Maria João Moreira Gomes	11	9	49
B4 - Recursos Humanos e Vencimentos	SAJ Telmo Joaquim Martins Tomás	16	9	83
A4 - Defesa NBQR	SAJ José Ilídio Macedo Gomes Eusébio	2	9	10
B1 - Técnica de Intendência	1Sarg Flávio Rafael Matos Pereira	17	9	77
	1Sarg Paulo José Coelho Ribeiro	11	9	49
	1Sarg Elisabete Manuela Rocha Vieira	10	9	45
A3 - Primeiros Socorros em Campanha	1Sarg Fernanda da Conceição Maia Ferreira Certal	15	9	68
B1 - Técnica de Intendência	1Sarg Philippe Eusébio Pereira	8	9	36
B3 - Segurança Alimentar	2Sarg Elisabete Cristina Santos Ribeiro	22	9	92
	2Sarg Lisandra Pacheco de Albuquerque	3	9	12

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE G: Custos afetos à Direção de Ensino de AN

Quadro 17: Cálculo da percentagem do vencimento por docente 1 (AN)

Docente	Vencimento (€)	% do vencimento	Custo por semana (€)	Custo por semestre (€)	% do vencimento 2	Custo por semana 2 (€)	Custo por semestre2 (€)	% do vencimento 3	Custo por semana 3 (€)	Custo por semestre 3 (€)
CFR M Mauricio Camilo	2.982,28	0,08	223,67	3.355,07	0,04	111,84	1.677,53			
CFR M Costa Canas	2.982,28	0,10	298,23	4.473,42						
CFR AN Carlos Manuel Cardoso da Silva	2.982,28	0,08	223,67	3.355,07	0,08	223,67	3.355,07			
CFR AN Nuno Miguel Costa Gaspar Duarte Ramos	2.982,28	0,05	149,11	2.236,71	0,08	223,67	3.355,07	0,07	205,03	3.075,48
CFR FZ Semedo de Matos	2.982,28	0,01	37,28	559,18	0,01	37,28	559,18			
CTEN AN ANA CRISTINA MENDES DA CONCEIÇÃO	2.635,28	0,05	131,76	1.976,46	0,10	263,53	3.952,92			
ITEN FZ Luis Henrique Gomes Goulart	2.288,26	0,10	228,83	3.432,39						
ITEN FZ Nuno Miguel Arvins Fernandes	2.288,26	0,04	85,81	1.287,15						
ITEN TSN-JUR Branco Batista	2.288,26	0,10	228,83	3.432,39	0,08	171,62	2.574,29	0,05	114,41	1.716,20
Capitão ADMIL Hélio Fernandes	2.288,26	0,08	171,62	2.574,29						
Prof. Auxiliar Teresa Maria Jerónimo Sousa	3.482,83	0,15	522,42	7.836,37	0,15	522,42	7.836,37			
2TEN Ana Mafalda Pereira Bastião	1.817,75	0,06	113,61	1.704,14						
Prof. Auxiliar Filomena Teodoro	3.482,83	0,06	217,68	3.265,15	0,10	348,28	5.224,25			
Prof. Auxiliar Anacleto Cortez e Correia	3.482,83	0,05	174,14	2.612,12	0,05	174,14	2.612,12	0,08	261,21	3.918,18
STEN Luis Miguel Gaspar Merca	1.634,98	0,05	81,75	1.226,24	0,05	81,75	1.226,24			
Prof. Nathan Doyle	1.613,91	0,05	80,70	1.210,43	0,05	80,70	1.210,43	0,05	80,70	1.210,43
2TEN Paulo Jorge Anjos Fragoso	1.817,75	0,08	136,33	2.044,97						
Prof. Auxiliar convidado Duarte Manuel Lynce de Faria	3.482,83	0,08	261,21	3.918,18	0,05	174,14	2.612,12			
PROF. Pamela Jane Tierney	2.471,72	0,05	123,59	1.853,79	0,05	123,59	1.853,79	0,05	123,59	1.853,79
ITEN Teresa Sofia De Abreu	2.288,26	0,04	85,81	1.287,15	0,06	143,02	2.145,24			
CMG Augusto António Alves Salgado	3.387,14	0,04*	135,49*	2.032,28					3.387,14	
Prof. Auxiliar Miguel Moreira	3.482,83	0,10	348,28	5.224,25						
CMG João Francisco Franco Facada	3.387,14	0,06	211,70	3.175,44						
CTEN José Manuel Varela Mendes	2.635,28	0,05	131,76	1.976,46						
Prof. Ana Bela Bravo	4.714,07	0,08	353,56	5.303,33						
ITEN Vitor Pires Silveiro	2.288,26	0,10	228,83	3.432,39	0,10	228,83	3.432,39	0,05	114,41	1.716,20
CFR João Carlos Dias Carvalho	2.982,28	0,08	223,67	3.355,07	0,08	223,67	3.355,07	0,08	223,67	3.355,07
Prof. Auxiliar Rui Pedro Chedas Sampaio	3.482,83	0,08	261,21	3.918,18						
CTEN Sofia Isabel Nunes Miranda	2.635,28	0,08	197,65	2.964,69						
Colaborador Ext. Manuel Favila Vieira Leite Monteiro	3197,36	0,08*	255,79	3.836,85	0,08*	239,80	3.597,03			
CMG Luis Manuel Costa Crispim de Sousa	3.387,14	0,05	169,36	2.540,36						
CMG António Rogério Dias Carvalho Silva	3.387,14	0,15	508,07	7.621,07	0,05	169,36	2.540,36	0,04	127,02	1.905,27
Prof. Manuela Sarmento	3.853,57	0,10	385,36	5.780,36	0,10	385,36	5.780,36			
CFR Carlos Alberto José Isabel	2.982,28	0,05	149,11	2.236,71						
Colaborador Ext. Ricardo César Ribeiro Ventura Ferreira Reis	3197,36	0,04*	127,89	1.918,35						
CTEN Pedro Alexandre da Silva Melo	2.635,28	0,04	98,82	1.482,35						
Colaborador Ext. Fernando Manuel dos Santos Vigário Pacheco	3197,36	0,04*	127,89	1.918,35	0,05*	159,87*	2.398,02			
CMG Custódio Fernando Lopes	3.387,14	0,05	169,36	2.540,36						
CMG Caetano Fernandes Augusta Silveira	3.387,14	0,08	254,04	3.810,53						
Prof. Associado e/ Agreg. Victor José de Almeida e Sousa Lobo	3.853,57	0,08	289,02	4.335,27						

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 18: Cálculo da percentagem do vencimento por docente 2 (AN).

Docente	Vencimento (€)	% do vencimento	Custo por semana 4 (€)	Custo por semestre 4 (€)	% do vencimento 5	Custo por semana 5 (€)	Custo por semestre 5 (€)	% do vencimento 6	Custo por semana 6 (€)	Custo por semestre 6 (€)
CFR M Maurício Camilo	2.982,28									
CFR M Costa Canas	2.982,28									
CFR AN Carlos Manuel Cardoso da Silva	2.982,28									
CFR AN Nuno Miguel Costa Gaspar Duarte Ramos	2.982,28									
CFR FZ Semedo de Matos	2.982,28									
CTEN AN ANA CRISTINA MENDES DA CONCEIÇÃO	2.635,28									
ITEN FZ Luis Henrique Gomes Goulart	2.288,26									
ITEN FZ Nuno Miguel Arvins Fernandes	2.288,26									
ITEN TSN-JUR Branco Batista	2.288,26	0,04	85,81	1.287,15						
Capitão ADMIL Hélio Fernandes	2.288,26									
Prof. Auxiliar Teresa Maria Jerónimo Sousa	3.482,83									
ITEN Ana Mafalda Pereira Bastião	1.817,75									
Prof. Auxiliar Flomena Teodoro	3.482,83									
Prof. Auxiliar Anacleto Cortez e Correia	3.482,83	0,05	174,14	2.612,12	0,08	195,91	2.938,64	0,13	326,52	4.897,73
STEN Luis Miguel Gaspar Merca	1.634,98									
Prof. Nathan Doyle	1.613,91	0,05	80,70	1.210,43						
ITEN Paulo Jorge Anjos Fragoso	1.817,75									
Prof. Auxiliar convidado Duarte Manuel Lynce de Faria	3.482,83									
PROF. Pamela Jane Tierney	2.471,72	0,05	123,59	1.853,79						
ITEN Teresa Sofia De Abreu	2.288,26									
CMG Augusto António Alves Salgado	3.387,14									
Prof. Auxiliar Miguel Moreira	3.482,83									
CMG João Francisco Franco Facada	3.387,14									
CTEN José Manuel Varela Mendes	2.635,28									
Profª Ana Bela Bravo	4.714,07									
ITEN Vítor Pires Silveiro	2.288,26	0,05 ^r	114,41	1.716,20						
CFR João Carlos Dias Carvalho	2.982,28	0,08	223,67	3.355,07	0,07	205,03	3.075,47			
Prof. Auxiliar Rui Pedro Chedas Sampaio	3.482,83									
CTEN Sofia Isabel Nunes Miranda	2.635,28									
Colaborador Ext. Mamed Fávila Vieira Leite Monteiro	3197,36									
CMG Luis Manuel Costa Crispim de Sousa	3.387,14									
CMG António Rogério Dias Carvalho Silva	3.387,14	0,05	169,36	2.540,36						
Profª Manuela Sacramento	3.853,57									
CFR Carlos Alberto José Isabel	2.982,28									
Colaborador Ext. Ricardo César Ribeiro Ventura Ferreira Reis	3197,36									
CTEN Pedro Alexandre da Silva Melo	2.635,28									
Colaborador Ext. Fernando Manuel dos Santos Vigário Pacheco	3197,36									
CMG Custódio Fernando Lopes	3.387,14									
CMG Caetano Fernandes Augusta Silveira	3.387,14									
Prof. Associado c/ Agreg. Vítor José de Almeida e Sousa Lobo	3.853,57									

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 19: Custos afetos à Direção de Ensino (1º ano de AN).

1º Semestre	Docente	Horas	Nº de alunos	Custo por aluno (€)
Análise Matemática I	Teresa Maria Jerónimo Sousa	90	67	116,97
Álgebra Linear	2TEN Ana Mafalda Pereira Bastião Prof.ª Filomena Teodoro	75	67	74,17
Introdução à Programação	Anacleto Cortez e Correia STEN Luís Miguel Gaspar Merca	60	67	57,29
Inglês I	Nathan Doyle	30	67	18,07
Marinharia I	CFR M Maurício Camilo	45	67	50,07
Comportamento Organizacional I	2TEN Paulo Jorge Anjos Fragoso	45	67	30,52
Formação Militar Naval I	1TEN FZ Luis Henrique Gomes Goulart	60	67	51,23
2º Semestre				
2º Semestre	Docente	Horas	Nº de alunos	Custo por aluno (€)
Análise Matemática II	Teresa Maria Jerónimo Sousa	90	67	116,96
Programação	Anacleto Cortez e Correia STEN Luís Miguel Gaspar Merca	60	67	74,17
Noções Fundamentais de Direito	Duarte Manuel Lynce de Faria	45	67	58,48
Inglês II	PROF. Pamela Jane Tierney	30	67	27,67
Marinharia II	1TEN FZ Nuno Miguel Arvins Fernandes CFR M Maurício Camilo	45	67	44,25
Navegação I	CFR M Costa Canas	60	67	66,77
História Naval	1TEN Teresa Sofia De Abreu CMG Augusto António Alves Salgado	45	67	49,54

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 20: Custos afetos à Direção de Ensino (2º ano de AN).

1º Semestre	Docente	Horas	Nº de alunos	Custo por aluno (€)
Análise Numérica	Prof. Miguel Moreira	60	44	118,73
Inglês III	Nathan Doyle	30	4	302,61
Navegação II	CMG João Francisco Franco Facada 1TEN Teresa Sofia De Abreu	75	44	120,92
Comunicações I	CTEN José Manuel Varela Mendes	30	44	44,92
Análise Económica I	Profª Ana Bela Bravo	45	4	1325,83
Cálculo Financeiro	CFR AN Carlos Manuel Cardoso da Silva	45	4	838,77
Contabilidade Geral I	1TEN Vítor Pires Silveiro	60	4	858,1
Logística Naval	CFR João Carlos Dias Carvalho	45	4	838,77
2º Semestre	Docente	Horas	Nº de alunos	Custo por aluno (€)
Estatística	Prof.ª Filomena Teodoro	60	44	118,73
Ingês IV	PROF. Pamela Jane Tierney	30	4	463,45
Introdução às Máquina Marítimas	Rui Pedro Chedas Sampaio	45	4	979,55
Contabilidade Geral II	1TEN Vítor Pires Silveiro	60	4	858,1
Administração Financeira I	CFR AN Carlos Manuel Cardoso da Silva	45	4	838,77
Economia de Empresa I	Anacleto Cortez e Correia	45	4	979,55
Direito das Obrigações	1TEN TSN-JUR Branco Batista	60	4	858,1
Gestão Logística	CFR João Carlos Dias Carvalho	45	4	838,77

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 21: Custos afetos à Direção de Ensino (3º ano de AN).

1º Semestre	Docente	Horas	Nº de alunos	Custo por aluno (€)
Análise Operacional	CTEN Sofia Isabel Nunes Miranda	45	38	78,02
Inglês V	Nathan Doyle	30	4	302,61
Análise Económica II	Manuel Favila Vieira Leite Monteiro	45	4	959,21
Administração Financeira II	CFR AN Nuno Miguel Costa Gaspar Duarte Ramos	30	4	559,18
Econometria	Capitão ADMIL Hélio Fernandes	45	4	643,57
Informática de Gestão	Anacleto Cortez e Correia	30	4	653,03
Economia de Empresa II	Anacleto Cortez e Correia	45	4	734,66
Direito Comercial	1TEN TSN-JUR Branco Batista	45	4	643,57
Abastecimento Naval	CFR João Carlos Dias Carvalho	45	4	429,05
Organização	CMG Luis Manuel Costa Crispim de Sousa	30	38	66,85
2º Semestre				
2º Semestre	Docente	Horas	Nº de alunos	Custo por aluno (€)
Inglês VI	PROF. Pamela Jane Tierney	30	4	463,45
Análise Económica III	Manuel Favila Vieira Leite Monteiro	45	4	899,26
Contabilidade de Gestão I	CMG António Rogério Dias Carvalho Silva	90	4	1905,27
Fiscalidade	CTEN AN ANA CRISTINA MENDES DA CONCEIÇÃO 1TEN Vítor Pires Silveiro	60	4	923,17
Gestão Financeira I	Profª. Manuela Sarmento	60	10	578,04
Direito Administrativo	1TEN TSN-JUR Branco Batista Duarte Manuel Lynce de Faria	60	4	1082,08
Organização e Planeamento Logístico	CFR João Carlos Dias Carvalho	45	4	838,77

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 22: Custos afetos à Direção de Ensino (4º ano de AN).

1º Semestre	Docente	Horas	Nº de alunos	Custo por aluno (€)
Inglês VII	Nathan Doyle	30	5	242,09
Introdução às Operações Navais	CFR Carlos Alberto José Isabel	30	5	447,34
Gestão Financeira II	Profª. Manuela Sarmento	60	11	525,49
Administração Financeira III	CFR AN Nuno Miguel Costa Gaspar Duarte Ramos	45	5	671,01
Performance e Evaluation	Ricardo César Ribeiro Ventura Ferreira Reis	22,5	5	383,67
Gestão de Projetos	CTEN Pedro Alexandre da Silva Melo	22,5	5	296,47
Contabilidade de Gestão II	CMG António Rogério Dias Carvalho Silva	60	5	508,07
Finanças Públicas	CMG António Rogério Dias Carvalho Silva Fernando Manuel dos Santos Vigário Pacheco	45	5	764,72
Auditoria	CTEN AN ANA CRISTINA MENDES DA CONCEIÇÃO	60	5	790,58
Comportamento Organizacional	CMG Custódio Fernando Lopes	30	5	508,07
2º Semestre				
2º Semestre	Docente	Horas	Nº de alunos	Custo por aluno (€)
Inglês VIII	PROF. Pamela Jane Tierney	45	5	370,76
Direito Internacional Marítimo	CMG Caetano Fernandes Augusta Silveira	45	37	102,99
Metodologias de Investigação	CFR FZ Semedo de Matos	15	5	223,67
Sistemas de Apoio à Decisão	Victor José de Almeida e Sousa Lobo	45	37	117,17
Gestão de Operações	Anacleto Cortez e Correia	75	5	979,55
Contratos e Compras	1TEN TSN-JUR Branco Batista	22,5	5	257,43
Contabilidade Pública	CMG António Rogério Dias Carvalho Silva Fernando Manuel dos Santos Vigário Pacheco	60	5	987,676
Administração Financeira e Planeamento Logístico	CFR AN Nuno Miguel Costa Gaspar Duarte Ramos CFR João Carlos Dias Carvalho	82,5	5	1230,19

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 23: Custos afetos à Direção de Ensino (FMN e TF, 1º - 4º ano de AN).

Formação Militar Naval	Docente	Horas	Nº de alunos	Custo por aluno (€)
1º ano (Curso geral)	1TEN	60	72	95,34
2º ano (Curso geral)	1TEN	60+60	44	156,02
3º ano (Curso geral)	1TEN	60+60	38	180,65
4º ano (Curso geral)	1TEN	60+60	37	185,53
Treino físico				
Treino físico	Docente	Horas	Nº de alunos	Custo por aluno (€)
1º ano	Cabo	30+30	72	29,39
2º ano	Cabo	30+30	44	48,1
3º ano	Cabo	30+30	38	55,69
4º ano	Cabo	30+30	37	57,2

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 24: Custos afetos à Direção de Ensino (5º ano de AN).

