

Daniel Neves Brandão Custódio

Atividades de Enriquecimento
Curricular: Gestão e Funcionamento

Mestrado em Economia

Julho de 2013



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



• U C •

FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Daniel Neves Brandão Custódio

Atividades de Enriquecimento Curricular: Gestão e Funcionamento

Relatório de Estágio em Economia, na especialidade de Economia
Industrial, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de
Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientador: Prof. Doutor Luís Moura Ramos

Coimbra, 2013

Índice

Resumo.....	1
I. Introdução.....	2
II. <i>Outsourcing?</i>	3
III. Atividades de Enriquecimento Curricular	
1. Apresentação.....	5
2. <i>Outsourcing nas AEC</i>	7
IV. Entidade Promotora	
1. Apresentação.....	9
2. Evolução.....	10
V. Inquérito.....	12
VI. Resultados.....	13
VII. Estágio	
1. A Empresa.....	18
2. Funções desempenhadas.....	19
VIII. Conclusão.....	20
IX. Bibliografia.....	21
X. Anexos.....	22

Índice de Quadros

1.1	Evolução do número de estabelecimentos com atividades de enriquecimento curricular, por atividade.....	6
1.1.1	Evolução do número de estabelecimento de ensino.....	6
1.2	Evolução do número de alunos abrangidos com atividades de enriquecimento curricular, por atividade.....	7
2.1	Percentagem de estabelecimentos de Ensino para cada tipo de Entidade Promotora.....	10
2.2	Percentagem de estabelecimentos de Ensino para cada tipo de Entidade Promotora, por direção regional de educação.....	11
3.1	Tipo de Entidade promotora em percentagem.....	13
3.2	Percentagem de municípios por tipo de modelo de gestão.....	13
4.	Oferta de atividades para tipo de modelo de gestão.....	14
5.	Dados para o modelo de contratação direta de professores.....	15
6.	Dados relativos ao modelo de gestão – <i>outsourcing</i>	16
7.	Dados relativos ao modelo de gestão – “Ambos”	17

Resumo

No âmbito de um relatório de estágio, este trabalho surge com o objetivo de apresentar, numa perspetiva económica, os modelos de gestão e funcionamento das Atividades de Enriquecimento Curricular 1º ciclo. Através de um inquérito para recolha de dados pretende-se enumerar as vantagens e desvantagens de cada modelo e salientar particularidades dos mesmos. Conclui-se que não existe um modelo de gestão que seja claramente o mais eficiente, sendo assim necessária uma análise individual para a escolha do modelo tendo em conta as especificidades de cada contexto institucional.

Abstract

In the scope of an internship report, this work arises as a presentation of the operating and management models of the Atividades de Enriquecimento Curricular do 1º ciclo, in an economic perspective. By examining data collected through a survey, we try to identify the advantages and disadvantages of each management model. It is concluded that there is no clearly more efficient model, and so it seems necessary an individual analysis when choosing a model, which must bear into account the specifics of each institutional context.

Palavras-chave: *Outsourcing*, Atividades de Enriquecimento Curricular (AEC)

Classificação JEL: I22, H75

I. Introdução

Este trabalho é o culminar do meu estágio, daí o tema escolhido ser no âmbito da educação, mais especificamente as Atividades de Enriquecimento Curricular (AEC), um dos principais objetos de negócio da empresa em que realizei estágio. O objetivo deste relatório é abordar as diferentes formas de funcionamento das Atividades de Enriquecimento Curricular de modo a compreender quais os motivos que levam os decisores a escolher entre os diferentes modelos de gestão, avaliando os seus prós e contras do ponto de vista do agente que contrata o serviço. Pretende-se alcançar este objetivo através de inquérito às entidades promotoras das AEC nos diferentes municípios (Inquérito 1. em Anexo). Este trabalho pretende assim abordar este tema de um ponto de vista económico e não pedagógico, ao contrário de estudos já realizados sobre esta temática.

Numa primeira parte será apresentado o enquadramento teórico sobre a provisão de um serviço público por agentes privados, que não é mais do que uma variante de *outsourcing* e é esta modalidade que será aprofundada neste trabalho. Na secção três será apresentado o contexto onde se enquadram as AEC, o seu fundamento de origem, a sua evolução e o seu funcionamento. Nas secções seguintes será introduzido o estudo de caso português, nomeadamente a análise do inquérito utilizado e os resultados alcançados.

Por último será feita uma descrição do estágio, nomeadamente uma exposição da empresa e das tarefas executadas, culminando numa conclusão geral deste relatório.

II. *Outsourcing?*

Este trabalho tem por objetivo encontrar os fatores que levam à entrega de um serviço público a uma entidade privada por parte Estado, para o caso em questão o serviço são as AEC. Com o evoluir do Estado este foi providenciando cada vez mais tipos de serviços colocando-se a dúvida se seria o mais eficiente a fazê-lo existindo argumentos prós e contra, como iremos ver.

Teoricamente, a principal razão apontada para o *outsourcing* é a diminuição dos custos, partindo do princípio de que o sector privado é mais eficiente/produtivo, algo que não tem confirmação empírica (*Jensen and Robin, 2005*). Segundo os mesmos autores, mesmo tomando esse argumento como válido, as poupanças geradas com o *outsourcing* podem ser transitórias, facto verificado nos casos onde, apesar dos custos operacionais serem equiparados, os custos de implementação do serviço via *outsourcing* são mais reduzidos. Também para este facto as evidências empíricas não são claras, dependendo do tipo de serviço, algo que mais à frente será analisado.

A entrega de um serviço público a entidades privadas é tida como mais vantajosa em sectores onde a concorrência é maior, o que é facilmente compreensível; perante um concurso público, espera-se que quanto mais empresas concorrentes, melhores sejam as condições oferecidas por estas para ganhar, em comparação com um concurso onde o nível de concorrência fosse menor (*Hefetz and Warner, 2012*).

Existem outros argumentos pró *outsourcing* como o *know-how* dos agentes privados ou maior facilidade de logística mas, devido às suas características subjetivas, mais difíceis de mensurar e por consequência mais difíceis de comparar.

