



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Cavalaria

Trabalho de Investigação Aplicada

EQUITAÇÃO MILITAR – ANÁLISE DAS SUAS MISSÕES, ESTRUTURAS E RECURSOS

AUTOR: Aspirante-Aluno de Cavalaria João Pedro Machado Laureano

ORIENTADOR: Major AdMil (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado

LISBOA, JULHO DE 2011



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Cavalaria

Trabalho de Investigação Aplicada

EQUITAÇÃO MILITAR – ANÁLISE DAS SUAS MISSÕES, ESTRUTURAS E RECURSOS

AUTOR: Aspirante-Aluno de Cavalaria João Pedro V. S. Machado Laureano

ORIENTADOR: Major AdMil (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado

LISBOA, JULHO DE 2011

Dedicatória

À Carlota.

A todos os que, diariamente, se dedicam e constroem
a nossa Equitação, o nosso património.

Agradecimentos

O presente Trabalho de Investigação Aplicada é resultado de um enorme conjunto de sinergias. Resultou do empenhamento e contributo de várias pessoas, sem as quais seria mais complexa a realização do mesmo.

Ao Sr. Major David Pascoal Rosado, por ter aceite desde o início ser orientador deste trabalho e por toda a colaboração, paciência, empenho e dedicação nas diversas fases do mesmo.

Ao Sr. Tenente-Coronel Pedro Carmo Costa, pelo pronto apoio e empenho que demonstrou, bem como por toda a confiança que depositou em mim e neste trabalho.

Ao Sr. Tenente-Coronel Costa Santos, que humilde e prontamente se disponibilizou a ajudar-me, mostrando-se importantíssimo para o clarear das visões, relativas à Equitação na GNR.

Ao Sr. Tenente-Coronel Henrique Mateus, que na direcção do curso sempre demonstrou preocupação e disponibilidade, acompanhando de bem perto o decorrer do Trabalho de Investigação Aplicada.

Ao Sr. Major Luís Gomes da Silva, pela disponibilidade que já há três anos vem demonstrando, revelando-se essencial na fase exploratória.

Ao Sr. Major José Mataloto pelas linhas orientadoras que me deu, informações que me cedeu e disponibilidade demonstrada, revelando um enorme espírito de camaradagem.

Ao Sr. Major Pedro Carvalho, pela inteira disponibilidade demonstrada, camaradagem e ajuda na fixação de horizontes.

Ao Sr. Major Carlos Marques, ao Sr. Capitão Duarte Caldeira e ao Sr. Sargento-Chefe José Félix, pelos importantes esclarecimentos garantidos em todos os contactos efectuados, enriquecendo o trabalho com técnica e experiência.

Ao Sr. Capitão Nina Martins e à Sra. Capitão Elisa Coimbra que, com prejuízo do tempo que dispõem, me cederam conhecimentos e abriram portas ao mundo da Administração Militar.

Ao Sr. Tenente Flávio Fernandes, Sr. Tenente Luís Branco, Sr. Tenente Fernando Cardoso e Sr. Alferes Rui Lourenço pela disponibilidade, ajuda e conhecimentos cedidos, revelando-se em verdadeiros camaradas.

Ao Sr. Alferes Ilídio Barreiros, pela colaboração e apoio nos contactos necessários para a realização de entrevistas na GNR.

À Sra. Dra. Manuela Machado, à Sra. Prof. Maria Silveira e à Sra. Prof. Maria Machado pelo contributo na revisão e formatação do trabalho.

A todos aqueles que por diversas formas, cedendo dados, informações, opiniões, ou através da sua experiência pessoal e profissional, contribuíram para a realização deste trabalho.

Aos elementos do meu Curso, tanto pelo apoio prestado nesta investigação, como ao longo destes cinco anos.

E por fim, mas não menos importante, à Carlota Silveira, pela paciência e compreensão tão necessários em alturas cujo tempo é curto para nós.

A todos vós, o meu OBRIGADO!

João Pedro Laureano

Índice Geral

Dedicatória.....	i
Agradecimentos.....	ii
Índice Geral	iv
Índice de Ilustrações.....	viii
Lista de Siglas, Acrónimos e Abreviaturas	xiv
Resumo	xxi
Abstract	xxii
Epígrafe.....	xxiii
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento e justificação do tema.....	1
1.2. Delimitação do estudo e objectivos da investigação.....	1
1.3. Questão fundamental, questões derivadas e hipóteses	2
1.4. Estrutura do trabalho.....	3
CAPÍTULO 2 – A ESFERA DA EQUITACÃO MILITAR	4
2.1. O caso nacional – a Equitação Militar no Exército.....	4
2.2. Nível internacional – outros Exércitos	6
2.2.1. França.....	6
2.2.2. Itália.....	6
2.2.3. Irlanda	7
2.2.4. Brasil	8
2.2.5. Estados Unidos da América	8
2.2.6. Grã-Bretanha	9
2.3. Outras realidades.....	10
2.3.1. Abordagem às Forças de Segurança	10
2.3.1.1. Nível internacional.....	10
2.3.1.1.1. Canadá.....	10
2.3.1.1.2. Brasil.....	10
2.3.1.1.3. Grã-Bretanha.....	11
2.3.1.2. Nível nacional: Guarda Nacional Republicana	11
2.3.2. Abordagem à vertente civil.....	12
2.3.2.1. Entidade de tutela da identificação de equinos – Fundação Alter Real	12
2.3.2.2. Entidades de tutela do desporto e formação equestres.....	12
CAPÍTULO 3 – O ENQUADRAMENTO NORMATIVO E ESTRUTURAL	14
3.1. Análise normativa do Regulamento Equestre Militar em vigor	14
3.2. A estrutura do sistema de Equitação Militar	18

3.2.1. Os Estabelecimentos Militares de Ensino: Colégio Militar, Instituto dos Pupilos do Exército e Instituto de Odivelas	21
3.2.2. Os Estabelecimentos de formação dos quadros permanentes	22
3.2.2.1. Academia Militar	23
3.2.2.2. Escola de Sargentos do Exército	24
3.2.2.3. Escola Prática de Cavalaria	24
3.2.3. O Estabelecimento de formação de especialistas de Equitação: Centro Militar de Educação Física e Desportos	25
CAPÍTULO 4 – ABORDAGEM ECONÓMICO-FINANCEIRA	28
4.1. O dispositivo de apoio financeiro às UEOE	28
4.2. Sistema Integrado de Gestão	29
4.2.1. O ciclo da receita e o ciclo da despesa	30
4.3. Análise orçamental e financeira	31
CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA	32
5.1. Métodos de recolha da informação	32
5.2. Métodos de tratamento da informação	33
CAPÍTULO 6 – APRESENTAÇÃO, ESTUDO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
6.1. Os inquéritos por entrevista e a caracterização dos interlocutores	35
6.2. Análise de conteúdo dos inquéritos por entrevista	37
6.2.1. Inquérito por entrevista aos responsáveis pela Equitação Militar	38
6.2.2. Outros inquéritos por entrevista	40
6.3. Gestão organizacional e gestão estratégica	41
6.4. O custo do aboletamento de solípedes – abordagem económico-financeira	43
6.5. Análise SWOT	43
CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	47
7.1. Conclusões	47
7.2. Recomendações	56
7.3. Limitações da investigação	56
7.4. Desafios para futuras investigações	57
BIBLIOGRAFIA	58
APÊNDICES	65
APÊNDICE A – COMPONENTES DA EQUITACÃO MILITAR NO EXÉRCITO	66
APÊNDICE B – DISPOSITIVO A CAVALO DA GNR	67
APÊNDICE C – ORGANIGRAMA REPRESENTATIVO DA USHE	68
APÊNDICE D – ORGANIGRAMA REPRESENTATIVO DO EXÉRCITO	69
APÊNDICE E – ORGANIGRAMA REPRESENTATIVO DO EXÉRCITO EM 1985	70
APÊNDICE F – QUANTITATIVOS, IDEAIS E EXISTENTES, DOS DOCENTES DE EQUITACÃO E QOP	71

APÊNDICE G – FLUXOGRAMA FEP, ENE E CENTROS HÍPICOS	72
APÊNDICE H – GESTÃO ESTRATÉGICA COMO PROCESSO SEQUENCIAL E CICLICO	73
APÊNDICE I – ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS INQUÉRITOS POR ENTREVISTA FEITOS AOS RESPONSÁVEIS PELA EQUITACÃO MILITAR	74
APÊNDICE J – ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS INQUÉRITOS POR ENTREVISTA FEITOS AOS RESPONSÁVEIS FINANCEIROS.....	83
APÊNDICE K – ANÁLISE DE CONTEÚDO DO INQUÉRITO POR ENTREVISTA FEITO AO TCOR CAV CARMO COSTA.....	87
APÊNDICE L – ANÁLISE DE CONTEÚDO DO INQUÉRITO POR ENTREVISTA FEITO AO TCOR COSTA SANTOS.....	91
APÊNDICE M – ANÁLISE DE CONTEÚDO DO INQUÉRITO POR ENTREVISTA FEITO AO MAJOR CAV MATALOTO	94
APÊNDICE N – ANÁLISE DE CONTEÚDO DO INQUÉRITO POR ENTREVSTA FEITO AO CAP ADMIL NINA MARTINS	96
APÊNDICE O – BREVE RESENHA HISTÓRICA DO CMEFD.....	98
APÊNDICE P – ELABORAÇÃO DO PLANO DE ACTIVIDADES	99
APÊNDICE Q – ANÁLISE DE CONTEÚDO SEGUNDO MILES E HUBERMAN	100
APÊNDICE R – ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RECURSOS DA EQUITACÃO MILITAR	101
APÊNDICE S – ESTUDO SOBRE O CUSTO DO ABOLETAMENTO DE SOLÍPEDES NO EXÉRCITO	109
APÊNDICE T – A EVOLUÇÃO DO CAVALO: DOMESTICAÇÃO E MILITARIZAÇÃO.....	118
APÊNDICE U – O CICLO DA RECEITA E O CICLO DA DESPESA.....	121
APÊNDICE V – QUADRO RESUMO DA EXECUÇÃO ORÇAMENTAL NO ANO DE 2009	126
APÊNDICE W – CARACTERIZAÇÃO DOS INTERLOCUTORES	127
APÊNDICE X – INFRA-ESTRUTURAS EQUESTRES DA AM.....	130
APÊNDICE Y – INFRA-ESTRUTURAS EQUESTRES DA ESE.....	141
APÊNDICE Z – INFRA-ESTRUTURAS EQUESTRES DA EPC.....	145
APÊNDICE AA – INFRA-ESTRUTURAS EQUESTRES DO CM.....	150
APÊNDICE BB – INFRA-ESTRUTURAS EQUESTRES DO CMEFD.....	155
APÊNDICE CC – GUIÃO DE ENTREVISTA AOS RESPONSÁVEIS PELA EQUITACÃO MILITAR	163
APÊNDICE DD – INQUÉRITO POR ENTREVISTA AO MAJOR CAV CARVALHO	165
APÊNDICE EE – INQUÉRITO POR ENTREVISTA AO MAJOR CAV MATALOTO	172
APÊNDICE FF – INQUÉRITO POR ENTREVISTA AO MAJOR CAV MARQUES	177
APÊNDICE GG – INQUÉRITO POR ENTREVISTA AO CAPITÃO CAV CALDEIRA	181
APÊNDICE HH – INQUÉRITO POR ENTREVISTA AO SARGENTO-CHEFE MEDVET FÉLIX....	187
APÊNDICE II – GUIÃO DE ENTREVISTA AOS RESPONSÁVEIS FINANCEIROS	190
APÊNDICE JJ – INQUÉRITO POR ENTREVISTA À CAPITÃO ADMIL COIMBRA.....	191

APÊNDICE KK – INQUÉRITO POR ENTREVISTA AO TENENTE ADMIL BRANCO	194
APÊNDICE LL – INQUÉRITO POR ENTREVISTA AO TENENTE ADMIL FERNANDES	197
APÊNDICE MM – INQUÉRITO POR ENTREVISTA AO TENENTE ADMIL CARDOSO	199
APÊNDICE NN – INQUÉRITO POR ENTREVISTA AO ALFERES RC LOURENÇO	201
APÊNDICE OO – INQUÉRITO POR ENTREVISTA AO CAPITÃO ADMIL NINA MARTINS	204
APÊNDICE PP – INQUÉRITO POR ENTREVISTA AO MAJOR CAV MATALOTO	208
APÊNDICE QQ – INQUÉRITO POR ENTREVISTA AO TCOR CAV CARMO COSTA	213
APÊNDICE RR – INQUÉRITO POR ENTREVISTA AO TCOR GNR CAV COSTA SANTOS	219
ANEXOS.....	223
ANEXO A – VANTAGENS E DESVANTAGENS DO CAVALO NA GUERRA	224
ANEXO B – METODOLOGIA DE IDENTIFICAÇÃO DE EQUINOS	230
ANEXO C – OBJECTIVOS DA FEP.....	234
ANEXO D – DISPOSITIVO DE APOIO FINANCEIRO ÀS UEOE.....	235
ANEXO E – ORGANIGRAMA DO CM	241
ANEXO F – ORGANIGRAMA DA AM	242
ANEXO G – ORGANIGRAMA DA ESE.....	243
ANEXO H – ORGANIGRAMA DA EPC.....	244
ANEXO I – ORGANIGRAMA DO CMEFD.....	245
ANEXO J – EXCERTO DO REGULAMENTO DE FORMAÇÃO DO CMEFD	246
ANEXO K – PROCEDIMENTOS DO CICLO DA RECEITA	252
ANEXO L – EXEMPLO DE UM PLANO DE ACTIVIDADES	257
ANEXO M – EXCERTO DO DOCUMENTO BASE AO ARTIGO “A <i>EQUITAÇÃO MILITAR – UMA PERSPECTIVA PARA O FUTURO</i> ”.....	260
ANEXO N – MAPA DE EFECTIVOS DE SOLÍPEDES NO EXÉRCITO.....	261

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 – Organigrama do Exército com estruturas de interesse à Equitação Militar.....	16
Ilustração 2 – Esquema do sistema de Equitação Militar.	19
Ilustração 3 – Esquema exemplificativo do dispositivo de Apoio Financeiro às UEOE.....	29
Ilustração 4 – Esquema com as etapas do procedimento científico propostas por Quivy e Campenhoudt.	32
Ilustração 5 – Gráfico com as taxas de sucesso total e parciais dos IE.....	36
Ilustração 6 – Quadro com a caracterização dos Interlocutores.	37
Ilustração 7 – 1/2 – Quadro com os conceitos finais da análise de conteúdo aos IE feito aos responsáveis pela Equitação Militar.	38
Ilustração 7 – 2/2 – Quadro com os conceitos finais da análise de conteúdo aos IE feito aos responsáveis pela Equitação Militar.	39
Ilustração 8 – 1/2 – Quadro com os conceitos finais da análise de conteúdo aos IE feito aos responsáveis financeiros.....	39
Ilustração 8 – 2/2 – Quadro com os conceitos finais da análise de conteúdo aos IE feito aos responsáveis financeiros.....	40
Ilustração 9 – Quadro com os conceitos finais da análise de conteúdo aos IE feito ao TCor Carmo Costa.	40
Ilustração 10 – 1/2 – Quadro com os conceitos finais da análise de conteúdo aos IE feito ao TCor GNR Cav Costa Santos.	40
Ilustração 10 – 2/2 – Quadro com os conceitos finais da análise de conteúdo aos IE feito ao TCor GNR Cav Costa Santos.	41
Ilustração 11 – Quadro com os conceitos finais da análise de conteúdo aos IE feito ao Maj Cav Mataloto.....	41
Ilustração 12 – Quadro com os conceitos finais da análise de conteúdo aos IE feito ao Cap AdMil Nina Martins.....	41
Ilustração 13 – 1/3 – Matriz SWOT.	44
Ilustração 13 – 2/3 – Matriz SWOT (SO e WO).	45
Ilustração 13 – 3/3 – Matriz SWOT (ST e WT).	46
Ilustração 14 – Esquema das componentes da EM.	66
Ilustração 15 – Organigrama com dispositivo a cavalo da GNR.....	67
Ilustração 16 – Excerto do organigrama da USHE.	68
Ilustração 17 – Excerto do organigrama do Exército.	69
Ilustração 18 – Excerto do organigrama do Exército em 1985.	70
Ilustração 19 – Quadro com quantitativos ideais, em QOP, e existentes dos docentes de Equitação.	71
Ilustração 20 – Fluxograma FEP, ENE e Centros Hípicos.....	72

Ilustração 21 – Esquema coma relação por níveis entre FEP, ENE e Centros Hípicos.....	72
Ilustração 22 – Esquema do processo de Gestão Estratégica.	73
Ilustração 23 – Quadro com análise de conteúdo da pergunta 1.1.....	74
Ilustração 24 – Quadro com análise de conteúdo da pergunta 1.2.....	75
Ilustração 25 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 2.1.....	76
Ilustração 26 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 2.2.....	77
Ilustração 27 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 3.....	78
Ilustração 28 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 4.....	78
Ilustração 29 – 1/3 – Quadro resumo das Ideias-Chave resultantes da análise de conteúdo.	79
Ilustração 29 – 2/3 – Quadro resumo das Ideias-Chave resultantes da análise de conteúdo.	80
Ilustração 29 – 3/3 – Quadro resumo das Ideias-Chave resultantes da análise de conteúdo.	81
Ilustração 30 – Quadro com os conceitos globais obtidos da análise de conteúdo.	82
Ilustração 31 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 1.....	83
Ilustração 32 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 2.....	83
Ilustração 33 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 3.....	84
Ilustração 34 – Quadro resumo das Ideias-Chave resultantes da análise de conteúdo.....	85
Ilustração 35 – Quadro com os conceitos globais obtidos da análise de conteúdo.	86
Ilustração 36 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 1.....	87
Ilustração 37 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 2.....	87
Ilustração 38 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 3.....	87
Ilustração 39 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 4.1.....	87
Ilustração 40 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 4.2.....	88
Ilustração 41 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 5.....	88
Ilustração 42 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 6.....	88
Ilustração 43 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 7.....	89
Ilustração 44 – Resumo das Ideias-Chave resultantes da Análise de Conteúdo.....	90
Ilustração 45 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 1.....	91
Ilustração 46 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 2.....	91
Ilustração 47 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 3.....	92
Ilustração 48 – Quadro com a análise de conteúdo da pergunta 4.....	92
Ilustração 49 – Quadro com a análise de conteúdo da pergunta 5.....	92
Ilustração 50 – Quadro resumo das Ideias-Chave resultantes da análise de conteúdo.....	93
Ilustração 51 – Quadro com a análise de conteúdo da pergunta 1.....	94
Ilustração 52 – Quadro com a análise de conteúdo da pergunta 2.....	94
Ilustração 53 – Quadro com a análise de conteúdo da pergunta 3.....	94
Ilustração 54 – Quadro resumo das Ideias-Chave resultantes da análise de conteúdo.....	95
Ilustração 55 – Quadro com a análise de conteúdo da pergunta 1.....	96
Ilustração 56 – Quadro com a análise de conteúdo da pergunta 2.....	96

Ilustração 57 – Quadro com a análise de conteúdo da pergunta 3.....	96
Ilustração 58 – Quadro com a análise de conteúdo da pergunta 4.....	96
Ilustração 59 – Quadro resumo das Ideias-Chave resultantes da Análise de Conteúdo.	97
Ilustração 60 – Esquema com o processo de elaboração do Plano de Actividades e proposta do OMDN-E.	99
Ilustração 61 – Esquema com a Análise de Conteúdo segundo Miles e Huberman.	100
Ilustração 62 – Quadro com a distribuição das MI e quadro de necessidades em 2003.	101
Ilustração 63 – Quadro com a distribuição das MI pelas UEOE, actual quadro de necessidades e comparação de quantitativos.	102
Ilustração 64 – Tabela com o actual quadro de necessidades das MD e comparação de quantitativos.....	102
Ilustração 65 – Tabela com a distribuição de solípedes pelas UEOE.....	103
Ilustração 66 – Quadro com os quantitativos ideais, em QOP, e existentes dos docentes de Equitação.....	104
Ilustração 67 – Quadro com os quantitativos ideais, em QOP, e distribuição pelas UEOE do Pessoal de Apoio de Equitação.	106
Ilustração 68 – Quadro com a distribuição pelas UEOE dos meios de transporte de cavalos e comparação entre quantitativos.	107
Ilustração 69 – Preços dos elementos e capitações dos elementos por solípede.	109
Ilustração 70 – Tabela com a classificação e quantitativos de solípedes para efeitos de penso teórico.....	110
Ilustração 71 – Tabela com a classificação e quantitativos de solípedes para efeitos de penso real.	110
Ilustração 72 – Quadro com o custo unitário do grupo MD.....	111
Ilustração 73 – Quadro com o custo unitário do grupo MI.	111
Ilustração 74 – Quadro com o custo unitário do grupo PD.	111
Ilustração 75 – Quadro com o custo unitário do grupo EV e PA.....	111
Ilustração 76 – Tabela com a classificação e quantitativos de solípedes para efeitos de penso real.	112
Ilustração 77 – Quadro com o custo total do grupo MD.....	112
Ilustração 78 – Quadro com o custo total do grupo MI.	112
Ilustração 79 – Quadro com o custo total do grupo PD.	112
Ilustração 80 – Tabela com o custo total do grupo EV e PA.....	113
Ilustração 81 – Tabela com custos parciais e totais da rubrica A.	113
Ilustração 82 – Tabela com os custos parciais e totais da rubrica B.....	113
Ilustração 83 – Tabela com os custos totais anuais das rubricas e percentagem de solípedes possível por rubrica.....	114
Ilustração 84 – Tabela com os custos mensais e anuais dos três elementos permanentes.	114

Ilustração 85 – 1/2 – Quadro com a distribuição dos solípedes pelas UEOE considerando o ambiente a que estão sujeitos.....	114
Ilustração 85 – 2/2 – Quadro com a distribuição dos solípedes pelas UEOE considerando o ambiente a que estão sujeitos.....	115
Ilustração 86 – Quadro com a distribuição dos grupos pelas rubricas.....	115
Ilustração 87 – Quadro com o custo mensal por rubrica e total.....	115
Ilustração 88 – Quadro com o custo anual por rubrica e total.....	116
Ilustração 89 – Gráfico com a comparação de percentagens de custos.....	116
Ilustração 90 – Esquema com o Ciclo da Receita.	122
Ilustração 91 – Esquema com o Ciclo da Despesa.	124
Ilustração 92 – Quadro com o OMDN-E de 2009 e execução orçamental.....	126
Ilustração 93 – Imagem de satélite e delimitação da área da AM-SEDE.....	130
Ilustração 94 – Imagem da estrumeira a céu aberto. Referência 1.	131
Ilustração 95 – Imagem do local dos duches e pátio das cavalariças. Referência 2.....	131
Ilustração 96 – Imagem do palheiro e cavalariça Sul. Referência 2.	132
Ilustração 97 – Imagem da cavalariça central. Referência 2.	132
Ilustração 98 – Imagem da cavalariça Norte. Referência 2.	133
Ilustração 99 – Imagem do campo de obstáculos. Referência 3.	133
Ilustração 100 – Imagem do <i>Paddock</i> . Referência 4.....	134
Ilustração 101 – Imagem do picadeiro coberto. Referência 5.....	134
Ilustração 102 – Imagem de satélite e delimitação da área do AAMA.....	135
Ilustração 103 – Imagem do pátio do picadeiro coberto e cavalariças. Referência 1.....	135
Ilustração 104 – Imagem do picadeiro coberto. Referência 2.....	136
Ilustração 105 – Imagem do local para duches. Referência 3.....	136
Ilustração 106 – Imagem das cavalariças. Referência 3.	137
Ilustração 107 – Imagem das boxes Oeste. Referência 3.	137
Ilustração 108 – Imagem das baias centrais. Referência 3.	138
Ilustração 109 – Imagem das boxes Este. Referência 3.....	138
Ilustração 110 – Imagem do palheiro. Referência 3.	139
Ilustração 111 – Imagem do campo de obstáculos. Referência 4.	139
Ilustração 112 – Imagem de um excerto da área de obstáculos fixos. Referência 5.	140
Ilustração 113 – Imagem de um excerto da área de obstáculos fixos. Referência 5.	140
Ilustração 114 – Imagem dos <i>Paddocks</i> . Referência 6.....	140
Ilustração 115 – Imagem de satélite e delimitação da área da ESE.....	141
Ilustração 116 – Imagem do pátio das cavalariças. Referência 2.....	142
Ilustração 117 – Imagem do local de duches e 1º bloco de boxes. Referência 3.	142
Ilustração 118 – Imagem do picadeiro n.º 1. Referência 4.	143
Ilustração 119 – Imagem do campo de obstáculos. Referência 5.	143

Ilustração 120 – Imagem do campo de futebol. Usado como Campo de Obstáculos.....	144
Ilustração 121 – Imagem do Paiol. Excerto da área de construção das novas cavalariças.	
Referência 6.	144
Ilustração 122 – Imagem de um excerto da área de construção das novas cavalariças. Referência 6.	144
Ilustração 123 – Imagem de satélite e delimitação da área da EPC.....	145
Ilustração 124 – Imagem das cavalariças Norte. Referência 1.....	146
Ilustração 125 – Imagem das cavalariças Sul. Referência 3.	146
Ilustração 126 – Imagem do local de duches. Referência 1.	147
Ilustração 127 – Imagem do picadeiro coberto. Referência 4.....	147
Ilustração 128 – Imagem do picadeiro descoberto. Referência 6.	148
Ilustração 129 – Imagem do Campo de Obstáculos. Referência 5.....	148
Ilustração 130 – Imagem do guia mecânica. Referência 2.	149
Ilustração 131 – Imagem de satélite e delimitação da área do CM.	150
Ilustração 132 – Imagem das cavalariças. Referência 3.	151
Ilustração 133 – Imagem do local de duches. Referência 3.	151
Ilustração 134 – Imagem do picadeiro coberto. Referência 2.....	152
Ilustração 135 – Imagem do <i>Paddock</i> n.º 1. Referência 6.....	152
Ilustração 136 – Imagem do <i>Paddock</i> n.º 2. Referência 4.....	153
Ilustração 137 – Imagem do <i>Paddock</i> n.º 3. Referência 1.....	153
Ilustração 138 – Imagem da estrumeira a céu aberto. Referência 5.....	154
Ilustração 139 – Imagem da estrumeira coberta. Referência 5.	154
Ilustração 140 – Imagem de satélite e delimitação de parte da área do CMEFD.	155
Ilustração 141 – Imagem da Parada dos Argentinos. Referência 5.....	156
Ilustração 142 – Imagem das cavalariças Norte. Referência 4.....	156
Ilustração 143 – Imagem das cavalariças Norte. Referência 4.....	157
Ilustração 144 – Imagem do palheiro. Referência 4.	157
Ilustração 145 – Imagem das cavalariças Transversais. Referência 6.	158
Ilustração 146 – Imagem das cavalariças Sul. Referência 7.	158
Ilustração 147 – Imagem do Picadeiro Hebraico. Referência 3.	159
Ilustração 148 – Imagem do Picadeiro Raso. Referência 9.....	159
Ilustração 149 – Imagem do picadeiro descoberto n.º 1. Referência 2.....	160
Ilustração 150 – Imagem do Campo de Obstáculos de areia. Referência 12.	160
Ilustração 151 – Imagem do Picadeiro descoberto n.º 2. Referência 11.....	161
Ilustração 152 – Imagem do Campo de Obstáculos (Campo dos Plátanos). Referência 9.....	161
Ilustração 153 – Imagem da Pista de Obstáculos fixos (Cerrado). Referência 1.	162
Ilustração 154 – Imagem da guia mecânica. Referência 10.	162
Ilustração 155 – Esquema com a cronologia do PIE.	233

Ilustração 156 – Imagem com o mapa de efectivos de solípedes do Exército.....	261
---	-----

Lista de Siglas, Acrónimos e Abreviaturas

A

apud – citado em (por um terceiro)

art. – artigo

AA – Módulo de Administração de Materiais

AAMA – Aquartelamento da Academia Militar na Amadora

ACCS – Associação de Criadores do Cavalo do Sorraia

ACERG – Associação de Criadores de Equinos de Raça Garrana

AM – Academia Militar

AdMil – Administração Militar

AMAN – Academia Militar das Agulhas Negras

Assist Op – Assistente Operacional

APSL – Associação Portuguesa de Criadores do Cavalos Puro Sangue Lusitano

B

--

C

Cap – Capitão

Cav – Cavalaria

cavl. – cavalo

Cb – Cabo

cfr. – conferir em

Cmdt – Comandante

Cor – Coronel

CAE – Comissão de Assuntos Equestres

CAIEq – Curso para Aperfeiçoamento de Instrutores de Equitação

CARI – Comando de Administração de Recursos Internos

CCE – Concurso Completo de Equitação

CDF – Comando de Doutrina e Formação

CEMAT – *Chef d'État-major de l'armée de Terre*

CEME – Chefe do Estado-Maior do Exército

CFin – Centro de Finanças

CFE – Centro de Formação Equestre

CFG – Centro de Finanças Geral

CFS – Curso de Formação de Sargentos

CFT – Comando de Forças Terrestres

CID – Comando da Instrução e Doutrina
Cmd – Comando
Cmds – Comandos
CmdLog – Comando da Logística
CLP – City of London Police
CM – Colégio Militar
CMEFD – Centro Militar de Educação Física e Desportos
CMEFED – Centro Militar de Educação Física Equitação e Desportos
CMMV – Centro Militar de Medicina Veterinária
CO – Módulo de Contabilidade de Custos
CP – *Caisson Platoon*
CPC – Curso de Promoção a Capitão
CPOS – Curso de Promoção a Oficial Superior
CmdPess – Comando do Pessoal
CSEM – *Centre Sportif d'Équitation Militaire*
CTER – Comissão Técnica de Equitação e Remonta

D

DARH – Direcção de Administração de Recursos Humanos
DCCR – Despesa com Compensação em Receita
DFin – Direcção de Finanças
DGO – Direcção Geral do Orçamento
DGT – Direcção Geral do Tesouro
DI – Direcção de Instrução
DivRec – Divisão de Recursos
DSEFE – Direcção do Serviço de Educação Física do Exército

E

Ex. – anterior
Exmo. – excelentíssimo
etc. – *et aliae* (e outros – para coisas)
et. al. – *et aliae* (e outros – para pessoas)
EAPS – Módulo de Contabilidade Orçamental
EEE – Escola de Equitação do Exército
EFM – Educação Física Militar
EM – Equitação Militar
EME – Estado-Maior do Exército
ENE – Escola Nacional de Equitação

ENEF – *l'École Nationale d'Équitation* (Francesa)
EPC – Escola Prática de Cavalaria
EPS – Escola Prática dos Serviços
ESE – Escola de Sargentos do Exército
EV – Égua de Ventre
EUA – Estados Unidos da América

F

FA – Forças Armadas
FAR – Fundação Alter Real
FEP – Federação Equestre Portuguesa
FI – Módulo de Contabilidade Financeira
FISE – *Federazione Italiana Sport Equestri*

G

Gen - General
GDEFD – Grupo Disciplinar de Educação Física e Desportos
GM – Guerra Mundial
GNR – Guarda Nacional Republicana
GRW – Gestão de Recursos para Windows
GIOP – Grupo de Intervenção e Ordem Pública
GSS – Golden Sunset

H

HCD – *Horse Cavalry Detachment*
HCMR – *Household Cavalry Mounted Regiment*
HEC – Hospital de Equinos e Canídeos
HSI – *Horse Sport Irland*

I

Idem – tudo igual (mesma obra mas página diferente)
Ibidem – tudo igual (mesma obra e mesma página)
IE – Inquérito por Entrevista
IO – Instituto de Odivelas
IPE – Instituto dos Pupilos do Exército

J

--

K

kg – quilograma

KTRHA – *Kings Troop Royal Horse Artillery*

L

--

M

m - metro

Maj – Major

MD – Montada de Desporto

MDN – Ministério da Defesa Nacional

MMat – Módulo de Administração de Materiais

MM – Manutenção Militar

MP – *Metropolitan Police*

MI – Montada de Instrução

MedVet – Medicina Veterinária

N

n.º – número

NAEM – Normas de Actividade Equestre Militar

NEP – Norma de Execução Permanente

O

op. cit. – a obra citada (ou da obra citada)

OCAD – Órgão Central de Administração e Direcção

OE – Ordem do Exército

OMDN – Orçamento do Ministério da Defesa Nacional

OMDN-E – Orçamento do Ministério da Defesa Nacional, parcela do Exército

ONU – Organização das Nações Unidas

P

p. – página

pp. – páginas

PA – Poldro Aumentado

PAct – Plano de Actividades

PD – Poldro em Desbaste

PIE – Processo de Identificação de Equinos

PLC – Pedido de Libertação de Créditos
PM – Polícia Militar
PMESP – Polícia Militar do Estado de São Paulo
PO – Planeamento Orçamental
POCP – Plano Oficial de Contabilidade Pública
Prof. – Professora
PS – Módulo de Gestão de Projectos/Contratos

Q

QQ Arma/Serviço – Qualquer Arma ou Serviço
QQ Cat – Qualquer Categoria
QOP – Quadro Orgânico de Pessoal
QP – Quadro Permanente

R

RAEC – *Royal Artillery Equitation Center*
RC – Regime de Contrato
RC 3 – Regimento de Cavalaria n.º 3
RC 6 – Regimento de Cavalaria n.º 6
REFE – Regulamento de Educação Física do Exército
REM – Regulamento Equestre Militar
RF – Regulamento de Formação
RGFC – Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade
RH – Recursos Humanos
RL 2 – Regimento de Lanceiros n.º 2
RMCP – *Royal Mounted Canadian Police*
RMOP – Restabelecimento e Manutenção de Ordem Pública
RNE – Registo Nacional de Equinos
ROTA – Rondas Ostensivas Tobias de Aguiar
RV – Regime de Voluntariado

S

Sarg – Sargento
1Sarg – Primeiro-Sargento
2Sarg – Segundo-Sargento
Sr. – Senhor
Sra. – Senhora
Sold – Soldado

Subalt – Subalterno

SAj – Sargento-Ajudante

SCh – Sargento-Chefe

SAFE – Sistema de Administração Financeira do Exército

SCPC – Secção de Contabilidade e Prestação de Contas

s. d. – sem data

SecEq – Secção de Equitação

SecPess – Secção de Pessoal

SEM/BPS/BW – Módulo de Planeamento e Programação Orçamental

SEM – Semana Equestre Militar

SFE – Secção de Formação de Equitação

SIG – Sistema Integrado de Gestão

SIG/DN – Sistema Integrado de Gestão do Ministério da Defesa Nacional

s. l. – sem local

SMO – Serviço Militar Obrigatório

s. n. – sem nome

SO – Saltos de Obstáculos

SSFin – Subsecção Financeira

SubUn – Sub-Unidades

T

TCor – Tenente-Coronel

TGen – Tenente-General

TH – Tratador Hipo

TIA – Trabalho de Investigação Aplicada

TREC – Técnicas de *Randonnée* Equestre de Competição

U

UEOE – Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército

UI – Unidade de Intervenção

USHE – Unidade de Segurança e Honras de Estado

USMA – *United States Military Academy*

V

Vet – Veterinário

vol. – volume

VCEME – Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército

W

--

X

--

Y

--

Z

--

Resumo

O presente Trabalho de Investigação Aplicada está subordinado ao tema: *“Equitação Militar – Análise das suas missões, estruturas e recursos”*.

As restrições orçamentais do OMDN-E e a inflexão das DCCR disponíveis pelas UEOE, têm conduzido a uma limitação das condições para a prática de Equitação Militar no Exército Português, nomeadamente no que diz respeito a recursos humanos, animais, orçamentais, financeiros e materiais.

Este trabalho encontra a sua maior importância na certeza de que essa gestão de recursos pode ser optimizada. Neste contexto, surge o presente estudo partindo da questão fundamental: *“É possível maximizar a gestão de recursos atinentes à Equitação Militar do Exército Português?”*

Os objectivos definidos para este trabalho pretendem verificar as hipóteses formuladas a partir das questões derivadas levantadas, de forma a responder à questão fundamental.

A metodologia utilizada para a realização do trabalho respeitou as etapas esquematizadas por Quivy e Campenhoudt, recolhendo-se a informação através de pesquisas bibliográfica e documental, entrevistas exploratórias, observações directas e inquéritos por entrevista.

Concluimos que é necessária uma reestruturação do regulamento em vigor, onde estejam patentes como missões da Equitação Militar, a formação, a sustentação do efectivo cavalar e a representação do Exército. Por outro lado, a curto prazo, a gestão dos recursos adstritos à Equitação Militar, embora já bastante saturada, pode ser optimizada. Os níveis de qualidade do Pessoal de Apoio, essencialmente dos TH, serão o principal ponto a colmatar para fazer face à quantidade deficiente destes recursos. Por último, as DCCR, fruto da alocação de cavalos civis e da abertura do ensino de Equitação à sociedade, são uma potencialidade a registar e a desenvolver em favor do sistema.

Palavras-Chave: EQUITAÇÃO MILITAR, EXÉRCITO, GESTÃO, MISSÕES, RECURSOS.

Abstract

This work of applied research concerns the following topic: *“Military riding – analysis of its missions, structures and resources”*.

The budgetary constraints of the OMDN-E and the inflection of the DCCR available by the UE OE, have been leading to a limitation of the conditions for the practice of the military riding in the Portuguese Army, particularly regarding to human, animal and material resources, as well as to budgetary and funds.

This work is important as it conveys the assurance that this resource management can be optimized. In this context, comes the present study based on the fundamental question: *“Is it possible to maximize the resources management pertaining to the Military Riding of the Portuguese Army?”*

The objectives defined for this work intend to verify the hypotheses formulated from the questions raised, in order to answer to the above fundamental question.

The methodology used to perform this work complied with the steps outlined by Quivy and Campenhoudt, having picked up the information through bibliographic and documentary research, exploratory interviews, direct observations and interview surveys.

We concluded that, it is necessary a restructuring of the existing regulation, where the training, the maintenance of the horses and the representation of the Army must be obvious, as missions of the Military Riding. On the other hand, in the short term, the management of the military resources devoted to riding, although already quite saturated, can be optimized. The levels of quality of the support staff, mainly from the TH, will be the main point to overcome to address the deficient amount of these resources. Finally, the DCCR, a result of the allocation of civil horses and of the opening of the teaching of riding to society, are a potentiality to indicate in favor of the system.

Keywords: MILITARY RIDING, ARMY, MANAGEMENT, MISSIONS, RESOURCES.

Epígrafe

“Portugal precisava mais que tudo de quem tivesse vontade firme para mandar, força para se fazer obedecer. E como ninguém pode ensinar o que não sabe, o que não tem praticado, foi El-Rei procurar o vosso Aio à classe única em que se encontra quem obedeça sem reticências e mande sem hesitações.”

Mouzinho de Albuquerque

Patrono da Arma de Cavalaria

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento e justificação do tema

No âmbito da estrutura curricular dos cursos ministrados na Academia Militar, surge o presente Trabalho de Investigação Aplicada, subordinado ao tema *“Equitação Militar – Análise das suas missões, estruturas e recursos”*.

Com o decorrer dos anos tem vindo a verificar-se, fruto das restrições orçamentais do OMDN-E e uma inflexão nas DCCR disponíveis pelas UE OE, uma crescente limitação das condições para a Instrução e prática da Equitação Militar no Exército Português, nomeadamente no que diz respeito a meios humanos, animais, orçamentais, financeiros e materiais.

Contudo, tem sido feito um esforço no sentido de colmatar as dificuldades inerentes a uma gestão de recursos cada vez mais escassos. Esse esforço prende-se sobretudo com a validade e metas delineadas pelos objectivos conferidos à Equitação Militar, em que o seu expoente máximo é a formação aos quadros de Oficiais e Sargentos, bem assim como a divulgação da imagem e do prestígio do Exército a nível nacional e internacional.

Este trabalho encontra a sua maior importância na certeza de que essa gestão de recursos pode ser optimizada, partindo do pressuposto que tudo aquilo que pode ser feito para atingir esse fim, não se confina necessariamente aos aspectos técnicos relativos à Equitação Militar, mas envolve também outras vertentes, onde a dinâmica orçamental e a simplificação de processos burocráticos administrativos, se afiguram, entre outros domínios, como peças de uma área de estudo que, agora, tem condições para ser estudada de forma académica e científica.

1.2. Delimitação do estudo e objectivos da investigação

A nossa investigação incidiu exclusivamente na área da Equitação Militar do Exército Português, sendo que para atingir os objectivos propostos, nos socorremos de modelos teóricos em vigor nas Ciências Sociais, com utilidade para o contexto nacional e internacional. O nosso período temporal incidiu sobretudo entre 1985 (data da aprovação do REM) e a actualidade, mas não nos dispensámos de, sempre que necessário, aludir a outros períodos temporais. Das UE OE com componente equestre cingimos a nossa investigação à AM, ESE, EPC e CMEFD por materializarem, na perfeição, a principal finalidade da Equitação Militar, a Instrução aos militares dos Quadros. Abordámos o CM por, apesar de não serem formados militares neste Estabelecimento de Ensino, ser também evidente o peso da Equitação Militar, na vertente de Instrução.

O objectivo geral da pesquisa consistiu em aferir a relação custo/benefício entre os recursos necessários e o seu modo de emprego, face aos objectivos propostos para a Equitação Militar. Nesse sentido, os objectivos específicos da nossa investigação materializaram-se em aferir essa relação perante os diferentes domínios, onde se destacaram as vertentes económicas e técnicas, mas tiveram igualmente importância as vertentes histórica e sociológica.

1.3. Questão fundamental, questões derivadas e hipóteses

A nossa investigação procurou responder à seguinte questão fundamental: *“É possível maximizar a gestão de recursos atinentes à Equitação Militar do Exército Português?”*

Cientes da importância do método, delimitámos necessariamente o objecto de estudo com a precisão indispensável, respeitando os pressupostos de clareza, exequibilidade e pertinência. Nesse ensejo, a nossa pergunta de partida abriu espaço a uma dinâmica de reflexão abrangente no conteúdo, dando origem a várias questões derivadas, que passamos a enunciar:

- Quais são os pontos fracos que podem ser acometidos ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?
- Quais são os pontos fortes que podem ser acometidos ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?
- Quais são as vulnerabilidades que podem ser acometidas ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?
- Quais são as potencialidades que podem ser acometidas ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?
- Quais são os exemplos de outros Exércitos que podem sustentar a modificação e a adopção de procedimentos diferenciados no actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?
- Quais são as lições aprendidas ao nível da Equitação praticada no âmbito civil, de nível nacional e internacional, que podem constituir mais-valias para a optimização de recursos na Equitação Militar em Portugal?

Tendo em conta as questões derivadas levantadas, surgem as seguintes hipóteses:

- H1: A formação em *on-job-training* dos Tratadores Hipo influencia negativamente o processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português;
- H2: As DCCR oriundas da cobrança do penso a cavalos civis são uma mais-valia ao processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português;
- H3: A deterioração das instalações equestres nas UEOE traduz-se numa vulnerabilidade relativamente à aceitação a penso de cavalos civis;
- H4: A rentabilização monetária do cavalo junto da sociedade civil, através de Escolas de Equitação, é uma mais-valia a agregar ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português;
- H5: A adopção do modelo Irlandês, no âmbito da divulgação do cavalo nacional, constitui-se numa possibilidade para o actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português;
- H6: A formação e especialização de Tratadores de cavalos praticada no âmbito civil é uma mais-valia para a optimização de recursos na Equitação Militar do Exército Português.

1.4. Estrutura do trabalho

Este trabalho de investigação é constituído por sete capítulos. As missões, estruturas e recursos da Equitação Militar são abordadas ao longo de todo o estudo, sendo possível estabelecer um encadeamento lógico, no decorrer dos Capítulos, que visa responder à questão fundamental.

Deste modo, no primeiro Capítulo é formulada uma introdução ao estudo a desenvolver nos restantes passos do trabalho. O Capítulo 2 está dedicado à esfera da Equitação Militar, onde é analisado o seu passado recente no Exército, a situação actual da Equitação Militar de outras forças, estrangeiras e nacionais, e a envolvente civil ligada directamente à Equitação Militar. O Capítulo seguinte apresenta a realidade contemporânea do Exército Português, onde é estudada a estrutura do regulamento em vigor e do sistema de Equitação Militar. Relativamente ao quarto Capítulo é feita uma abordagem às componentes, financeira e orçamental, atinentes ao Exército e, mais especificamente, à Equitação Militar.

Chegados ao Capítulo 5 temos a exposição da metodologia utilizada, para a elaboração do estudo, a que se segue a apresentação, estudo e discussão dos resultados materializados pelo Capítulo 6.

Finalmente, explanamos as conclusões, sugerimos algumas recomendações, enumeramos as limitações da investigação e lançamos desafios para investigações futuras.

CAPÍTULO 2 – A ESFERA DA EQUITACÃO MILITAR

2.1. O caso nacional – a Equitação Militar no Exército

A Equitação Militar é a Equitação aplicada ao seio do Exército, é a comunhão entre vários factores, dos quais se destacam, a doutrina equestre militar e os recursos e estruturas que a sustentam. Entendida na sua forma primária a EM visava ensinar os cavaleiros e os seus cavalos para sua posterior aplicação no campo de batalha. Nesta perspectiva a EM tinha apenas a valência formativa integrada na Cavalaria a cavalo.¹

Hoje reconhecemos que a EM vai muito além da formação do seu binómio basilar, envolvendo um conjunto de actividades, recursos e valores morais que integram um sistema com o fim de sustentar o universo equestre no Exército.

As missões atribuídas à EM originam formas de expressão que podemos organizar segundo um conjunto de três componentes:² a operacional, a formação dos Quadros e, por último, a representativa.³ A componente operacional é doutrina equestre desenvolvida com o fim da aplicação do cavalo como meio de fazer a guerra.⁴ Basicamente, é a razão da existência da EM na sua assunção primária, a valência de cavalaria a cavalo. A formação dos Quadros, por sua vez, reúne a formação dos RH do Exército que integram ou não as actividades desenvolvidas nas restantes componentes.⁵ Por fim, a componente representativa reúne as actividades equestres que concorram directamente para divulgação e promoção da imagem do Exército.

Face às necessidades do Exército a EM adapta as suas formas de expressão para melhor satisfazer as primeiras.⁶ De facto, com o final da segunda GM e o sucesso da *Blitzkrieg* e da mecanização a componente equestre operacional quase não existia. A prática equestre assentava fundamentalmente na vertente desportiva e social.⁷ Com o dealbar da Guerra do Ultramar assistimos à reintegração do cavalo como meio de fazer a guerra, resultado da *“análise da História dos últimos quatro séculos e da sua adaptação à situação actual de uma forma conveniente e vantajosa para o nosso Exército”*.⁸ A componente operacional da EM atinge, entre 1967 e 1974, o seu expoente máximo. Por outro lado, a vertente desportiva, tão necessária à representação⁹ do Exército e

¹ Ver Apêndice T, que nos elucida sobre a evolução do cavalo, sua domesticação e militarização.

² Ver Apêndice A, que ilustra as componentes da Equitação Militar.

³ Ou componente equestre operacional, componente equestre de formação de quadros e componente equestre de representação.

⁴ Engloba as características dos cavalos e cavaleiros que são especificamente desenvolvidas com o fim da sua aplicação no campo de batalha.

⁵ A título de exemplo, nesta componente inserem-se actualmente os cavaleiros e outros especialistas, por um lado, e os restantes militares (Cadetes AM, por exemplo) pelo outro.

⁶ Ou seja, a Equitação no Exército pode ser direccionada para uma das vertentes possíveis com o fim de atingir os objectivos fixados pela estrutura institucional.

⁷ Exemplo desta transição foi o regulamento aprovado, em 1952, que alterava, o nome – de *Campeonato do Cavalo de Guerra para Campeonato Equestre Militar* – e finalidade – de *“destinado a fornecer elementos para o melhoramento da raça e tipo de cavalo que melhor convirá para os usos da guerra”* passava agora a *“destina-se a estimular, entre os oficiais de todas as armas, o gosto pela prática de Equitação”* – da mais importante competição militar da altura, aproximando-o a uma linha mais desportiva/ligeira. Esta mudança vinha no seguimento de um vagaroso distanciamento da filosofia das provas duríssimas, mas espectaculares, que estiveram na origem da ruína de muitas montadas colocando, igualmente, em perigo os seus cavaleiros. Cfr. ALVES, Luís Lemos – “Regulamentação Equestre Militar” in AAVV – *Revista Centro Militar de Educação Física Equitação e Desportos*, Nº 9, Mafra, CMEFED, 1985, p. 31.

⁸ Cfr. PINTO, Luís Teixeira *apud* PINTO, Luís Fernando Sousa Teixeira – *As Unidades a Cavalo na Guerra Subversiva, A Actuação no TO do Leste de Angola*, policopiado, Lisboa, Academia Militar, 2010, p. 27.

⁹ Pela participação em competições nacionais e internacionais, militares e civis.

formação dos cavaleiros,¹⁰ apresentava-se bastante degradada.¹¹ Já em 1963, dois anos após o início da Guerra Colonial, a Semana Equestre Militar¹² ficou fortemente marcada pela perda de quantidade e qualidade dos seus participantes.¹³ Em geral, apenas as valências da EM que apoiavam o esforço de guerra se encontravam em melhores condições.

A falta de recursos humanos com formação equestre¹⁴ e essencialmente de solípedes¹⁵ caracterizam a EM em Abril de 1974. Contrariamente às convulsões nas ruas, o período que se seguiu à Revolução dos Cravos trouxe alguma estabilidade o que permitiu a retoma do dinamismo que havia sido característico entre 1950 e o início da guerra. A componente operacional retomava o seu descanso, os objectivos do Exército haviam mudado e as atenções voltavam-se para o que a muito custo havia sido preservado, a Equitação na sua mais pura definição. Em 1985, foi inclusive criado um novo Regulamento Equestre Militar fruto de um trabalho em que foi *“exaustivamente estudada a organização da Equitação Militar que interessava à época actual, sua finalidade e funcionamento”* e que ainda hoje se encontra vigente.¹⁶

Nos anos que se seguiram, a situação da EM registou altos e baixos caracterizados pelas políticas de gestão e lógica de custo/benefício.

Actualmente, não se preenche no Exército a componente equestre operacional. A formação dos quadros é talvez a componente com maior expressão e justificativa da manutenção da EM nos últimos anos. A formação abrange os militares dos cursos da AM¹⁷ e ESE, para além dos docentes de Equitação. Finalmente, a componente representativa assenta nas competições, nas actividades equestres de apoio à sociedade civil¹⁸ e nas apresentações equestres.¹⁹

¹⁰ “A prática de qualquer modalidade conduz, normalmente, à competição. Esta, constitui um incentivo para o aperfeiçoamento do nível equestre do cavaleiro e para avaliação das qualidades do cavalo. (...) É pela competição que um cavaleiro cria confiança nas suas possibilidades e nas do seu cavalo” e garante “o prestígio equestre que lhe é necessário como instrutor”. Cfr. LOPES, João Craveiro – “Equitação no Exército” in AAVV – *Revista do Centro Militar de Educação Física Equitação e Desportos*, nº 8, Mafra, CMEFED, 1985, p. 23.

¹¹ A “Equitação no Exército, após a Guerra de África estava, praticamente parada. A Escola de Mafra não tinha alunos. A Direcção de Educação Física, de quem dependia a Equitação não funcionava. O efectivo de cavalos de instrução era de idade muito avançada. As poucas Montadas de Desporto tinham passado por vários cavaleiros e, embora de alguma qualidade, estavam muito gastas”. Cfr. Idem, p. 21.

¹² A Semana Equestre Militar tem a sua origem em 1957 quando se decidiram reunir as competições militares – Saltos de Obstáculos, Ensino e Campeonato Equestre Militar – que se realizavam com diferentes calendários. Cfr. ALVES, Luís Lemos – “Evolução da Semana Equestre Militar” in AAVV – *Revista do Centro Militar de Educação Física Equitação e Desportos*, nº 7, Mafra, CMEFED, 1985, p. 17.

¹³ Na “quantidade porque nesse mesmo ano a participação resumiu-se a 35 oficiais com 57 cavalos. Já não se fizeram nem as provas de ensino nem o Campeonato Equestre Militar. Na qualidade porque as Montadas de Desporto começaram a andar em regime ‘rotacional’ entre os oficiais que eram mobilizados e os que regressavam das Comissões em África” (comparativamente a 1957 em que concorreram 150 conjuntos nos obstáculos, e participaram 29 militares e 2 civis no Campeonato Equestre Militar). Cfr. Ibidem.

¹⁴ Os cursos de Mestres de Equitação já suportavam um interregno de 15 anos. Cfr. Ibidem.

¹⁵ Já que havia terminado durante a guerra a remonta metódica e especializada de cavalos para desporto. Ainda que se tenham adquirido seis cavalos com vista à participação portuguesa nos Jogos Olímpicos de Munique de 1972. Cfr. Ibidem.

¹⁶ Cfr. LOPES, João Craveiro – “Equitação...”, op. cit., p. 21.

¹⁷ Na AM a Equitação é ministrada aos cursos de qualquer arma ou serviço, com maior incidência na arma de Cavalaria.

¹⁸ Como, por exemplo, a Hipoterapia. “A Equitação com fins Terapêuticos é uma abordagem que alia os conceitos base da equitação clássica com os fundamentos teóricos da reabilitação, cujos contributos se reflectem a nível cognitivo, motor, relacional e psicossocial. Destina-se a todos os indivíduos portadores de necessidades especiais, seja qual for a sua idade. A Equitação com fins terapêuticos tem duas valências: a Hipoterapia – quando os objectivos são neuromotores, específicos e prioritários no processo de reabilitação do indivíduo – e a Equitação Terapêutica – quando os objectivos são psicomotores, mais direccionados para necessidades específicas na área educacional, psicológica ou cognitiva.” Disponível em <http://www.apcl.org.pt/index.php/hipoterapia>, no dia 24 de Março de 2011, às 00h51m.

¹⁹ Actualmente, a Reprise de Mafra, o Carrousel da EPC e as marchas a cavalo das Unidades, sendo a primeira a representação com maior expressão.

2.2. Nível internacional – outros Exércitos

É seguro afirmar que a tendência actual aponta para um uso cavalariço virado para funções de representação dos Exércitos²⁰ e formação dos quadros. Neste âmbito recolhemos uma amostra do que hoje se faz de Equitação Militar fora das fronteiras nacionais.

2.2.1. França

No *Quartier du Carrousel* em *Fontainebleau* encontra-se sediado o *Centre Sportif d'Équitation Militaire*. Este centro é, actualmente, composto por cerca de 100 militares e 200 cavalos, sendo responsável pela formação equestre de pessoal militar, pelo desbaste e ensino de solípedes, pelo apoio às secções equestres de outras unidades militares e pela participação na divulgação do Exército em competições nacionais e internacionais. Em 2002, o CEMAT reafirmou a importância da Equitação Militar, qualificando-a como um desporto de alto nível e com grande tradição no Exército. Como resultado, ganhou força a equipa militar de CCE que tem visto os seus constituintes serem chamados à selecção nacional, o que sem dúvida contribui para a boa imagem do Exército. O CSEM conta com 28 hectares de infra-estruturas e florestas, perfeitamente adaptada às necessidades equestres.²¹

No respeitante aos quadros a Equitação Militar é vista como uma especialidade. Deste modo, após a formação inicial os militares ingressam numa das escolas de formação especializada para adquirirem o *know-how* específico da sua área. O ingresso no CSEM está aberto a todos os quadros das FA e *Gendarmerie*, oferecendo a especialidade de Equitação, ferrador e tratador de cavalos.²²

Ao falarmos do Exército Francês não podemos deixar de referir a coordenação existente com a ENEF.²³ Assim, assistimos ao *Cadre Noir de Saumur*²⁴ com oito militares na sua constituição colocados à disposição do director da ENEF pelo Ministério da Defesa Francês.

2.2.2. Itália

Subordinado ao *Centro de Addestramento Ginnico Sportivo Olimpico dell'Esercito* encontramos o *Centro Militare di Equitazione*,²⁵ repositório das tradições desportivas da Equitação Militar italiana. Esta unidade do Exército tem por missão a formação, qualificação e especialização equestres de militares das forças armadas, forças de segurança e civis propostos pela FISE. Os cursos de

²⁰ Através de, por exemplo, escoltas a altas entidades, recriações históricas de batalhas, demonstrações de arte equestre e competições desportivas.

²¹ O "Quartier du Carrousel" e área adjacente possuem de três picadeiros de ensino, três campos de obstáculos, dois percursos de Cross, um hipódromo com pista de galope, cavalariças, enfermaria com sala de operações, centro de ferração e diversos paddocks. Disponível em <http://www.defense.gouv.fr/terre/formation-entrainement/formation/specialisee/centre-sportif-d-equitation-militaire>, no dia 24 de Março de 2011, às 19h31m.

²² Disponível em <http://www.defense.gouv.fr/terre/formation-entrainement/formation/specialisee/formation-specialisee-dans-l-armee-de-terre>, no dia 24 de Março de 2011, às 19h02m.

²³ A ENEF é a instituição responsável pela formação equestre em termos civis em França. Semelhante à ENE em Portugal. Disponível em <http://www.cadrenoir.fr/accueil-ene>, no dia 24 de Março de 2011, às 14h24m.

²⁴ O *Cadre Noir de Saumur* é o corpo de professores da ENEF, que sobre esta sigla elaboram um sem número de apresentações de equestres em França e pelo resto do mundo. Disponível em <http://www.cadrenoir.fr/le-cadre-noir>, no dia 24 de Março de 2011, às 14h40m.

²⁵ O CME situa-se na propriedade de *Montelibretti* e abrange uma área de 540 hectares com condições para a prática equestre. Disponível em <http://www.esercito.difesa.it/root/sport/EQUITAZIONE.asp>, no dia 23 de Março de 2011, às 22h20m.

formação abrangem as vertentes de desbaste, introdução à competição²⁶ e seu aperfeiçoamento, certificação de Instrutores de Equitação Militar e formação no âmbito do Pentatlo Moderno.²⁷

No tocante aos estabelecimentos de ensino a equitação apresenta-se como ferramenta desportiva para realçar e aprimorar os ideais militares ao longo da formação de Oficiais, Sargentos e Praças. Assim, encontramos o ensino de Equitação em grande parte destes estabelecimentos.²⁸

O cavalo é também neste Exército usado como meio de aproximação à sociedade civil. Para tal concorrem as participações em competições desportivas e a prática de Hipoterapia em associação a instituições de cariz social.

2.2.3. Irlanda

Na Irlanda a Equitação Militar encontra-se reunida numa das duas *Army Specialist Units*,²⁹ a *Army Equitation School*. Fundada em 1926 nasceu para promover a Irlanda e o cavalo irlandês.³⁰ Essa missão é levada a cabo através da componente desportiva, em que os cavaleiros militares participam em provas das disciplinas olímpicas montando apenas cavalos irlandeses.³¹

Os Oficiais pertencentes a esta unidade fazem da Equitação carreira. A par dos Cadetes do Exército (entenda-se forças de combate terrestre), Marinha e Forças Aérea existem os *Army Equitation Cadets* que tiram um curso de 15 meses na *Cadet School* e ao fim do qual são colocados na *Army Equitation School* como *Riding Officers* com o posto de Alferes.³²

A Equitação Militar é vista como um elemento fundamental para a indústria cavalar irlandesa. Quando em Julho de 2009 um relatório governamental, com vista a apurar medidas de redução de custos com a despesa pública, veio recomendar a dissolução da *Army Equitation School* e da equipa de cavaleiros do Exército enumeras entidades civis, entre elas o presidente da *Horse Sport Irland*, estrutura semelhante à FEP em Portugal, referiram a importância desta estrutura para a Irlanda. Joe Walsh, presidente da HSI, disse que “a *Army Equitation School* tem estado na testa da promoção e divulgação do Cavalo Irlandês pelo mundo”, sublinhando que “o sector dos cavalos de desporto na Irlanda contribui com mais de 400 milhões de euros para economia irlandesa”.³³

Os cavaleiros militares irlandeses competem a nível de grande prémio fazendo, alguns deles, parte da selecção nacional da Irlanda.

²⁶ O Exército Italiano oferece a competição equestre nas modalidades de CCE, Saltos de Obstáculos e Raides. Disponível em http://www.esercito.difesa.it/root/sport/sport_cemiequitazione.asp, no dia 23 de Março de 2011, às 22h03m.

²⁷ Disponível em http://www.esercito.difesa.it/root/sport/sport_cemiequitazione.asp, no dia 23 de Março de 2011, às 22h03m.

²⁸ São exemplos de estabelecimentos de ensino com formação equestre no plano curricular: a *Accademia Militare di Modena* (semelhante à AM) e *Scuola Sottufficiali dell'Esercito* (equivalente à ESE). Disponível em http://www.esercito.difesa.it/root/organizzazione/Scuole_di_formazione.asp, no dia 23 de Março de 2011, às 21h40m.