Estágios (5º ano)	Docente	Horas	Nº de alunos	Custo por aluno (€)
Módulo de Navegação para Oficiais de Quarto à Ponte (OQP)	1TEN M Teresa Sofia D'Abreu CFR FZ Santos Formiga	80	33	159,71
Seminário de Gestão Estratégica na Marinha	CFR FZ Santos Formiga	40	33	90,37
Estágio SSF	CFR AN Duarte Ramos CMG M Alves Salgado	80	4	1592,36
Aperfeiçoamento Básico de LA para Oficiais (ANL06)	CFR EN-MEC Carmo Limpinho	80	33	180,74
Estágio DA	CFR AN Duarte Ramos CMG M Alves Salgado	80	4	1592,36
Estágio Flotilha	CFR AN Duarte Ramos CMG M Alves Salgado	80	4	1592,36
Estágio de Liderança e Trabalho em Equipa (EN-LTE)	2TEN ST-ERH Anjos Fragoso CMG M Alves Salgado	40	33	78,86

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE H: Custos afetos à Direção de Ensino de ADMAER

Quadro 25: Cálculo do custo por UC de ADMAER

Unidade Curricular	Professor	Horas	Custo p/ semana (€)	Custo por semestre (€)
1º ANO				
Legislação Militar	MAJ	32	139,67	2.095,05
Álgebra Linear (Teóricas)	PROF CHÁ	48	100 + iva por hora	5.904,00
Álgebra Linear (Práticas)	PROF CHÁ	32	100 + iva por hora	3.936,00
Cálculo Diferencial e Integral I (T/P)	PROF CHÁ	80	100 + iva por hora	9.840,00
História Militar e da Aviação Militar	MAJ	64	281,97 €	4.229,55
Língua Inglesa	Laboratório de Línguas	48	122,57 €	1.838,55
Psicologia Militar	CAP/MAJ	48	196,94 €	2.940,60
Tecnologias de Informação	CAP/MAJ	64	260,95 €	3.914,25
2º SEMESTRE				
Cálculo Diferencial e Integral II (T/P)	PROF CHÁ	64	100 + iva por hora	7.872,00
Metodologia da Comunicação	MAJ	64	281,97 €	4.229,55
Introdução à Gestão	TCOR	64	331,48 €	4.972,20
Língua Inglesa	Laboratório de Línguas	48	122,57 €	1.838,55
Ética e Deontologia Militar	MAJ	32	139,67 €	2.095,05
Orientação Topografia e Cartas Militares	CAP	16	61,78 €	926,70
História Económica Empresarial	ISEG	64	Convénio ISEG	7.872,00
2º ANO				
Língua Inglesa	Laboratório de Línguas	48	122,57 €	1.838,55
Direito Militar	TCOR	64	331,48 €	4.972,20
Introdução ao Direito	TCOR	64	331,48 €	4.972,20
Cálculo e Instrumentos Financeiros	ISEG	64	Valor convénio ISEG	7.872,00
Economia I	ISEG	64	Valor convénio ISEG	10.080,00
Marketing Operacional	ISEG	64	Valor convénio ISEG	10.860,00
2º SEMESTRE				
Probabilidades e Estatística (Teóricas)	PROF CHÁ	32	100 + iva por hora	3.936,00
Probabilidades e Estatística (Práticas)	PROF CHÁ	32	100 + iva por hora	3.936,00
Língua Inglesa	Laboratório de Línguas	48	122,57 €	1.838,55
Sociologia Militar	CAP	32	121,28 €	1.819,20
Economia II	ISEG	64	Valor convénio ISEG	10.392,00
Contabilidade Geral I	CAP	64	244,84 €	3.672,60
Segurança e Prevenção de Acidentes	CAP	48	183,06 €	2.745,90
Operações Aéreas	CAP	32	121,28 €	1.819,20
3º ANO				
Introdução Relações Internacionais	TCOR	32	164,19 €	5.254,08
Língua Inglesa	Laboratório de Línguas	48	122,57 €	1.838,55
Organização das Forças Armadas	TCOR	32	164,19 €	5.254,08
Contabilidade 2	CAP	64	244,84 €	3.672,60
Direito Empresarial	MAJ	64	281,97 €	4.229,55
Marketing Estratégico	ISEG	64	Valor convénio ISEG	10.440,00
Sistemas de Informação para a Gestão	ISEG	64	Valor convénio ISEG	10.884,00
Operações conjuntas e combinadas	TCOR	42	216,86 €	3.252,90
2º SEMESTRE				
Língua Inglesa	Laboratório de Línguas	48	122,57 €	1.838,55
Protecção Individual Guerra Nuclear, Biológica e Química	SMOR	16	63,12 €	2.209,20
Comando e Liderança	TCOR	32	164,19 €	2.462,85
Estatística 2	ISEG	64	Valor convénio ISEG	11.112,00
Gestão Financeira I	ISEG	64	Valor convénio ISEG	11.112,00
CSP	CAP	64	244,84 €	3.672,60
Logística Militar	TCOR	32	164,19 €	2.462,85

Quadro 26: Custos afetos à Direção de Ensino (1º ano de ADMAER).

1º Semestre	Docente	Horas	N.º de alunos	Custo por aluno (€)	
Álgebra Linear	Prof. CHÁ		80	26	378,46
Cálculo Diferencial e Integral I	Prof. CHÁ		80	26	378,46
Tecnologias da Informação	Capitão/Major		64	15	260,95
História Militar e da Aviação Militar	Major		64	26	162,68
Legislação Militar	Major		32	26	80,58
Língua Inglesa (STANAG 6001:CEE)	Laboratório de Línguas		48	26	70,71
Psicologia Militar	Capitão/Major		48	26	113,1
2º Semestre	Docente	Horas	N.º de alunos	Custo por aluno (€)	
Cálculo Diferencial e Integral II	Prof. Chá		64	26	302,77
História Económica e Empresarial	ISEG		64	4	1968
Introdução à Gestão	Tenente- Coronel		64	15	331,48
Ética e Deontologia Militar	Major		32	26	80,58
Língua Inglesa (STANAG 6001, 2-2-2-1; CEF, B1-B1-B1-A2)	Laboratório de Línguas		48	26	70,71
Metodologia da Comunicação	Major		64	26	162,64
Orientação Topografia e Cartas Militares	Capitão		16	26	35,64

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 27: Custos afetos à Direção de Ensino (2º ano de ADMAER).

1º Semestre	Docente	Horas	N.º de alunos	Custo por aluno (€)
Introdução ao Direito	Tenente- Coronel	64	15	331,48
Cálculo e Instrumentos Financeiros	ISEG	64	4	1.968
Economia I	ISEG	64	4	2.520
Marketing Operacional	ISEG	64	4	2.715
Direito Militar	Tenente- Coronel	64	26	191,24
Lingua Inglesa (STANAG 6001; CEF)	Laboratório de Línguas	48	26	70,71
2º Semestre	Docente	Horas	N.º de alunos	Custo por aluno (€)
Estatística I	IST	64	26	302,77
Contabilidade Geral I	Capitão	64	4	918,15
Economia II	ISEG	64	4	2.598
Lingua Inglesa (STANAG 6001, 3-2-2-2; CEF, B2-B1-B1-B1)	Laboratório de Línguas	48	26	70,71
Operações Aéreas	Capitão	32	15	918,15
Sociologia Militar	Capitão	32	26	69,97
Segurança e Prevenção de Acidentes	Capitão	48	26	121,28

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 28: Custos afetos à Direção de Ensino (3º ano de ADMAER).

1º Semestre	Docente	Horas	N.º de alunos	Custo por aluno (€)
Gestão Financeira I	ISEG	64	4	2.778
Sistemas de Informação para a Gestão	ISEG	64	4	2.721
Contabilidade Geral II	Capitão	64	4	918,15
Marketing Estratégico	ISEG	64	4	2.610
Introdução às Relações Internacionais	Tenente- Coronel	32	26	202,08
Língua Inglesa (STANG 6001; CEF)	Laboratório de Línguas	48	26	70,71
Organização das Forças Armadas	Tenente- Coronel	32	15	350,27
Operações Conjuntas e Combinadas	Tenente- Coronel	42	26	125,11
2º Semestre				
2º Semestre	Docente	Horas	N.º de alunos	Custo por aluno (€)
Estatística II	ISEG	64	4	2.778
Contabilidade do Setor Público	Capitão	64	4	918,15
Direito Empresarial	Major	64	4	1.057,39
Comando e Liderança	Tenente- Coronel	32	26	94,73
Língua Inglesa (STANAG 6001, 3-2-3-2; CEF, B2-B1-B2-B1)	Laboratório de Línguas	48	26	70,71
Logística Militar	Tenente- Coronel	32	26	94,73
Defesa Nuclear, Radiológica, Biológica e Química	Sargento- Mor	16	26	84,97

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 29: Custos com propinas ISEG (4º - 6º ano de ADMAER).

ISEG	Propina (€)
4º ano	1.063,47
5º + 6º ano	5.000,00

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 30: Custos afetos à Direção de Ensino (FMA e TF, 1º - 3º ano de ADMAER).

Formação Militar Aeronáutica	Docente	Horas	Nº de alunos	Custo por aluno (€)
1º ano (Curso geral)	DFM Ten/Cap + Cap/ Maj	64+48	26	352,79
2º ano (Curso geral)	DFM Cap/ Maj + Cap/ Maj	48+48	26	454,54
3º ano (Curso geral)	DFM Cap/ Maj + Cap/ Maj	48+16	26	303,93

Treino físico	Docente	Horas	Nº de alunos	Custo por aluno (€)
1º ano	DEFD Alf/ Ten + Alf/ Tem	48+48	26	159,36
2º ano	DEFD Alf/ Ten + Alf/ Tem	48+48	26	159,36
3º ano	DEFD Alf/ Ten + Alf/ Tem	48+48	26	159,36

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE I: Custos de Vencimentos de ADMIL, AN e ADMAER

Quadro 31: Vencimentos de ADMIL.

Ano de escolaridade	Vencimento (€)	Meses	Total Anual (€)
1º	178,51	13	2.320,63
2º	223,13	14	3.123,82
3º	267,76	14	3.748,64
4º	357,01	14	4.998,14
5º	892,53	14	12.495,42
			Total: 26.686,65

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 32: Vencimentos de AN.

Ano de escolaridade	Vencimento (€)	Meses	Suplemento de Embarque Diário total (€)	Total Anual (€)
1º	178,51 €	13	333,55	2.654,18
2º	223,13 €	14	1.634,38	4.758,20
3º	267,76 €	14	659,69	4.408,33
4º	357,01 €	14	301	5.299,14
5º	892,53 €	14	2.486,64	14.982,06
				Total: 31.101,91

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 33: Cálculo do número de dias do suplemento de embarque diário.

Ano de escolaridade	Dias de Embarque	T. Nacional (dias)	Estrangeiro (dias)	
1º		23	23	0
2º		65	30	35
3º		36	15	21
4º		20	20	0
5º		110	98	12

Ano de escolaridade	Portos (exceto Lisboa)		
	Continente (dias)	Reg. Autónomas (dias)	Estrangeiro
1º	3	0	0
2º	0	0	11
3º	0	0	3
4º	0	0	0
5º	2	0	3

Ano de escolaridade	Fora dos Portos				
	Nível 1 (dias)	Nível 2 (dias)	Nível 3 (dias)	Nível 4 (dias)	
1º	8+3		5	4	0
2º	8+3		5	13	30
3º	8+3		5	13	7
4º	8+3		5	4	0
5º	3		5	13	84

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 34: Vencimentos de ADMAER.

Ano de Escolaridade	RB (€)	SCM (€)	Meses	Total anual (€)
1°	178,51	0	13	2.320,63
2°	223,13	0	14	3.123,82
3°	267,76	0	14	3.748,64
4°	357,01	0	14	4.998,14
5°	892,53	0	14	12.495,42
6°	1336,98	298	14	22.889,72
				Total: 49.576,37

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE J: DIF para Aluno de ADMIL

Quadro 35: DIF para aluno de ADMIL.

Uniforme	UNIFORME E COMPOSIÇÃO	Sexo	P. Unitário	PAM	1º ANO	2º ANO	3º ANO	4º ANO	5º ANO	6º ANO	QT	Total
Uniforme Gala	Boné Masculino	M	237,98 €					1			1	237,98 €
	Calças	M	156,39 €					1			1	156,39 €
	Camisa branca c/ colarinho pontas reviradas	MF	26,63 €					1			1	26,63 €
	Colete	M	98,12 €					1			1	98,12 €
	Jaqueta	MF	443,90 €					1			1	443,90 €
	Laço	MF	6,57 €					1			1	6,57 €
Uniforme n.º 1	Bivaque Oficial	MF	11,07 €		1		1				2	22,14 €
	Boné	M	86,87 €		1		1				2	173,74 €
	Calças	MF	112,48 €		1		1				2	224,96 €
	Camisa cinzenta c/manga	MF	40,38 €		2		1		1		4	161,52 €
	Camisa cinzenta m/manga p/gravata	MF	30,04 €		2				1		3	90,12 €
	Camisa cinzenta m/manga sport	MF	31,52 €		2				1		3	94,56 €
	Cinto precinta preta	MF	7,40 €		1						1	7,40 €
	Dólman c/ distintivo posto	M	250,86 €		1		1				2	501,72 €
	Gravata preta seda	MF	20,52 €		1		1				2	41,04 €
	Luas pretas pele (p)	MF	26,27 €		1		1				2	52,54 €
	Prendedor gravata	MF	4,62 €		1		1				2	9,24 €
	Sapatos pretos (p)	M	43,78 €		2		1		1		4	175,12 €
	Sapatos pretos polimento (p)	M	45,97 €		1			1			2	91,94 €

Equipamento Ginástica	Calção de ginástica	MF	6,57 €	2	2		1			5	32,85 €
	Calção de banho	M	19,73 €		2		1			3	59,19 €
	Calção lycra branco	MF	11,05 €		1		1			2	22,10 €
	Camisola de alças	MF	9,87 €				1			1	9,87 €
	Camisola de ginástica	MF	9,87 €	2	1		1			4	39,48 €
	Camisola POLAR TEC	MF	52,62 €		1					1	52,62 €
	Casaco impermeável treino físico	MF	29,54 €		1					1	29,54 €
	Fato treino m/AM	MF	55,75 €		1					1	55,75 €
	Peúgas enchimento brancas (p)	MF	1,97 €	3	2		1			6	11,82 €
	Sapatos atletismo (p)	MF	52,62 €		1		1			2	105,24 €
	Sweat Shirt	MF	9,87 €				1			1	9,87 €
Uniforme n.º 2	Bivaque Oficial	MF	11,95 €		2		1		1	4	47,80 €
	Calças	MF	30,79 €		2		2		1	5	153,95 €
	Camisa c/manga	MF	29,27 €		4		1	1		6	175,62 €
	Camisa m/nanga	MF	23,10 €		4		1	1		6	138,60 €
	Cinto precinta verde	MF	5,47 €	1	1			1		3	16,41 €
	Dólmán (QP/RC)	MF	313,83 €		1				1	2	627,66 €
	Gravata verde	MF	5,08 €		2		1			3	15,24 €
	Placa identificação	MF	3,12 €		1		1			2	6,24 €
Uniforme n.º B	Barrete	MF	9,97 €	2			1			3	29,91 €
	Botas <i>black</i> m/99 (p)	MF	32,29 €	1						1	32,29 €
	Calças	MF	47,66 €	2	1		1			4	190,64 €
	Dólmán	MF	58,04 €	2			2			4	232,16 €
	Fita identificação	MF	0,43 €		2		1			3	1,29 €
Uniforme n.º 1 (a)	Cinto cerimónia	MF	64,70 €		1					1	64,70 €
	Suspensão espada	MF	22,21 €		1					1	22,21 €
	Francalete dourado	MF	7,03 €		1					1	7,03 €
	Luvras brancas pele (p)	MF	25,73 €		1		1			2	51,46 €

Abafos	Camisola lã cinzenta	MF	30,10 €		1		1			2	60,20 €	
	Camisola lã verde gola redonda	MF	29,86 €		2		1		1	4	119,44 €	
	Casacão impermeável OSP	MF	162,75 €		1					1	162,75 €	
	Fato térmico	MF	46,07 €		1					1	46,07 €	
	Impermeável n.º 1 m/68	MF	268,03 €		1					1	268,03 €	
	Luvras verdes (p)	MF	4,76 €		1		1			2	9,52 €	
Vários	Botas Gore-tex	MF	210,09 €		1					1	210,09 €	
	Botas m/88 (p)	MF	49,65 €		1					1	49,65 €	
	Botas m/88-E (p)	MF	84,55 €		1					1	84,55 €	
	Camisolas interiores verdes	MF	5,42 €	2	4	2	2	2	2	14	75,88 €	
	Camisolas malha verde gola alta c/ fecho	MF	10,40 €		2		2			4	41,60 €	
	Crachá AM	M	2,82 €		1					1	2,82 €	
	Distintivos ano p/ unif. Nº 1 (estrela p/ dólman) (p)	MF	2,36 €			1		1		2	4,72 €	
	Distintivos Armas/Serviços (p)	MF	0,96 €			3				3	2,88 €	
	Elásticos calças (p)	MF	0,53 €	2	2		2		2	8	4,24 €	
	Emblema Exército	MF	9,39 €		3					3	28,17 €	
	Monograma AM (p)	MF	1,11 €		3					3	3,33 €	
	Passadeiras/platina Alferes (p)	MF	7,06 €							2	2	14,12 €
	Passadeiras/platina Aspirante (p)	MF	6,77 €						2		2	13,54 €
	Distintivo m/AM p/unif nº 2 - 1º ano (p)	MF	8,44 €	1	2						3	25,32 €
	Distintivo m/AM p/unif nº 2 - 2º ano (p)	MF	9,44 €			2					2	18,88 €
	Distintivo m/AM p/unif nº 2 - 3º ano (p)	MF	10,46 €				2				2	20,92 €
	Distintivo m/AM p/unif nº 2 - 4º ano (p)	MF	11,47 €					2			2	22,94 €
	Peúgas verdes (p)	MF	1,59 €	4	2	3	2	2	2		15	23,85 €
	Distintivo m/AM p/unif nº 1 - 5º ano (p)	MF	6,77 €						2		2	13,54 €
	Distintivo m/AM p/unif nº 1 - 6º ano (p)	MF	7,06 €							2	2	14,12 €
	Botas altas borracha m/ ecuyer (p) (c)	MF	71,83 €			1					1	71,83 €
	Luvras verdes (p) (c)	MF	4,76 €			1		1			2	9,52 €

Total: 6279,69€

Fonte: Adaptado da DIF- Academia Militar.

APÊNDICE K: DIF para Aluno de AN

Quadro 36: DIF para aluno de AN.

Artigo	P. Unitário (€)	VAMN	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	Quantidade	Total (€)
Barra de metal 1º/2º/3º/4º Ano	3,83		1	2	3	4		10	38,3
Boné	81,45	1			1			2	162,9
Boné de biva que	15,09	1			1			2	30,18
Boné de exercício	3	1						1	3
Botas de lona (escotaria)	21,3	1						1	21,3
Botas pretas	44,19	1						1	44,19
Calças azuis P2	8,97	2				1		3	26,91
Calças azuis P3	5,69	2			1			3	17,07
Calças brancas P2	8,3		4					4	33,2
Calças verdes (escotaria)	15,15	2						2	30,3
Calções azuis	18,25		2					2	36,5
Calções brancos	24,51		1					1	24,51
Calções de banho	7,59	1						1	7,59
Calções de ginástica brancos	6,3	1			1			2	12,6
Camisa azul P1	16,66	2			2			4	66,64
Camisa azul P2	14,97	2			1			3	44,91
Camisa branca P1	15,4	2			2			4	61,6
Camisa branca P2	14,21		2		1			3	42,63
Camisa branca P3	14,29		1					1	14,29
Camisa verde (escotaria)	15,22	2						2	30,44
Camisola de lã azul	28,28	1			1			2	56,56

Camisola de ginástica branca	2,57	2			2			4	10,28
Camisola int. verde (escotaria)	3,59	2						2	7,18
Capa para boné	8,29	1			1			2	16,58
Cinto azul c/ fivela P1	6,31	1						1	6,31
Cinto branco c/ fivela P3	7,26		1					1	7,26
Cinto verde (escotaria)	4,6	1						1	4,6
Dólman branco	46,04		2					2	92,08
Espada	245						1	1	245
Estrelas de 6 pontas bordadas	4,16			1	1	1		3	12,48
Fato de treino	33,15	1						1	33,15
Fiador de espada P3	55,71	1			1			2	111,42
Fita de Galão (30 cm)	4,03						1	1	4,03
Galão de aspirante p/ jaquetão	21,41						1	1	21,41
Gravata de lã preta	2,73	1			1			2	5,46
Gravata de seda	2,64	1						1	2,64
Impermeável	29,12	1						1	29,12
Dólman azul	68,19	1				1		2	136,38
Laço de seda (artigo de gala)	4,82						1	1	4,82
Luvras de cabedal castanhas	21,52	1						1	21,52
Luvras de fio de escócia brancas	6,47		1					1	6,47
Luvras de pelica brancas	20,5	1						1	20,5
Meias de enchimento (escotaria)	4,16	2						2	8,32

Meias de ginástica brancas	3,42	2			2			4	13,68
Passadeiras de aspirante	16,13						1	1	16,13
Passadeiras de cadete	20,99	1						1	20,99
Peúgas brancas	1,85		3		4			7	12,95
Peúgas pretas	2,09	3			4			7	14,63
Platinas de aspirante	23,33						1	1	23,33
Platinas de cadete	24,94	1						1	24,94
Sapatos brancos	50,33		1		1			2	100,66
Sapatos de ginástica	39,02	1			1			2	78,04
Sapatos pretos	49,7	1			1			2	99,4
Sapatos de vemiz	48,48					1		1	48,48
Talim	42,81	1						1	42,81
Touca de natação	0,79	1						1	0,79
Tranqueta para gravata	1,9	1						1	1,9
									Total:2111,36€

Fonte: Adaptado da listagem de fardamento Escola Naval.