A principal objecção ao *outsourcing* é a potencial diminuição da qualidade se os agentes privados virem nisso o caminho para a maximização do lucro. Nos primórdios desta prática este problema não se colocava, porque os serviços contratados eram simples e a sua execução de fácil observação, o exemplo mais comum é o da recolha de lixo. Com a banalização da subcontratação foram sendo adjudicados a privados um maior número de serviços e cada vez mais complexos, assim a implementação e avaliação destes tem vindo a ser mais difícil (*Jensen and Stonecash, 2005*), e é nesta temática que a literatura se tem concentrado.

Após a constatação destes factos os autores que trabalham esta temática direcionaram a sua pesquisa para as componentes do contrato, nomeadamente os incentivos, a repartição do risco e a qualidade.

As duas primeiras componentes estão intrinsecamente ligados por um *trade-off*, onde o agente do contrato que assume mais risco exige um incentivo para o fazer. Por outro lado, serviços que tenham um maior risco envolvido diminuem a probabilidade de poupança por parte do Estado na subcontratação destes.

Focando na componente da qualidade do output existe uma dificuldade óbvia na sua inclusão nos contratos, mas quando conseguida, estando num setor onde existe concorrência, o *outsourcing* é favorável tanto em qualidade como em custos (*Andersson and Jordahl, 2011*). A diminuição dos custos é óbvia; já os ganhos em termos de qualidade têm origem na contratualização deste parâmetro. Quando conseguida a contratualização dos parâmetros de qualidade, existe mais um incentivo para estes serem atingidos, visto que a maior parte dos contratos implicam sanções pecuniárias, caso os parâmetros não sejam cumpridos.

Um estudo de caso para 78 cidades espanholas, com o objetivo de avaliar o impacto na qualidade de vida do *outsourcing* e da descentralização, concluiu que a subcontratação de empresas privadas só era vantajosa no setor das águas (abastecimento, recolha e tratamento). A justificação apresentada pelos autores é a simplicidade e especificidade dos serviços, fatores chave para o sucesso do *outsourcing*, (*Cuadrado-Ballesteros, García-Sánchez and Prado-Lorenzo, 2012*).

Em suma, existe um conjunto de variáveis nomeadamente, a concorrência no setor, o tipo de serviço e as componentes do contrato; estas influenciam o resultado do *outsourcing*, mas nenhuma delas por si só consegue justificar essa opção (*Hefetz and Warner, 2012*).

III. Atividades de Enriquecimento Curricular

1. Apresentação

As Atividades de Enriquecimento Curricular para o 1º ciclo foram instituídas em 2008 como uma consequência evolutiva do “Programa de Generalização do Ensino do Inglês”, implementado em 2005, e do “Programa de Generalização do Ensino do Inglês e de Outras Atividades de Enriquecimento Curricular” iniciado em 2006, dado o sucesso que o ministério observou nestes programas (*Despacho n.º 14753/2005; Despacho n.º 12591/2006*).

O objetivo das AEC é não só o desenvolvimento de competências nos alunos destas faixas etárias, mas também o apoio prestado às famílias, adequando os horários escolares às necessidades familiares, nomeadamente alargando o tempo de permanência dos alunos nos estabelecimentos educativos.

As AEC materializam-se em aulas com noventa minutos diários que podem decorrer até às 18h sendo que, semanalmente, 90 minutos são dedicados ao apoio ao estudo. A frequência dos alunos é facultativa devendo os encarregados de educação, no início de cada ano, confirmarem a inscrição dos seus educandos. O tempo letivo de cada disciplina varia entre os 45 e 135 minutos semanais com turmas até 25 alunos.

As AEC podem ser nos seguintes domínios: desportivo, artístico, científico, tecnológico, Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), ligação escola meio, solidariedade, voluntariado, dimensão europeia, inglês/outros idiomas estrangeiros; o que se consubstancia numa quase total liberdade de escolha da entidade promotora sobre os programas a lecionar, a lei descreve que deve existir uma ligação entre programa curricular letivo e o das AEC. O que nos guia para um ponto fulcral deste trabalho, que será analisado no capítulo seguinte: a entidade promotora.

1.1 Evolução do número de estabelecimentos com atividades de enriquecimento curricular, por atividade.

Atividade	Estabelecimentos (%)				
	2008	2009	2010	2011	2012
Ensino do inglês nos 1º e 2º anos	51,7	97,8	97,7	98,7	99,3
Ensino do inglês nos 3º e 4º anos	99,2	98,8	98,9	99,6	99,7
Ensino da Música	81,5	84,4	81,4	83,6	71,6
Atividade física e desportiva	96,9	97,8	98,2	98,7	98,8
Apoio ao estudo	98,2	99,1	99,5	99,8	99,8
Apoio à família	34,1	35,8	39,9	42,4	45,1
Outras*	66,2	53,4	61,9	63,8	72,7

*Inclui as expressões artísticas (em 2011/2012 são 2661 estabelecimentos)

1.1.1 Evolução do número de estabelecimento de ensino.

Tipo de Estabelecimento	Número Estabelecimentos					Variação do número de estabelecimentos entre 2008 e 2012
	2008	2009	2010	2011	2012	
Estabelecimentos com 1º e 2º ano	5369	5008	4774	4277	4124	-23,2%
Estabelecimentos com 3º e 4º ano	5381	5033	4801	4291	4151	-22,9%
Total de Estabelecimentos	5414	5060	4837	4323	4188	-22,6%

Fonte: Direção-Geral de Estatística da Educação e Ciência, "Atividades de enriquecimento Curricular 2011/2012"

Analisando a abrangência das atividades de enriquecimento curriculares nos estabelecimentos de ensino (Quadro 1.1), a evolução tem sido positiva para quase todas as atividades, excetuando o Ensino da Música que, no período em estudo, apresentou uma quebra de quase 10 pontos percentuais diminuindo de 81,5% para 71,6% dos estabelecimentos abrangidos. Pelo lado positivo destaca-se o Ensino do Inglês nos 1º e 2º anos em que a abrangência praticamente duplicou passando de 51,7% para 99,3% valor quase atingido logo ao segundo ano letivo (2008/2009 – 97,8%); este facto deve-se à obrigatoriedade de introdução desta atividade nas AEC. Mesmo com uma diminuição do número de estabelecimentos (Quadro 1.1.1), no que diz respeito ao número de alunos abrangidos (Quadro 1.2), existe um comportamento evolutivo semelhante ao indicador anterior, encontrando-se 8 a 12 pontos percentuais abaixo da percentagem de escolas abrangidas, o que reflete em parte a natureza facultativa das AEC. (*Atividades de Enriquecimento Curricular 2011/2012*).