²⁹ *Army Specialist Units* são unidades que operam fora da estrutura normal das brigadas. O Exército irlandês encontra-se organizado em três brigadas e pelo *Defense Forces Training Center*. A par da *Army Equitation School* a *School of Music* é também uma *Army Specialist Unit*. Disponível em <http://www.military.ie/army/specialists/index.htm>, no dia 4 de Março de 2011, às 23h05m.

³⁰ O lema da *Army Equitation School* é “to promote Irland and the Irish horse” (para promover a Irlanda e o Cavalo Irlandês). Disponível em <http://www.military.ie/army/specialists/equit/index.htm>, no dia 4 de Março de 2011, às 23h10m.

³¹ Disponível em <http://www.military.ie/army/specialists/equit/index.htm>, no dia 4 de Março de 2011, às 23h10m.

³² Disponível em <http://www.military.ie/careers/officer/equitation/index.htm>, no dia 4 de Março de 2011, às 23h30m.

³³ Disponível em <http://www.horseandhound.co.uk/competitionnews/397/286535.html>, no dia 4 de Março de 2011, às 24h17m.

2.2.4. Brasil

A Equitação Militar no Brasil assume valências de formação de quadros,³⁴ de representação e de carácter operacional. Estas competências estão distribuídas por diversas unidades, sendo as mais importantes a Academia Militar das Agulhas Negras, a Escola de Equitação do Exército e os 1º, 2º e 3º Regimentos de Cavalaria de Guarda.

Na AMAN, é ministrada equitação numa perspectiva de *“desenvolvimento de importantes atributos do futuro chefe militar, tais como coragem, autoconfiança e decisão”*.³⁵ Para tal, existe uma Secção de Equitação no Corpo de Cadetes desta academia que sendo responsável pela instrução de equitação *“planeia, executa e avalia o subprojecto Liderança”*.³⁶ Os Cadetes praticam e participam em provas de diversas (entre elas Pólo e Volteio) modalidades equestres.

Subordinado ao Centro de Capacitação Física do Exército encontramos a Escola de Equitação do Exército.³⁷ Esta unidade foca-se essencialmente na função de representação do Exército, nomeadamente a nível desportivo. Tem por missão *“formar instrutores e monitores de equitação para atender á demanda do Exército Brasileiro e viabilizar a participação das nossas equipes em competições nacionais e internacionais”*.³⁸ A EEE oferece formação em quatro modalidades equestres somando às três modalidades olímpicas o Pólo.

Nos Regimentos de Cavalaria de Guarda temos as componentes representativa (cerimonial e desportiva) e operacional. A primeira vemos espelhada em carrosséis, escoltas a altas entidades e prática das quatro modalidades equestres existentes no Exército Brasileiro. No que toca à componente operacional estes regimentos têm a capacidade de efectuar missões de manutenção da disciplina, lei e ordem através de patrulhamentos e controlo de tumultos com os seus *pelotões hipomóveis*.³⁹

2.2.5. Estados Unidos da América

Na *United States Military Academy* em *West Point*, contrariamente ao que, por exemplo, encontramos em Portugal ou no Brasil, a prática equestre não é transversal aos Cadetes.⁴⁰ Encarada no grupo de actividades extracurriculares a Equitação Militar é vista apenas como um desporto em pé de igualdade com as muitas actividades colocadas à disponibilidade dos Cadetes de *West Point*.⁴¹ Não é, portanto, dado ênfase (relativamente a outros desportos) à componente formativa dos quadros, oferecida pelo montar a cavalo, que tradicionalmente observamos nas academias europeias.

³⁴ Pretendemos realçar apenas as componentes da formação do oficial na perspectiva da liderança e restantes atributos militares.

³⁵ Disponível em http://www.aman.ensino.eb.br/index.php?option=com_content&task=view&id=52&Itemid=116, no dia 5 de Março de 2011, às 01h47m.

³⁶ O *Subprojecto Liderança* tem por objectivo o desenvolvimento de atributos desejáveis ao futuro Oficial do Exército em todos os Cadetes da AMAN. Disponível em http://www.aman.ensino.eb.br/index.php?option=com_content&task=view&id=52&Itemid=116, no dia 5 de Março de 2011, às 01h47m.

³⁷ De realçar a componente de investigação apoiada pela EEE, nomeadamente a parceria com a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro no Laboratório de Avaliação do Desempenho de Equinos que visa *“agrupar investigações e investigadores que trabalham nas áreas do Melhoramento, Reprodução, Medicina e Sanidade Equina”*. Disponível em http://www.eseqex.ensino.eb.br/equitacao/index.php?option=com_content&view=article&id=218&Itemid=254, no dia 5 de Março de 2011, às 03h09m.

³⁸ Disponível em http://www.eseqex.ensino.eb.br/equitacao/index.php?option=com_content&view=article&id=212&Itemid=248, no dia 5 de Março de 2011, às 02h18m.

³⁹ Disponível em <http://www.2rcg.eb.mil.br/links/operacional/01/hipomovel.html>, no dia 5 de Março de 2011, às 02h54m.

⁴⁰ Disponível em <http://www.usma.edu/uscc/dca/clubs/club%20setup%20info/pony.html>, no dia 8 de Março de 2011, às 01h20m.

⁴¹ Disponível em <http://www.usma.edu/uscc/dca/clubs/1stprep/pony/index.htm>, no dia 8 de Março de 2011, às 01h32m.

O *Horse Cavalry Detachment* e o *Caisson Platoon* são representantes da Equitação Militar no Exército norte-americano. Ambos os pelotões são direccionados para a representação do Exército.

O HCD⁴² da *First Cavalry Division*, tem por missão “servir de elo de ligação com o passado militar americano, ajudar no recrutamento de pessoal ao longo do país e representar todo o exército americano em demonstrações e cerimónias militares e civis”. No site oficial deste destacamento podemos encontrar todas as possibilidades de demonstrações existentes assim como os contactos da unidade. Com isto, não tememos em dizer que o HCD está exclusivamente desenhado para a componente representativa.⁴³ O HCD é o mais importante destacamento com este espectro de missão, deste modo, a nível regimental poderemos encontrar outras unidades montadas mas com uma importância espacial mais localizada.⁴⁴

Relativamente ao *Caisson Platoon*,⁴⁵ este é um pelotão utilizado exclusivamente em cerimónias fúnebres a altas entidades militares e presidente dos EUA.⁴⁶

A acrescentar à missão do HCD⁴⁷ e do CP⁴⁸ temos o projecto de Hipoterapia, iniciado em 2005 e 2009, respectivamente. O que este projecto tem de especial é o facto de ser direccionado para os veteranos de guerra e não só numa óptica de apoio à comunidade civil.⁴⁹

2.2.6. Grã-Bretanha

No Exército britânico existem cerca de 500 cavalos em serviço. O seu uso está predominantemente relacionado com a função cerimonial que é atribuída a duas unidades montadas: o *Household Cavalry Mounted Regiment*⁵⁰ e o *Kings Troop Royal Horse Artillery*. Estas unidades montadas participam em cerimónias a altas entidades do estado e realeza.⁵¹ Temos também presente a função desportiva.⁵² O *Royal Artillery Equitation Center* e *Light Cavalry Stables* são duas unidades dos KTRHA que funcionam como ponte de interacção com o mundo civil através da formação equestre de militares⁵³ e civis.

⁴² Este destacamento é constituído por 41 militares, 38 cavalos e sete mulas (as últimas actuam como animal de tracção ao *Escort Wagon*). Disponível em <http://pao.hood.army.mil/1stcavdiv/horseDet/history.asp>, no dia 7 de Março de 2011, às 22h25m.

⁴³ Disponível em <http://www.hood.army.mil/1stcavdiv/horseDet/Default.asp>, no dia 7 de Março de 2011, às 22h01m.

⁴⁴ O *11th Armored Cavalry Regiment Horse Detachment* é um exemplo desse tipo de unidades. Disponível em <http://www.irwin.army.mil/UnitsandTenants/11acr/rss/Pages/HorseDetachment.aspx>, no dia 8 de Março de 2011, às 03h30m.

⁴⁵ Este pelotão pertence aos *Specialty Platoons* do 3º Regimento de Infantaria designado de *The Old Guards*, por ser a unidade mais antiga do Exército dos EUA, no activo. Este Regimento é a unidade oficial do Exército para cerimónias ao presidente dos EUA. Disponível em <http://www.army.mil/info/organization/unitsandcommands/commandstructure/theoldguard/regiment/mission.htm>, no dia 8 de Março de 2011, às 02h22m.

⁴⁶ Disponível em <http://www.army.mil/info/organization/unitsandcommands/commandstructure/theoldguard/specpl/caisson.htm>, no dia 8 de Março de 2011, às 02h00m.

⁴⁷ Disponível em <http://www.hood.army.mil/1stcavdiv/horseDet/hippotherapy.html>, no dia 8 de Março de 2011, às 00h36m.

⁴⁸ Disponível em <http://www.army.mil/-news/2009/10/20/29034-armys-top-horses-help-heal-americas-wounded-vets/>, no dia 8 de Março de 2011, às 02h36m.

⁴⁹ “Poucas lesões são mais traumáticas que as sofridas pelos nossos valentes veteranos de guerra”, é uma afirmação patente no site oficial da HCD na secção de hipoterapia. Disponível em <http://www.hood.army.mil/1stcavdiv/horseDet/hippotherapy.html>, no dia 8 de Março de 2011, às 00h36m.

⁵⁰ Neste Regimento encontram-se as duas bandas musicais a cavalo do Exército britânico, *The Band of The Life Guards* e *The Band of The Blues and Royals*. Para entrar nestas bandas musicais os militares passam por um treino de seis meses onde são avaliadas e treinadas as suas competências equestres e como músicos. Disponível em <http://www.army.mod.uk/music/role/8688.aspx>, no dia 9 de Março de 2011, às 22h05m.

⁵¹ Disponível em http://www.hmforces.co.uk/Join_The_Forces/articles/2675-horses-and-war, no dia 9 de Março de 2011, às 13h44m.

⁵² São oferecidas as seguintes modalidades equestres: Ensino, Saltos de Obstáculos e Pólo.

⁵³ Na perspectiva de que a participação em competições equestres por militares é uma forma de representação do meio militar.

2.3. Outras realidades

2.3.1. Abordagem às Forças de Segurança

As forças de segurança são organizações que têm por missão geral proteger e garantir a lei, a ordem e a segurança pública. O cumprimento desta missão implica a aplicação de medidas e utilização de meios desenhados especificamente para o efeito. De entre muitas, a utilização cavalar é uma das valências que podemos encontrar em diversas forças de segurança por todo o mundo.

A aplicação operacional do cavalo em tarefas de polícia assenta, essencialmente, no patrulhamento e acções de restabelecimento e manutenção da ordem pública.

À semelhança do que é praticado nos exércitos, a componente representativa é igualmente uma realidade, como veremos nos pontos que se seguem.

2.3.1.1. Nível internacional

Por todo o globo encontramos forças de segurança montadas que desempenham as suas funções tanto a nível operacional como representativo. Apresentamos de seguida alguns exemplos dessas forças.

2.3.1.1.1. Canadá

Talvez a mais conhecida das forças montadas seja a *Royal Canadian Mounted Police*. Embora não faça uso dos solípedes a nível operacional, a sua componente demonstrativa⁵⁴ é de tal forma reconhecida que, em tempos, mereceu a aparição numa nota monetária canadiana.⁵⁵

2.3.1.1.2. Brasil

Os Regimentos de Cavalaria da Polícia Militar brasileira – entre outros, o do Estado de São Paulo – são exemplos de forças que utilizam o cavalo como meio operacional. Estando subordinada ao *Comando de Policiamento de Choque*,⁵⁶ o Regimento de Cavalaria 9 de Julho da PMESP, actua “na preservação da ordem pública (...), em Operações Especiais Rurais e Urbanas e Controlo de Tumultos”.⁵⁷ No tocante à representação é feita referência, no seu site oficial, à participação em actividades comunitárias sociais e demonstração por meio da “*Banda de Clarins, da Escola de Volteio, do Carroussel, do Centro de Equoterapia*”⁵⁸ e do *Desporto Equestre*.⁵⁹

⁵⁴ A *Musical Ride* é uma demonstração equestre executada por 32 cavaleiros e suas montadas da RMCP. Ocorre por todo o território canadiano e outros locais a nível internacional. Estes cavaleiros são polícias dos quadros que após dois anos de serviço se voluntariam para pertencerem ao Musical Ride, assumindo essas funções por três anos. Disponível em <http://www.rcmp-grc.gc.ca/mr-ce/index-eng.htm>, no dia 22 de Março de 2011, às 15h43m.

⁵⁵ Ver site com a imagem da nota monetária. Disponível em http://www.bankofcanada.ca/en/banknotes/general/character/1969-79_50.html, no dia 22 de Março de 2011, às 15h24m.

⁵⁶ Onde se integra igualmente o 1º Batalhão de Polícia de Choque (ROTA) – força de segurança semelhante às forças RMOP da UI.

⁵⁷ Disponível em <http://www.polmil.sp.gov.br/abrirframes.asp?PAGINA=http://www.policiamilitar.sp.gov.br/unidades/rpmont/index.html>, no dia 22 de Março de 2011, às 16h41m.

⁵⁸ Equoterapia significa, em português, Hipoterapia.

⁵⁹ Disponível em <http://www.polmil.sp.gov.br/abrirframes.asp?PAGINA=http://www.policiamilitar.sp.gov.br/unidades/rpmont/index.html>, no dia 22 de Março de 2011, às 16h41m.

2.3.1.1.3. Grã-Bretanha

Em Londres, a *City of London Police*, garante o patrulhamento da cidade através do seu destacamento montado. O *Mounted Branch* da CLP insere-se nas unidades de apoio especializado a par da secção cinotécnica.

Outro exemplo é o *Mounted Branch* da *Metropolitan Police*. Com cerca de 120 cavalos e um efectivo de 140 polícias, a MP desenvolve missões de RMOP e patrulhamento.⁶⁰ Através de demonstrações da actividade policial⁶¹ promovem a MP, aproximando-a da comunidade civil.

2.3.1.2. Nível nacional: Guarda Nacional Republicana

Em Portugal apenas existem forças a cavalo na Guarda Nacional Republicana, encontrando-se distribuídas entre a Unidade de Segurança e Honras de Estado⁶² e os Comandos Territoriais.

A USHE é a unidade de representação⁶³ da GNR sendo especialmente vocacionada para prestação de honras de Estado e responsável pela protecção e segurança às instalações dos órgãos de soberania e de outras entidades que lhe sejam confiadas.⁶⁴ A nível cavalar a USHE⁶⁵ integra a Charanga a Cavalo⁶⁶ e “*mantém disponível, em permanência, um esquadrão a cavalo*”⁶⁷ para reforço da Unidade de Intervenção, em situações de manutenção e restabelecimento de ordem pública e outras missões operacionais”.⁶⁸ Possui, igualmente, “*órgãos responsáveis pelo ensino e desbaste de solípedes e de apoio à formação específica de cavalaria*”.⁶⁹ A USHE é, portanto, a estrutura responsável pela unidade de doutrina equestre da GNR concentrando as valências de remonta e ensino de solípedes e formação de cavaleiros.

Em suma, ao nível da execução, as forças a cavalo estão distribuídas pela USHE e pelos Comandos Territoriais, com Esquadras a cavalo (à excepção de Lisboa, Braga e Viana do Castelo). A USHE garante o patrulhamento (das áreas não abrangidas pelos 15 Comandos Territoriais) e RMOP (de todo o território nacional continental). Os Comandos Territoriais com forças a cavalo fazem, apenas, missões de patrulhamento.⁷⁰

⁶⁰ Disponível em <http://www.met.police.uk/mountedbranch/index.htm>, no dia 22 de Março de 2011, às 17h45m.

⁶¹ Nestas demonstrações os conjuntos, entre outras actividades, saltam arcos em chamas e atravessam paredes de papel, tarefas que são demonstrativas do profissionalismo e rigor a que os polícias e suas montadas são sujeitos. Disponível em http://www.met.police.uk/mountedbranch/activity_ride.htm, no dia 22 de Março de 2011, às 18h23m.

⁶² A USHE é a unidade herdeira do Regimento de Cavalaria, extinto aquando da reestruturação da GNR, conforme o disposto na Lei n.º 63/2007, de 6 de Novembro.

⁶³ No n.º 1 do art. 22º da Lei n.º 63/2007, de 6 de Novembro, existem cinco tipos de unidades, entre eles: a de representação (USHE) e a de intervenção e reserva (UI).

⁶⁴ Cfr. n.º 1 do art. 43º da Lei n.º 63/2007, de 6 de Novembro.

⁶⁵ Ver Apêndice C com um excerto do organigrama da USHE.

⁶⁶ Cfr. n.º 2 do art. 8º da Portaria n.º 1450/2008, de 16 de Dezembro.

⁶⁷ Este esquadrão de reforço denomina-se de Esquadrão RMOP e é constituído por derrame dos dois Esquadrões a cavalo existentes no Grupo de Honras de Estado. Assim, de seis em seis meses um destes esquadrões – o 3º ou o 4º Esquadrão – assume as funções de Esquadrão RMOP. Cfr. BENTO, Fábio Micael Guerra - *As Implicações da Reestruturação da GNR no Restabelecimento e Manutenção da Ordem Pública*, policopiado, Lisboa, Academia Militar, 2010, p. 90.

⁶⁸ Cfr. n.º 3 do art. 8º da Portaria n.º 1450/2008, de 16 de Dezembro.

⁶⁹ Cfr. n.º 4 do art. 8º da Portaria n.º 1450/2008, de 16 de Dezembro.

⁷⁰ Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na USHE, no dia 11 de Maio de 2011, às 14h05m, tendo como interlocutor o Sr. TCor GNR Cav Costa Santos. Ver Apêndice RR.

2.3.2. Abordagem à vertente civil

No seio da sociedade civil, para analisarmos a esfera equestre que interessa à EM, temos de conhecer a entidade responsável pela identificação equina e as tutelares dos fins a que este animal se destina. Assim, surgem-nos os domínios da identificação equina e da prática equestre. Em termos gerais, os primeiros visam registar e legalizar o cavalo em si enquanto os segundos visam formar, orientar e credenciar os recursos humanos e materiais relacionados com a utilização do cavalo.

2.3.2.1. Entidade de tutela da identificação de equinos – Fundação Alter Real

Um cavalo⁷¹ para poder, entre outras coisas, ser transportado, participar em competições e inclusive ser considerado como pertencente determinada raça⁷² tem de ser submetido ao processo de identificação de equinos.⁷³ Neste processo trabalham de forma integrada a Fundação Alter Real e as associações de criadores⁷⁴ responsáveis pela gestão da respectiva raça.

Nos termos do art. 3º do Decreto-Lei n.º 48/2007, de 27 de Fevereiro, cabe à Fundação Alter Real a *“manutenção o Registo Nacional de Equinos”*,⁷⁵ implicando que todo o cavalo nascido em Portugal tem de ser registado⁷⁶ na FAR. No entanto, para esse mesmo cavalo ser registado como pertencente a uma dada raça tem de ser reconhecido pela associação de criadores gestora do livro genealógico da raça.⁷⁷ Resta referir que cabe à FAR o *“exercício da tutela sobre a gestão dos livros genealógicos cedidos às associações de criadores, (...) acompanhando e verificando o seu cumprimento”*.⁷⁸

2.3.2.2. Entidades de tutela do desporto e formação equestres

Em Portugal, a nível civil, temos hierarquicamente dispostas três entidades directamente responsáveis pela prática de Equitação: a Federação Equestre Portuguesa, a Escola Nacional de Equitação e os centros hípicas.⁷⁹

A FEP é a entidade pública desportiva que, desde 1977, representa todo o desporto equestre em Portugal⁸⁰. Decorrentes da Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto⁸¹ são apresentados

⁷¹ Considerando cavalos civis e militares nascidos em território nacional.

⁷² Em Portugal são consideradas raças, entre outras, a Lusitana, a Garrana, a Sorraia, a Português de Desporto e a Cruzado-Português.

⁷³ Ver Anexo B, onde apresentamos o processo de identificação de equinos.

⁷⁴ São exemplos de associações de criadores: a APSL, a ACERG e a ACCS.

⁷⁵ O RNE constitui a base de dados dos equinos em Portugal. Disponível em <http://far.alterreal.pt/rne/index.htm#Formulários>, no dia 26 de Março de 2011, às 22h00m.

⁷⁶ O resultado final do registo é a emissão do documento de identificação do equino, denominado na gíria de “livro azul” pela cor da sua capa. Neste documento, que fica na posse do proprietário – sendo que o registo fica na posse da FAR – são registados a 1ª e 2ª ascendência, o resenho (características da pelagem do cavalo, que funciona como uma impressão digital), as vacinações, controlo sanitário laboratorial de doenças transmissíveis, etc.. De notar que o proprietário de solípede pode optar por não fazer o “livro azul”, sendo no entanto, sempre obrigatórios a inscrição no RNE e a guia sanitária (documento onde constam as vacinações, etc.). Disponível em <http://far.alterreal.pt/rne/index.htm#Formulários>, no dia 26 de Março de 2011, às 22h00m.

⁷⁷ Livro genealógico é uma base de dados que reúne toda a ascendência de determinada raça.

⁷⁸ Cfr. alínea e) do nº 2 do art.3º dos Estatutos da FAR, anexo ao Decreto-Lei nº 48/2007, de 27 de Fevereiro.

⁷⁹ Considerados para o efeito no seu conjunto.

⁸⁰ Disponível em <http://fep.pt/Federa%C3%A7%C3%A3o/Hist%C3%B3ria/tabid/91/Default.aspx>, no dia 25 de Março de 2011, às 15h10m.

⁸¹ Lei n.º 5/2007, de 16 de Janeiro.

pela FEP uma série de objectivos⁸² que se resumem fundamentalmente à, promoção, regulamentação e direcção de todo o desporto equestre.⁸³ Como função acessória do referido, cabe à FEP “*dirigir, orientar e definir as linhas orientadoras de todo o processo de formação*” dos recursos humanos a nível equestre. Por sua vez, a ENE surge como a entidade responsável pela execução desse processo,⁸⁴ sob “*tutela e fiscalização da FEP*”.⁸⁵

A análise não estaria terminada sem antes fazer referência aos centros hípicas.⁸⁶ Estes são a base da pirâmide, imediatamente antes do público, sendo objectivo da FEP o seu “*enquadramento federativo, (...) promovendo e apoiando o licenciamento das suas instalações e actividades*”⁸⁷ e “*tutelando o seu funcionamento, de forma integrada, numa rede nacional*”.⁸⁸

Resta chamar a atenção para a interoperabilidade das entidades supra referidas. Assim, a FEP⁸⁹ é tutelar da formação equestre (ENE) e do funcionamento dos centros hípicas, que por sua vez são *Locais de Formação*,⁹⁰ ou por outras palavras, são palco para a formação dos recursos humanos pela ENE.⁹¹

⁸² Ver Anexo C, onde estão expostos os objectivos da FEP.

⁸³ Cfr. alínea a) do art. 14º da Lei n.º 5/2007, de 16 de Janeiro.

⁸⁴ É objecto da ENE a formação equestre de “*todas as disciplinas desportivas, artísticas e de lazer, bem como a formação específica de agentes desportivos relacionados com esta actividade, e a dos agentes auxiliares da Equitação, nomeadamente guias para o turismo equestre, desbastadores, tratadores, siderotécnicos e seleiros/correios*”. Cfr. nº 1 do art. 3º dos Estatutos da ENE.

⁸⁵ Cfr. nº2 do art. 1º dos Estatutos da ENE.

⁸⁶ Considerando apenas a finalidade do Centro Hípico como centro de formação de Equitação.

⁸⁷ Nestas actividades estão incluídas: a prática desportiva, o serviço terapêutico especializado, actividades de lazer, formação, eventos e outros serviços complementares. Cfr. ALÍPIO, Susana – *Como criar um Centro Hípico*, [s. l.], Academia dos Empreendedores, [s. d.]. Disponível em http://www.anje.pt/alentejo/guias/como_criar_um_centro_hipico.pdf, no dia 27 de Março de 2011, às 20h20m.

⁸⁸ Cfr. Objectivos da FEP. Ver Anexo C.

⁸⁹ Neste âmbito, cabe-nos fazer a distinção entre a carreira do docente (Monitor, Instrutor, etc.) e a carreira do praticante (Sela 4, 7, etc.). A primeira é da responsabilidade directa da ENE e assenta na acreditação enquanto formador e responsável por estruturas hípicas. A carreira do praticante, por sua vez, está directamente dependente da FEP e permite a acreditação de um cavaleiro enquanto desportista de competição. Cfr. Observação Directa com o Sr. Maj Mataloto, realizada no CMEFD, no dia 16 de Maio de 2011, às 11h35m.

⁹⁰ A filosofia de funcionamento da ENE assenta nas máximas do fraccionamento e da deslocalização por *Locais de Formação*. Esta última tem por objectivos a “*poupança de deslocações e estadias de formandos e cavalos dos alunos, e o aproveitamento das instalações e demais recursos já existentes em locais de formação (centros hípicas) espalhados pelo território nacional, e rentabilização dos mesmos por aluguer dos recursos utilizados, em vez de se imobilizar capital com os riscos consequentes*”. Disponível em <http://www.ene.pt/engine.php?cat=52&area=52>, no dia 27 de Março de 2011, às 02h07m.

⁹¹ Ver Apêndice G, onde vemos, esquematicamente, a relação entre FEP, ENE e Centros Hípicas.

CAPÍTULO 3 – O ENQUADRAMENTO NORMATIVO E ESTRUTURAL

3.1. Análise normativa do Regulamento Equestre Militar em vigor

O Regulamento Equestre Militar, vigente⁹² desde 1 de Junho de 1985, define um conjunto de normas que visam estabelecer o conceito, organização e funcionamento da Equitação Militar.

Entendida como parte integrante do Exército, a EM está dependente das reorganizações que nele ocorram, em especial das de cariz conceptual. À época, eram tarefas específicas do Exército, entre outras, *“colaborar no desenvolvimento nacional”*, e contribuir *“para a valorização cultural, moral e física”* da população activa do país.⁹³ Decorrentes destas, são explanadas uma série de finalidades gerais da EM, sendo elas: *“contribuir para a formação dos quadros e da juventude militar e para a manutenção da sua aptidão física e moral”, “aprofundar e revitalizar uma tradição militar de sólidas raízes históricas, nomeadamente na Arma de Cavalaria”, “preservar e aperfeiçoar a escola equestre militar, como património cultural significativo, de âmbito nacional”* e *“contribuir, dentro das suas capacidades, para o desenvolvimento equestre do país”*.⁹⁴

Do REM sabemos que existem sete⁹⁵ estruturas com responsabilidade sobre a EM. No topo da cadeia temos o Estado-Maior do Exército, competindo ao Chefe do Estado-Maior do Exército a definição da política equestre militar, mediante proposta do Director do Departamento de Instrução.⁹⁶ O Departamento de Instrução,⁹⁷ compreendido no EME,⁹⁸ integra a Direcção do Serviço de Educação Física do Exército⁹⁹ que, *“entre outras atribuições, elabora o planeamento e realiza a gestão dos assuntos equestres militares de acordo com os programas”*,¹⁰⁰ aprovados pelo Director do Departamento de Instrução. Por sua vez, a Comissão Técnica de Equitação e Remonta apresenta-se como o órgão de consulta técnica do Director da DSEFE, devendo pronunciar-se sobre todo o espectro equestre militar.¹⁰¹ Esta última, é de carácter não permanente, sendo que se reúne apenas quando o Director da DSEFE o determinar ou, *“no mínimo, uma vez por mês”*.¹⁰²

Na base da hierarquia temos o CMEFED e, seguidamente, as Secções de Equitação. Estas estruturas são as que efectivam na prática as medidas conceptuais, elaboradas superiormente. Com isto, o CMEFED é a *“escola onde se formam especialistas, se actualiza e produz doutrina e se fazem experiências e ensaios”*,¹⁰³ que vão servir de *feedback* às concepções adoptadas pelas estruturas hierarquicamente superiores. *“Em todas as Unidades e Estabelecimentos onde existam solípedes devem ser constituídas Secções de Equitação”*, integrando pessoal especializado e cujas funções

⁹² Por Despacho de 8 de Fevereiro de 1985, do Exmo. CEME à altura, General Jorge da Costa Salazar Braga.

⁹³ Cfr. alíneas e) e f) do art. 1 do Decreto-Lei n.º 949/76 de 31 de Dezembro.

⁹⁴ Cfr. art. 1º do REM.

⁹⁵ Para o efeito, não consideramos a Repartição de Equitação e Remonta, que integra a DSEFE, já que a sua *“organização e atribuições são do âmbito do diploma que reestrutura a DSEFE”*. Cfr. art. 21º do REM.

⁹⁶ Cfr. art. 12º do REM.

⁹⁷ Ao Departamento de Instrução compete, fundamentalmente: *“Estudar, planear, coordenar e acciona os assuntos relativos às actividades desportivas no âmbito do Exército”*. Cfr. alínea c) do n.º 1 do art. 12º do Decreto-Lei n.º 949/76 de 31 de Dezembro.

⁹⁸ Cfr. n.º 4 do art. 7º do Decreto-Lei n.º 949/76 de 31 de Dezembro.

⁹⁹ Ver Decreto-Lei n.º 176/77 de 3 de Maio, que trata da criação da DSEFE e da extinção da Chefia do Serviço de Educação Física.

¹⁰⁰ Cfr. art. 14º do REM.

¹⁰¹ Cfr. art. 16º do REM.

¹⁰² Cfr. art. 19º do REM.

¹⁰³ Cfr. n.º 1 do art. 22º do REM.

passam genericamente pelo incentivo, apoio e orientação de todas as actividades relacionadas com a prática da EM, na respectiva Unidade ou Estabelecimento.¹⁰⁴ No Apêndice E temos um organograma que materializa a organização do Exército em 1985, com especial realce para as estruturas adstritas à EM.

Ainda no âmbito da organização da EM, o REM aborda os recursos humanos e animais necessários à prática equestre militar. Do art. 25º ao 63º são-nos descritos os tipos de cargos e especialidades atinentes à EM,¹⁰⁵ assim como nos são explanados os tipos de solípedes¹⁰⁶ que poderemos encontrar. De um modo geral, até ao art. 63º, são definidos, com base nos objectivos propostos, os recursos a empregar, garantindo que as metas são alcançadas e as finalidades garantidas.

Os últimos artigos do REM consubstanciam o funcionamento da EM. Assim, são regulamentadas a instrução de Equitação, a prática desportiva e as relações com estruturas exteriores que correspondem, respectivamente, às componentes de formação dos quadros (instrução e prática desportiva) e representação do Exército (prática desportiva na vertente de competição e relação com estruturas exteriores).¹⁰⁷

Mais de vinte anos passaram desde 1985, tendo o Exército sofrido algumas reestruturações.¹⁰⁸ A última, data de 2009 e no Decreto-Lei que a sustenta apercebemo-nos da, já constante, preocupação com as *“medidas de racionalização das estruturas, da gestão de pessoal e de recursos”*. Estas medidas resultam no *“aligeiramento da estrutura organizacional e redução do número de infra-estruturas utilizadas”* tendo em vista *“uma cada vez maior optimização do rácio entre o produto operacional e as actividades apoiantes”*.¹⁰⁹

No âmbito da missão, de interesse à EM,¹¹⁰ diz o Decreto-Lei n.º 231/2009, de 16 de Setembro,¹¹¹ que o Exército está incumbido de colaborar em *“tarefas relacionadas com a melhoria da qualidade de vida das populações”*¹¹² e *“assegurar o cumprimento de missões particulares aprovadas”*.¹¹³ Nestas assentam as acções de promoção e representação do Exército, como os protocolos de Hipoterapia,¹¹⁴ etc..¹¹⁵

¹⁰⁴ Cfr. art. 23º do REM.

¹⁰⁵ A nível dos RH temos: cargos/funções – Inspector de Equitação, Delegado do Exército e Chefe da Repartição de Equitação e Remonta – e especialidades – Mestres, Instrutores e Monitores de Equitação, Tratadores de Cavalos, Pessoal Veterinário e Siderotécnico, Seleiros e Correeiros. Ver de art. 25º a art. 36º do REM.

¹⁰⁶ A nível dos recursos animais, temos: Montadas de Instrução, de Desporto, de Desporto de Propriedade, Éguas de Ventre, Poldros e Montadas para Trabalho. Ver de art. 39º a art. 63º do REM.

¹⁰⁷ Ver de art. 64º a art. 93º do REM.

¹⁰⁸ Sendo as mais marcantes a de 1993 (Decreto-Lei n.º 50/93, de 26 de Fevereiro) e a de 2006 (Decreto-Lei n.º 61/2006, de 21 de Março).

¹⁰⁹ Cfr. preâmbulo do Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro.

¹¹⁰ Com o pressuposto do não emprego de forças a cavalo num teatro de operações actual.

¹¹¹ Último diploma legal que aprova a orgânica do Exército.

¹¹² Cfr. alínea e) do n.º 2 do art. 2º do Decreto-Lei n.º 231/2009, de 15 de Setembro.

¹¹³ Cfr. n.º 3 do art. 2º do Decreto-Lei n.º 231/2009, de 15 de Setembro.

¹¹⁴ No RC 3, por exemplo, existe um protocolo deste género. *“Cerca de 40 crianças das escolas do agrupamento de Estremoz e de Sousel e da CERCJ de Estremoz, frequentam as aulas de hipoterapia no RC3. (...) O Comando do RC3 assume a elevada importância desta actividade por um lado pela melhoria da qualidade de vida que proporciona a estas crianças e por outro, pelo serviço que presta à comunidade Estremocense”*. Cfr. Redacção da Revista – “Hipoterapia” in AAVV – *Boletim Informativo do Regimento de Cavalaria 3*, n.º 21, Estremoz, RC3, 2009, p. 37.

¹¹⁵ As restantes componentes da EM são desvendadas nas Directivas internas ao Exército, emanadas pelos diversos órgãos com competência para tal.

Quanto à estrutura orgânica do Exército, este é comandado, à semelhança de em 1985, pelo CEME e para o cumprimento da respectiva missão compreende, entre outros, os órgãos centrais de administração e direcção e os órgãos base.¹¹⁶ Os primeiros *“têm carácter funcional e visam assegurar a direcção e execução de áreas ou actividades específicas essenciais”*,¹¹⁷ de entre as quais se realçam as *“actividades do Exército no domínio da instrução e da produção doutrinária”*.¹¹⁸ Sendo assim, o OCAD da referida área é o Comando da Instrução e Doutrina,¹¹⁹ dispondo o seu comandante de *“autoridade funcional e técnica no âmbito da instrução e doutrina no Exército”*,¹²⁰ tendo *“na sua dependência hierárquica as unidades, estabelecimentos e demais órgãos definidos por despacho do CEME”*.¹²¹

Os órgãos base têm por missão a *“formação, a sustentação e o apoio geral do Exército”*, sendo eles a Academia Militar, as escolas práticas, os centros de formação geral e os regimentos.¹²²

No contexto do estudo, interessa-nos referir as Unidades e Estabelecimentos que à sua carga têm solípedes, e que nesta medida têm uma relação técnica com o CID.¹²³ Assim, adstrito à Equitação Militar, temos o CM,¹²⁴ a AM, a ESE, o CMEFD e, finalmente, os Regimentos¹²⁵ e Quartel da Cavalaria. O organigrama que se segue elucida-nos sobre a organização das estruturas do Exército que, actualmente, materializam a estrutura do sistema de EM.

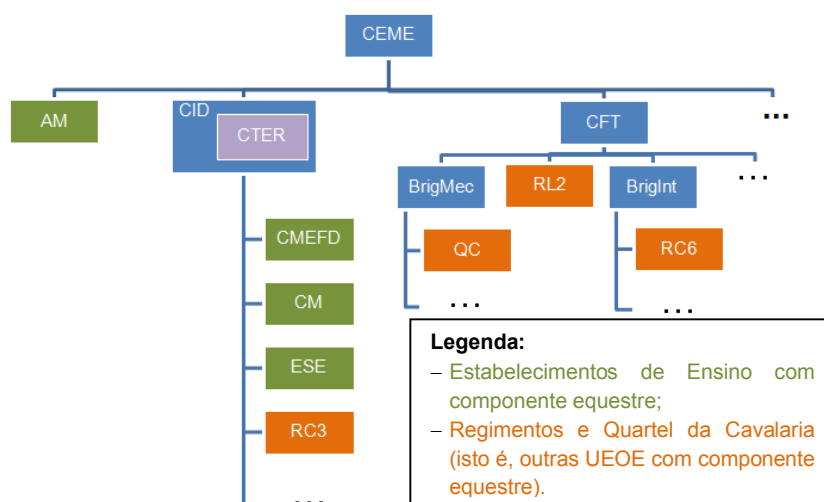


Ilustração 1 – Organigrama do Exército com estruturas de interesse à Equitação Militar.¹²⁶

¹¹⁶ Cfr. art. 6º do Decreto-Lei n.º 231/2009, de 15 de Setembro.

¹¹⁷ Cfr. art. 12º do Decreto-Lei n.º 231/2009, de 15 de Setembro.

¹¹⁸ Cfr. n.º 1 do art. 15º do Decreto-Lei n.º 231/2009, de 15 de Setembro.

¹¹⁹ Ao CID incumbe, em especial: *“Exercer a autoridade técnica nos domínios da doutrina, da educação, da formação militar, da formação profissional, da educação física, dos desportos e do tiro no Exército”*. Cfr. alínea a) do n.º 2 do art. 30º do Decreto Regulamentar n.º 74/2007, de 2 de Julho.

¹²⁰ Mais precisamente a *“autoridade técnica nos domínios da doutrina, da educação, da formação militar, da formação profissional, da educação física, dos desportos e do tiro no Exército”*. Cfr. alínea a) do n.º 2 do art. 30º do Decreto Regulamentar n.º 74/2007, de 2 de Julho.

¹²¹ Cfr. n.º 3 do art. 15º do Decreto-Lei n.º 231/2009, de 15 de Setembro.

¹²² Cfr. n.º 1 do art. 23º do Decreto-Lei n.º 231/2009, de 15 de Setembro.

¹²³ O CID, integrando a CTER no seu Estado-Maior, torna-se a estrutura com maior competência técnica no âmbito equestre. Ver art. 16º e 17º do REM, relativo às competências da CTER.

¹²⁴ Que se encontra, à semelhança dos restantes Estabelecimentos Militares de Ensino na dependência hierárquica do CID. São estabelecimentos militares de ensino o Colégio Militar, os Instituto dos Pupilos do Exército e o Instituto de Odivelas. Ver n.º 6 do art. 15º do Decreto-Lei n.º 231/2009, de 15 de Setembro.

¹²⁵ São Regimentos de Cavalaria os seguintes: RL 2, RC 6 e RC 3.

¹²⁶ Fonte: elaboração própria.

Face a 1985, como vimos, afirmaram-se algumas mudanças no contexto do Exército. Estas alterações são fruto, entre outros aspectos, da ideologia de gestão traçada,¹²⁷ que assenta nos princípios da racionalidade e da economia, em comunhão com alguns fenómenos sociológicos.¹²⁸

Vemos presentes, em ambas as épocas, tarefas que integram as componentes de formação dos quadros e de representação do Exército. Ou seja, as finalidades patentes no REM são, na generalidade, actuais.¹²⁹ Justificativo disto é a Informação n.º 01/CTER/2010, de 18 de Janeiro, em que no decorrer da reunião que lhe deu origem, foram fixadas pelo Exmo. TGen CID uma série de linhas de actuação que assentam no referido.¹³⁰

Estruturalmente, já registamos mais alterações. A criação do CID¹³¹ e, essencialmente, a sua relação técnica e directa com as diferentes UEOE resultou numa concentração das estruturas relacionadas com a instrução e doutrina. Estes factos vêm facilitar o “*exercício da acção de comando e direcção e melhorar o processo de gestão de recursos*”,¹³² que como tal, afectam à EM. Foram extintos, no EME, o DI e a DSEFE ficando a CTER¹³³ afecta ao CID, mantendo a sua valência de órgão de consulta técnica do Comandante. As restantes estruturas presentes no REM mantiveram a sua existência¹³⁴ e função.

¹²⁷ A reorganização de 1976 já envolve “a racionalização do sistema e a gestão eficaz dos recursos” (cfr. preâmbulo do Decreto-Lei n.º 949/76, de 31 de Dezembro). Em 1993 vemos igualmente presente esta preocupação, em que “a reorganização do Exército, objecto do presente diploma, norteia-se pela racionalização, redução e economia de meios” (cfr. preâmbulo de Decreto-Lei n.º 50/93, de 26 de Fevereiro). Finalmente, em 2006, na reorganização revogada pela lei agora vigente, constatamos que “a transformação do Exército, a que o presente diploma procede, é norteada por princípios de racionalização, simplicidade e economia de meios” (cfr. Decreto-Lei n.º 61/2006, de 21 de Março).

¹²⁸ Dos quais destacamos o fim do Serviço Militar Obrigatório – constante na nova Lei do Serviço Militar. “*Em tempo de paz, o serviço militar baseia-se no voluntariado*”. Conforme o n.º 4 do art. 1.º da Lei n.º 174/99, de 21 de Setembro, mas que apenas em 2004 terminou por completo – que veio no seguimento da corrente de profissionalização dos militares ocorrida na Europa, a qual Portugal acompanhou. Este fenómeno acontece, em parte, devido à “*necessidade de dispor de recursos humanos permanentemente disponíveis, motivados e qualificados, capazes de intervir não apenas internamente, mas fundamentalmente em missões humanitárias, de prevenção de conflitos e de gestão de crises a nível externo,*” o que “*tem obrigado a repensar os ‘Exércitos de tempo de paz’, os quais deixaram de viver preocupados apenas com a defesa das suas fronteiras*” (cfr. ALMEIDA, Peres de – “O Recrutamento Excepcional no Contexto do Novo Modelo do Serviço Militar. Implicações e Desafios” in AAVV – *Boletim*, n.º 54, Lisboa, IAEM, 2001, p. 71). Atingindo-se, deste modo, exércitos profissionais, com base no voluntariado, e mais especializados. Por outro lado, o *terminus* do SMO teve, igualmente, consequências no modelo organizacional do Exército, que no início da década de 1990 havia sido concebido, impondo a “*aprovação de uma nova estrutura orgânica cujas necessidades em efectivos são menores*”. Nesta ordem, “*alguns pressupostos deste modelo, de entre os quais o predomínio da organização territorial decorrente da obrigatoriedade do cumprimento do serviço militar e das necessidades de instrução associadas, encontram-se hoje ultrapassados*” o que impôs “a aprovação de uma nova estrutura orgânica” (referindo-se ao modelo vigente até 2006). Cfr. Decreto-Lei n.º 61/2006, de 21 de Março.

¹²⁹ “*Em termos gerais, isto da Equitação Militar continua fiel a 1985. As finalidades são válidas e as áreas de actuação também.*” Cfr. Inquérito por Entrevista realizado no CMEFD, no dia 18 de Abril de 2011, às 10h35m, tendo como interlocutor o Sr. Maj Cav Mataloto. Ver Apêndice PP.

¹³⁰ Na reunião 1ª reunião da CTER de 2010, o Exmo. TGen CID abriu os trabalhos, e: “*apelou à apresentação fora de portas da Reprise da Escola de Mafra, do Carrossel da EPC, da Hipoterapia do RC3 além de outras possíveis actividades, nomeadamente classes de volteio do CM, AM, ESE e de outras unidades; incentivou o ensino de equitação à população civil utilizando os meios do Exército, nomeadamente na área do volteio, como forma de abertura e proximidade e divulgação/apresentação dos conhecimentos dos formadores militares; salientou que os cavaleiros com montadas distribuídas se devem apresentar em provas, transmitindo uma imagem “modelo em força”, provas essas que devem estar calendarizadas e orçamentadas, para que possa ser solicitado ao Comando do Exército o necessário apoio.*” Cfr. Informação n.º 01/CTER/2010, de 18 de Janeiro.

¹³¹ Que poderemos considerar descendente do Departamento de Instrução compreendido no EME em 1976, sendo criado pelo Decreto-Lei n.º 50/93, de 26 de Fevereiro, numa tentativa de obtenção de “*maior operacionalidade, pela separação das tarefas de planeamento das tarefas de direcção e execução*”, em que as primeiras se manteriam no EME e as restantes caberiam aos comandos funcionais (entre outros, o Comando de Instrução) ou territoriais. Cfr. preâmbulo do Decreto-Lei n.º 50/93, de 26 de Fevereiro.

¹³² Cfr. Decreto-Lei n.º 61/2006, de 21 de Março.

¹³³ Ver questão n.º 2 do Inquérito por Entrevista realizado no CMEFD, no dia 18 de Abril de 2011, às 10h35m, tendo como interlocutor o Sr. Maj Cav Mataloto (Apêndice PP), que reflecte as alterações à organização da CTER.

¹³⁴ Sendo de registar a mudança de nome do CMEFED que, pelo n.º 2 do Despacho n.º 72/MDN/93 de Junho de 1993, passa a designar-se CMEFD. Disponível em <http://10.105.0.55/publica/ComdInstr.aspx>, no dia 6 de Abril de 2011, às 16h28m.

Ao nível do funcionamento da EM, mais especificamente em termos de Instrução e prática desportiva, encontramos igualmente disparidades. Assim, vemos uma aproximação ao praticado no mundo civil e acreditado pela ENE (em termos de docência) e FEP (no que respeita à carreira de praticante).¹³⁵ No patamar desportivo de competição apresenta-se a Equipa de Hipismo do Exército, que tem como objectivo a participação em provas e campeonatos desportivos, essencialmente, no meio civil.

No respeitante aos meios, que preenchem o sistema, também temos algumas mudanças. Acompanhando a extinção da DSEFE, foi suprimido o cargo de Chefe da Repartição de Equitação e Remonta.¹³⁶ No âmbito da docência, aparece-nos a figura do Ajudante de Monitor, na sequência da actualização do processo de formação de especialistas proposto pelo CMEFD.¹³⁷ Os restantes cargos continuam previstos, apesar de, no caso dos Seleiros e Correeiros, não estarem fisicamente preenchidos.¹³⁸ Relativamente aos solípedes, a única dissemelhança é a distinção entre Poldros Aumentados e Poldros em Desbaste.¹³⁹

Concluindo, o REM necessita de uma revisão e actualização face à realidade da esfera equestre actual. Nesta medida, têm-se desenvolvido esforços nesse sentido, sendo que estará para breve a aprovação do novo REM.¹⁴⁰

3.2. A estrutura do sistema de Equitação Militar

A prática de Equitação em qualquer contexto implica, para além do binómio *Homem-Cavalo*, uma série de recursos para a sua sustentação. Impõe também a existência de estruturas com competências e responsabilidades sobre a gestão de todos esses recursos e concepção e execução de doutrina relacionada com a Equitação. A articulação destas estruturas, com acentuada relação de inter-dependência entre elas, formam um sistema cujos fluxos de informação confluem para a consecução dos objectivos definidos.

No Exército, temos todas essas estruturas, não sendo descabido entender a EM segundo dois níveis: um primeiro nível ou estrutura superior, responsável pelo comando, direcção e planeamento, e um segundo nível ou estrutura base, com responsabilidade de execução. A primeira

¹³⁵ Ver Apêndice PP (Inquérito por Entrevista realizado no CMEFD, no dia 18 de Abril de 2011, às 10h35m, tendo como interlocutor o Sr. Maj Cav Mataloto) e Apêndice QQ (Inquérito por Entrevista realizado no CMEFD, no dia 18 de Abril de 2011, às 14h40m, tendo como interlocutor o Sr. TCor Cav Carmo Costa).

¹³⁶ “Quanto ao Pessoal, foi extinto o Chefe da Repartição e apareceu a figura de Ajudante de Monitor.” Cfr. Inquérito por Entrevista realizado no CMEFD, no dia 18 de Abril de 2011, às 10h35m, tendo como interlocutor o Sr. Maj Cav Mataloto. Ver Apêndice PP.

¹³⁷ “O percurso de carreira de um professor de Equitação também se modificou. Agora as coisas são muito mais graduais. (...) Primeiro Ajudante de Monitor, depois Monitor, depois Instrutor, e finalmente Mestre. (...) Este é um processo, que já foi proposto pelo CMEFD, para conseguirmos acompanhar o desenvolvimento nacional e internacional.” Cfr. Inquérito por Entrevista realizado no CMEFD, no dia 18 de Abril de 2011, às 14h40m, tendo como interlocutor o Sr. TCor Cav Carmo Costa. Ver Apêndice QQ.

¹³⁸ “Vimos desaparecer, fisicamente, os Seleiros e Correeiros mas continua previsto. Não os temos porque não há admissões à função pública, não é porque nós não os queiramos ou porque não estejam previstos.” Cfr. Inquérito por Entrevista realizado no CMEFD, no dia 18 de Abril de 2011, às 10h35m, tendo como interlocutor o Sr. Maj Cav Mataloto. Ver Apêndice PP.

¹³⁹ “Em relação aos cavalos mantém-se tudo igual, fazendo-se apenas uma distinção, entre Poldros Aumentados e Poldros em Desbaste.” Cfr. Inquérito por Entrevista realizado no CMEFD, no dia 18 de Abril de 2011, às 10h35m, tendo como interlocutor o Sr. Maj Cav Mataloto. Ver Apêndice PP.

¹⁴⁰ Cfr. Observação Directa com o Sr. Maj Cav Mataloto, realizada no CMEFD, no dia 4 de Maio de 2011, às 15h18m.

compreende o CEME (comando) e o CID (directção e planeamento), onde se integra a CTER.¹⁴¹ A segunda reúne as Unidades e Estabelecimentos com componente cavalar.¹⁴²

Nesta linha de pensamento, relativamente à estrutura base, a Equitação Militar pode ser entendida como um “sistema que se inicia nos Estabelecimentos de Ensino Militar e encontra a sua máxima expressão na Reprise da ‘Escola de Mafra’”.¹⁴³ Por outras palavras, face aos objectivos superiormente propostos, que incluem a “*formação dos quadros do Exército*”, a “*prática desportiva*” e a “*divulgação da imagem do Exército*”, são desenvolvidas uma série de actividades que unem os órgãos base¹⁴⁴ segundo um sistema, o sistema de Equitação Militar.¹⁴⁵

Deste modo, a “*formação dos quadros do Exército*” é garantida através da instrução¹⁴⁶ preliminar e elementar aos cursos da AM e ESE; da instrução elementar e complementar, na EPC, aos quadros de Cavalaria; pela instrução elementar e complementar ministrada nas Unidades de Cavalaria;¹⁴⁷ e, com a formação de especialistas¹⁴⁸ de Equitação no CMEFD.¹⁴⁹ A “*divulgação da imagem do Exército*”, ou componente representativa, é conseguida com a participação em competições civis e militares, a nível nacional e internacional; e, através de apresentações da Reprise da “Escola de Mafra”¹⁵⁰ ou da celebração de protocolos com entidades civis. Por sua vez, a “*prática desportiva*” é transversal aos dois objectivos gerais anteriormente referidos com o acréscimo de proporcionar este desporto a todos os militares do Exército, nas Unidades e Estabelecimentos em que se encontram.¹⁵¹ O diagrama que se segue representa a estrutura do sistema de Equitação Militar.

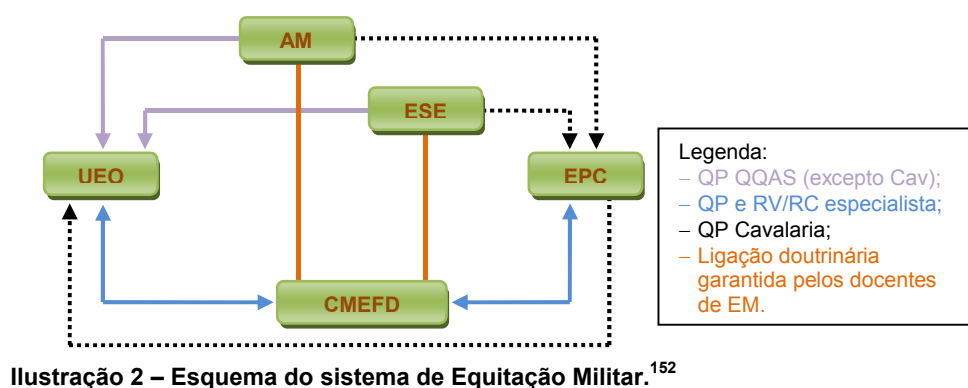


Ilustração 2 – Esquema do sistema de Equitação Militar.¹⁵²

¹⁴¹ Ver questão n.º 3 do Inquérito por Entrevista realizado no CMEFD, no dia 18 de Abril de 2011, às 10h35m, tendo como interlocutor o Sr. Maj Cav Mataloto (Apêndice PP), relativa às áreas de actuação da CTER.

¹⁴² Ou seja, que integram um efectivo de solípedes.

¹⁴³ Cfr. Redacção da Revista – “A Equitação Militar. Uma Perspectiva para o futuro” in AAVV – *Revista da Cavalaria*, Suplemento, n.º 1, [s. l.], Associação Revista da Cavalaria, 2003, p. 71.

¹⁴⁴ Neste âmbito consideramos, apenas, os órgãos base com componente cavalar.

¹⁴⁵ Cfr. Redacção da Revista – “A Equitação...”, op. cit., pp. 72 e 73.

¹⁴⁶ A instrução de Equitação divide-se, por ordem crescente de exigência, em 4 fases: Equitação preliminar, elementar, complementar e superior. Ver de art. 66º a 72º do REM.

¹⁴⁷ Instrução dada pelos instrutores e monitores nelas colocados. Ver Redacção da Revista – “A Equitação...”, op. cit..

¹⁴⁸ Equitação complementar e superior no respeitante aos docentes de Equitação. A formação dos quadros engloba, também, as restantes especialidades presentes em regulamento.

¹⁴⁹ Cfr. Redacção da Revista – “A Equitação...”, op. cit., p. 72.

¹⁵⁰ Feitas por cavaleiros com conhecimentos de Equitação de nível especial (que compreende as fases complementar e superior). Ver art. 71º do REM.

¹⁵¹ As Unidades de Cavalaria com cavalos são, igualmente, essenciais no que diz respeito ao suporte da motivação e entrega à EM. Assim, o facto de existir EM nestas Unidades possibilita, entre outras coisas, o acompanhamento e desenvolvimento dos futuros docentes de EM. Integrando os Regimentos e Quartel da Cavalaria no processo de alimentação do sistema.

¹⁵² Fonte: Adaptado de Redacção da Revista – “A Equitação...”, op. cit., p. 71.

O sistema só é válido se preenchido pelos recursos essenciais à prática equestre.¹⁵³ Assim, são necessários meios animais, humanos e materiais articulados consoante o esquema de necessidades previsto.

Os recursos animais são os diversos tipos de montadas,¹⁵⁴ adequadas às diferentes fases e níveis de instrução,¹⁵⁵ com vista à formação dos quadros e *“divulgação da imagem do Exército”*.¹⁵⁶ Os meios humanos são os docentes de Equitação, responsáveis pela formação dos quadros e ensino das montadas;¹⁵⁷ os Desbastadores; os Tratadores Hipo; e o pessoal veterinário¹⁵⁸ e siderotécnico.¹⁵⁹ Finalmente, aos recursos materiais correspondem as infra-estruturas, os meios de transporte e os demais equipamentos necessários à consecução dos objectivos definidos.

A visível inter-dependência entre os recursos atinentes à EM constitui-se na marca deste sistema, pelo que o corte num dos pilares influencia o funcionamento do todo. Neste âmbito, a relação *inter* e *intra* recursos humanos e animais aparece como fundamental relativamente às dependências estabelecidas. Assim, por exemplo, a quebra nos cursos de formação de docentes é susceptível a que mais tarde, exista uma falta de formadores para darem esses mesmos cursos; por outro lado, pode significar uma clivagem do ensino dos solípedes e participação em competições, já que foi impossibilitado o desenvolvimento das capacidades equestres aos quadros que poderiam ingressar nos cursos.¹⁶⁰ Da mesma forma, um corte na remonta tende a traduzir-se, posteriormente, *“no envelhecimento da fileira e portanto no volume, na frequência das baixas e das convalescenças dos animais ao serviço”*.¹⁶¹

Por último, e de igual forma essencial para o funcionamento do sistema, são os recursos financeiros.¹⁶² Estes são peça fundamental para permitir a manutenção do sistema, que exige, entre outras, *“condições concretas para a formação e prática desportiva, manutenção e desenvolvimento das infra-estruturas e obtenção, ensino e rotação de montadas”*.¹⁶³

Das Unidades e Estabelecimentos com solípedes, realçamos nos próximos pontos, como amostra representativa da EM no Exército, o Colégio Militar, a Academia Militar, a Escola de

¹⁵³ Neste quadro, não consideramos fundamentais os meios humanos (civis na sua maioria) e animais (Éguas de Ventre e Poldros) adstritos à produção cavalar. Já que a alimentação do sistema não necessita indispensavelmente desses recursos. Isto, não invalida o facto da produção cavalar ser importante para o processo de gestão de recursos animais atinentes à EM e de se constituir, cada vez mais, numa vertente de interesse às chefias. Ver questão n.º 6 do Inquérito por Entrevista realizado no CMEFD, no dia 18 de Abril de 2011, às 14h40m, tendo como interlocutor o Sr. TCor Cav Carmo Costa (Ver Apêndice QQ), que fala da criação cavalar no Exército.

¹⁵⁴ Excluindo, deste modo, as Éguas de Ventre e os Poldros (antes de integrados nos lotes de remonta).

¹⁵⁵ Ver art. 66º a 72º do REM, que falam sobre as fases e níveis de Instrução.

¹⁵⁶ Cfr. Observação Directa com o Sr. Maj Cav Gomes da Silva, realizada no AAMA, no dia 26 de Abril de 2011, às 17h55m.

¹⁵⁷ Considerando o ensino das montadas após desbaste.

¹⁵⁸ Que, embora essenciais, dependem, sob o ponto de vista técnico, da Direcção de Saúde (hoje no CmdLog), entidade a quem compete a elaboração e difusão de instruções e directivas técnicas que tenham em vista a manutenção dos solípedes em boas condições de utilização. Por o pessoal veterinário ter uma forte especificidade técnica na área da saúde, não serão abordados (em profundidade) no estudo. Assim, apenas realçamos as estruturas deste Serviço que pesam no QO das UEOE em foco. Ver alínea j) do n.º 1 do art. 23º do Decreto Regulamentar n.º 74/2007, de 2 de Julho.

¹⁵⁹ Ver de art. 25º a 36º do REM, que falam sobre os cargos e funções do pessoal adstrito à EM.

¹⁶⁰ Mais relações de dependência poderíamos evidenciar, no entanto, com o decorrer do trabalho voltaremos a abordar este âmbito, que em harmonia com os Inquéritos de Entrevista realizados, possibilitam a compreensão da vulnerabilidade deste sistema.

¹⁶¹ RIBEIRO, Portela – “Quo Vadis, Equitação no seio do Exército?” in AAVV – *Revista da Cavalaria*, n.º 6, [s. l.], Associação Revista da Cavalaria, 2005, p. 28.

¹⁶² Que são abordados em profundidade no Capítulo 4.

¹⁶³ Cfr. Redacção da Revista – “A Equitação...”, op. cit., p. 71.

Sargentos do Exército, a Escola Prática de Cavalaria e o Centro Militar de Educação Física e Desportos, por se constituírem nas estruturas com maior relevo das componentes de formação e representação do Exército.

3.2.1. Os Estabelecimentos Militares de Ensino: Colégio Militar, Instituto dos Pupilos do Exército e Instituto de Odivelas

Os *“Estabelecimentos Militares de Ensino, pelo seu carácter específico e posicionamento marginal relativamente à estrutura do Exército”*, são alvo de tratamento diferenciado relativamente às restantes UEOE do Exército, ligadas à Equitação Militar.¹⁶⁴ *“Sublinha-se, no entanto, a importância que também nestes casos se atribui à instrução e prática equestres, importante vantagem comparativa destes Estabelecimentos relativamente à esmagadora maioria dos seus congéneres civis”*.¹⁶⁵

De facto, ao examinarmos as finalidades da EM, não desvendamos imediata afinidade entre estas e o produto destes Estabelecimentos. No entanto, ao focarmos as suas componentes, verificamos que: se por um lado, a EM nestes Estabelecimentos, não apela à formação dos quadros,¹⁶⁶ por outro, invoca a componente de representação da imagem do Exército.¹⁶⁷ Assim, justificamos a sua integração no sistema de EM no Exército. Esta inclusão é materializada na figura do Colégio Militar que, ao analisarmos sucintamente os três Estabelecimentos,¹⁶⁸ cedo reparamos ser o único a reunir as condições para a prática equestre.¹⁶⁹ Nesta linha de entendimento, limitamos a nossa análise ao Colégio Militar.