APÊNDICE L: DIF para Aluno de ADMAER

Quadro 37: DIF para aluno do 1º ano de ADMAER.

DESIGNAÇÃO DO ARTIGO	QUANT.	PREÇO UNIT.	VALOR FINAL
SÍMBOLO DE PORTUGAL	1	1,00€	1,00€
SÍMBOLO DA FORÇA AÉREA	1	1,00€	1,00€
GRAVATA (P. MASCULINO)	2	1,80€	3,60€
CINTO DE PRECINTA AZUL*	2	2,40€	4,80€
TRANQUETA (P. MASCULINO)	1	4,20€	4,20€
FRANCALETE DOURADO (P. MASCULINO)	1	8,25€	8,25€
PLATINAS DE CERIMÓNIA	1	20,25€	20,25€
BOTÕES DE PUNHO	1	6,75€	6,75€
MALA DE VIAGEM	1	102,00€	102,00€
PASTA ESCOLAR LONA MOD. AFA	1	23,99€	23,99€
TOALHA TURCA DE BANHO*	2	3,60€	7,20€
TOALHA TURCA DE ROSTO	2	1,80€	3,60€
CAMISA AZUL DE MANGA COMPRIDA	5	9,00€	45,00€
CAMISA AZUL DE MEIA MANGA MOD. B	4	8,40€	33,60€
CAMISOLA DE AGASALHO	1	11,40€	11,40€
LUVAS DE AGASALHO AZUIS	1	1,80€	1,80€
LUVAS PRETA (P. MASCULINO)	1	8,40€	8,40€
LUVAS BRANCA (P. MASCULINO)	1	3,00€	3,00€
MEIAS DE LÃ	5	1,20€	6,00€
PEUGAS PRETAS	4	1,20€	4,80€
MEIAS DE EDUCAÇÃO FÍSICA*	5	1,20€	6,00€
CAMISA BRANCA	1	9,00€	9,00€
CALÇÃO DE DESPORTO*	3	4,20€	12,60€
CAMISOLA DE DESPORTO*	3	7,00€	21,00€
CAMISOLA M/M AZUL	3	2,40€	7,20€
CAMISOLA SUADOURO	1	10,00€	10,00€
FATO DE TREINO	1	13,20€	13,20€
CASACO DE ABAFO AZUL	1	84,00€	84,00€
BARRETE DE CAMPANHA*	2	6,00€	12,00€
CALÇAS DE CAMPANHA*	2	23,00€	46,00€
CASACO DE CAMPANHA*	2	24,00€	48,00€
CASACO DE ABAFO DE CAMPANHA (GORE TEX)	1	154,00€	154,00€
CAMISA DE CAMPANHA	2	20,00€	40,00€
CAMISOLA DE MANGA COMPRIDA VERDE	1	4,80€	4,80€
CAMISOLA MEIA MANGA INTERIOR VERDE	4	2,40€	9,60€
BOTAS MOD.RUFA*	2	36,60€	73,20€
SAPATO DE SOLA COM PATIN (P. MASCULINO)	1	24,60€	24,60€
SAPATO DE SOLA DE BORRACHA	1	24,60€	24,60€
SAPATOS DE EDUCAÇÃO FÍSICA	1	17,40€	17,40€
IMPERMEÁVEL	1	12,00€	12,00€
BIVAQUE/BOINA	2	3,60€	7,20€
CALÇAS DE UNIFORME N.1/2	2	9,60€	19,20€
DISTINTIVOS ASA/MEIA-ASA	2	4,00€	8,00€
BLUSÃO DE UNIFORME N.2	1	19,20€	19,20€
PASSADEIRA PANO 1º ANO	2	3,60€	7,20€
PASSADEIRA SINTÉTICA 1º ANO	1	1,80€	1,80€
PASSADEIRA DE VÔO 1º ANO	2	3,00€	6,00€
PASSADEIRA DE CANDIDATO DE PANO	1	3,60€	3,60€
TOTAL		750,24€	1.002,04€

Fonte: Adaptado da listagem de fardamento Academia da Força Aérea.

Quadro 38: DIF para aluno do 2º ano de ADMAER.

DESIGNAÇÃO DO ARTIGO	QUANT.	PREÇO UNIT.	VALOR FINAL
MEIAS DE LÃ	5	1,20€	6,00€
PEUGAS PRETAS	4	1,20€	4,80€
MEIAS DE EDUCAÇÃO FÍSICA	5	1,20€	6,00€
PASSADEIRAS DE 2ª ANO PANO	2	3,60€	7,20€
PASSADEIRAS DE 2ª ANO SINTÉTICAS	1	1,80€	1,80€
DISTINTIVO DE POSTO ESTRELAS	2	1,80€	3,60€
PASSADEIRA DE VÔO 2º ANO	2	3,00€	6,00€
TOTAL		13,80€	35,40€

Fonte: Adaptado da listagem de fardamento Academia da Força Aérea.

Quadro 39: DIF para aluno do 3º ano de ADMAER.

DESIGNAÇÃO DO ARTIGO	QUANT.	PREÇO UNIT.	VALOR FINAL
TOALHA TURCA DE BANHO	2	3,60€	7,20€
TOALHA TURCA DE ROSTO	2	1,80€	3,60€
CAMISA AZUL DE MANGA COMPRIDA	2	9,00€	18,00€
CAMISA AZUL DE MEIA MANGA MOD. B	2	8,40€	16,80€
CAMISOLA DE AGASALHO	1	11,40€	11,40€
MEIAS DE LÃ	5	1,20€	6,00€
PEUGAS PRETAS	4	1,20€	4,80€
CALÇÃO DE DESPORTO	2	4,20€	8,40€
CAMISOLA DE DESPORTO	2	7,00€	14,00€
CAMISOLA M/M AZUL	2	8,40€	16,80€
CAMISOLA SUADOURO	1	10,00€	10,00€
FATO DE TREINO	1	13,20€	13,20€
MEIAS DE EDUCAÇÃO FÍSICA	5	1,20€	6,00€
LUVAS PRETAS (P.MASCULINO)	1	8,40€	8,40€
CAMISOLA DE MANGA COMPRIDA VERDE	1	4,80€	4,80€
CAMISOLA DE MEIA MANGA VERDE	4	2,40€	9,60€
BOTAS MOD. RUFA	1	36,60€	36,60€
SAPATOS DE SOLA COM PATIM (P.MASCULINO)	1	24,60€	24,60€
SAPATOS DE BORRACHA	1	24,60€	24,60€
SAPATOS DE EDUCAÇÃO FÍSICA	1	17,40€	17,40€
PASSADEIRA DE 3º ANO PANO	2	3,60€	7,20€
PASSADEIRA DE 3º ANO SINTÉTICA	1	1,80€	1,80€
GRAVATA (P.MASCULINO)	1	1,80€	1,80€
CINTO DE PRECINTA AZUL	1	2,40€	2,40€
BIVAQUE/BOINA (BOINA 4,80EUR)	1	3,60€	3,60€
CALÇAS DE UNIFORME N.º 1/2	2	9,60€	19,20€
BLUSÃO DE UNIFORME N.º 2	1	19,20€	19,20€
PASSADEIRA DE VÔO 3º ANO	2	3,00€	6,00€
TOTAL		244,40€	323,40€

Fonte: Adaptado da listagem de fardamento Academia da Força Aérea.

Quadro 40: DIF para aluno do 4º ano de ADMAER.

DESIGNAÇÃO DO ARTIGO	QUANT.	PREÇO UNIT.	VALOR FINAL
MEIAS DE LÃ	5	1,20€	6,00€
PEUGAS PRETAS	4	1,20€	4,80€
MEIAS DE EDUCAÇÃO FÍSICA	5	1,20€	6,00€
PASSADEIRA DE 4º ANO PANO	2	3,60€	7,20€
PASSADEIRA DE 4º ANO SINTÉTICA	1	1,80€	1,80€
DISTINTIVO DE POSTO ESTRELAS	3	1,80€	5,40€
PASSADEIRA DE VÔO 4º ANO	2	3,00€	6,00€
TOTAL		13,80€	37,20€

Fonte: Adaptado da listagem de fardamento Academia da Força Aérea.

Quadro 41: DIF para aluno do 5º ano de ADMAER.

DESIGNAÇÃO DO ARTIGO	QUANT.	PREÇO UNIT.	VALOR FINAL
CAMISA AZUL DE MANGA COMPRIDA	2	9,00€	18,00€
CAMISA AZUL DE MEIA MANGA MOD. B	2	8,40€	16,80€
MEIAS DE LÃ	5	1,20€	6,00€
PEUGAS PRETAS	4	1,20€	4,80€
CALÇÃO DE DESPORTO	1	4,20€	4,20€
CAMISOLA DE DESPORTO	1	7,00€	7,00€
FATO DE TREINO	1	13,20€	13,20€
MEIAS DE EDUCAÇÃO FÍSICA	5	1,20€	6,00€
PASSADEIRA DE ASPIRANTE DE PANO	2	3,60€	7,20€
PASSADEIRA DE ASPIRANTE SINTÉTICA	1	1,80€	1,80€
BIVAQUE/BOINA	1	3,60€	3,60€
CALÇA UNIFORME N.º1/2	1	9,60€	9,60€
GRAVATA (P.MASCULINO)	1	1,80€	1,80€
PASSADEIRA DE VÔO ASPIRANTE	2	3,00€	6,00€
TOTAL		68,80€	106,00€

Fonte: Adaptado da listagem de fardamento Academia da Força Aérea.

APÊNDICE M: Programa de Tiro para a Formação de Alunos de ADMIL

Quadro 42: Programa de tiro para a formação de alunos de ADMIL.

Material / /Armamento	Tabela ou ficha	Munições		Executantes
		Tipo	Taxa	
Esp. Aut G3	Grupamento	5,56 mm HV	25 a 40 H	1º Ano
	Confirmação	7,62 mm N	20 H	
	Adaptação 100 m		15/25 H	
	Adaptação 200 m		15/ H	
	Adaptação 300 m		15/ H	
	Manutenção		20/ H	3º e 4º Anos
	Exercícios de Campo	7,62 mm S	50/ H	1º, 2º, 3º, 4º Anos
	Tiro instintivo	7,62 mm N	20/H	2º Ano
	Tiro Combate Ofensivo individual	7,62 mm N	20/H	3º Ano
	Tiro Combate Ofensivo Colectivo	7,62 mm N	20/H	3º e 4º Anos
ML HK 21	Adaptação	7,62 mm N	31/ H	2º Ano
Pistola	Adaptação / Precisão	9 mm	18/36 H	3º Ano
	Adap/Tiro Pontaria Instintiva		24/ H	
	Manutenção		18/36 H	4º Ano
	Prova de Patrulhas			
PMetr	Adaptação	9 mm	22/ H	4º Ano
	Prova de Patrulhas			
Granadas de Mão	Lançamento	Gran Mão Of	1/ H	1º Ano
	Lançamento	Gran Mão Of Exerc	1/ H	
	Exercícios de Campo	Gran Mão Fumos	50	1º, 2º, 3º, 4º Anos

Fonte: Adaptado do Plano de Tiro do Exército – Formação de Oficiais AM.

APÊNDICE N: Custos com Munições de ADMIL e ADMAER

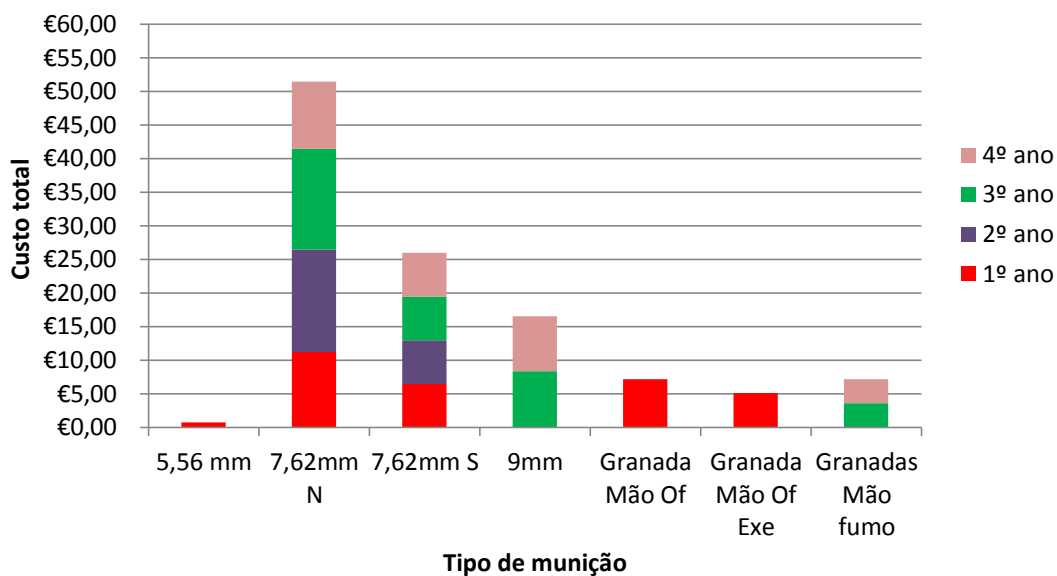


Figura 8: Custo com munições do aluno de ADMIL

Fonte: Elaboração própria.

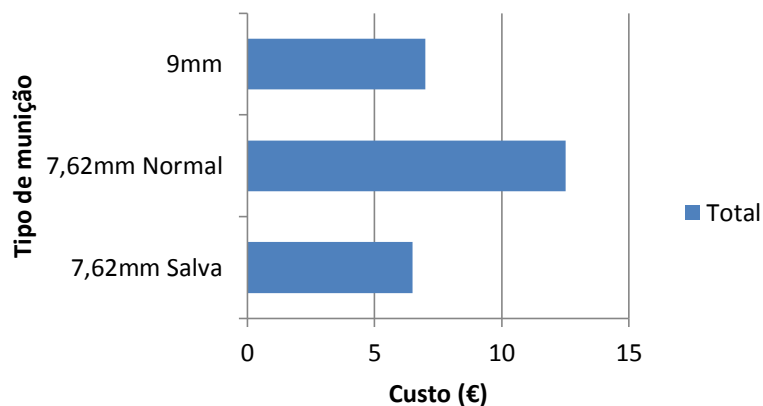


Figura 9: Custo com munições do aluno de ADMAER

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE O: Custos de Alimentação de ADMIL, AN e ADMAER

Quadro 43: Custo de alimentação por aluno de ADMIL (1º - 4º anos).

Atividade normal	Percentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	100	167	158,98
2ª Refeição	100	167	713,09
3ª Refeição	80	167	570,47
Suplemento Noturno	80	167	133,6
			Total: 1.576,14€
Fins- de- semana	Percentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	10	83	7,8
2ª Refeição	10	83	35,44
3ª Refeição	10	83	35,44
			Total:78,68€
Época de exames	Percentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	20	32	6,02
2ª Refeição	20	32	27,33
3ª Refeição	10	32	13,66
			Total: 47,01€
Blocos de Formação Militar	Percentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	100	18	16,92
2ª Refeição	100	18	76,86
3ª Refeição	100	18	76,86
Ração de Combate	100	6	62,76
Suplemento da Ração de Combate	100	6	6,18
Suplemento de esforço violento	100	24	50,4
			Total: 289,98€

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 44: Custo de alimentação por aluno de ADMIL (TPO).

Atividade normal	Porcentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	100	147	138,18
2ª Refeição	100	147	627,69
3ª Refeição	80	147	502,15
			Total: 1268,02€
Fins- de- semana	Porcentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	10	93	8,74
2ª Refeição	10	93	39,71
3ª Refeição	10	93	39,71
			Total: 88,16€
TIA	Porcentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	25	69	16,22
2ª Refeição	25	69	73,66
3ª Refeição	20	69	58,93
Suplemento Noturno	20	69	13,8
			Total: 162,61€

Fonte: Elaboração própria.

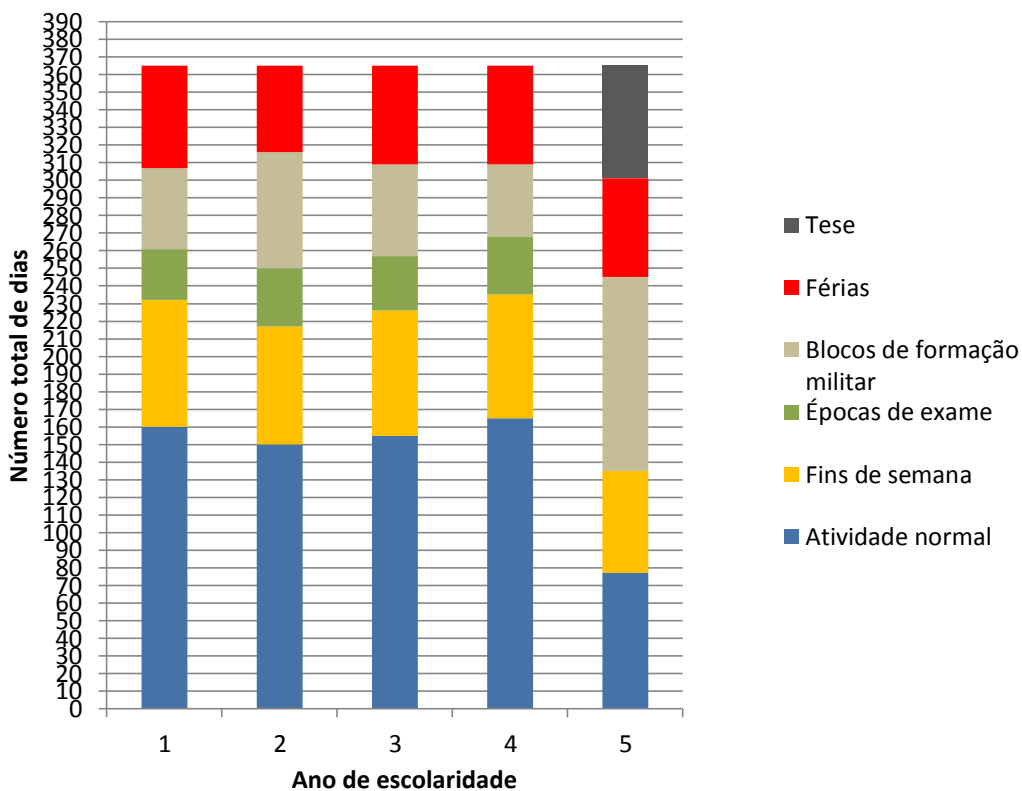


Figura 10: Total de dias por atividades e ano de escolaridade do aluno de AN.