1.2 Evolução do número de alunos abrangidos com atividades de enriquecimento curricular, por atividade.

Atividade	Alunos abrangidos (%)				
	2008	2009	2010	2011	2012
Ensino do inglês nos 1º e 2º anos	37,1	85,3	86,6	88,6	90,2
Ensino do inglês nos 3º e 4º anos	88,2	88,8	89,3	90,2	91,1
Ensino da Música	64,1	68	67,4	69,9	59,8
Atividade física e desportiva	79,3	82,5	84,6	87	88,4
Apoio ao estudo	83	85,5	86,7	88,2	88,8
Outras*	52,2	42,8	53	55,5	65,8

*Inclui as expressões artísticas (em 2011/2012 são 185777 alunos)

Fonte: Direção-Geral de Estatística da Educação e Ciência, "Atividades de enriquecimento Curricular 2011/2012"

2. Outsourcing nas AEC

Tal como descrito anteriormente, a concorrência nos setores é um fator fulcral no resultado da subcontratação. Os principais entraves à concorrência são:

- Legislação restritiva, convertendo-se as leis num entrave à entrada de empresas no mercado;
- Custos de entrada elevados, recuperáveis ou "sunk", como por exemplo, na distribuição de energia elétrica;
- Posição dominante de uma empresa num setor pode dificultar a entrada e/ou a permanência das concorrentes no mercado, devido à falta de dimensão destas (ex.: EDP).

Analisando o parâmetro da concorrência especificamente para o setor das AEC, este não contém nenhum dos entraves mencionados, pelo que podemos afirmar que deste ponto de vista o *outsourcing* seria vantajoso.

Focando a elaboração dos contratos, a componente de risco poderá ser neste ponto de vista a instabilidade do custo e das receitas nas AEC. Em primeiro plano, os professores quando contratados diretamente pelas entidades promotoras recebem pela tabela salarial da carreira docente, não existindo um controlo efetivo deste custo pela parte contratante; mais concretamente, se a entidade promotora usar a plataforma *on-line* de recrutamento de professores o custo do mesmo não é critério de escolha. Em segundo lugar, como o número de alunos pode variar ao longo do ano,

alterando os montantes transferidos pelo governo central, as receitas podem ser algo voláteis pelo que este risco poderá ser entregue à empresa prestadora do serviço, pelo menos parcialmente, contratualizando uma indexação das variações de receitas aos honorários da empresa

Para o *outsourcing* das AEC o problema central, comum a muitos outros setores, é a possível perda na qualidade do serviço. Como referimos anteriormente, contratualizar o parâmetro qualidade é fulcral para aumentar a probabilidade de existir um benefício real com a subcontratação. Neste caso a questão é como mensurar a qualidade deste serviço, de forma a ser contratualizado. Para esta pergunta a resposta mais comum são os inquéritos de satisfação colocados a alunos, encarregados de educação e professores, e efetuados pelas entidades promotoras; mas esta avaliação dependeria de metas difíceis de mensurar e contratualizar. Outra opção seria a implementação de métodos de avaliação contratualizando mínimos a atingir, mas o mais provável seria a diminuição do nível de exigência, de forma a atingir os objetivos. Em suma a contratualização da qualidade do serviço será um objetivo complexo de atingir de forma indubitável.

Concluindo a análise da temática do *outsourcing* para as AEC, tendo em conta os fatores de concorrência, risco e qualidade, os dois primeiros não representam um entrave para que a subcontratação seja vantajosa para a entidade promotora; o último terá que ser avaliado individualmente para cada contrato e terá que haver um esforço da parte contratante para garantir a qualidade do serviço.

IV. Entidade Promotora

1. Apresentação

A entidade promotora é responsável por assegurar todo o funcionamento das AEC e, por ordem de responsabilidade, são: as Autarquias Locais, as IPPS/Associações de Pais e por último os Agrupamentos Escolares; por ordem de responsabilidade entenda-se que a primeira tem a opção de promover estas atividades, caso não esteja interessada passa para a entidade seguinte sendo que a última não o pode recusar. Segundo o Relatório N.º31/2012 do tribunal de Contas, em 2009/2010 as entidades promotoras no seu conjunto receberam o montante de 92.365.294 euros. No que diz respeito à repartição deste orçamento pelas Direções de Educação por região, as zonas Norte e Lisboa e Vale do Tejo são as principais responsáveis, recebendo mais de três quartos do orçamento para as AEC.

A entidade promotora recebe do Estado Central um montante por cada aluno que frequente as atividades, ponderado com o número de disciplinas lecionadas, com os seguintes valores (*Despacho 8683 de 2011*):

- a) Ensino do inglês, ensino da música e atividade física e desportiva - € 262,5;
- b) Ensino do inglês, ensino da música ou atividade física e desportiva e *atividades* lúdico-expressivas - € 262,5;
- c) Ensino do inglês e mais duas atividades de enriquecimento curricular - € 190;
- d) Ensino do inglês e mais uma atividade de enriquecimento curricular - € 135;
- e) Ensino do inglês - € 100

As autarquias com contratos de execução beneficiam do valor máximo por aluno, 262,5 euros, vendo-se obrigadas a oferecer a modalidade que inclui mais atividades de enriquecimento curricular, todos os alunos do 1º ciclo são abrangidos. As restantes entidades promotoras que detenham um contrato-programa possuem a opção de gerir os fundos de forma autónoma; nesta circunstância o número de alunos do 1ºciclo pode não coincidir com o de alunos das AEC (relembra-se que estas são facultativas). Todas as entidades promotoras têm a responsabilidade de assegurar que a legislação é cumprida, nomeadamente, na duração, no tipo de disciplinas lecionadas e nas habilitações do corpo docente. As formas mais comuns de gestão deste

orçamento, que serão aquelas abordadas neste trabalho, são: a contratação direta (de professores) ou o *outsourcing*, após divulgação pública dos concursos/vagas disponíveis.

2. Evolução

Analisar-se-á agora a preponderância que cada tipo de entidade promotora tem na organização das AEC a nível nacional e por direção regional de educação.