A nível orgânico o CM organiza-se consoante o organograma presente no Anexo E, sendo de realçar, para o âmbito do estudo o Corpo Docente (onde encontramos os docentes de Equitação), a Secção de Equitação (responsável pelo tratamento dos solípedes e apoio à instrução) e Secção Veterinária (incumbida do apoio veterinário).

Dentro do Corpo Docente estão previstos um Mestre de Equitação (TCor ou Maj de QQAS) e um Adjunto do Mestre de Equitação (Cap de Cav).¹⁷⁰ Na Secção de Equitação, está previsto em quadro orgânico um Chefe¹⁷¹ (1Sarg Cav) e seis Tratadores-Hipo (Assist Op ou Sold). Relativamente

¹⁶⁴ Ver questão n.º 1 do Inquérito por Entrevista realizado no CMEFD, no dia 18 de Abril de 2011, às 14h40m, tendo como interlocutor o Sr. TCor Cav Carmo Costa (Ver Apêndice QQ), que fala da posição marginal dos Estabelecimentos Militares de Ensino relativamente ao sistema da EM.

¹⁶⁵ Cfr. Redacção da Revista – “A Equitação...”, op. cit., p. 77.

¹⁶⁶ Os alunos destes Estabelecimentos não se constituem como quadros do Exército, daí a componente de formação dos quadros não se aplicar. Isto não significa que a instrução e prática desportiva, inerentes à Equitação Militar, não existam ou não sejam considerados (neste caso, existem segundo a perspectiva de formar cidadãos válidos para o país e proporcionar esta prática desportiva aos alunos). No entanto, elaborado o esquema de prioridades, no respeitante, por exemplo, à distribuição de cavalos, o CM aparece em lugar último, acompanhado dos Regimentos e Quartel da Cavalaria. Cfr. Informação n.º 01/CTER/2010, de 18 de Janeiro.

¹⁶⁷ Através, por exemplo, da Escolta a Cavalo e Classe de Volteio do Colégio Militar; e participação em competições desportivas.

¹⁶⁸ Actualmente o IPE não tem Equitação; o IO tem Equitação em classes de Volteio e Sela nas instalações do CM, a nível extra-curricular; o CM tem Equitação a nível curricular e extra-curricular. Cfr. Observação Directa com o Sr. Maj Cav Marques, realizada no CM, no dia 3 de Maio de 2011, às 15h00m.

¹⁶⁹ Cfr. Redacção da Revista – “A Equitação...”, op. cit., p. 77.

¹⁷⁰ O Mestre de Equitação será um “Oficial, Instrutor de Equitação com o Curso de Aperfeiçoamento para Instrutores de Equitação” (cfr. n.º 1 do art. 30º do REM); O Adjunto do Mestre de Equitação será um Oficial com o curso de Instrutor de Equitação (ver n.º 2 do art. 30º do REM).

¹⁷¹ Se possível especializado, nomeadamente com o curso de Monitor de Equitação. Ver art. 24º do REM.

à Secção Veterinária temos um Oficial Veterinário (Cap Vet), um Sargento Veterinário (SAj Vet), um Cabo Siderotécnico e um Ferrador (Assist Op).

A nível de infra-estruturas, o CM, tem: um picadeiro coberto; um campo de obstáculos; cavaliças com capacidade para 65 solípedes; e, uma Oficina Siderotécnica.¹⁷²

3.2.2. Os Estabelecimentos de formação dos quadros permanentes

As actividades desenvolvidas na Academia Militar e Escola de Sargentos do Exército constituem-se no principal motivo da existência de EM, a formação dos quadros de todas as Armas e Serviços do Exército. Por sua vez, a Escola Prática de Cavalaria vislumbra-se como elemento continuador à formação, ao nível da Arma de Cavalaria.

A Equitação no Exército, no respeitante à vertente de Instrução, é vista como um meio privilegiado para o desenvolvimento das capacidades, físicas e morais, dos quadros do Exército. Assim, de entre os atributos que a prática de Equitação estimula, evidenciam-se o desembaraço físico, a resistência à fadiga, a força de vontade, o espírito de disciplina, a apresentação e aprumo, o espírito de equipa, a auto-confiança e o espírito de camaradagem, tão essenciais a um militar.¹⁷³

Por outro lado, a EM, como todas as actividades voluntárias no Exército, assenta no gosto e na dedicação daqueles a que a ela se entregam, sendo por isso, *“imprescindível dá-la a conhecer às gerações mais novas, pois que sem a sua atracção para esta esfera de acção, mesmo existindo todas as suas outras componentes, a Equitação Militar poderá vir a ser colocada em risco”*.¹⁷⁴ Nesta linha, podemos dizer que é nestes Estabelecimentos que se inicia o processo de recrutamento: de pessoal especialista no âmbito da docência; de adeptos da prática desportiva; ou simples apoio à sua existência.¹⁷⁵

“A Academia Militar (...) desenvolve actividades de ensino (...) e de apoio à comunidade, com a finalidade essencial de formar Oficiais destinados aos Quadros Permanentes das Armas e Serviços do Exército e da Guarda Nacional Republicana”.¹⁷⁶ Com isto, espontaneamente depreendemos a relação primária da AM com a EM. A formação dos quadros, uma das componentes que constitui finalidade da EM, é aqui objecto de dedicada atenção, como se vislumbra na missão deste Estabelecimento.¹⁷⁷

Se olhar-mos às missões da ESE e da EPC, verificamos a presença do mesmo factor.¹⁷⁸ O primeiro Estabelecimento tem um carácter semelhante à AM, na medida em que oferece o contacto inicial com a EM, mas desta, aos futuros militares da classe de Sargentos. Por outras palavras, permite inaugurar o processo de desenvolvimento das qualidades conferidas pela prática de

¹⁷² Ver Apêndice AA, com imagens fotográficas das infra-estruturas referidas.

¹⁷³ BORGES, Vieira – “Equitação na Academia Militar” in AAVV – *Jornal do Exército*, Lisboa, EME, 2002, p. 38.

¹⁷⁴ Cfr. Informação n.º 01/CTER/2010, de 18 de Janeiro.

¹⁷⁵ Ver questão n.º 3 do Inquérito por Entrevista realizado no CMEFD, no dia 18 de Abril de 2011, às 14h40m, tendo como interlocutor o Sr. TCor Cav Carmo Costa (ver Apêndice QQ), onde se analisa o estado da EM na actualidade.

¹⁷⁶ Disponível em, <http://www.academiamilitar.pt/resenha-historica.html>, no dia 23 de Abril de 2011, às 02h36m.

¹⁷⁷ Missão da AM: “Formar os oficiais destinados aos quadros permanentes das armas e serviços do Exército e da Guarda Nacional Republicana.” Cfr. QOP n.º 30.1.00 de 9 de Julho de 2007, p. 2.

¹⁷⁸ A missão da ESE é: “formar os Sargentos necessários ao Exército”. Por sua vez, a missão da EPC é: “ministrar tirocínios, estágios e cursos de formação, promoção e qualificação na área de Cavalaria, e outras superiormente determinadas, para a formação de Oficiais, Sargentos e Praças do Exército”. Cfr. QOP n.º 33.0.00 de 27 de Março de 2007, p. 2.

Equitação e mobilizar o sentimento de simpatia por esta actividade. A EPC, no âmbito desta temática, tem o encargo de dar continuidade ao processo de formação e potenciar a sensibilidade pelos cavalos, a todos os militares da Arma de Cavalaria. Estes quadros serão os docentes especialistas de amanhã e, como tal, merecem especial cuidado por parte deste sistema.

Concluindo, a AM, a ESE e a EPC são essenciais para a EM, pois justificam, motivam e alimentam uma parte significativa do sistema. É nesta óptica, que no n.º 1 do art. 4º do REM, se enuncia que a Instrução deve *“ministrar-se prioritariamente nas Unidades e Estabelecimentos onde se realiza a formação dos quadros permanentes”*.

3.2.2.1. Academia Militar

Para o cumprimento da sua missão essencial, a AM está organizada consoante o organograma presente no Anexo F.

No que à EM diz respeito, realçamos o Grupo Disciplinar de Educação Física e Desportos,¹⁷⁹ que é o órgão responsável pela Educação Física e Desportos na AM e tem como finalidades, entre outras, o desenvolvimento das aptidões físico e psico-motoras, em geral.¹⁸⁰ Enquadrados no GDEFD temos os docentes de Equitação Militar, que são: um Mestre de Equitação (Maj ou Cap de Cav), um Instrutor de Equitação (Cap ou Subalt de Cav) e um Monitor de Equitação (SAj ou 1Sarg de Cav).¹⁸¹

Como apoio à Instrução temos a Secção de Equitação¹⁸² que vence um efectivo de um Comandante,¹⁸³ um Auxiliar (1Sarg ou 2Sarg de Cav) e dezoito Tratadores Hipo (quatro Cabos e catorze soldados).¹⁸⁴ Os serviços veterinários são assegurados pelas Secções Veterinárias. Assim, temos a Secção Veterinária da AM-SEDE,¹⁸⁵ como o QOP de um Médico Veterinário (Maj ou Cap MedVet), um Auxiliar (SAj ou 1Sarg MedVet) e um Ferrador (QQ Cat de Apoio Geral); e, a Secção Veterinária do AAMA¹⁸⁶ cujo Comandante é o Auxiliar da primeira; um Siderotécnico (Cabo) e um Ferrador (QQ Cat de Apoio Geral).¹⁸⁷

¹⁷⁹ O GDEFD encontra-se na dependência do Departamento de Formação Militar, que, por sua vez, está subordinado ao Corpo de Alunos.

¹⁸⁰ As sessões curriculares de Educação Física e Desportos compreendem: o Treino Físico Base e o Treino Físico de Aplicação Militar. É neste último que se integra a EM, numa perspectiva de *“projectar uma adequada preparação física e moral, desenvolver a auto-estima e confiança através do cavalo, bem como a aprendizagem do seu domínio e utilização”*. Disponível em <http://www.academiamilitar.pt/treino-fisico-de-aplicacao-militar.html>, no dia 25 de Abril de 2011, às 14h40m.

¹⁸¹ Na prática, esta situação não se verifica porque o QOP não considera devidamente a divisão da Equitação na AM pela SEDE e AAMA, em que em ambos os locais são necessários o planeamento de actividades, etc., que são funções de Mestre de Equitação. Assim, temos Instrução de Equitação na AM-SEDE, aos Cadetes de 4º ano; e no AAMA, aos Cadetes dos 1º, 2º e 3º anos. Actualmente, temos um Mestre de Equitação (Maj de Cav) e um Monitor de Equitação (SAj de Cav), na AM-SEDE; e, um Mestre de Equitação (Maj de Cav) e Monitor de Equitação (1Sarg de Cav), no AAMA. Cfr. Observação Directa com o Sr. Maj Cav Gomes da Silva, realizada no AAMA, no dia 26 de Abril de 2011, às 17h55m.

¹⁸² Que neste QOP toma o nome de Secção Hipo. Esta Secção está integrada no Pelotão de Apoio Geral que, por sua vez, está subordinado à Companhia de Serviços do AAMA.

¹⁸³ Que é o Monitor de Equitação do GDEFD.

¹⁸⁴ Os QOP em vigor não incluem a nova reclassificação das especialidades de Praças. Assim, damo-las a conhecer, apenas, em nota de rodapé para que o leitor possa tomar conhecimento das mesmas sem, no entanto, alterar a informação presente em QOP. Assim, os Tratadores Hipo passam a integrar a Especialidade 07, Serviços, na qual existem o Cabo Tratador Hipo e o Tratador Hipo (Sold). Esta Especialidade engloba a Formação Geral Comum mais a Formação para Cargo. Por seu lado, na Especialidade 29, Siderotécnia, encontramos o Cabo Siderotécnico e o Siderotécnico (Sold). Para esta Especialidade o militar tem de fazer a Formação Geral Comum, a Formação de Longa Duração (ou Curso de Qualificação) e a Formação para Cargo. Cfr. Observação Directa com o Sr. 2Cb Pedro (SecPess da AM), realizada na AM-SEDE, no dia 22 de Abril de 2011, às 14h20m.

¹⁸⁵ Subordinada à Direcção de Serviços Gerais.

¹⁸⁶ Subordinada à Companhia de Serviços do AAMA.

¹⁸⁷ Cfr. QOP n.º 30.01.00 de 9 de Julho de 2007, pp. 7 a 21.

No que diz respeito às infra-estruturas a AM possui dois picadeiros cobertos; dois campos de obstáculos de areia; pista de obstáculos fixos; cavalariças com capacidade para 85 solípedes (36 na AM-SEDE e 47 no AAMA); e duas Oficinas Siderotécnicas.¹⁸⁸

3.2.2.2. Escola de Sargentos do Exército

Adstrito à EM temos, na ESE, três estruturas essenciais.¹⁸⁹ O Gabinete de Educação Física e Desportos e a Equipa de Serviços Gerais e a Secção Veterinária. O primeiro é órgão de planeamento das actividades relativas à Educação Física e Desportos, no qual se inclui um Auxiliar de Equitação (1Sarg ou 2Sarg de Cav), com o curso de Instrutor de Equitação. Este Auxiliar de Equitação constitui-se como o Comandante da Equipa de Serviços Gerais que, por sua vez, integra três Tratadores Hipo (Sold).¹⁹⁰ Finalmente, a Secção Veterinária é constituída por um Médico Veterinário (QQ Posto MedVet), um Auxiliar (SAj MedVet), um Siderotécnico (Cabo) e um Ferrador (QQ Cat de Apoio Geral).¹⁹¹

As infra-estruturas¹⁹² à carga da ESE incluem: dois picadeiros descobertos e cavalariças para 12 solípedes.¹⁹³

3.2.2.3. Escola Prática de Cavalaria

Neste Estabelecimento, a nível de QOP, encontramos um vazio quando buscamos docentes de Equitação. Sendo a EPC um pilar importante para a EM, esta situação torna-se incompreensível.¹⁹⁴

As restantes estruturas estão, no entanto, previstas. Assim, temos a Secção de Equitação,¹⁹⁵ cujo Comandante é um 1Sarg de Cav, guarnecida por cinco Tratadores Hipo (Sold ou civis); e, a Secção Veterinária¹⁹⁶ com um Médico Veterinário (QQ Posto MedVet), um Auxiliar (SAj ou 1Sarg de Cav), um Siderotécnico (Cabo) e um Ferrador (QQ Cat de Apoio Geral).¹⁹⁷

Relativamente às infra-estruturas a EPC tem um campo de obstáculos de areia; um picadeiro coberto (actualmente em construção); salas de aulas; guia mecânica; oficina siderotécnica; e, por fim, cavalariças com capacidade para 42 solípedes.¹⁹⁸

¹⁸⁸ Ver Apêndice Y, com imagens fotográficas das infra-estruturas referidas.

¹⁸⁹ O organigrama encontra-se no Anexo G.

¹⁹⁰ A Equipa de Serviços Gerais, subordinada ao Pelotão de Serviços Gerais, é a equivalente às Secções de Equitação nos restantes Estabelecimentos em análise.

¹⁹¹ A Secção Veterinária apoiante é garantida pelo CMEFD. Cfr. QOP n.º 33.0.00 de 27 de Março de 2007, p. 9.

¹⁹² Neste âmbito interessa referir que faz parte do Plano Director da ESE a construção de novas instalações para a prática equestre. Cfr. Observação Directa com o Sr. Maj Inf Maia Alves (Chefe da SecLog da ESE), realizada na ESE, no dia 2 de Maio de 2011, às 17h00m.

¹⁹³ Ver Apêndice Y, com imagens fotográficas das infra-estruturas referidas.

¹⁹⁴ O facto de ser uma Unidade de Cavalaria para ser a justificação do descrito, tomando-se como certo a existência de um docente de Equitação a exercer qualquer outro cargo, e que por isso, possa por inerência de funções tomar a Instrução de Equitação. Cfr. Observação Directa com o Sr. Maj Cav Gomes da Silva, realizada no AAMA, no dia 26 de Abril de 2011, às 17h55m.

¹⁹⁵ Que integra o Pelotão de Serviços Gerais do Esquadrão de Comando e Serviços. Ver Anexo H, com o organigrama da EPC.

¹⁹⁶ Subordinada ao Esquadrão de Comando e Serviços.

¹⁹⁷ Cfr. QOP n.º 33.0.08 de 30 de Julho de 2006, pp. 5 a 11.

¹⁹⁸ Ver Apêndice Z, com imagens fotográficas das infra-estruturas referidas.

3.2.3. O Estabelecimento de formação de especialistas de Equitação: Centro Militar de Educação Física e Desportos

Não poderíamos falar deste Estabelecimento sem antes destacar a sua importância para a EM. Assim, sugerimos que nos acompanhe pela breve resenha da história do CMEFD, presente no Apêndice O na qual veremos a origem da “*escola equestre militar*”, que a EM precisa “*preservar e aperfeiçoar*”; e parte de “*uma tradição militar de sólidas raízes históricas*” sedenta de constante aprofundamento e revitalização.¹⁹⁹

A missão do CMEFD é “*formar militares na área de Educação Física e Desportos*”,²⁰⁰ tendo, entre outras, as possibilidades de “*ministrar estágios e cursos de formação e de actualização na área da Educação Física e Desportos; assegurar a selecção, preparação e organização das provas desportivas no Exército*”; e, “*cooperar com a Direcção do Serviço de Saúde do Comando da Logística na área da Medicina Veterinária*”²⁰¹ e Desportiva”.²⁰²

Atendendo ao referido, e tendo em foque a EM, cabe-nos salientar que este Estabelecimento é o responsável por formar, militares e civis (considerando apenas os pertencentes ao QPCE), especialistas no âmbito da Equitação. Podemos classificar estes especialistas segundo dois grupos. O dos Docentes de EM, por um lado, e o grupo do Pessoal de Apoio, por outro. O primeiro engloba os cursos na área de formação de formadores de Equitação. Adstrito ao Pessoal de Apoio, temos os Desbastadores; os Tratadores Hipo; Seleiros e Correeiros; e o Pessoal Veterinário e Siderotécnico, estes últimos formados no HEC. É, igualmente, neste Estabelecimento que estão carregadas todas as Montadas de Desporto, ou seja, à responsabilidade do Comandante do CMEFD. Mas aqui, cabe-nos realçar a Equipa de Hipismo do Exército e a *Reprise* de Mafra, sendo competência do CMEFD, apoiar a realização de estágios dessas formas de representação do Exército.

Implícita à missão apresentada, temos a herança do Depósito de Remonta, que se faz notar pela provimento, por parte do CMEFD, “*da recolha, aclimação, desbaste, ensino e, se e quando necessário, reensino dos solípedes adquiridos pelo Exército*”.²⁰³

Um outro aspecto tem a ver com a Coudelaria Militar, e neste âmbito, com a produção de cavalos no Exército, mais especificamente, no CMEFD. Esta actividade tem aumentado a sua expressão nos últimos anos, sendo cada vez mais, uma fonte de remonta para o Exército.²⁰⁴

¹⁹⁹ Cfr. alíneas b) e c) do art. 1º do REM.

²⁰⁰ É importante relembrar que Educação Física Militar é “*o conjunto de actividades inseridas no Sistema de Instrução do Exército que visam contribuir para preparar física, psíquica, social e culturalmente os militares, numa perspectiva de formação global do homem, e que, concorrendo para o fortalecimento do seu moral, tornam-nos mais aptos para o desempenho das missões que lhes possam vir a ser confiadas*” (cfr. ponto 103 do REFE). Nesta perspectiva, a EM enquadra-se, na EFM, essencialmente na vertente de Instrução. Por outro lado, “*entende-se por ‘desporto’ todas as formas de actividades físicas que (...) têm por objectivo (...) o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais*” (alínea a) do n.º 1 do art. 2º da Carta Europeia do Desporto, 1992). Assim, também poderemos considerar a EM como um desporto, nomeadamente, no respeitante às restantes vertentes da EM, actualmente em utilização no Exército.

²⁰¹ No âmbito do Hospital de Equinos e Canídeos. Criado em 1994, com o nome de Hospital de Solípedes, tem dependência técnica e funcional da Direcção de Saúde e administrativa e logística do CMEFD. Disponível em <http://10.105.0.55/publica/ComdInstrDout/UEO/CMEFD/default.aspx>, no dia 15 de Abril de 2011, às 16h35m.

²⁰² QOP n.º 33.0.03 de 26 de Maio de 2006, p. 2.

²⁰³ Cfr. Informação n.º 01/CTER/2010, de 18 de Janeiro.

²⁰⁴ “*Ainda no ano passado houve uma directiva do Exmo. General Mascarenhas que dizia: ‘Dinamizar a Coudelaria Militar...’ o que implica que com ou sem dinheiro, para comprar cavalos, a Coudelaria é para manter*”. Cfr. Inquérito por Entrevista realizado no CMEFD, no dia 18 de Abril de 2011, às 14h40m, tendo como interlocutor o Sr. TCor Cav Carmo Costa (Ver Apêndice QQ).

Resumindo, este Estabelecimento “*constitui-se como a ‘máquina alimentadora’ do sistema, sendo não só responsável pela formação de formadores como, também, pela produção*” e restantes actividades a efectuar com os solípedes aumentados ao Exército.²⁰⁵

Relativamente à organização estrutural do CMEFD, vemos algumas diferenças em comparação com o QOP previsto.²⁰⁶ Tal facto deve-se ao incumprimento de uma série de parâmetros necessários à consecução da missão deste Estabelecimento. Assim, foi aprovada uma NEP,²⁰⁷ com o fim de criar Órgãos de Gestão da Formação e definir procedimentos regulamentares de toda a actividade formativa desenvolvida no CMEFD. Deste modo, na área de EM, temos a Secção de Formação de Equitação que é um órgão estrutural da Direcção de Formação²⁰⁸ e “*reúne os meios humanos e materiais de índole científico, técnico e pedagógicos necessários à formação*”.²⁰⁹ O Chefe desta Secção deve ser “*preferencialmente habilitado com o Curso de Aperfeiçoamento de Instrutores de Equitação*”,²¹⁰ ao qual compete, entre outras coisas, coordenar a actividade dos recursos atinentes à EM e “*aconselhar o Comandante nos assuntos da sua área de actividade*”.²¹¹ Na sua dependência, temos a Subsecção de Actividades Equestres, constituída pelos docentes de Equitação; a Subsecção de Desbaste,²¹² com missão de desbastar, recuperar e reensinar solípedes; e, a Subsecção de Apoio à Formação Equestre, para assegurar em permanência a disponibilidade e operacionalidade dos meios de apoio pedagógico à componente equestre do CMEFD.²¹³

No que diz respeito aos Tratadores Hipo temos um Pelotão de Tratadores Hipo,²¹⁴ cujo Comandante é um Subalterno contratado; um Sargento de Pelotão (1Sarg de QQ Arma/Serviço); tem também, quatro Cabos Tratadores Hipo; e, vinte Tratadores Hipo (Sold).

Em termos de Apoio Veterinário e Siderotécnico, o QOP em referência já se aplica, estando previstos a Secção Veterinária²¹⁵ e o Hospital de Equinos e Canídeos.²¹⁶ A primeira é composta por um Comandante (Cap MedVet), um Enfermeiro Veterinário (SAj MedVet), um Siderotécnico (Cabo) e

²⁰⁵ Cfr. Informação n.º01/CTER/2010, de 18 de Janeiro.

²⁰⁶ QOP n.º 33.0.03 de 26 de Maio de 2006 cujo organigrama, e estruturas de interesse à EM, estão presentes no Anexo I.

²⁰⁷ A NEP em referência encontra-se exposta no Anexo J.

²⁰⁸ À Direcção de Formação compete “*planear, organizar, executar e controlar as actividades de formação ministradas no CMEFD*”. Cfr. n.º 1 do art. 1º do RF do CMEFD.

²⁰⁹ Cfr. n.º 1 do art. 4º do RF do CMEFD.

²¹⁰ Cfr. alínea b) do n.º 1 do art. 6º do RF do CMEFD.

²¹¹ A gestão dos meios animais, à carga do CMEFD, é função do Chefe da Secção de Formação de Equitação. Cfr. alínea d) do n.º 2 do art. 6º do RF do CMEFD.

²¹² O CMEFD sendo o único UEOE com valências para garantir todos os passos da remonta, e apesar de não existir estrutura equivalente à Subsecção de Desbaste no QOP aprovado, teve de dar continuidade ao desempenho de tais actividades. Estas actividades são levadas a cabo por funcionários civis especializados e qualificados para o efeito, com larga experiência em desbaste e reensino de cavalos. Cfr. Observação Directa com o Sr. TCor Cav Carmo Costa, realizada no CMEFD, no dia 2 de Maio de 2011, às 17h30m.

²¹³ Esta organização constitui-se apenas título provisório, numa óptica optimização e rentabilização dos meios humanos existentes. Assim, é de realçar que não existe, ao momento QOP aprovado no sentido de se estabelecerem de forma fixa estas estruturas. Cfr. Observação Directa com o Sr. Maj Cav Mataloto, realizada no CMEFD, no dia 2 de Maio de 2011, às 16h45m.

²¹⁴ Integrado na Companhia de Comando e Serviços. Cfr. QOP n.º 33.0.03 de 26 de Maio de 2006.

²¹⁵ Subordinada à Companhia de Comando e Serviços.

²¹⁶ O HEC: “*ministra a instrução aos Oficiais Médicos Veterinários, à 2ª parte do CFS Sargento Enfermeiro de Veterinária e às praças Siderotécnicos; ministra ainda, instrução de Hipologia aos Cursos de Equitação a decorrer no CMEFD; através de protocolos diversos, ministra estágios curriculares, para obtenção do Grau de Licenciatura em Medicina Veterinária*”. O HEC do CMMV integra a estrutura da Direcção de Saúde do Comando da Logística. Disponível em <http://10.105.0.55/publica/CmdInstrDoutr/Direc%c3%a7%c3%a3o%20Forma%c3%a7%c3%a3o/UEO/CMEFD/Forma%c3%a7%c3%a3o/Hospital%20de%20sol%20c3%acipedes/Paginas/default.aspx>, no dia 15 de Abril de 2011, às 16h35m.

um Ferrador (QQ Cat de Apoio Geral).²¹⁷ No respeitante ao HEC, temos, para além dos elementos da Secção Veterinária da CCS, um Chefe (TCor MedVet); um Adjunto (Maj MedVet); um Médico Veterinário (Cap MedVet); um Auxiliar (SAj ou 1Sarg MedVet); um Cabo Siderotécnico; três Soldados Siderotécnicos; e, um Ferrador (QQ Cat de Apoio Geral).²¹⁸

Finalmente cabe-nos mencionar as infra-estruturas adstritas às EM no CMEFD. Deste modo, temos sala de aulas; dois picadeiros cobertos; dois picadeiros descobertos; uma pista de galope; um campo de obstáculos de relva; um campo de obstáculos de areia; diversas áreas com obstáculos fixos; vasta área para trabalho de exterior; arrecadações; cavaleriças com capacidade para 200 solípedes; e, uma guia mecânica.²¹⁹

²¹⁷ Os elementos desta Secção acumulam funções no Hospital de Equinos e Canídeos.

²¹⁸ Neste âmbito, importa fazer referência a uma proposta de alteração (em Dezembro de 2009) do QOP do HEC, que visa integrar o seu actual QOP na estrutura orgânica da Direcção de Saúde do CmdLog, para que este não pese na estrutura orgânica do CMEFD, já que o HEC tem dependência técnica, orgânica e funcional do CMMV/DS/CmdLog. Cfr. Observação Directa com o Sr. TCor Cav Carmo Costa, realizada no CMEFD, no dia 2 de Maio de 2011, às 17h30m.

²¹⁹ Ver Apêndice BB, com imagens fotográficas das infra-estruturas referidas.

CAPÍTULO 4 – ABORDAGEM ECONÓMICO-FINANCEIRA

4.1. O dispositivo de apoio financeiro às UEOE

Até ao presente Capítulo demos a conhecer a estrutura de um sistema que se apoia em meios humanos, animais e materiais sem demonstrar o valor de um quarto tipo de recursos, os recursos financeiros. De facto, a EM só é possível se disponibilizados os meios financeiros necessários, por exemplo, à aquisição de solípedes, ração e equipamentos.

Neste âmbito, interessa saber como é administrado financeiramente o Exército e, para tal, comecemos por abordar a sua estrutura superior.

De acordo com o Decreto-Lei n.º 231/2009, de 16 de Setembro, “a administração financeira do Exército rege-se pelo regime geral da contabilidade pública”,²²⁰ dispondo das receitas provenientes de dotações que lhe sejam atribuídas no Orçamento de Estado e, ainda de receitas próprias, previstas na lei.²²¹ Por sua vez, ao CEME compete a “administração financeira e patrimonial do Exército, podendo autorizar despesas²²² e celebrar contratos em nome do Estado, com a aquisição de bens ou serviços e empreitadas de obras públicas”.²²³ Nos termos do art. 14º do mesmo diploma, as actividades do Exército, no domínio da administração dos recursos financeiros, são asseguradas pelo Comando da Logística,²²⁴ sendo que os órgãos responsáveis por essas actividades formam o Sistema de Administração Financeira do Exército que compreende a Direcção de Finanças, os Centros de Finanças, as Secções Logísticas e as Dependências Administrativas.²²⁵

O SAFE²²⁶ pode ser dividido em órgão de direcção e órgãos de execução. É órgão de direcção a Direcção de Finanças²²⁷ à qual compete exercer a autoridade técnica no âmbito da administração financeira.²²⁸ Os Centros de Finanças²²⁹ e as Secções Logísticas preenchem os órgãos de execução. Nesta medida, “os Centros de Finanças dependem tecnicamente da Direcção de Finanças e as Secções Logísticas, no âmbito da administração financeira, dependem tecnicamente desta Direcção através dos Centros de Finanças apoiantes”.²³⁰

Da reflexão acima citada, facilmente compreendemos qual o Dispositivo de Apoio Financeiro às UEOE²³¹ que se constitui, genericamente, na Secção Logística da UEOE e no Centro de Finanças

²²⁰ Cfr. n.º 1, art. 5º do Decreto-Lei n.º 231/2009, de 16 de Setembro.

²²¹ Ver n.º 2 e 3 do art. 5º do Decreto-Lei n.º 231/2009, de 16 de Setembro.

²²² “Constituem despesas do Exército as que resultem de encargos suportados pelos seus órgãos, decorrentes da prossecução das atribuições que lhe estão cometidas”. Cfr. n.º 4 do art. 5º do Decreto-Lei n.º 231/2009, de 16 de Setembro.

²²³ Cfr. n.º 5 do art. 5º do Decreto-Lei n.º 231/2009, de 16 de Setembro.

²²⁴ Dispondo o Comandante da Logística de autoridade funcional e técnica no âmbito dessa mesma administração. Ver art. 14º Decreto-Lei n.º 231/2009, de 16 de Setembro.

²²⁵ Ver Directiva n.º 02/DFin/2010, p. 5.

²²⁶ O SAFE é, deste modo, o conjunto dos órgãos, de direcção e execução, cujos fluxos de informação se constituem exclusivamente sobre a administração financeira do Exército.

²²⁷ A Direcção de Finanças tem a missão de: “assegurar as actividades do Exército no domínio da administração dos Recursos Financeiros, de acordo com o enquadramento legal vigente e os planos e directivas superiores”. Cfr. EPS – Sessões de Tática e Logística. Tempo de Paz, policopiado, Póvoa de Varzim, EPS, 2011, Diapositivo 11.

²²⁸ Ver Decreto Regulamentar n.º 74/2007, de 2 de Julho, relativo às atribuições, competências e Estrutura dos OCAD.

²²⁹ “O Centro de Finanças presta conselho técnico e informação de gestão ao Oficial General Comandante de que depende, para apoio à decisão; Apoiar tecnicamente a execução orçamental e efectua a coordenação e controlo das actividades de gestão financeira e orçamental das UEOE dependentes do respectivo Comando, de acordo com as directivas, planos e ordens superiores”. Cfr. EPS – Sessões de Tática ..., op. cit., Diapositivo 22.

²³⁰ Cfr. Directiva n.º 02/DFin/2010, p. 5.

²³¹ Ver Anexo D, Circular n.º 1/2009 e Anexo (Dispositivo de Apoio Financeiro às UEOE).

apoiente.²³² Existem assim, cinco Centros de Finanças,²³³ estando três em cada Comando dos OCAD, um no CFT e outro na directa dependência hierárquica do VCEME. Quanto às Secções Logísticas, estas encontram-se em todas as UEOE. No entanto, importa referir que, é a Subsecção Financeira a base das instâncias de administração financeira.²³⁴

O esquema que se segue permite-nos ter uma melhor percepção do referido neste ponto, considerando três níveis de ordem técnica.



Ilustração 3 – Esquema exemplificativo do dispositivo de Apoio Financeiro às UEOE.²³⁵

4.2. Sistema Integrado de Gestão

O SIG/DN²³⁶ é um sistema de informação, com incidência financeira, que “visa integrar as diferentes áreas funcionais do MDN, optimizando recursos, ganhando eficiência e reduzindo custos operacionais”.²³⁷

A entrada em produtivo deste sistema, “no início do ano 2006, constituiu o maior desafio ao nível da contabilidade e gestão financeira do Exército nas últimas três décadas”, revelando-se numa total cisão com os procedimentos que até aí estavam em vigor. Deste modo, “procedeu-se não só à transição de um sistema contabilístico unigráfico para um sistema de cariz totalmente digráfico, mas também à utilização prática da contabilidade pública, através do POCP”.²³⁸

O SIG/DN é, então, um sistema modular e integrado, funcionando por processos transversais aos módulos. Assim, de entre os diversos módulos, são de salientar o Módulo de Contabilidade

²³² Que reporta à DFin.

²³³ Os Centros de Finanças são: o Centro de Finanças Geral; o Centro de Finanças do Comando do Pessoal; o Centro de Finanças do Comando da Logística; o Centro de Finanças do Comando da Instrução e Doutrina; e, o Centro de Finanças do Comando das Forças Terrestres. Ver art. 10º, 13º, 14º, 15º e 16º do Decreto-Lei n.º 231/2009, de 16 de Setembro.

²³⁴ De realçar que a DFin, que encabeça o dispositivo de apoio financeiro, enquanto UEOE reporta ao CFin apoiente, que por sua vez, responde à DFin (desta última, considerada a sua competência técnica).

²³⁵ Fonte: elaboração própria.

²³⁶ Todo o seu processo decorre sob a égide da Secretaria-Geral. Disponível em <http://www.mdn.gov.pt/mdn/pt/mdn/Servi%C3%A7os+Centrais+de+Suporte/sg/>, no dia 20 de Abril, às 09h40m.

²³⁷ Surge na sequência da necessidade de “dotar todo o Ministério da Defesa Nacional de um sistema de informação (...) e gestão que integre todas as funções de suporte (funções financeira, logística e de recursos humanos) ”.

Disponível em <http://10.105.0.55/Áreas%20Funcionais/Paginas/SIG%20%20Sistema%20Integrado%20de%20Gestão.aspx>, no dia 20 de Abril, às 09h10m.

²³⁸ “De uma Contabilidade Pública baseada apenas numa óptica de tesouraria em que se registam pagamentos e recebimentos (unigrafia), passa-se a uma digrafia, (...) enriquecendo a informação de gestão com a coexistência dos fluxos económicos e financeiros, a par dos de tesouraria”. Na unigrafia, temos um fluxo correspondente a Contas de pessoas, em que se executa a “inscrição em cada conta (pessoal) dos movimentos que lhe respeitam, sem qualquer interligação com inscrições feitas noutras contas”. Com a digrafia, passamos a ter Contas de coisas e de factos, em que se faz o “registo em duas ou mais contas, por forma que ao valor de cada débito (ou débitos) corresponda sempre um crédito (ou créditos) de igual valor”. Assim, a primeira (unigrafia) é propícia a erros, omitindo as relações entre os factos. Enquanto que a segunda, por sua vez, colmata essas dificuldades, sendo propícia a menos erros, relacionando os acontecimentos. Cfr. ROSADO, David Pascoal – *Sessões de Contabilidade e Gestão. Ano Lectivo 2010/2011*, policopiado, Lisboa, AM, 2010, Diapositivos 28 e 29.

Orçamental, o módulo de Contabilidade Financeira e o módulo de Gestão de Imobilizado, já que se encontram em plena execução, contrariamente aos restantes.²³⁹

Em sùmula, este projecto vem aperfeiçoar a administração financeira no Exército, facilitando o cruzamento de dados e possibilitando uma base analítica mais segura.

Posto isto, torna-se premente, nesta fase do trabalho, conhecer como se processam a receita e a despesa no Exército, pois estes ciclos são alicerces fundamentais para a compreensão da actividade económica e financeira desta organização.

4.2.1. O ciclo da receita e o ciclo da despesa

No Exército, as execuções de receita e de despesa obedecem a um conjunto de procedimentos, sequenciais e organizados, a que se chamam ciclo da receita e ciclo da despesa, respectivamente.²⁴⁰

Em traços gerais, ao falarmos de receita devemos considerar a existência de duas fontes de receita: a receita própria (ou DCCR) e a oriunda de transferências do Orçamento de Estado. A primeira obedece, genericamente, a seis passos, sendo eles a prestação do serviço, a liquidação e cobrança da receita, a sua entrega à Fazenda Nacional e, por fim, o pedido de libertação de créditos e sua disponibilização. Deste modo, vemos que após a prestação do serviço é feita a liquidação e cobrança da receita, sendo este o processo segundo o qual o Exército reconhece o direito de cobrar de terceiros recebendo o pagamento pelo serviço prestado. De seguida o montante é entregue à Fazenda Nacional, sendo posterior e mensalmente requisitado pelas UEOE à DFin e, por esta, ao Tesouro. Interessa referir que é anualmente estabelecido um *plafond* de DCCR para o Exército, pelo que, o excedente de receita própria não regressará à UEOE executora. Por outro lado, a Fazenda Nacional não se vê obrigada a disponibilizar as DCCR, mesmo que dentro do *plafond* estabelecido, o que torna volátil, em última instância, as UEOE altamente dependentes desta fonte de receita.

No caso de a fonte de financiamento ser oriunda de transferências do Orçamento de Estado, apenas encontramos a liquidação da receita, sendo o processo segundo o qual o Exército reconhece o direito de cobrar do Tesouro, tendo por base o PLC.

Por terem autonomia administrativa, a maior parte das UEOE, só podem realizar despesa na posse de receita. Assim, o ciclo da despesa envolve, geralmente, seis passos: a manifestação da necessidade, a verificação da existência de dotações disponíveis, a proposta de realização de despesa, recebimento do serviço, emissão da factura e, por fim, o PLC. Com isto, após a manifestação da necessidade de determinado serviço, material, etc., e verificada a dotação disponível para a dita rubrica, elabora-se uma proposta de realização de despesa a ser aprovada superiormente. Com a sua aprovação é assumido o compromisso perante terceiros, procedendo-se ao recebimento do serviço, emissão da factura e PLC, que envolve a liquidação e pagamento da despesa. Ou seja, o

²³⁹ Existem, também, o: módulo de Contabilidade de Custos (CO); módulo de Administração de Materiais (MM), que está em módulo experimental em três UEOE (informação referente a Abril de 2011); módulo de Gestão de Projectos / Contratos (PS); módulo de Planeamento e Programação Orçamental (SEM/BPS/BW). Cfr. ROSADO, David Pascoal – *Sessões de Contabilidade...*, op. cit., Diapositivo 64.

²⁴⁰ Ver Apêndice U onde falamos, com maior pormenor, nos ciclo referidos.

pagamento só é possível após a libertação de créditos pela pelo Tesouro à DFin e desta às UEOE, obedecendo ao regime duodecimal.

4.3. Análise orçamental e financeira

Nos pontos anteriores vimos a necessidade do PLC para as movimentações financeiras e orçamentais. O PLC está relacionado o OMDN-E que, por sua vez, tem por base o plano de actividades aprovado, nos diversos níveis da organização, Exército.²⁴¹ Neste plano, estão afectados recursos segundo certas rubricas, com vista à consecução de objectivos determinados.²⁴²

No final do ano económico deverá ser elaborado, pela DFin, *“um relatório anual sobre a gestão efectuada, com uma rigorosa discriminação dos objectivos atingidos e dos recursos utilizados”*.²⁴³ Este documento²⁴⁴ permite o controlo financeiro por parte do Estado, mas ao Exército garante uma súmula sobre o desejado e o alcançado, possibilitando concluir, entre outras coisas, sobre as dificuldades sentidas²⁴⁵ e o que pode ser melhorado.

No ano de 2009,²⁴⁶ a gestão orçamental realizada permitiu alcançar os resultados descritos no Apêndice S. O orçamento aprovado foi de 711.349.069 euros. No entanto, foram necessários mais 98.018.610 euros para a realização das actividades previstas. De realçar, que as despesas com Pessoal absorvem praticamente 88,54% das dotações do orçamento de funcionamento do Exército.²⁴⁷ Ao nível das DCCR, a dotação corrigida fixou-se nos 38.695.072 euros.²⁴⁸

O sistema de EM envolve UEOE transversais à estrutura do Exército, com recursos humanos, materiais e animais carregados em Centros de Finanças diferentes, o que gera uma total descentralização financeira.²⁴⁹ Do mesmo modo, não existe rubrica para a Equitação nas UEOE, o que significa que as despesas atinentes a esta área estão dissociadas.²⁵⁰ Este panorama, agregado à falta de um sistema de contabilidade analítica,²⁵¹ torna improvável uma avaliação financeira relativa aos custos e benefícios atinentes à EM. Deste modo, podemos apenas imputar custos e benefícios pontuais, entre os quais, as DCCR garantidas pelo aboletamento de solípedes civis e os custos com a alimentação ou água dos militares e civis. De facto, em termos quantitativos, estes serão os maiores volumes financeiros que poderemos atribuir à EM, neste momento. No Capítulo 6 propomos a analisar o custo do aboletamento de solípedes no Exército.

²⁴¹ Ver Apêndice P, onde constatamos o processo de elaboração do plano de actividades ao nível do Exército.

²⁴² Ver Anexo L, que mostra um exemplo de um plano de actividades.

²⁴³ Cfr. n.º 2 do art. 5º do Decreto-Lei n.º 155/92 de 28 de Julho.

²⁴⁴ A entregar ao Tribunal de Contas.

²⁴⁵ Pelos diversos OCAD, e consequentemente, pelas UEOE.

²⁴⁶ O último relatório de gestão de conta do Exército é concernente a 2009. Apesar de nos encontrarmos em 2011, o relatório relativo ao ano económico de 2010 ainda não foi elaborado. Cfr. Observação Directa com o Sr. Ten AdMil Brito (Adj da SCPC/DFin), realizada na DFin, no dia 14 de Maio de 2011, às 12h00m.

²⁴⁷ Cfr. Relatório de Gestão de Conta, DFin, Exército, 2009, p. 88.

²⁴⁸ Após reforço, transição de saldos e descativação de dotações na ordem dos 5.457.350 euros que se somaram à dotação prevista de 33.237.722 euros. Cfr. Relatório de Gestão de Conta, DFin, Exército, 2009, p. 90.

²⁴⁹ Apesar de, como vimos anteriormente, todos os Centros de Finanças responderem perante a Direcção de Finanças.

²⁵⁰ Ou seja, a Equitação nas UEOE é igualmente transversal às áreas de despesa existentes.

²⁵¹ Na medida em que o módulo de contabilidade analítica do SIG/DN, apenas se encontra em produtivo em três UEOE a título experimental. Cfr. Observação Directa com o Sr. Ten AdMil Brito (Adj da SCPC/DFin), realizada na DFin, no dia 14 de Maio de 2011, às 12h00m.

CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

5.1. Métodos de recolha da informação

A elaboração deste trabalho segue a metodologia de investigação científica adoptada nas Ciências Sociais, respeitando as etapas esquematizadas por Quivy e Campenhoudt:

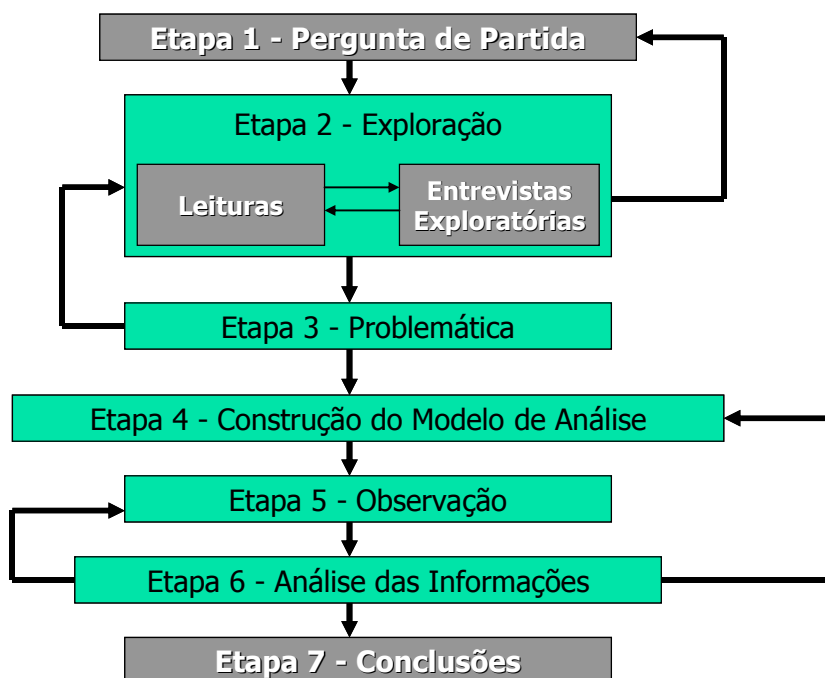


Ilustração 4 – Esquema com as etapas do procedimento científico propostas por Quivy e Campenhoudt.²⁵²

O processo de investigação começou no oitavo Semestre do ano lectivo 2009/2010, altura em que se procedeu às pesquisas bibliográfica e documental necessárias para a elaboração do projecto de investigação deste TIA.²⁵³ Por todo o trabalho existem referências a livros, publicações, artigos de opinião, dissertações de mestrado e trabalhos finais de curso de autores que abordaram a temática de Equitação Militar, diapositivos de várias unidades curriculares da AM, bem assim como legislação, regulamentos e relatórios que após análise e interpretação, orientaram as nossas perspectivas e fundamentaram conceptualmente o nosso discurso. Para tal, efectuámos uma exaustiva pesquisa de informação tanto ao nível interno como externo,²⁵⁴ através das diversas bibliotecas das UEOE em análise, da Biblioteca do Exército, do Arquivo Geral do Exército; e de pesquisas na intranet do Exército e em *sites* oficiais na internet, que permitiram a obtenção de informação fidedigna, essencial para a constatação da lógica supracitada.

Para “*abrir pistas de reflexão, alargar e precisar os horizontes de leitura, tomar consciência das dimensões e dos aspectos*” da temática efectuámos entrevistas exploratórias, que em ligação

²⁵² Fonte: adaptado de QUIVY, Raimond e CAMPENHOUDT, Luc Van – *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 5.^a Edição, Lisboa, Gradiva, 2008, pp. 278 e 279.

²⁵³ Estas pesquisas exploratórias (leituras) foram, obviamente, complementadas por entrevistas exploratórias. Por outro lado, no decorrer da elaboração do trabalho, efectuámos igualmente pesquisas sempre que necessário, integrando toda a nova informação sempre que achássemos pertinente.

²⁵⁴ As fontes “*podem ser internas e externas, consoante os dados possam ser recolhidos no interior ou exterior da organização*”. Cfr. SARMENTO, Manuela – *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*, Lisboa, Universidade Lusíada Editora, 2008, p. 10.

permanente com as leituras, tiveram um papel fundamental na construção basilar desta pirâmide.²⁵⁵ Deste modo, falámos com diversos responsáveis na área de Equitação, a nível civil e militar, com entendidos na área da gestão de recursos, e com docentes da AM.

No decorrer de todo o processo, a observação directa²⁵⁶ efectivou-se como uma realidade que, em comunhão com os dados textuais, deu consistência às ideias por nós enunciadas. Deste modo, visitámos as UEOE em análise, assistindo às diversas actividades lá desempenhadas, conversámos informalmente com Oficiais, Sargentos, Praças e civis especializados na área equestre, que prestam ou já prestaram serviço no Exército; visitámos a Secção de Contabilidade e Prestação de Contas da Direcção de Finanças e a Repartição de Reabastecimento e Serviços da Direcção de Materiais e Transportes, ambas do Comando da Logística, na ansia de compreender o funcionamento do sistema de apoio logístico à actividade equestre no Exército.

Segundo Quivy e Campenhoudt, os inquéritos por entrevista²⁵⁷ *“permitem ao investigador retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados”*.²⁵⁸ Nesta perspectiva, realizámos um conjunto de inquéritos por entrevista²⁵⁹ (com cariz semi-formal) que incluímos no nosso trabalho.²⁶⁰ Para a sua elaboração foram escolhidos interlocutores privilegiados cujos conhecimentos adquiridos, nos cargos que desempenham ou que já desempenharam, traziam e trazem mais-valias para esta investigação. A análise feita aos inquéritos por entrevista é espelhada ao longo de todo o texto, extraíndo-se deles, aquilo que, em cada compasso, se torna mais pertinente.

Em suma, considerando o esquema apresentado supra, os métodos de recolha da informação para a concretização deste trabalho basearam-se, nas pesquisas bibliográfica e documental; nas entrevistas exploratórias; na observação directa e nos inquéritos por entrevista.

5.2. Métodos de tratamento da informação

Toda a informação recolhida foi devidamente tratada, possibilitando a extracção do fundamental para a elaboração do nosso trabalho. Para tal, utilizámos a análise de conteúdo que, segundo Quivy e Campenhoudt, incide sobre *“mensagens tão variadas como obras literárias, artigos de jornais, documentos oficiais, (...) actas de reuniões ou relatórios de entrevistas pouco directivas”*.²⁶¹

²⁵⁵ Cfr. QUIVY, Raimond e CAMPENHOUDT, Luc Van - *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 5.ª Edição, Lisboa, Gradiva, 2008, p. 79.

²⁵⁶ Consiste na focalização atenta dos sentidos num objecto para dele adquirir um conhecimento claro e preciso. Cfr. BARAÑANO, Ana *apud* BARREIROS, Ilídio – *O Grupo de Intervenção, Protecção e Socorro da Guarda Nacional Republicana*, policopiado, Lisboa, Academia Militar, 2010, p. 25.

²⁵⁷ Que diferem das entrevistas exploratórias, essencialmente, porque o conteúdo de um inquérito por entrevista *“será objecto de uma análise de conteúdo sistemática, destinada a testar as hipóteses do trabalho”*. Cfr. QUIVY, Raimond e CAMPENHOUDT, Luc Van – *Manual...*, op. cit., p. 192.

²⁵⁸ Cfr. *Ibidem*.

²⁵⁹ Que segundo Quivy e Campenhoudt são especialmente adequados para a *“análise de um problema específico (...) o funcionamento de uma organização”*. Cfr. *Idem*, p. 193.

²⁶⁰ O Inquérito por entrevista semi-formal, ou semi-directivo, *“caracteriza-se por ser tendencialmente longa, ter um número de perguntas reduzido, dirigidas predominantemente sobre a experiência do entrevistado no assunto em questão”*. (cfr. *Ibidem*) em que o *“entrevistado responde às perguntas do guião, mas também pode falar sobre outros assuntos relacionados”*. SARMENTO, Manuela – *Guia...*, op. cit., p. 17.

²⁶¹ Cfr. QUIVY, Raimond e CAMPENHOUDT, Luc Van – *Manual...*, op. cit., p. 226.

Para Delago e Gutiérrez,²⁶² a análise de conteúdo pode considerar-se como um “conjunto de procedimentos que têm como objectivo a produção de um texto analítico, no qual se apresenta o corpo textual dos documentos recolhidos²⁶³ de um modo transformado”. Deste modo, a análise de conteúdo pode encarar-se como uma acção “destinada a estabilizar a integridade imediata da superfície textual, evidenciando os aspectos que não são directamente intuitivos, mas estão presentes”.²⁶⁴

A análise de conteúdo é, em si, um conjunto de métodos que podemos agrupar em duas categorias fundamentais: os métodos quantitativos, analisando-se um grande número de informações sintéticas;²⁶⁵ e os métodos qualitativos, investigando-se um pequeno número de informações complexas e pormenorizadas.²⁶⁶ No entanto, regra geral, “as características próprias dos dois tipos de procedimento não são assim tão nítidas e vários métodos recorrem tanto a um como a outro”.²⁶⁷

Embora existam vários métodos de análise de conteúdo, é possível estabelecer, genericamente, um conjunto de tarefas que a constituem. Miles e Huberman²⁶⁸ dividem a análise de conteúdo em três²⁶⁹ conjuntos de tarefas: (1) redução de dados, em que se parte de “um conjunto amplo e complexo de dados para chegar a elementos manipuláveis que permitam estabelecer relações e tecer conclusões”; (2) apresentação dos dados, que consiste no modo de apresentação dos dados reduzidos (simplificados após o processo de redução) possibilitando o seu processamento e facilitando a obtenção de conclusões;²⁷⁰ (3) conclusões, que são “obtidas pelo investigador durante todo o processo de recolha de dados e durante a análise de conteúdo dos mesmos”.²⁷¹

Por fim, procurámos, ainda, seguir algumas das linhas orientadoras sugeridas por Sarmento,²⁷² adaptando todo o processo às orientações para redacção de trabalhos científicos da AM.²⁷³

²⁶² Cfr. DELGADO e GUTIÉRREZ *apud* CALADO, Sílvia e FERREIRA, Sílvia – *Análise de documentos: método de recolha e análise de dados*, policopiado, Lisboa, Universidade de Lisboa, 2005, p. 8.

²⁶³ Entendam-se, também, dados orais.

²⁶⁴ Cfr. DELGADO e GUTIÉRREZ *apud* CALADO, Sílvia e FERREIRA, Sílvia – *Análise...*, op. cit., p. 8.

²⁶⁵ Os métodos quantitativos “seriam extensivos (...) e teriam como informação de base a frequência do aparecimento de certas características de conteúdo ou de correlação entre elas”. Cfr. QUIVY, Raimond e CAMPENHOUDT, Luc Van – *Manual...*, op. cit., p. 227.

²⁶⁶ Os métodos qualitativos “seriam intensivos (...) e teriam como informação base a presença ou ausência de uma característica ou o modo segundo o qual os elementos do discurso estão articulados uns com os outros”. Cfr. Ibidem.

²⁶⁷ De facto, Quivy e Campenhoudt, distinguem três grandes categorias de métodos, consoante o exame incida principalmente sobre certos elementos do discurso [análises temáticas], sobre a sua forma [análises formais] ou sobre as relações entre os seus elementos constitutivos [análises estruturais]. Cfr. BARDIN, Laurence *apud* Idem, pp. 228 e 229.

²⁶⁸ MILES, M. e HUBERMAN, A. *apud* CALADO, Sílvia e FERREIRA, Sílvia – *Análise...*, op. cit., p. 8.

²⁶⁹ Laurence Bardin, por seu lado, organiza a análise de conteúdo segundo quatro fases: pré-análise, que é a escolha dos documentos, a elaboração das hipóteses e dos indicadores; codificação, que consiste na transformação dos dados; categorização, que é a criação do sistema de categorias; e análise, que se resume à interpretação das conclusões. Ver BARDIN, Laurence – *Análise de Conteúdo*, Lisboa, Edições 70, 1977.

²⁷⁰ A apresentação dos dados deriva consoante a análise, isto é, se quantitativa ou qualitativa. Deste modo, a “apresentação de dados na análise que recorre à quantificação pode fazer-se na forma de uma matriz numérica, onde os valores de cada célula correspondem às frequências alcançadas nas diferentes categorias de cada unidade considerada para o estudo, sendo essencial o uso de programas informáticos”. As tabelas lexicais, “onde é apresentada informação sobre a ocorrência de determinadas palavras de acordo com as categorias estabelecidas”, são um exemplo da apresentação dos dados numa análise quantitativa. Por outro lado, “a apresentação de dados na análise qualitativa também pode recorrer a vários procedimentos, como diagramas, matrizes e sistemas de rede”. Cfr. FLORES, J. *apud* CALADO, Sílvia e FERREIRA, Sílvia – *Análise...*, op. cit., pp. 8 a 10.

²⁷¹ Cfr. Ibidem. Ver Apêndice Q, que nos ilustra sobre o referido.

²⁷² SARMENTO, Manuela – *Guia...*, op. cit..

²⁷³ AM – *Normas para a Redacção de Trabalhos Escritos*, Lisboa, Academia Militar, [s. d.].

CAPÍTULO 6 – APRESENTAÇÃO, ESTUDO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

*“Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”.*²⁷⁴

6.1. Os inquéritos por entrevista e a caracterização dos interlocutores

Realizámos os inquéritos por entrevista entre os dias 18 de Abril a 2 de Maio de 2011, individualmente, no local e horário de serviço, e com dia e hora acordados.²⁷⁵ Para garantirmos a íntegra das respostas e revisão, se necessário, dos discursos dos interlocutores, utilizámos, com o assentimento dos entrevistados, um gravador de voz.

Propusemo-nos a estudar uma matéria para a qual concorrem áreas de estudo que, pelo seu carácter técnico, são passíveis de serem particularizadas.²⁷⁶ De igual modo, estabelecemos uma série de outros contactos, que nos possibilitaram compreender diversas realidades e suportar conceitos ao longo do texto. Com isto, considerámos pertinente, organizar as entrevistas em três conjuntos. Assim, temos o grupo dos responsáveis pela Equitação Militar; o grupo dos responsáveis financeiros; e, finalmente, o grupo dos outros inquéritos por entrevista.

Em concordância com o referido, definimos seis guiões de entrevista que estabeleceram um fio condutor aos IE,²⁷⁷ articulando as perguntas segundo uma ordem lógica e com o fim de satisfação das nossas necessidades.²⁷⁸ Dos seis guiões, dois destinaram-se aos responsáveis pela Equitação Militar²⁷⁹ e responsáveis financeiros.²⁸⁰ Os restantes guiões de entrevista seriam entregues a testemunhas privilegiadas,²⁸¹ no sentido de se apurar factos pontuais, mas claramente necessários para o trabalho.²⁸²

Decidimos entrevistar os docentes de Equitação das UEOE que, intensivamente, levam a cabo a formação dos quadros do Exército.²⁸³ Ainda neste âmbito, propusemo-nos a entrevistar o Inspector de Equitação, que pela sua função, torna-se peça relevante para o tema.²⁸⁴ Estes elementos materializariam a componente equestre, com toda a especificidade que lhe é inerente. Por outro lado, reconhecendo a importância da dinâmica financeira e orçamental para a prática equestre, dispusemo-nos a entrevistar os Chefes das Subsecções Financeiras das UEOE supracitadas.²⁸⁵ Por

²⁷⁴ Sun Tzu, 500 a.C..

²⁷⁵ Com excepção de um IE que, devido a constrangimentos geográficos, se realizou por escrito.

²⁷⁶ Não obstante o facto da manifesta integração de ambas. Assim, os recursos financeiros são parte dos meios de sustentação do sistema de EM.

²⁷⁷ Que decorreram segundo um cariz semi-directivo caracterizado *“por ser tendencialmente longa, ter um número de perguntas reduzido, dirigidas predominantemente sobre a experiência do entrevistado no assunto em questão”*. Cfr. QUIVY, Raimond e CAMPENHOUDT, Luc Van – *Manual...*, op. cit., p. 192.

²⁷⁸ Que, pelo cariz semi-directivo do IE, não ocorreu, por vezes, segundo a ordem estabelecida. Para Quivy e Campenhoudt, o investigador *“tanto quanto possível, ‘deixará andar’ o entrevistado para que este possa falar abertamente, (...) o investigador esforçar-se-á simplesmente por reencaminhar a entrevista para os objectivos”*. Cfr. Ibidem.

²⁷⁹ Ver Apêndice CC.

²⁸⁰ Ver Apêndice II.

²⁸¹ “Pessoas que, pela sua posição, acção ou responsabilidades, têm um bom conhecimento do problema”. Cfr. QUIVY, Raimond e CAMPENHOUDT, Luc Van – *Manual...*, op. cit., p. 71.

²⁸² Ver Apêndices OO, PP, QQ e RR.

²⁸³ Foram efectuados inquéritos por entrevista nas seguintes UEOE: CM, AM, ESE, EPC e CMEFD.

²⁸⁴ Agrupámos estes elementos com o nome de responsáveis pela Equitação Militar.

²⁸⁵ Reunimos estes interlocutores no grupo de responsáveis financeiros.

último, elencámos quatro guiões diferentes e específicos a serem colocados a um colaborador do relatório sobre EM de 2003,²⁸⁶ ao Secretário da CTER²⁸⁷ e a um dos responsáveis pela actividade equestre na GNR.²⁸⁸ Nesta lógica, desejámos, também, colocar as nossas questões ao Chefe da Subsecção de Contabilidade e Prestação de Contas da Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade da Direcção de Finanças.²⁸⁹

Dos sete IE que ambicionávamos, no âmbito da actividade equestre, obtivemos cinco, atendendo a que um docente de Equitação não desejou ser entrevistado, por motivos de ordem deontológica, e do Inspector de Equitação não obtivemos resposta em tempo útil. Quanto aos IE na área financeira e orçamental, efectuámos todos os cinco IE pretendidos. Finalmente, no que respeita ao grupo dos outros IE, um dos elementos não desejou ser entrevistado,²⁹⁰ o que nos obrigou a recorrer a outro Oficial do Exército que tivesse desempenhado a mesma função. Assim, socorremo-nos do Secretário da CTER no ano de 2010.