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 45: Custo de alimentação por aluno de AN (1º ano).

Atividade normal	Percentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	100	160	150,4
2ª Refeição	100	160	683,2
3ª Refeição	80	160	546,56
Suplemento Noturno	80	160	128
			Total: 1508,16
Fins- de- semana	Percentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	10	72	6,77
2ª Refeição	10	72	30,74
3ª Refeição	10	72	30,74
			Total: 68,25
Época de exames	Percentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	20	29	5,45
2ª Refeição	20	29	24,77
3ª Refeição	10	29	12,38
			Total: 42,6
BFM	Percentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	100	45	42,3
2ª Refeição	100	45	192,15
3ª Refeição	100	45	192,15
Ração de Combate	100	1	10,46
Suplemento da Ração de Combate	100	1	1,03
Suplemento de esforço violento	100	45	94,5
			Total: 532,59

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 46: Custo de alimentação por aluno de AN (2º ano).

Atividade normal	Percentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	100	150	141
2ª Refeição	100	150	640,5
3ª Refeição	80	150	512,4
Suplemento Noturno	80	150	120
			Total: 1413,9
Fins- de- semana	Percentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	10	67	6,3
2ª Refeição	10	67	28,61
3ª Refeição	10	67	28,61
			Total: 63,52
Época de exames	Percentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	20	33	6,2
2ª Refeição	20	33	28,18
3ª Refeição	10	33	14,09
			Total: 48,47
BFM	Percentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	100	65	61,1
2ª Refeição	100	65	277,55
3ª Refeição	100	65	277,55
Ração de Combate	100	1	10,46
Suplemento da Ração de Combate	100	1	1,03
Suplemento de esforço violento	100	65	136,5
			Total: 764,19

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 47: Custo de alimentação por aluno de AN (3º ano).

Tipo de Refeição	Percentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	100	155	145,7
2ª Refeição	100	155	661,85
3ª Refeição	80	155	529,48
Suplemento Noturno	80	155	124
			Total: 1461,03
Tipo de Refeição	Percentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	10	71	6,67
2ª Refeição	10	71	30,32
3ª Refeição	10	71	30,32
			Total: 67,31
Tipo de Refeição	Percentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	20	31	5,83
2ª Refeição	20	31	26,47
3ª Refeição	10	31	13,24
			Total: 45,54
Tipo de Refeição	Percentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	100	51	47,94
2ª Refeição	100	51	217,77
3ª Refeição	100	51	217,77
Ração de Combate	100	1	10,46
Suplemento da Ração de Combate	100	1	1,03
Suplemento de esforço violento	100	51	107,1
			Total: 602,07

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 48: Custo de alimentação por aluno de AN (4º ano).

Atividade normal	Percentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	100	165	155,1
2ª Refeição	100	165	704,55
3ª Refeição	80	165	563,64
Suplemento Noturno	80	165	132
			Total: 1555,29
Fins- de- semana	Percentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	10	70	6,58
2ª Refeição	10	70	29,89
3ª Refeição	10	70	29,89
			Total: 66,36
Tipo de Refeição	Percentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	20	33	6,2
2ª Refeição	20	33	28,18
3ª Refeição	10	33	14,09
			Total: 48,47
Tipo de Refeição	Percentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	100	40	37,6
2ª Refeição	100	40	170,8
3ª Refeição	100	40	170,8
Ração de Combate	100	1	10,46
Suplemento da Ração de Combate	100	1	1,03
Suplemento de esforço violento	100	40	84
			Total: 474,69

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 49: Custo de alimentação por aluno de AN (5º ano).

Tipo de Refeição	Porcentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	100	77	72,38
2ª Refeição	100	77	328,79
3ª Refeição	80	77	263,03
Suplemento Noturno	80	77	61,6
			Total: 725,8
Tipo de Refeição	Porcentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	10	58	5,45
2ª Refeição	10	58	24,77
3ª Refeição	10	58	24,77
			Total: 54,99
Tipo de Refeição	Porcentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	25	64	15,04
2ª Refeição	25	64	68,32
3ª Refeição	20	64	54,66
Suplemento Noturno	20	64	12,8
			Total: 150,82
Tipo de Refeição	Porcentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	100	110	103,4
2ª Refeição	100	110	469,7
3ª Refeição	100	110	469,7
Ração de Combate	100	0	0
Suplemento da Ração de Combate	100	0	0
Suplemento de esforço violento	100	110	231
			Total: 1.273,8

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 50: Custo de alimentação por aluno de ADMAER (1º - 4º anos).

Atividade normal	Percentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	100	183	172,02
2ª Refeição	100	183	781,41
3ª Refeição	80	183	625,13
Suplemento	80	183	146,4
			Total: 1724,96
Fins- de- semana	Percentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	10	75	7,05
2ª Refeição	10	75	32,03
3ª Refeição	10	75	32,03
			Total: 71,11
Época de exames	Percentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	20	30	5,64
2ª Refeição	20	30	25,62
3ª Refeição	10	30	25,62
			Total: 56,88
BFM	Percentagem (%)	Dias	Custo (€)
Ração de Combate	100	5	52,3
Suplemento da Ração de Combate	100	5	5,15
			Total: 57,45

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 51: Custo de alimentação por aluno de ADMAER (5º - 6º anos).

Atividade normal	Percentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	100	183	172,02
2ª Refeição	100	183	781,41
3ª Refeição	80	183	625,13
Suplemento	80	183	146,4
			Total: 1724,96
Fins- de- semana	Percentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	10	75	7,05
2ª Refeição	10	75	32,03
3ª Refeição	10	75	32,03
			Total: 71,11
Época de exames	Percentagem (%)	Dias	Custo (€)
1ª Refeição	20	30	5,64
2ª Refeição	20	30	25,62
3ª Refeição	10	30	25,62
			Total: 56,88

Fonte: Elaboração própria.

**APÊNDICE P: Mapas de Execução Orçamental da AM, EN e AFA
(2011/2015)**

Quadro 52: Mapa de execução orçamental da AM.

Rúbricas	Ano 2011 (€)	Ano 2012 (€)	Ano 2013 (€)	Ano 2014 (€)	Ano 2015 (€)	Média (€)	Costo unitário anual (€)
Combustíveis e lubrificantes	27.707,76	7.990,73	15.938,46	17.390,36	6.148,99	15.035,26	25,12
Limpeza e higiene	29.950,00	54.748,19	25.119,23	9.532,37	22.867,88	28.443,53	47,52
Alimentação-Refeições confeccionadas	0	1.232,21	0	2.036,78	0	653,80	1,09
Alimentação-Gêneros p' confeccionar	0	1.370,26	0	0	0	274,05	0,46
Vestuário e artigos pessoais	0	113,82	0	0	219,18	66,60	0,11
Material de escritório	25.618,99	24.429,47	9.345,25	33.847,42	20.864,40	22.821,11	38,12
Material de consumo clínico	0	0,00	0	872,87	0	174,57	0,29
Outro material-peças	0	0,00	0	0	652,71	130,54	0,22
Material de transporte-peças	2.733,82	3.737,94	1.300,00	0	0	1.554,35	2,60
Prêmios, condecorações e ofertas	14.900,65	7.491,22	11.665,12	3.399,42	6.005,88	8.692,46	14,52
Ferramentas e utensílios	0	0,00	0,00	0,00	4.015,77	803,15	1,34
Livros e documentação técnica	641,53	2.027,44	6.270,29	6.979,12	8.295,13	4.842,70	8,09
Artigos honoríficos e de decoração	0	0	0	1.396,31	1.443,19	946,50	1,58
Outros bens	31.249,00	80.662,18	48.431,67	51.698,26	33.546,47	49.157,52	82,12
Encargos das instalações	384.706,21	429.131,90	391.947,66	416.600,20	534.953,87	431.467,97	720,80
Limpeza e higiene	65.406,65	56.014,68	209.577,12	241.453,42	268.699,42	168.230,06	281,04
Conservação de bens	19.502,45	23.477,12	128.671,26	135.370,54	16.766,85	64.745,64	108,16
Acessos à internet	2.226,15	2.484,40	0	3.852,41	3.142,86	2.141,16	3,58
Comunicações fixas de dados	0	4.057,34	818,76	679,98	5.049,43	2.121,10	3,54
Comunicações fixas de voz	19.494,15	9.672,48	3.473,96	3.388,88	1.250,44	7.455,98	12,46
Comunicações móveis	9.114,43	5.786,35	3.714,66	5.104,21	3.190,83	5.382,10	8,99
Transportes	11.451,18	13.284,53	6.182,87	10.481,30	9.686,45	10.217,27	17,07
Seguros-Outras	1.187,24	1.575,55	0	1.683,88	1.602,00	1.209,73	2,02
Deslocações e estadas	7.000,27	6.377,98	6.073,48	20.145,32	4.932,70	8.905,95	14,88
Formação - Outras	955.983,31	1.018.660,33	951.324,02	495.202,53	730.652,10	830.364,46	1387,18
Publicidade	5.176,17	1.326,20	8.970,70	2.236,10	4.537,65	4.449,36	7,43
Assistência técnica - Outras	56.702,78	49.560,83	31.933,43	49.769,56	43.860,58	46.365,44	77,46
Outros	0	0	0	412,48	58.545,41	18.985,96	31,72
Utilização de infra-estruturas de transportes	4.663,89	3.697,92	3.032,95	6.240,05	4.377,46	4.402,27	7,35
Outros serviços	102.669,97	77.694,86	77.601,85	47.449,09	12.755,06	63.634,17	106,30
Eq administrativo-Admin Central-Estado-Outros	4.476,88	0,00	0,00	0,00	878,22	1.071,02	1,79
Combustíveis e lubrificantes	39.153,86	19.590,29	16.471,49	0,00	2.369,44	15.505,02	25,90
Limpeza e higiene	5.000,00	26.550,72	20.589,97	2.640,74	7.640,36	11.284,17	18,85
Alimentação-Refeições confeccionadas	4.969,31	8.503,84	2.576,34	7.237,38	11.474,95	6.940,18	11,59
Alimentação-Gêneros p' confeccionar	5.000,00	1.160,17	678,19	954,59	0	1.558,19	2,60
Material de escritório	13.732,00	20.852,02	8.569,66	1.402,20	12.915,41	11.494,26	19,20
Material de transporte-peças	0	0,00	344,99	0	0	69,00	0,12
Prêmios, condecorações e ofertas	0	4.943,37	12.162,02	2.198,88	6.777,45	5.216,34	8,71
Ferramentas e utensílios	0	0,00	0,00	0,00	1.169,36	233,87	0,39
Livros e documentação técnica	0	0,00	5.580,97	620,00	108,71	1.261,76	2,11
Outros bens	35.635,93	19.849,94	139.838,74	16.885,84	24.315,43	47.305,18	79,03
Encargos das instalações	216.577,61	82.189,99	196.351,44	112.897,84	180.402,69	157.683,91	263,42
Limpeza e higiene	42.210,82	42.625,02	72.439,19	15.816,51	65.376,96	47.693,70	79,68
Conservação de bens	0	35.834,00	33.164,71	208.479,12	113.123,38	78.120,24	130,50
Acessos à internet	0	867,02	3.114,29	721,68	1.268,30	1.182,26	1,98
Comunicações fixas de dados	0	514,18	2.926,12	4.008,31	1.330,51	1.755,82	2,93
Comunicações fixas de voz	0	920,62	0,00	854,64	563,60	467,77	0,78
Comunicações móveis	0	4.955,16	681,44	0,00	2.056,60	1.538,64	2,57
Transportes	0	5.032,65	6.998,76	0,00	4.147,01	3.235,68	5,41
Seguros-Outras	0	0,00	1.584,68	598,37	245,16	485,64	0,81
Deslocações e estadas	0	7.870,62	0	3.582,64	2.714,05	2.733,46	4,57
Formação - Outras	93.897,21	89.576,81	16.912,64	66.256,07	365.770,19	126.482,42	211,30
Publicidade	0	0,00	0,00	491,59	2.177,47	533,81	0,89
Assistência técnica - Outras	0	14.119,45	8.736,88	4.467,92	13.097,11	8.084,11	13,51
Outros	0	0,00	0,00	0,00	25.265,96	5.053,19	8,44
Utilização de infra-estruturas de transportes	0	0	1.283,6	68,14	2.676,50	1.007,06	1,68
Outros serviços	46.609,11	7.869,27	17.326,80	3.931,96	47.847,13	24.734,81	41,32
Impostos e taxas	0	0,00	112.144,82	0	0	22.428,96	37,47
Eq informática-Admin Central-Estado-Hardware Comum	694,40	585,44	112.144,82	295.736,60	60.966,82	76.021,63	127,00
Software inform Administ Central-Estado-Comun	0	0	3362,99	10.852,99	36.417,32	12.658,33	21,15
Eq administrativo-Admin Central-Estado-Outros	0	0,00	0	7.973,51	1.739,10	1.942,52	3,24
Ferramentas Utensílios - Adm Central - Estado	0	0,00	0	578,10	3.365,89	788,80	1,32
Outros investimentos - Adm Central Estado	23.949,72	9.857,56	88579,68	0	0	20.477,39	34,21
Totais:	36.667,04	38.726,33	45.999,22	36.236,75	44.485,43	40.422,95	637,61

Quadro 53: Mapa de Execução Orçamental da EN.

Rubrica	Ano 2011 (€)	Ano 2012 (€)	Ano 2013 (€)	Ano 2014 (€)	Ano 2015 (€)	Média (€)	Custo Unitário Anual (€)
Outros abonos em numerário ou espécie	11.624,47	18.000,00	17.611,32	20.616,26	21.632,22	17.886,85	94,69
Combustíveis e lubrificantes	800	15.800,00	800	1.232,13	1.266,93	3.979,81	21,06
Limpeza e higiene	116.039,98	80.998,99	30.496,20	21.249,96	15.995,13	52.956,05	280,19
Vestuário e artigos pessoais	57.000,00	44.000,00	51.599,57	22.996,42	10.948,89	37.308,98	197,40
Material de escritório	32.912,00	32.799,99	27.999,99	27.623,39	16.948,43	27.656,76	146,33
Material de transporte-peças	8.742,00	13.800,00	23.999,99	25.499,99	16.949,97	17.798,39	94,17
Material de consumo hoteleiro	8.633,98	18.399,82	8.000,00	9.999,76	8.497,23	10.706,16	56,65
Outro material-peças	0,00	5.999,90	0	8.998,47	5.996,73	4.199,02	22,22
Prémios, condecorações e ofertas	8.353,00	9.496,61	23.799,99	16.991,62	11.047,82	13.937,81	73,75
Ferramentas e Utensílios	0,00	0,00	0	4.246,20	3.400,00	1.529,24	8,09
Livros e documentação técnica	8.767,25	7.000,00	9.987,62	5.948,51	4.243,61	7.189,40	38,04
Material de educação, cultura e recreio	8.699,99	3.498,49	27.849,98	2.550,00	2.549,08	9.029,51	47,78
Outros bens	74.127,00	85.240,00	47.999,99	66.299,01	51.200,00	64.973,20	343,77
Encargos das instalações	29.014,83	45.000,00	128.726,12	109.033,77	110.000,00	84.354,94	446,32
Limpeza e higiene	145.560,96	201.247,08	225.000,00	202.654,28	196.394,37	194.171,34	1.027,36
Conservação de bens	57.950,00	121.500,00	89.999,99	123.718,28	77.995,79	94.232,81	498,59
Locação de outros bens	8.245,00	0	0	0	0	1.649,00	8,72
Comunicações fixas de voz	7.020,00	7.900,00	4.223,75	3.473,91	4.656,71	5.454,87	28,86
Comunicações móveis	1.957,85	4.400,00	5.980,33	3.018,97	4.991,66	4.069,76	21,53
Out Serv Comunicações	504,33	0	0	0	0	100,87	0,53
Transportes	7.651,00	8.000,00	7.689,26	5.720,56	5.757,94	6.963,75	36,85
Seguros-Outras	0,00	0,00	0	2.411,56	2.434,09	969,13	5,13
Deslocações e estadas	19.088,00	10.494,00	10.251,96	12.469,21	10.141,19	12.488,87	66,08
Formação - Outras	1.096.470,00	695.450,00	733.055,32	375.111,55	348.625,00	649.742,37	3.437,79
Assistência técnica - Outros	125.263,99	118.946,00	99.000,00	44.644,57	30.525,47	83.676,01	442,73
Outros	16.581,00	5.443,05	6.500,00	10.199,90	7.798,63	9.304,52	49,23
Utilização de infraestruturas de transportes	0,00	0,00	0	1.489,96	3.823,00	1.062,59	5,62
Outros serviços	24.957,00	22.978,40	22.749,98	40.699,28	30.073,78	28.291,69	149,69
Eq administrativo-Admin Central-Estado-Outros	30.749,00	0	0	2.700,00	0	6.689,80	35,40
Ferramentas Utensílios - Adm Central - Estado	2.586,00	0	0	0	0	517,20	2,74
Conservação de bens	0,00	0	87.178,38	55.203,99	55.173,73	39.511,22	209,05
Eq informática-Admin Central-Estado-Outros	30.000,00	16.422,82	23.190,00	28.712,46	41.170,74	27.899,20	147,61
Software inform-Administ Central-Estado-Outros	11.999,97	3.518,62	4.799,95	3.520,69	7.407,49	6.249,34	33,07
Eq administrativo-Admin Central-Estado-Outros	11.999,81	6.722,26	9.414,99	13.135,59	32.921,50	14.838,83	78,51
Eq Básico-Admin Central-Estado-Outros	19.999,99	14.404,41	9.241,00	8.831,99	10.047,33	12.504,94	66,16
Ferramentas Utensílios - Adm Central - Estado	4.375,00	0	1.693,71	1.839,34	1.825,86	1.946,78	10,30
Outros investimentos - Adm Central Estado	10.000,00	1.198,94	2.877,00	2.943,10	2.506,89	3.905,19	20,66
Total:	1.997.673,40	1.618.659,38	1.741.716,39	1.285.784,68	1.154.947,21	42.155,57	8.252,61

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 54: Mapa de execução orçamental da AFA.