Como se pode verificar no quadro 2.1, as autarquias são a instituição com maior predominância na função de entidade promotora, tal como já tinha sido referido; ressalva-se a perda de preponderância entre os anos letivos de 2009/2010 e 2011/2012 para todos os outros tipos de entidade promotora, em especial para os agrupamentos de escolas que praticamente triplicaram o seu peso relativo. Este facto deve-se principalmente a uma tentativa de aproximação do programa escolar letivo e das atividades de enriquecimento curricular. Parte-se do princípio que a descentralização aproxima os utentes e os prestadores do serviço, com objetivo de melhorar a qualidade deste; facto que foi empiricamente confirmado para o caso de estudo espanhol (*Cuadrado-Ballesteros, García-Sánchez and Prado-Lorenzo, 2012*).

2.1 Percentagem de estabelecimentos de Ensino para cada tipo de Entidade

Promotora

Obs.: Encontram-se ainda estabelecimentos sem AEC: **2010** – 11; **2011** – 1; **2012** - 3

Tipo de Entidade Promotora	Estabelecimentos de ensino (%)		
	2010	2011	2012
Autarquias	90,4	85,9	78,9
Agrupamentos de escolas	4,7	6,6	13,7
Associações de pais	2,6	4,5	4,4
IPSS	2	3	2,9

Fonte: Direção-Geral de Estatística da Educação e Ciência, "Atividades de enriquecimento Curricular 2011/2012"

No que diz respeito à preponderância de cada tipo de entidade promotora por divisão regional (quadro 2.2), confirma-se a tendência de perda de supremacia das autarquias em todo o país. Salientam-se alguns padrões de evolução dos outros tipos de entidade promotora. Em primeiro, a grande preponderância dada aos agrupamentos na região do Alentejo e a crescente importância dada a este tipo de entidade nas regiões Norte e Centro; por oposição a região de Lisboa e Vale do Tejo vem diminuindo a percentagem de escolas em que as AEC são entregues aos Agrupamentos de escolas. Seguidamente realça-se a crescente predominância das associações de pais e IPSS na região de Lisboa e Vale do Tejo, comparativamente com todas as outras em que este tipo de entidade promotora tem um peso residual; denota-se assim, nesta região, uma preferência por associações de pais e IPSS muito mais acentuada comparativamente às restantes regiões.

2.2 Percentagem de estabelecimentos de Ensino para cada tipo de Entidade Promotora, por direção regional de educação.

Direção regional de Educação	Entidade Promotora					
	Autarquias			Agrupamentos de escolas		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Norte	98,7	93,3	82,7	0,6	6,4	16,7
Centro	95,7	90,3	79,3	3,8	6,7	18,9
Lisboa e Vale do Tejo	77,8	74	73,7	6,8	2	2,1
Alentejo	71	70,3	68	25,4	24,1	26,3
Algarve	97	91,5	94,6	0	5,2	2

2.2 Continuação

Direção regional de Educação	Entidade Promotora					
	Associações de pais			IPSS		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Norte	0,1	0	0,1	0,3	0,3	0,5
Centro	0	0	0	0,6	3	1,7
Lisboa e Vale do Tejo	9,5	16,7	16,8	5,8	7,4	7,3
Alentejo	1,7	3,4	1,6	2	2,2	4,1
Algarve	0	0,7	0	2,4	2,6	3,4

Obs.: Encontram-se ainda estabelecimentos sem AEC: **2010**: 8 – região Norte, 2 – região Lisboa e Vale do Tejo, 1 – região Algarve; **2011**: 1 - região Norte; **2012**: 1 – região Centro, 2 – região Lisboa e Vale do Tejo, 1 – região Algarve

Fonte: Direção-Geral de Estatística da Educação e Ciência, “Atividades de enriquecimento Curricular” – vários anos

V. Inquérito

O inquérito (em anexo 1.) foi a forma encontrada para a recolha de informação para a elaboração deste trabalho porque, dada a atualidade desta temática, os dados estatísticos são escassos e quase todos concentrados no âmbito da pedagogia e não no âmbito económico. Os dados existentes focam-se no material e espaço escolar ou nas disciplinas lecionadas, tal como os trabalhos já realizados onde são salientados aspetos como os planos curriculares, as qualificações dos docentes e/ou a importância da escola a tempo inteiro (Abrantes, Campos and Ribeiro, 2009; Estríbio, 2011). Assim o objetivo deste questionário é encontrar padrões de eleição pelos modelos de gestão e funcionamento, em função das preferências de cada entidade promotora. O inquérito foi enviado a todas as Câmaras Municipais, do continente e das regiões autónomas da Madeira e dos Açores¹, para que a amostra seja a maior possível; a escolha de envio para as Câmaras Municipais deve-se ao facto destas serem responsáveis pela gestão de 93,1% dos fundos destinados às AEC, no ano letivo de 2009/2010 (Relatório N.º31/2012), logo serão as entidades com maior probabilidade de serem promotoras destas atividades estando em posição para fornecer informação; caso a autarquia comunique que as AEC não são da sua competência será procurada a entidade promotora desse município e será enviado o inquérito para a mesma.

¹ Devido às diferenças legais, no que diz respeito às AEC, encontradas ao longo da pesquisa, excluímos da análise as regiões autónomas.

VI. Resultados

O inquérito foi respondido por 32 municípios (em Anexos 2.), representando uma amostra de aproximadamente 11% dos concelhos de Portugal Continental. Desta amostra, e tal como se previa, em 29 das respostas a Câmara Municipal afigurou-se como entidade promotora; os restantes, 2 foram os agrupamentos e 1 para Junta de Freguesia. Quanto ao modelo de gestão utilizado a maioria recai na contratação direta de professores com 56%, as entidades promotoras a que recorrem representam 31% da amostra e 13% têm ambos os modelos em simultâneo (Tabelas 3.1 e 3.2). Dos inquiridos 43% já usaram outros métodos de gestão, existindo mudanças de contratação direta de professores para *outsourcing* e vice-versa. No global dos modelos de gestão a vantagem que é mais evocada (88%) é a logística com um grau de intensidade de 4,14, seguida da gestão de recursos, sendo atribuída a esta uma menor importância; por outro lado a categoria de desvantagens mais referida é “Outros”, onde se enquadram principalmente problemas internos de funcionamento e falta de entrosamento entre os agentes. A parte financeira é o inconveniente que aparece em segundo lugar (Anexo 4.).