Em suma, a taxa de entrevistados dos responsáveis pela Equitação foi de 71,42% e ao nível dos responsáveis financeiros de 100%. Relativamente aos outros IE considerámos, igualmente, uma taxa de 100%.²⁹¹ No total dos IE a taxa de sucesso foi de 86,66%.

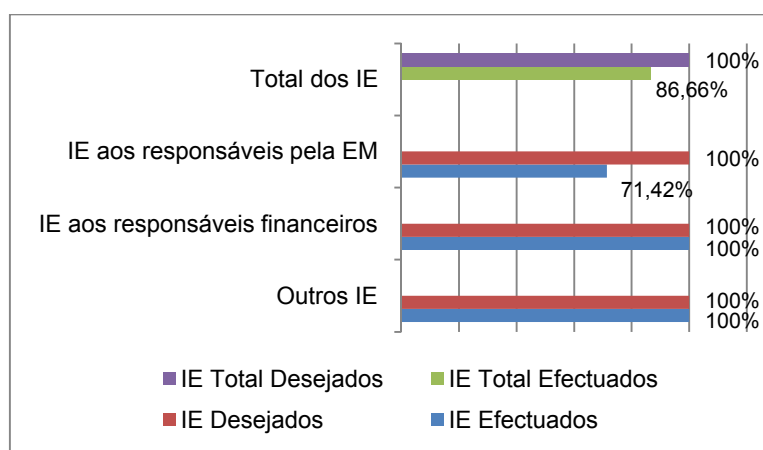


Ilustração 5 – Gráfico com as taxas de sucesso total e parciais dos IE.²⁹²

A Ilustração seguinte resume a caracterização dos interlocutores dos IE, que por limitação do número de páginas foi remetida para o Apêndice W.

²⁸⁶ Oficial que tenha colaborado na elaboração de um relatório, publicado em 2003 na Revista da Cavalaria, denominado “A Equitação Militar – Uma Perspectiva para o futuro”. Para facilitarmos o processo de trabalho denominámos este documento de Relatório de Assuntos Equestres de 2003.

²⁸⁷ Oficial sobre o qual passa toda a informação atinente à CTER.

²⁸⁸ Ou seja, que estivesse colocado na USHE, preferencialmente o Director do Centro de Formação de Equestre.

²⁸⁹ Que nos deu uma ampla visão no âmbito financeiro e orçamental no Exército.

²⁹⁰ Este elemento é, em acumulação de funções, o docente de Equitação que acima se havia recusado a ser entrevistado.

²⁹¹ Na medida em que nos foi possível colmatar a falta de um dos elementos com outro que havia desempenhado as mesmas funções em contextos semelhantes.

²⁹² Fonte: elaboração própria.

GRUPO	Nome	Posto	Habilitações técnicas	Função objecto de estudo	Função actual
Responsáveis pela Equitação Militar	Pedro Carvalho	Maj	Mestre de Equitação	Mestre de Equitação da AM	Mestre de Equitação da AM
	José Mataloto	Maj	Mestre de Equitação	Chefe da Secção de Formação de Equitação do CMEFD	Chefe da Secção de Formação de Equitação do CMEFD
	Carlos Marques	Maj	Instrutor de Equitação	Mestre de Equitação do CM	Mestre de Equitação do CM
	Duarte Caldeira	Cap	Instrutor de Equitação	Responsável pela Equitação na EPC	Responsável pela Equitação na EPC
	José Félix	SCh	Monitor de Equitação	Instrutor de Equitação da ESE	Instrutor de Equitação da ESE
Responsáveis Financeiros	Elisa Coimbra	Cap	Licenciado em AdMil	Chefe da Subsecção Financeira da AM	Chefe da Subsecção Financeira da AM
	Flávio Fernandes	Ten	Licenciado em AdMil	Chefe da Subsecção Financeira do CM	Chefe da Subsecção Financeira do CM
	Luís Branco	Ten	Licenciado em AdMil	Chefe da Subsecção Financeira da EPC	Chefe da Subsecção Financeira da EPC
	Fernando Cardoso	Ten	Licenciado em AdMil	Chefe da Subsecção Financeira da ESE	Chefe da Subsecção Financeira da ESE
	Rui Lourenço	Alf	Licenciado em Contabilidade Empresarial	Chefe da Subsecção Financeira do CMEFD	Chefe da Subsecção Financeira do CMEFD
Outros IE	Carmo Costa	TCor	Mestre de Equitação	Colaborador do Relatório de Assuntos Equestres de 2003	2º Cmdt do CMEFD
	Costa Santos	TCor	Mestre de Equitação	Director do Centro de Formação de Equestre da USHE	Director do Centro de Formação de Equestre da USHE
	José Mataloto	Maj	Mestre de Equitação	Ex. Secretário da CTER	Chefe da Secção de Formação de Equitação do CMEFD
	Nina Martins	Cap	Licenciado em AdMil	Chefe da SCPC/RGFC/DFin	Chefe da SCPC/RGFC/DFin

Ilustração 6 – Quadro com a caracterização dos Interlocutores.²⁹³

Após termos realizado os IE, procedemos ao seu tratamento fazendo uma análise de conteúdo²⁹⁴ que, após transcrição das respostas gravadas, se desenvolveu em duas fases: (1) a reunião dos aspectos mais importantes para cada pergunta; e (2) a selecção e tratamento das ideias mais importantes. Nos pontos que se seguem, expomos a fase final da análise de conteúdo, pelo que o restante processo se encontra em Apêndice, graças a constrangimentos causados pelo limitado número de páginas autorizado.²⁹⁵

6.2. Análise de conteúdo dos inquéritos por entrevista

Neste ponto, apresentamos o produto da análise de conteúdo dos IE. Com a intenção facilitar a apreensão dos elementos ao leitor, subdividimos este ponto nas áreas consignadas anteriormente.²⁹⁶

²⁹³ Fonte: elaboração própria.

²⁹⁴ A análise de conteúdo é uma técnica de investigação que “permite fazer uma descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações”. Assim, o produto final de um inquérito por entrevista é, em última instância, o conjunto dos elementos retirados da informação obtida e que se constituem como relevantes para se poder fazer uma análise de conteúdo válido e de confiança, segundo regras e instruções de reprodução e organização. Cfr. BERELSON *apud* CARMO, H. e FERREIRA, M. – *Metodologia da Investigação: Guia para a auto-aprendizagem*, Lisboa, Universidade Aberta, 1998, p. 251.

²⁹⁵ Ver Apêndice I a Apêndice N.

²⁹⁶ Ou seja, responsáveis pela Equitação Militar, responsáveis financeiros e outros IE.

6.2.1. Inquérito por entrevista aos responsáveis pela Equitação Militar

Da análise de conteúdo ao IE feito aos responsáveis pela Equitação, podemos concluir que:

- O facto de a EM não ser prioridade para o Exército, faz com que os seus objectivos estejam limitados e, consequentemente, toda a estrutura é abalada, no que diz respeito à sustentação do sistema;
- A CTER, ao ser um órgão de estado-maior, tem um papel limitado. Dada a elevada especificidade da EM, a CTER deveria ter um papel preponderante na gestão de todos os meios adstritos à EM, nos quais se incluem os RH;
- Não existe gestão estratégica. Não são definidos objectivos coerentes e explícitos e não é adoptada uma política que permita perseguir os primeiros, a médio e longo prazo; dever-se-ia adoptar a racionalidade de gestão civil;
- Existe falta de RH, nomeadamente de TH, Desbastadores, Siderotécnicos e Correeiros; existe, igualmente, falta de alunos para todas as vertentes de especialistas;²⁹⁷
- O recrutamento interno para a alimentação do sistema de EM apresenta grandes dificuldades.²⁹⁸ São salientados, fundamentalmente, a falta de motivação e más condições de trabalho.²⁹⁹ Um aspecto que permitiria reverter a situação seria a promoção de actividades, relacionadas com a prática de Equitação,³⁰⁰ e a equivalência profissional das especialidades ao mundo civil;
- No âmbito do QP, também se verificam dificuldades no recrutamento. A falta de acompanhamento nas UEOE³⁰¹ é uma situação que reduz a motivação dos principiantes;³⁰² por outro lado, a redução do número de horas de Equitação nos Estabelecimentos de Ensino (AM e ESE) é, do mesmo modo, apontada como factor asfixiante do efectivo de docentes;
- A formação de especialistas de Equitação é uma tarefa longa em termos temporais, pode durar anos (consoante a especialidade). Neste momento, o Exército não está a ver retorno da formação inicial, no que diz respeito aos militares RV/RC, na medida em que o tempo de contrato é limitador, nomeadamente, para a consolidação da aprendizagem. As facilidades de rescisão de contratos são, também, uma área que impede o retorno dessa formação. Assim, é necessário, por um lado, aumentar o tempo de contrato (contratos de longa-duração) e, por outro, impedir a saída antes do *terminus* deste;
- O tempo de contrato influencia, igualmente, o acompanhamento necessário (nas UEOE) aos especialistas principiantes. Isto porque, o facto de militares mais antigos terminarem o contrato, impede o enquadramento e consolidação da aprendizagem, nestas tarefas de elevado cariz técnico;³⁰³
- O *on-job-training* não é vantajoso para a especialidade de TH, pelo que deveria ser retomado o curso de TH;
- No que diz respeito aos civis do QPCE, estes são o elo de ligação e reserva de conhecimentos no âmbito das actividades do desbaste. A especialidade de Desbastador é, talvez, a que maior experiência e conhecimentos técnicos exige.³⁰⁴ No entanto, hoje existe um reduzido número destes especialistas, face às necessidades da EM, e com uma média de idades muito elevada, o que reduz quantitativamente e qualitativamente o desbaste;
- O aspecto levantado supra, influencia imediatamente a qualidade da Instrução, já que um pior desbaste traz cavalos em piores condições para aquela actividade (que, por sua vez, é a principal componente da EM);
- Relativamente aos especialistas do QP (docentes de Equitação), o Exército não vê, actualmente, total retorno da formação dada. Ou seja, os militares vão para as UEOE e não se vêm colocados nas funções para a qual foram formados. Por outro lado, em certas UEOE, a falta de exclusividade nas funções³⁰⁵ de especialista é um factor que influencia negativamente a execução da missão que lhes é concedida;
- A permissão de especialização da carreira (militares do QP) seria uma vertente a considerar, na medida em que permitiria total ligação e dedicação às funções para as quais o militar havia sido formado, potenciando-se os resultados a nível de Instrução e representação do Exército;
- No que respeita à Coudelaria Militar, existe má gestão equina. A produção cavalar não tem tido a merecida atenção, no que respeita à valorização do património genético e selecção de pares; no entanto, em termos quantitativos, a situação é satisfatória; em termos qualitativos, por seu lado, a conjuntura já possui algumas deficiências.³⁰⁶ Dever-se-ia potenciar a produção cavalar, apostando nos cavalos de desporto, como fonte de MD³⁰⁷ e MI;
- Má gestão de Montadas, ou seja, deficiente classificação e distribuição das Montadas. Neste âmbito, são de salientar

Ilustração 7 – 1/2 – Quadro com os conceitos finais da análise de conteúdo aos IE feito aos responsáveis pela Equitação Militar.³⁰⁸

²⁹⁷ Ou seja, faltam militares já formados nessa área, por um lado, e militares que alimentem o fluxo de formação (que substituam os existentes), por outro. Isto implica que, a médio-longo prazo, haverá falta de docentes de Equitação (se a situação se mantiver).

²⁹⁸ Referimo-nos, apenas, aos militares do RV/RC.

²⁹⁹ Dos que fazem parte do sistema e dos que poderiam ingressar.

³⁰⁰ Possibilitar a participação em competições desportivas, a nível interno.

³⁰¹ Um ponto forte é a existência de cavalos em todos os Regimentos e Quartel da Cavalaria.

³⁰² Na medida em que não conseguem ultrapassar certas dificuldades por falta de experiência. De lembrar que para a frequência num curso de docência de Equitação são necessárias apetências mínimas, que só poderão ser desenvolvidas com o acompanhamento desejado.

³⁰³ Nesta englobam-se os TH mas essencialmente os Siderotécnicos.

³⁰⁴ Sendo estes RH, fundamentais para a alimentação de um sistema que depende da constante actualização e renovação das fileiras de solípedes.

³⁰⁵ O carácter de acumulação de funções.

³⁰⁶ Essencialmente nos solípedes classificados como MI.

³⁰⁷ Diminuindo a diferença face aos cavalos civis.

³⁰⁸ Fonte: elaboração própria.

- a falta de racionalidade na classificação e distribuição de MD. Estes aspectos, em comunhão com os do ponto anterior, estão directamente relacionados com o declínio da vertente desportiva no Exército;
- O carregamento dos solípedes no sistema GRW, veio burocratizar o deslocamento destes animais;
 - Existe carência de apoio de transportes, o que vai reflectir deficiências em termos de Instrução e representação do Exército;³⁰⁹
 - Relativamente às infra-estruturas, a EM, necessita de pouco investimento, visto que estas já são existentes;
 - Rentabilização da EM. Poder-se-iam rentabilizar mais os espaços através da recepção de cavalos civis a penso e organização de actividades,³¹⁰ como aulas de Equitação, com contrapartida monetária;³¹¹ do mesmo modo, poder-se-iam vender cavalos, rentabilizando a Coudelaria Militar;³¹²
 - O facto de o Exército comprar ração e forragens à Manutenção Militar, traz desperdício à fazenda nacional, que poderia ser evitado com a compra directa ao fornecedor;
 - A EM é uma actividade com custos baixos, comparada a outras actividades levadas a cabo no Exército;
 - A ESE é apontada como necessitada de atenção urgente. Existe falta de MI e infra-estruturas para a prática equestre;³¹³
 - Em termos desportivos, é um ponto positivo as MD estarem carregadas no CMEFD;³¹⁴ dever-se-iam promover estágios com vista à actualização e normalização de conhecimentos dos cavaleiros militares;
 - A EM liga os RH à Instituição, havendo uma forte coesão gerada em torno dos cavalos. Esta ligação é visível no acompanhamento, ainda hoje feito, dos militares na reforma que visitam a SEM, etc.; por outro lado, a EM é essencial para a formação do militar, garantindo-lhe competências físicas, psíquicas e morais;
 - A EM segue um modelo de formação estável;
 - Há desconhecimento por parte dos civis sobre quais os objectivos da EM, pelo que os militares são classificados nos mesmos parâmetros que aqueles que à competição dizem respeito;³¹⁵ no entanto, o mundo civil demonstra curiosidade relativamente ao meio militar, o que pode ser aproveitado para troca de experiências e aperfeiçoamento da EM, nomeadamente, a vertente desportiva;
 - Esta troca de informação pode ser conseguida, igualmente ao nível da Coudelaria Militar, actualizando os métodos de produção e aclimação de solípedes;
 - No âmbito das relações com a sociedade civil, dever-se-iam potenciar os protocolos já existentes;³¹⁶
 - Seriam de estudar os modelos suíço, francês e da PM brasileira; o modelo da GNR aparece, igualmente, como bom, especialmente nas actividades de relacionamento com a comunidade civil que promove;
 - Em todos os temas dever-se-ia aproveitar a experiência dos militares mais antigos, que hoje se encontram na reforma, na busca de conhecimentos e soluções, como aconselhamento.

Ilustração 8 – 2/2 – Quadro com os conceitos finais da análise de conteúdo aos IE feito aos responsáveis pela Equitação Militar.³¹⁷

6.2.1. Inquérito por entrevista aos responsáveis financeiros

Da análise de conteúdo ao IE feito aos responsáveis financeiros, podemos concluir que:

- Os custos que as UEOE têm com a EM são uma pequena parte no orçamento, face às restantes actividades, pelo que não lhes traz grandes dificuldades a prática de EM; excepção feita ao CMEFD, que pela sua missão apoia a Equipa do Exército, nomeadamente em termos logísticos, já que a verba disponibilizada pelo CID não é suficiente para toda a sustentação inerente às actividades de representação do Exército;
- Nesta medida, a aceitação de cavalos a penso vê-se como uma mais-valia, na medida em que estas não têm gastos com a alimentação e Pessoal; no caso do CMEFD a receita feita com base nesta fonte é de carácter essencial, pela constância do seu fluxo e por este ser um Estabelecimento com grande dependência de DCCR;
- Uma maior aceitação de cavalos civis traria constrangimentos, em termos de gestão de Pessoal, e os restantes inerentes aos estabelecimentos que prestam serviço em troca de verba (a exigência de melhores condições ou a possibilidade de não pagamento das mensalidades, por exemplo);
- A compra da alimentação à MM é desvantajosa para o Exército;
- Os custos com o Pessoal e com a alimentação, ao serem contabilizados, e adstritos à EM podem revelar um défice a colmar pela necessidade da existência desta actividade, terá de se avaliar a relação custo/benefício;
- Os custos das UEOE com a EM, embora relativamente baixos, são uma constante. Assim, realçam-se os custos com o material, infra-estruturas, transportes, e com actividades de representação;

Ilustração 9 – 1/2 – Quadro com os conceitos finais da análise de conteúdo aos IE feito aos responsáveis financeiros.³¹⁸

³⁰⁹ Excepção feita ao CM que possui um atrelado para dois cavalos visto como suficiente para a sustentação daquele Estabelecimento.

³¹⁰ No entanto, alguns Comandos estão renitentes à execução deste tipo de tarefas, o que se revela como um ponto fraco.

³¹¹ A ideia seria consignar estas receitas às despesas nas actividades equestres.

³¹² Actualmente já existe a alienação de bens semelhantes, como é o caso das vacas, etc., no âmbito da agro-pecuária do CMEFD.

³¹³ O que afecta directamente a qualidade da Instrução.

³¹⁴ Havendo controlo dessas Montadas por quem realmente tem conhecimentos na matéria equestre.

³¹⁵ A principal finalidade da EM é a Instrução dos quadros do Exército. As restantes finalidades são uma consequência da primeira.

³¹⁶ Por exemplo, o protocolo com a FAR.

³¹⁷ Fonte: elaboração própria.

³¹⁸ Fonte: elaboração própria.

- Os custos das UEOE com a EM, embora relativamente baixos, são uma constante. Assim, realçam-se os custos com o material, infra-estruturas, transportes, e com actividades de representação;
- Os custos com o material (arreios, cabeçadas, etc.) necessário à Instrução têm a ver com a sua manutenção e reparação (frequente) e aquisição (esporádica); existem, igualmente, custos com a aquisição de material siderotécnico; tem-se sensibilizado o Pessoal para manter o material o máximo tempo possível ao serviço e nas melhores condições;
- Os custos com as infra-estruturas resultam da sua manutenção e reparação, nomeadamente a aquisição de material para esse efeito;
- Os custos com os meios de transporte centram-se na sua manutenção e reparação; estes meios são escassos, na medida em que são muitas vezes requisitados às UEOE que os possuem (EPC e CMEFD) e daí o seu alto desgaste;
- Os custos inerentes às actividades de representação centram-se nas inscrições dos conjuntos na FEP e nas competições (suportadas pelo CID) e nos gastos de combustível derivados do deslocamento (de cavalos e cavaleiros), os últimos suportados pelas UEOE; no que respeita às actividades do *Carroussel* da EPC, os encargos são pagos pela entidade promotora, pelo que não restam encargos para esta UEOE;
- Os patrocínios em aquando a realização de eventos desportivos nas UEOE revelam-se importantes para a renovação do material e feitura de DCCR;
- Aceitação de Pessoal civil nos cursos de formação de formadores é uma mais-valia, sendo fonte de receita para o CMEFD.

Ilustração 10 – 2/2 – Quadro com os conceitos finais da análise de conteúdo aos IE feito aos responsáveis financeiros.³¹⁹

6.2.2. Outros inquéritos por entrevista

Da análise de conteúdo ao IE feito ao TCor Carmo Costa, podemos concluir que:

- O estudo publicado em 2003,³²⁰ no qual constavam, entre outros, a estrutura do sistema de EM (colocando o CM à margem da estrutura) e as suas necessidades de recursos, se encontra válido actualmente;
- A actual conjuntura, de cursos da AM (menos horas de Equitação), contribui negativamente para a qualidade técnica dos alunos nos cursos de formação de formadores de Equitação. Para diminuir o impacto desse ponto fraco, a carreira do docente de Equitação é mais gradual, adoptando-se o referencial seguido em termos civis. Por seu lado, esta adopção permite uma actualização e marcação de posicionamento face ao mundo equestre civil;
- Actualmente há falta de TH qualificados, por um lado, e falta de TH em termos quantitativos (para preencher o cargo de TH), por outro. Existem condições para dar formação de TH a militares, pelo que, estará até Maio de 2011 a decorrer um curso experimental de TH, embrião para a colmatação das dificuldades qualitativas nesta área;
- Comprar cavalos ao exterior faz parte de uma ideologia de apoio aos criadores nacionais, ajudando, o Exército, a impulsionar o mercado nacional. A criação de cavalos no Exército surge, nos anos 90, com o aproveitamento de éguas MD e MI, com qualidade, mas incapacitadas para o serviço. Este processo tem sido essencial em anos financeiramente difíceis, em que a alimentação do sistema foi garantida pelos solípedes oriundos da Coudelaria Militar;
- Com a demonstração de confiança por parte das chefias, a produção cavalar é uma potencialidade a desenvolver e a aprimorar. Até hoje, os processos de produção não têm tido uma atenção permanente e especializada, pelo que estão previstos na estratégia da Coudelaria Militar uma actualização dos meios animais (solípedes específicos para produção) e forma de os gerir, com vista a um aumento qualitativo do seu produto; estão igualmente previstos os meios materiais e humanos necessários;
- A alienação de solípedes não é objectivo da Coudelaria Militar, pois será uma situação desleal para com os vendedores e criadores civis (estar-se-ão a usar meios do Estado, competindo com os civis e prejudicando o mercado). O fim último da Coudelaria Militar será, sempre, a sustentação do sistema de EM;

Ilustração 11 – Quadro com os conceitos finais da análise de conteúdo aos IE feito ao TCor Carmo Costa.³²¹

Da análise de conteúdo ao IE feito ao TCor GNR Cav Costa Santos, podemos concluir que:

- As missões da GNR no âmbito da Equitação Militar passam por quatro componentes, a Operacional, a Instrução, a componente de acção social e o desporto, por esta ordem. Este último é sempre uma consequência da Instrução;
- A componente Operacional é o fim da Equitação Militar na GNR e divide-se no serviço honorífico, no patrulhamento e no RMOP;
- A Instrução, visa preparar o militar de Cavalaria para o desempenho das missões que estão atribuídas à Arma de Cavalaria, ou seja, as vertentes da componente Operacional, envolve os cursos de especialização (formação de formadores de Equitação geral) e os cursos essencialmente militares (CEC e RMOP);
- A acção social permite a aproximação à sociedade civil e promoção da Equitação enquanto desporto. A sua execução é visível através das Escolas de Equitação e lições de Hipoterapia;

Ilustração 12 – 1/2 – Quadro com os conceitos finais da análise de conteúdo aos IE feito ao TCor GNR Cav Costa Santos.³²²

³¹⁹ Fonte: elaboração própria.

³²⁰ Ver Redacção da Revista – “A Equitação..., op. cit., pp. 71 a 79.

³²¹ Fonte: elaboração própria.

³²² Fonte: elaboração própria.

- O desporto e competição, sendo uma consequência da Instrução, não são objectivos primários da EM na GNR. São praticadas as modalidades de Obstáculos, CCE e *Dressage*;
- No respeitante às estruturas com responsabilidade na EM, existem, ao nível das comissões: a CAE, responsável por todos os assuntos equestres; a CTE actua como estado-maior da CAE; e a CR, constituindo-se como o braço executor da Política de remonta;
- Ao nível da execução, as forças a cavalo estão distribuídas pela USHE, que integra a SFT e o CFE, e pelos Comandos Territoriais, com Esquadras a Cavalo (à excepção de Lisboa, Braga e Viana do Castelo). A USHE garante o patrulhamento (das áreas não abrangidas pelos 15 Cnds Territoriais) e RMOP (de todo o território nacional continental). Os Cnds Territoriais com forças a cavalo fazem missões de patrulhamento;
- As normas de regulamentação da Equitação Militar na GNR são os regulamentos operacionais e de ordem unida (para a componente operacional) e as NAME para a restante actividade equestre.

Ilustração 13 – 2/2 – Quadro com os conceitos finais da análise de conteúdo aos IE feito ao TCor GNR Cav Costa Santos.³²³

Da análise de conteúdo ao IE feito ao Maj Cav Mataloto, podemos concluir que:

- As alterações ocorridas desde 1985 são, essencialmente, a extinção da DSEFE, o facto de o presidente da CTER ser o Comandante do CMEFD, a distinção entre Poldros Aumentados e Poldros em Desbaste, o aparecimento da figura de Ajudante de Monitor e a introdução da carreira do desportista nos normativos. Todas estas situações estão previstas no novo REM;
- A CTER é um órgão de estado-maior do CID, nomeada pelo CEME sob proposta do CID. A CTER é o órgão com maior competência técnica ao nível equestre do Exército, sendo que ao nível da execução encontram-se as UEOE;
- A CTER avalia todo o sistema de EM. Assim, ao nível dos recursos animais, trata (com base na SEM) da classificação, reclassificação, distribuição e movimentação de solípedes e propõe o efectivo cavalar. Pronuncia-se também sobre os especialistas de Equitação e todos os outros meios necessários à EM.

Ilustração 14 – Quadro com os conceitos finais da análise de conteúdo aos IE feito ao Maj Cav Mataloto.³²⁴

Da análise de conteúdo ao IE feito ao Cap AdMil Nina Martins, podemos concluir que:

- O OMDN-E devido à conjuntura financeira actual é tendencialmente mais apertado e a situação não prevê melhoras a curto e médio prazo. Assim, hoje em dia já temos dificuldades em pagar as despesas principais, nas quais não se inserem os cavalos; os cortes no orçamento, reflectem-se no impedimento de compra de mais cavalos, até melhor situação se estabelecer;
- Uma avaliação de custos atinentes à EM será, mais fácil de fazer com a entrada em produtivo de todos os módulos do SIG, que permitiram, imputar custos às UEOE sabendo-se exactamente quanto custa o quê a qualquer nível da estrutura do Exército;
- No entanto ainda existe um caminho a seguir, nomeadamente com a resolução de problemas, essencialmente técnicos, relacionados com a in experiência do Pessoal que trabalha com o SIG. Estas dificuldades são transversais à estrutura do dispositivo financeiro das UEOE;
- A fazer-se uma análise ter-se-iam que avaliar os custos da EM no total do orçamento, os custos da EM no orçamento sem as despesas com pessoal (preço da alimentação dos solípedes, etc.) e os ganhos em ter EM (como rentabilização de instalações).

Ilustração 15 – Quadro com os conceitos finais da análise de conteúdo aos IE feito ao Cap AdMil Nina Martins.³²⁵

6.3. Gestão organizacional e gestão estratégica

O termo organização pode assumir vários significados. No entanto, podemos entender o seu conceito como *“uma entidade social dirigida para objectivos específicos e deliberadamente estruturada”*.³²⁶ Por outras palavras, *“qualquer empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objectivos”* pode ser considerado como uma organização. O Exército integra-se, na perfeição, nestas definições gerais.

Desde a definição dos objectivos a atingir até à sua concretização, passando pela disposição, constituição e utilização dos meios disponíveis, vemos envolvidos dois tipos de gestão, que apesar

³²³ Fonte: elaboração própria.

³²⁴ Fonte: elaboração própria.

³²⁵ Fonte: elaboração própria.

³²⁶ Sendo entidade social porque é constituída por pessoas; dirigida para objectivos porque é desenhada para alcançar objectivos; e deliberadamente estruturada pelo facto de o trabalho ser dividido e o seu desempenho atribuído aos membros da organização. Cfr. Chiavenato *apud* CARMO, Cíntia Tavares – *Apostila Modelos de Gestão*, policopiado, Brasília, Ministério da Educação, [s. d.], p. 6.

de fortemente relacionados tentaremos de seguida diferenciá-los. Para tal, definimos assumimos dois níveis, o planeamento e a execução. Ao nível do planeamento temos a gestão estratégica que podemos entender como um *“processo contínuo e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo, através do qual as organizações determinam ‘onde estão’, para ‘onde querem ir’ e ‘como é que lá irão chegar’, e agem em conformidade com o caminho traçado, ajustando-o continuamente às alterações ocorridas no seu meio envolvente”*.³²⁷

Por seu lado, ao nível da execução vemos a gestão organizacional em que se pretende atingir eficazmente os objectivos organizacionais traçados, utilizando-se eficientemente os recursos escassos num contexto em constante mutação.³²⁸

Em suma, em conceito estrito, a gestão estratégica prevê as condições (quantidade e qualidade dos meios) ideais para a consecução dos objectivos, enquanto que a gestão organizacional envolve a coordenação e integração dos recursos existentes de forma eficaz e eficiente numa lógica de optimização.

Nesta perspectiva, torna-se pertinente fazer uma análise quantitativa à situação actual da EM, investigando os níveis existentes, comparando-os com os ideais, percebendo como é feita a gestão organizacional e como se desenvolveu a gestão estratégica, retirando ilações possíveis de integrar no processo de formulação de estratégias no âmbito do controlo e feedback da execução da estratégia definida.³²⁹

Como resultado da Conferência Periódica dos Comandantes das Unidades de Cavalaria, surge em 2003, um relatório que visava *“submeter à apreciação superior as medidas e os meios necessários à manutenção, actualização e valorização da Equitação Militar como meio privilegiado na Instrução dos Quadros, prática desportiva, ligação à sociedade civil e representação do Exército”*.³³⁰

Face a estas linhas gerais enunciadas em 2003, propusemo-nos a averiguar as alterações em termos de recursos animais, humanos e materiais, comparando os quantitativos à altura com os actuais, evidenciando os pontos fortes e fracos que hoje se verificam.³³¹

Assim, podemos concluir que, presentemente, os RH (Pessoal de Apoio) e materiais (transportes) são os que apresentam mais dificuldades, de onde se destacam os casos do CMEFD, no que respeita aos TH e Desbastadores, e da EPC quando reparamos no número de TH. Os transportes são, igualmente, meios cada vez mais escassos. Nesta medida, salientamos o desaparecimento de três rouletes, que se vêm como essenciais, tanto do ponto de vista do cumprimento de objectivos da EM, como pela perspectiva económica e funcional.

³²⁷ ROSADO, David Pascoal – *Sessões de Gestão Estratégica: Aulas 22 a 24*, policopiado, Lisboa, Academia Militar, Ano Lectivo 2010/2011, Diapositivo 5.

³²⁸ Envolve, igualmente, *“envolve todo o chamado processo administrativo pelo qual se busca planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da organização, visando atingir os objectivos desejados”*. Cfr. CARMO, Cíntia Tavares – *Apostila...*, op. cit., p. 39.

³²⁹ Ver Apêndice I, onde encontramos um esquema que permite simplificar o descrito.

³³⁰ Cfr. Redacção da Revista – *“A Equitação...”*, op. cit., p. 71.

³³¹ Esta análise encontra-se, integralmente, no Apêndice R. Neste ponto apresentamos, apenas, as conclusões por limitação do número de páginas imposto.

Por outro lado, notamos um forte acréscimo do número de cavalos no Exército, que se deverá à consistência das políticas de remonta tidas desde 2003, consubstanciando um pensamento estratégico. Nesta ordem, realçamos também a afirmação da Coudelaria Militar e os consequentes investimentos anuais do Exército na EM, no que à aquisição de solípedes diz respeito.

6.4. O custo do aboletamento de solípedes – abordagem económico-financeira

Assumindo um efectivo de 238 solípedes³³² e considerando as especificidades, em termos de capitações e ambiente, atinentes às diversas classificações,³³³ temos um gasto anual de 758.752 euros.³³⁴ Ao considerarmos a parcela do OMDN-E para as despesas de funcionamento, sem contarmos com as despesas com Pessoal, temos cerca de 68.470.551 euros para despendar nas restantes rubricas. É neste montante que se situam as despesas com os solípedes e neste caso com a sua manutenção em termos de penso.³³⁵ Assim, a despesa relativa aos pensos dos cavalos no Exército é cerca de 1,11% do total do valor da parcela do OMDN-E considerada.

6.5. Análise SWOT

Até aqui, procedemos à análise do meio envolvente, para descobrirmos as oportunidades e ameaças,³³⁶ e à análise da EM, para determinarmos os seus pontos fortes e fracos. Neste momento, fazemos uma análise SWOT,³³⁷ para apresentarmos de forma integrada o resultado do processo de análise estratégica.³³⁸

Desta visão conjunta e relacionada dos pontos fortes e fracos da EM com oportunidades e ameaças provenientes do meio envolvente, gerámos um conjunto de possíveis medidas estratégicas que permitam à EM *“aproveitar as oportunidades, tentar transformar as ameaças em oportunidades, ou, pelo menos, diminuir o seu impacto, bem como reforçar os seus pontos fortes e minimizar os seus pontos fracos”*.³³⁹

Na Ilustração 13, mostramos a análise referida.

³³² Em que não se consideram os solípedes da Agro-Pecuária do CMEFD já que são sustentados por DCCR do CMEFD.

³³³ Os cavalos podem ser classificados como MI, MD, EV, PA e PD. Temos ainda os cavalos oriundos de protocolos que no Mapa de Effectivos de Solípedes do Exército são denominados de FAR e GSS. Ver Anexo N, que contém o mapa em questão.

³³⁴ Ver Apêndice S, onde explicamos o estudo sobre o custo do aboletamento de solípedes no Exército.

³³⁵ Considerando o penso como o conjunto dos elementos (água, ração, suplemento, palha e aparas) destinados a determinada montada (obedecendo à respectiva capitação).

³³⁶ O mesmo será dizer, potencialidades e vulnerabilidades.

³³⁷ A análise SWOT é uma ferramenta de gestão utilizada para examinar uma empresa, uma organização, uma área de administração e outros contextos, em que se estudam os factores que afectam o seu funcionamento. A sigla SWOT representa a primeira letra das palavras, em inglês: Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats. Investigam-se, assim, os pontos fortes e fracos de uma organização e sua relação com as oportunidades e as ameaças meio envolvente. Com esta metodologia, baseada no Modelo de Excelência da *European Foundation for Quality Management*, avalia-se o Problema Estratégico Geral e valoriza-se a Solução Estratégica Geral, obtendo-se tendencialmente o Índice de Posicionamento Estratégico da Organização. A análise SWOT é uma poderosa ferramenta de planeamento estratégico, e deve ser realizada pelo menos uma vez por ano, durante o planeamento estratégico. Cfr. LISBOA, João [et. al.] – *Introdução à Gestão de Organizações*, 2.ª Edição, Barcelos, Vida Económica – Editorial SA, 2007, p. 207.

³³⁸ Ver Apêndice H, que apresenta um esquema da gestão estratégica como processo sequencial e cíclico.

³³⁹ Cfr. LISBOA, João [et. al.] – *Introdução à Gestão de Organizações*, 2.ª Edição, Barcelos, Vida Económica – Editorial SA, 2007, p. 206.

		Ambiente Interno			
		Pontos Fortes (S)		Pontos Fracos (W)	
		– Instrução de Equitação a todas as classes; – Instalações existentes; – A prática de Equitação fortalece as relações com a Instituição; – Modelo de formação estável; – Possibilidade de rentabilização das instalações (cavalos civis a penso);		– Produção cavalar (quantidade e qualidade); – Carregamento em GRW; – Hipoterapia. – Realização de competições desportivas (a nível civil);	
		– Papel limitado da CTER (RH); – Objectivos não explícitos; – Falta racionalidade na gestão de MD; – Falta Pessoal de Apoio; – Faltam alunos cursos especialistas; – Falta acompanhamento nas UEQE; – Reduzido número de horas de Instrução; – Reduzido tempo de contrato; – <i>On-job-training</i> desvantajoso; – Idade avançada dos Desbastadores;		– Qualidade do desbaste; – Quantidade de cavalos no desbaste; – Falta de exclusividade nas funções de docência; – Falta de aproveitamento das competências de docência; – Falta de MI (ESE); – Faltam meios de transporte; – Compra de ração e forragens à MM; – Verba disponibilizada pelo CID insuficiente (representação do Exército). – Deterioração de algumas instalações; – QOP desadequados;	
Ambiente Externo	Oportunidades (O)	– Curiosidade relativamente ao meio militar; – Patrocínios; – Protocolos; – Especialização da carreira (QP); – Produção cavalar; – Venda do produto da produção cavalar; – Actividades equestres (motivação), palestras, etc.; – Contratos de longa-duração (Desbastadores e Siderotécnicos); – Equivalência profissional; – Rentabilização das instalações; – Rentabilização dos RH e cavalos; – Cursos de Liderança; – Equitação Terapêutica; – Método de gestão orientado para o sucesso, com racionalidade civil;		(SO)	
	Ameaças (T)	– SIG: Contabilidade Analítica (mais custos adstritos à EM); – Deterioração das instalações (penso a cavalos civis); – Falta de docentes; – Pouca motivação; – Redução do n.º horas de Instrução nos Estabelecimentos de Ensino; – N.º de Desbastadores reduzido;		(ST)	
		(WO)		(WT)	

Ilustração 16 – 1/3 – Matriz SWOT.³⁴⁰³⁴⁰ Fonte: elaboração própria.

		Ambiente Interno	
		Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)
Ambiente Externo	Oportunidades (O)	– Modelo de formação de Equitação no Exército é um património importante, pode e deve ser divulgado aproveitando-se a curiosidade dos civis relativamente à EM. Por outro lado, pode e deve ser actualizado permanentemente fruto destas interacções; – A especialização na carreira de EM potenciaria a qualidade da Instrução e representação do Exército em competições desportivas; – As actividades de Equitação, que incluem todas as classes de militares, aumentam a motivação dos militares, ligando-os à Instituição, devendo ser promovidas, internamente, pelas UEOE; – As instalações existentes possibilitam aumentar o n.º de cavalos civis a penso nas UEOE; – Dar aulas a principiantes civis, com compromisso monetário, permite a rentabilização dos meios de EM. Permite também uma aproximação à sociedade civil, reforçando a componente social;	– A realização de competições desportivas permite a obtenção de patrocínios que possibilitam a manutenção de instalações e material de EM; – A EM, fonte de formação moral, pode e deve ser usada nos cursos de liderança dados a civis, o que permite uma rentabilização dos meios; – A hipoterapia é uma importante forma de ligação com a sociedade civil. Deve ser realizada em todas as UEOE com cavalos; – Deve-se desenvolver conhecimentos em toda a especialidade de Equitação Terapêutica, como meio privilegiado de contacto com a sociedade; – A produção cavalar é fonte de solípedes quando não há verba para a remonta, pelo que, com as restrições orçamentais que se avizinham é importantíssimo potenciar esta valência.
			– Devido à especificidade da EM a opinião da CTER deve ser preponderante na escolha dos militares a ocupar os cargos de docência, devendo ser promovida uma directa ligação entre o CID e o CmdPess. Deste modo, evitar-se-ia a falta de aproveitamento das competências ganhas nos cursos de formação de formadores de EM; – O reduzido n.º de TH pode ser colmatado com o melhoramento do processo de formação, através da adopção dos referenciais de curso da ENE; – Os Siderotécnicos e Desbastadores principiantes precisam de ser enquadrados por outros mais experientes, pelo que só é possível criar uma unidade de doutrina se houver continuidade no cargo e na formação. Os contratos de longa-duração devem ser adoptados para proporcionar esta consistência; – Tem de haver acompanhamento permanente por parte dos docentes de EM aos principiantes, sejam eles docentes ou não, para que se mantenham motivados a frequentar os cursos de formação de formadores. As actividades equestres, teóricas ou práticas são ou garante desse espírito; – O reduzido n.º de horas lectivas a cavalo deve ser colmatado com o aumento das actividades de EM no âmbito extracurricular; – Face ao n.º de alunos da ESE, não existem MI suficientes para a concretização dos objectivos de Instrução. As MI da EPC, podem ser um importante reforço durante grande parte do ano lectivo; – A gestão das MD deve ser submetida a um método de gestão criterioso e o mais racional possível, focando-se apenas nas capacidades e resultados dos conjuntos.
			– O regime de acumulação de funções é fundamental para a optimização do Pessoal, no entanto, essas funções devem previstas, para que não seja comprometida a Instrução de EM nessa UEOE, pelo que existe a necessidade de melhoramento dos QOP das UEOE com efectivo cavalar (especialmente, o CMEFD e a EPC). Nesta lógica, em todas as UEOE com solípedes deve estar previsto um docente de Equitação; – A idade avançada de metade dos desbastadores existentes e o reduzido n.º destes elementos influenciam negativamente a qualidade e quantidade de cavalos saídos do desbaste; – <i>On-job-training</i> revela-se inapropriado nos moldes actualmente vigentes. Devem-se encontrar novos processos de aprendizagem no trabalho ou retomar os cursos de TH, seguindo-se os referenciais de curso da ENE; – A falta de meios de transporte condiciona a representação do Exército e o cumprimento de certos parâmetros da Instrução, assim, na impossibilidade de aquisição de transportes, deve-se estreitar as relações com a GNR no sentido de se assinarem protocolos que envolvam este apoio logístico, pelo menos à AM; – A verba disponibilizada pelo CID é insuficiente para os custos de representação, nomeadamente, competições desportivas. Deve-se facilitar a participação nessas provas sem dispêndio para a fazenda nacional, onde os custos seriam divididos entre os cavaleiros e o Exército, consoante prévia regulamentação;

Ilustração 17 – 2/3 – Matriz SWOT (SO e WO).³⁴¹³⁴¹ Fonte: elaboração própria.

		Ambiente Interno	
		Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)
Ambiente Externo	Ameaças (T)	– A prática de Equitação por todas as classes de militares aumenta a motivação dos militares e liga-os à Instituição; – A deterioração das instalações é prejudicial para a recepção dos cavalos civis. Pode ser compensada com as DCCR provenientes de toda a actividade equestre; – A redução do n.º de horas de Instrução na AM e ESE podem asfixiar o fluxo de alunos especialistas, o que pode ser colmatado com um maior acompanhamento e incentivo, por parte de militares mais antigos;	– O n.º reduzido de desbastadores pode asfixiar o fluxo de poldros saídos da remonta, não conseguindo dar vazão a todas as necessidades. Tem de haver uma recepção antecipada dos cavalos por parte dos docentes e praticantes ou aumentar o n.º de docentes no CMEFD, que permitam um maior apoio ao desbaste. – A falta de docentes traduz-se numa incapacitação para a Instrução, pelo que são recursos essenciais para o sistema de EM. A possibilidade de participação em competições desportivas garante um moral elevado a estes militares, para além de contribuir para o melhoramento destes elementos enquanto formadores (saber-fazer).
		– Com a Contabilidade Analítica vão-se poder imputar custos directamente a cada secção e actividade no Exército. A EM, apesar de ter custos estimadamente baixos poderá ser comparada com outras actividades desportivas, consideravelmente menos dispendiosas. Ser um exemplo de gestão é uma mais-valia que é necessário garantir a favor da EM, que em conjunto com a validade da sua missão contrapõe essa possível comparação financeira; – A compra de aparas e forragens à MM agrava a despesa da EM. O Exército deve comprar estes elementos directamente ao fornecedor o que se revela menos dispendioso; – A deterioração de algumas instalações (em especial na ESE), a falta de RH e sua deficiente formação, a falta de solípedes e deficiente desbaste, são factos que determinam a consecução dos objectivos de EM. É necessário colmatar estes pontos através de DCCR consignadas, maior motivação dos RH, aumento do n.º de desbastadores e melhor distribuição das MI pelas UEQE;	– A redução do n.º de horas de Instrução, em comunhão com a falta de MI (especialmente na ESE), geram dificuldade no recrutamento de Pessoal para os cursos de especialistas. É importante o máximo de horas extracurriculares de Equitação nos Estabelecimentos de Ensino e o acompanhamento dos possíveis alunos nas diferentes UEQE; – Têm de se definir claramente os objectivos da EM (Instrução, desportivos, etc.), a todos os praticantes no Exército. Esta garantia vai permitir uma unidade que ultrapassa a de doutrina, constatando-se como linhas orientadoras de um processo de gestão que integra todos os praticantes de EM; – É importante limitar informar o Pessoal adstrito à EM para que estes saibam com o que contar e o que fazer em todas as vertentes da EM.

Ilustração 18 – 3/3 – Matriz SWOT (ST e WT).³⁴²³⁴² Fonte: elaboração própria.

CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1. Conclusões

O presente trabalho teve por objectivo aferir a relação custo/benefício entre os recursos necessários e o seu modo de emprego, face aos objectivos propostos para a Equitação Militar. Nesse sentido, analisámos a referida relação perante diferentes domínios, onde destacamos as vertentes económicas e técnicas, mas também as vertentes histórica e sociológica.

Começámos por fazer um enquadramento da EM aos níveis nacional e internacional, com o principal objectivo de situar o leitor na temática aos níveis histórico e social. Depois, avançámos progressivamente para uma análise que, com o decorrer do trabalho, se tornou mais específica e pormenorizada nos aspectos atinentes à EM no Exército Português.

Decidimos investigar e estudar o sistema de EM, tendo em linha de conta o conjunto de todos os recursos necessários à consecução dos seus objectivos. Sabe-se que estes tendem a obedecer às componentes da EM que, actualmente, são materializadas pela Instrução e representação do Exército. Podemos até dizer que a principal missão da EM é a Instrução dos quadros³⁴³ e que a representação do Exército surge como complemento/resultado de todo um processo de formação iniciado nos Estabelecimentos de Ensino.³⁴⁴ No entanto, existe uma série de missões secundárias que concorrem para a sustentação destes objectivos primários. A formação do Pessoal de Apoio, o desbaste, o ensino e o reensino de solípedes, são vertentes que se revelam essenciais, pelo que se integram na zona de acção da EM. Daqui nasce uma nova e mais abrangente missão, a formação dos especialistas (docentes e Pessoal de Apoio) e a sustentação do efectivo cavalar. Em suma, quanto às missões da EM, temos a formação,³⁴⁵ a sustentação do efectivo cavalar e a representação do Exército.

Temos dois níveis que diferenciam as estruturas de EM: o do planeamento, direcção e controlo; e o da execução. Assim, o primeiro nível corresponde à CTER,³⁴⁶ e o segundo às UEOE com efectivo cavalar. Dentro deste segundo nível, distinguimos o CMEFD das restantes UEOE, por este se constituir como o motor de dois vértices do triângulo da Instrução, os docentes e os cavalos.³⁴⁷ O CMEFD constitui-se, igualmente, como promotor e coordenador da unidade de doutrina equestre militar.

Os recursos são essenciais ao sistema e constituem a fonte de toda uma estrutura organizada para a conquista das missões acima definidas. Na EM têm reflexo os meios humanos, animais, materiais e, não menos importante, temos os recursos financeiros. A EM só existe se houver, no mínimo, uma amostra de todos os recursos referidos sendo que podemos estabelecer uma ordenação entre eles, em que os recursos humanos surgem em primeiro lugar, seguidos dos

³⁴³ Vendo a Equitação e a convivência com o cavalo como fonte de valores e outras características próprias de um líder mas antes de mais de um militar.

³⁴⁴ Esta é uma visão virada exclusivamente para o RH enquanto cavaleiro.

³⁴⁵ Que envolve a Instrução (a todos os militares) e formação de especialistas.

³⁴⁶ Que por canal hierárquico se liga ao Exmo. TGen CID e este ao Exmo. Gen CEME.

³⁴⁷ O terceiro vértice são os alunos.

solípedes e, por último, os materiais. Os recursos financeiros, por sua vez, são transversais a todo o dispositivo, constituindo-se como a sustentação de todos os restantes recursos.

Quanto aos recursos humanos, consideramos os docentes, o Pessoal de Apoio e os alunos técnicos.³⁴⁸ No primeiro caso, existe uma gestão positiva mas que pode ser melhorada com uma distribuição mais racional dos docentes pelas UEOE.³⁴⁹ Há a salientar a qualidade da formação dos docentes, obedecendo ao sólido sistema de formação de EM no Exército Português.

No respeitante ao Pessoal de Apoio, constatamos um panorama muito mais preocupante, tanto em termos quantitativos como qualitativos. Assim, de um modo geral, há carência destes especialistas por todas as UEOE atinentes a este contexto. Por outro lado, dadas as restrições financeiras, não há recrutamento dos mesmos nem forte aposta na sua formação. O caso mais premente é o dos Desbastadores que são em número insuficiente e, dadas as limitações contratuais, têm falta de tempo para uma formação consistente e sustentada. Não poderíamos deixar de falar nos TH, o grande volume do Pessoal de Apoio. Observamos um desajustamento do número destes elementos face ao desejado, acrescentado de uma formação que poderia ser potenciada. No nosso entender, a quantidade de TH deveria ser colmatada pela qualidade, garantida, entre outras vertentes, por cursos de especialização. De facto, um TH com mais e melhor formação³⁵⁰ permitiria uma optimização destes meios.

Ao mencionarmos os alunos, pretendemos avultar as dificuldades sentidas no recrutamento de novos especialistas. Notamos que apesar de serem proporcionadas as condições para a realização de cursos, não são preenchidos com suficiente número de RH para a sua constatação. Em termos de docentes e desbastadores, estas são especialidades muito exigentes, contemplam grande dedicação e sacrifícios físicos e sociais. Ao TH exige-se, também, grande dedicação e espírito de sacrifício aditado da elevada carga física diária. Estas imposições tornam a actividade pouco atraente a quem não a conhece na sua plenitude, pelo que seria importante a promoção de actividades motivadoras a todos os níveis de acção da EM.

Por último, o factor motivacional dos que já integram o sistema pode ser melhorado. As condições salientadas anteriormente, em comunhão com outras acalentadas no decorrer do trabalho, necessitam de ser cerradas com um ambiente motivador. Uma maior integração com a cultura equestre através de palestras, aulas de Equitação, actividades desportivas, entre outras, pode promover o necessário e imprescindível alento, essencialmente, no Pessoal de Apoio.

Quanto aos recursos animais observamos um número satisfatório que, no entanto, poderia ser melhor distribuído pelas UEOE atinentes. Existem UEOE com falta destes animais pelo que a execução da missão da EM sai gravemente prejudicada. O caso mais urgente é o da ESE, que possui um escasso número de cavalos face aos seus alunos. O completamento do espaço existente para a alocação de cavalos na ESE com solípedes da EPC, seria uma forma de diminuir esta deficiência.

³⁴⁸ Isto é, os alunos dos cursos de especialistas na área de Equitação.

³⁴⁹ Ver Capítulo 6.

³⁵⁰ Ganha pela aquisição de conhecimento, pela via da formação ou pela via da experiência.

Os transportes, as instalações e o penso são os principais meios materiais que podemos alocar à EM. Há carência de transportes e é muito difícil fazer-se uma melhor optimização dos existentes. Ao nível das instalações, são necessárias algumas reparações que poderiam ser sustentadas pelas DCCR feitas através da aceitação de cavalos civis nas UEOE. A ração, a palha e as aparas são em quantidades concordantes com as necessidades perspectivadas pelas entidades veterinárias militares. No entanto, são, igualmente, a maior fatia de despesa da EM no Exército. Neste âmbito, há a realçar a dependência do Exército face à Manutenção Militar. O uso deste intermediário, na compra destes constituintes do penso dos solípedes, aumenta consideravelmente o custo da EM para o Exército. De facto, em termos financeiros, a aquisição directa ao fornecedor de ração, palha e aparas seria uma mais-valia para a EM.

Ao considerarmos a parcela do OMDN-E para as despesas de funcionamento, sem contarmos com as despesas com Pessoal, a despesa relativa à alocação dos cavalos no Exército é cerca de 1,11% do total do valor da parcela do OMDN-E considerada. De facto, estas despesas são, neste momento, as únicas com possibilidade de serem reunidas e imputadas à EM. Com a entrada em produtivo do módulo de Contabilidade Analítica do SIG/DN, esta situação fará parte do passado, pelo que assistiremos a uma maior racionalização de todas as estruturas do Exército e consequentemente, da EM. Torna-se urgente a optimização gradual dos recursos deste sistema para que não se verifique o seu colapso, fruto do choque com as potencialidades do SIG/DN.

Integrando todos os *inputs* resultantes das acções de recolha de informação podemos levantar pontos fortes e fracos, oportunidades e vulnerabilidades da EM. Estes elementos permitem responder a parte das questões derivadas verificando-se as hipóteses levantadas. Assim, temos como pontos fortes:

- A Instrução de Equitação a todas as classes (Oficiais, Sargentos e Praças);
- As instalações equestres existentes, herdadas de épocas anteriores em que a EM tinha grande peso como meio de representação do Exército e de Portugal;
- A prática de Equitação fortalece as relações com a Instituição, fixando militares nas UEOE e garantindo o sentimento de pertença, o espírito de corpo, entre outros;
- Modelo de formação estável, que é a característica fundamental da EM no Exército Português, fruto da partilha de conhecimentos semeada na década de 50 com a uniformização da doutrina equestre até então existente no âmbito nacional e, mais especificamente, no Exército;
- Possibilidade de rentabilização das instalações, em que se destacam os cavalos civis a penso;
- A produção cavalar que nos últimos anos tem vindo a ser acarinhada pelas chefias garantindo-se uma cada vez maior quantidade e melhor qualidade de poldros da Coudelaria Militar;

- Carregamento em GRW veio permitir um controlo rigoroso dos cavalos no Exército;³⁵¹
- A Hipoterapia que espelha a componente social, de apoio à comunidade, e de representação do Exército;
- Realização de competições desportivas (a nível civil), colmatando-se as dificuldades em reparação de material, etc., já que nestas ocasiões se aceitam patrocínios.

Podemos constatar, neste conjunto de pontos fortes, a validação da segunda hipótese: “As DCCR oriundas da cobrança do penso a cavalos civis são uma mais-valia ao processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português”. Com isto, realçamos a importância desta fonte de receita para as UEOE, e essencialmente para o CMEFD, em que a sua maior receita é oriunda de DCCR e dentro destas a proveniente da alocação de solípedes civis.

A título interno e no que diz respeito aos sistemas de gestão das actividades equestres no Exército Português, os pontos fracos levantados são:

- Papel limitado da CTER, nomeadamente, na designação de RH para determinados cargos, cursos, entre outras actividades, que como vimos, são de elevado cariz técnico, devendo ser reservadas a esta comissão;
- Objectivos não explícitos, essencialmente no respeitante à competição. O principal objectivo da EM é a Instrução, a competição é uma forma de expressão da escola militar, o que por vezes não é explícito a todos os praticantes;³⁵²
- Falta racionalidade na gestão de MD já que, por vezes, são apontadas falhas na distribuição destas montadas;
- Falta Pessoal de Apoio, o que prejudica a sustentação do sistema de EM;
- Faltam alunos cursos especialistas, o que provoca a asfixia do sistema de EM;
- Falta acompanhamento nas UEOE, pelo que os especialistas, particularmente os principiantes, não são motivados antes nem depois dos cursos de especialização;
- Reduzido número de horas de Instrução;
- Reduzido tempo de contrato, que limita a aprendizagem por via da experiência, sempre necessária nestas especialidades em comunhão com a formação estabelecida pelos cursos de especialização;
- Modelo *on-job-training* desvantajoso, assinaladamente, nos TH;
- Idade avançada dos Desbastadores, sendo reduzida a rusticidade física destes elementos, resultando, em última instância, numa menor qualidade do desbaste. Estes, seriam bem aproveitados para passar ensinamentos;
- Qualidade do desbaste, afectada pelo reduzido número de Desbastadores e pela idade avançada dos existentes, prejudica a consecução da Instrução e restantes componentes da EM;

³⁵¹ No entanto, ainda não foram atribuídos valores/preços a todos os cavalos no Exército.

³⁵² Onde se incluem os docentes.

- Quantidade de cavalos no desbaste, que é menor dadas as dificuldades apresentadas nos dois pontos anteriores;
- Falta de exclusividade nas funções de docência, o que condiciona a acção e dedicação dos docentes;
- Falta de aproveitamento das competências de docência, na medida em que após os cursos, os militares são colocados em cargos que não correspondem à formação recebida nesta especialidade;
- Falta de MI, mormente, na ESE onde constatamos mais abaladas as finalidades da EM;
- Faltam meios de transporte, especialmente, roulotes e camiões necessários à actividade equestre no geral;
- Compra de ração e forragens à MM, severamente inflacionada por esta UEOE;
- Verba disponibilizada pelo CID insuficiente para a representação nacional do Exército tanto pela *Reprise* como pela participação em competições desportivas;
- Deterioração de algumas instalações, condicionantes ao bem-estar dos animais;
- QOP desadequados, o que limita a existência de determinadas funções à “boa vontade” dos comandos das UEOE, já que as funções não estão previstas, isto é, na prática não existem;³⁵³

Nesta rubrica, foi verificada a primeira hipótese: “*A formação em on-job-training dos Tratadores Hipo influencia negativamente o processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português*”. De facto, este modelo de formação não foi apontado como o melhor para este tipo de especialidade, por todos os especialistas entrevistados. Por outro lado, através de Observação Directa nas UEOE visitadas podemos constatar o actual panorama nas UEOE, repleto de desmotivação e até de casos de incúria por desconhecimento destes especialistas em determinadas situações.

A título externo e relativamente aos sistemas de gestão de actividades equestres no Exército Português temos como oportunidades:

- Curiosidade dos civis relativamente ao meio militar, nomeadamente ao sólido e reconhecido modelo de formação;
- Patrocínios, importantes para a manutenção de material sem necessidade de fazer DCCR;
- Protocolos, que promovem a imagem do Exército e melhoram a relação e aproximação face ao mundo civil;
- Especialização da carreira dos militares do QP, garantindo-se uma total dedicação à EM e potenciando-se melhores resultados na Instrução e representação do Exército;
- A produção cavalar, é mais que um ponto forte uma crescente oportunidade para se garantir um permanente fluxo cavalar no Exército, sendo importante a sua potenciação;
- Venda do produto da produção cavalar, que se pode revelar numa mais-valia em tempos com excedente destes animais;

³⁵³ Temos como exemplo a EPC que não prevê docente de EM em QOP.

- Actividades equestres, palestras, entre outras acções de promoção e motivação dos elementos humanos pertencentes, ou não, ao sistema de EM;
- Contratos de longa-duração para os Desbastadores e Siderotécnicos, já que estas especialidades são características dos militares RV/RC que vêm limitada a aprendizagem devido ao tempo de contrato actual, e o Exército não aproveita estes profissionais na medida em que não lhes dá tempo de evolução para que o trabalho seja feito com o máximo de rigor e eficiência;
- Equivalência profissional, que é uma forte motivação para os militares que pertencem e que pretendam integrar o sistema de EM;
- Rentabilização das instalações, na medida em que se poderiam alocar mais cavalos civis;
- Rentabilização dos RH e cavalos, com Escolas de Equitação e outras actividades de cariz social e, em simultâneo, financeiramente remunerador;
- Cursos de Liderança, aproveitando-se as potencialidades dos solípedes, amplamente estudadas e verificadas, para testar e promover competências aos alunos destes cursos que actualmente são promovidos pelo Exército;
- Equitação Terapêutica, alargando-se o espectro de actividade da componente terapêutica da Equitação a esta vertente;
- Método de gestão orientado para o sucesso, trazendo-se a racionalidade e objectividade civil que é característica do mundo competitivo em que as empresas se estabelecem;

Aqui verificámos a quarta hipótese: *“A rentabilização monetária do cavalo junto da sociedade civil, através de Escolas de Equitação, é uma mais-valia a agregar ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português”*. Esta é uma oportunidade ao alcance do Exército e que se revelaria numa forma de aproximação à sociedade e divulgação da imagem do Exército. Por outro lado, seriam garantidos contribuições monetárias pelos serviços prestados, que poderiam ser usadas na manutenção das instalações equestres.

Finalmente, a título externo e relativamente aos sistemas de gestão de actividades equestres no Exército Português temos como vulnerabilidades:

- O SIG/DN que vai trazer a Contabilidade Analítica para o Exército culminado numa total percepção dos custos adstritos à EM;
- Deterioração das instalações condicionantes à recepção de solípedes civis a penso nas UEOE, nomeadamente, em UEOE com grande necessidade de DCCR, como o CMEFD;
- Falta de docentes, o que condiciona a consecução das finalidades da EM;
- Pouca motivação o que gera dificuldades no recrutamento dos especialistas;
- Redução do n.º horas de Instrução nos Estabelecimentos de Ensino, o que gera dificuldades no recrutamento dos especialistas;
- N.º de Desbastadores reduzido, o que se traduz numa diminuição do fluxo de solípedes e desaproveitamento dos poldros existentes.