Rúbricas							
Subsídio de refeição	0	0	1.191,33	575,13	0	353,29	1,53
Ajudas de custo	6.000,00	6.123,97	3.172,30	8.388,90	6.023,26	5.941,69	25,72
Encargos com a saúde	1.329,14	0	0	0	0	265,83	1,15
Encargos com saúde - Outros	0	1.614,75	189,91	-41,38	0	369,21	1,6
Encargos com saúde - Outros - Anos Anteriores	0	26,52	0	0	0	5,30	0,02
Matérias-primas e subsidiária	8.399,88	7.078,75	12.199,08	8.721,87	19.553,00	11.190,64	48,44
Combustíveis e lubrificantes	1.519,99	825,53	1.918,73	466,63	1.248,76	1.195,93	5,18
Limpeza e higiene	19.905,00	23.664,78	27.500,00	26.375,82	26.899,12	24.868,54	107,66
Vestúrio e artigos pessoais	6.004,86	2.254,00	1.299,98	1.842,93	2.230,24	2.726,40	11,8
Material de escritório	43.730,55	40.666,06	28.159,70	27.807,70	23.982,31	32.869,26	142,29
Material de consumo hoteleiro	9.390,79	10.296,92	9.599,98	18.140,76	15.658,74	12.617,44	54,62
Outro material peças	50.425,99	63.974,36	52.559,91	86.081,91	115.456,00	73.639,63	318,78
Premios, condecorações e ofertas	12.850,00	11.805,00	8.449,99	4.968,75	14.212,83	10.457,31	45,27
Ferramentas e utensílios	2.250,00	1.018,68	4.499,08	2.309,60	1.194,94	2.254,46	9,76
Artigos honoríficos e de decoração	4.499,99	4.672,99	15.465,55	3.497,67	5.144,54	6.656,15	28,81
Material de educação, cultura e recreio	109.284,64	82.531,74	62.474,72	67.182,99	77.962,70	79.887,36	345,83
Material de educação, cultura e recreio-Anos Anter	0	1.302,00	22.908,83	0	0	4.840,57	20,95
Outros bens	52.592,63	52.551,02	0	60.860,71	57.971,72	44.795,22	193,92
Encargos das instalações	0,00	81.085,85	85.938,01	166.252,40	137.318,34	94.114,92	407,42
Limpeza e higiene	146.596,59	150.834,57	142.649,82	155.782,56	213.976,47	161.968,00	701,16
Conservação de bens	346.701,82	501.931,01	563.847,81	445.061,92	568.800,25	445.268,57	1927,37
Locação de outros bens	6.396,00	14.866,76	36.043,44	19.917,89	25.104,91	20.465,80	88,6
Acessos à internet	978,07	215,37	863,46	1.705,38	2.107,63	1.373,98	5,08
Comunicações fixas de voz	677,51	54,81	42,7	0	0	155,00	0,67
Comunicações móveis	1.494,27	358,78	764,29	479,98	492,46	718,96	3,11
Comunicações móveis-Anos Anteriores	0,00	0	12,8	0	0	2,56	0,01
Transportes	23.795,00	23.053,52	26.999,73	24.499,98	24.430,99	24.955,85	108,03
Representação dos serviços	29.999,74	22.625,72	20.257,98	13.000,00	18.999,12	20.976,51	90,81
Seguros-Outras	0,00	495,85	5.208,82	5.412,95	3.295,02	2.082,53	9,02
Deslocações e estadas	2.401,01	3.799,68	2.628,69	4.993,81	3.393,04	3.443,25	14,91
Formação - Outras	1.163.590,31	986.512,99	1.052.045,85	706.773,36	614.113,59	904.607,22	3916,04
Formação - Outras - Anos Anteriores	0,00	0,00	4.879,63	200	0	1.015,93	4,4
Publicidade	0,00	1.899,20	0	0	0	379,84	1,64
Assistência técnica - Outros	36.700,00	28.513,91	17.018,26	13.781,80	14.364,83	22.035,76	95,39
Outros	19.969,96	54.471,38	48.971,85	58.465,78	54.311,99	47.238,19	204,49
Outros trab.esp - Outros - Anos anteriores	24,38	0	0	0	0	4,88	0,02
Utilização de infra-estruturas de transportes	106,1	5.489,00	27,15	5.148,14	1.579,35	2.489,95	10,69
Serviços de saúde	0	0,00	0	0,00	9.600,00	1.920,00	8,31
Outros serviços	14.571,78	87.316,88	80.101,30	84.236,03	112.322,10	75.709,62	327,25
TC-Famílias-Outras	0,00	1.577,70	2.972,48	2.557,05	811,71	1.583,79	6,86
Activos incorpóreos	6.121,37	4.279,54	5.198,00	5.123,86	3.331,18	4.810,79	20,83
Eq informática-Admin Central-Estado-Outros	5.668,02	7.509,22	33.384,66	1.452,10	4.549,61	10.508,72	45,49
Software e inform-Administ Central-Estado-Outros	1.194,77	7.408,00	0	3.002,75	3.242,34	2.969,57	12,86
Eq administrativo-Admin Central-Estado-Outros	72.589,74	34.797,49	0	59.052,74	24.409,99	42.169,99	182,55
Eq Básico-Admin Central-Estado-Outros	100.000,00	2.638,09	2.020,32	15.810,19	2.324,70	24.558,66	106,31
Ferramentas Utensílios - Adm Central - Estado	6.796,33	1.349,97	4.391,29	2.803,56	1.742,49	3.416,73	14,79
Investimentos militares - Adm Central Estado	2.952,00	18.265,50	0	0	954	4.434,30	19,19
Ajudas de custo	9.774,24	44.220,75	18.608,94	16.430,72	11.549,98	20.116,93	87,09
Matérias-primas e subsidiária	0,00	3.301,24	2.285,05	1.785,00	4.120,75	2.298,41	9,95
Combustíveis e lubrificantes	399,86	624,36	85,92	185,14	276,14	314,28	1,36
Alimentação-Gêneros pº confeccionar	0	0,00	1.150,00	0	0	230,00	0,99
Vestúrio e artigos pessoais	0	5.195,52	4.605,12	3.865,89	3.211,41	3.375,59	14,61
Material de escritório	734,57	0	0	0	0	346,91	1,46
Material de consumo hoteleiro	0	2.220,00	2.399,20	992,52	0	1.122,34	4,86
Outro material peças	85.368,96	102.718,94	70.632,60	79.882,58	18.927,30	71.506,08	309,55
Premios, condecorações e ofertas	1.107,00	0	0	0	0	221,40	0,96
Mercadorias para a venda	0,00	0	5.769,93	0	0	1.153,99	4,99
Ferramentas e utensílios	3.826,96	1.150,28	365,37	812,4	91,33	1.249,27	5,4
Material de educação, cultura e recreio	16.446,94	3.357,13	13.373,11	358	849,32	6.876,90	29,77
Outros bens	11.331,82	27.409,69	15.829,93	3.284,37	4.065,90	12.383,94	53,61
Conservação de bens	164.599,65	54.345,00	0	187.029,00	30.879,89	87.450,71	378,37
Comunicações móveis	0	0,00	0	694,64	-814,02	301,73	1,31
Transportes	4.903,35	1.998,01	0	0,00	0	1.380,27	5,98
Representação dos serviços	3.203,81	0	0	0	0	640,76	2,77
Deslocações e estadas	3.845,21	18.484,29	16.827,96	20.427,77	4.394,94	12.786,03	55,39
Formação - Outras	484,87	5.002,06	18.056,80	7.803,30	10.200,33	8.309,47	35,97
Outros serviços	0	37,71	0	5.211,61	4.703,05	1.990,47	8,62
Software inform-Administ Central-Estado-Outros	0	1.465,52	0	0	0	293,10	1,27
Eq informática-Admin Central-Estado-Outros	9.996,50	0	0	37.746,53	0	9.548,61	41,34
Eq administrativo-Admin Central-Estado-Outros	6.782,79	0	3.605,12	0	836,4	2.244,86	9,72
Eq Básico-Admin Central-Estado-Outros	12.231,72	420,21	0	43.976,09	0	11.325,60	49,03
Ferramentas Utensílios - Adm Central - Estado	0	3.022,11	0	0	0	604,42	2,62
Investimentos militares - Adm Central Estado	0	25.290,03	0	0	0	5.058,01	21,9
Total:	2.654.646,48	2.671.820,71	2.359.445,16	2.521.220,54	2.808.038,03		10.885,60

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE Q: Custos de Imobilizado da AM

Quadro 55: Custos de imobilizado da AM.

Designação	Ano da obra	Valor adjudicado c/IVA (€)	Porcentagem de depreciação (%)	Depreciação anual (€)	Ano atual - Ano de construção	Valor que falta depreciar (€) (valor total - total das depreciação anual)	Depreciação de 5 anos (€)	Custo Unitário (€)
Edifício de alojamento de alunos - bloco A - 1ª Fase	1992	2.135.819,47	0,05	106.790,97	24	0	0,00	0
Construção Edifício p/Biblioteca	1999	223.470,79	0,02	4.469,42	17	147.490,65	22.347,08	37,18
Construção Edifício p/Biblioteca - 2ª parte	2000	145.742,08	0,02	2.914,84	16	99.104,64	14.574,21	24,25
Construção de edifício A, Lab. E Dep. De ensino - 1ª parte	2000	722.799,34	0,02	14.455,99	16	491.503,50	72.279,93	120,27
Construção Edifício p/Biblioteca - 3ª parte	2001	10.598,48	0,02	211,97	15	7.418,93	1.059,85	1,76
Construção de edifício A (Lab. E Dep. De ensino) - 2ª parte	2001	1.664.212,06	0,02	33.284,24	15	1.164.948,44	166.421,21	276,91
Empreitada de construção de edifício A (Lab. E Dep. De ensino) - Conclusão	2002	1.724.561,03	0,02	34.491,22	14	1.241.683,94	172.456,10	286,95
Construção do edifício B e C - Apoio ao ensino e aulas indeferenciadas	2002	67.378,55	0,02	1.347,57	14	48.512,56	6.737,86	11,21
Construção de edifício A (Lab. E Dep. De ensino) - Ligação às redes gerais de infraestruturas	2002	114.935,44	0,02	2.298,71	14	82.753,52	11.493,54	19,12
Construção do edifício B e C - Apoio ao ensino e aulas indeferenciadas (conclusão)	2003	2.977.611,47	0,02	59.552,23	13	2.203.432,49	297.761,15	495,44
Construção do edifício B e C - Apoio ao ensino e aulas indeferenciadas - Realinhamento do coletor de águas residuais e pluviais	2003	66.668,62	0,02	1.333,37	13	49.334,78	6.666,86	11,09
Construção do edifício B e C - Apoio ao ensino e aulas indeferenciadas - Execução dos ramais de ligação do quarteirão às infraestruturas gerais	2003	104.130,95	0,02	2.082,62	13	77.056,90	10.413,10	17,33
Construção do Auditório 2 (estrutura)	2004	112.988,51	0,02	2.259,77	12	85.871,27	11.298,85	18,8
Construção do edifício do aluno	2005	2.999.371,05	0,05	149.968,55	11	1.349.716,97	749.842,76	1247,66
Construção do edifício do auditório	2005	2.946.400,47	0,02	58.928,01	11	2.298.192,37	294.640,05	490,25
Construção do 2º bloco de alojamentos - corpo 1 (estrutura)	2006	649.639,85	0,05	32.481,99	10	324.819,93	162.409,96	270,23
Construção do edifício da direção de ensino	2006	1.098.293,53	0,02	21.965,87	10	878.634,82	109.829,35	182,74
Construção do 2º bloco de alojamentos - corpo 1 - conclusão	2009	2.396.795,28	0,05	119.839,76	7	1.557.916,93	599.198,82	997
								Total: 4.508,19€

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE R: Custos de Vencimentos de Oficiais, Sargentos, Praças e Civis da AM, EN e AFA

Quadro 56: Custos de vencimentos de Oficiais, Sargento, Praças e Civis da AM.

Categoria	N.º de Efetivos	RB (€)	SCM (€)	Vencimento total (€)	Despesa total (€)
Major- General	1	3.377,88	705,37	4.083,25	4.083,25
Coronel	10	2.797,67	589,47	3.387,14	33.871,40
Tenente- Coronel	15	2.460,19	522,09	2.982,28	44.734,20
Major	12	2.170,90	464,38	2.635,28	31.623,36
Capitão	31	1.881,57	406,69	2.288,26	70.936,06
Tenente	13	1.489,28	328,47	1.817,75	23.630,75
Alferes	1	1.336,98	298	1.634,98	1.634,98
Sargento- Mor	1	1.881,57	406,69	2.288,26	2.288,26
Sargento- Chefe	8	1.736,88	377,87	2.114,75	16.918,00
Sargento Ajudante	19	1.540,05	338,61	1.878,66	35.694,54
1.º Sargento	9	1.336,98	298	1.634,98	14.714,82
2.º Sargento	2	1.241,67	279,09	1.520,76	3.041,52
2.º Furriel	4	789,54	188,95	978,49	3.913,96
1.º Cabo	9	738,05	178,65	916,70	8.250,30
2.º Cabo	7	683,13	167,67	850,80	5.955,60
Soldado	72	583,58	147,76	731,34	52.656,48
T.INF.ADJ.N3 E3	1	1.101,93	0	1.101,93	1.101,93
TEC.SUP. 3/4	1	1.556,98	0	1.556,98	1.556,98
ASS.TEC. 4/5	2	923,42	0	923,42	1.846,84
ASS.TEC. 6/7	1	1.012,68	0	1.012,68	1.012,68
ASS.TEC. 1/2	5	762,08	0	762,08	3.810,40
ASS.TEC. 2/3	2	799,84	0	799,84	1.599,68
ASS.TEC. 1	2	683,13	0	683,13	1.366,26
ASS.TEC. 01	1	683,13	0	683,13	683,13
ASS.TEC. 02	5	789,54	0	789,54	3.947,70
ASS.TEC. 03	2	837,60	0	837,60	1.675,20
ASS.TEC. 04	2	892,53	0	892,53	1.785,06
ASS.TEC. 05	1	944,02	0	944,02	944,02
ASS.TEC. 06	2	995,51	0	995,51	1.991,02
ASS.TEC. 09	1	1.149,99	0	1.149,99	1.149,99
ASS.TEC. 10	1	1.201,48	0	1.201,48	1.201,48
ASS.OPER. 2	1	532,08	0	532,08	532,08
ASS.OPER. 3/4	1	631,64	0	631,64	631,64
ASS.OPER. 5/6	1	700,29	0	700,29	700,29
ASS.OPER. 02	3	532,08	0	532,08	1.596,24
ASS.OPER. 05	4	683,13	0	683,13	2.732,52
ASS.OPER. 06	3	738,05	0	738,05	2.214,15
ASS.OPER. 07	1	789,54	0	789,54	789,54
ASS.OPER. 08	1	837,60	0	837,60	837,60
ASS.OPER. 09	1	892,53	0	892,53	892,53
ASS.OPER. 6/7	1	762,08	0	762,08	762,08
ASS.OPER. 2/3	2	549,25	0	549,25	1.098,50
ASS.OPER. 1/2	1	530,00	0	530,00	530,00
ASS. OPER. 7/8	2	808,81	0	808,81	1.617,62
ASS. OPER. 8/9	1	872,80	0	872,80	872,80
Total:					395.427,44

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 57: Custos de vencimentos de Oficiais, Sargento, Praças e Civis da EN.

Categoria	N.º de Efetivos	RB (€)	SCM (€)	Vencimento total (€)	Despesa total (€)
Vice- Almirante	1	3.822,77	794,35	4.617,12	4.617,12
Capitão de Mar e Guerra	11	2.797,67	589,47	3.387,14	37.258,54
Capitão de Fragata	16	2.460,19	522,09	2.982,28	47.716,48
Capitão- tenente	6	2.170,90	464,38	2.635,28	15.811,68
1.º Tenente	13	1.881,57	406,69	2.288,26	29.747,38
2.º Tenente	9	1.489,28	328,47	1.817,75	16.359,75
Subtenente	2	1.336,98	298	1.634,98	3.269,96
Aspirante-a-ofical	1	892,53	209,55	1.102,08	1.102,08
Sargento- mor	3	1.881,57	406,69	2.288,26	6.864,78
Sargento- chefe	4	1.736,88	377,87	2.114,75	8.459,00
Sargento- ajudante	26	1.540,05	338,61	1.878,66	48.845,16
1.º Sargento	32	1.336,98	298	1.634,98	52.319,36
2.º Sargento	3	1.241,67	279,09	1.520,76	4.562,28
Cabo	65	1.149,99	261,04	1.411,03	91.716,95
1.º Marinheiro	14	837,60	198,56	1.036,16	14.506,24
2.º Marinheiro	8	738,05	178,65	916,70	7.333,60
Assistente Técnica Administrativa	9	923,42	0	923,42	8.310,78
Enc. Ope.	1	1.101,93	0	1.101,93	1.101,93
Assistente Operacional Mecânico	1	683,13	0	683,13	683,13
Assistente Operacional Soldador	1	683,13	0	683,13	683,13
Assistente Operacional Carpinteiro	1	683,13	0	683,13	683,13
Assistente Operacional Pedreiro	1	683,13	0	683,13	683,13
Assistente Operacional Pintor	1	683,13	0	683,13	683,13
Assistente Operacional Serralheiro	2	683,13	0	683,13	1.366,26
Assistente Operacional Jardineiro	1	683,13	0	683,13	683,13
Assistente Operacional Aux. Adm.	8	683,13	0	683,13	5.465,04
Assistente Operacional Aux. Ser.	3	683,13	0	683,13	2.049,39
Assistente Operacional Copeir.	1	683,13	0	683,13	683,13
Assistente Operacional Emp. Mesa	4	683,13	0	683,13	2.732,52
Assistente Operacional Op. Lav.	4	683,13	0	683,13	2.732,52
Assistente Operacional Aux. Med.	1	683,13	0	683,13	683,13
Assistente Operacional Aux. Lim.	6	683,13	0	683,13	4.098,78
					Total: 423.812,62

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 58: Custos de vencimentos de Oficiais, Sargento, Praças e Civis da AFA.

Categoria	N.º de Efetivos	RB (€)	SCM (€)	Vencimento total (€)	Despesa total (€)
Major- General	1	3.377,88	705,37	4.083,25	4.083,25
Coronel	5	2.797,67	589,47	3.387,14	16.935,70
Tenente- Coronel	7	2.460,19	522,09	2.982,28	20.875,96
Major	2	2.170,90	464,38	2.635,28	5.270,56
Capitão	16	1.881,57	406,69	2.288,26	36.612,16
Tenente	11	1.489,28	328,47	1.817,75	19.995,25
Alferes	1	1.336,98	298,00	1.634,98	1.634,98
Sargento- Chefe	2	1.736,88	377,87	2.114,75	4.229,50
Sargento Ajudante	14	1.540,05	338,61	1.878,66	26.301,24
1.º Sargento	7	1.336,98	298,00	1.634,98	11.444,86
2.º Sargento	3	1.241,67	279,09	1.520,76	4.562,28
Cabo- Adjunto	8	837,60	198,56	1.036,16	8.289,28
1.º Cabo	7	738,05	178,65	916,70	6.416,90
2.º Cabo	2	683,13	167,67	850,80	1.701,60
Soldado	4	583,58	147,76	731,34	2.925,36
Assistente Técnica	3	762,08		762,08	2.286,24
Assistente Operacional	5	683,13		683,13	3.415,65
					Total: 176.980,77

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE S: Mapa Resumo das Entrevistas

Quadro 59: Mapa resumo das entrevistas.