3.1 Tipo de Entidade promotora em percentagem

Nº Entidade inquiridas	32
Agrupamentos	6%
Junta de Freguesia	3%
Câmara Municipal	91%

3.2 Percentagem de municípios por tipo de modelo de Gestão

Modelo de Gestão	
<i>Outsourcing</i>	31%
Contratação direta de professores	56%
Ambos	13%

Para a preferência pela contratação direta de professores as razões mais evocadas são a estabilidade do corpo docente, a gestão/rentabilização de recursos e os protocolos com instituições locais; na opção pelo *outsourcing* as justificações versam sobre facilidades logísticas e legais. Para um sistema misto (na tabela 2. dos anexos denominado por “Ambos”) – que junta a contratação direta de professores e o *outsourcing* – as justificações são heterogéneas, de referir que este é o modelo com maior número médio de alunos é o, o que pode refletir uma grande diversidade de necessidades dentro do concelho e daí a indispensabilidade do modelo de gestão se

adaptar às diferentes realidades (ressalva-se que neste grupo está o maior concelho de entre os inquiridos).

Da amostra recolhida, todos recebem do governo central o valor máximo para as AEC – 262,5€ por aluno; para além do apoio ao estudo, todos proporcionam o inglês e atividade física e desportiva; de seguida 91% dos municípios facultam o ensino da música, 59% artes lúdico-expressivas e 38% outras atividades². Na contratação direta de professores a diversidade de atividades proporcionadas é menor, por outro lado o sistema de gestão “Ambos” é aquele que oferece mais diversidade de atividades.

4. Oferta de atividades para tipo de modelo de gestão

Modelo de gestão	Atividades AEC				
	Inglês	Música	AFD	ALE	Outras
Todas	100%	91%	100%	59%	38%
Professor	100%	89%	100%	61%	28%
Empresa	100%	90%	100%	50%	40%
Ambos	100%	100%	100%	75%	75%

AFD – Atividade Física Desportiva; ALE – Atividades Lúdico Expressivas

Tendo como auxílio para comparação entre modelos a tabela “Dados por tipo de modelo de gestão” (em Anexos 3.), sobressaem os seguintes aspetos para os diferentes modelos de gestão:

- Na **contratação direta de professores**, evidencia-se a taxa média de alunos do 1º ciclo a frequentar as AEC mais elevada, comparativamente com os outros modelos de gestão; metade dos inquiridos com este modelo leciona as atividades com um custo igual ou inferior ao “montante transferido corrigido” – O “montante transferido corrigido” varia do valor transferido pelo governo central na medida em que expurga acertos de transferências em falta de anos letivos anteriores, visto que estes sofrem frequentes atrasos, queixa feita por alguns dos inquiridos; o cálculo subjacente é 262,5€ multiplicado pelo número de alunos nas AEC – mesmo sendo o modelo em que isto mais sucede, apresenta um custo acima do montante transferido corrigido 10% superior, em média, o

² Arte e Ciência, Tecnologias de Informação e Comunicação, Teatro, Multimédia, Dança, Natação.

que leva a concluir que as entidades promotoras em que o valor é excedido, é de forma significativa (chegando o custo a ser superior ao montante transferido corrigido em 69% - Tabela 5., ou seja, esta entidade promotora, provavelmente não usa a forma de gestão mais adequada às suas necessidades). Um sistema de avaliação interna é o que prevalece para a avaliação das AEC, sendo aplicado em quase todos os casos (94%); o grau de satisfação³ média atribuída pelas entidades de 4,26 – o que represente um valor semelhante á média do grau de satisfação do total dos inquiridos – sendo que a razão mais apontada para esta nota é a mais-valia que estas atividades demonstram ser para os alunos.

Este é o único modelo onde surgem os Agrupamentos de Escolas como entidade promotora. As desvantagens mais apontadas a este modelo são “Outros” (principalmente problemas no recrutamento) e dificuldades legais com uma importância de 3,17 e 3,75, respetivamente; por outro lado 94% dos inquiridos refere como vantagem a gestão de recursos (Anexos 4.).

5. Dados para o modelo de contratação direta de professores

	Alunos que frequentam as AEC	Custo médio por aluno	Desvio em relação ao montante transferido corrigido ⁴
Valor máximo	100%	442,87 €	69%
Valor mínimo	73%	134,45 €	-49%
Média	97%	289,81 €	10%
Desvio Padrão	7%	76,77 €	29%

Obs.: Mais detalhes em Anexos tabela 5

³ Escala para o grau de satisfação compreendida entre 0 e 5 (0 – nada satisfeito, 5 – completamente satisfeito).

⁴ O desvio em relação ao montante transferido corrigido expressa a percentagem em que o custo efetivo com as AEC excede o montante transferido corrigido:
$$\frac{\text{Custo} - \text{Montante transferido corrigido}}{\text{Montante transferido corrigido}}$$

- O modelo de ***outsourcing*** apresenta um número de alunos por professor das AEC ligeiramente inferior aos restantes, mas também demonstra a menor percentagem média de alunos de 1º ciclo a frequentar as AEC (89%), atingindo um mínimo de 63% (Tabela 6.); por outro lado tem o custo por aluno e por professor mais baixo dos três modelos de gestão, o que nos remete para o menor desvio médio do custo, sendo este 8% superior face ao montante transferido corrigido, existindo apenas um caso com desvio elevado (41% - Tabela 6.).

O *outsourcing* apresenta também um grau de satisfação próximo da média do conjunto dos modelos, dando como justificação para esta nota o feedback positivo dos agentes e a boa gestão dos recursos. A vantagem mais referida é a facilidade logística (90% dos inquiridos), seguido da gestão de recursos e financeiras apontadas por 70% dos inquiridos, as três vantagens com uma importância entre 3,78 e 4,43. Tal como no modelo de contratação direta de professores, a desvantagem mais acentuada são “Outros”, mas neste caso com problemas mais ligados à falta de ligação entre os agentes. De destacar que nenhuma das entidades promotoras mencionou como desvantagem a desistência de alunos e dificuldades legais, o que subentende uma entrega deste risco e responsabilidade às empresas prestadoras do serviço.