Agora aferimos a terceira hipótese: *“A deterioração das instalações equestres nas UEOE traduz-se numa vulnerabilidade relativamente à aceitação a penso de cavalos civis”*. De facto, por Observação Directa podemos constatar algumas das razões enunciadas por proprietários de cavalos civis que motivam a não colocação dos seus animais nas instalações do Exército, e esta foi uma delas. Por outro lado, dos IE feitos foi também levantada esta hipótese como vulnerabilidade do sistema.

Quanto às hipóteses cinco e seis, apenas uma foi verificada. Com efeito, *“A adopção do modelo Irlandês, no âmbito da divulgação do cavalo nacional, constitui-se numa possibilidade para o actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português”*, não foi validada na medida em que a actual conjuntura financeira nacional não se adequa ao investimento necessário para uma divulgação a nível nacional, mas essencialmente a nível internacional. Do mesmo modo, a linha de pensamento virada quase exclusivamente para a Instrução choca com o modelo irlandês logo na sua raiz, já que este último é primariamente voltado para o desporto e consequentemente para a competição, o que não se verifica, de todo, no Exército Português.

De facto, *“A formação e especialização de Tratadores de cavalos praticada no âmbito civil, é uma mais-valia para a optimização de recursos na Equitação Militar do Exército Português”*, nesta medida decorreu um curso experimental em Mafra que integra no seu referencial as competências definidas pela ENE.

Da relação entre os pontos fortes e fracos, oportunidades e vulnerabilidades, enunciados resultaram uma série de propostas. Assim, seguidamente expomos, de uma forma sistematizada, um dos contributos maiores desta investigação:

- O modelo de formação de Equitação no Exército é um património, sendo que pode e deve ser divulgado aproveitando-se a curiosidade dos civis relativamente à EM. Por outro lado, pode e deve ser actualizado permanentemente fruto destas interacções;
- A especialização na carreira de EM potenciaria a qualidade da Instrução e representação do Exército em competições desportivas;
- As actividades de Equitação, que incluem todas as classes de militares, aumentam a motivação dos militares, ligando-os à Instituição, devendo ser promovidas, internamente, pelas UEOE;
- As instalações existentes possibilitam aumentar o n.º de cavalos civis a penso nas UEOE;
- Dar aulas a principiantes civis, com compromisso monetário, permite a rentabilização dos meios de EM. Permite também uma aproximação à sociedade civil, reforçando a componente social;
- A realização de competições desportivas permite a obtenção de patrocínios que possibilitam a manutenção de instalações e material de EM;
- A EM, fonte de formação moral, pode e deve ser usada nos cursos de liderança dados a civis, o que permite uma rentabilização dos meios;

- A hipoterapia é uma importante forma de ligação com a sociedade civil. Deve ser realizada em todas as UEOE com cavalos;
- Deve-se desenvolver conhecimentos em toda a especialidade de Equitação Terapêutica, como meio privilegiado de contacto com a sociedade;
- A produção cavalar é fonte de solípedes quando não há verba para a remonta, pelo que, com as restrições orçamentais que se avizinham é importantíssimo potenciar esta valência.
- A prática de Equitação por todas as classes de militares aumenta a motivação dos militares e liga-os à Instituição;
- A deterioração das instalações é prejudicial para a recepção dos cavalos civis. Pode ser compensada com as DCCR provenientes de toda a actividade equestre;
- A redução do n.º de horas de Instrução na AM e ESE pode asfixiar o fluxo de alunos especialistas, o que pode ser colmatado com um maior acompanhamento e incentivo, por parte de militares mais antigos;
- O n.º reduzido de desbastadores pode asfixiar o fluxo de poldros saídos da remonta, não conseguindo dar vazão a todas as necessidades. Tem de haver uma recepção antecipada dos cavalos por parte dos docentes e praticantes ou aumentar o n.º de docentes no CMEFD, que permitam um maior apoio ao desbaste;
- A falta de docentes traduz-se numa lacuna grave para a Instrução, pelo que são recursos essenciais para o sistema de EM. A possibilidade de participação em competições desportivas garante um moral elevado a estes militares, para além de contribuir para o melhoramento destes elementos enquanto formadores (saber-fazer);
- Devido à especificidade da EM, a opinião da CTER deve ser preponderante na escolha dos militares a ocupar os cargos de docência, devendo ser promovida uma directa ligação entre o CID e o CmdPess. Deste modo, evitar-se-ia a falta de aproveitamento das competências ganhas nos cursos de formação de formadores de EM;
- O reduzido n.º de TH pode ser colmatado com o melhoramento do processo de formação, através da adopção dos referenciais de curso da ENE;
- Os Siderotécnicos e Desbastadores principiantes precisam de ser enquadrados por outros mais experientes, pelo que só é possível criar uma unidade de doutrina se houver continuidade no cargo e na formação. Os contratos de longa-duração devem ser adoptados para proporcionar esta consistência;
- Tem de haver acompanhamento permanente por parte dos docentes de EM aos principiantes, sejam eles docentes ou não, para que se mantenham motivados a frequentar os cursos de formação de formadores. As actividades equestres, teóricas ou práticas são ou garante desse espírito;
- O reduzido n.º de horas lectivas a cavalo deve ser colmatado com o aumento das actividades de EM no âmbito extracurricular;

- Face ao n.º de alunos da ESE, não existem MI suficientes para a concretização dos objectivos de Instrução. As MI da EPC, podem ser um importante reforço durante grande parte do ano lectivo;
- A gestão das MD deve ser submetida a um método de gestão criterioso e o mais racional possível, focando-se apenas nas capacidades e resultados dos conjuntos;
- O regime de acumulação de funções é fundamental para a optimização do Pessoal, no entanto, essas funções devem previstas, para que não seja comprometida a Instrução de EM nessa UEOE, pelo que existe a necessidade de melhoramento dos QOP das UEOE com efectivo cavalar (especialmente, o CMEFD e a EPC). Nesta lógica, em todas as UEOE com solípedes deve estar previsto um docente de Equitação;
- A idade avançada de metade dos desbastadores existentes e o reduzido n.º destes elementos, influenciam negativamente a qualidade e quantidade de cavalos saídos do desbaste;
- O modelo *on-job-training* revela-se inapropriado nos moldes actualmente vigentes. Devem-se encontrar novos processos de aprendizagem no trabalho ou retomar os cursos de TH, seguindo-se os referenciais de curso da ENE;
- A falta de meios de transporte condiciona a representação do Exército e o cumprimento de certos parâmetros da Instrução, assim, na impossibilidade de aquisição de transportes, deve-se estreitar as relações com a GNR no sentido de se assinarem protocolos que envolvam este apoio logístico, pelo menos à AM;
- A verba disponibilizada pelo CID é insuficiente para os custos de representação, nomeadamente, competições desportivas. Deve-se facilitar a participação nessas provas sem dispêndio para a fazenda nacional, onde os custos seriam divididos entre os cavaleiros e o Exército, consoante prévia regulamentação;
- Com a Contabilidade Analítica vão-se poder imputar custos directamente a cada secção e actividade no Exército. A EM, apesar de ter custos estimadamente baixos poderá ser comparada com outras actividades desportivas, consideravelmente menos dispendiosas. Ser um exemplo de gestão é uma mais-valia que é necessário garantir a favor da EM, que em conjunto com a validade da sua missão contrapõe essa possível comparação financeira;
- A compra de aparas e forragens à MM agrava a despesa da EM. O Exército deve comprar estes elementos directamente ao fornecedor o que se revela menos dispendioso;
- A deterioração de algumas instalações (em especial na ESE), a falta de RH e sua deficiente formação, a falta de solípedes e deficiente desbaste, são factos que determinam a consecução dos objectivos de EM. É necessário colmatar estes pontos através de DCCR consignadas, maior motivação dos RH, aumento do n.º de desbastadores e melhor distribuição das MI pelas UEOE;
- A redução do n.º de horas de Instrução em comunhão com a falta de MI (especialmente na ESE), geram dificuldade no recrutamento de Pessoal para os cursos de especialistas. É

- importante o máximo de horas extracurriculares de Equitação nos Estabelecimentos de Ensino e o acompanhamento dos possíveis alunos nas diferentes UEOE;
- Têm de se definir claramente os objectivos da EM (Instrução, desportivos, etc.), a todos os praticantes no Exército. Esta garantia vai permitir uma unidade que ultrapassa a de doutrina, constatando-se como linhas orientadores de um processo de gestão que integra todos os praticantes de EM.

Em suma, analisámos todo um processo complexo a que chamámos sistema de EM. Verificámos que, embora já bastante reduzidos os seus recursos, a sua optimização é possível, pelo que elaborámos um conjunto de propostas como contributo a uma prática que nos é tão querida. Com esta afirmação acabámos de solucionar a nossa questão de partida, *“É possível maximizar a gestão de recursos atinentes à Equitação Militar do Exército Português?”*, cuja resposta é afirmativa e as soluções acima conferem essa possibilidade.

7.2. Recomendações

De entre todos os aspectos levantados consideramos prementes dois assuntos relacionados com os RH, pelo que as nossas recomendações são direccionadas neste sentido. A conjuntura actual aponta para uma crescente diminuição destes meios, pelo que se torna urgente uma aposta na formação dos existentes. Só a formação pode colmatar as dificuldades quantitativas. Quando juntamos a este tema a EM, logo sobressaem os TH, a grande massa humana de apoio à Equitação. No ensejo de uma melhoria do sistema de EM, recomendamos a concretização de cursos de especialização destes recursos, melhorando qualitativamente o serviço e possibilitando uma melhor adaptação do sistema às dificuldades conjunturais esperadas.

Outro aspecto que podemos salientar é a limitação do tempo de contrato. Seria importante rever os contratos para os especialistas em EM, nomeadamente Desbastadores e Siderotécnicos, cuja formação exige um elevado intervalo temporal, que visivelmente supera o tempo de contrato actual destes militares. O resultado desta limitação é o não aproveitamento das capacidades do especialista, dada a sua gradual e lenta evolução.

7.3. Limitações da investigação

Em termos de limitações a esta investigação encontramos dois grandes obstáculos que, de certa forma, condicionaram o desenrolar do trabalho. Assim, o limite de páginas revela-se manifestamente exigente para a natureza do trabalho, condicionando tanto a análise documental como a dos IE e outros estudos efectuados. A segunda limitação prende-se com o tempo disponibilizado exclusivamente para a elaboração da investigação, que se revela exíguo face a todas as diligências necessárias³⁵⁴ para a realização de um trabalho desta envergadura académica.

³⁵⁴ Essencialmente Observações Directas e IE.

7.4. Desafios para futuras investigações

As nossas conclusões levantam, entre outras constatações, uma série de possíveis propostas potenciadoras da EM. Seria, nesta perspectiva, interessante desenvolvê-las, estabelecendo-se os procedimentos necessários à sua concretização. Assim, para futuras investigações podemos sugerir: um estudo sobre a aplicação das Escolas de Equitação de modelo semelhante às da GNR, no Exército; uma análise sobre a motivação dos especialistas de EM, onde se poderiam aferir, em concreto, as razões para as dificuldades em recrutamento; e, por último, uma investigação sobre a integração dos solípedes nos cursos de liderança ministrados pelo Exército.

BIBLIOGRAFIA

Livros:

- ALBARELLO, L. [et. al.] – *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*, Lisboa, Gradiva, 1997
- ALMEIDA, João Ferreira de e PINTO, José Madureira – *A investigação nas ciências sociais*, 5ª Edição, Lisboa, Editorial Presença, 1995
- AM – *Sessões de Contabilidade Pública*, policopiado, Lisboa, Academia Militar, 2010
- AMES, Fran e BAYLEY, Lesley – *The Big Book of Horses*, London, Greenwich Editions, 2004
- BALTAZAR, Maria da Saudade – *As Forças Armadas Portuguesas. Desafios numa Sociedade em Mudança*, Casal de Cambra, Caleidoscópio, 2005
- BARREIROS, Ilídio José Martins Sarmiento – *O Grupo de Intervenção, Protecção e Socorro da Guarda Nacional Republicana*, policopiado, Lisboa, Academia Militar, 2010
- BELL, J. - *Como realizar um projecto de investigação*, Lisboa, Gradiva, 1997
- BENTO, Fábio Micael Guerra – *As Implicações da Reestruturação da GNR no Restabelecimento e Manutenção da Ordem Pública*, policopiado, Lisboa, Academia Militar, 2010
- BETTENCOURT DA CÂMARA, João - *O Conceito de Processo de Produção de Conhecimentos nas Ciências Sociais*, Maputo, UEM, 1977
- BINDER, Sibylle e WOLF Gefion – *Equitação para Principiantes*, Litexta Editora, 1999
- BOURDIEU, Pierre; PASSERON, J.C. e CHAMBOREDON, J.C. - *Le métier de sociologue: préalables épistémologiques*, 2ª Edição, Paris, Mouton, 1973
- BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques e DE SCHOUTHEETE, Marc de – *Dynamique de la recherche en sciences sociales: les pôles de la pratique méthodologique*, Paris, PUF, 1975
- BURGESS, R. - *A pesquisa de terreno: uma introdução*, Oeiras, Celta Editora, 1997
- BURKE, Peter – *Sociologia e História*, 2ª Edição, Porto, Edições Afrontamento, 1980
- CALADO, Sílvia e FERREIRA, Sílvia – *Análise de documentos: método de recolha e análise de dados*, policopiado, Lisboa, Universidade de Lisboa, 2005
- CARMO, Cíntia Tavares – *Apostila Modelos de Gestão*, policopiado, Brasília, Ministério da Educação, [s. d.]
- CARMO, H. e FERREIRA, M. – *Metodologia da Investigação: Guia para a auto-aprendizagem*, Lisboa, Universidade Aberta, 1998

- CARVALHO, J. Eduardo – *Metodologias Científicas*, Lisboa, Universidade Lusíada, 2000
- CRUZ, Manuel Braga da – *Instituições políticas e processos sociais*, Lisboa, Bertrand, 1995
- ECO, Humberto e COSTA, Hamilton – *Como se faz uma Tese em Ciências Humanas*, 10ª Edição, Lisboa, Editorial Presença, 2003
- EDWARDS, Elwyn Hartley – *O Grande Livro do Cavalo*, Londres, Dorling Kindersley, 1994
- EPS – *Sessões de Tática e Logística. Tempo de Paz*, policopiado, Póvoa de Varzim, EPS, 2011
- FODDY, W. - *Como perguntar: teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*, Oeiras, Celta Editores, 1996
- GHIGLIONE, R. e MATALON, B. - *O inquérito: teoria e prática*, Oeiras, Celta Editores, 1997
- HILL, M. e HILL, A. - *Investigação por questionário*, Lisboa, Sílabo, 2000
- LISBOA, João [et. al.] – *Introdução à Gestão de Organizações*, 2.ª Edição, Barcelos, Vida Económica – Editorial SA, 2007
- QUIVY, Raimond e CAMPENHOUDT, Luc Van – *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 5ª Edição, Lisboa, Gradiva, 2008
- MATHIAS, Jorge – *Portugal e os seus cavalos*, Lisboa, Edições António Ramos, 1980
- MCBANE, Susan e DOUGLAS-COOPER, Helen – *Guia do Cavalo*, Lisboa, Editorial Estampa, 1997
- PEPLOW, Elizabeth – *Enciclopédia do Cavalo*, [s. l.], Litexa, 1998
- PINTO, Luís Fernando Sousa Teixeira – *As Unidades a Cavalo na Guerra Subversiva, A Actuação no TO do Leste de Angola*, policopiado, Lisboa, Academia Militar, 2010
- PINTO, Leopoldo Ferreira – *Criação do Exército Permanente em Portugal*, Cadernos de História Militar, n.º 7, Direcção do Serviço Histórico-Militar, Lisboa, 1989
- ROCHER, Guy – *Sociologia Geral. A Acção Social*, vol. 1, 6.ª Edição, Lisboa, Editorial Presença, 1999
- ROSADO, David Pascoal – *Pupilos do Exército: Uma Interpretação Sociológica*, Lisboa, Edição do Autor, 2008
- ROSADO, David Pascoal – *Sessões de Contabilidade e Gestão. Ano Lectivo 2010/2011*, policopiado, Lisboa, Academia Militar, 2010
- ROSADO, David Pascoal – *Instituto dos Pupilos do Exército 1911-2011*, Lisboa, Instituto dos Pupilos do Exército, 2010
- ROSADO, David Pascoal – *Sessões de Gestão Estratégica. Ano Lectivo 2010/2011*, policopiado, Lisboa, Academia Militar, 2011
- RITZER, George – *Teoria Sociológica Contemporânea*, Madrid, McGraw-Hill, 1993

- SARMENTO, Manuela – *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*, Universidade Lusíada Editora, Lisboa, 2008
- SILVA, Augusto Santos e PINTO, José Madureira – *Metodologia das ciências sociais*, 8ª Edição, Porto, Edições Afrontamento, 1997
- SOUSA, António de – *Introdução à Gestão. Uma Abordagem Sistémica*, Verbo, [s. l.], 1999
- TEIXEIRA, Sebastião – *Gestão Estratégica*, Escolar Editora, [s. l.], 2011
- DSEFE – *Manual de Equitação, Equitação Elementar, Complementar e Superior*, 2ª Edição, Lisboa, Estado-Maior do Exército, 1980

Legislação e Regulamentos:

- AM – *Normas para a Redacção de Trabalhos Escritos*, Academia Militar, Lisboa, [s. d.]
- Assembleia da República, Lei n.º 63/2007 de 6 de Novembro (Lei que aprova a orgânica da Guarda Nacional Republicana), Diário da República, 1ª Série, n.º 213, 8043-8051, 2007
- Assembleia da República, Decreto-Lei n.º 949/76, de 31 de Dezembro (Decreto-Lei que aprova a organização superior do Exército), Diário da República, 1ª Série, n.º 303, 1976
- Assembleia da República, Decreto-Lei n.º 176/77, de 3 de Maio (Decreto-Lei criação da DSEFE e da extinção da Chefia do Serviço de Educação Física), Diário da República, 1ª Série, n.º 102, 118-128, 1977
- Assembleia da República, Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de Julho (estabelece o Regime de Administração Financeira do Estado), Diário da República, 1ª Série, n.º 172, 3502-3509, 1992
- Assembleia da República, Decreto-Lei n.º 50/93 de 26 de Fevereiro (Decreto-Lei que aprova a Lei Orgânica do Exército), Diário da República, 1ª Série, n.º 48, 822-827, 1993
- Assembleia da República, Decreto-Lei n.º 61/2006 de 21 de Março (Decreto-Lei que aprova a Lei Orgânica do Exército), Diário da República, 1ª Série, n.º 57, 2044-2050, 2006
- Assembleia da República, Lei nº 5/2007 de 16 de Janeiro (Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto), Diário da República, 1º Série, n.º 11, 356-363, 2007
- Assembleia da República, Decreto-Lei n.º 48/2007, de 27 de Fevereiro (referente à extinção do Serviço Nacional Coudélico), Diário da República, 1ª Série, n.º 41, 1391-1397, 2007
- Assembleia da República, Decreto-Lei n.º 231/2009, de 15 de Setembro (aprova a orgânica do Exército), Diário da República, 1ª Série, n.º 179, 6423-6428, 2009

- Assembleia da República, Decreto Regulamentar n.º 74/2007, de 2 de Julho (referente a atribuições, competências e Estrutura dos OCAD), Diário da República, 1ª Série, n.º 125, 4166-4179, 2007
- Assembleia da República, Portaria n.º 1450/2008 de 16 de Dezembro (define a organização interna das unidades territoriais, especializadas, de representação e de intervenção e reserva), Diário da República, 1ª Série, n.º 242, 8845-8854, 2008
- Procuradoria da República, Estatutos da Escola Nacional de Equitação, 7 de Novembro de 2006 (disponível em <http://www.ene.pt/engine.php?cat=58&area=58>, no dia 21 de Junho de 2011, às 3h55m)
- Conferência de Rhodes, Carta Europeia do Desporto, 1992 (disponível em <http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/doc120.pdf>, no dia 21 de Junho de 2011, às 3h52m)
- Ministério da Defesa Nacional – *Regulamento Equestre Militar*, Direcção do Serviço de Educação Física do Exército, Estado Maior do Exército, Exército Português, 1985
- Ministério da Defesa Nacional – *Regulamento de Educação Física do Exército*, Repartição de Educação Física, Comando da Instrução e Doutrina, Exército Português, 2002
- Ministério da Defesa Nacional, Circular n.º 1/2009, de 6 de Abril (Dispositivo de Apoio Financeiro às UEOE), Direcção de Finanças, Comando da Logística, Exército Português, 2009
- Ministério da Defesa Nacional – *Relatório de Gestão de Conta*, Direcção de Finanças, Comando da Logística, Exército Português, 2009
- Ministério da Defesa Nacional, Directiva n.º 02/DFin/2010, de 30 de Março (Directiva para 2010 para a Direcção de Finanças), Direcção de Finanças, Comando da Logística, Exército Português, 2010
- Ministério da Defesa Nacional, QOP n.º 30.1.00, de 9 de Julho de 2007 (AM), Estado-Maior do Exército, Exército Português, 2006
- Ministério da Defesa Nacional, QOP n.º 33.0.00, de 27 de Março de 2007 (ESE), Estado-Maior do Exército, Exército Português, 2006
- Ministério da Defesa Nacional, QOP n.º 33.0.03, de 26 de Maio de 2006 (CMEFD), Estado-Maior do Exército, Exército Português, 2006
- Ministério da Defesa Nacional, QOP n.º 33.0.08, de 30 de Julho (EPC), Estado-Maior do Exército, Exército Português, 2006
- Ministério da Defesa Nacional, QOP n.º 07.05.11, de 14 de Fevereiro (CM), Estado-Maior o Exército, Exército Português, 2011

Ministério da Defesa Nacional, NEP 50.000.01, de 2 de Dezembro, Centro Militar de Educação Física e Desportos, Comando da Instrução e Doutrina, Exército Português, 2010

Ministério da Defesa Nacional, Informação n.º 01/CTER/2010, de 18 de Janeiro (Acta da 1ª reunião da CTER em 2010), 2010

Artigos e Publicações:

ALVES, Luís Lemos – “Regulamentação Equestre Militar” in AAVV – *Revista Centro Militar de Educação Física Equitação e Desportos*, n.º 9, Mafra, CMEFED, 1985

ALMEIDA, Peres de – “O Recrutamento Excepcional no Contexto do Novo Modelo do Serviço Militar. Implicações e Desafios” in AAVV – *Boletim*, n.º 54, Lisboa, IAEM, 2001

BORGES, Vieira – “Equitação na Academia Militar” in AAVV – *Jornal do Exército*, Lisboa, EME, 2002

L'EPERON – “O Centro Militar de Educação Física Equitação e Desportos” in AAVV – *Revista Centro Militar de Educação Física Equitação e Desportos*, n.º 9, Mafra, CMEFED, 1985

LOPES, João Craveiro – “Equitação no Exército” in AAVV – *Revista do Centro Militar de Educação Física Equitação e Desportos*, n.º 8, Mafra, CMEFED, 1985

Redacção da Revista – “A Equitação Militar. Uma Perspectiva para o futuro” in AAVV – *Revista da Cavalaria*, Suplemento, n.º 1, [s. l.], Associação Revista da Cavalaria, 2003

RIBEIRO, Portela – “Quo Vadis, Equitação no seio do Exército?” in AAVV – *Revista da Cavalaria*, n.º 6, [s. l.], Associação Revista da Cavalaria, 2005

Sites Consultados:

<http://www.military.ie/army/specialists/index.htm>, no dia 4 de Março de 2011, às 23h05m

<http://www.military.ie/careers/officer/equitation/index.htm>, no dia 4 de Março de 2011, às 23h30m

<http://www.horseandhound.co.uk/competitionnews/397/286535.html>, no dia 4 de Março de 2011, às 24h17m

http://www.aman.ensino.eb.br/index.php?option=com_content&task=view&id=52&Itemid=116, no dia 5 de Março de 2011, às 01h07m

<http://www.eseqex.ensino.eb.br/equitacao/>, no dia 5 de Março de 2011, às 02h00m

<http://www.1rcg.eb.mil.br/site.php>, no dia 5 de Março de 2011, às 03h10m

<http://www.2rcg.eb.mil.br/index.html>, no dia 5 de Março de 2011, às 02h54m

<http://www.osorio.org.br/index.html>, no dia 5 de Março de 2011, às 03h13m

- <http://www.usma.edu/uscc/dca/clubs.html>, no dia 8 de Março de 2011, às 01h20m
- <http://www.hood.army.mil/1stcavdiv/horseDet/Default.asp>, no dia 7 de Março de 2011, às 22h01m
- <http://www.irwin.army.mil/UnitsandTenants/11acr/rss/Pages/HorseDetachment.aspx>, no dia 8 de Março de 2011, às 03h30m
- www.exercito.pt/organiza%C3%A7%C3%A3o_unidades.mpeg890, no dia 18 de Março de 2011, às 3h00m
- <http://www.army.mil/info/organization/unitsandcommands/commandstructure/theoldguard/regiment/>, no dia 8 de Março de 2011, às 02h22m
- <http://www.gnr.pt>, no dia 21 de Março de 2011, às 16h26m
- http://www.olive-drab.com/od_army-horses-mules_afghanistan.php, no dia 21 de Março de 2011, às 23h23m
- <http://www.rcmp-grc.gc.ca/mr-ce/index-eng.htm>, no dia 22 de Março de 2011, às 15h43m
- http://www.bankofcanada.ca/en/banknotes/general/character/1969-79_50.html, no dia 22 de Março de 2011, às 15h24m
- http://www.polmil.sp.gov.br/abrirframes.asp?PAGINA=http://www.policiamilitar.sp.gov.br/unidades/rp_mont/index.html, no dia 22 de Março de 2011, às 16h41m
- http://www.met.police.uk/mountedbranch/activity_ride.htm, no dia 22 de Março de 2011, às 18h23m
- <http://www.met.police.uk/mountedbranch/index.htm>, no dia 22 de Março de 2011, às 17h45m
- http://www.esercito.difesa.it/root/organizzazzione/Scuole_di_formazione.asp, no dia 23 de Março de 2011, às 21h40m
- http://www.esercito.difesa.it/root/sport/sport_cemiequitazione.asp, no dia 23 de Março de 2011, às 22h03m
- <http://www.esercito.difesa.it/root/sport/EQUITAZIONE.asp>, no dia 23 de Março de 2011, às 22h20m
- <http://smallwarsjournal.com/blog/2009/07/the-horse-soldiers-of-afghanis/>, no dia 23 de Março de 2011, às 23h45m
- <http://www.apcl.org.pt/index.php/hipoterapia>, no dia 24 de Março de 2011, às 00h51m
- <http://www.cadrenoir.fr/accueil-ene>, no dia 24 de Março de 2011, às 14h24m
- <http://www.cadrenoir.fr/le-cadre-noir>, no dia 24 de Março de 2011, às 14h40m
- <http://www.defense.gouv.fr/terre/formation-entrainement/formation/specialisee/centre-sportif-d-equitacion-militaire>, no dia 24 de Março de 2011, às 19h31m
- <http://www.defense.gouv.fr/terre/formation-entrainement/formation/specialisee/formation-specialisee-dans-l-armee-de-terre>, no dia 24 de Março de 2011, às 19h02m

- <http://fep.pt/Federa%C3%A7%C3%A3o/Hist%C3%B3ria/tabid/91/Default.aspx>, no dia 25 de Março de 2011, às 15h10m
- <http://far.alterreal.pt/rne/index.htm#Formulários>, no dia 26 de Março de 2011, às 22h00m
- <http://www.fep.pt/Federa%C3%A7%C3%A3o/Objectivos/tabid/92/Default.aspx>, no dia 27 de Março de 2011, às 16h20m
- http://www.anje.pt/alentejo/guias/como_criar_um_centro_hipico.pdf, no dia 27 de Março de 2011, às 20h20m
- <http://www.ene.pt/engine.php?cat=52&area=52>, no dia 27 de Março de 2011, às 02h07m
- <http://www.dre.pt>, nos dias de 4 a 28 de Abril
- <http://10.105.0.55/publica/CmdInstrDoutr/Direc%c3%a7%c3%a3o%20Forma%c3%a7%c3%a3o/UEO/CMEFD/Historial/Paginas/default.aspx>, no dia 15 de Abril de 2011, às 16h28m
- <http://10.105.0.55/publica/ImdInstrDoutr/Direc%c3%a7%c3%a3o%20Forma%c3%a7%c3%a3o/UEO/CMEFD/Forma%c3%a7%c3%a3o/Hospital%20de%20sol%20c3%acipedes/Paginas/default.aspx>, no dia 15 de Abril de 2011, às 16h35m
- <http://10.105.0.55/Áreas%20Funcionais/Paginas/SIG%20%20Sistema%20Integrado%20de%20Gesto.aspx>, no dia 20 de Abril, às 09h10m
- <http://www.mdn.gov.pt/mdn/pt/mdn/Servi%C3%A7os+Centrais+de+Suporte/sg/>, no dia 20 de Abril, às 09h40m
- <http://www.academiamilitar.pt/treino-fisico-de-aplicacao-militar.html>, no dia 25 de Abril de 2011, às 14h40m

APÊNDICES

APÊNDICE A – COMPONENTES DA EQUITACÃO MILITAR NO EXÉRCITO

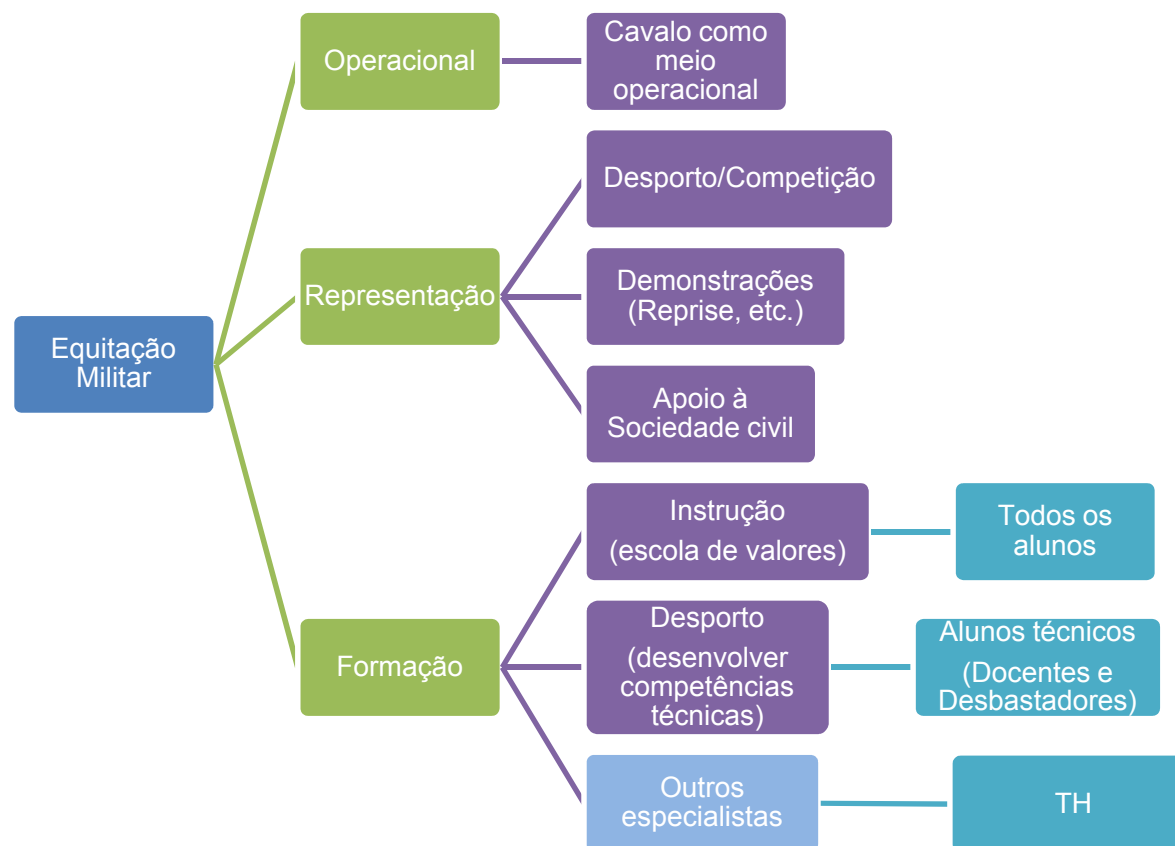
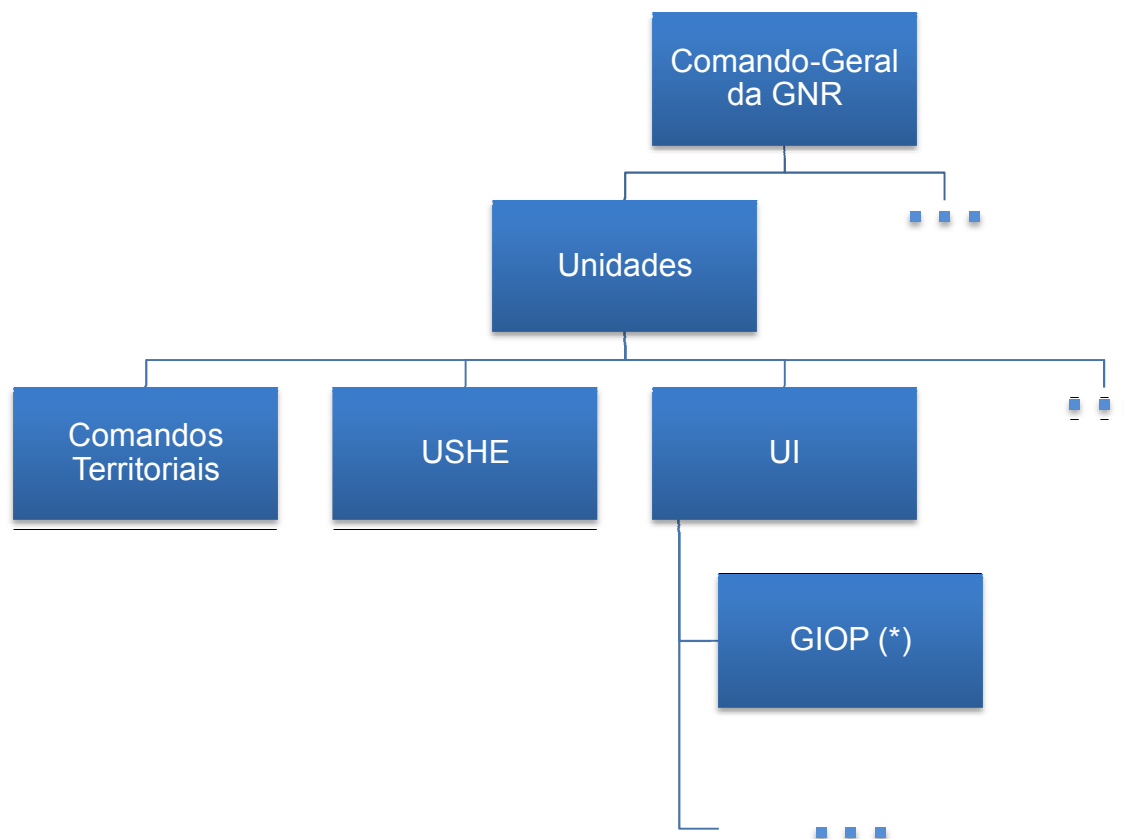


Ilustração 19 – Esquema das componentes da EM.³⁵⁵

De notar, que esta é apenas uma forma de arrumar as possibilidades da EM. Por outro lado, desejamos realçar que neste ponto de vista há uma grande interoperabilidade e interdependência entre todas as componentes, pelo que umas concorrem para as outras.

³⁵⁵ Fonte: elaboração própria.

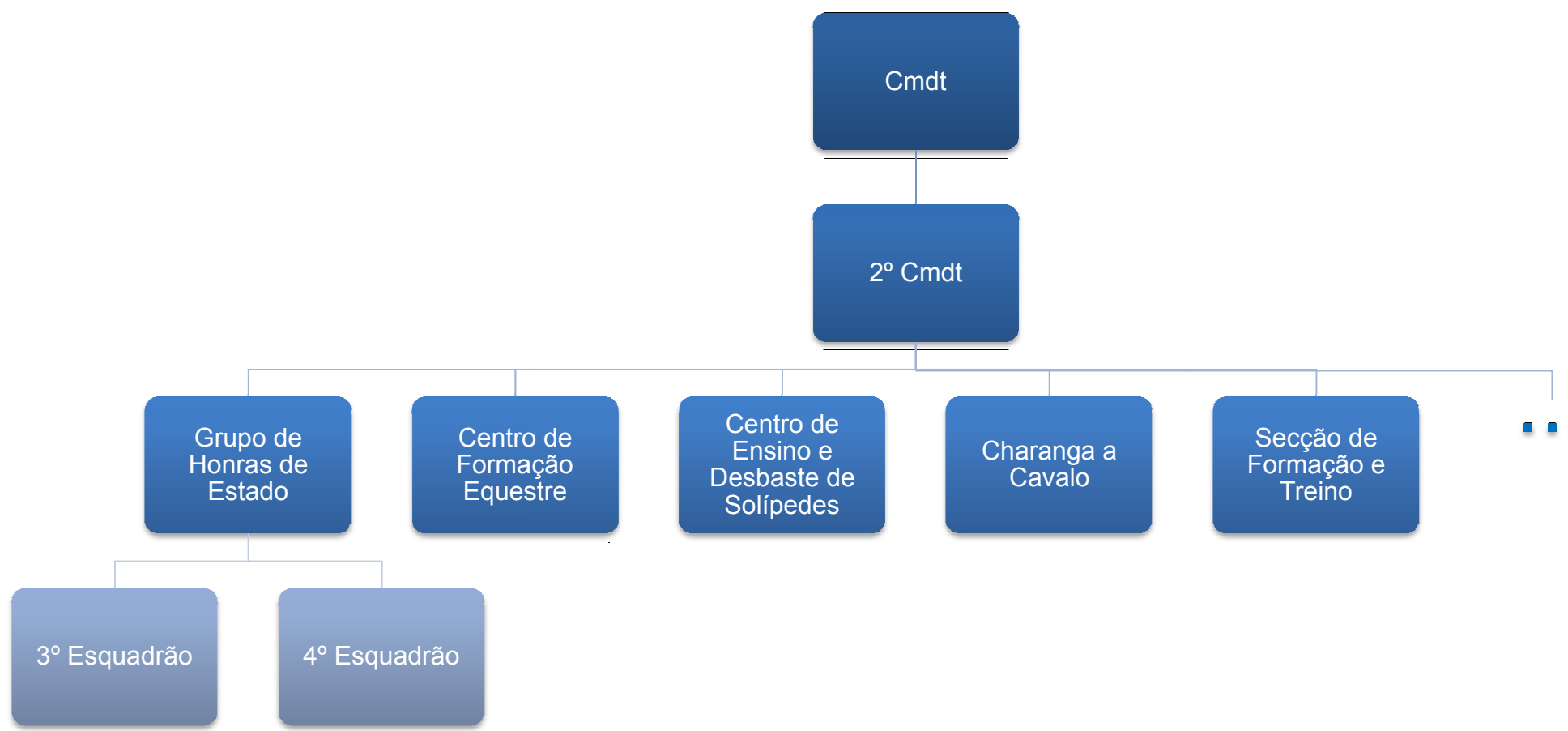
APÊNDICE B – DISPOSITIVO A CAVALO DA GNR

Ilustração 20 – Organograma com dispositivo a cavalo da GNR.³⁵⁶

(*) Quando reforçada com um Esquadrão RMOP da USHE que fica sob o controlo operacional do Cmdt do GIOP. Cfr. Observação Directa com o Sr. TCor GNR Cav Costa Santos, realizada na USHE, no dia 11 de Maio de 2011, às 14h05m.

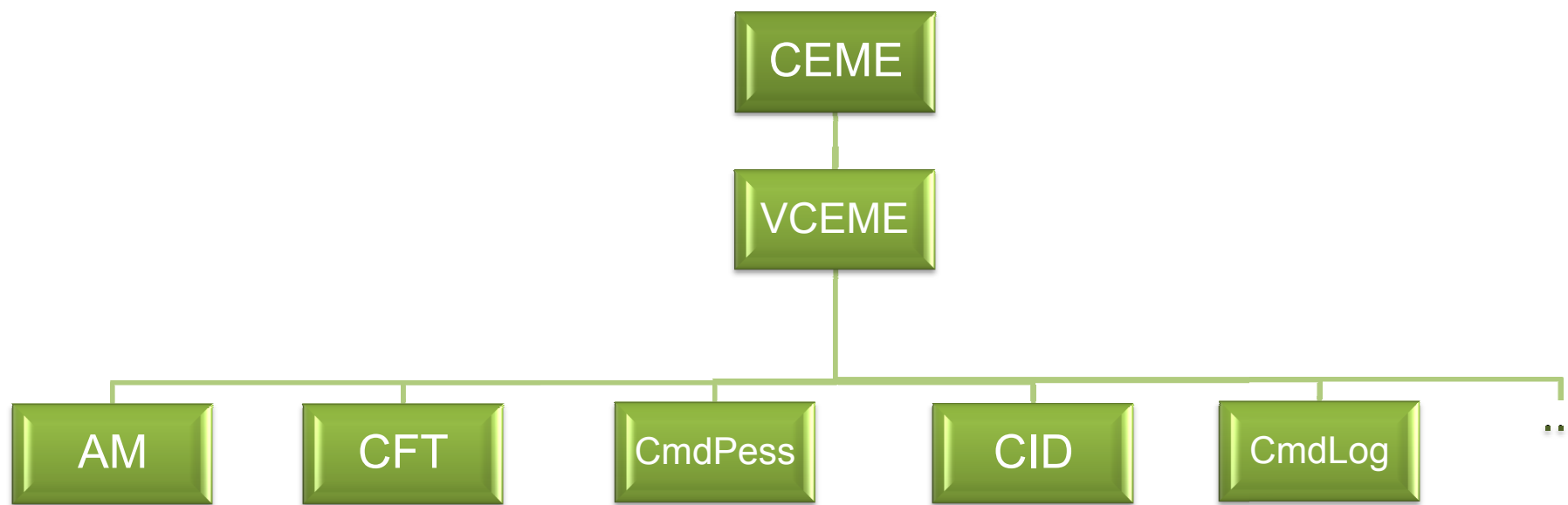
³⁵⁶ Fonte: adaptado de www.gnr.pt/organi_98_8746.peg, no dia 21 de Março de 2011, às 16h26m.

APÊNDICE C – ORGANIGRAMA REPRESENTATIVO DA USHE

Ilustração 21 – Excerto do organigrama da USHE.³⁵⁷

³⁵⁷ Fonte: adaptado de www.gnr.pt/organi_958_8709.peg3, no dia 21 de Março de 2011, às 16h26m.

APÊNDICE D – ORGANIGRAMA REPRESENTATIVO DO EXÉRCITO

Ilustração 22 – Excerto do organograma do Exército.³⁵⁸

³⁵⁸ Fonte: adaptado de www.exercito.pt/organizacao_unidades.mpeg890, no dia 18 de Março de 2011, às 3h00m.

APÊNDICE E – ORGANIGRAMA REPRESENTATIVO DO EXÉRCITO EM 1985

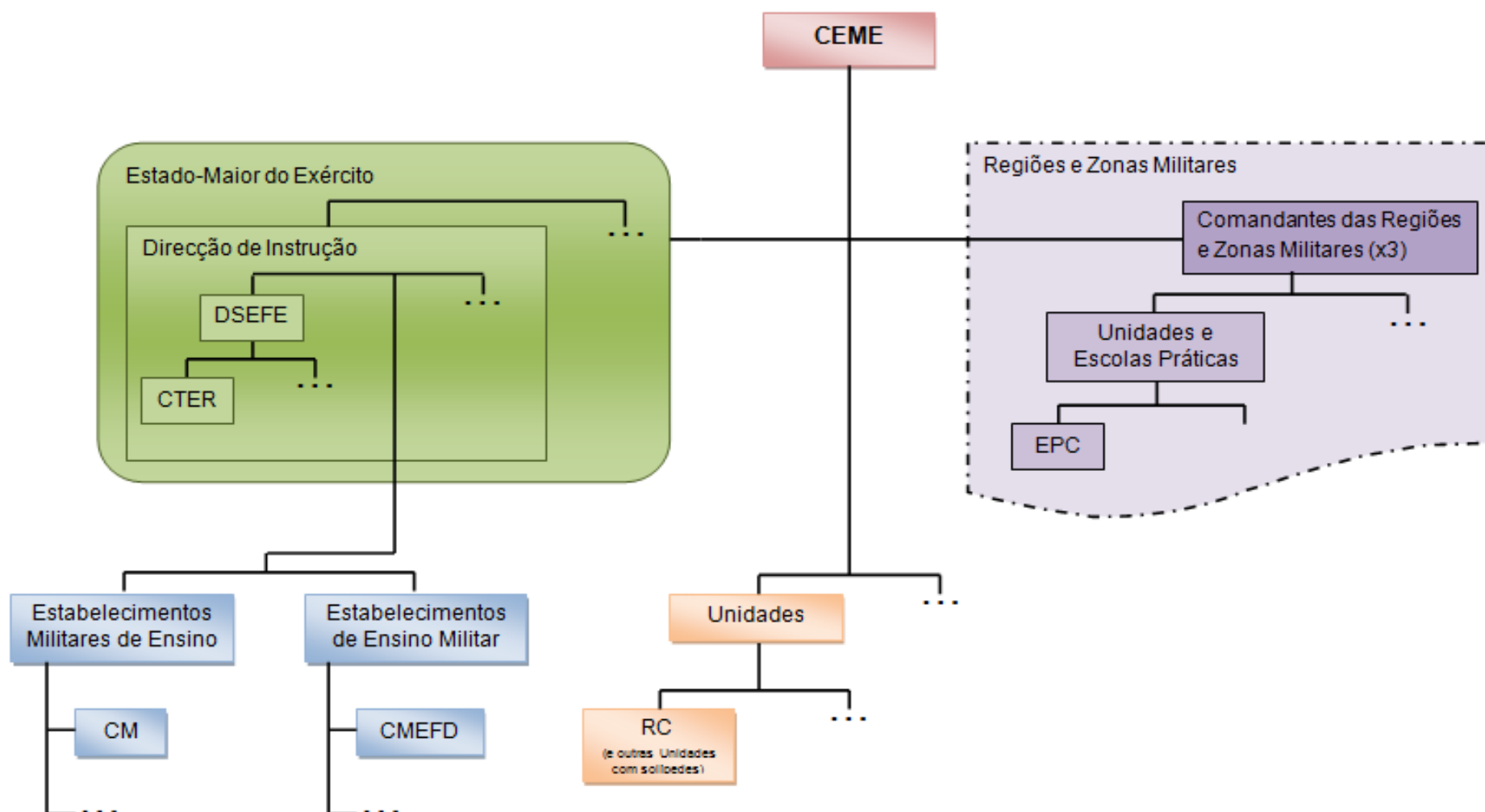


Ilustração 23 – Excerto do organograma do Exército em 1985.³⁵⁹

³⁵⁹ Fonte: adaptado de Decreto-Lei n.º 949/76 de 31 de Dezembro.

APÊNDICE F – QUANTITATIVOS, IDEAIS E EXISTENTES, DOS DOCENTES DE EQUITACÃO E QOP

No quadro seguinte encontramos os quantitativos de docentes de Equitação Ideais, previstos no relatório de 2003, os previstos em QOP e os existentes actualmente.

	Ideal				QOP actuais				Existentes			
UEOE	Mestres	Instrutores	Monitores	Total parcial	Mestres	Instrutores	Monitores	Total parcial	Mestres	Instrutores	Monitores	Total parcial
CMEFD	3	3	3	9	3	0	0	3	(1) ³⁶⁰	4	3	8
AM	0	2	2	4	1	1	1	3	2	(0) ³⁶¹	1	3
EPC ³⁶²	1	2	2	5	0/1	0/1	0/1	1	0	2	2	4
ESE	0	1	1	2	0	1	0	1	0	0	3	3
CM ³⁶³	0	1	2	3	1	1	1	3	0	(1 + 1) ³⁶⁴	1	3
Totais	4	9	10	23	5 / 6	3 / 4	2 / 3	11	3	8	10	21

Ilustração 24 – Quadro com quantitativos ideais, em QOP, e existentes dos docentes de Equitação.³⁶⁵

³⁶⁰ Na realidade vemos a existência de três Mestres no CMEFD. No entanto, apenas um é Mestre Militar (isto é, com o CAIEq) sendo os outros dois formados pela ENE (cfr. Observação Directa com o Sr. Maj Cav Mataloto, realizada no CMEFD, no dia 17 de Maio de 2011, às 16h10m). Assim, considerámos os segundos como Instrutores Militares.

³⁶¹ Na realidade existe um Instrutor mas este elemento é da GNR, pelo que não o considerámos no total existente.

³⁶² No que diz respeito aos QOP da EPC, não vence docentes de Equitação. Do mesmo modo, não especifica qual o grau técnico do Comandante (1Sarg ou 2Sarg Cav) da Secção de Equitação. Ver QOP 33.0.08 de 30 de Julho de 2006.

³⁶³ Os quantitativos ideais do CM foram obtidos a partir do documento base do relatório de 2003. Ver Anexo M, contendo o excerto referido.

³⁶⁴ Um destes Instrutores é o Médico Veterinário dos Estabelecimentos de Militares Ensino, como foi formado no Exército considerámo-lo no total existente.

³⁶⁵ Fonte: adaptado de Redacção da Revista – “A Equitação... op. cit.”, p. 75, com dados obtidos por Observação Directa nas diversas UEOE visitadas. Note-se que assumimos todos os docentes colocados nas UEOE independentemente do cargo que ocupem.

APÊNDICE G – FLUXOGRAMA FEP, ENE E CENTROS HÍPICOS

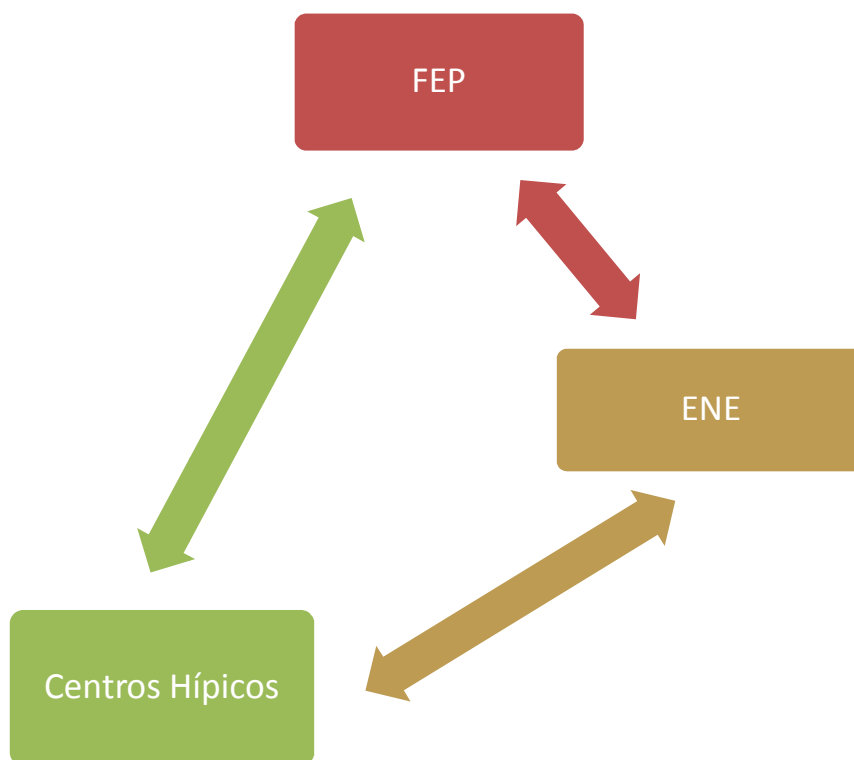


Ilustração 25 – Fluxograma FEP, ENE e Centros Hípicos.³⁶⁶

Seguindo a lógica enunciada, podemos classificar estes três elementos em diferentes níveis, como demonstra a ilustração seguinte:

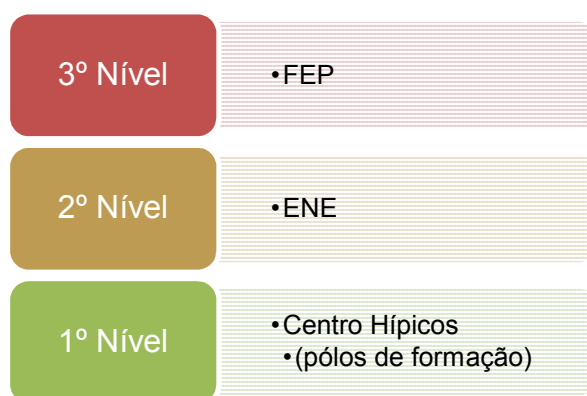


Ilustração 26 – Esquema coma relação por níveis entre FEP, ENE e Centros Hípicos.³⁶⁷

³⁶⁶ Fonte: elaboração própria.

³⁶⁷ Fonte: elaboração própria.

APÊNDICE H – GESTÃO ESTRATÉGICA COMO PROCESSO SEQUENCIAL E CICLICO

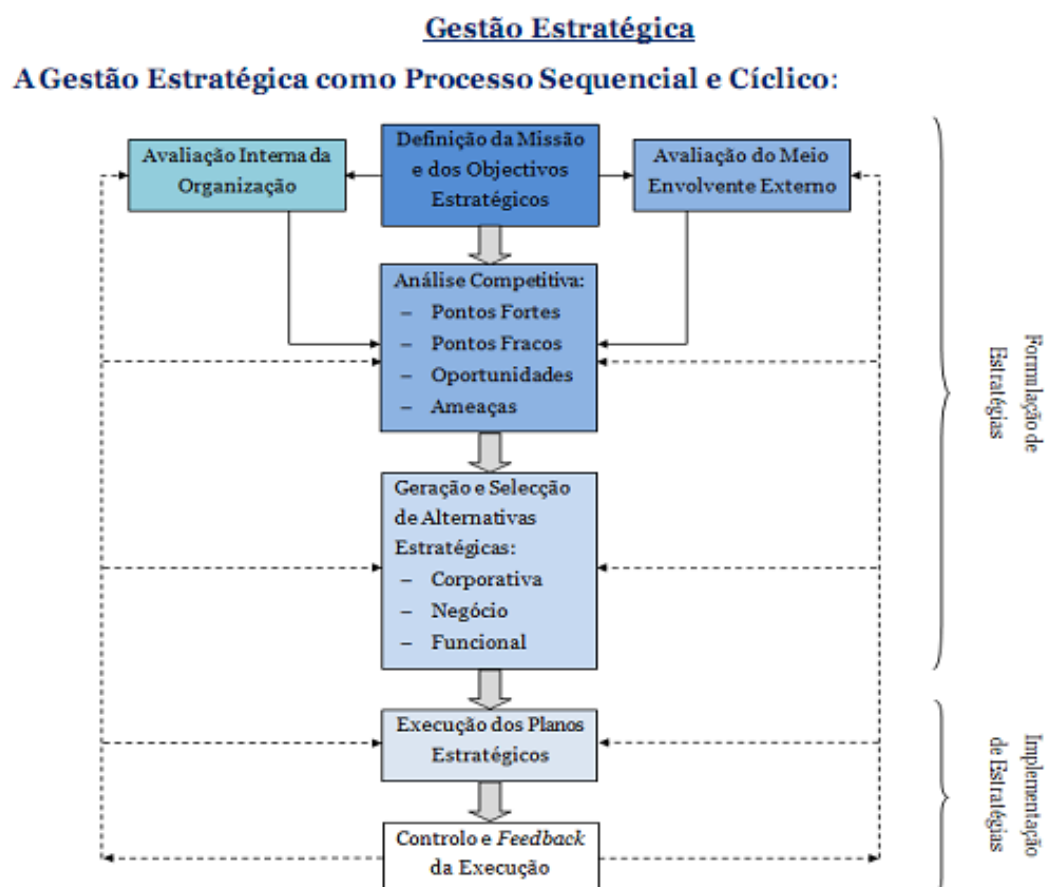


Ilustração 27 – Esquema do processo de Gestão Estratégica.³⁶⁸

A formulação da estratégia envolve uma série de acontecimentos nos quais se incluem as análises interna e externa à organização, sendo que a integração dos resultados destas análises contribuem directamente para a concepção e selecção de alternativas estratégicas necessárias à prossecução dos objectivos e missão da organização. Destes procedimentos resulta o plano estratégico a ser seguido pelos colaboradores. Através de *feedback* é possível o controlo da execução deste plano, permitindo uma permanente avaliação e actualização dos processos em face dos meios interno e externo, sempre numa lógica de eficiência (na utilização dos recursos) e eficácia (na consecução dos objectivos).

³⁶⁸ Fonte: ROSADO, David Pascoal – *Sessões de Gestão Estratégica. Ano Lectivo 2010/2011*, policopiado, Lisboa, Academia Militar, 2011, Diapositivo 6.

APÊNDICE I – ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS INQUÉRITOS POR ENTREVISTA FEITOS AOS RESPONSÁVEIS PELA EQUITACÃO MILITAR

Seguidamente, encontramos as seis questões³⁶⁹ que compõem o IE, acompanhadas da respectiva análise de conteúdo, da Ilustração 23 à 30.³⁷⁰

Ilustração 28 – Quadro com análise de conteúdo da pergunta 1.1.

Pergunta 1.1. A título interno e no que diz respeito aos sistemas de gestão das actividades equestres no Exército Português, quais são os pontos fracos que podem ser acometidos ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?		
Interlocutores	Expressões-Chave	Ideias Centrais
Maj Carvalho (AM)	<i>“A Equitação Militar não é prioridade para o Exército (...) limitação dos objectivos da Equitação Militar”; “a CTER tem um papel redutor e limitado”; “não existe planeamento das actividades a longo prazo”; “perderam (...) Mestre de Equitação o que origina um desacompanhamento dos militares (...) quando são colocados nas Unidades”; “enfermeiros veterinários, é necessário fazer algumas actualizações”; “aspecto siderotécnico (...) há pouco pessoal, (...) porque nós não os conseguimos aliciar, (...) são poucos cursos, dão uma experiência curta e (...) não existe o essencial acompanhamento ao principiante”; “o esquema do on-job-training fez com que (...) falta-lhes conhecimentos, (...) desconstracção com os cavalos, vontade e gosto por o que estão a fazer, o que culmina em Tratadores muito fracos”; “o tempo de contrato é um factor limitador”; “existem pouquíssimos desbastadores (...) com idade média de 50 anos (...) os cavalos saem menos bem de Mafra”; “dificuldades logísticas e físicas (...) ao contrário de Mafra em outras Unidades não há condições para o trabalho de um cavalo novo. (...) As dificuldades físicas mais as dificuldades do cavaleiro (...) mais a falta de apoio (...) aparece a insatisfação do cavaleiro”; “os cavalos ao saírem pior do desbaste vão influenciar negativamente a Instrução”; “dificuldades em termos de transportes. (...) é uma dificuldade à competição, (...) é importantíssima para os Cadetes porque há sempre objectivos de Instrução que passam por concretizar determinadas provas. (...) há uma vantagem inequívoca em os Cadetes poderem respirar o ar dos regimentos”; “os Comandantes (...) estão pouco abertos à manutenção de cavalos a penso”; “o actual sistema favorece a Manutenção Militar. (...) Em termos de preço de ração, há preços mais competitivos lá fora”; “em termos competitivos só deve haver alguns a praticar porque com a abertura actual (...) há pouca exigência, e isso vai contribuir para o declínio da actividade desportiva”; “Os cavalos estão espalhados (...) não são devidamente avaliadas as suas capacidades sendo distribuídos um pouco à sorte”; “neste momento nós não sabemos para onde vamos, (...) não se sabe o que é o futuro não podemos trabalhar para ele”.</i>	Limitação dos objectivos da EM; CTER tem papel redutor e limitado; Desacompanhamento dos especialistas nas UEQE; Deficiente formação (TH e Siderotécnicos); Falta de especialização (TH); Tempo de Contrato é limitador; Média de idades elevada dos especialistas civis; Fraco Ensino (desbaste) dos cavalos; Pior qualidade de Instrução (pior desbaste); Deficiente apoio de transportes; Cmds renitentes à aceitação de cavalos civis a penso nas UEQE; Desperdício de dinheiro com a compra de ração; Declínio da vertente desportiva, derivada da abertura em massa da competição a todos os militares; Má gestão das Montadas; Falta de gestão estratégica.
Maj Mataloto (CMEFD)	<i>“CTER não ter um papel decisivo e determinante na nomeação dos especialistas formadores”; “Exército não aproveitar a formação que deu aos especialistas (...) quando são colocados nas Unidade, no caso dos QP (...) e devido ao tempo de contrato”; “os cavalos estarem carregados nos GRW (...) veio burocratizar mais os movimentos dos cavalos”; “falta de Desbastadores (...) pode ser comprometido todo um sistema”; “Tratador deveria ser alvo de curso específico”; “falta de correeiro (...) o desgaste dos materiais vai ser superior”; “Siderotécnicos. Tiram o curso (...) depois rescindem contrato. Não há retorno!”, “ESE manifestou (...) preocupação com o número de cavalos, são poucos e o tempo de Instrução não é suficiente”.</i>	CTER tem um papel redutor e limitado; Falta de aproveitamento da formação dada aos docentes de EM; Falta de aproveitamento da formação dada aos especialistas RV/RC (tempo de contrato e facilidade de rescisão); Burocratização do processo de movimentação de solípedes; Deficiente especialização

³⁶⁹ Sendo que as perguntas um e dois se subdividem em duas cada uma, o que resulta num total de quatro perguntas.