Entrevistado	Data	Local	Formato	Realização	Justificação
#1 - TCor Eng Afonso	13-04-2016	AM Sede	Áudio	Realizada	
#2 - Cap ADMIL Brito	04-05-2016	DSSI	Áudio	Realizada	
#3 - Cap ADMIL Fontes	09-05-2016	SGMDN	Áudio	Realizada	

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE T: Transcrição das Entrevistas

Apêndice R.1: Entrevista ao Diretor do Curso de Engenharia Militar e do 1º Ano das Engenharias da Academia Militar

Entrevistado n.º: 1

Caraterização do Entrevistado

- 1.1 **Nome do Entrevistado:** Carlos Alberto Rocha Afonso
- 1.2 **Posto/ Função:** Tenente-Coronel Eng. / Diretor do Curso de Engenharia Militar e do 1º Ano das Engenharias da AM
- 1.3 **Local:** AM Sede
- 1.4 **Data:** 13/04/2016

Guião

1.5. De quem é actualmente a responsabilidade da construção de edifícios no Exército?

R.: *A construção dos edifícios é uma responsabilidade que atualmente pertence à Direcção de Imbolizados (DIE), antiga Direcção dos Serviços do Exército (DSE) e Direcção dos Serviços Fortificações e Obras do Exército (DSFOE). Presentemente todo o arquivo relativo à construção de edifícios encontra-se na Direcção supra mencionada.*

1.6. Quando elaboram um projeto é estimado algum mínimo de utilização?

Tecnicamente no projeto perspetivamos um horizonte de utilização do edifício em condições de conforto técnico para um determinado número de anos, ou seja, neste horizonte aquele edifício, ponte, viaduto ou um outro tipo de Imbolizado, é utilizada sem sofrer grandes influências nas condições de utilização.

Desde o ano passado a CMVM é a coordenadora nacional da avaliação imobiliária.

1.7. Atendendo às instalações da Academia Militar (AM Sede e AAMA) qual será a estimativa relativamente á data de construção?

Relativamente às instalações da AM Sede, os edifícios de internato começaram por ser edifícios de 2 pisos. Só mais tarde, foi acrescentado um 3º piso. Estamos a falar da construção inicial que seguramente tem mais de 100 anos, a ampliação do edifício realizou-se nos anos de 1940 a 1950 sensivelmente.

O último edifício a ser construído aqui na AM Sede foi a piscina e estamos a falar de meados dos anos 80. A construção da piscina foi demorada, ocorreu há cerca de 30 anos.

Por outro lado, os edifícios da AAMA são na sua grande maioria mais recentes, exceptuando os edifícios de Comando, o Refeitório, os Hangares onde fica o Picadeiro e o Ginásio. Os restantes, nomeadamente os edifícios de internato, o edifício do aluno, os edifícios das aulas indiferenciadas, os edifícios dos laboratórios, direcção de ensino e os auditórios são construções realizadas entre 2001 e 2006.

Apêndice R.2: Entrevista ao Consultor da Área Financeira do SIG**Entrevistado nº.: 2****Caraterização do Entrevistado****2.1. Nome do Entrevistado:** Rodrigo Garcia Gonçalves Brito**2.2. Posto/ Função:** Capitão ADMIL / Consultor da Área Financeira do SIG**2.3. Local:** Direcção de Serviços dos SI/TIC e SIG**2.4. Data:** 04/05/2016**Guião****2.5. Quando é que o módulo CO começou a ser implementado?**

A fase de implementação pode ser dividida em 5 etapas:

Etapa 1- Projeto piloto:

Esta etapa iniciou-se com o projeto de implementação em termos de Unidades tipo Regimentais nomeadamente a Escola Prática dos Serviços (EPS), Escola Prática de Artilharia (EPA) e Instituto dos Pupilos do Exército (IPE). Esta fase foi concluída com sucesso.

Etapa 2- Implementação a todo o dispositivo do Exército:

Posteriormente avançou-se para a definição do modelo global, sendo que nesse âmbito foram efetuados os seguintes trabalhos:

Na fase 1 no ano 2012, fez-se a revisão dos centros de custo numa tentativa de adequação da estrutura à realidade. Fase que foi concluída. Dos centros de custo existentes em 2012 (cerca de 8.925), foram apurados 519.

Existem várias formas de fazer analítica. Podemos ir ao detalhe da secção, equipa sendo cada uma um centro de custo, ou podemos subir um nível, foi isto que começámos a fazer.

Será que faz sentido dividirmos ao nível pelotão uma companhia de atiradores? Possivelmente não! O que estava antes implementado era a nível de uma companhia de atiradores, tínhamos 3 pelotões e as suas secções, significa que só a companhia de atiradores tinha 8 ou mais centros de custos. Faz sentido só irmos ao nível das companhias, isto é, queremos comparar as companhias de atiradores nos vários regimentos.

Assim com esta revisão, adequámos a estrutura para poder haver comparações entre companhias. Sendo isto que está agora em sistema. Esta fase está completamente concluída de acordo com a nossa metodologia.

Na fase 2 no mesmo ano, foi realizado o apuramento dos custos pelas atividades principais e foi efetuado o levantamento das atividades principais e dos índices associados do Exército. Fomos a todas as unidades e de acordo com o decreto-lei de organização do Exército, fomos buscar as missões de todas as unidades e fizemos o levantamento de todas as atividades principais. Este levantamento ficou concluído.

Na fase 3, igualmente em 2012 foi feito um levantamento das atividades “secundárias” relevantes por natureza estatística.

O módulo CO tem uma componente que chamamos as ordens internas que tem duas áreas: a área de ordem interna real e a área de ordem interna estatística.

Consideramos as atividades secundárias do Exército como por exemplo quanto custou o dia da unidade, quanto custou o apoio a uma entidade civil e isso tudo contribui

para a missão geral mas são atividades secundárias, sendo assim são as tais ordens internas estatísticas. Esta fase também foi concluída.

Na fase 4 estava previsto o rateio/distribuição dos custos com pessoal, mas visto ser necessário a utilização do módulo de Recursos Humanos (RH) para uma distribuição mais detalhada, esta fase não foi concluída prevendo-se que tal aconteça em janeiro de 2017.

A partir daqui não avançámos mais até porque na altura era para avançar o módulo de RH em 2015 que foi sempre adiando. Queríamos esperar pela entrada do módulo para depois entrarmos com a analítica em força. Foi aqui que parou a implementação da analítica no Exército.

Por último, na fase 5 estava previsto fazer o rateio/distribuição dos custos da logística central, no entanto para tal acontecer, é necessário que o módulo MM esteja completamente implementado.

Temos um grande problema, os custos ao nível do módulo MM não dependem da Direção de Finanças. A implementação do módulo MM e tudo o que é da componente logística depende da DAq e da DMT.

Todo o circuito desde a aquisição de bens de grandes montantes, a sua ida para o depósito e daí para as unidades deve ser reflectido em sistema e esse processo está dependente do comando da logística.

2.6. Como está o processo de implementação?

Neste momento está a aguardar pela Logística ao nível local (U/E/O), isto é, pela plena utilização do módulo MM no Exército, por forma a reduzir os custos indirectos uma vez que a fatura está a ser levada a custos pela globalidade das aquisições independentemente do centro custo que a consumiu.

Basicamente, sem o módulo MM praticamente não há analítica, é impossível. Isto porquê? Numa unidade militar, quando uma secção pede uma caneta esta não vai comprar uma caneta só, vai comprar 20 ou 30 canetas que colocam em depósito e depois fornecem a caneta conforme for solicitado.

O módulo MM permite fazer gestão de existências, ou seja, comprar material e colocá-lo em existências e só dar a consumo e levar a custos no momento em que é fornecido à secção A,B, C ou D. Sem este módulo o que é que acontecia? Ao comprarmos as 20 canetas, estas seriam levadas directamente a custos numa forma de um bolo em que

não se sabe se vai para a secção A,B,C ou D o que significa que nunca entra nos custos diretos mas sim nos indiretos.

Significa que termos uma analítica montada sob sistemas de custo indiretos não acrescenta valor acrescentado, porque os custos das secções são 90% das vezes indiretos. Funciona portanto á base de rácios, perdendo valor.

Está ainda dependente dos órgãos de logística ao nível macro nomeadamente da DAq, DMT e DGME, sendo necessário que toda a cadeia logística opere em SIG-DN, nomeadamente ao nível da distribuição de artigos da logística centralizada.

Para imputar os custos relativos ao pessoal aos centros de custo responsáveis, aguardamos a implementação plena do módulo de Recurso Humanos. Os vencimentos também entram em custos indiretos porque neste momento não temos o módulo RH visto que ainda não está implementado no SIG, o que significa que recebemos os dados da repartição e abonos e depois não sabemos quantos pessoas é que estão a trabalhar no centro de custo A, B, C ou D.

Neste momento ainda não foi dado o clique no que diz respeito ao MM e RH. Como forma de contabilização, isto seria possível através de índices, através de estatística mas nunca através de forma direta e real. Quando o módulo de recursos humanos entrar em funcionamento, à partida para o ano (2017) vai ser diferente, uma vez que a partir daí a pessoa estará alocada a um centro de custo o que significa que os vencimentos serão o custo daquela secção. Possibilitando desta forma por exemplo a comparação de custos entre as CCS de todas as unidades. No entanto, há CCS com 20 pessoas, outras com 30, logo os custos associados são diferentes. Podemos através deste módulo tentar perceber quais são as atividade que cada uma das CCS faz, e confirmar se justifica ou não o número de pessoas. Ou estabelecer uma comparação dos custos das secções de transportes porque não se sabe se se vai fazer um outsourcing da área dos transportes.

Além disto, é necessário adaptar a analítica consoante as necessidade de informação, esse é o principal desafio e a principal dificuldade. A DFin tem de ter pessoas indicadas e dedicadas a isto em permanência.

2.7. Quais as dificuldades sentidas na implementação?

Possivelmente a maior dificuldade será a falta de recursos. Para colmatar esta carência, a Direção de Finanças deverá assumir no seu Quadro Orgânico uma secção de Contabilidade Analítica, com militares em exclusividade, de forma a garantir:

- *Formação a todos os Chefes das SubSecções Financeiras, Adjuntos dos Chefes das SubSecções e Assistentes Administrativos de todas as U/E/O,*
- *Uniformização do modelo por todas as U/E/O;*
- *Monitorização dos custos do Exército;*
- *Permanentes desenvolvimentos ao modelo de analítica do Exército, tornando-o dinâmico.*

Em outubro de 2010, surgiu a oportunidade de eu, o Capitão Fontes e o Major Cano irmos para a Direcção de Finanças para a implementação da Analítica como uma secção dedicada. Tínhamos já os modelos, sabíamos o que queríamos. O grande problema foi que chegámos à Direcção de Finanças e deparámo-nos com necessidades diferentes que não a analítica. Eram como qualquer organismo civil, a prioridade era a contabilidade financeira e orçamental. O que provocou a estagnação da analítica.

2.8. Quais as vantagens de ter este módulo a funcionar na sua plenitude?

- *Assegurar o apuramento e a evolução dos custos globais do Exército através da aplicação do Sistema de Custeio por Secções Homogéneas, possibilitando uma análise dos custos através da estrutura organizativa do Exército, materializada em SIG em Centros de Custo. Desta forma seria possível por exemplo, comparar a evolução dos custos entre secções do mesmo tipo entre as diversas U/E/O militares;*
- *Garantir o apuramento e a evolução dos custos por classe de custo do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP). Assim seria possível verificar qual a evolução dos custos da eletricidade num determinado regimento e comparar com outro semelhante;*
- *Obter informação sobre os custos e a evolução dos mesmos nas atividades principais do Exército, através da aplicação do Princípio de Custeio Total, em que todos os custos da organização devem ser refletidos nas suas atividades principais como por exemplo a formação;*
- *Recolher informação de apoio à tomada de decisão sobre custos incorridos nas diversas atividades transversais às U/E/O do Exército, nomeadamente, Plano de Missões ao Estrangeiro (PME), Forças Nacionais Destacadas (FND), Exercícios e Comemorações.*
- *Conseguir responsabilizar mais os comandantes das subunidades nomeadamente companhias.*

Apêndice R.3: Entrevista ao consultor do Gabinete Técnico da Direção Serviços Administrativos e Financeiros**Entrevistado n.º: 3****Caraterização do Entrevistado****3.1. Nome do Entrevistado:** Edgar Miguel Vicente Pereira Fontes**3.2. Posto/ Função:** Capitão ADMIL / Gabinete Técnico / DSAF**3.3. Local:** SGMDN**3.4. Data:** 09/05/2016**Guião****3.5. Quando é que o módulo CO começou a ser implementado?**

O módulo CO começou a ser implementado a partir do momento em que começa a ser implementado a financeira. Isto porquê? O módulo CO começa em termos práticos com os lançamentos dos custos ou dos proveitos, com a obrigatoriedade de lançamento desses mesmos custos/proveitos a estruturas denominadas de centros de custos e centros de lucro. Assim sendo esses campos sendo de preenchimento obrigatório na financeira, obrigatoriamente tinha de existir a correspondente área analítica ou seja a área de CO.

O módulo começou a ser implementado logo em 2006 quando arrancou o SIG-DN. Naquela altura como era só lançamentos nos centros de custos, não havia o enfoque ou a preocupação de retirar dados mais trabalhados ao nível da contabilidade analítica.

3.6. Como está o processo de implementação?

Logo a seguir à implementação da financeira e da utilização dos centros de custo no CO, houve a preocupação de dar um tipo de informação que era a execução financeira ou execução orçamental de determinado conjunto de atividades, neste caso aquilo que era obrigatório ou o tipo de informação que se pretendia era a execução orçamental das FND. Assim para dar esse output de informação, criou-se uma estrutura de centros de custos

que reflectia cada missão e o estado da missão, por exemplo, a missão KFOR, e dentro da missão, o seu estado, se em aprontamento, retração, sustentação ou projeção. Criou-se essa estrutura e as unidades, para uma determinada fonte de financiamento, respeitante às FND executavam naqueles centros de custos, diferenciadamente. Este processo, no fundo dava um report de informação que era obrigatória dar para uma entidade terceira.

Entretanto com base nisso começou a desenhar-se e a implementar-se o módulo CO. Nessa altura o que se fez? Criou-se essa estrutura por todas as missões, por todas as fases de cada missão e estendeu-se essa estrutura a todas as unidades do exército.

Entretanto em 2009 creio eu, pretendeu-se dar um contributo maior à analítica e então surgiu um projeto-piloto no CID (Comando de Instrução e Doutrina) com 3 unidades piloto para desenhar um modelo analítico. O Instituto dos Pupilos do Exército (IPE), Escola Prática de Artilharia (EPA), Escola Prática dos Serviços (EPS). Isto conjuntamente e com o apoio do Major Cano que estava no Centro de Finanças do CID.

Juntámos estas 3 unidades e tentámos desenvolver um modelo analítico para as três, mas que depois serviria para ser expandido no Exército. Definimos uma espécie de modelo analítico que pressuponha a distribuição dos custos totais por secções homogéneas ou seja, nós agarrámos em determinada estrutura da unidade e desagregámos o quadro orgânico de cada unidade e fizemo-lo verter em estruturas analíticas (Centros de Custo/Centros de Lucro) e o objetivo seria nós imputarmos os custos diretos e indiretos em cada uma destas estruturas e depois fazer ciclos de distribuição até chegarmos a um tipo de centros de custo, que são os centros de custo operacionais. A seguir identificamos as atividades das três unidades, que em CO representam-se por ordens internas reais, por forma a ser efetuado um rateio, portanto, uma última distribuição dos centros de custo operacionais para cada uma das atividades, tendo em conta a tarifa (unidade de medida) associada a cada uma dessas atividades e assim ter um custo por atividade.

Estávamos a dar um passo um bocadinho mais à frente do que aquilo que já tínhamos ou seja, a analítica no Exército resumia-se somente a ter-se coletores de custos, ou seja só havia centros de custos e os custos ou eram imputados diretamente a um centro de custo específico ou lançados num centro de custo genérico, sem qualquer distribuição dos custos indiretos. Neste momento, com o projeto-piloto já tínhamos distribuições e tínhamos a passagem da classe 6 para a classe 9 (com o ciclo de rateio dos centros de custo operacionais para as atividades). Foi o contributo que foi dado com este projecto que durou cerca de um ano.

Entretanto, eu e o Capitão Brito fomos convidados para a Direcção de Finanças em 2010, com o intuito de desenvolver a analítica no Exército. Na prática não se concretizou no imediato uma vez que entretanto surgiram outros projetos prioritários, mas em 2013 retomou-se o projeto da analítica.

Primeiro olhámos para a analítica do ponto de vista estratégico e tentámos fazer um alinhamento estratégico ou seja, tentamos fazer com que cada unidade tivesse alinhada e para isso tivemos de nos debruçar sobre todos os quadros orgânicos de todas as unidades do Exército por forma a conseguir harmonizá-las.

Concluimos que é muito difícil harmonizar um regimento com um hospital ou com uma escola prática ou com um estabelecimento militar de ensino e então o que fizemos? Tipificámos. Fizemos tipificações de unidades, por exemplo, todos os regimentos assumiram uma estrutura tipo, os hospitais outra, estabelecimentos militares de ensino e escolas práticas outra e arranjámos assim, de grosso modo, 4 tipificações mas, dentro de cada uma dessas tipificações, estruturas iguais.

O benefício dessa harmonização foi passar dos cerca de 10.000 centros de custo de grosso modo, quando agarrámos e restructurámos ficámos com cerca de 500. Houve aqui uma redução muito significativa no volume de centros de custo e uma simplificação e harmonização da estrutura

Ou seja, conseguimos de alguma forma harmonizar o sistema, depois partimos para outra fase que era: já temos a estrutura e agora resta saber o que cada unidade faz. Mais uma vez, efetuamos um alinhamento estratégico, ou seja, ver qual era a missão do Exército, a missão de cada unidade e tentar harmonizar ou seja fazer depender da missão Exército, todas as missões das unidades e logo aqui encontramos alguns desalinhamentos estratégicos que são difíceis de corrigir. Fizemos este levantamento e construímos uma matriz com as atividades que no fundo eram a totalidade de atividades que o Exército tinha.

De seguida, cruzamos todas as atividades harmonizadas, com as Unidades do Exército, e já tínhamos basicamente o quê? Todas as estruturas e todas as atividades e depois o que fizemos?

De todas as atividade “core”, que são aquelas que concorrem para a missão do Exército criamos Ordens Internas Reais (ou seja ligação à classe 9) e todas as atividades que não são “core”, criámos uma estrutura que são as ordens internas estatísticas que serviriam só para informação agregadora do valor global e direto dessas atividades. Dessa forma se a unidade precisa de saber o custo do dia da unidade, por exemplo, que é

uma atividade “não core”, porque não decorre diretamente da missão do Exército, fica numa ordem estatística, contudo o custo global dessa mesma atividade, seria posteriormente distribuído para o custo das atividades “core”.

Este foi o ponto de situação desse projeto iniciado em 2013. Fizemos isto e mais uma vez a analítica caiu para segunda prioridade e não houve a possibilidade de continuar o trabalho.

Foram efetuados mais uns desenvolvimentos na analítica, mas tudo no âmbito da estatística ou seja nas ordens internas estatísticas. Uma recente foi o exercício Tridente Juncture que necessitou de uma informação que a analítica podia responder e então foram criadas estruturas analíticas para dar um conjunto de informação, mas só neste âmbito.

O projecto grande em si não sofreu mais desenvolvimentos. Nós fizemos este alinhamento todo mas depois era preciso dizer qual era o indicador operativo para aquelas atividades e qual é o tipo de informação que se quer. Era necessário responder a uma questão fulcral para concluir o projeto: Quem decide deverá indicar, sobre que tipo de informação necessita para decidir? Resumindo, que informação é necessária construir e que indicadores são necessários para que o Decisor possa fundamentar o caminho a seguir.