6. Dados relativos ao modelo de gestão – *outsourcing*

	Nº de alunos por professor - AEC	Alunos que frequentam as AEC	Custo médio por aluno	Custo médio por professor	Desvio em relação ao montante transferido corrigido
Valor máximo	39,73	100%	370,37 €	10.428,24 €	41%
Valor mínimo	14,55	63%	240,68 €	3.985,23 €	-8%
Média	22,59	89%	284,33 €	5.849,10 €	8%
Desvio Padrão	8,68	12%	40,71 €	2.273,43 €	15%

Obs.: Mais detalhes em Anexos tabela 6

- Por último o sistema **“Ambos”**, que junta os dois anteriores, possui uma amostra relativamente reduzida. Destaca-se por ter o maior custo por aluno e por professor, o que leva este a ser este o modelo onde o custo mais ultrapassa, em média 18%, o montante transferido corrigido, sendo que apenas 1 dos 4 municípios tem uma poupança (custo 2% inferior ao orçamento – Tabela 7) com este modelo; o facto de ser o maior concelho a obter este resultado pode indicar a existência de economias de escala. Apesar deste ser o método de gestão que oferece mais diversidade de atividades é o que apresenta um grau de satisfação menor (3,75), com as razões apontadas a serem a boa gestão de recursos e a mais-valia das AEC para os alunos e a comunidade. Como vantagens e desvantagens específicas do modelo destacam-se pela positiva a agilidade logística, mencionada pelos 4 inquiridos; pela negativa sobressai a rubrica “Outros”, que engloba os problemas dos dois modelos anteriormente apresentados. O tipo de avaliação diverge entre a avaliação interna e outros métodos de avaliação.

7. Dados relativos ao modelo de gestão – “Ambos”

	Custo médio por aluno	Custo médio por professor	Custo anual	Desvio em relação ao montante transferido corrigido
Valor máximo	378,15 €	9.000,00 €	2.495.062,50 €	44%
Valor mínimo	257,51 €	5.403,86 €	135.000,00 €	-2%
Média	309,31 €	7.424,91 €	1.097.965,14 €	18%
Desvio Padrão	56,16 €	1.839,08 €	1.016.916,89 €	21%

Obs.: Mais detalhes em Anexos tabela 7

VII. Estágio

1. A Empresa

A JUST BE é uma micro empresa de consultoria, no mercado desde 2006, tendo como principais clientes instituições públicas como Escolas e Autarquias, mas também as Empresas e a comunidade em geral. Os principais focos de negócio são o empreendedorismo, a educação financeira e o *coaching*. Mais do que nunca estas temáticas estão em voga, mas contrário do que se possa pensar, são assuntos que maioria das pessoas ainda ignora. Assim o principal objetivo da JUST Be é chegar às camadas mais jovens, nomeadamente pré-escolar e 1ºciclo, acreditando que quanto mais cedo se introduzir estas temáticas na educação mais natural e intuitiva esta se torna. Assim na vertente do empreendedorismo, para esta faixa etária, a empresa possui o programa “Max, o Empreendedog”. A empresa possui ainda outros programas para adolescentes e para o restante público, “JUST BE Teen” e “JUST BE Sénior”, áreas em que a empresa pretende desenvolver-se. No que diz respeito à Educação Financeira a JUST BE é apoiada pelo Instituto DISOP, baseando-se nos livros “O menino do Dinheiro” e “Terapia Financeira”, tendo como objetivo o consumerismo, ou seja, a gestão financeira e consumo responsáveis de forma a proporcionar uma vida mais fácil e com melhor qualidade seja para um indivíduo ou para uma instituição. O *coaching* é uma área que passa pela definição de um plano para o curto, médio e longo prazo seja numa casa, empresa ou qualquer outra envolvente; a existência de um plano que contenha objetivos e metas a atingir facilita o trabalho de qualquer organização, porque se não sabemos para onde vamos não sabemos que caminhos existem como opção. Paralelamente à JUST BE, colaborei também com a EDUCOACH, empresas com estreitas parcerias; a EDUCOACH é também uma empresa nas áreas de educação e formação transversal às diversas faixas etárias, estando mais ligada ao tema deste trabalho, providenciando este serviço (AEC) em diversos municípios.

2. Funções Desempenhadas

Durante o estágio nunca possui uma função específica, sendo necessária uma flexibilidade que penso que é essencial para o mercado de trabalho atual e exigido em grande parte das organizações.

A primeira tarefa que me foi atribuída passou pela separação financeira de um dos ramos de negócio da empresa, de forma a avaliar a sua rentabilidade e viabilidade de longo prazo, o que se concretizou num exercício de gestão e contabilidade financeira numa primeira fase mais analítica, de forma a encontrar alguns resultados para uma posterior análise crítica. Paralelamente a este processo foram desenvolvidos alguns projetos, designadamente: projeto de dinamização de um espaço detido por uma autarquia, devido ao decréscimo de afluência que este espaço sofreu na última década; construção de uma plataforma informática e desenho do seu modelo económico, mais especificamente as captação de clientes, as possíveis formas de rentabilização e de crescimento sustentável da mesma.

Realizei uma atividade de divulgação da empresa, mais especificamente um leilão para crianças, enquadrado nas comemorações de Páscoa de um centro comercial, introduzindo assim conceitos económicos básicos, como procura e oferta, de uma forma intuitiva. Tive também a oportunidade de lecionar atividades de enriquecimento curricular ao 3º e 4º ano sobre empreendedorismo.

Por último, a realização deste trabalho também se enquadra nos objetivos do estágio na empresa, visto ser uma caracterização das preferências dos seus clientes ou potenciais clientes aos seus serviços nas AEC. Com esta informação pode melhorar os seus serviços de acordo com o *feedback* dado pelas instituições ao inquérito.

VIII. Conclusão

Este trabalho apresentou um grande desafio inicial, nomeadamente, a recolha de dados, ao deparar-se com uma grande apatia e apreensão por parte das entidades promotoras das AEC, o que nos remete para o primeiro comentário: a fiabilidade dos dados fornecidos não é garantida, visto ser demonstrada alguma desorganização e falta de rigor por parte de algumas entidades promotoras, na resposta aos inquéritos.

A principal conclusão deste relatório é que, dos modelos de gestão aqui apresentados nenhum demonstra uma supremacia clara, em termos de eficiência financeira, existindo um conjunto de especificidades de cada contexto institucional a ser consideradas. Por outro lado também podemos concluir que a escolha do modelo não é irrelevante e esta escolha pode ser decisiva para a forma de funcionamento das AEC. Assim as solicitações de alguns agentes para que as AEC sejam centralizadas e conduzidas de forma semelhante ao concurso nacional de docentes podem não ser justificadas, porque existem casos de *outsourcing* que, num dado contexto institucional, se mostraram financeiramente mais eficientes.