³⁷⁰ As Ilustrações presentes neste Apêndice são todas de elaboração própria.

Pergunta 1.1. A título interno e no que diz respeito aos sistemas de gestão das actividades equestres no Exército Português, quais são os pontos fracos que podem ser acometidos ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?		
Interlocutores	Expressões-Chave	Ideias Centrais
		(TH); Falta de Especialistas (TH, Desbastadores, Siderotécnicos e Correeiros); Deficientes condições para a Instrução na ESE (número de cavalos e horas de Instrução).
Maj Marques (CM)	<i>“Seis Tratadores para trinta cavalos é mais que bom (...) mas também lhes falta vontade e orgulho nos cavalos que tratam”; “sinto dificuldade quando preciso de ceder homens para qualquer actividade”; “o facto de não haver especialidade de Tratador Hipo”; “a não existência de Ferrador em permanência no Colégio”; “falta de cavalos com qualidade, que permitam uma melhor Instrução aos alunos”.</i>	Número de TH no limite; Deficiente formação de TH; Falta de Siderotécnico no CM; Pouca qualidade das Montadas de Instrução.
Cap Caldeira (EPC)	<i>“Não há estratégia definida para a Equitação Militar, neste momento”; “como há poucos Desbastadores o desbaste é feito mais ou menos (...) o CMEFD não tem recursos suficientes para despachar os cavalos no ano em que deviam”; “também há falta de Tratadores”; “falta de Ferradores e não têm experiência suficiente quando saem do curso (...) não tem ninguém que o acompanhe na EPC”; “a gestão equina não tem sido muito criteriosa (...) temos os muito velhos e os muito jovens (...) o resultado disto é que não temos cavalos experientes para meter cavaleiros inexperientes”; “falta de formação (...) o método on-job-training não trás vantagens para a especialidade de Tratador”; “falta de meios de transporte (...) vai por em causa (...) a representação pública”; “não acompanhámos a mudança que ocorreu no meio civil no que diz respeito aos níveis de formação e prática de competição”; “há cavalos que estão distribuídos a pessoas que não os exploram da melhor forma (...) principalmente poldros a serem mal distribuídos”.</i>	Falta de visão estratégica; Falta de Desbastadores; Deficiente ensino de Solípedes (desbaste); Falta de TH; Falta de Siderotécnicos; Falta de acompanhamento aos Siderotécnicos; Má gestão equina (origina pior nível de Instrução); Deficiente formação de TH; Falta de meios de transporte; Estagnação de conhecimentos nas áreas de formação de especialistas e prática desportiva; Má gestão de Montadas.
SCh Félix (ESE)	<i>“Falta de formação específica para a área de Tratador Hipo (...) falta de enquadramento dos Tratadores”; “falta de exclusividade nas funções na área de Equitação”; “falta de Montadas e má gestão de Montadas”.</i>	Deficiente formação de TH; Falta de acompanhamento aos TH; Falta exclusividade nas funções na área de Equitação; Falta de Montadas; Má gestão de Montadas.

Ilustração 29 – Quadro com análise de conteúdo da pergunta 1.2.

Pergunta 1.2. A título interno e no que diz respeito aos sistemas de gestão das actividades equestres no Exército Português, quais são os pontos fortes que podem ser acometidos ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?		
Interlocutores	Expressões-Chave	Ideias Centrais
Maj Carvalho (AM)	<i>“É uma actividade que necessita de pouco investimento, face a outras actividades no Exército”; “custos serem pequenos”; “acredito que os cavalos dão lucro ao Exército”; “Instrução é uma ferramenta essencial para testar os Cadetes e dar-lhes capacidades”; “a ligação à Instituição é cada vez menor (...) é necessária para reforçar o espírito de corpo”; “é importante que nas Unidades existam alguns cavalos para poder criar o gosto pelos cavalos”; “levar praças a competir na SEM é um óptimo factor para aumentar o espírito e motivação do pessoal que já é militar e motivar os que pretendem ingressar”; “um aspecto que, também, podemos valorizar é a Coudelaria Militar”.</i>	EM necessita de menos investimento que outras actividades; EM tem custos mais baixos que outras actividades; EM traz lucro para o Exército; EM é essencial na formação dos militares; EM reforça o espírito de

Pergunta 1.2. A título interno e no que diz respeito aos sistemas de gestão das actividades equestres no Exército Português, quais são os pontos fortes que podem ser acometidos ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?		
Interlocutores	Expressões-Chave	Ideias Centrais
Maj Mataloto (CMEFD)		corpo e liga o Pessoal à Instituição; Existência de cavalos em todas as Unidades; Participação em competições desportivas por todas as classes; Coudelaria Militar.
	<i>“Sistema de formação que se mantém fiel à origem (...) know-how que é passado entre gerações”; “união gerada em torno do cavalo (...) estava a montar estiveram a ajudar-me formadores que estão na reserva (...) estas pessoas revelam-se essenciais”; “a utilização da EM enquanto fonte de formação dos quadros”.</i>	Continuidade do modelo de formação ao longo do tempo; Aproveitar a experiência das gerações mais antigas como fonte de conhecimento; EM é essencial na formação dos militares.
Maj Marques (CM)	<i>“Temos uma doutrina estruturada e aprovada até contradição”; “assistência veterinária bem conseguida”; “cavalos suficientes, em quantidade”; “transporte suficiente para a nossa sustentação”; “continuam a haver muitos Oficiais e Sargentos com vontade me que isto não morra”.</i>	Continuidade do modelo de formação ao longo do tempo; Boa assistência veterinária; Quantidade de solípedes suficiente; Transporte suficiente (para o CM); Coesão gerada em torno dos cavalos.
Cap Caldeira (EPC)	<i>“Coesão gerada em torno dos cavalos e vontade das chefias em que isto não acabe”; “Montadas de Desporto estarem carregadas no CMEFD”; “instrução dos quadros, essencialmente, no que toca à formação de formadores”; “já temos um bom número de solípedes”.</i>	Coesão gerada em torno dos cavalos; MD carregadas no CMEFD; Qualidade da formação de docentes; Quantidade de solípedes.
SCh Félix (ESE)	<i>“Criação de cavalos só para uso nas fileiras (...) e rentabilização dos espaços e estruturas”.</i>	Coudelaria Militar; Rentabilização das infra-estruturas.

Ilustração 30 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 2.1.

Pergunta 2.1. A título externo e relativamente aos sistemas de gestão de actividades equestres no Exército Português, quais são as vulnerabilidades que podem ser acometidas ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?		
Interlocutores	Expressões-Chave	Ideias Centrais
Maj Carvalho (AM)	<i>“As pessoas no âmbito civil têm uma visão distorcida de quais são os nossos objectivos, considerando que estamos exclusivamente virados para a competição (...) a nossa vocação é a Instrução, os resultados obtidos em termos competitivos são uma consequência natural e não um objectivo principal (...) é natural que não apareçam resultados”; “a Equitação não é prioridade para o Exército”; “há pouco pessoal, (...) não os conseguimos aliciar”.</i>	Desconhecimento dos civis sobre os objectivos da EM; EM não é prioridade para o Exército; Dificuldade no recrutamento de especialistas (face a outras áreas no Exército).
Maj Mataloto (CMEFD)	<i>“Os resultados competitivos diminuíram (...) a qualidade dos cavalos é menor”; “dependermos do mercado civil para arranjar o material danificado”; “estamos a asfixiar o efectivo de Sargentos que poderíamos recrutar para a Equitação (...) isto acontece também na AM, são poucas horas de Instrução”; “a falta de Siderotécnicos (...) na medida em que os Ferradores do CMEFD têm de ir dar apoio a outras UEQE, ficando o CMEFD sem Ferradores”.</i>	Menor qualidade dos cavalos (menor nível competitivo); Redução das horas de Equitação; Asfixia do efectivo de docentes; Falta de Siderotécnicos.

Pergunta 2.1. A título externo e relativamente aos sistemas de gestão de actividades equestres no Exército Português, quais são as vulnerabilidades que podem ser acometidas ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?

Interlocutores	Expressões-Chave	Ideias Centrais
Maj Marques (CM)	<i>“Dependência de Mafra no que toca a Siderotécnicos”; “não temos mais nenhuma ameaça (...) não damos aulas a civis, não estamos em concorrência com eles”.</i>	Falta de Siderotécnicos.
Cap Caldeira (EPC)	<i>“a nível da gestão equina (...) sem seguir uma política bem definida, que envolva selecção de pares (...) não temos um ganhanho e uma série de éguas para produzir cavalos de Instrução e uma ganhanho e uma série de éguas para produzirem cavalos de representação”.</i>	Má gestão Equina.
SCh Félix (ESE)	<i>“Falta de formação a todos os níveis (...) falta de Montadas de qualidade (...) falta de ensino de Montadas para as diversas modalidades”.</i>	Má formação; Falta de Montadas de qualidade; Deficiente ensino das Montadas.

Ilustração 31 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 2.2.

Pergunta 2.2. A título externo e relativamente aos sistemas de gestão de actividades equestres no Exército Português, quais são as potencialidades que podem ser acometidas ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?

Interlocutores	Expressões-Chave	Ideias Centrais
Maj Carvalho (AM)	<i>“As pessoas estão disponíveis e curiosas para (...) conhecer a nossa casa e a nossa doutrina (...) factor importante para a abertura e aproximação do meio militar ao mundo civil”; “na GNR, existe uma escola de Equitação (...) seria uma boa ideia (...) para a aproximação da comunidade civil”; “uma forma de os aliciar era transmitir aos Tratadores e futuros Ferradores que lá fora existe mercado de trabalho que os sustenta”; “desbastadores com média de idade de 50 anos (...) seriam óptimos para passar os conhecimentos aos mais novos”; “ainda temos Oficiais, hoje na reserva, com vontade de ajudar e ter um papel activo nisto (...) temos vivos umas das maiores referências da Equitação Militar e Civil (...) para imputar o know-how”; “uma das maneiras de fazer algum dinheiro era (...) com a venda de cavalos”.</i>	Curiosidade dos civis perante a EM; Modelo da GNR de Escola de Equitação (aceita civis); Promover as equivalências profissionais dos especialistas; Aproveitar a experiência das gerações mais antigas como fonte de conhecimento; Vender cavalos para rentabilizar a produção cavalar.
Maj Mataloto (CMEFD)	<i>“contratos de longa duração para os especialistas (...) podíamos formar TH, Desbastadores e Ferradores, sabendo que os íamos aproveitar”; “deixar os militares escolher a carreira, no final da AM e ESE”; “impedir saída de especialistas antes de haver retorno”.</i>	Contratos de longa duração para especialistas; Especialização da carreira dos militares do QP; Medidas legais de controlo da saída dos especialistas.
Maj Marques (CM)	<i>“Poderíamos adoptar o esquema das escolinhas da GNR. (...) o que nos aproximaria da sociedade civil (...) e rentabilizaria as infra-estruturas”; “voltar a haver o curso de Tratador Hipo”; “apostar nos cavalos de desporto. Um cavalo de desporto, com alguma idade, quando já não puder fazer competição, serve para a Instrução”.</i>	Modelo da GNR de Escola de Equitação (aceita civis); Rentabilizar as infra-estruturas; Retomar o curso de TH; Apostar nos cavalos de desporto (com vista a obter melhor qualidade de meios de instrução).
Cap Caldeira (EPC)	<i>“Até aqui tentávamos (...) suprimir a falta de recursos equinos. (...) Devemos agora apontar para a qualidade (...) é só definir uma estratégia e remarmos todos no mesmo sentido”; “CTER devia ter opinião na colocação dos docentes na Unidades”; “devíamos acreditar os nossos quadros de profissionais na ENE e FEP”; “promover a utilização de Lusitanos na Reprise, com base nos protocolos”; “promover estágios e junção de cavaleiros”; “tornar rentável a Coudelaria Militar”.</i>	Melhorar qualidade dos solípedes; Potenciar o papel da CTER; Acreditar os quadros de especialistas junto das autoridades competentes. Rentabilizar a Coudelaria Militar; Potenciar os protocolos existentes; Promover estágios para os cavaleiros das actividades

Pergunta 2.2. A título externo e relativamente aos sistemas de gestão de actividades equestres no Exército Português, quais são as potencialidades que podem ser acometidas ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?

Interlocutores	Expressões-Chave	Ideias Centrais
		de representação.
SCh Félix (ESE)	<i>“Nenhumas, sem formação e sem cavalos não há Equitação”.</i>	Não existem.

Ilustração 32 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 3.

Pergunta 3. Conhece exemplos de processos de gestão de Equitação Militar noutros Exércitos, que pudessem ser estudados para possível adopção pelo Exército Português?

Interlocutores	Expressões-Chave	Ideias Centrais
Maj Carvalho (AM)	<i>“Conheço alguns exemplos e seria, com certeza, importante estudá-los”; “seguimos o modelo francês (...) que se tem mantido durante mais tempo e resistido e adaptando-se às mudanças (...) em França adaptou-se (...) em Portugal infelizmente não foi, e os resultados estão à vista, tanto para o Exército como para a ENE”; “o modelo espanhol não resultou”; “o modelo italiano e o modelo irlandês (...) à semelhança do espanhol (...) não servem para nós porque obriga a um grande investimento a nível desportivo e os resultados são limitados a dois ou três cavaleiros”.</i>	Modelo francês como bom exemplo; Modelos irlandês e italiano, como bons modelos desportivos; Modelo espanhol, como mau exemplo; Qualquer modelo exige grande investimento monetário e desportivo.
Maj Mataloto (CMEFD)	<i>“Regimento de Polícia Militar no Brasil (...) é um sistema muito idêntico ao nosso”.</i>	Modelo da PM brasileira como bom exemplo.
Maj Marques (CM)	<i>“Não conheço”.</i>	---
Cap Caldeira (EPC)	<i>“Não há nenhum país no mundo como o nosso. (...) Holanda, França, Alemanha, Espanha, (...) a componente de representação é levada muito mais a sério”.</i>	Outros modelos não são aplicáveis em Portugal.
SCh Félix (ESE)	<i>“Na Suíça, o Estado criou um departamento civil e militar, com uma criação cavalgar só para o Exército, um Serviço Veterinário Militar para supervisionar e acompanhar essa criação e o recurso a civis para o desbaste, ensino e instrução de Equitação”</i>	Modelo suíço, como bom exemplo.

Ilustração 33 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 4.

Pergunta 4. No âmbito civil, de nível nacional e internacional, considera existirem lições aprendidas que possam constituir-se como mais-valias para a optimização de recursos na Equitação Militar em Portugal?

Interlocutores	Expressões-Chave	Ideias Centrais
Maj Carvalho (AM)	<i>“É importantíssimo mas não tem acontecido (...) devia-se fazer uma espécie de fórum em que se pudessem reunir os antigos cavaleiros com responsabilidades na Equitação e os actuais (...) com o objectivo de encontrar um rumo”.</i>	Aproveitar a experiência das gerações mais antigas como fonte de conhecimento.
Maj Mataloto (CMEFD)	<i>“Existe e estão a ser vertidas. Um exemplo é a formação (...) os nossos referenciais de curso estão a ser alterados em função do que temos na ENE, para que sejam validados e acreditados”; “a Coudelaria Militar (...) visitamos Coudelarias e nelas sempre procuramos aprender”.</i>	Formação acreditada e certificada pelas entidades civis competentes; Aproveitar a experiência de outras Coudelarias como fonte de conhecimento.
Maj Marques (CM)	<i>“Não considero haver lições aprendidas porque (...) os civis não se regem pelos mesmos princípios (...) a nível civil a Equitação tem de dar lucro e nós não temos interesse em ter lucro com a Equitação”</i>	---
Cap Caldeira (EPC)	<i>“No mundo civil, tudo o que eles fazem (...) é para ganhar dinheiro. O nosso ‘core business’ não é esse”; “em termos de gestão devíamos fazer como no mundo civil”.</i>	Adoptar a racionalidade de gestão civil.
SCh Félix (ESE)	<i>“As mais-valias (...) estão a ser aproveitadas pelos civis e GNR”.</i>	Modelo da GNR como bom exemplo.

A Ilustração, apresentada na página seguinte, resume as ideias-chave resultantes da análise de conteúdo.

Ilustração 34 – 1/3 – Quadro resumo das Ideias-Chave resultantes da análise de conteúdo.

Pergunta 1.1. A título interno e no que diz respeito aos sistemas de gestão das actividades equestres no Exército Português, quais são os pontos fracos que podem ser acometidos ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?	Pergunta 1.2. A título interno e no que diz respeito aos sistemas de gestão das actividades equestres no Exército Português quais são os pontos fortes que podem ser acometidos ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?	Pergunta 2.1. A título externo e relativamente aos sistemas de gestão de actividades equestres no Exército Português, quais são as vulnerabilidades que podem ser acometidas ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?	Pergunta 2.2. A título externo e relativamente aos sistemas de gestão de actividades equestres no Exército Português, quais são as potencialidades que podem ser acometidas ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?	Pergunta 3. Conhece exemplos de processos de gestão de Equitação Militar noutros Exércitos, que pudessem ser estudados para possível adopção pelo Exército Português?	Pergunta 4. No âmbito civil, de nível nacional e internacional, considera existirem lições aprendidas que possam constituir-se como mais-valias para a optimização de recursos na Equitação Militar em Portugal?
– Limitação dos objectivos da EM; – CTER tem papel redutor e limitado; – Desacompanhamento dos especialistas nas UEOE; – Deficiente formação (TH e Siderotécnicos); Falta de especialização (TH); – Tempo de Contrato é limitador; – Média de idades elevada dos especialistas civis; – Fraco Ensino (desbaste) dos cavalos; – Pior qualidade de Instrução (pior desbaste); – Deficiente apoio de transportes; – Cmds renitentes à aceitação de cavalos civis a penso nas UEOE; – Desperdício de dinheiro com a compra de ração; – Declínio da vertente desportiva, derivada da abertura em massa da competição a todos os militares; – Má gestão das Montadas; – Falta de gestão estratégica.	– EM necessita de menos investimento que outras actividades; – EM tem custos mais baixos que outras actividades; – EM traz lucro para o Exército; – EM é essencial na formação dos militares; – EM reforça o espírito de corpo e liga o Pessoal à Instituição; – Existência de cavalos em todas as Unidades; – Participação em competições desportivas por todas as classes; – Coudelaria Militar.	– Desconhecimento dos civis sobre os objectivos da EM; – EM não é prioridade para o Exército; – Dificuldade no recrutamento de especialistas (face a outras áreas no Exército).	– Curiosidade dos civis perante a EM; – Modelo da GNR de Escola de Equitação (aceita civis); – Promover as equivalências profissionais dos especialistas; – Aproveitar a experiência das gerações mais antigas como fonte de conhecimento; – Vender cavalos para rentabilizar a produção cavalar.	– Modelo francês como bom exemplo; – Modelos irlandês e italiano, como bons modelos desportivos; – Modelo espanhol, como mau exemplo; Qualquer modelo exige grande investimento monetário e desportivo.	– Aproveitar a experiência das gerações mais antigas como fonte de conhecimento;

Ilustração 35 – 2/3 – Quadro resumo das Ideias-Chave resultantes da análise de conteúdo.

Pergunta 1.1. A título interno e no que diz respeito aos sistemas de gestão das actividades equestres no Exército Português, quais são os pontos fracos que podem ser acometidos ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?	Pergunta 1.2. A título interno e no que diz respeito aos sistemas de gestão das actividades equestres no Exército Português quais são os pontos fortes que podem ser acometidos ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?	Pergunta 2.1. A título externo e relativamente aos sistemas de gestão de actividades equestres no Exército Português, quais são as vulnerabilidades que podem ser acometidas ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?	Pergunta 2.2. A título externo e relativamente aos sistemas de gestão de actividades equestres no Exército Português, quais são as potencialidades que podem ser acometidas ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?	Pergunta 3. Conhece exemplos de processos de gestão de Equitação Militar noutros Exércitos, que pudessem ser estudados para possível adopção pelo Exército Português?	Pergunta 4. No âmbito civil, de nível nacional e internacional, considera existirem lições aprendidas que possam constituir-se como mais-valias para a optimização de recursos na Equitação Militar em Portugal?
– CTER tem um papel redutor e limitado; – Falta de aproveitamento da formação dada aos docentes de EM; – Falta de aproveitamento da formação dada aos especialistas RV/RC (tempo de contrato e facilidade de rescisão); – Burocratização do processo de movimentação de solípedes (GRW); Deficiente especialização (TH); – Falta de Especialistas (TH, Desbastadores, Siderotécnicos e Correeiros); – Deficientes condições para a Instrução na ESE (n.º de cavalos e horas de Instrução).	– Continuidade do modelo de formação ao longo do tempo; – Aproveitar a experiência das gerações mais antigas como fonte de conhecimento; – EM é essencial na formação dos militares.	– Menor qualidade dos cavalos (menor nível competitivo); – Redução das horas de Equitação; – Asfixia do efectivo de docentes; – Falta de Siderotécnicos.	– Contratos de longa duração para especialistas; – Especialização da carreira dos militares do QP; – Medidas legais de controlo da saída dos especialistas.	– Modelo da PM brasileira como bom exemplo.	– Formação acreditada e certificada pelas entidades civis competentes; – Aproveitar a experiência de outras Coudelarias como fonte de conhecimento.
– Número de TH no limite; – Deficiente formação de TH; – Falta de Siderotécnico no CM; – Pouca qualidade das Montadas de Instrução.	– Continuidade do modelo de formação ao longo do tempo; – Boa assistência veterinária; – Quantidade de solípedes suficiente; – Transporte suficiente (para o CM); – Coesão gerada em torno dos cavalos.	– Falta de Siderotécnicos.	– Modelo da GNR de Escola de Equitação (aceita civis); – Rentabilizar as infra-estruturas; Retomar o curso de TH; – Apostar nos cavalos de desporto (com vista a obter melhor qualidade de meios de instrução).	---	---

Ilustração 36 – 3/3 – Quadro resumo das Ideias-Chave resultantes da análise de conteúdo.

Pergunta 1.1. A título interno e no que diz respeito aos sistemas de gestão das actividades equestres no Exército Português, quais são os pontos fracos que podem ser acometidos ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?	Pergunta 1.2. A título interno e no que diz respeito aos sistemas de gestão das actividades equestres no Exército Português quais são os pontos fortes que podem ser acometidos ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?	Pergunta 2.1. A título externo e relativamente aos sistemas de gestão de actividades equestres no Exército Português, quais são as vulnerabilidades que podem ser acometidas ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?	Pergunta 2.2. A título externo e relativamente aos sistemas de gestão de actividades equestres no Exército Português, quais são as potencialidades que podem ser acometidas ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?	Pergunta 3. Conhece exemplos de processos de gestão de Equitação Militar noutros Exércitos, que pudessem ser estudados para possível adopção pelo Exército Português?	Pergunta 4. No âmbito civil, de nível nacional e internacional, considera existirem lições aprendidas que possam constituir-se como mais-valias para a optimização de recursos na Equitação Militar em Portugal?
– Falta de visão estratégica; – Falta de Desbastadores; – Deficiente ensino de Solípedes (desbaste); Falta de TH; – Falta de Siderotécnicos; – Falta de acompanhamento aos Siderotécnicos; – Má gestão equina (origina pior nível de Instrução); – Deficiente formação de TH; – Falta de meios de transporte; – Estagnação de conhecimentos nas áreas de formação de especialistas e prática desportiva; – Má gestão de Montadas.	– Coesão gerada em torno dos cavalos; MD carregadas no CMEFD; – Qualidade da formação de docentes; – Quantidade de solípedes.	– Má gestão Equina.	– Melhorar qualidade dos solípedes; – Potenciar o papel da CTER; Acreditar os quadros de especialistas junto das autoridades competentes. Rentabilizar a Coudelaria Militar; – Potenciar os protocolos existentes; Promover estágios para os cavaleiros das actividades de representação.	– Outros modelos não são aplicáveis em Portugal.	– Adoptar a racionalidade de gestão civil.
– Deficiente formação de TH; – Falta de acompanhamento aos TH; – Falta exclusividade nas funções na área de Equitação; – Falta de Montadas; – Má gestão de Montadas.	– Coudelaria Militar; – Rentabilização das infra-estruturas.	– Má formação; Falta de Montadas de qualidade; Deficiente ensino das Montadas.	– Não existem.	– Modelo suíço, como bom exemplo.	– Modelo da GNR como bom exemplo.

Na Ilustração seguinte temos os conceitos globais obtidos através da associação das ideias-chave resumidas no quadro anterior.

Ilustração 37 – Quadro com os conceitos globais obtidos da análise de conteúdo.

Pergunta 1.1. A título interno e no que diz respeito aos sistemas de gestão das actividades equestres no Exército Português, quais são os pontos fracos que podem ser acometidos ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?	Limitação dos objectivos da EM; CTER tem um papel limitado; Deficiente acompanhamento dos especialistas nas UEOE; Deficiente formação (TH e Siderotécnicos); Deficiente aproveitamento da formação dada aos especialistas RV/RC (tempo de contrato e facilidade de rescisão); Média de idades elevada do QPCE; Deficiente qualidade do desbaste; Deficiente qualidade de Instrução (pior desbaste); Deficiente apoio de transportes; Comandos renitentes à aceitação de cavalos civis a penso; Desperdício de dinheiro com compra da alimentação à MM; Declínio da vertente desportiva; Deficiente gestão de montadas; Falta de gestão estratégica; Falta de aproveitamento da formação dada ao QP; carregamento dos solípedes no GRW; Deficiente quantidade de especialistas (QPCE e RV/RC); Deficientes condições para Instrução na ESE (quantidade de cavalos e horas de Instrução); Deficiente qualidade das MI; Deficiente gestão equina; Falta de exclusividade nas funções; Deficiente número de MI (ESE).
Pergunta 1.2. A título interno e no que diz respeito aos sistemas de gestão das actividades equestres no Exército Português, quais são os pontos fortes que podem ser acometidos ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?	EM necessita de pouco investimento (infra-estruturas já existentes); Actividade com custos baixos face a outras; Actividade traz lucro; Essencial na formação; Liga o pessoal à Instituição; existência de cavalos em todas as UEOE; Abertura da competição a todas as classes; Coudelaria Militar; Modelo de formação estável; Aproveitar experiência de mais antigos; Boa assistência veterinária; Boa quantidade de solípedes; Transporte (CM); Coesão gerada em torno dos cavalos; MD carregadas no CMEFD; Rentabilização das infra-estruturas.
Pergunta 2.1. A título externo e relativamente aos sistemas de gestão de actividades equestres no Exército Português, quais são as vulnerabilidades que podem ser acometidas ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?	Desconhecimento dos civis sobre os objectivos da EM; EM não é prioridade para o Exército; Dificuldade no recrutamento de especialistas (dentro do Exército); Deficiente qualidade das MD (face a civis); Deficiente número de horas de EM (AM e ESE); Asfixia do efectivo de docentes; Falta de Siderotécnico permanente (CM, AM e ESE); Deficiente gestão equina; Deficiente qualidade das MI; Deficiente ensino das Montadas.
Pergunta 2.2. A título externo e relativamente aos sistemas de gestão de actividades equestres no Exército Português, quais são as potencialidades que podem ser acometidas ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?	Curiosidade dos civis; Modelo da GNR de Escola de Equitação; Promover equivalências profissionais; Vender cavalos (rentabilizar a Coudelaria Militar); Contratos de longa duração para especialistas; Especialização de carreira dos militares QP; Impedir saída de especialistas (RV/RC); Rentabilizar infra-estruturas; Curso de TH; Potenciar qualidade dos cavalos (produção); Potenciar o papel da CTER; Potenciar protocolos existentes; Promover estágios de Equitação.
Pergunta 3. Conhece exemplos de processos de gestão de Equitação Militar noutros Exércitos, que pudessem ser estudados para possível adopção pelo Exército Português?	Modelo francês; Modelo da PM brasileira; Modelo suíço.
Pergunta 4. No âmbito civil, de nível nacional e internacional, considera existirem lições aprendidas que possam constituir-se como mais-valias para a optimização de recursos na Equitação Militar em Portugal?	Aproveitar experiência de mais antigos; Aproveitar a experiência de outras Coudelarias; Adotar a racionalidade de gestão civil; Modelo da GNR, como bom exemplo.

APÊNDICE J – ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS INQUÉRITOS POR ENTREVISTA FEITOS AOS RESPONSÁVEIS FINANCEIROS

Apresentamos de seguida as 3 perguntas que compõem o IE, realizado aos especialistas financeiros, e a correspondente análise de conteúdo, entre as Ilustrações 31 e 35.³⁷¹

Ilustração 38 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 1.

Pergunta 1. Quais são as maiores dificuldades, a título orçamental, adstritas ao funcionamento da Equitação Militar nesta UEOE?		
Interlocutores	Expressões-Chave	Ideias Centrais
Cap Coimbra (AM)	<i>“Basicamente os custos (...) envolvem a compra de material (...) bebedouros automáticos (...) material para ferrar os cavalos (...) reparações de material”; “de resto não temos grandes custos”; “é feita uma gestão ao momento, não havendo verba destinada (...) os custos têm rondado os 10 mil euros ano, contando só com o material”; “representação e provas desportivas (...) inscrições e combustível são os principais custos”.</i>	Compra de material; Reparação de material; Manutenção de infra-estruturas; Custos com inscrições; Custos com combustível.
Ten Fernandes (CM)	<i>“Dificuldades eu não as sinto, na medida em que a receita cobre na totalidade os gastos da Unidade com os cavalos”; “quanto ao material também não existe qualquer dificuldade, mas tenho custos”; “saídas para representação é que vemos custos (...) alimentação dos alunos (...) inscrições e combustível”.</i>	Custos com material; Custos com inscrições; Custos com combustível.
Ten Branco (EPC)	<i>“Transportes estes são os que nos criam mais dificuldades (...) está constantemente em reparações (...) combustível”; “a nível de instalações também existem encargos (...) o picadeiro a ser construído”; “dificuldades resumem-se ao material (cravos e ferraduras) e ao transporte”; “os cavalos não trazem grandes problemas financeiros à EPC, pelo contrário (...) o aluguer do espaço (...) vamos buscar DCCR”.</i>	Manutenção de material (transporte); Custos com combustível; Compra de material (Siderotécnico).
Ten Cardoso (ESE)	<i>“Relativos às ferraduras e outro material do quotidiano, quantitativos que não constituem grandes dificuldades para nós”; “manutenção das instalações”.</i>	Compra de material; Manutenção de infra-estruturas.
Alf Lourenço (CMEFD)	<i>“Tendo em conta as restrições orçamentais (...) torna-se muito difícil responder a todas as solicitações”; “reparação de infra-estruturas”; “realização da SEM (...) os apoios são poucos”; “aquisição de material (...) há alturas em que se gasta mais material que outras”; “as Equipas de Equitação estarem carregadas no CMEFD (...) a verba atribuída pelo CID (...) destinada apenas às inscrições dos cavalos e cavaleiros na FEP e dos cavalos e cavaleiros nas provas (...) o apoio logístico é suportado pelo CMEFD (...) os cavalos ao estarem espalhados pelas Unidades (...) provoca desgaste da viatura e aumenta a um nível exorbitante os custos de combustível (...) o camião consome muito e tem uma manutenção muito cara”; “o gasto de combustível e portagens da viatura que leva os cavaleiros”.</i>	Manutenção de infra-estruturas; Realização da SEM; Reparação de material; Compra de material; Manutenção de material (transporte); Apoio logístico à Equipa do Exército; Custos com combustível; Custos com portagens.

Ilustração 39 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 2.

Pergunta 2. Quais têm sido as modalidades de acção desenvolvidas por esta Subsecção no sentido de ultrapassar essas dificuldades orçamentais?		
Interlocutores	Expressões-Chave	Ideias Centrais
Cap Coimbra (AM)	<i>“Deveríamos aproveitar melhor as instalações”; “a Equitação tem conseguido gerir a crise (...) existem dotações para cada tipo de cavalo (...) têm conseguido gerir as dotações garantindo com elas os cavalos civis que cá se encontram”; “se atentarmos só aos custos dos cavalos para a AM, as receitas próprias quase que os cobrem. Por esse ponto de vista é uma mais-valia”;</i>	Rentabilizar as instalações;
Ten Fernandes	<i>“Aceitar cavalos civis é uma mais-valia porque gera receita para a</i>	Rentabilizar as

³⁷¹ As Ilustrações presentes neste Apêndice são todas de elaboração própria.

Pergunta 2. Quais têm sido as modalidades de acção desenvolvidas por esta Subsecção no sentido de ultrapassar essas dificuldades orçamentais?		
Interlocutores	Expressões-Chave	Ideias Centrais
(CM)	<i>Unidade (...) por outro lado aumenta os encargos em termos de pessoal (...) não podemos diminuir a qualidade dos serviços para os nossos cavalos”.</i>	instalações;
Ten Branco (EPC)	<i>“Aluguer do espaço”; “aproveitar provas (...) receber patrocínios em troca de material para os cavalos”; “não há ajudas de custo (...) os gastos são garantidos pela entidade que convidou”.</i>	Rentabilizar as instalações; Patrocínios como material; Encargos gastos pela entidade promotora nas actividades de representação.
Ten Cardoso (ESE)	<i>“O facto de os cavalos nos garantirem DCCR”; “ao nível do Exército teríamos de incluir os custos com a ração, Pessoal, etc., (...) já vemos outro panorama”.</i>	Rentabilizar as instalações;
Alf Lourenço (CMEFD)	<i>“Tentativa de arranjar patrocínios”; “tenta-se adquirir o material mesmo indispensável e pede-se para o usarem de forma a estender ao máximo a sua vida corrente”; “dentro das suas capacidades sobrantes de boxes aluga-as (...) que se traduz numa importante fonte de receita para a Unidade (...) papel vital porque é uma fonte de receita contínua”; “o CMEFD vive, essencialmente, de receitas próprias”.</i>	Patrocínios na altura da SEM; Sensibilização do Pessoal no uso do material; Rentabilizar as instalações.

Ilustração 40 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 3.

Pergunta 3. Deseja acrescentar mais alguma coisa?		
Interlocutores	Expressões-Chave	Ideias Centrais
Cap Coimbra (AM)	<i>“Manutenção Militar leva mais caro a ração e a palha (...) este é um facto extremamente desvantajoso”; “por outro lado, o facto de termos mais cavalos implica mais pessoal (...) os tratadores são um bem escasso (...)”; “a possibilidade de não pagamento, relativamente aos cavalos civis, é um problema”.</i>	Desperdício de dinheiro compra de alimentação na MM; Mais cavalos implica mais pessoal; Possibilidade de não pagamento, como problema (civis).
Ten Fernandes (CM)	<i>“Os preços praticados pela Manutenção Militar (...) se torna desvantajoso o seu vínculo com o Exército”; “o actual processo de gestão de informação ainda não permite saber ao certo o custo dos cavalos para o Exército”; “cada cliente tem as suas necessidades querendo o melhor para o seu cavalo (...) isto traz dificuldades”.</i>	Desperdício de dinheiro compra de alimentação na MM; Satisfação das necessidades do cliente.
Ten Branco (EPC)	<i>“haver um registo do custo total do cavalo (...) investimento que foi feito”.</i>	Historial financeiro do solípede.
Ten Cardoso (ESE)	<i>“Não tenho mais nada a dizer”.</i>	---
Alf Lourenço (CMEFD)	<i>“Os cursos ministrados cá também produzem receita (...) se quiserem comer e dormir cá têm de pagar”.</i>	Cursos de Equitação a civis, como rentabilização das instalações.

A Ilustração 34 seguinte sintetiza as ideias-chave provenientes da análise de conteúdo.

Ilustração 41 – Quadro resumo das Ideias-Chave resultantes da análise de conteúdo.

Pergunta 1. Quais são as maiores dificuldades, a título orçamental, adstritas ao funcionamento da Equitação Militar nesta UEQE?	Pergunta 2. Quais têm sido as modalidades de acção desenvolvidas por esta Subsecção no sentido de ultrapassar essas dificuldades orçamentais?	Pergunta 3. Deseja acrescentar mais alguma coisa?
– Compra de material; – Reparação de material; – Manutenção de infra-estruturas; – Custos com inscrições; – Custos com combustível;	– Rentabilizar as instalações;	– Desperdício de dinheiro compra de alimentação na MM; – Mais cavalos implica mais pessoal; – Possibilidade de não pagamento, como problema (civis).
– Custos com material; – Custos com inscrições; – Custos com combustível;	– Rentabilizar as instalações;	– Desperdício de dinheiro compra de alimentação na MM; – Satisfação das necessidades do cliente.
– Manutenção de material (transporte); – Custos com combustível; – Compra de material (Siderotécnico).	– Rentabilizar as instalações; – Patrocínios como material; – Encargos gastos pela entidade promotora nas actividades de representação.	– Historial financeiro do solípede.
– Compra de material; – Manutenção de infra-estruturas.	– Rentabilizar as instalações;	---
– Manutenção de infra-estruturas; – Realização da SEM; – Reparação de material; – Compra de material; – Manutenção de material (transporte); – Apoio logístico à Equipa do Exército; – Custos com combustível; – Custos com portagens.	– Patrocínios na altura da SEM; – Sensibilização do Pessoal no uso do material; – Rentabilizar as instalações.	– Cursos de Equitação a civis, como rentabilização das instalações.

Na presente Ilustração temos os conceitos globais obtidos através da agregação das ideias-chave sintetizadas na ilustração anterior.

Ilustração 42 – Quadro com os conceitos globais obtidos da análise de conteúdo.

Pergunta 1. Quais são as maiores dificuldades, a título orçamental, adstritas ao funcionamento da Equitação Militar nesta UEQE?	– Os custos com o material (arreios, cabeçadas, etc.), nomeadamente com a sua reparação e compra; – Os custos com o material siderotécnico (ferraduras, cravos), nomeadamente a sua compra; – A manutenção das infra-estruturas, a sua reparação. Compra do material para estas actividades; – Os custos inerentes à participação em competições civis, nomeadamente, inscrição do conjunto (cavalo e cavaleiro) na FEP e nas competições; deslocamento (gastos com combustível e portagens), dos cavalos e cavaleiros; – Os custos com os meios de transporte (camião dos cavalos), nomeadamente a sua manutenção e reparação; – No caso do CMEFD: apoio logístico à Equipa de Equitação unicamente suportado pelo CMEFD.
Pergunta 2. Quais têm sido as modalidades de acção desenvolvidas por esta Subsecção no sentido de ultrapassar essas dificuldades orçamentais?	– A rentabilização das instalações, nomeadamente com a aceitação de cavalos civis a penso e com a aceitação de civis nos cursos de formação de formadores; – Garantir patrocínios em alturas de organização de concurso equestre na Unidade, tanto com dinheiro como com material; – Encargos de representação gastos pela entidade promotora (no caso do Carroussel da EPC); – Sensibilização do pessoal para melhor uso do material (poupar o material).
Pergunta 3. Deseja acrescentar mais alguma coisa?	– Actualmente, os custos das Unidades com a EM são muito diminutos face ao seu orçamento, o que não lhes traz grandes dificuldades; – Actualmente, a existência de cavalos a penso é rentável para as Unidades, na medida em que estas não têm gastos em alimentação e Pessoal; – Ao ser analisado este sistema segundo uma perspectiva superior, as conclusões serão com certeza outras; – A compra de alimentação através da MM é desvantajosa para o Exército; – A aceitação de mais cavalos civis nas UEQE, vai obrigar a uma maior mobilização de Pessoal nessa área, este é um bem escasso; – A maior abertura do espaço ao mundo civil pode trazer constrangimentos inerentes dos estabelecimentos que prestam serviços, por exemplo, o não pagamento dos pensos ou a exigência de melhores condições para os cavalos; – A existência de um historial financeiro, que referisse os investimentos no solípede (em termos de ração, etc.) ao longo de toda a sua vida poderia ser uma boa ferramenta para se avaliar o custo destes animais para o Exército.

APÊNDICE K – ANÁLISE DE CONTEÚDO DO INQUÉRITO POR ENTREVISTA FEITO AO TCor CAV CARMO COSTA

Apresentamos de seguida as oito perguntas que compõem o IE, realizado ao TCor Cav Carmo Costa, e a correspondente análise de conteúdo, entre as Ilustrações 38 e 44.³⁷²

Ilustração 43 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 1.

Pergunta 1. No ano de 2003, foi publicado um estudo na Revista da Cavalaria, que considerava o Colégio Militar à margem da estrutura do Exército. Sabendo que participou na elaboração desse estudo, qual é a justificação desta classificação? Ainda hoje é válida?	
Expressões-Chave	Ideias Centrais
<i>“O Exército suportava e ajudava a sua família militar a cuidar dos seus (...) esta finalidade, com o passar do tempo foi sendo cada vez menos compreendida (...) o Exército viu-se obrigado a fazer com que estes Estabelecimentos fossem auto-sustentáveis. (...) As mensalidades subiram vertiginosamente e, portanto, os pais pagam tudo o que tem a ver com o ensino dos seus filhos (...) esta forma de ver as coisas tem contribuído para que estes colégios tenham sido vistos à margem da estrutura do Exército (...) já se fala, por exemplo, em o Colégio comprar os seus próprios cavalos”.</i>	Ser, praticamente, auto-sustentável; Classificação válida.

Ilustração 44 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 2.

Pergunta 2. No âmbito do mesmo estudo, foram apontadas condições ideais, em termos de recursos, para a sustentação do sistema da Equitação Militar. Considera que essas condições se encontram válidas hoje em dia?	
Expressões-Chave	Ideias Centrais
<i>“Sim. Pouco se alterou desde esse estudo para cá.”</i>	Sim.

Ilustração 45 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 3.

Pergunta 3. Comparativamente a 1985, ano da publicação do actual REM, como qualifica a Equitação Militar na actualidade?	
Expressões-Chave	Ideias Centrais
<i>“As condições são as mesmas a situação, por sua vez, piorou.”; “tinha a capacidade de ter formandos a chegarem a Mafra para fazer os cursos de formação de formadores, depois de muitas horas a cavalo, neste momento isso não acontece (...) chegavam à AM e que já sabiam montar (...) em especial do Colégio. Hoje em dia, muito poucos são esses miúdos a ingressarem na AM (...) o facto de se ter abandonado a escolha das armas, no segundo ano também dificulta a situação (...) Alferes de Cavalaria com dois anos de Equitação”; “carreira de um professor de Equitação também se modificou (...) antes, um subalterno chegava a Mafra e porque tinha muitos anos de experiência, ingressava logo no curso de Instrutores de Equitação. Agora isso não acontece. (...) As coisas são mais graduais.”</i>	Menor qualidade dos alunos nos cursos de formação de formadores; Menos horas de Equitação nos Estabelecimentos de Ensino; Carreira de um docente mais gradual.

Ilustração 46 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 4.1.

Pergunta 4.1. Com foque no panorama actual, qual a situação em termos de recursos animais?	
Expressões-Chave	Ideias Centrais
<i>“Temos mais cavalos (...) temos cavalos novos a entrar todos os anos.”</i>	Maior quantidade de cavalos.

³⁷² As Ilustrações presentes neste Apêndice são todas de elaboração própria.

Ilustração 47 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 4.2.

Pergunta 4.2. Com foque no panorama actual, qual a situação em termos de meios humanos?	
Expressões-Chave	Ideias Centrais
<i>“A nível de tratadores (...) chegámos à conclusão que temos tempo e condições, para os ensinar como deve de ser e dar-lhes cursos. (...) É o que está a acontecer neste momento. (...) A nível da quantidade de tratadores há um défice. A DARH não garante as Unidades que estão fora do encargo operacional com o número suficiente de militares para poderem exercer o cargo de Tratador Hipo.”</i>	Falta de TH qualificados; Existem condições para dar formação de TH; Falta de Pessoal para cargo de TH.

Ilustração 48 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 5.

Pergunta 5. A sustentação do sistema de Equitação Militar passa pela aquisição de cavalos. Como funciona o seu processo de aquisição?	
Expressões-Chave	Ideias Centrais
<i>“Comissão de Remonta (...) de acordo com a Política de Remonta definida pela CTER (...) vai para o terreno procurar esses cavalos”; “o CID decide qual a verba que destina para apoiar a remonta (...) de acordo com essa verba e com a Política de Remonta define-se qual o valor a dar por cada cavalo de fileira ou Montada de Desporto (...) é com base nesses valores que são informados os criadores e vendedores.”</i>	CTER define Política de Remonta; CID destina a verba; CTER define valor por Montada; CR executa a Política de Remonta.

Ilustração 49 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 6.

Pergunta 6. Considerando a possibilidade de fazer criação cavalar, qual a razão de se comprar cavalos ao exterior?	
Expressões-Chave	Ideias Centrais
<i>“Foi-me sempre vendida a ideia que nós não podíamos criar cavalos (...) os únicos cavalos que o Exército criava, eram os que por cá nasciam esporadicamente”; “pouco antes de meados dos anos noventa, começou-se a criar cavalos com as éguas que já não serviam como Montadas de Desporto ou de Instrução (...) que dadas as suas qualidades passaram a ser Éguas de Ventre”; “quando durante muitos anos não houve compra de cavalos, se não fosse a Coudelaria Militar não tinham havido cavalos novos durante esses anos todos”; “Ainda no ano passado houve uma directiva do Exmo. General Mascarenhas que dizia: ‘dinamizar a Coudelaria Militar...’ (...) a Coudelaria Militar é para manter”; “nunca será objectivo da Coudelaria Militar vender cavalos para o mundo civil. Assentará sim na sustentação do sistema de Equitação Militar no Exército”; “precisamos de pastos em condições; vedações (...) uma éguada de qualidade, em que se compreem éguas especificamente para esse efeito, o que está previsto na estratégia da Coudelaria Militar, contrariamente ao que se tem feito, em que a selecção de éguas tem sido com base nas que se vão disponibilizando, porque são dadas como incapazes para a fileira e para o desporto; ganhões, estamos servidos; e, pessoal, que é uma grande dificuldade”.</i>	Preconceito da impossibilidade de produção cavalar, até aos anos 90; Anos 90, aproveitamento das MI e MD incapacitadas, Éguas de Ventre; Coudelaria Militar essencial em anos de difícil conjuntura financeira; Demonstração de confiança das chefias relativamente à Coudelaria Militar; Alienação de solípedes não é objectivo da Coudelaria Militar; Sustentação do sistema de EM é o fim último da Coudelaria Militar; Carência de meios para a prossecução da missão; Meios e processos estão previstos na estratégia da Coudelaria Militar.

Ilustração 50 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 7.

Pergunta 7. Quais as possibilidades de rentabilizar as estruturas adstritas à Equitação Militar, no CMEFD?	
Expressões-Chave	Ideias Centrais
<i>“O CMEFD (...) vive quase só do dinheiro que faz (...) orçamento do Exército (...) serve para pagar pouco, a luz, o gás e pouco mais”; “Todos os anos tentamos convencer os nossos chefes a aumentar esse limite, para que possamos reverter esse dinheiro a favor do Centro e manter os edifícios em condições”; “Os cavalos particulares que cá estão geram uma parte importante para nós conseguirmos sobreviver”; “a venda de cavalos (...) não podemos fazer concorrência ao meio civil (...) utilizar instalações do Estado para vender cavalos (...) prejudicar o mercado nacional (...) vender cavalos por um custo, por ventura, inferior”; “fazemos dinheiro com a venda de vacas, madeiras, cortiça, actividades diversas no âmbito escolar e empresarial”.</i>	OE constitui pequena parcela do orçamento do CMEFD; Anualmente tenta-se aumentar o tecto do orçamento em DCCR; DCCR provenientes dos pensos dos cavalos civis são fundamentais; Alienação de solípedes é desleal com meio civil;

A Ilustração 44, apresentada na página seguinte, sintetiza as ideias-chave provenientes das análises de conteúdo.

Ilustração 51 – Resumo das Ideias-Chave resultantes da Análise de Conteúdo.

Pergunta 1. No ano de 2003, foi publicado um estudo na Revista da Cavalaria, que considerava o Colégio Militar à margem da estrutura do Exército. Sabendo que participou na elaboração desse estudo, qual é a justificação desta classificação? Ainda hoje é válida?	Pergunta 2. No âmbito do mesmo estudo, foram apontadas condições ideais, em termos de recursos, para a sustentação do sistema da Equitação Militar. Considera que essas condições se encontram válidas hoje em dia?	Pergunta 3. Comparativamente a 1985, ano da publicação do actual REM, como qualifica a Equitação Militar na actualidade?	Pergunta 4.1. Com foco no panorama actual, qual a situação em termos de recursos animais?	Pergunta 4.2. Com foco no panorama actual, qual a situação em termos de meios humanos?	Pergunta 5. A sustentação do sistema de Equitação Militar passa pela aquisição de cavalos. Como funciona o seu processo de aquisição?	Pergunta 6. Considerando a possibilidade de fazer criação cavalar, qual a razão de se comprar cavalos ao exterior?	Pergunta 7. Quais as possibilidades de rentabilizar as estruturas adstritas à Equitação Militar, no CMEFD?
– Ser, praticamente, auto-sustentável; – Classificação válida.	– Sim.	– Menor qualidade dos alunos nos cursos de formação de formadores; – Menos horas de Equitação nos Estabelecimentos de Ensino; – Carreira de um docente mais gradual.	– Maior quantidade de cavalos.	– Falta de TH qualificados; – Existem condições para dar formação de TH; – Falta de Pessoal para cargo de TH.	– CTER define Política de Remonta; – CID destina a verba; – CTER define valor por Montada; – CR executa a Política de Remonta.	– Preconceito da impossibilidade de produção cavalar, até aos anos 90; – Anos 90, aproveitamento das MI e MD incapacitadas, Éguas de Ventre; – Coudelaria Militar essencial em anos de difícil conjuntura financeira; – Demonstração de confiança das chefias relativamente à Coudelaria Militar; – Alienação de solípedes não é objectivo da Coudelaria Militar; – Sustentação do sistema de EM é o fim último da Coudelaria Militar; – Carência de meios para a prossecução da missão; – Meios e processos estão previstos na estratégia da Coudelaria Militar.	– OE constitui pequena parcela do orçamento do CMEFD; – Anualmente tenta-se aumentar o tecto do orçamento em DCCR; – DCCR provenientes dos pensos dos cavalos civis são fundamentais; – Alienação de solípedes é desleal com meio civil;

APÊNDICE L – ANÁLISE DE CONTEÚDO DO INQUÉRITO POR ENTREVISTA FEITO AO TCor COSTA SANTOS

Apresentamos de seguida as 4 perguntas que compõem o IE, realizado ao TCor GNR Cav Costa Santos, e a correspondente análise de conteúdo, entre as Ilustrações 45 e 50.³⁷³

Ilustração 52 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 1.

Pergunta 1. Quais as missões adstritas à Equitação Militar na GNR?	
Expressões-Chave	Ideias Centrais
<i>“Instrução, Operacional, componente de acção social e desporto, que é uma consequência da Instrução”; “Na Instrução temos os cursos de especialização (Ajudante de Monitor até Mestre) e cursos essencialmente militares (CEC e RMOP)”; “A nível operacional temos o serviço honorífico, o patrulhamento e o RMOP (...) componente de acção social temos as Escolas de Equitação e a Hipoterapia (...) ao desporto temos os Obstáculos, CCE e Dressage”.</i>	Componente de Instrução, Operacional, acção social e desporto; Instrução (cursos de especialização e cursos essencialmente militares); Operacional (serviço honorífico, patrulhamento e RMOP); Acção social (Escolas de Equitação e Hipoterapia); Desporto, como consequência da Instrução (Obstáculos, CCE e Dressage).

Ilustração 53 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 2.

Pergunta 2. Entendida a Equitação Militar como um sistema, como está organizada, a nível estrutural?	
Expressões-Chave	Ideias Centrais
<i>“Comissões temos a Comissão de Assuntos Equestres (...) a quem compete planear toda a Política Equestre da Guarda. (...) É presidida pelo Gen Cmdt Geral que delega a missão no 2º Cmdt Geral da GNR. (...) Cmdt da USHE, o Cmdt do CARL (...) o Cmdt do CDF (...) e o relator ou secretário”; “Abaixo temos a Comissão Técnica Equestre (...) sediada na USHE (...) constituída pelo Cmdt da Unidade, pelos Mestres de Equitação e pelo Chefe do desbaste (...) compete propor todos os assuntos para decisão da CAE”; “Abaixo temos a Comissão de Remonta, que é o braço de execução da CAE”; “nível de execução temos concentrada na USHE a Escola Prática da Guarda (Cavalaria) (...) Secção de Formação e Treino (...) e o Centro de Formação Equestre”.</i>	Nível comissões: Órgão de Comando e direcção: Comissão de Assuntos Equestres; Órgão de estado-maior: Comissão Técnica Equestre; Órgão de execução: Comissão de Remonta; Nível execução: USHE e Cmds Territoriais; USHE: Secção de Formação e Treino e Centro de Formação Equestre.

³⁷³ As Ilustrações presentes neste Apêndice são todas de elaboração própria.

Ilustração 54 – Quadro com a análise de conteúdo à pergunta 3.

Pergunta 3. Como estão distribuídas as forças a cavalo pelo território nacional?	
Expressões-Chave	Ideias Centrais
<i>“Pelos 15 Cmds Territoriais mais USHE, que por sua vez faz Lisboa e o resto do território nacional continental, ao nível do patrulhamento”; “no que diz respeito ao RMOP está tudo concentrado na USHE”.</i>	15 Cmds Territoriais com Esquadras a cavalo; USHE faz o 16 Cmd Territorial mais o resto do território nacional continental; RMOP está concentrado na USHE.

Ilustração 55 – Quadro com a análise de conteúdo da pergunta 4.

Pergunta 4. Que actividades são desenvolvidas, no âmbito equestre, com o fim de aproximação à comunidade civil?	
Expressões-Chave	Ideias Centrais
<i>“Escolas de Equitação e Hipoterapia”; “componente social resguardarmos da concorrência com os privados (...) tentamos divulgar a modalidade pelo maior número possível de pessoas, criamos o gosto pela modalidade”.</i>	Escolas de Equitação, divulgação da Equitação; Hipoterapia.

Ilustração 56 – Quadro com a análise de conteúdo da pergunta 5.

Pergunta 5. Desde a componente operacional à participação em competições desportivas, são necessárias normas que regularizem o funcionamento da Equitação Militar. Por que regulamento se rege a GNR, no que diz respeito às actividades equestres?	
Expressões-Chave	Ideias Centrais
<i>“Normas de Actividade Equestre Militar (...) visam regular a parte desportiva, os campeonatos internos e a atribuição de montadas”; “parte operacional é regulada por regulamentos operacionais.”</i>	NAEM, regulamentam a Equitação; Regulamentos operacionais, regulamentam a componente operacional.

A Ilustração que se segue sintetiza as ideias-chave provenientes das análises de conteúdo.

Ilustração 57 – Quadro resumo das Ideias-Chave resultantes da análise de conteúdo.

Pergunta 1. Quais as missões adstritas à Equitação Militar na GNR?	– Componente de Instrução, Operacional, acção social e desporto; – Instrução (cursos de especialização e cursos essencialmente militares); – Operacional (serviço honorífico, patrulhamento e RMOP); – Acção social (Escolas de Equitação e Hipoterapia); – Desporto, como consequência da Instrução (Obstáculos, CCE e <i>Dressage</i>).
Pergunta 2. Entendida a Equitação Militar como um sistema, como está organizada, a nível estrutural?	– Nível comissões: – Órgão de Comando e direcção: Comissão de Assuntos Equestres; – Órgão de estado-maior: Comissão Técnica Equestre; – Órgão de execução: Comissão de Remonta; – Nível execução: USHE e Cmds Territoriais; – USHE: Secção de Formação e Treino e Centro de Formação Equestre.
Pergunta 3. Como estão distribuídas as forças a cavalo pelo território nacional?	– 15 Cmds Territoriais com Esquadras a cavalo; – USHE faz o 16 Cmd Territorial mais o resto do território nacional continental; – RMOP está concentrado na USHE.
Pergunta 4. Que actividades são desenvolvidas, no âmbito equestre, com o fim de aproximação à comunidade civil?	– Escolas de Equitação, divulgação da Equitação; – Hipoterapia.
Pergunta 5. Desde a componente operacional à participação em competições desportivas, são necessárias normas que regularizem o funcionamento da Equitação Militar. Por que regulamento se rege a GNR, no que diz respeito às actividades equestres?	– NAEM, regulamentam a Equitação; – Regulamentos operacionais, regulamentam a componente operacional.

APÊNDICE M – ANÁLISE DE CONTEÚDO DO INQUÉRITO POR ENTREVISTA FEITO AO MAJOR CAV MATALOTO

Apresentamos de seguida as três perguntas que compõem o IE, realizado ao Maj Cav Mataloto, e a correspondente análise de conteúdo, entre as Ilustrações 51 e 54.³⁷⁴

Ilustração 58 – Quadro com a análise de conteúdo da pergunta 1.

Pergunta 1. Desde 1985, data da aprovação do REM, o Exército passou por algumas reestruturações, e naturais actualizações, a vários níveis da sua actuação. Por traços gerais, que alterações podemos salientar, em termos normativos, nas áreas atinentes à Equitação Militar?	
Expressões-Chave	Ideias Centrais
“Já não dependemos do Estado-Maior do Exército, a DSEFE foi extinta. (...) A Repartição de Equitação e Remonta não existe”; “o Comandante do CMEFD é o presidente da Comissão”; “Pessoal, foi extinto o Chefe da Repartição e apareceu a figura do Ajudante de Monitor”; “Em relação aos cavalos (...) distinção entre Poldros Aumentados e Poldros em Desbaste”; “o funcionamento da Equitação Militar (...) é que está diferente (...) são previstas as selas para os Cadetes, para os Aspirantes, etc..”;	Extinção da DSEFE; Extinção do Chefe da DSEFE; Cmdt do CMEFD é o presidente da CTER; Distinção entre PA e PD; Apareceu o Ajudante de Monitor; Introdução de Selas, certificados desportivos.

Ilustração 59 – Quadro com a análise de conteúdo da pergunta 2.

Pergunta 2. Fruto das alterações referidas, actualmente, como está organizada a Equitação Militar no Exército?	
Expressões-Chave	Ideias Centrais
“ O CEME por proposta do CID, nomeia a CTER. (...) A CTER é a estrutura com maior competência técnica a nível equestre no Exército. Depois temos as restantes Unidades e Estabelecimentos do Exército.”	CTER é um órgão de Estado-Maior do CID; CTER nomeada pelo CEME sob proposta do CID; CTER com maior competência técnica equestre do Exército; Abaixo da CTER estão as UEOE.

Ilustração 60 – Quadro com a análise de conteúdo da pergunta 3.

Pergunta 3. Sendo CTER a estrutura que, a nível superior, revela maior competência técnica equestre, quais as suas áreas de actuação?	
Expressões-Chave	Ideias Centrais
“A CTER avalia todo o sistema de Equitação (...) é responsável pela classificação, reclassificação, distribuição e movimento de solípedes (...) Campeonatos Desportivos (...) faz a avaliação da Semana Equestre Militar (...) também se pronuncia sobre aspectos relacionados com os especialistas de Equitação (...) sobre meios materiais necessários a esta prática (...) sobre o fim de vida útil do cavalo (...) propõe, também, o efectivo cavalar do Exército.”	CTER avalia todo o sistema de EM; Trata da classificação, reclassificação, distribuição e movimento de solípedes; Faz avaliação na SEM; Pronuncia-se sobre os especialistas de Equitação e restantes meios; Propõe o efectivo cavalar do Exército.

³⁷⁴ As Ilustrações presentes neste Apêndice são todas de elaboração própria.

A Ilustração 54 sintetiza as ideias-chave provenientes das análises de conteúdo.

Ilustração 61 – Quadro resumo das Ideias-Chave resultantes da análise de conteúdo.