3.7. Quais as dificuldades sentidas na implementação?

Na sequência do já referido em 2013 eu e o Sargento ADMIL Francisco Veloso começámos novamente a agarrar a analítica. Claro que agarrámos com um olhar mais crítico visto que já tínhamos atravessado algumas dificuldades no IPE.

Quando olhamos para a contabilidade analítica há uma coisa que temos de começar a segregar, a analítica é um conceito muito antigo e sempre foi um conceito mais vocacionado para a indústria, para o custo do produto, o cálculo do custo médio ponderado e existe esse enfoque que é completamente diferente quando nós olhamos para a lógica dos serviços ou seja do custo dos serviços ou quando o output não é um produto palpável que é o nosso caso porque a defesa produz defesa. A defesa é um serviço difícil de calcular e isso muda um bocado a lógica, isto é, nós temos que passar da filosofia da analítica para a gestão, ou seja, para o controlo ou contabilidade de gestão que do ponto de vista conceptual é diferente.

Uma outra dificuldade que nós sentimos, foi definir quais é que são os indicadores ou seja, qual é o output final que queremos dar, qual é o custeio que queremos saber. E

isso normalmente não pode ser visto numa óptica de cada um per si. Não, porque senão perde-se o conceito da analítica que é um conceito que deve ser mais estratégico ou seja, o objetivo final da analítica é produzir informação de gestão e produzi-la para quem decide.

Normalmente quem decide pode eventualmente ser quem está na unidade mas o mais importante é quem está no topo. O importante é aproximar estes conceitos de gestão a quem está no topo e quem está no topo deve participar na decisão sobre o quer decidir. Caso contrário, caímos numa situação de produção de informação que não é útil para quem decide e quando isso acontece quem decide agarra na informação e põe de parte. É portanto importante ter este alinhamento estrutural.

Logo à partida sentimos uma dificuldade muito grande em definir um indicador operativo para o Exército e eu acho que o segredo da analítica também parte um bocadinho por aí. Vou dar um exemplo sobre os indicadores e a informação de quem decide. Por exemplo, a Força Aérea tem um indicador operativo que é o custo hora/voo porque do ponto de vista estratégico é importante saber em “real time” qual é o custo hora/voo que cada aeronave tem. Inicialmente definiram que tinham essa necessidade de informação e depois com base nisso foi desenvolvido um modelo que lhes permite calcular a hora voo. Foi-lhes dado um determinado conjunto de custos para aquele indicador e permite-lhes saber quanto é que custa a hora do EH101, de um F-16 e isso é muito importante para eles, especialmente porque essa informação é necessária para cálculo dos valores a faturar externamente e também como informação operacional, para se saber o valor do emprego operacional dos meios.

Para o Exército também deve ser definido qual é o indicador operativo para depois dar este tipo de informação que é aquilo que se pretende saber, ou seja, qual é o output final que o Exército necessita. Existe aqui alguma dificuldade em saber-se, em chegar a este indicador operativo. Claro que é fácil ver isto quando estamos a falar em unidades isoladas, por exemplo nos Pupilos era fácil, porque era formação, logo o indicador operativo era o custo hora/aluno. No entanto, quando olhamos para a restante estrutura do Exército é mais difícil.

Entretanto outra dificuldade que sentimos foi que se nós agarrarmos nas unidades e quisermos ser de tal forma específicos, que queiramos saber determinado conjunto de custo e distribuí-lo pelas diversas entidades e desagregar aquela entidade quase ao nível de secção isto leva a que o volume de trabalho envolvido na analítica seja uma coisa astronómica. Resultado, tínhamos que ter uma equipa por unidade só a desenvolver a analítica porque depois o que é que acontece? Como o modelo que está subjacente é o de

distribuição de custos totais, todos os custos têm de ser distribuídos seja de que forma for. E os ciclos não podem ser cegos, porque se eu desagrego a estrutura por secção eu não posso afirmar que seja X % sempre, porque não o vai ser.

A maior parte das despesas nunca são específicas, são sempre genéricas e são sempre comuns, o que leva a que o desfasamento seja muito grande. Porquê? Porque se eu por hipótese considerar as despesas marginais como comuns, o erro era pouco mas como é o contrário o erro vai ser muito grande e desta forma chegámos à conclusão que não valia a pena termos uma distribuição muito grande até porque o nosso objectivo não era saber quanto é que custa cada secção, o objetivo era saber quanto é que custa cada atividade e com base nesses tipos de problemas nós voltámos um bocadinho atrás e quando agarramos na analítica novamente com base nesses ensinamento e lições aprendidas voltámos um bocadinho atrás.

Entretanto, outros problemas surgiram fruto da conjuntura. A analítica ou a contabilidade de gestão tem sempre subjacentes várias coisas. A parte de incentivos e desempenhos, ou seja, eu posso ter um excelente modelo de controlo de gestão mas os objetivos para os quais eu estou a cumprir ou não devem estar associados a um sistema de desempenho ou seja, eu devo premiar quem consegue alcançar os objetivos ou ultrapassá-los e devo não premiar quem fica aquém dos objetivos

Há aqui outro problema que são as ferramentas que temos em sistema. O que nós temos para nós serve porque ainda não utilizámos a 100%. Não explorámos todas as capacidades do módulo CO mas o que nós temos também não faz tudo aquilo que nós desejaríamos fazer. Por exemplo, se quiser utilizar o método ABC não consigo fazê-lo.

Porquê? Não temos essa versão, não foi adquirido na altura e á partida não será uma prioridade até porque se nós não retiramos 100% da capacidade daquilo que temos não vale a pena termos um “add on” duma coisa que no fundo depois não vamos utilizar. Eu penso que as coisas devem ser vistas neste prisma, ou seja, primeiro deve-se tirar rentabilidade daquilo que temos e no fim se virmos que efectivamente faz falta apostarmos nessa área.

Há outro problema relacionado com a analítica, relacionada com os custos indiretos. Quando desenhámos este modelo chegámos à conclusão que estávamos a caminhar para algo que não nos era útil. Porquê? Porque estávamos a desenhar o modelo analítico para saber os custos decorrentes dos orçamentos atribuídos às unidades.

Do orçamento do Exército, cerca de 80% são custos com pessoal. 20% são custos operacional, manutenção, etc. Eu do ponto de vista analítico quando olho para isto o que

me interessa, a minha preocupação são os 80% do valor financeiro ou do custo da minha atividade. O enfoque do modelo analítico deverá ser os custos com pessoal. Ou seja, tenho de desenhar um modelo que me permita apurar o custo de cada pessoa tem sobre cada atividade e não o custo da caneta, do papel, mas sim o custo das horas trabalhadas.

Se fizer outra desagregação, destes 20% dos custos de operação e manutenção, 80% dos custos estão ao nível das grandes aquisições do exército, que são as aquisições que estão nos órgãos logísticos, nomeadamente na DAQ e DMT que são os grandes órgãos logístico do Exército. Este será o segundo grande foco! É saber distribuir o custo das grandes aquisições para as atividades do Exército. Assim é importante focalizarmos as grandes componentes de custo do Exército.

Existe ainda um outro problema na analítica ou a contabilidade de gestão que é algo que está no âmbito patrimonial. Nós administração pública regemo-nos maioritariamente pela vertente orçamental e desde logo existe aqui uma dificuldade que é fazer a ligação entre as classificações orçamentais e patrimoniais.

Para a classificação orçamental faço a classificação das despesas por chave orçamental (rúbrica económica, fundo, funcional, orgânica interna, etc), mas na patrimonial faço a classificação das despesas por rubrica contabilística, ou seja classe 6. Existe logo aqui uma falta de ligação entre o que é a lógica orçamental e lógica patrimonial. Como eu faço o meu planeamento na ótica orçamental, para fazer verter esse planeamento na ótica patrimonial, para fazer a análise de desvios tenho de ter esta ligação, o que não é fácil visto que às vezes uma classificação orçamental pode representar uma ou mais classificações patrimoniais e vice-versa. Isto tem de ser harmonizado.

O facto de termos esse foco na vertente orçamental leva a que as pessoas façam analítica onde não deveriam fazer, isto é, há muito o conceito de fazer analítica na parte orçamental e isso está errado porque isto deverá ser feito na vertente patrimonial.

3.8. Quais as vantagens de ter este módulo a funcionar na sua plenitude?

Para além da questão da informação de gestão estar ao nível estratégico há aqui também o output final que a analítica pode dar. Eu sempre disse que a contabilidade de gestão ou a analítica tem como objetivo final não o de dizer qual é o custo por centro de custo ou qual é o custo da atividade. O objetivo final de um sistema analítico ou de controlo de gestão deve ser fazer uma coisa que se chama análise de desvios. Porque isso

é que é o mais importante. O mais importante não é saber quanto custou (custo histórico) ou está a custar mas quanto teria custado, ou quanto é que se está a desviar daquilo que estava inicialmente definido. Há que fazer essa análise, isto é possível mas ainda faltam dar muitos passos.

Existe outra coisa, um dos contributos que também nos falta dar será também mostrar um bocado daquilo que são os custos ocultos, ou seja, os custos sobre os quais não se tem visibilidade. Primeiro porque não há uma responsabilidade direta sobre os mesmos, o que leva as pessoas a gastar sem saber o impacto disso. Por exemplo, eu sou comandante de uma unidade e tenho um conjunto de recursos ao meu dispor, se ponho um soldado de infantaria a campinar, como o custo daquele soldado é oculto em ponho-o a campinar sem sequer perceber se em termos de custo estou a racional. Porquê? Porque o custo que aquela pessoa está a ter, não está a ser imputado aquela atividade. Se eu conseguisse de alguma forma conhecer aquele custo oculto possivelmente iria chegar á conclusão que se adopta-se uma prestação de serviços era mais rentável.

Não quero com isto dizer que não tem de ser assim por uma questão de verba ou de dar ocupação a essas pessoas, isto é somente uma análise casuística e serve apenas de exemplo para se entender melhor a questão dos custos ocultos.

A mesma coisa por exemplo quando eu solicito uma viatura ao regimento de transportes para fazer uma deslocação e aparece uma TP50 para levar 3 pessoas. Como não há visibilidade sobre os mesmos é como se não custa-se nada mas não é bem assim, porque o custo não deixa de existir. Mais uma vez este serve apenas como exemplo explicativo dos custos ocultos e sem bem que por vezes não existem alternativas.

Um dos principais contributos da analítica também poderá passar por fazer este tipo de análises e expor este tipo de problemáticas.

3.9. Neste momento é o método das secções homogéneas que está implementado?

Porquê este método?

Sim, neste momento é o método que temos. Até ver, à partida servirá para aquilo que nós queremos fazer. Haverá aqui muita coisa a fazer e como disse penso que o principal contributo que falta dar será esse, será conseguirmos verter o planeamento na analítica e fazermos a análise de desvios, e isso é possível do ponto de vista aplicacional e conceptual. Ter-se-ão claro está de resolver alguns problemas, mas nada de maior.

Utilizámos esse modelo porque á partida seria o que melhor respondia as nossas necessidades. O pretendido é imputar todos os custos às atividades, não queríamos deixar os custos por distribuir. Queríamos dizer que todos os custos de uma unidade participam em prol das atividades que têm. Não há custos que ficam por distribuir!

Pelo fato de ser mais fácil de aplicar, porque se a maior parte dos custos são indiretos mais vale distribuirmos todos porque senão o custo da atividade ficaria descapitalizado.

APÊNDICE U: Análise de Resultados

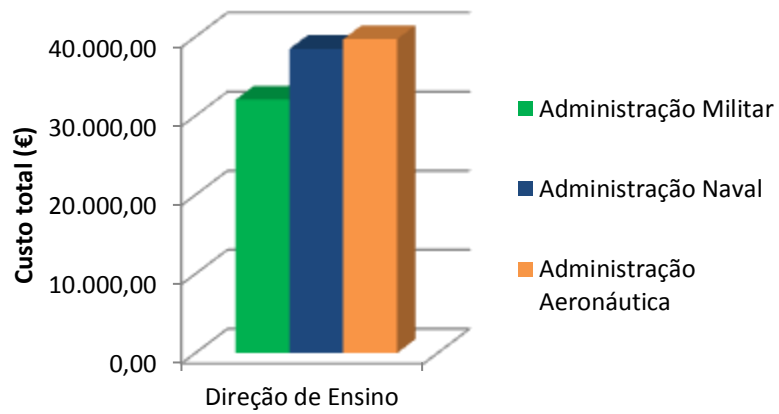


Figura 11: Comparação de custos na Direção de Ensino de ADMIL, AN e ADMAER.

Fonte: Elaboração própria.

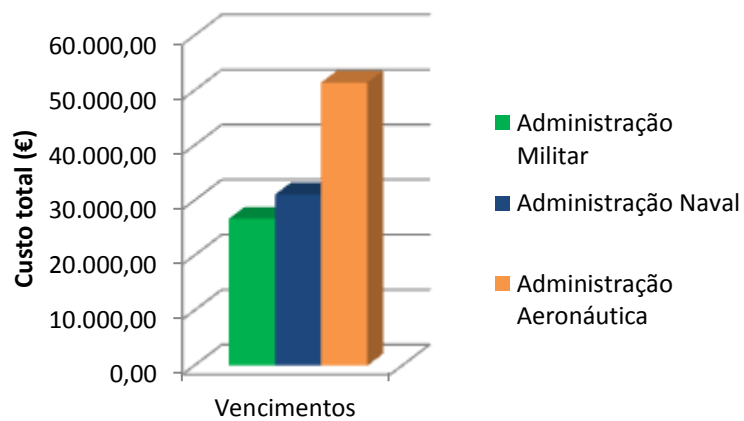


Figura 12: Comparação de custos de vencimentos de ADMIL, AN e ADMAER.

Fonte: Elaboração própria.

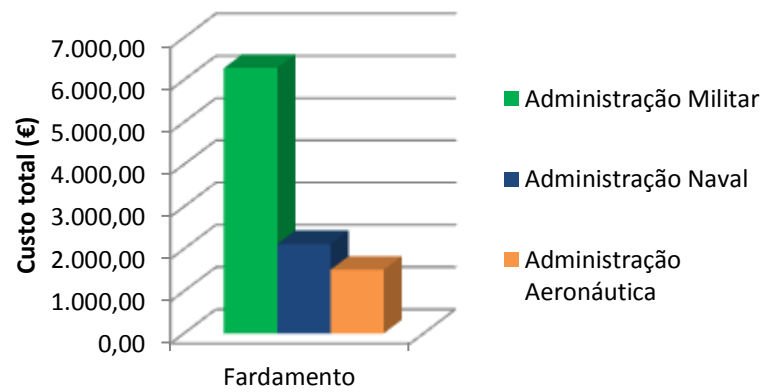


Figura 13: Comparação de custos de fardamento de ADMIL, AN e ADMAER.

Fonte: Elaboração própria.

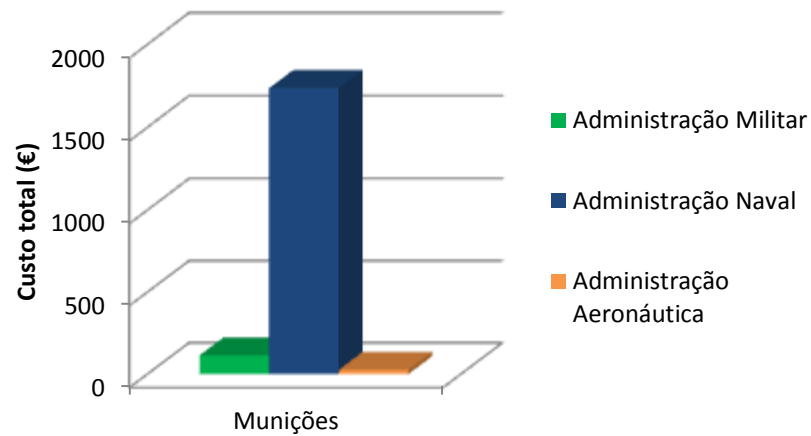


Figura 14: Comparação de custos de munições de ADMIL, AN e ADMAER.

Fonte: Elaboração própria.

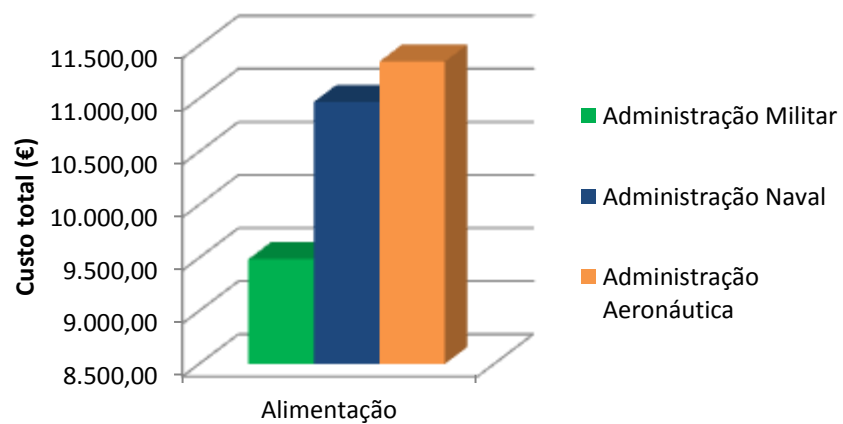


Figura 15: Comparação de custos de alimentação de ADMIL, AN e ADMAER.

Fonte: Elaboração própria.

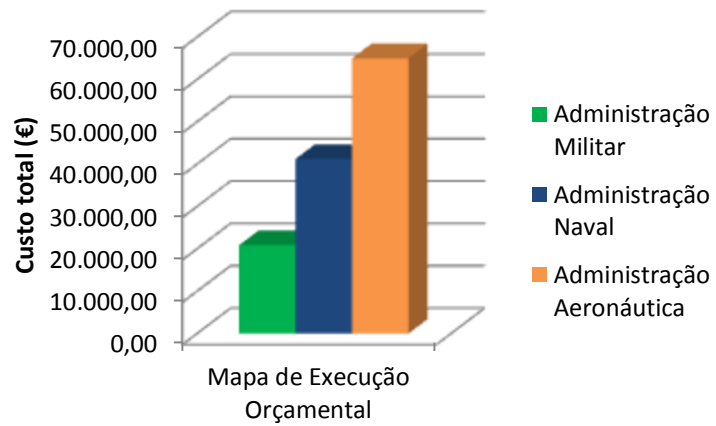


Figura 16: Comparação de custos do mapa de execução da AM, AN e AFA.

Fonte: Elaboração própria.