Outro aspeto importante é a existência de alguma disparidade nos dados recolhidos, quando feita a separação por modelo de gestão; estas disparidades teriam de ser analisadas, sendo talvez necessária outro tipo de metodologia, como por exemplo entrevistas, para serem encontradas as suas fontes/justificações que este trabalho não conseguiu captar. Com isto introduzo uma recomendação: a disponibilização de informação detalhada para as AEC, por parte das entidades promotoras, principalmente em termos de custos, de forma a facilitar a comparação entre os municípios e detetar potenciais ineficiências; paralelamente deveria existir uma fiscalização mais exigente por parte do Ministério (responsável máximo pelas AEC) de forma a monitorizar a qualidade e os gastos destas atividades, porque tal como vimos neste trabalho, o controlo de qualidade deste tipo de serviços é complexo, em especial no *outsourcing*; durante o meu estágio constatei que o acompanhamento feito a este nível é escasso e sem parâmetros bem definidos. Trabalhos futuros nesta área podem ter origem nas fontes de custos e na relação custo-qualidade das AEC de forma a compreender qual o modelo de gestão a adotar mais eficiente.

IX. Bibliografia

- Andersson, Fredrik and Jordahl, Henrik. "Outsourcing Public Services: Ownership, Competition, Quality and Contracting". 2011, IFN Working Paper No. 874
- Cuadrado-Ballesteros, Beatriz; García-Sánchez, Isabel-María and Prado-Lorenzo, José-Manuel "Effects of different modes of local public services delivery on quality of life in Spain". Journal of Cleaner Production 27, 2012, pp.68-81
- Hefetz, Amir and Warner, Mildred E. "Contracting or Public Delivery? The Importance of Service, Market, and Management Characteristics". Journal of Public Administration Research and Theory, 2011, pp. 289-317
- Jensen, Paul H. and Stonecash, Robin E. "Incentives and the Efficiency of Public Sector-Outsourcing Contracts". Journal of Economic Surveys, 2005, Vol.19, No. 5, pp. 767-787
- Despacho nº 14 753/2005, Diário da República, 2ª série — Nº 127
- Despacho nº 12 590/2006, Diário da República, 2ª série — Nº 115
- Despacho nº 14460/2008, Diário da República, 2ª série — Nº 100
- Decreto-Lei nº 212/2009 de 3 Setembro, Diário da República, 1ª série - Nº 171
- Despacho nº 8683/2011, Diário da República, 2ª série — Nº 122
- Decreto-Lei nº 132/2012 de 27 de Junho, Diário da República, 1ª série - Nº123
- Relatório N.º31/2012, 2ª secção, "Apuramento do Custo Médio por Aluno" do Tribunal de Contas, pp. 34-35
- Direção-Geral de Estatística da Educação e Ciência, "Atividades de enriquecimento Curricular 2011/2012"
- Estríbio, Maria da Soledade B. "As Atividades de Enriquecimento Curricular no Currículo do 1º Ciclo do Ensino Básico", 2010.
- Abrantes, Pedro; Campos, Rita and Ribeiro, Ana A. "Actividades de Enriquecimento Curricular: Casos de inovação e Boas Práticas", 2009.

X. Anexos

1. Inquérito

AEC: Gestão e funcionamento

Entidade Promotora: _____

1. Nº de escolas:
 - Quantas destas estão na sede de concelho:
2. Nº de alunos 1ºciclo:
3. Nº de alunos a frequentar as AEC:
4. Nº de professores:
5. Nº de professores das AEC:
 - Algum professor titular de turma leciona AEC?
6. Horário letivo:
7. Disciplinas lecionadas nas AEC:
8. Duração disciplinas lecionadas:
9. Contratação por: __Professor __Empresa __Ambas Porquê?
10. Quais os critérios de seleção:
11. O modelo de gestão e contratação têm-se alterado ao longo dos anos?
 - Se não:**
 - Quais as motivações desta escolha? (financeiras, facilidade de logística, aproveitamento de recursos, protocolos já existentes, etc. Para cada motivação atribuir uma nota de 0 a 5 entre pouco relevante e muito relevante)
 - Quais as vantagens que identificam nesta forma de gestão?
 - Quais as desvantagens que identificam nesta forma de gestão?
 - Em algum momento consideraram uma mudança? Se sim, porquê?
 - Se sim:**
 - Quais os motivos da alteração? (financeiras, facilidade de logística, aproveitamento de recursos, protocolos já existentes, etc. Para cada motivação atribuir uma nota de 0 a 5 entre pouco relevante e indispensável)
 - Quais as repercussões desta alteração?
 - Quais as vantagens que identificaram nas diferentes formas de gestão?
 - Quais as desvantagens que identificaram nas diferentes formas de gestão?
12. Montante transferido pelo governo central:
13. Custo mensal/anual:
14. Existem avaliações de acompanhamento às AEC? Qual a sua avaliação?
15. Grau de satisfação (0 a 5, dando uma pequena justificação):

2. Lista de Municípios da amostra

Concelho	Tipo Entidade Promotora	Tipo de modelo de gestão	Nº Escolas	Nº Escola - Sede Concelho	Nº Alunos - 1º ciclo	Nº Alunos - AEC
Águeda	Câmara Municipal	Professor	27	5	1787	1558
Alcoutim	Câmara Municipal	Professor	2	1	73	73
Alfândega da Fé	Câmara Municipal	Professor	1	1	128	128
Alijó	Agrupamento de Escolas	Professor	6	1	353	353
Alvaiázere	Câmara Municipal	Empresa	6	1	199	199
Barrancos	Câmara Municipal	Professor	1	1	77	77
Carregal do Sal	Câmara Municipal	Ambos	2	1	357	357
Cascais	Câmara Municipal	Professor	45	-	5609	5393
Celorico de Bastos	Câmara Municipal	Professor	5	1	704	704
Famalicão	Agrupamento de Escolas	Professor	5	0	770	770
Freixo Espada à Cinta	Câmara Municipal	Professor	1	1	106	106
Fundão	Câmara Municipal	Professor	20	3	909	909
Gaia	Câmara Municipal	Ambos	102	0	10671	9689
Lagoa	Câmara Municipal	Empresa	4	0	470	296
Leiria	Câmara Municipal	Ambos	98	5	4671	4203
Lourinhã	Câmara Municipal	Empresa	18	1	1123	972
Lousã	Câmara Municipal	Professor	11	2	712	712
Matosinhos	Câmara Municipal	Empresa	36	4	5631	5522
Mêda	Câmara Municipal	Professor	1	1	136	136
Mogadouro	Câmara Municipal	Empresa	2	1	230	230
Pampilhosa da Serra	Câmara Municipal	Professor	2	1	98	98
Pombal	Juntas de Freguesia	Ambos	39	10	2083	1891
Ponte da Barca	Câmara Municipal	Professor	3	1	401	401
Póvoa de Lanhoso	Câmara Municipal	Empresa	13	2	965	851
Santarém	Câmara Municipal	Empresa	39	10	2444	1990
Satão	Câmara Municipal	Empresa	6	1	389	320
Sertã	Câmara Municipal	Empresa	8	1	531	500
Torres Novas	Câmara Municipal	Empresa	10	2	1289	1255
Torres Vedras	Câmara Municipal	Professor	53	4	3248	3157
Valpaços	Câmara Municipal	Professor	4	1	467	450
Vila Real de Santo António	Câmara Municipal	Professor	5	3	860	627
Viseu	Câmara Municipal	Professor	72	-	3989	3678