Pergunta 1. Desde 1985, data da aprovação do REM, o Exército passou por algumas reestruturações, e naturais actualizações, a vários níveis da sua actuação. Por traços gerais, que alterações podemos salientar, em termos normativos, nas áreas atinentes à Equitação Militar?	– Extinção da DSEFE; – Extinção do Chefe da DSEFE; – Cmdt do CMEFD é o presidente da CTER; – Distinção entre PA e PD; – Apareceu o Ajudante de Monitor; – Introdução de Selas, certificados desportivos.
Pergunta 2. Fruto das alterações referidas, actualmente, como está organizada a Equitação Militar no Exército?	– CTER é um órgão de Estado-Maior do CID; – CTER nomeada pelo CEME sob proposta do CID; – CTER órgão com maior competência técnica equestre do Exército; – Abaixo da CTER estão as UEOE.
Pergunta 3. Sendo CTER a estrutura que, a nível superior, revela maior competência técnica equestre, quais as suas áreas de actuação?	– CTER avalia todo o sistema de EM; – Trata da classificação, reclassificação, distribuição e movimento de solípedes; – Faz avaliação na SEM; – Pronuncia-se sobre os especialistas de Equitação e restantes meios; – Propõe o efectivo cavalar do Exército.

APÊNDICE N – ANÁLISE DE CONTEÚDO DO INQUÉRITO POR ENTREVISTA FEITO AO CAP ADMIL NINA MARTINS

Apresentamos de seguida as quatro perguntas que compõem o IE, realizado ao Cap AdMil Nina Martins, e a correspondente análise de conteúdo, da Ilustração 55 à 59.³⁷⁵

Ilustração 62 – Quadro com a análise de conteúdo da pergunta 1.

Pergunta 1. Quais são as maiores dificuldades, a título orçamental, adstritas ao funcionamento da Equitação Militar no Exército?	
Expressões-Chave	Ideias Centrais
<i>“Cada vez mais o orçamento do Exército (...) é mais apertado sendo cada vez mais difícil pagar as despesas principais (...) o Pessoal (...) encargos com instalações (...) despesas com fardamento e equipamento”; “Equitação Militar (...) é muito complicado fazer uma avaliação de custos (...) encontra-se bastante dispersa pelo Exército”; “brevemente com a entrada em produtivo do novo módulo do SIG teremos oportunidade de imputar custos às Unidades, aumentando o rigor e eficiência de todo o sistema financeiro.”</i>	OMDN-E cada vez mais apertado; Dificuldade em pagar as despesas principais; Avaliação de custos facilitada por SIG.

Ilustração 63 – Quadro com a análise de conteúdo da pergunta 2.

Pergunta 2. Quais têm sido as modalidades de acção desenvolvidas pela Direcção de Finanças no sentido de ultrapassar essas dificuldades orçamentais?	
Expressões-Chave	Ideias Centrais
<i>“Com as últimas restrições orçamentais (...) não será disponibilizada verba para a compra de cavalos a curto prazo.”</i>	Cortes orçamentais a curto-médio prazo.

Ilustração 64 – Quadro com a análise de conteúdo da pergunta 3.

Pergunta 3. Ao se tentar analisar, em termos financeiros e orçamentais a EM, quais seriam as perspectivas a ter em conta?	
Expressões-Chave	Ideias Centrais
<i>“Primeiro, quanto custa a Equitação Militar no total do orçamento, e depois quanto é que custa a EM no orçamento mas sem despesas com Pessoal”; “também temos de considerar o outro lado da moeda (...) advêm alguns ganhos porque temos sobras a nível das infra-estruturas que temos de outros tempos que podemos rentabilizar alugando-as a entidades civis”; “se deixássemos de ter Equitação, de certeza que muitas Unidades iam deixar de receber esses cavalos, porque iam deixar de ter tratadores, iam descurar as infra-estruturas”; “primeiro, quais os custos em suportar a Equitação Militar e, depois, quais os ganhos em manter esse sistema.”</i>	Custo da EM no total do orçamento; Custo da EM sem despesas com Pessoal; Ganhos em ter EM; Rentabilização de instalações;

Ilustração 65 – Quadro com a análise de conteúdo da pergunta 4.

Pergunta 4. Observámos em 2006 à adopção do POCP e entrada em produtivo do SIG/DN. Estes acontecimentos trouxeram novos e maiores desafios à gestão financeira. Actualmente, e sobretudo no que diz respeito à gestão orçamental, quais julga serem as maiores dificuldades com que se depara o actual Dispositivo de Apoio Financeiro às UEOE, em termos de Secções Logísticas, Centros de Finanças e Direcção de Finanças?	
Expressões-Chave	Ideias Centrais
<i>“Secções Logísticas (...) dificuldades são essencialmente técnicas (...) excessiva rotatividade de funções (...) in experiência que têm quando iniciam o trabalho (...) essencialmente dificuldades técnicas na gestão do orçamento”; “a Direcção de Finanças seria o órgão fiscalizador”; “Centros de Finanças levantam-se alguns problemas técnicos, porque no nosso quadro muitos elementos com competências técnicas necessárias para o nível que se pretende com os Centros de Finanças.”</i>	Essencialmente dificuldades técnicas.

³⁷⁵ As Ilustrações presentes neste Apêndice são todas de elaboração própria.

A Ilustração que se segue sintetiza as ideias-chave provenientes das análises de conteúdo.

Ilustração 66 – Quadro resumo das Ideias-Chave resultantes da Análise de Conteúdo.

Pergunta 1. Quais são as maiores dificuldades, a título orçamental, adstritas ao funcionamento da Equitação Militar no Exército?	– OMDN-E cada vez mais apertado; – Dificuldade em pagar as despesas principais; – Avaliação de custos facilitada por SIG.
Pergunta 2. Quais têm sido as modalidades de acção desenvolvidas pela Direcção de Finanças no sentido de ultrapassar essas dificuldades orçamentais?	– Cortes orçamentais a curto-médio prazo.
Pergunta 3. Ao se tentar analisar, em termos financeiros e orçamentais a EM, quais seriam as perspectivas a ter em conta?	– Custo da EM no total do orçamento; – Custo da EM sem despesas com Pessoal; – Ganhos em ter EM; – Rentabilização de instalações;
Pergunta 4. Observámos em 2006 à adopção do POCP e entrada em produtivo do SIG/DN. Estes acontecimentos trouxeram novos e maiores desafios à gestão financeira. Actualmente, e sobretudo no que diz respeito à gestão orçamental, quais julga serem as maiores dificuldades com que se depara o actual Dispositivo de Apoio Financeiro às UEOE, em termos de Secções Logísticas, Centros de Finanças e Direcção de Finanças?	– Essencialmente dificuldades técnicas.

APÊNDICE O – BREVE RESENHA HISTÓRICA DO CMEFD

*“O actual CMEFD tem as suas origens como órgão especializado do Serviço da Remonta que visava o aprovisionamento de solípedes de todo o Exército, nos tempos em que estes eram meios de transporte e de combate. De facto, desde 1911 até aos nossos dias, a Unidade tem tido designações diferentes, desempenhando no entanto sempre funções de serviço de remonta, como ‘Depósito de Remonta’ - órgão onde se reúnem e ensinam cavalos adquiridos pelo Exército, colocando-os em condições de prestarem serviço”.*³⁷⁶

Com a extinção, na EPC, da formação necessária aos quadros de Cavalaria no âmbito da EM,³⁷⁷ o Depósito de Remonta, em 1942, recebe a missão³⁷⁸ de assegurar a *“Instrução equestre necessária à formação de Instrutores e Monitores de Equitação”*.³⁷⁹ Passados oito anos, *“são tomadas medidas de fundo no sentido de consolidar e uniformizar a doutrina equestre”*.³⁸⁰ Assim, em 1948, chega a Mafra um Mestre de Equitação do Cadre Noir de Saumur, que *“trás consigo todo um conjunto de conhecimentos bem como a sistematização do seu ensino, o que no seu todo, constituía a espinhal dorsal da Equitação Militar Francesa”*.³⁸¹

É na sequência destes desenvolvimentos que, em 1950, o Depósito de Remonta passa a designar-se Escola Militar de Equitação,³⁸² quando o *“ensino da Equitação se uniformiza e assume o carácter de verdadeira Escola, a Escola de Mafra”*.³⁸³

Em 1957, com a evolução das actividades físicas, que aconselhavam a tomada de providências para *“unificar a preparação física das tropas”*, e de acordo com as *“modalidades de treino especificamente militar que à data se preconizavam em todos os Exércitos”*, é criado o Centro Militar de Educação Física Equitação e Desportos,³⁸⁴ actualmente designado por Centro Militar de Educação Física e Desportos.³⁸⁵

³⁷⁶ Disponível em <http://10.105.0.55/publica/CmdInstrDoutr/Direc%c3%a7%c3%a3o%20Forma%c3%a7%c3%a3o/UEO/CMEFD/Historial/Paginas/default.aspx>, no dia 15 de Abril de 2011, às 16h28m.

³⁷⁷ No ano de 1937. Ver MATHIAS, Jorge – *Portugal e os seus cavalos*, Lisboa, Edições António Ramos, 1980, pp. 98 e 100.

³⁷⁸ *“Pelo Decreto-Lei 32.592 de 28 de Dezembro é aprovado e posto em execução o regulamento do Depósito de Remonta atribuindo-lhe a seguinte missão: recolher e aclimatar os solípedes adquiridos para o Exército pelos Serviços de Remonta; ministrar aos solípedes do Exército a instrução de que careçam para se tornarem utilizáveis; ministrar aos quadros da arma de Cavalaria instrução equestre especial necessária aos instrutores e monitores de equitação, ou outra qualquer julgada conveniente.”* Também neste Decreto-Lei esta determinação que a superintendência na instrução pertencia à Direcção da Arma de Cavalaria. Disponível em <http://10.105.0.55/publica/CmdInstrDoutr/Direc%c3%a7%c3%a3o%20Forma%c3%a7%c3%a3o/UEO/CMEFD/Historial/Paginas/default.aspx>, no dia 15 de Abril de 2011, às 16h28m.

³⁷⁹ Cfr. L'EPERON – *“O Centro Militar de Educação Física Equitação e Desportos”* in AAVV – *Revista Centro Militar de Educação Física Equitação e Desportos*, n.º 9, Mafra, CMEFD, 1985, p. 9.

³⁸⁰ Cfr. Ibidem.

³⁸¹ *“Este militar manteve-se em Mafra 4 anos lectivos, durante os quais orientou toda a instrução equestre aos Cursos de Mestres, Instrutores e Monitores de Equitação”* Cfr. Ibidem.

³⁸² *“Que para efeitos de instrução, continuou na dependência do Estado Maior do Exército por intermédio da Direcção da Arma de Cavalaria. - Portaria n.º 13.272 de 26 de Agosto”*. Disponível em <http://10.105.0.55/publica/CmdInstrDoutr/Direc%c3%a7%c3%a3o%20Forma%c3%a7%c3%a3o/UEO/CMEFD/Historial/Paginas/default.aspx>, no dia 15 de Abril de 2011, às 16h28m.

³⁸³ Disponível em <http://10.105.0.55/publica/CmdInstrDoutr/Direc%c3%a7%c3%a3o%20Forma%c3%a7%c3%a3o/UEO/CMEFD/Historial/Paginas/default.aspx>, no dia 15 de Abril de 2011, às 16h28m.

³⁸⁴ Resultante da reunião da Escola Militar de Equitação com a Secção de Educação Física da Escola Prática de Infantaria, de acordo com o Decreto-Lei n.º 41.368, OE n.º 10, 1ª Série, 31 de Dezembro de 1957, p. 478.

³⁸⁵ Disponível em <http://10.105.0.55/publica/CmdInstrDoutr/Direc%c3%a7%c3%a3o%20Forma%c3%a7%c3%a3o/UEO/CMEFD/Historial/Paginas/default.aspx>, no dia 6 de Abril de 2011, às 16h28m.

APÊNDICE P – ELABORAÇÃO DO PLANO DE ACTIVIDADES

O plano de actividades é feito a todos os níveis institucionais e constitui-se numa fase essencial do processo de planeamento ao orientar as decisões de afectação de recursos para a consecução dos objectivos determinados.³⁸⁶ Assim, para a elaboração do plano de actividades do Exército são primeiramente definidos os objectivos últimos pelo CEME. Posteriormente, é feita a dissecação dessas linhas orientadoras por actividades, envolvendo os OCAD. Após esta primeira triagem, dá-se todo o trabalho de estado-maior nas UEOE integrando os recursos, as necessidades, as prioridades e a missão, no que resulta o plano de actividades da UEOE. Feito o plano, é enviado para o OCAD que o valida e o integra juntamente com os das restantes UEOE sob o seu comando.³⁸⁷ Ao receber os planos pelos OCAD a Divisão de Recursos do EME, valida-os e integra-os, elaborando depois o projecto de plano de actividades ao nível do Exército. A DFin copia o plano de actividades para o planeamento orçamental e elabora a proposta de OMDN-E a entregar à DGO.

Na ilustração seguinte temos o processo de elaboração do plano de actividades anual do Exército.

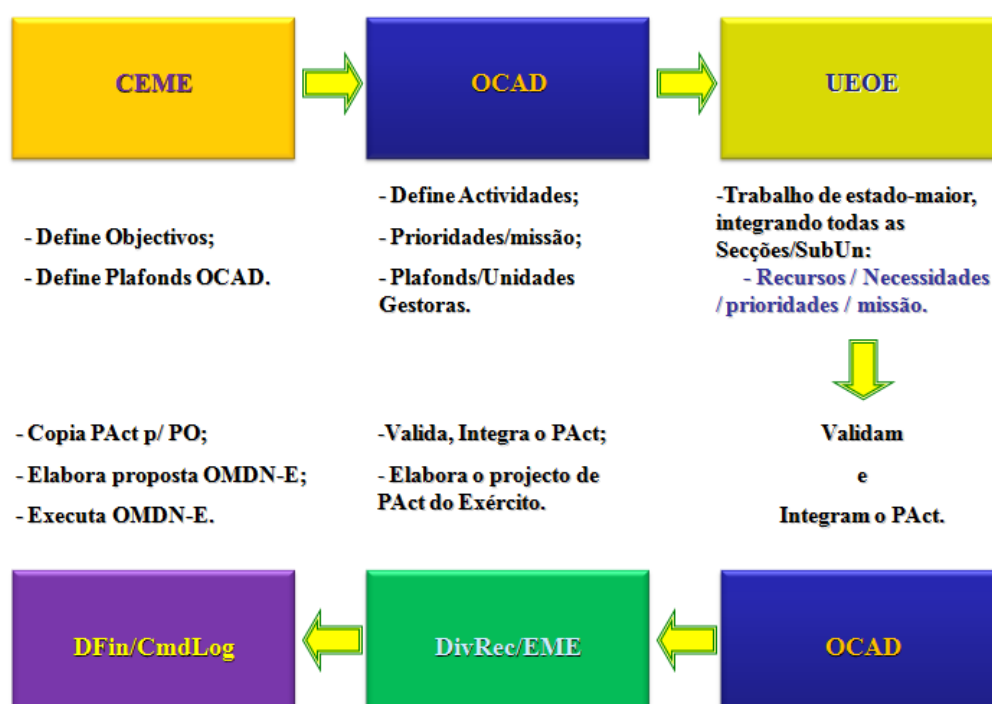


Ilustração 67 – Esquema com o processo de elaboração do Plano de Actividades e proposta do OMDN-E.

Após correcção, depois da aprovação da Lei do Orçamento de Estado, o OMDN-E é executado pela DFin.

³⁸⁶ Tem em vista a eficácia (atingir os resultados previstos) mas com o máximo de economia (recursos limitados) e eficiência (recursos versus resultados). “Os serviços e organismos deverão elaborar um plano anual de actividades, com uma clara discriminação dos objectivos a atingir e dos recursos a utilizar, bem como dos programas a realizar”. Em função deste plano é feita a proposta de orçamento “a apresentar quando da preparação do Orçamento do Estado, devendo ser corrigido em função deste, depois da aprovação da Lei do Orçamento”. Cfr. n.º 1 do art. 5º do Decreto-Lei n.º 155/92 de 28 de Julho.

³⁸⁷ E com o plano de actividades da própria estrutura de comando do OCAD.

APÊNDICE Q – ANÁLISE DE CONTEÚDO SEGUNDO MILES E HUBERMAN

Este Apêndice visa complementar o referido acerca dos passos gerais da análise de conteúdo seguidos por Miles e Huberman.

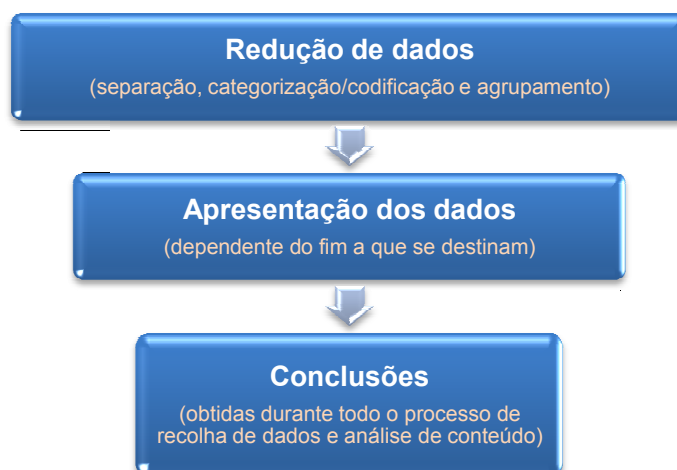


Ilustração 68 – Esquema com a Análise de Conteúdo segundo Miles e Huberman.³⁸⁸

³⁸⁸ Fonte: elaboração própria. Ver MILES, M. e HUBERMAN, A. *apud* CALADO, Sílvia e FERREIRA, Sílvia – *Análise...* op. cit., p. 8.

APÊNDICE R – ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RECURSOS DA EQUITAÇÃO MILITAR

Neste Apêndice fazemos uma análise quantitativa à situação actual da EM, investigando os níveis existentes, comparando-os com os ideais, percebendo como é feita a gestão organizacional e como se desenvolveu a gestão estratégica, retirando ilações possíveis de integrar no processo de formulação de estratégias no âmbito do controlo e feedback da execução da estratégia definida.³⁸⁹

Como resultado da Conferência Periódica dos Comandantes das Unidades de Cavalaria, surge em 2003, um relatório que visava *“submeter à apreciação superior as medidas e os meios necessários à manutenção, actualização e valorização da Equitação Militar como meio privilegiado na Instrução dos Quadros, prática desportiva, ligação à sociedade civil e representação do Exército”*.³⁹⁰

Demonstramos de seguida as alterações em termos de recursos animais, humanos e materiais, relativamente a 2003, comparando os quantitativos à altura com os actuais, evidenciando os pontos fortes e fracos que hoje se verificam.

Quanto aos solípedes, considerava-se necessário um total de 202 solípedes MI.³⁹¹ No entanto, a cota anual³⁹² permitida era limitadora, autorizando cerca de 123 MI para todo o Exército, como podemos ver na Ilustração 62. Assim, as condições para a Instrução e prática desportiva estavam claramente limitadas.³⁹³

UEOE	Cota em 2003	Existência	Necessidades					Total Ideal
			Volteio	Iniciação à Sela	Cursos	Reprise	Atrelagens	
CMEFD	54	52	4	10	37	12	4	67
AM	22	21	3	15	21	--	--	39
EPC	26	26	2	10	24	--	--	36
ESE	4	4	2	10	--	--	--	12
RL 2	4	4	2	10	--	--	--	12
RC 3	3	2	2	10	--	--	--	12
RC 4 (QC)	4	2	2	10	--	--	--	12
RC 6	6	6	2	10	--	--	--	12
CM	--	--	--	--	--	--	--	--
Totais parciais	123	117	19	85	82	12	4	202

Ilustração 69 – Quadro com a distribuição das MI e quadro de necessidades em 2003.³⁹⁴

³⁸⁹ Ver Apêndice H, onde encontramos um esquema que permite simplificar o descrito.

³⁹⁰ Cfr. Redacção da Revista – “A Equitação...”, op. cit., p. 71.

³⁹¹ Na medida em que existiam 117 MI, havendo 85 MI a menos.

³⁹² A cota anual é o número de cavalos permitido no efectivo do Exército. Esta cota é definida anualmente pelo Exmo. Gen CEME, sendo que a actualmente a cota é de 165 MI, 25 MD (cfr. Despacho de 28Jun09 do Gen CEME), 18 PA e 6 EV (cfr. Despacho de 30Nov07 do TGen VCEME).

³⁹³ Na medida em que as MI são um meio para a Instrução (essencialmente nos estabelecimentos de formação), mas também um meio que proporciona a prática desportiva aos militares das diversas UEOE com cavalos no seu efectivo.

³⁹⁴ Fonte: adaptado de Redacção da Revista – “A Equitação...”, op. cit., p. 75.

Actualmente, a cota de MI autorizada é de 165 solípedes,³⁹⁵ que se traduz num aumento da cota em cerca de 42 solípedes MI, face a 2003. No entanto, ainda não foi autorizada a cota ideal de 202 MI, faltando 37 MI para tal. Como vemos na Ilustração 63, relativamente a 2003, houve um acréscimo de 38 MI. Por outro lado, notamos uma diferença de 10 MI, entre os solípedes existentes e a cota permitida, o que resulta num total negativo de 47 MI para a realização das condições ideais para a prática desportiva e fundamentalmente para a Instrução.

	UEOE									Total
	CMEFD	AM	EPC	ESE	RL 2	RC 3	QC	RC 6	CM ³⁹⁶	
MI (2003)	52	21	26	4	4	2	2	6	0	117
MI (actual)	43	36	26	8	1	8	5	6	22	155
MI (ideal)	67	39	36	12	12	12	12	12	0	202
Saldo real (MI actual – MI 2003)	- 9	15	0	4	- 3	6	3	0	22	38
Saldo teórico (MI actual – MI ideal)	- 24	- 3	- 10	-4	- 11	-4	- 7	- 6	22	- 47
Cota actual										165
Saldo cotas (cota actual – MI ideal)										- 37

Ilustração 70 – Quadro com a distribuição das MI pelas UEOE, actual quadro de necessidades e comparação de quantitativos.³⁹⁷

No que à representação do Exército diz respeito, temos de considerar as MD³⁹⁸. Assim, vemos um decréscimo de MD, de 2 solípedes. Por outro lado, observamos que a cota actual é superior há desejada em 2003.

	MD (2003)	MD (actual)	MD (ideal)	Saldo real ³⁹⁹	Saldo teórico ⁴⁰⁰	Cota actual	Saldo cotas ⁴⁰¹
Totais	22	20	20	-2	0	25	5

Ilustração 71 – Tabela com o actual quadro de necessidades das MD e comparação de quantitativos.⁴⁰²

³⁹⁵ Ou seja, mais 42 MI permitidas.

³⁹⁶ Os Estabelecimentos Militares de Ensino não foram considerados no estudo de 2003. Pelo que os solípedes do Exército lá existentes foram considerados como estando noutras unidades. Cfr. Observação Directa com o Sr. TCor Cav Carmo Costa, realizada no CMEFD, no dia 18 de Maio de 2011, às 18h20m.

³⁹⁷ Fonte: elaboração própria, com dados da CTER relativos a 18 de Abril de 2011.

³⁹⁸ Interessa referir que todas as MD estão carregadas no CMEFD, daí não se apresentar a sua distribuição pelas UEOE, apesar de estas se encontrarem espalhadas pelas UEOE, acompanhado, cada uma, a colocação do cavaleiro que a tem distribuída. Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na EPC, no dia 21 de Abril de 2011, às 15h29m, tendo como interlocutor o Sr. Cap Cav Caldeira. Ver Apêndice GG.

³⁹⁹ Ou seja, MD actual – MD 2003.

⁴⁰⁰ Isto é, MD actual – MD ideal.

⁴⁰¹ O que significa cota actual – MD ideal.

⁴⁰² Fonte: elaboração própria, com dados da CTER relativos a 18 de Abril de 2011.

Quanto aos cavalos recebidos com base em protocolos, temos 14 solípedes da FAR e 3 da Coudelaria Golden Sunset. Estes solípedes não integram o efectivo autorizado para o Exército mas estão distribuídos pelas UEOE classificados como MI e MD. Em situação semelhante encontram-se os solípedes que integram a agro-pecuária do CMEFD, que apesar de estarem permanentemente no CMEFD não integram o efectivo autorizado.

Finalmente temos as EV, os PA e os PD. Estes, regra geral, estão continuamente no CMEFD. Em 2003, elencou-se como necessário 22 solípedes para a remonta anual, o que constituía cerca de 10% do efectivo ideal. No ano de 2011 vemos, em termos numéricos, que esse objectivo foi conseguido, já que existem 22 poldros, classificados como PD, que correspondem, essencialmente aos poldros de três e quatro anos, criados no CMEFD ou adquiridos pela CR.

Com a afirmação da produção cavalar no Exército a remonta pode ser executada dentro e fora da Instituição. Neste seguimento, verificamos um efectivo autorizado de 6 EV e 18 PA que se encontra a 100%.

Na Ilustração 72 vemos a distribuição dos solípedes pelas UEOE em análise no decorrer do trabalho.⁴⁰³

	MI	MD	PA	EV	PD	Agro CMEFD ⁴⁰⁴	MDP	FAR	GSS	Total
CMEFD	43	4	18	6	22	5	0	10	3	111
AM	36	5	0	0	0	0	0	1	0	42
EPC	26	2	0	0	0	0	0	3	0	31
ESE	8	0	0	0	0	0	0	0	0	8
CM	22	2	0	0	0	0	0	0	0	24
Totais parciais	135	13	18	6	22	5	0	14	3	216

Ilustração 72 – Tabela com a distribuição de solípedes pelas UEOE.⁴⁰⁵

Relativamente ao Pessoal, considerámos os docentes de Equitação e o Pessoal de Apoio, nas cinco UEOE tomadas como amostra.⁴⁰⁶ Deste modo, quanto aos primeiros, *“de acordo com os efectivos/cargas horárias e níveis de ensino a ministrar (...) considera-se dever existir pessoal qualificado nos quantitativos”* que a seguir referimos:⁴⁰⁷

⁴⁰³ Ver Anexo N, que inclui a distribuição pelas UEOE de todos os solípedes do Exército.

⁴⁰⁴ Agro CMEFD significa a Agro-Pecuária do CMEFD.

⁴⁰⁵ Fonte: elaboração própria, com dados da CTER relativos a 18 de Abril de 2011.

⁴⁰⁶ No Pessoal de Apoio inserem-se os TH, os Siderotécnicos, os Desbastadores e os Seleiros e Correeiros. O pessoal de medicina veterinária (médicos e enfermeiros) não é considerado.

⁴⁰⁷ Cfr. Redacção da Revista – “A Equitação...”, op. cit., p. 75.

	Ideal			QOP actuais			Existentes		
UEOE	Mestres	Instrutores	Monitores	Mestres	Instrutores	Monitores	Mestres	Instrutores	Monitores
CMEFD	3	3	3	3	0	0	(1) ⁴⁰⁸	4	3
AM	0	2	2	1	1	1	2	(0) ⁴⁰⁹	1
EPC ⁴¹⁰	1	2	2	0/1	0/1	0/1	0	2	2
ESE	0	1	1	0	1	0	0	0	3
CM ⁴¹¹	0	1	2	1	1	1	0	(1 + 1) ⁴¹²	1
Totais parciais	4	9	10	5 / 6	3 / 4	2 / 3	3	8	10

Ilustração 73 – Quadro com os quantitativos ideais, em QOP, e existentes dos docentes de Equitação.⁴¹³

Perante o apresentado, se olharmos aos totais parciais, notamos uma forte proximidade à situação ideal, sendo o défice apenas de um Mestre e um Instrutor de Equitação. Por outro lado, vemos uma distribuição, por cargo, diferente da desejada em todas as UEOE. Existe um excedente de dois Mestres na AM, um défice de um Mestre na EPC e de dois Mestres no CMEFD.

Em termos de Instrutores faltam dois na AM e um na ESE. O CM tem um excedente de um Instrutor. Finalmente, existem mais dois Monitores do que o desejado na ESE e menos um no CM e na AM.

Este panorama revela uma desadequação dos docentes aos níveis de Instrução pretendidos em 2003. Assim, os Mestres de Equitação na AM estão desaproveitados, na medida em que o nível de Instrução nesta UEOE é o geral.⁴¹⁴ A EPC mas, essencialmente, o CMEFD são UEOE com o nível de Instrução especial⁴¹⁵ e como observamos carecem destes docentes.

Na AM, o saldo negativo de Instrutores é anulado pela existência de Mestres de Equitação. A ESE tem um défice de um Instrutor e um excedente de dois Monitores. O CM, por seu lado, vê um excedente de um Instrutor e um défice de um Monitor. Esta situação leva-nos novamente para o citado *supra*.

Relativamente aos QOP, enxergamos à partida uma total desadequação face aos quantitativos ideais e existentes. Considerando o regime de acumulação de funções, deveriam estar previstos cerca do dobro do total actualmente considerado. Apreciando individualmente as UEOE,

⁴⁰⁸ Na realidade vemos a existência de três Mestres no CMEFD. No entanto, apenas um é Mestre Militar (isto é, com o CAIEq dado pelo Exército) sendo os outros dois formados pela ENE (cfr. Observação Directa com o Sr. Maj Cav Mataloto, realizada no CMEFD, no dia 17 de Maio de 2011, às 16h10m). Assim, considerámos os segundos como Instrutores Militares.

⁴⁰⁹ Na realidade existe um Instrutor mas este elemento é da GNR, pelo que não o considerámos no total existente.

⁴¹⁰ No que diz respeito aos QOP da EPC, não vence docentes de Equitação. Do mesmo modo, não especifica qual o grau técnico do Comandante (1Sarg ou 2Sarg Cav) da Secção de Equitação. Ver QOP 33.0.08 de 30 de Julho de 2006.

⁴¹¹ Os quantitativos ideais do CM foram obtidos a partir do documento base do relatório de 2003. Ver Anexo M, contendo o excerto referido.

⁴¹² Um destes Instrutores é o Médico Veterinário dos Estabelecimentos de Militares Ensino, como foi formado no Exército considerámo-lo no total existente.

⁴¹³ Fonte: adaptado de Redacção da Revista – “A Equitação...”, op. cit., p. 75, com dados obtidos por Observação Directa nas diversas UEOE visitadas. Note-se que assumimos todos os docentes colocados nas UEOE independentemente do cargo que ocupem.

⁴¹⁴ Que corresponde às fases preliminar e elementar da Equitação. Cfr. n.º 2 do art. 71º do REM.

⁴¹⁵ O nível de Instrução especial abrange a Equitação complementar e superior. Cfr. n.º 3 do art. 71º do REM.

salientamos os casos do CMEFD e da EPC que, face ao desejado, apresentam uma diferença de seis e quatro docentes, respectivamente.

Quanto ao Pessoal de Apoio,⁴¹⁶ nomeadamente TH,⁴¹⁷ são necessários no mínimo 48, sendo o ideal 96.⁴¹⁸ Verificamos, então, que os QOP actuais, à excepção da EPC,⁴¹⁹ se ajustam minimamente às condições para um trato condigno dos solípedes.⁴²⁰ No entanto, a realidade existente nas UEOE não é tão animadora. Em termos globais descortinamos cerca de 42 TH, o que resulta num défice de seis TH.⁴²¹ Ao analisarmos a situação independentemente, verificamos que a AM, o CM e a ESE atingem as condições mínimas.⁴²² No caso da EPC o QOP está a 100% mas, como anteriormente vimos, é limitador.⁴²³ Por último, chegamos ao CMEFD que demonstra um défice de dez TH relativamente ao QOP e de sete TH tendo em conta as condições mínimas constantes no REM, o que se materializa em 28 solípedes por guarnecer, ou seja, seis cavalos por TH.

Os Desbastadores são essenciais para a missão do CMEFD, enquanto depósito de remonta.⁴²⁴ O efectivo actual de desbastadores é de três militares e três civis.⁴²⁵ Em termos numéricos está muito próximo do nível mínimo ambicionado, que é de sete Desbastadores face aos 22 solípedes para a remonta anual.

Quanto aos Siderotécnicos os dados são satisfatórios, tanto a nível de QOP como a nível de quantitativos ideais. Há apenas a realçar o caso do CM que tendo dois Siderotécnicos em QOP e sendo desejável a existência de pelo menos um Siderotécnico, não possui nenhum destes especialistas.⁴²⁶

Por último, as OSC⁴²⁷ são o garante de uma manutenção constante ao material de picaria. Actualmente, não existe esta especialidade no Exército, embora continue prevista.⁴²⁸ Assim,

⁴¹⁶ Cabe-nos salvaguardar que quando falamos nos totais existentes, na realidade, os militares ao serviço são sempre em menor número, já que constatamos consequentemente, militares de licença de férias, afastados por lesão, entre outras situações, naturais ao dia-a-dia numa UEOE. Cfr. Observação Directa aos TH do CMEFD e AM-SEDE, entre os dias 6 a 30 de Abril de 2011.

⁴¹⁷ Considerando o escrito no REM (n.º 2 do art. 31º) e os quantitativos de solípedes actuais (no CMEFD, não consideramos os PA, as EV e os solípedes da agro-pecuária, já que se encontram, quase permanentemente no pasto, considerando-se que podem ser tratados pelo Pessoal da agro-pecuária).

⁴¹⁸ Para o estudo do Pessoal de Apoio cingimo-nos ao CM, AM, EPC, ESE e CMEFD, que representam cerca de 87,38% do efectivo existente de solípedes (sem contar com EV e PA), que necessitam de apoio directo dos TH.

⁴¹⁹ Que apresenta um défice de três TH, para o mínimo desejável.

⁴²⁰ O efectivo actual da Secção de Equitação do CM ultrapassa o QOP previsto.

⁴²¹ Num universo de 42 TH, seis TH resultam em cerca de 12 solípedes desguarnecidos em condições ideais ou 24 solípedes em circunstâncias limite.

⁴²² Na AM temos uma média de quatro cavalos por TH, enquanto na ESE e CM esse valor é de três cavalos por TH.

⁴²³ Pelo que se verifica seis cavalos por TH, mais dois que o máximo considerado no REM.

⁴²⁴ De notar que, apesar da sua especificidade, esta especialidade não se encontra em QOP no CMEFD. Ver ponto 3.2.3, referente ao CMEFD.

⁴²⁵ Sendo que os três militares têm pouca experiência e os civis têm uma média de idades acima dos 50 anos (o que forma um grupo de extremos, pouco adequado para este tipo de serviço). Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na AM, no dia 19 de Abril de 2011 às 10h30m, tendo como interlocutor o Sr. Maj Cav Carvalho. Apêndice DD.

⁴²⁶ Sendo apoiado pelo CMEFD, o que condiciona a sua actividade, já que tem igualmente de apoiar outras UEOE.

⁴²⁷ Os seleiros e correeiros, trabalham, normalmente em pares, contemplando um Mestre e um auxiliar (cfr. Observação Directa com o Sr. Guarda Sérgio Branco, realizada por telefone, no dia 11 de Maio de 2011, às 15h40m). Sendo desejável uma Oficina de Seleiro-Correeiro nas UEOE com intensa actividade de Instrução (cfr. art. 36º do REM), consideramos estes elementos como um conjunto, que denominamos de Oficina de Seleiro-Correeiro (a cada OSC atribuímos dois elementos).

⁴²⁸ Cfr. Inquérito por Entrevista realizado no CMEFD, no dia 18 de Abril de 2011, às 10h35m, tendo como interlocutor o Sr. Maj Cav Mataloto. Ver Apêndice PP.

consideramos pertinente o número de sete OSC, como ideal, e de quatro OSC o mínimo expectável.⁴²⁹

Na Ilustração seguinte, explicitamos as considerações anteriores.

		UEOE					Totais
		CMEFD	AM ⁴³⁰	EPC	ESE	CM	
Ideal / mínimo	TH	41 / 21	23 / 11	16 / 8	4 / 2	12 / 6	96 / 48
	Desbastador ⁴³¹	11 / 7	0	0	0	0	11 / 7
	Siderotécnico ⁴³²	7 / 7	3 / 2	2 / 1	0	2 / 1	14 / 11
	OSC (x2)	2 / 2	2 / 2	2 / 2	2 / 2	2 / 0	10 / 8
QOP actual	TH	24	18	5	3	6	56
	Desbastador	0	0	0	0	0	0
	Siderotécnico	(2 + 5) ⁴³³	3	2	(2) ⁴³⁴	2	14
	OSC (x2)	0	0	0	0	0	0
Existente ⁴³⁵	TH	14	(12) ⁴³⁶	5	3	8	42
	Desbastador	3 + 3	0	0	0	0	6
	Siderotécnico ⁴³⁷	4 + (1) ⁴³⁸	1 + (1) ⁴³⁹	2	0	0	8
	OSC (x2)	0	0	0	0	0	0

Ilustração 74 – Quadro com os quantitativos ideais, em QOP, e distribuição pelas UEOE do Pessoal de Apoio de Equitação.⁴⁴⁰

Os meios de transporte são parte integrante dos recursos necessários ao cumprimento das finalidades da EM, porque permitem o deslocamento de solípedes, tão necessário à consecução de

⁴²⁹ Para chegarmos a estes quantitativos, estabelecemos, pela ordem exposta, as seguintes prioridades: (1) intensidade de actividade de Instrução; (2) proximidade geográfica entre UEOE.

⁴³⁰ Consideramos a AM-SEDE e o AAMA juntos, na medida em que a proximidade geográfica torna válida a perspectiva.

⁴³¹ Consideram-se, então, as condições ideais de dois cavalos por Desbastador e limite de três cavalos por Desbastador. Cfr. Observação Directa com o Sr. Maj Cav Mataloto, realizada no CMEFD, no dia 17 de Maio de 2011, às 16h10m.

⁴³² Estes dados foram levantados em Observações Directas com os docentes de Equitação das UEOE em comunhão com a opinião do Adjunto do HEC.

⁴³³ Estes elementos prestam serviço no HEC.

⁴³⁴ São garantidos pelo HEC do CMEFD, pelo que não se encontram em permanência na ESE, não contando para o efectivo da ESE.

⁴³⁵ Dados relativos ao período entre 28 de Abril e 20 de Maio de 2011.

⁴³⁶ Na verdade existem 14 TH, oito estão no AAMA e seis na AM-SEDE mas dos seis, dois são da GNR. Os elementos da GNR não foram contabilizados.

⁴³⁷ As UEOE que não têm Siderotécnicos são apoiadas pelo CMEFD.

⁴³⁸ Este elemento é civil.

⁴³⁹ Neste momento, um Siderotécnico está a frequentar o curso em Mafra. Este elemento será Siderotécnico e TH em acumulação de funções (cfr. Observação Directa com o Sr. 1Sarg Cav Ferreira, Cmdt da SecEq da AM, no dia 12 de Maio, às 16h41m), o que se verifica em outras UEOE como, por exemplo, a EPC.

⁴⁴⁰ Fonte: elaboração própria.

uma série de objectivos da EM.⁴⁴¹ Hoje em dia, existem dois camiões para transporte de cavalos, dos quais um encontra-se em estado muito degradado.⁴⁴²

Com vista a “*garantir o transporte dos solípedes (...), bem como garantir as várias apresentações da Reprise, optimizando os meios face à proximidade geográfica*” das várias UE OE, apresentamos de seguida, a situação relativa a estes meios tão importantes.⁴⁴³

		UEOE					Totais
		CMEFD	AM	EPC	ESE	CM ⁴⁴⁴	
Meios 2003	Camião	1 (8 cavl.)	0	1 (8 cavl.)	0	--	2 (8 cavl.)
	Roulote	1	1	1	1	--	4
Meios Existentes	Camião	1 (8 cavl.)	0	1 (8 cavl.)	0	0	2 (8 cavl.)
	Roulote	0	0	1	0	1	2
Meios Ideais	Camião	1 (8 cavl.) + 1 (4 cavl.)	1 (8 cavl.)	1 (8 cavl.)	(0) ⁴⁴⁵	(0) ⁴⁴⁶	3 (8 cavl.) + 1 (4 cavl.)
	Roulote	1	1	1	1	1	5
Saldo Real (M existentes – M 2003)	Camião	0	0	0	0	--	0
	Roulote	- 1	- 1	0	- 1	0	- 3
Saldo Teórico (M existentes – M ideais)	Camião	- 1 (4 cavl.)	- 1 (8 cavl.)	0	0	0	- 1 (8 cavl.) – 1 (4 cavl.)
	Roulote	- 1	- 1	0	- 1	0	- 3

Ilustração 75 – Quadro com a distribuição pelas UE OE dos meios de transporte de cavalos e comparação entre quantitativos.⁴⁴⁷

⁴⁴¹ Como exemplo, realçamos a ida a competições desportivas, “*que por sua vez é importantíssima para os cadetes porque há sempre objectivos de instrução que passam por concretizar determinadas provas*” (cfr. Inquérito por Entrevista realizado na AM, no dia 19 de Abril, às 10h30m, tendo como interlocutor o Sr. Maj Cav Carvalho, presente no Apêndice DD); as apresentações equestres, como o caso da *Reprise* da Escola de Mafra ou o *Carroussel* da EPC; ou a deslocamentos dos solípedes para o HEC, por motivos de saúde.

⁴⁴² “*Só há dois camiões de transporte de solípedes no Exército, o da EPC está completamente desfeito e o do CMEFD, o que é manifestamente insuficiente*”. Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na EPC, no dia 21 de Abril, às 15h29m, tendo como interlocutor o Sr. Cap Cav Caldeira. Ver Apêndice GG.

⁴⁴³ Cfr. Redacção da Revista – “A Equitação...”, op. cit., p. 77.

⁴⁴⁴ Os Estabelecimentos Militares de Ensino não foram considerados no estudo de 2003. Ver Redacção da Revista – “A Equitação...”, op. cit., pp. 71 a 79.

⁴⁴⁵ Quando necessário a ESE seria apoiada pela AM. Regra geral, é a USHE que apoia a AM, situação que não está protocolada. Cfr. Observação Directa com o Sr. TCor GNR Cav Costa Santos, realizada na USHE, no dia 11 de Maio, às 17h10m.

⁴⁴⁶ Esta UE OE seria apoiada pela AM. O que actualmente se verifica é diferente na medida em que é o CMEFD a apoiar, sempre que necessário, o CM. Cfr. Observação Directa com Sr. Maj Cav Marques, realizada por telefone, no dia 17 de Maio de 2011, às 16h51m.

⁴⁴⁷ Fonte: Adaptado de Cfr. Redacção da Revista – “A Equitação...”, op. cit., p. 77, com dados recolhidos por Observação Directa nas UE OE visitadas, entre os dias 28 de Abril e 20 de Maio de 2011.

Analisando a Ilustração 68 concluímos que a situação ideal seria existência de três camiões de oito cavalos e um de quatro cavalos, sendo de realçar que a ESE e o CM seriam apoiados pela AM. Todas as UEOE deveriam ter uma roulote de dois cavalos, para garantir uma disponibilidade de meios que permitisse, consoante o número de cavalos, optar entre um e outro meio.⁴⁴⁸ Com isto notamos um saldo negativo, relativamente aos meios existentes em 2003, havendo menos três roulotes.⁴⁴⁹ Comparativamente ao quantitativo desejado, observamos, igualmente, um défice na ordem dos dois camiões⁴⁵⁰ e três roulotes.

Em suma, podemos concluir que, presentemente, as situações a nível de RH (Pessoal de Apoio) e materiais (transportes) são as que apresentam mais dificuldades, de onde se destacam os casos do CMEFD, no que respeita aos TH e Desbastadores, e da EPC quando reparamos no número de TH. Os transportes são, igualmente, meios cada vez mais escassos. Nesta medida salientamos o desaparecimento de três roulotes, que se vêm como essenciais, tanto do ponto de vista do cumprimento de objectivos da EM, como pela perspectiva económica e funcional.

Por outro lado, notamos um forte acréscimo do número de cavalos no Exército, que se deverá à consistência das políticas de remonta tidas desde 2003, consubstanciando um pensamento estratégico. Nesta medida, realçamos também a afirmação da Coudelaria Militar e os consequentes investimentos anuais do Exército na EM, no que à aquisição de solípedes diz respeito.

⁴⁴⁸ Salientamos também, que muitos dos deslocamentos são por motivos de saúde, pelo que, regra geral, o número de solípedes por transporte é reduzido. Assim, a roulote revela-se num meio económico relativamente ao camião, necessitando todas as UEOE deste tipo de transporte. Por outro lado, podemos revelar um ponto fraco das roulotes existentes em 2003 e que actualmente se mantém na EPC, a qual apenas pode ser puxada por viaturas pesadas, o que aumenta o custo em combustível e reduz as possibilidades de tracção. Cfr. Observação Directa com o Sr. Cap Cav Caldeira, realizada por telefone, no dia 18 de Maio, às 16h35m.

⁴⁴⁹ Verificamos o desaparecimento das roulotes do CMEFD, da AM e da ESE.

⁴⁵⁰ Os dois camiões seriam de quatro cavalos e de oito cavalos.

APÊNDICE S – ESTUDO SOBRE O CUSTO DO ABOLETAMENTO DE SOLÍPEDES NO EXÉRCITO

Para efectuarmos este estudo, tivemos por preceitos os dados garantidos na RGFC/DFin, na DMT/CmdLog, no CMEFD e na AM. Deste modo, quanto ao OMDN-E, dirigimo-nos à DFin. Para termos as capitações e preços da ração, palha e aparas dirigimo-nos à DMT/CmdLog. No CMEFD, apercebemo-nos de divergências entre as capitações praticadas e as teóricas, que nos permitiram actualizar as capitações por solípede.⁴⁵¹ Finalmente, na AM, tomámos posse de um documento relativo à admissão de cavalos civis neste estabelecimento que nos garantiu o valor da estimativa de água por solípede.⁴⁵² Deste modo, podemos elaborar a base deste estudo representada na Ilustração seguinte.⁴⁵³

Elementos	Preço unitário (€ / L ou € / kg)			Capitações Diárias (L ou kg)		
	MI	MD	EV e Poldros	MI	MD	EV e Poldros
Água ⁴⁵⁴	0,0024	0,0024	0,0024	40		
Ração	0,52	0,54	0,60	6		
Suplemento ⁴⁵⁵	0,52	0,54	0,60	1,5		
Palha	0,37	0,37	0,37	8		
Aparas	0,59	0,59	0,59	2,8		

Ilustração 76 – Preços dos elementos e capitações dos elementos por solípede.

⁴⁵¹ No CMEFD tomámos conhecimento de dois despachos que actualizavam o existente na DMT/CmdLog datado de 1985. Estes dois documentos foram elaborados ao nível do CMEFD e posteriormente difundidos pelas restantes UEOE após aprovação do mesmo pelas entidades competentes.

⁴⁵² Documento validado pelos docentes de Equitação da AM em 23 de Abril de 2009. Cfr. Observação Directa com a Sra. Cap AdMil Coimbra, realizada na AM, no dia 17 de Maio de 2011, às 10h00m.

⁴⁵³ Todas as Ilustrações deste Apêndice são de elaboração própria.

⁴⁵⁴ Consideramos os 40 litros de água como capitação. Que corresponde à quantidade expectável de água ingerida por solípede diariamente.

⁴⁵⁵ É uma dose de ração de reforço para os solípedes de instrução e de desporto, “*por forma a satisfazer as necessidades de maior aporte energético*”. Cfr. Proposta n.º 079/12/Hospital de Equinos de 21 de Outubro de 2008.

No CMEFD, foi-nos explicado como estão classificados os solípedes oriundos de protocolos com entidades exteriores, no que às capitações dos elementos diz respeito.⁴⁵⁶ Por outro lado, pela CTER, tivemos acesso ao mapa de solípedes, onde constam os quantitativos a seguir descritos.⁴⁵⁷

Classificação	Classificação para efeitos de penso teórico	Quantitativos
MI	MI	155
MD	MD	20
EV	EV e Poldros	6
PA	EV e Poldros	18
PD	EV e Poldros	22
FAR	MI	14
GSS	MI	3
Total		238

Ilustração 77 – Tabela com a classificação e quantitativos de solípedes para efeitos de penso teórico.

Considerando a tabela anterior, para efeitos de penso,⁴⁵⁸ temos 172 MI, 20 MD e 46 EV e Poldros. No entanto, atendendo ao meio em que, geralmente, se inserem as diferentes categorias de montadas tivemos de reorganizar a classificação. Isto é, as MI, as MD e os PD, normalmente encontram-se nas cavaliarias, gastando, deste modo todos os elementos considerados. Por seu lado, as EV e os PA encontram-se maioritariamente no campo, onde consomem água, ração, suplemento e eventualmente palha, pelo que excluimos o uso de aparas para a sua cama. Assim, temos uma nova classificação que garante um penso real,⁴⁵⁹ como demonstra a tabela que se segue.

Classificação	Classificação para efeitos de penso real	Quantitativos
MI	MI	155
MD	MD	20
EV	EV e PA	6
PA	EV e PA	18
PD	PD	22
FAR	MI	14
GSS	MI	3
Total		238

Ilustração 78 – Tabela com a classificação e quantitativos de solípedes para efeitos de penso real.⁴⁶⁰

A acrescentar a estas condições, há UEOE que devido a problemas com as infra-estruturas, não requisitam aparas, pelo que efectuámos os cálculos, respectivamente, com e sem recurso a

⁴⁵⁶ Cfr. Observação Directa com o Sr. Maj Cav Mataloto, realizada no CMEFD, no dia 16 de Maio de 2011, às 16h45m.

⁴⁵⁷ Cfr. Observação Directa com o Sr. Maj Cav Mataloto, realizada no CMEFD, no dia 20 de Abril de 2011, às 12h30m.

⁴⁵⁸ Considerando o penso como o conjunto dos elementos destinados a determinada montada (obedecendo à respectiva capitação).

⁴⁵⁹ O penso real integra as variantes ambientais, não consideradas no penso teórico.

⁴⁶⁰ As despesas dos solípedes da Agro-pecuária do CMEFD são pagas com DCCR.

aparas de madeira.⁴⁶¹ Pela análise feita aos Mapas Mensais de Alimentação de Solípedes⁴⁶² verificámos que a ração, o suplemento e a palha são sempre pedidos. Assim, incluímos sempre estes elementos nos cálculos das despesas executados.

Após estabelecermos estes pressupostos iniciámos os cálculos. Começámos por averiguar o custo de um solípede de cada uma das classes antes e condições ambientais descritas.

MD			
Elementos	Inexistência	Custo mensal (€)	Custo anual (€)
Água, ração, suplemento, palha e aparas	--	271,498	3257,976
Água, ração, suplemento, palha	Aparas	220,286	2643,432

Ilustração 79 – Quadro com o custo unitário do grupo MD.

MI			
Elementos	Inexistência	Custo mensal (€)	Custo anual (€)
Água, ração, suplemento, palha e aparas	--	266,848	3202,176
Água, ração, suplemento, palha	Aparas	215,636	2587,632

Ilustração 80 – Quadro com o custo unitário do grupo MI.

PD			
Elementos	Inexistência	Custo mensal (€)	Custo anual (€)
Água, ração, suplemento, palha e aparas	--	285,448	3425,376
Água, ração, suplemento, palha	Aparas	234,236	2810,832

Ilustração 81 – Quadro com o custo unitário do grupo PD.

EV e PA			
Elementos	Inexistência	Custo mensal (€)	Custo anual (€)
Água, ração, suplemento, palha	Aparas	234,236	2810,832

Ilustração 82 – Quadro com o custo unitário do grupo EV e PA.

Desde já, podemos concluir acerca deste tema.⁴⁶³ Dos quatro grupos considerados vemos que são os PD que assumem os maiores custos, na ordem dos 3.425 euros. Tal facto deve-se ao preço da ração, que é cerca de oito cêntimos mais cara que a das MI, por um lado, e 6 cêntimos mais cara que a das MD, por outro.⁴⁶⁴ O grupo das MI é o que garante menos despesa, aproximadamente 2.588 euros, já que com a possibilidade da não existência de aparas, estes

⁴⁶¹ Na ESE, por exemplo, as boxes não contemplam as condições de drenagem de fluidos ideais para se recorrer ao uso de aparas. Cfr. Observação Directa com o Sr. Sch MedVet Félix, realizada na ESE, no dia 2 de Maio de 2011, às 12h10m.

⁴⁶² Na DMT/ComLog, tivemos acesso aos Mapas de Mensais de Alimentação de Solípedes de todas as UEOE.

⁴⁶³ Utilizaremos para o efeito, apenas os custos anuais.

⁴⁶⁴ Relembramos que, por kg, os preços das rações são: 0,6 euros (PD), 0,54 euros (MD) e 0,52 euros (MI).

elementos têm a ração mais de preço mais baixo. Quanto aos restantes grupos e ambientes, as diferenças são poucas, rondando os 200 euros.⁴⁶⁵

Abordados os custos unitários é altura de considerarmos os quantitativos de solípedes existentes no Exército. Agrupadas as montadas pelos grupos definidos, temos:

Classificação	Classificação para efeitos de penso real	Quantitativos
MI, FAR e GSS	MI	172
EV e PA	EV e PA	24
PD	PD	22
MD	MD	20
Total		238

Ilustração 83 – Tabela com a classificação e quantitativos de solípedes para efeitos de penso real.

Consoante os quantitativos exibidos podemos calcular os custos mensais e anuais de cada um dos grupos. Nos quadros seguintes estão demonstrados esses cálculos.

MD			
Elementos	Inexistência	Custo mensal (€)	Custo anual (€)
Água, ração, suplemento, palha e aparas	--	5429,96	65159,52
Água, ração, suplemento, palha	Aparas	4405,72	52868,64

Ilustração 84 – Quadro com o custo total do grupo MD.

MI			
Elementos	Inexistência	Custo mensal (€)	Custo anual (€)
Água, ração, suplemento, palha e aparas	--	45897,856	550774,272
Água, ração, suplemento, palha	Aparas	37089,392	445072,704

Ilustração 85 – Quadro com o custo total do grupo MI.

PD			
Elementos	Inexistência	Custo mensal (€)	Custo anual (€)
Água, ração, suplemento, palha e aparas	--	6279,856	75358,272
Água, ração, suplemento, palha	Aparas	5153,192	61838,304

Ilustração 86 – Quadro com o custo total do grupo PD.

⁴⁶⁵ Temos, considerando os preços sem aparas de madeira (visto ser a única rubrica transversal a todos os grupos): o MD com 2643,432 euros; o MI com 2587,632 euros; o PD com 2810,832 euros; e o EV e PA com 2810,832 euros. O valor dos grupos PD e, EV e PA é semelhante porque o preço da ração é igual, ou seja, a ração é a mesma.

EV e PA			
Elementos	Inexistência	Custo mensal (€)	Custo anual (€)
Água, ração, suplemento, palha	Aparas	5621,664	67459,968

Ilustração 87 – Tabela com o custo total do grupo EV e PA.

Como seria de esperar o grupo que reúne maior despesa é o MI, com um custo anual de, aproximadamente, 550.774 euros.⁴⁶⁶ Segue-se o PD e o EV e PA, com gastos na ordem dos 75.358 euros e 67.460 euros, respectivamente.

Podemos agora agrupar os conjuntos segundo as rubricas levantadas, o que nos dará uma melhor perspectiva dos custos envolvidos. Para tal denominámos as rubricas de A (água, ração, suplemento, palha e aparas) e B (água, ração, suplemento, palha), para melhor organizarmos o estudo.⁴⁶⁷ Avançamos de seguida com os resultados obtidos.

Água, ração, suplemento, palha e aparas		
Montadas	Custo mensal	Custo anual
MI	45897,856	550774,272
MD	5429,96	65159,52
PD	6279,856	75358,272
Total	57607,672	691292,064

Ilustração 88 – Tabela com custos parciais e totais da rubrica A.

Água, ração, suplemento e palha (sem aparas)		
Montadas	Custo mensal	Custo anual
MI	37089,392	445072,704
MD	4405,72	52868,64
PD	5153,192	61838,304
EV e PA	5621,664	67459,968
Total	47116,776	565401,312

Ilustração 89 – Tabela com os custos parciais e totais da rubrica B.

Dos valores apresentados chamamos a atenção para a rubrica B. Aqui, notamos uma diferença significativa originada pela falta de aparas de madeira. Assim, o custo anual total, considerando que todas as montadas do Exército não têm aparas é inferior ao custo de 89,92% do quantitativo total com aparas,⁴⁶⁸ com uma diferença de, aproximadamente, 125.891 euros. Na tabela seguinte vemos agrupados os custos.

⁴⁶⁶ Era expectável, na medida em que tem um quantitativo cerca 2,6 vezes maior que a soma dos restantes solípedes.

⁴⁶⁷ A rubrica A não se aplica ao grupo EV e PA porque envolvem o uso de aparas de madeira.

⁴⁶⁸ Os 89,92% englobam os grupos MI, MD e PD.

Rubrica	Custo anual	Percentagem possível de solípedes
A	691292,064	89,92%
B (sem aparas)	565401,312	100%

Ilustração 90 – Tabela com os custos totais anuais das rubricas e percentagem de solípedes possível por rubrica.⁴⁶⁹

De todas as rubricas, que materializam as capitações e ambiente teórico, existem três elementos cujo preço é transversal ao Exército⁴⁷⁰ e que, nesta medida, nos permitem calcular os gastos do Exército com solípedes. Estes elementos são a ração, o suplemento e a palha. Deste modo, demonstramos abaixo os resultados obtidos.

Elementos	Custo Mensal	Custo Anual
Ração	23778,24	285338,88
Suplemento	5944,56	71334,72
Palha	21838,88	262066,56
Total	51561,68	618740,16

Ilustração 91 – Tabela com os custos mensais e anuais dos três elementos permanentes.

Anualmente estimamos que o Exército, respeitando as capitações e efectivo cavalar existente, gaste cerca de 618.740 euros.

A esta conclusão podemos juntar outras estimativas que nos permitiram uma maior aproximação à realidade. Nesta perspectiva, e após uma recolha de dados ambientais entre os dias 9 de Abril a 12 de Maio de 2011,⁴⁷¹ pudemos distribuir os solípedes do Exército pelas rubricas assinaladas anteriormente. Assim, o efectivo cavalar durante o intervalo designado encontrava-se disposto da seguinte forma:

UEOE / Grupo	MI	MD	EV e PA	PD
RL2	A	A	--	--
RC3	A	A	--	--
QC	A	A	--	--
RC6	A	A	--	--
ESE	B	--	--	--
EPC	A	A	--	--
AM	A	A	--	--

Ilustração 92 – 1/2 – Quadro com a distribuição dos solípedes pelas UEOE considerando o ambiente a que estão sujeitos.

⁴⁶⁹ A percentagem de solípedes possível por rubrica demonstra a quantidade de solípedes que teoricamente podem ser abrangidos pela referida rubrica.

⁴⁷⁰ O que não acontece com as despesas com a água que variam geograficamente.

⁴⁷¹ Ocorridas através da integração de dados dos Mapas de Alimentação de Solípedes com Observações Directas, realizadas fisicamente e por telefone.

UEOE / Grupo	MI	MD	EV e PA	PD
CM	A	A	--	--
CMEFD	A	A	B	A
Totais parciais	172	20	24	22

Ilustração 93 – 2/2 – Quadro com a distribuição dos solípedes pelas UEOE considerando o ambiente a que estão sujeitos.

Resumindo, os 238 solípedes considerados, enquadram-se nas rubricas da seguinte forma:

Montadas	Rubricas		Total
	A	B	
MI	172	0	172
MD	20	0	20
PD	22	0	22
EV e PA	0	24	24
Total	214	24	238

Ilustração 94 – Quadro com a distribuição dos grupos pelas rubricas.

Assim, temos 214 cavalos na rubrica A, e 24 na rubrica B. A soma dos valores associados às rubricas e grupos resultam em, aproximadamente, 63.229 euros de custo mensal. No presente quadro vemos a discriminação do referido.

Montadas	€ / rubrica		Total Mensal (€)
	A	B	
MI	45897,86		63229,34
MD	5429,96		
PD	6279,856		
EV e PA		5621,664	
Totais	57607,67	5621,664	

Ilustração 95 – Quadro com o custo mensal por rubrica e total.

Se alargarmos ao espectro anual (generalização dos resultados), considerando que o ambiente é semelhante ao registado durante todo o ano, observamos um custo de 758.752 euros, conforme se demonstra no quadro seguinte. Este valor é considerado o esperado.

Montadas	€ / rubrica		Total Anual (€)
	A	B	
MI	550774,3		758752,03
MD	65159,52		
PD	75358,27		
EV e PA		67459,97	
Totais	691292,1	67459,97	

Ilustração 96 – Quadro com o custo anual por rubrica e total.

Já sabemos o custo anual, estimado, dos solípedes no Exército. Chegamos aqui, podemos ainda estimar o seu peso no OMDN-E.⁴⁷² Para tal, contamos com a parcela do OMDN-E relativa às despesas de funcionamento, sem as despesas com Pessoal, o que nos dá um valor de 68.470.551 euros. É neste montante que se situam as despesas com os solípedes e neste caso com a despesa associada ao seu penso.

Como podemos ver no gráfico que se segue, o necessário para sustentar o penso de todos os cavalos no Exército é cerca 1,11% dos 68.470.551 euros.