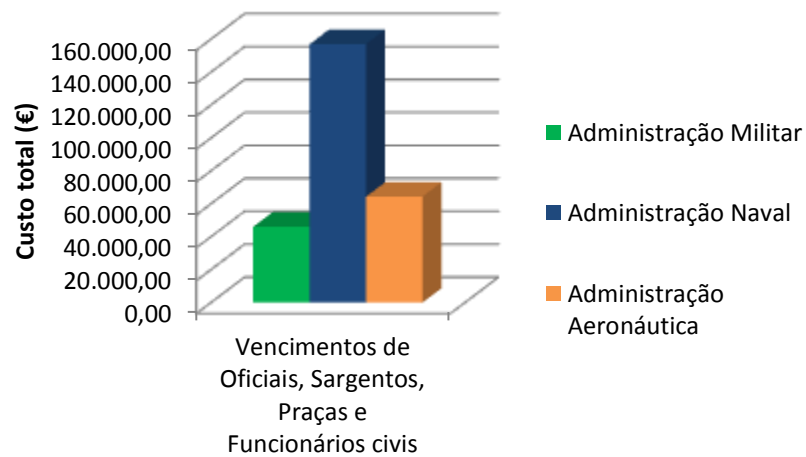


Figura 17: Comparação de vencimentos de Oficiais, Sargentos, Praças e Civis.

Fonte: Elaboração própria.

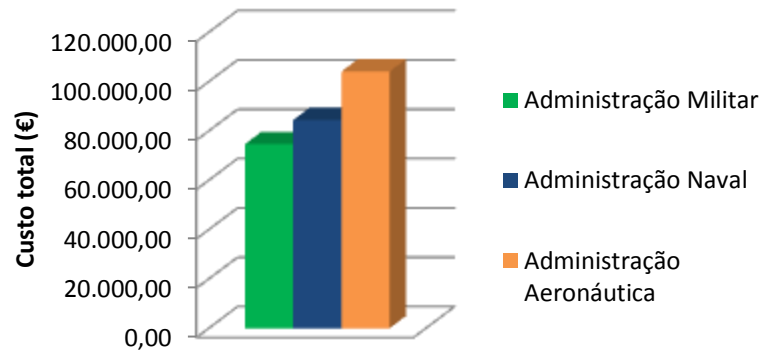


Figura 18: Comparação de custos diretos entre ADMIL, AN e ADMAER.

Fonte: Elaboração própria.

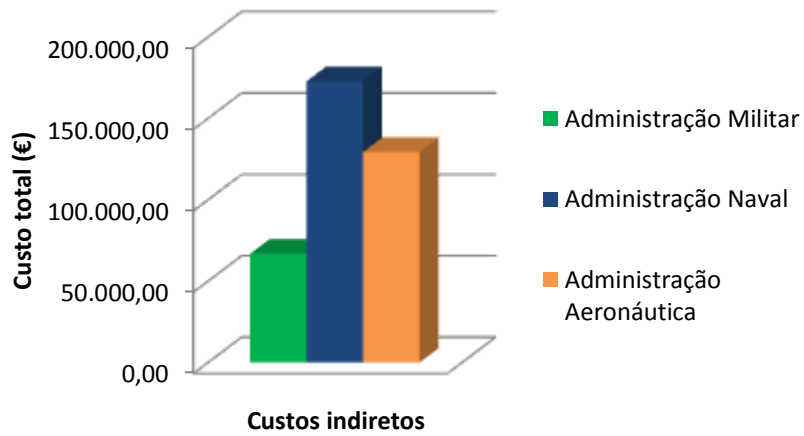


Figura 19: Comparação de custos indiretos entre ADMIL, AN e ADMAER.

Fonte: Elaboração própria.

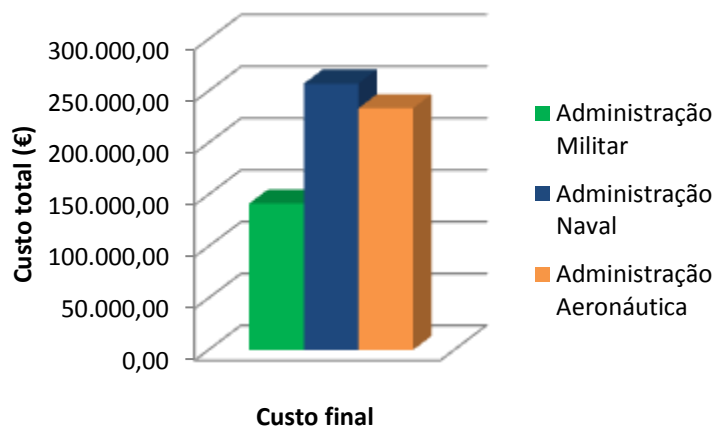


Figura 20: Comparação de custos finais entre ADMIL, AN e ADMAER.

Fonte: Elaboração própria.

ANEXOS

ANEXO A: Calendário Anual de Atividades 2015/2016 AM

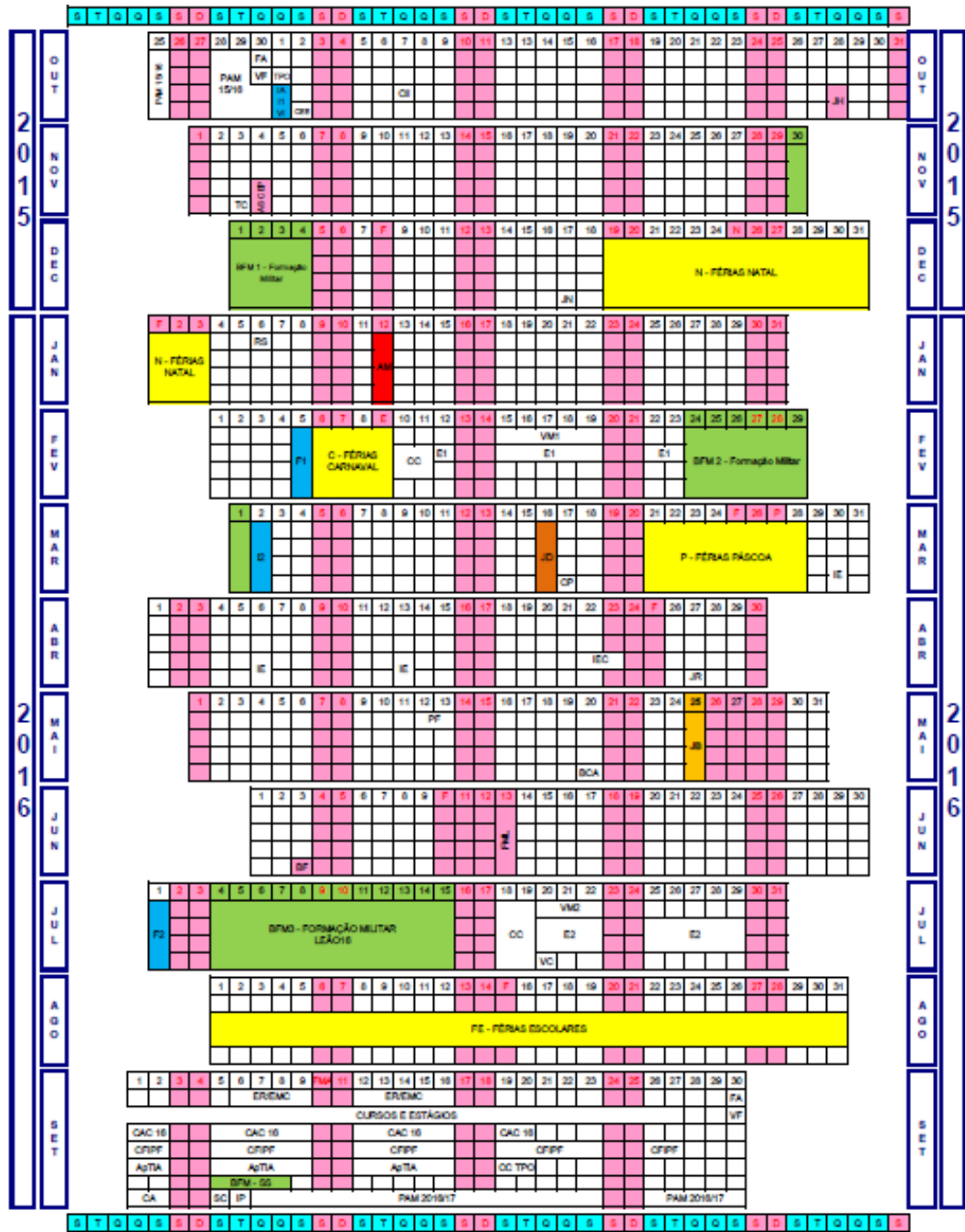


Figura 21: Calendário anual de atividades 2015/2016 da AM.

Fonte: Secção de planeamento da Academia Militar.

ANEXO B: Calendário Anual de Atividades 2015/2016 para o TPO ADMIL

		2015					2016					2017					2018					2019										
2015	OUT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
	NOV	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
2016	DEC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
	JAN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
2017	FEB	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
	MAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
2018	ABR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
	MAI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
2019	JUN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
	JUL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
2020	AGO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
	SET	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31

Figura 22: Calendário anual de atividades para o TPO ADMIL 2015/2016.

Fonte: Secção de planeamento da Academia Militar.

ANEXO C: Calendário Anual de Atividades 2015/2016 da EN (1.º- 4.º ano)

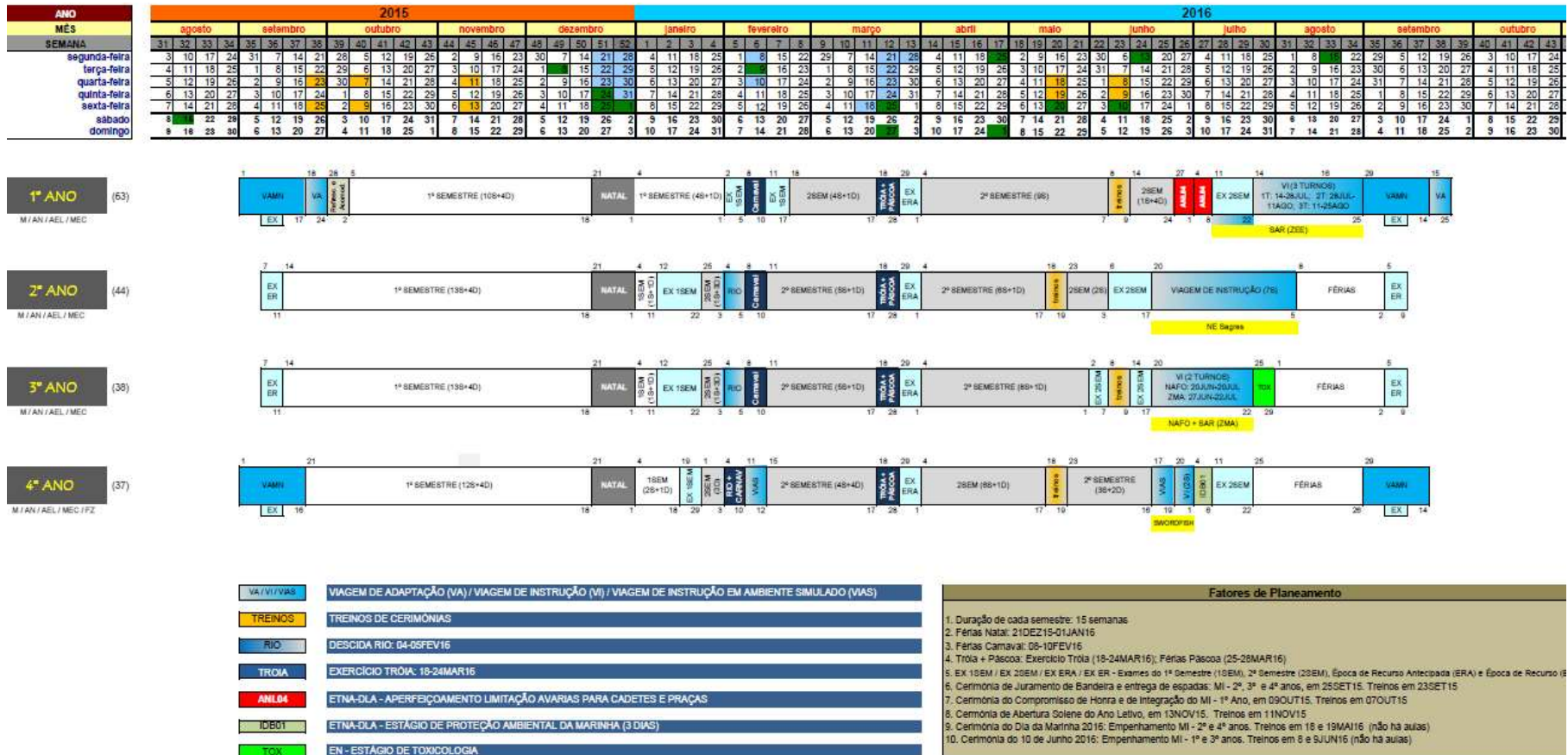


Figura 23: Calendário anual de atividades 2015/2016 da EN (1º - 4º ano).

Fonte: Secção de planeamento da Escola Naval.

ANEXO D: Calendário Anual de Atividades 2015/2016 da EN (5.º ano)

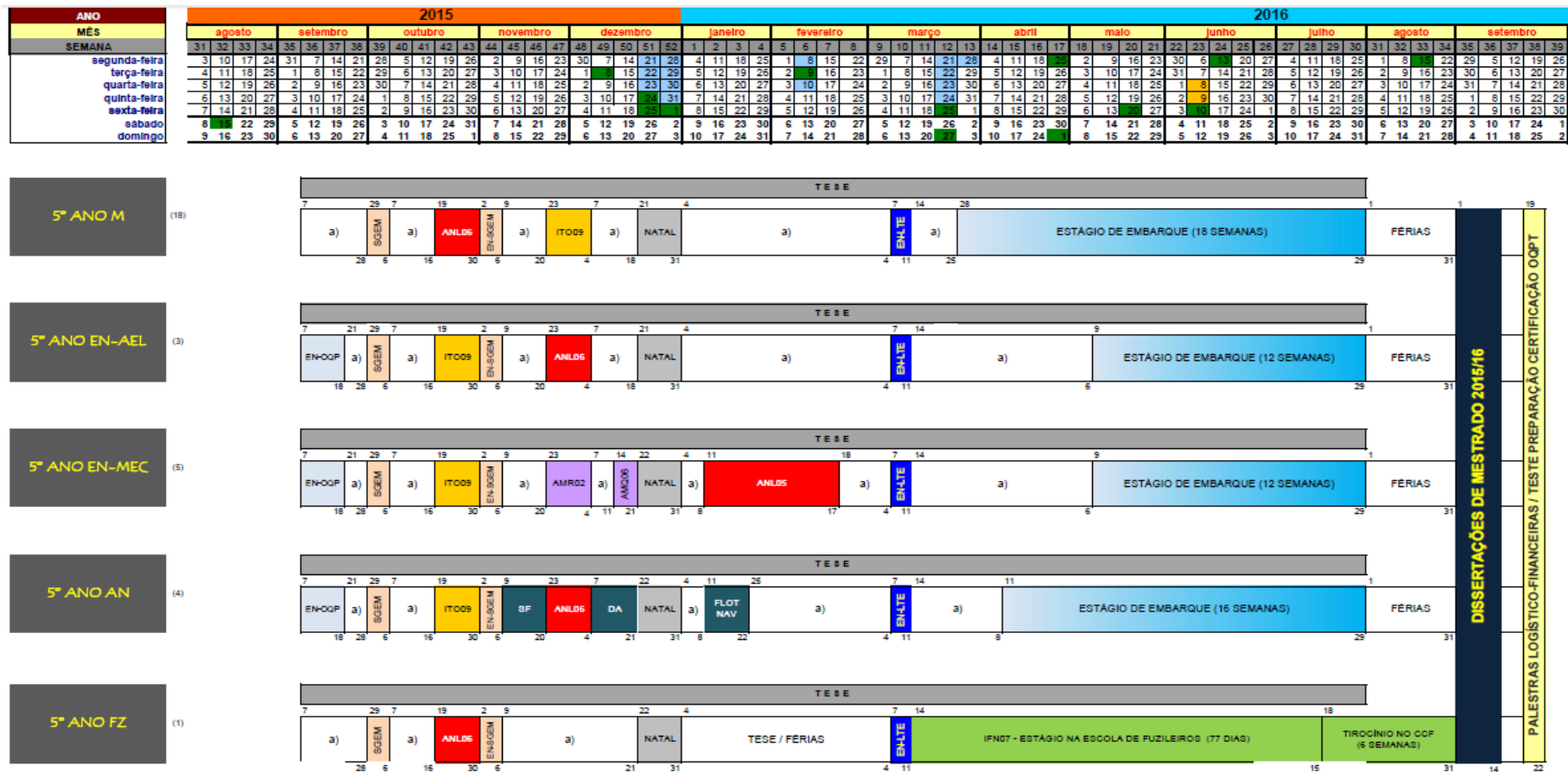


Figura 24: Calendário anual de atividades 2015/2016 da EN (5º ano).

Fonte: Seção de planejamento da Escola Naval.

ANEXO F: Balanço MDN

Executar Balanço MDN: Activo: detalhe

Balanço MDN: Activo Dados atuais: 24.05.2016 15:35:52

Empresa: 4000
Divisão: 4103
Exercício: 2016
Período de gestão: 1 a 12
Unidade Monetária: Euro

Navegação

Empresa
Período
Conta do Balanço
Divisão

	2016 Activo Bruto	2016 Amortiz. e Provisões	2016 Activo líquido	2015 Activo Líquido
ACTIVO				
Imobilizado				
Bens de domínio público:				
451 Terrenos e recursos naturais	441.570,78	0,00	441.570,78	441.570,78
452 Edifícios	7.942.066,24	7.692.240,40	249.825,84	249.845,88
453 Out.construções infra-estruturas	158,08	158,08	0,00	0,00
454 Infra-estrut. equip.natur.militar	0,00	0,00	0,00	0,00
455 Bens de patr.histórico, artístico	247,62	0,00	247,62	247,62
459 Outros bens de domínio público	0,00	0,00	0,00	0,00
445 Imobilizado em curso	0,00	0,00	0,00	0,00
446 Ad. conta bens domínio público	0,00	0,00	0,00	0,00
*	8.384.042,72	7.692.398,48	691.644,24	691.664,28

Figura 26: Balanço MDN: Ativo AM.

Fonte: Adaptado do SIGDN.

Executar Balanço MDN: Ativo: detalhe

Balanço MDN: Ativo Dados atualiz 17.05.2018 18:18:07

Empresa: 3000
Divisão: 3011
Exercício: 2016
Período de gerência: 1 a 12
Unidade Monetária: Euro

— Navegação —
 Empresa
 Período
 Conta do Razão
 Divisão

	2016 Activo Bruto	2016 Amortiz. e Provisões	2016 Activo Líquido	2016 Activo Líquido
ACTIVO				
Imobilizado				
Bens de domínio público:				
451 Terrenos e recursos naturais	0,00	0,00	0,00	0,00
452 Edifícios	1.428.820,24	29.825,00	1.397.995,24	1.400.786,38
453 Out.construções infra-estruturas	0,00	0,00	0,00	0,00
454 Infra-estrut.equip.natur.militar	9.504,00	1.674,88	5.829,12	5.955,84
455 Bens de patr.histórico,artístico	0,00	0,00	0,00	0,00
459 Outros bens de domínio público	250.000,00	97.500,00	152.500,00	155.833,33
445 Imobilizado em curso	0,00	0,00	0,00	0,00
446 Ad. conta bens domínio público	0,00	0,00	0,00	0,00
*	1.688.324,24	130.399,88	1.558.724,36	1.562.545,55

Figura 27: Balanço MDN: Ativo EN.

Fonte: Adaptado do SIGDN.