3. Dados por tipo de modelo gestão

Tipo de contratação	Nº de alunos de 1º ciclo	Nº de alunos por professor - 1º ciclo	Nº de alunos por professor - AEC	Alunos que frequentam as AEC	Custo médio por aluno	Custo médio por professor	Inquiridos com custo igual ou inferior ao montante transferido corrigido	Desvio em relação ao montante transferido corrigido
Todas	1609	19,29	24,02	94%	291,28 €	6.638,47 €	41%	8%
Professor	1135	19,15	24,68	97%	289,81 €	6.836,37 €	50%	10%
Empresa	1327	19,63	22,59	89%	284,33€	5.849,10 €	30%	8%
Ambas	4446	18,32	24,79	93%	309,31 €	7.424,91 €	25%	18%
Médias								

3. Continuação

Tipo de contratação	Inquérito	Avaliação interna	Outras	Grau de Satisfação ^a	Feedback dos agentes positivo	Mais-valia para a comunidade	Mais-valia para os alunos	Aumento do potencial escolar dos alunos	Boa gestão dos recursos
Todas	25%	84%	25%	4,21	41%	41%	47%	13%	41%
Professor	28%	94%	22%	4,26	39%	44%	56%	17%	33%
Empresa	20%	80%	20%	4,30	50%	30%	30%	10%	50%
Ambas	25%	50%	50%	3,75	25%	50%	50%	0%	50%
% Municípios por tipo de avaliação				Média	Percentagem de municípios por tipo de justificação para a avaliação atribuída				

^a A escala de valor é entre 0 e 5, onde 0 indica nada satisfeito e 5 completamente satisfeito

4. Vantagens e desvantagens por tipo de modelo de gestão

Tipo de contratação	Vantagens					Desvantagens				
	Financeiras	Logísticas	Gestão Recursos	Protocolos já existentes	Outros	Financeiras	Desistência Alunos	Dificuldades legais	Outros	
Todas	50%	88%	84%	41%	47%	16%	6%	13%	38%	% De respostas com influência
	4,00	4,14	3,96	4,23	3,67	3,60	3,00	3,75	3,08	Média das respostas com influência ^b
Professor	33%	83%	94%	33%	39%	17%	11%	22%	33%	% De respostas com influência
	3,83	4,33	3,88	4,33	4,00	3,33	3,00	3,75	3,17	Média das respostas com influência
Empresa	70%	90%	70%	60%	50%	10%	0%	0%	40%	% De respostas com influência
	4,00	3,78	4,43	4,17	3,40	3,00	0,00	0,00	3,00	Média das respostas com influência
Ambas	75%	100%	75%	25%	75%	25%	0%	0%	50%	% De respostas com influência
	4,33	4,25	3,33	4,00	3,33	5,00	0,00	0,00	3,00	Média das respostas com influência

^b A escala de valor é entre 0 e 5, onde 0 indica nenhuma influência e 5 uma influência máxima.

5. Dados para o modelo de contratação direta de professores

Tipo Entidade Promotora	Alunos que frequentam as AEC	Custo médio por aluno	Desvio em relação ao montante transferido corrigido
Câmara Municipal	87%	333,96 €	27%
Câmara Municipal	100%	442,87 €	69%
Câmara Municipal	100%	262,50 €	0%
Agrupamento de Escolas	100%	261,76 €	0%
Câmara Municipal	100%	262,50 €	0%
Câmara Municipal	96%	287,80 €	10%
Câmara Municipal	100%	284,09 €	8%
Agrupamento de Escolas	100%	ND	ND
Câmara Municipal	100%	262,50 €	0%
Câmara Municipal	100%	262,50 €	0%
Câmara Municipal	100%	351,12 €	34%
Câmara Municipal	100%	365,45 €	39%
Câmara Municipal	100%	>262,50 €	>0%
Câmara Municipal	100%	261,85 €	0%
Câmara Municipal	97%	134,45 €	-49%
Câmara Municipal	96%	409,78 €	56%
Câmara Municipal	73%	191,39 €	-27%
Câmara Municipal	92%	262,50 €	0%

ND – Não Disponível

6. Dados relativos ao modelo de gestão – *outsourcing*

Nº de alunos por professor - AEC	Alunos que frequentam as AEC	Custo médio por aluno	Custo médio por professor	Desvio em relação ao montante transferido corrigido
16,58	100%	240,68 €	3.991,25 €	-8%
21,14	63%	278,53 €	5.888,84 €	6%
18,69	87%	370,37 €	6.923,08 €	41%
39,73	98%	262,50 €	10.428,24 €	0%
23,00	100%	ND	ND	ND
17,02	88%	280,00 €	4.765,60 €	7%
17,46	81%	284,22 €	4.961,46 €	8%
14,55	82%	273,98 €	3.985,23 €	4%
20,83	94%	>262,50 €	>5468,75 €	>0%
36,91	97%	ND	ND	ND

7. Dados relativos ao modelo de gestão – “Ambos”

Custo médio por aluno	Custo médio por professor	Custo anual	Desvio em relação ao montante transferido corrigido
378,15 €	9.000,00 €	135.000,00 €	44%
257,51 €	7.870,86 €	2.495.062,50 €	-2%
270,00 €	5.403,86 €	1.134.810,00 €	3%
331,56 €	ND	626.988,04 €	26%