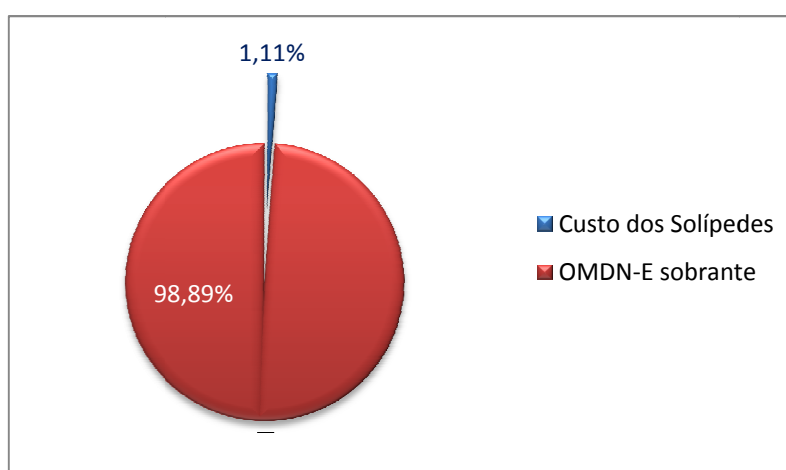


Ilustração 97 – Gráfico com a comparação de percentagens de custos.

⁴⁷² O OMDN-E considerado é de 2009.

Em suma, neste estudo abordámos os custos dos solípedes no Exército, no que respeita à factura do penso, que envolve a água, a ração, o suplemento, a palha e as aparas de madeira. Como vimos, as EV e os PA,⁴⁷³ apesar de terem a ração mais cara, não consomem aparas, porque estão no campo, o que desequilibra a balança dos PD. Estes últimos, em termos unitários, são os solípedes mais dispendiosos para a fazenda nacional.

Apesar de terem os preços de ração mais baixos, o conjunto que reúne maior despesa é o grupo das MI, nas quais se incluem as MI e os solípedes oriundos de protocolos. Tal facto, deve-se ao número de solípedes neste grupo que é 2,6 vezes maior que a soma dos restantes.

Por fim, estimamos o valor da despesa dos solípedes comparando-o com a parcela do OMDN-E de despesas de funcionamento, sem envolver os custos com Pessoal, o que nos deu um valor de 1,11%.

⁴⁷³ Estes solípedes materializavam o grupo EV e PA.

APÊNDICE T – A EVOLUÇÃO DO CAVALO: DOMESTICAÇÃO E MILITARIZAÇÃO

A evolução da interacção *Homem-Cavalo* ao longo da História não é, de todo, consensual. No entanto, embora existam *“muito poucos factos sólidos que consubstanciem o ‘onde e quando’ do princípio da domesticação do cavalo”* acreditamos que o mesmo foi domesticado por volta do ano 3000 a.C. pelas civilizações primitivas do Extremo Oriente.⁴⁷⁴ Tribos primitivas que inicialmente caçavam cavalos selvagens pela sua carne, compreenderam que este animal podia ser utilizado para carregar bens e equipamentos, o que se traduzia, essencialmente, num extraordinário aumento da mobilidade. Esta descoberta permitiu *“às populações não só deslocarem-se mais longe como mais rapidamente e levando com elas mais coisas do que alguma vez tivera sido possível”*. O Homem podia agora *“explorar regiões mais vastas e mais diversas, manter famílias maiores e aumentar a distância dos seus postos de comércio”*.⁴⁷⁵

As mudanças sociais e económicas ocorridas no período entre a Idade do Cobre (aproximadamente em 4000 a.C.) e Idade do Bronze (por volta de 2000 a.C.) parecem-nos ser justificadas pelas evidências supra enunciadas. Deste modo, o aumento do comércio, o aparecimento da estratificação social e a divisão equitativa das terras são transformações que podem ter acontecido fruto de uma contribuição do cavalo domesticado.⁴⁷⁶

A relação do ser humano com o cavalo continuou a estreitar-se, permitindo-nos estabelecer um elo entre a crescente utilização do cavalo com o *“desenvolvimento do comércio, dos exércitos, da diversidade da distribuição da riqueza e do poder”*.⁴⁷⁷

Até finais do séc. XVIII o cavalo era a única força motriz disponível, sendo a sua aplicação transversal a um enorme espectro de actividades humanas e a sua importância tal, que ainda nos dias de hoje são utilizados cavalos de trabalho⁴⁷⁸, em algumas regiões do globo.⁴⁷⁹

Das muitas áreas de aplicação do cavalo, a preponderância deste animal no desenvolvimento dos exércitos e formas de combater é talvez das mais fascinantes. De facto, *“nenhuma descoberta ou inovação teve um efeito tão profundo na guerra como a militarização do cavalo”*.⁴⁸⁰

Antes de o cavalo entrar em uso nos campos de batalha os exércitos eram limitados pela resistência dos seus homens, que se deslocavam e combatiam a pé. Tal facto confinava os combates a uma sequência de escaramuças em que se combatia onde e quando se dava o encontro com o inimigo. Com a adopção do cavalo pelos exércitos foi possível o transporte de combatentes de

⁴⁷⁴ Cfr. MCBANE, Susan e DOUGLAS-COOPER, Helen – *Guia do Cavalo*, Lisboa, Editorial Estampa, 1997, p.12.

⁴⁷⁵ Cfr. PELOW, Elizabeth – *Enciclopédia do Cavalo*, [s. l.], Litexa, 1998, p.12.

⁴⁷⁶ Cfr. PELOW, Elizabeth – *Enciclopédia...*, op. cit., pp. 14 e 15.

⁴⁷⁷ Cfr. Idem, p.15.

⁴⁷⁸ Podemos dividir os cavalos quanto ao tipo dependendo do fim a que o animal se destina. Deste modo podemos dividir os cavalos em dois tipos fundamentais: cavalos de trabalho, onde se inserem os cavalos de tiro, de polícia, de guerra, etc., e cavalos de desporto. Por sua vez, pela sua importância e especificidade, o cavalo de guerra é muitas vezes considerado isoladamente, sem pertencer ao conjunto dos cavalos de trabalho. Cfr. MCBANE, Susan e DOUGLAS-COOPER, Helen – *Guia...*, op. cit., pp. 12 a 19.

⁴⁷⁹ A título de exemplo, no trabalho de rancho no Texas (EUA), o cavalo é ainda utilizado numa das suas funções mais tradicionais, o trabalho com o gado. Cfr. Idem, p. 15.

⁴⁸⁰ Cfr. PELOW, Elizabeth – *Enciclopédia...*, op. cit., p. 24.

um campo de batalha para outro com mais facilidade e rapidez, no entanto, pelo menos durante o primeiro milénio após a militarização do cavalo, o combate, propriamente dito, era feito apeado. Os primeiros guerreiros que realmente lutavam a partir do cavalo foram os arqueiros assírios⁴⁸¹ da região do rio Tigre, onde é hoje o Iraque.

Por volta do séc. V a.C., um oficial de cavalaria grego, de nome *Xenofonte*⁴⁸², deu a conhecer, nas suas obras, ensinamentos que facilitaram o combate de cima do cavalo. Contudo, a inexistência de sela e, essencialmente, de estribos, não garantia um assento seguro, estável e equilibrado para cavaleiro. Aquando a adopção da sela e dos estribos⁴⁸³, rapidamente se colheram os frutos de um assento mais seguro. As armaduras evoluíram e como consequência as armas também, entrando-se num jogo de “*equilíbrio de poder*” em que a defesa e o ataque se tentavam suplantar consequentemente.⁴⁸⁴

Com a invenção da pólvora, a cavalaria perdeu alguma da sua importância no campo de batalha mas manteve-se essencial em acções como as de reconhecimento ou perseguições.⁴⁸⁵

Em 1914, no início da primeira Guerra Mundial, a maximização das valências da pólvora já havia resultado em grandes progressos na indústria do armamento.⁴⁸⁶ Conjuntamente com os obstáculos criados, como por exemplo o arame farpado, o aumento do poder de fogo utilizado no campo de batalha remeteu progressivamente o combate a cavalo para os flancos.⁴⁸⁷ Mesmo assim, e apesar de o motor a gasolina já existir, conjuntos de cavalos carregavam toda a artilharia, munições, mantimentos, e outros equipamentos. No final da guerra era certo que nada garantia tanta mobilidade a um exército como o cavalo mas figurava-se o desvanecimento do poder de choque que este animal outrora conferiu. Com isto, os exércitos entraram lentamente num processo de mecanização.⁴⁸⁸

Na segunda GM, estima-se que foram utilizados três milhões de cavalos pelo exército alemão. Ainda que fortemente mecanizado, a dependência dos cavalos para os transportes fez-se

⁴⁸¹ Os arqueiros Assírios combatiam montados, “*sem sela virados para a garupa dos seus cavalos com as pernas cruzadas em cima*” desta “*usando, para garantir a sua estabilidade, rédeas curtas e hirtas facilmente acessíveis*”. Cfr. Idem, p. 24.

⁴⁸² “*Xenofonte, nascido em Atenas por volta de 430 a.C.*”, estabeleceu com os seus ensinamentos o “*primeiro marco da Equitação Clássica*”. Escreveu dois livros, *Hippike* e *Hipparchikos*, que “*ofereceram uma riqueza de informação vasta num sistema de equitação que formou a base da arte equestre clássica e que ainda é válido em muitos aspectos nos dias de hoje*”. Cfr. Idem, p. 16.

⁴⁸³ Surgidas com os mercenários Núbios do vale do Nilo, “*as selas eram dotadas de arcadas à frente e atrás que garantiam uma base à qual cavaleiro se podia apoiar na aproximação à infantaria inimiga. Os estribos ofereciam uma segurança adicional*”. Cfr. Idem, p. 25.

⁴⁸⁴ Estes aspectos, ocorridos essencialmente durante a Idade Média, traduziram-se num aumento do peso a transportar pelo cavalo, o que alterou profundamente o físico do cavalo de guerra. Antes da introdução da sela e estribos os cavalos tinham entre 1,2 m a 1,5 m de altura, transportando pouco mais que o cavaleiro no seu dorso. No princípio de séc. XVI os cavalos mediam normalmente cerca de 1,7 m, tendo de carregar cerca de 220 kg de armaduras (cavaleiro e cavalo), escudo e lança. Cfr. Idem, pp. 25 e 26.

⁴⁸⁵ Cfr. Idem, p. 26.

⁴⁸⁶ Sendo as invenções mais marcantes a metralhadora e as peças de artilharia de longo alcance.

⁴⁸⁷ Excepção feita ao emprego do soldado montado no Médio Oriente, em que sob o comando do General Alleuby, os 20.000 cavaleiros dos *Desert Mounted Corps*, “*varreram a Palestina e empurraram os turcos novamente para as suas fronteiras*”. Cfr. Idem, p. 26.

⁴⁸⁸ Excepção feita aos EUA que entenderam extinguir as divisões de blindados e aumentar o efectivo cavalar, “*devido à motivação do governo de não mais entrar em guerra fora do seu continente*”. Cfr. Ibidem.

sentir durante toda a guerra. O que não invalidou, em 1945, o fim do emprego do cavalo no combate convencional.⁴⁸⁹

Os movimentos independentistas em África trouxeram a realidade da guerra subversiva aos colonos europeus e, no caso português, abriu uma porta para a reintegração do cavalo de guerra nas fileiras. De facto, em 19 de Março de 1967,⁴⁹⁰ foi criado, em Silva Porto, no Grupo de Cavalaria n.º1 um pelotão a cavalo. Este pelotão serviria de experiência para que mais tarde, graças ao seu sucesso, esta força evoluísse para dois esquadrões de “Dragões”⁴⁹¹ e um Centro de Instrução de Tropas a Cavalo. Também em Moçambique, mais concretamente em Vila Pery, foi criado um esquadrão a cavalo que se encontrava em fase embrionária aquando o final da Guerra Colonial.⁴⁹²

Posteriormente foram criadas forças a cavalo na Rodésia e África do Sul, inspiradas nos Dragões de Angola. Mais recentemente ouvimos relatos da utilização de solípedes, no Afeganistão, por forças especiais norte-americanas,⁴⁹³ o que não é descabido graças às capacidades e possibilidades do cavalo evidenciadas já em 1965 pelo Tenente-Coronel Barros e Cunha e mais tarde na doutrina escrita em Vila Pery.⁴⁹⁴

Hoje em dia a utilização do cavalo pelos exércitos não está em muito relacionada com a sua aplicação no campo de batalha. Não obstante o afirmado, nada impede que à semelhança do acontecido na Guerra do Ultramar, o cavalo possa vir a constar novamente nos manuais de doutrina táctica⁴⁹⁵ a aplicar em situações de conflito armado.

⁴⁸⁹ Em parte graças ao sucesso que os blindados tinham feito na *Blitzkrieg*. Cfr. PINTO, Luís Teixeira, *apud* PINTO, Luís Fernando Sousa Teixeira – *As Unidades...*, op. cit., p. 67.

⁴⁹⁰ Após estudos iniciados em 1965 pelo Tenente-Coronel Barros e Cunha, fomentados 2 anos antes por um artigo publicado na Revista da Cavalaria pelo Capitão Ferrand d’Almeida. Cfr. Idem, p. 68.

⁴⁹¹ Dragões são forças que têm como característica principal combaterem apeadas ou montadas consoante o que se revelar mais vantajoso face à situação. Cfr. PINTO, Luís Fernando Sousa Teixeira – *As Unidades...*, op. cit., p.28.

⁴⁹² Cfr. Idem, pp. 25 a 38.

⁴⁹³ Ver artigos relacionados com o tema na internet. Disponíveis em http://www.olive-drab.com/od_army-horses-mules_afghanistan.php, no dia 21 de Março de 2011, às 23h23m, e em <http://smallwarsjournal.com/blog/2009/07/the-horse-soldiers-of-afghanis/>, no dia 23 de Março de 2011, às 23h45m.

⁴⁹⁴ Ver Anexo A, em que se demonstram as vantagens e desvantagens do cavalo na guerra.

⁴⁹⁵ No artigo “*Esboço do Estudo sobre o Emprego do Cavalo*”, publicado na Revista da Cavalaria em 1965, o Tenente-Coronel Barros e Cunha refere que a “*equitação militar tinha praticamente perdido a componente prática ligada ao combate a cavalo*”, sendo necessária a criação de quadros de monitores e instrutores para dar esse tipo de formação”. Cfr. PINTO, Luís Teixeira, *apud* PINTO, Luís Fernando Sousa Teixeira – *As Unidades...*, op. cit., p. 68.

APÊNDICE U – O CICLO DA RECEITA E O CICLO DA DESPESA

1.1. O ciclo da receita

*“As receitas públicas são todos os fundos entrados nos cofres do Estado, que implicam alteração do seu património, ficando disponíveis para, dentro das regras de gestão financeira, poderem ser aplicadas na satisfação das necessidades públicas”.*⁴⁹⁶

Na perspectiva do administrador de receita do Exército, as receitas públicas, em sentido lato, são quaisquer importâncias recebidas nos cofres do Exército, independentemente da sua proveniência ou o seu destino. Nesta medida, interessa referir que o Exército, na qualidade de Serviço Integrado⁴⁹⁷ do Estado é, regra geral, financiado com base no Esforço Financeiro Nacional.⁴⁹⁸ Este financiamento pode, igualmente, ter origem em receitas próprias provenientes de *“prestações de serviços e cedência de bens”*, *“das actividades desenvolvidas em matéria de gestão florestal ou agrícola”*, *“venda de publicações”*, *“saldos anuais das receitas consignadas”*, *“indenizações devidas pelo pessoal”*; e, outras receitas que lhe estejam ou venham a estar atribuídas por lei.⁴⁹⁹

As receitas do Exército, que têm origem nas actividades por ele desenvolvidas, são arrecadadas em todos os escalões da organização, segundo as determinações emanadas pela Direcção de Finanças para os Centros de Finanças, e destes para as Subsecções Financeiras das UEOE. Por outro lado, todas as receitas arrecadadas são receitas do Exército e por conseguinte do Estado e são obrigatoriamente entregues, mensalmente, na DGT através da 2ºDel/DGO, que por sua vez, as recebe da RGFC/DFin. Existe, portanto toda uma cadeia que materializa o fluxo desde a obtenção de receita na UEOE até à sua entrega na DGT. Do mesmo modo, constatamos um refluxo alimentador deste Serviço Integrado, que basicamente se corporaliza no curso da disponibilização da receita própria.

A obrigação de entrega de toda a receita própria à Fazenda Nacional, para só posteriormente poder ser utilizada na satisfação das necessidades, é uma realidade devida ao facto de o Exército obedecer ao regime geral da Administração Pública (ou seja, ser dotado de autonomia administrativa).⁵⁰⁰ Em suma, a receita própria feita por qualquer UEOE é consignada à despesa dessa mesma UEOE,⁵⁰¹ obedecendo a uma dotação constante nas parcelas do OMDN-E.

⁴⁹⁶ Financeiramente podemos classificar as receitas públicas como a *“patrimoniais, quando provêm do património privado do Estado; tributárias, quando têm origem na cobrança de impostos directos e indirectos ou em taxas; ou ainda, creditícias quando resultam da contracção de empréstimos. (...) Economicamente as receitas públicas dividem-se em: receitas gerais (n.º 1 do art.º 7º da Lei 91/2001, de 20 de Agosto); e, receitas consignadas (n.º 2 do art.º 7º da Lei 91/2001, de 20 de Agosto)”*. Cfr. Anexo C à circular n.º 5 de 1 de Março de 2006, SIG – Descentralização de Dotações Orçamentais. p. 2.

⁴⁹⁷ Cfr. n.º 2 do art. 2º da Lei n.º 91/2001 de 20 de Agosto.

⁴⁹⁸ *“O Exército, através dos seus órgãos, dispõe das receitas provenientes de dotações que lhe sejam atribuídas no Orçamento de Estado.”* Cfr. n.º 2 do art. 5º do Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro.

⁴⁹⁹ Cfr. n.º 3 do art. 5º do Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro.

⁵⁰⁰ *“Quando os serviços e organismos dispuserem de receitas consignadas, os pagamentos a efectuar por conta destas ficam simultaneamente condicionados ao montante global da receita arrecadada e dos créditos inscritos no Orçamento”*. Cfr. art. 20º do Decreto-Lei n.º 155/92 de 28 de Julho.

⁵⁰¹ O que é diferente de receita consignada, por si só. Deste modo, receita consignada é aquela cujo valor integral de cobrança se destina a fazer face a uma despesa específica (por exemplo, toda a receita proveniente do penso dos cavalos

Com isto, “os orçamentos dos organismos do sector público administrativo prevêem as receitas necessárias para cobrir todas as despesas”,⁵⁰² o que implica que as receitas não provenientes do Orçamento de Estado têm de estar previstas no orçamento dos organismos, podendo, no entanto, exceder o montante previsto.⁵⁰³

No esquema seguinte expomos, genericamente, o processo que tem por fim a disponibilização da receita, ao qual damos o nome de ciclo da receita.

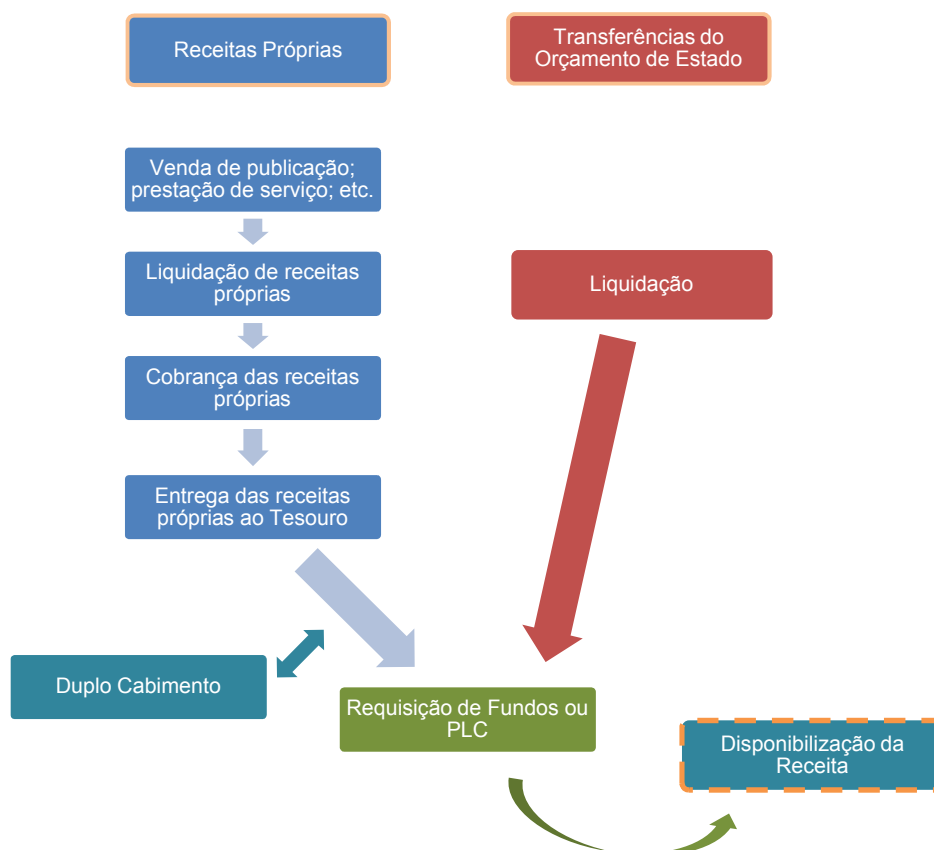


Ilustração 98 – Esquema com o Ciclo da Receita.⁵⁰⁴

Deste modo, quando a fonte é receita própria, vemos genericamente que depois de efectuada a prestação dos serviços, etc., (por parte do Exército, por exemplo) é feita a liquidação das receitas, que é a “*operação segundo a qual os serviços reconhecem o direito de cobrar de terceiros*”,⁵⁰⁵ depois, temos a cobrança das receitas, que corresponde à “*operação segundo a qual os serviços*

só poderia ser afectada à compra de material para Equitação). Cfr. Observação Directa com o Sr. Ten AdMil Fernandes, realizada no CM, no dia 3 de Maio de 2011, às 14h29m.

⁵⁰² Cfr. n.º 1 do art. 9º da Lei n.º 91/2001 de 20 de Agosto.

⁵⁰³ Cfr. n.º 4 do art. 39º da Lei n.º 91/2001 de 20 de Agosto.

⁵⁰⁴ Fonte: elaboração própria.

⁵⁰⁵ Esta operação tem por base a emissão da requisição de fundos, para os serviços e fundos autónomos. Para os serviços com autonomia administrativa, a liquidação ou processamento das receitas tem por base o PLC. Cfr. AM – Sessões de Contabilidade Pública, policopiado, Lisboa, AM, 2010, Diapositivo 49.

procedem ao recebimento das receitas”,⁵⁰⁶ seguidamente os serviços entregam das receitas próprias ao Tesouro e, mensalmente, é feita a requisição de fundos, que se constitui na *“requisição mensal dos fundos necessários para os pagamentos das despesas relativas aos compromissos assumidos e a assumir durante um determinado mês, tendo em conta o saldo disponível em caixa e bancos”*,⁵⁰⁷ ou o PLC, se os serviços tiverem autonomia administrativa (como é o caso do Exército).⁵⁰⁸ Aqui, realçamos o duplo cabimento. Assim, só após entrega da receita à Fazenda Nacional, se torna possível fazer despesa com base nessa quantia.⁵⁰⁹ Importa ainda salientar, que a requisição de fundos ou o PLC envolvem um limite (*plafond*) para o retorno deste tipo de receitas.⁵¹⁰

Quando a fonte de financiamento é por transferências do Orçamento de Estado, a liquidação das receitas *“corresponde a uma operação através da qual os serviços reconhecem o direito de cobrar do Tesouro”* e tem por base, à semelhança das receitas próprias, a requisição de fundos ou o PLC.⁵¹¹

1.2. O ciclo da despesa

Podemos definir despesa pública como sendo o *“conjunto de dispêndios realizados pelos entes públicos para financiar os serviços públicos prestados à sociedade ou para a realização de investimentos”*.⁵¹² Neste raciocínio, são despesas do Exército *“as que resultem de encargos suportados pelos seus órgãos, decorrentes da prossecução das atribuições que lhe estão cometidas”*.⁵¹³

Como vimos anteriormente, as receitas públicas são todos os fundos entrados nos cofres do Estado que visam a satisfação das necessidades públicas. Estas necessidades são colmatadas pela execução de despesa. Por sua vez, o aprazimento dessas necessidades envolve um conjunto encadeado de acções denominado de ciclo da despesa. O esquema que se segue evidencia, em termos genéricos, essas actividades.

⁵⁰⁶ A liquidação (processamento) e a cobrança das receitas, constituem as duas fases obtenção de receitas. No entanto, estas duas fases podem coincidir, ou seja, *“a cobrança das receitas próprias pode coincidir com a liquidação da receita”*. Cfr. Idem, Diapositivo 47.

⁵⁰⁷ Cfr. Idem, Diapositivo 50.

⁵⁰⁸ O Pedido de Libertação de Créditos é uma operação *“através do qual é solicitada à DGO a disponibilização dos montantes previstos para efectuar pagamentos durante um determinado mês”*. Cfr. Idem, Diapositivo 41.

⁵⁰⁹ *“No caso das propostas de despesa financiadas com receitas próprias consignadas, há lugar a Duplo Cabimento. Além da despesa estar condicionada a inscrição e existência de dotação disponível, é também condicionada ao montante das receitas arrecadadas”*. Cfr. Idem, Diapositivo 44.

⁵¹⁰ Deste modo, mesmo que as receitas próprias obtidas excedam o previsto, a UEQE só vê o retorno equivalente ao *plafond* estipulado. Ver Anexo K, Circuito de entrega das receitas do Estado, onde se especificam os procedimentos a tomar por cada órgão da estrutura de apoio financeiro no Exército.

⁵¹¹ Cfr. AM – *Sessões de Contabilidade...*, op. cit., Diapositivo 49.

⁵¹² Cfr. LISBOA, João [et. al.] – *Introdução à Gestão de Organizações*, 2.ª Edição, Barcelos, Vida Económica – Editorial SA, 2007, p. 158.

⁵¹³ Cfr. n.º 4 do art. 5º do Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro.

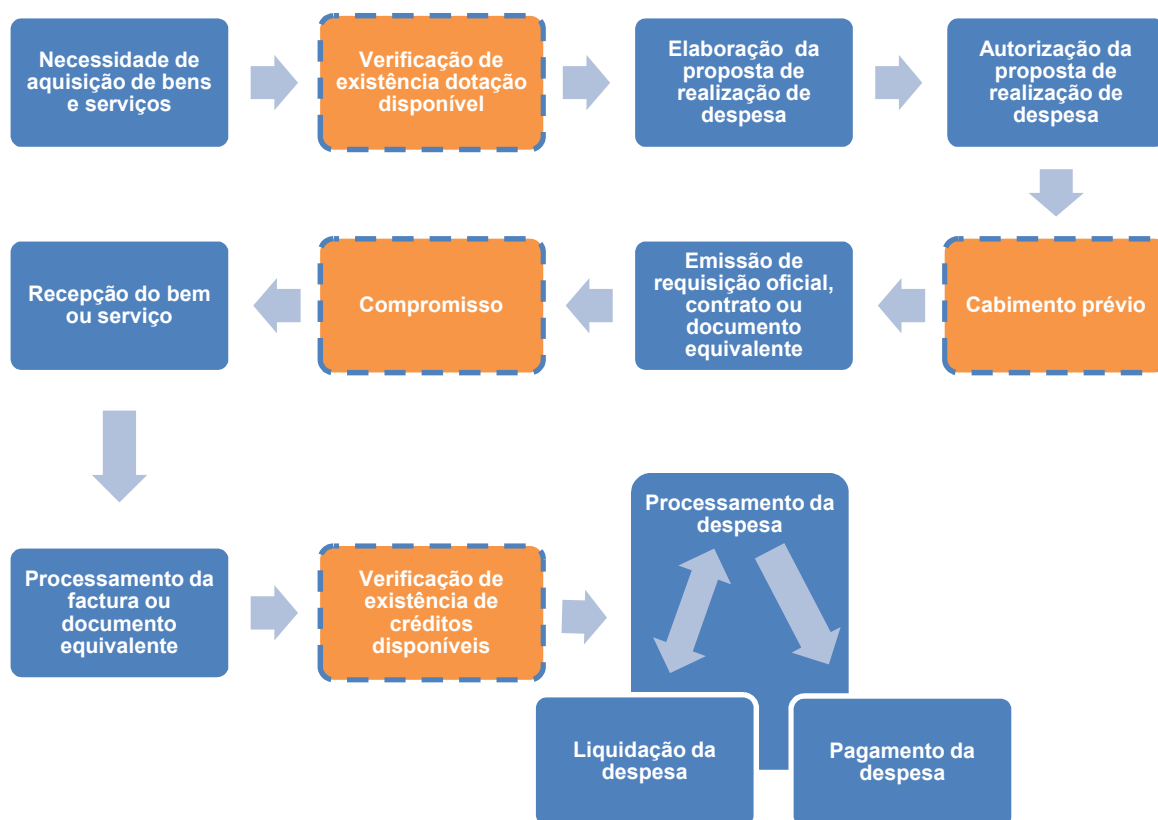


Ilustração 99 – Esquema com o Ciclo da Despesa.⁵¹⁴

Segundo o esquema, após a manifestação de uma necessidade, será elaborada uma proposta de realização de despesa. Neste documento, que será submetido a aprovação superior, “*consta o montante estimado da despesa, classificado segundo a classificação económica das despesas públicas*”.⁵¹⁵ Antes da elaboração da proposta de realização de despesa, poderá haver a necessidade de verificar se existe dotação disponível⁵¹⁶ na rubrica pela qual será realizada a despesa.⁵¹⁷ Posto isto, procede-se à autorização da proposta de realização de despesa,⁵¹⁸ na qual o Dirigente responsável aprova a realização da despesa. Por vezes, será exigido, antes de se proceder à emissão de requisição oficial, um “*cabimento provisório que passará a definitivo com a autorização da proposta de realização de despesa*”.⁵¹⁹

⁵¹⁴ Fonte: adaptado de AM – Sessão n.º 4 de Contabilidade Pública..., op. cit., Diapositivo 34.

⁵¹⁵ “A classificação económica das despesas públicas é uma classificação orçamental segundo as características económicas das transacções. Permite efectuar a articulação da Contabilidade Pública com a Contabilidade Orçamental”. Cfr. Anexo C à circular n.º 5 de 1 de Março de 2006, SIG – Descentralização de Dotações Orçamentais, p. 5.

⁵¹⁶ As dotações disponíveis correspondem ao “saldo das dotações de despesa que está disponível para a realização de novas despesas e subsequentes compromissos”. Cfr. AM – Sessões de Contabilidade..., op. cit., Diapositivo 43.

⁵¹⁷ Poderá, também, haver a necessidade de se proceder a uma consulta prévia ao mercado a fim de estimar o valor da despesa a realizar.

⁵¹⁸ “A proposta de realização de despesa, depois de autorizada serve de base à emissão da requisição oficial, contrato ou documento equivalente”. Cfr. AM – Sessões de Contabilidade..., op. cit., Diapositivo 36.

⁵¹⁹ Cabimento prévio é “operação através da qual o montante das dotações disponíveis é reduzido pelo valor das autorizações das propostas de realização de despesas. O saldo dos cabimentos corresponde ao montante acumulado das autorizações das propostas de realização de despesas, para as quais não foram assumidos os respectivos compromissos (emitidos e enviados a requisição oficial)”. Cfr. Idem, Diapositivo 43.

Com a emissão da requisição oficial⁵²⁰ os serviços assumem “o compromisso, perante terceiros, de realizar determinada despesa”.⁵²¹ Esta requisição serve de base ao registo do compromisso.⁵²²

Juntamente com o fornecimento do bem ou serviço, ao Exército, faz-se a “conferência da factura do fornecedor, apuramento do valor exacto da despesa e da obrigação constituída”. Após isto, procede-se ao processamento da despesa que se constitui na “inclusão em suporte normalizado dos encargos legalmente constituídos, para que se proceda à sua liquidação e pagamento”. No entanto, antes do processamento da despesa, pode haver necessidade de se apurar se o “saldo dos créditos disponíveis é suficiente para proceder ao pagamento da despesa”.⁵²³

Por fim, com a liquidação da despesa, “os serviços determinam o montante exacto da obrigação que nesse momento se constitui, a fim de permitir o respectivo pagamento”, que, correspondendo à última fase do ciclo, “traduz-se na autorização de pagamento e na emissão dos meios de pagamento (operações da competência do dirigente responsável pelo serviço)”.⁵²⁴ No caso dos serviços em causa terem autonomia administrativa,⁵²⁵ é feito o Pedido de Libertação de Créditos. Este, envolve o processamento e a liquidação da despesa. O pagamento, por seu lado, é “efectuado através da DGT, por ordenação dos serviços após confirmação da libertação de créditos por parte da DGO”.⁵²⁶

⁵²⁰ Que, na prática, é uma nota de encomenda.

⁵²¹ A autorização da despesa implica que sejam observados os seguintes parâmetros: conformidade legal, que é a “verificação da prévia existência de lei que autorize a despesa e da adequada competência para a autorizar”; regularidade financeira, sendo esta a “verificação da inscrição orçamental, do cabimento e da adequada classificação da despesa”; e, finalmente, obedecer aos princípios da economia, eficiência e eficácia. Cfr. AM – Sessões de Contabilidade..., op. cit., Diapositivo 37.

⁵²² O registo do compromisso é a “operação através da qual se registam os encargos assumidos para com terceiros”; por sua vez, “o saldo dos compromissos reflecte o montante dos compromissos assumidos para os quais não houve lugar a processamento das respectivas despesas (autorização de pagamento e pagamento)”. Cfr. Idem, Diapositivo 45.

⁵²³ O saldo dos créditos disponíveis corresponde “ao montante acumulado dos duodécimos vencidos, ajustado pelas modificações orçamentais, deduzido dos compromissos alvo de processamento de despesa ou de PLC”, é aplicável às “despesas sujeitas a regime duodecimal ou a todas as despesas se for essa a opção (a exercer quando se pretende obter um controlo rigoroso dos compromissos)”. Cfr. Idem, Diapositivos 39 e 46.

⁵²⁴ Cfr. Idem, Diapositivo 4.

⁵²⁵ Integrados no Regime de Administração Financeira do Estado.

⁵²⁶ “O montante do PLC não deverá exceder a diferença entre o valor dos pagamentos previstos para o mês relativos a compromissos já assumidos e a assumir e o valor do saldo existente entre os créditos libertados e os pagamentos efectuados até o final do mês anterior. Os PLC devem ser efectuados até aos primeiros cinco dias úteis do mês e após a confirmação por parte da DGO, os serviços podem ordenar o pagamento das despesas que é efectuado através da DGT (transferência bancária, crédito em conta ou cheque do tesouro)”. Cfr. AM – Sessões de Contabilidade..., op. cit., Diapositivos 41 e 42.

APÊNDICE V – QUADRO RESUMO DA EXECUÇÃO ORÇAMENTAL NO ANO DE 2009

No Quadro seguinte mostramos o resumo da execução orçamental no ano de 2009, de onde destacamos, para o nosso trabalho, as rubricas das despesas de funcionamento.

Classificação das Despesas de 2009	POMDN-E09 Inicial (€)	OMDN-E09 Executado (€)
A – Despesas com Pessoal (1+2+3)	482.572.521	530.867.420
1 – Remunerações Certas e Permanentes	340.234.362	369.723.637
2 – Abonos Variáveis ou Eventuais	42.271.688	45.029.850
3 – Segurança Social	100.066.471	116.113.933
B – Aquisição de Bens e Serviços (4+5)	65.863.243	60.221.802
4 – Aquisição de Bens	42.947.402	42.403.520
5 – Aquisição de Serviços	22.915.841	17.818.282
C – Transferências Correntes	2.300.567	2.377.818
D – Outras Despesas Correntes	13.172.500	0
E – Aquisição de Bens de Capital	1.491.169	5.870.931
I – Total das Despesas de Funcionamento (A+B+C+D+E)	565.400.000	599.337.972
II – Despesas com compensação em Receita	565.400.000	38.127.145
III – Lei de Programação Militar	105.306.000	117.177.350
IV – Lei de Programação de Infra-Estruturas Militares	3.900.000	0
V – Investimentos do Plano	2.000.000	1.845.805
VI – Missões Humanitárias e de Paz	41.400.178	52.879.407
Total I+II+III+IV+V+VI	711.349.069	809.367.679

Ilustração 100 – Quadro com o OMDN-E de 2009 e execução orçamental.⁵²⁷

⁵²⁷ Fonte: adaptado de Ministério da Defesa Nacional – *Relatório de Gestão de Conta*, Direcção de Finanças, Comando da Logística, Exército Português, 2009, p. 86.

APÊNDICE W – CARACTERIZAÇÃO DOS INTERLOCUTORES

O Sr. **TCor Cav José Pedro L. do Carmo Costa** comandou um Pelotão de Reconhecimento do Esquadrão de Reconhecimento da Brigada Mecanizada, um Esquadrão de Carros de Combate do Grupo de Carros de Combate da Brigada Mecanizada, o Esquadrão de Comando e Serviços do RC4, um Esquadrão de Instrução do Grupo de Instrução do RC4 e a Companhia de Comando e Serviços do CMEFD. Chefiou a Secção de Logística do CMEFD, a Secção de Operações, Informações e Segurança e a Secção de Pessoal da EPC. Chefiou a Secção de Educação Física da ESE. Ministrou as disciplinas de Organização Militar, de Tática e de Topografia dos Cursos de Formação de Sargentos na ESE. Foi Director de Instrução do CMEFD e Director de Formação da ESE. Actualmente, é o 2º Comandante do CMEFD.

É Instrutor de Equitação desde 1988, após ter frequentado o curso na Escola de Mafra, no CMEFD. Em 2007 foi-lhe atribuído o Grau de Mestre de Equitação pela Escola Nacional de Equitação.

Como formador, foi Instrutor de Equitação na Academia Militar (1989/91) e Instrutor de Equitação na Escola de Mafra dos Cursos de Instrutores e de Monitores de Equitação e dos diversos estágios (1993/97 e 2001/04). Chefiou a Subsecção de Desbaste do Centro Militar de Educação Física, Equitação e Desportos (1996/98) e foi Director de Ensino de Equitação da Escola de Mafra (2001/03).

Foi orientador de Estágios da Prova de Aptidão Profissional (PAP) da Escola Profissional de Abrantes, (1998) e de Estágios da Escola Superior Agrária de Santarém, Curso de Equinicultura (2000).

Foi formador dos Estágios para Reciclagem a Responsáveis Técnicos, da responsabilidade da Federação Equestre Portuguesa, na disciplina de Colocação em Sela e na disciplina de Gestão de Espaços e Eventos Equestres (2002/03).

Actualmente, é colaborador da Escola Nacional de Equitação como Chefe da Secção de Qualidade, faz parte do seu Conselho Superior Pedagógico e é o elemento de ligação entre esta ENE e a *Equestrian Educational Network* (rede de escolas equestres europeias).

O Sr. **TCor GNR Cav Jorge Alexandre Romaneiro da Costa Santos** sempre esteve ligado ao meio equestre. De 1991 a 1996 foi subalterno dos 3º e 4º Esquadrões. Em 1997 comandou o Grupo de Ensino e Desbaste, função que acumulou com o comando do 4º Esquadrão até 2002. Entre 2006 e 2009 foi comandante do Grupo de Esquadrões a Cavalo. Desde 2009 desempenha a função de Director do Centro de Formação Equestre da USHE. Em termos de especializações este Oficial tem o Curso de Instrutores de Equitação, o Curso de Manutenção de Ordem Pública a Cavalo, o Curso de Aperfeiçoamento para Instrutores de Equitação, o Curso de juizes de *Dressage*, o Curso de Directores de Pista de Saltos de Obstáculos e, finalmente, o Curso de Comissários de Saltos de Obstáculos. Desde 1991 foi Instrutor das Escolas de Equitação da GNR, por sete anos lectivos, e Director da Escola de Equitação da GNR de Braço de Prata, por um ano lectivo.

O Sr. **Maj Cav Pedro Alexandre Alves de Carvalho** terminou a AM em 1995 seguindo para o RC 6 onde esteve até 1998. Lá integrou o Esquadrão de Instrução. De Junho 1998 a Janeiro de 1999 integrou o Agrupamento Alfa na Bósnia, como Comandante do 1º Pelotão de Reconhecimento. Finda a missão, regressou ao RC 6 como Adjunto do Esquadrão de Instrução. Em 2001 segue para o RC 4 onde comanda o Esquadrão de Comando e serviços do Grupo de Carros de combate. Entre Maio de 2004 a Setembro de 2005 é colocado no RL 2 desempenhando as funções de Comandante do Esquadrão de Comando e Serviços. Em 2007 é colocado no AAMA como Mestre de Equitação mas só em 2008 tira o Curso de Aperfeiçoamento para Instrutores de Equitação. Desde essa data encontra-se na AM-SEDE nas funções de Mestre de Equitação.

O Sr. **Maj Cav José Pedro Rebola Mataloto** acabou a AM em 1997 e ficou colocado até 2004 na EPC em Santarém, de 2005 a 2007 esteve nas funções de Ajudante de Campo. Em 2003, depois do CPC, fez o Curso de Instrutores de Equitação. De 2007 a 2008 frequentou o CPOS e depois foi colocado no CMEFD. Lá frequentou o Curso de Aperfeiçoamento para Instrutores de Equitação. Hoje, desempenha as funções de Chefe da Secção de Formação de equitação do CMEFD.

Antigo aluno do CM, o Sr. **Maj Cav Carlos Ferreira Marques** entrou para a AM em 1992 saindo em 1997. Foi colocado no RC4, onde comandou um Pelotão de Instrução um Pelotão de Reconhecimento. Em 1998 foi colocado na AM como Adjunto da 2ª Companhia de Alunos. No ano lectivo de 1999/2000, integrou o Agrupamento BRAVO/BLI/KFOR, onde desempenhou as funções de Adjunto do Esquadrão de Reconhecimento. No ano 2000/2001 fez o curso de Instrutores de Equitação. Em 2001/2002, esteve na AM como Instrutor de Equitação e a frequentar o CPC. Nos anos de 2002/2009 desempenhou sempre as funções de Instrutor ou Mestre (embora não o seja) e como Cmdt de Companhia de Cadetes. Em 2009 seguiu para o CM, onde desempenhou até 31 de Dezembro de 2010 a função de Adjunto do Cmdt do Corpo de Alunos e Chefe da Secção de Instrução Militar. Desde 1 de Janeiro de 2011, para além destas funções, é Mestre de Equitação do CM.

O Sr. **Cap Cav Duarte Jorge Heitor Caldeira**, ingressou na AM em 1996 e terminou o TPO em 2001, ficando colocado na EPC. Durante três anos foi Cmdt de Pelotão de Reconhecimento, um ano 2º Cmdt do Esquadrão de Reconhecimento e um ano Cmdt do Esquadrão de Instrução na EPC. Depois foi para uma missão, esteve seis meses em preparação no CTAT seguidos de seis meses no Kosovo, no 3º Batalhão Pára-quedista. Mais tarde foi para o CTC durante aproximadamente um ano, deu um curso de Comandos e foi Cmdt da Companhia de Formação de Comandos. Regressou para a EPC em 2006 integrando a Direcção de Formação, onde esteve com o projecto Pandur. Em 2006 fez o primeiro curso de Ajudante de Monitores do Exército Após este período frequentou o CPC e regressou para a EPC para comandar o Esquadrão de Comando e Serviços. Em 2008 esteve no curso de Instrutores de Equitação regressando, após o *terminus* deste, para a EPC para as mesmas funções de antes.

O Sr. **Cap AdMil Nina Martins** terminou a academia em 30 de Setembro de 2003. Entretanto ficou colocado na Escola Prática dos Serviços onde desempenhou as funções de comandante do

Pelotão de Serviço de Campanha da Companhia de Reabastecimento e Serviços, comandante do Pelotão de Reabastecimento da mesma companhia e desempenhou também a função de oficial de educação física. Em Junho de 2006 foi colocado na Direcção de Finanças desempenhando a função de Adjunto da Secção de Contabilidade e Prestação de Contas. Actualmente é o Chefe dessa Secção.

A Sra. **Cap AdMil Elisa Maria Fernandes Coimbra** entrou para a AM em 1996 e saiu em 2001. Foi colocada durante dois anos na Escola de Serviço de Saúde Militar. Depois foi para o Comando de Instrução, seguindo, após três anos, para a AM, sempre como Adjunto Financeiro. Na AM, fez uma missão para o Líbano (Oficial de Finanças da Unidade de Engenharia n.º 4) em 2008 regressando para a Financeira, onde se encontra a acumular funções com o comando da Companhia de Serviços.

O Sr. **Ten AdMil Flávio José Rodrigues Fernandes** entrou para a AM em 2004, para o curso de Administração Militar, o qual decorreu durante 5 anos. Findo este, foi colocado no CM a 1 de Outubro de 2009, como Adjunto do Adjunto financeiro. Neste momento desempenha a função de Chefe da Subsecção Financeira do CM.

Entrando para o Exército em 2000, o Sr. **Ten AdMil Luís Miguel Jorge Branco**, foi até 2003 Sargento de Logística na Escola de Tropas Aerotransportadas. Em 2003, ingressou na AM e em 2008 terminou o curso de Administração Militar, desde então foi colocado na EPC como Chefe da Subsecção Financeira.

O Sr. **Ten AdMil Fernando António Rodrigues Cardoso** acabou a AM em 2009, para onde entrou em 2004. Posteriormente, foi colocado na ESE, onde é Chefe da Subsecção Financeira desta UEOE.

O Sr. **Alf RC Rui Pedro Lourenço**, tirou a Licenciatura em Contabilidade Empresarial no Instituto Politécnico de Tomar, entrando em 2002 e saindo em 2007. Ingressou no Exército no 1º Turno de 2008, com a especialidade 602, Administração e Finanças, e desde aí está colocado no CMEFD onde desempenha o cargo de Chefe da Subsecção Financeira. Está na ordem dos Técnicos Oficiais de Contas desde 2007.

O Sr. **SCh MedVet José Manuel de Jesus Penas Félix** é enfermeiro veterinário. Tirou o curso em 1985/87 sendo colocado no CMEFD, onde em 1990 frequentou o curso de Monitores de Equitação. Tem várias valências na área da Veterinária, entre elas, Radiologia e Siderotécnica. Foi Cmdt de Oficina Siderotécnica até ser Sargento-Ajudante. Até 2002 comandou pelotões de formação de Siderotécnica. Actualmente, desempenha funções de Instrutor de Equitação da ESE.

Os contributos de todas estas entidades foram de extrema importância, pois além de esclarecerem dúvidas em relação às diversas situações técnicas e específicas desta temática, cederam também a sua opinião, enquanto militares, relativamente à questão social da problemática desta investigação.

APÊNDICE X – INFRA-ESTRUTURAS EQUESTRES DA AM

Neste Apêndice mostramos imagens das infra-estruturas equestres, com incidência nas instalações, da AM-SEDE e do AAMA, pelo que o dividimos em duas partes.⁵²⁸ Iremos, primeiramente, apresentar uma imagem de satélite da UEOE indicada, com delimitação de áreas de responsabilidade, a que se seguirão fotografias das infra-estruturas equestres.⁵²⁹

1. Infra-estruturas equestres da AM-SEDE:



Ilustração 101 – Imagem de satélite e delimitação da área da AM-SEDE.

⁵²⁸ Os nomes dados às Instalações foram ajustados aos fins deste trabalho.

⁵²⁹ Fonte: As imagens de satélite são adaptadas do *Google Earth*. As restantes foram tiradas por nós, no dia 18 de Junho de 2011, às 14h45m.



Ilustração 102 – Imagem da estrumeira a céu aberto. Referência 1.



Ilustração 103 – Imagem do local dos duches e pátio das cavalariças. Referência 2.



Ilustração 104 – Imagem do palheiro e cavalaria Sul. Referência 2.



Ilustração 105 – Imagem da cavalaria central. Referência 2.



Ilustração 106 – Imagem da cavalaria Norte. Referência 2.



Ilustração 107 – Imagem do campo de obstáculos. Referência 3.



Ilustração 108 – Imagem do *Paddock*. Referência 4.



Ilustração 109 – Imagem do picadeiro coberto. Referência 5.

2. Infra-estruturas equestres do AAMA:



Ilustração 110 – Imagem de satélite e delimitação da área do AAMA.



Ilustração 111 – Imagem do pátio do picadeiro coberto e cavalariças. Referência 1.



Ilustração 112 – Imagem do picadeiro coberto. Referência 2.



Ilustração 113 – Imagem do local para duchas. Referência 3.



Ilustração 114 – Imagem das cavalariças. Referência 3.



Ilustração 115 – Imagem das boxes Oeste. Referência 3.



Ilustração 116 – Imagem das baias centrais. Referência 3.



Ilustração 117 – Imagem das boxes Este. Referência 3.



Ilustração 118 – Imagem do palheiro. Referência 3.



Ilustração 119 – Imagem do campo de obstáculos. Referência 4.



Ilustração 120 – Imagem de um excerto da área de obstáculos fixos. Referência 5.



Ilustração 121 – Imagem de um excerto da área de obstáculos fixos. Referência 5.

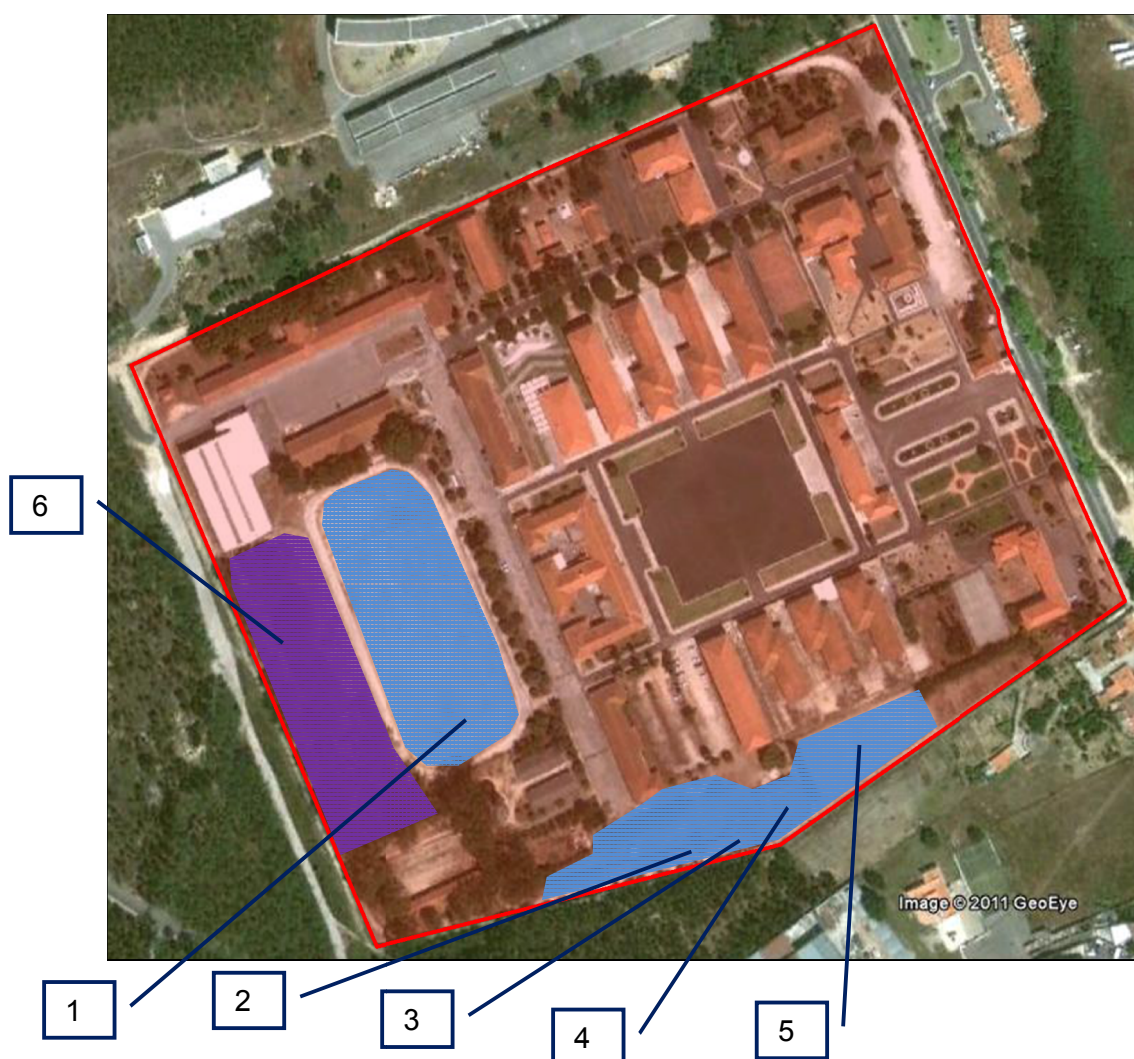


Ilustração 122 – Imagem dos *Paddocks*. Referência 6.

APÊNDICE Y – INFRA-ESTRUTURAS EQUESTRES DA ESE

Neste Apêndice mostramos imagens das infra-estruturas equestres, com incidência nas instalações, da ESE.⁵³⁰ Iremos, primeiramente, apresentar uma imagem de satélite da UEOE indicada, com delimitação de áreas de responsabilidade, a que se seguirão fotografias das infra-estruturas equestres.⁵³¹

Ilustração 123 – Imagem de satélite e delimitação da área da ESE.



⁵³⁰ Os nomes dados às Instalações foram ajustados aos fins deste trabalho.

⁵³¹ Fonte: As imagens de satélite são adaptadas do *Google Earth*. As restantes foram tiradas por nós, no dia 2 de Abril de 2011, às 13h50m.



Ilustração 124 – Imagem do pátio das cavalariaças. Referência 2.



Ilustração 125 – Imagem do local de duches e 1º bloco de boxes. Referência 3.



Ilustração 126 – Imagem do picadeiro n.º 1. Referência 4.



Ilustração 127 – Imagem do campo de obstáculos. Referência 5.



Ilustração 128 – Imagem do campo de futebol. Usado como Campo de Obstáculos.



Ilustração 129 – Imagem do Paiol. Excerto da área de construção das novas cavalariações. Referência 6.



Ilustração 130 – Imagem de um excerto da área de construção das novas cavalariações. Referência 6.

APÊNDICE Z – INFRA-ESTRUTURAS EQUESTRES DA EPC

Neste Apêndice mostramos imagens das infra-estruturas equestres, com incidência nas instalações, da EPC.⁵³² Iremos, primeiramente, apresentar uma imagem de satélite da UEOE indicada, com delimitação de áreas de responsabilidade, a que se seguirão fotografias das infra-estruturas equestres.⁵³³



Ilustração 131 – Imagem de satélite e delimitação da área da EPC.

⁵³² Os nomes dados às Instalações foram ajustados aos fins deste trabalho.

⁵³³ Fonte: As imagens de satélite são adaptadas do *Google Earth*. As restantes foram tiradas por nós, no dia 22 de Junho de 2011, às 11h32m.



Ilustração 132 – Imagem das cavalariças Norte. Referência 1.



Ilustração 133 – Imagem das cavalariças Sul. Referência 3.



Ilustração 134 – Imagem do local de duches. Referência 1.



Ilustração 135 – Imagem do picadeiro coberto. Referência 4.⁵³⁴

⁵³⁴ Este picadeiro é recente não aparecendo na imagem de satélite.



Ilustração 136 – Imagem do picadeiro descoberto. Referência 6.



Ilustração 137 – Imagem do Campo de Obstáculos. Referência 5.



Ilustração 138 – Imagem do guia mecânica. Referência 2.

APÊNDICE AA – INFRA-ESTRUTURAS EQUESTRES DO CM

Neste Apêndice mostramos imagens das infra-estruturas equestres, com incidência nas instalações, do CM.⁵³⁵ Iremos, primeiramente, apresentar uma imagem de satélite da UEOE indicada, com delimitação de áreas de responsabilidade, a que se seguirão fotografias das infra-estruturas equestres.⁵³⁶

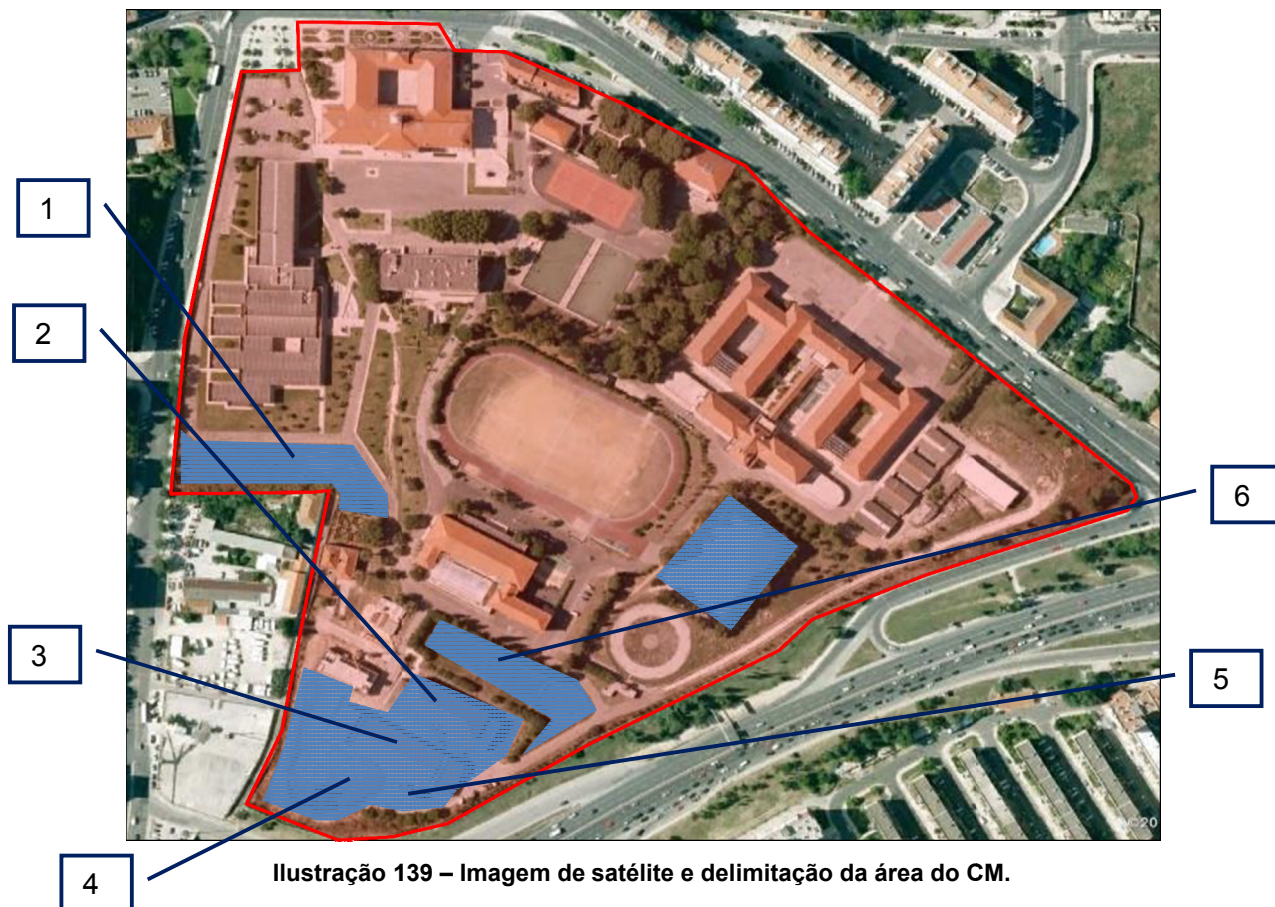


Ilustração 139 – Imagem de satélite e delimitação da área do CM.

⁵³⁵ Os nomes dados às Instalações foram ajustados aos fins deste trabalho.

⁵³⁶ Fonte: As imagens de satélite são adaptadas do *Google Earth*. As restantes foram tiradas por nós, no dia 17 de Junho de 2011, às 17h52m.



Ilustração 140 – Imagem das cavalariças. Referência 3.



Ilustração 141 – Imagem do local de duches. Referência 3.



Ilustração 142 – Imagem do picadeiro coberto. Referência 2.



Ilustração 143 – Imagem do *Paddock* n.º 1. Referência 6.



Ilustração 144 – Imagem do *Paddock* n.º 2. Referência 4.



Ilustração 145 – Imagem do *Paddock* n.º 3. Referência 1.



Ilustração 146 – Imagem da estrumeira a céu aberto. Referência 5.



Ilustração 147 – Imagem da estrumeira coberta. Referência 5.

APÊNDICE BB – INFRA-ESTRUTURAS EQUESTRES DO CMEFD

Neste Apêndice mostramos imagens das infra-estruturas equestres, com incidência nas instalações, do CMEFD.⁵³⁷ Iremos, primeiramente, apresentar uma imagem de satélite da UEOE indicada, com delimitação de áreas de responsabilidade, a que se seguirão fotografias das infra-estruturas equestres.⁵³⁸

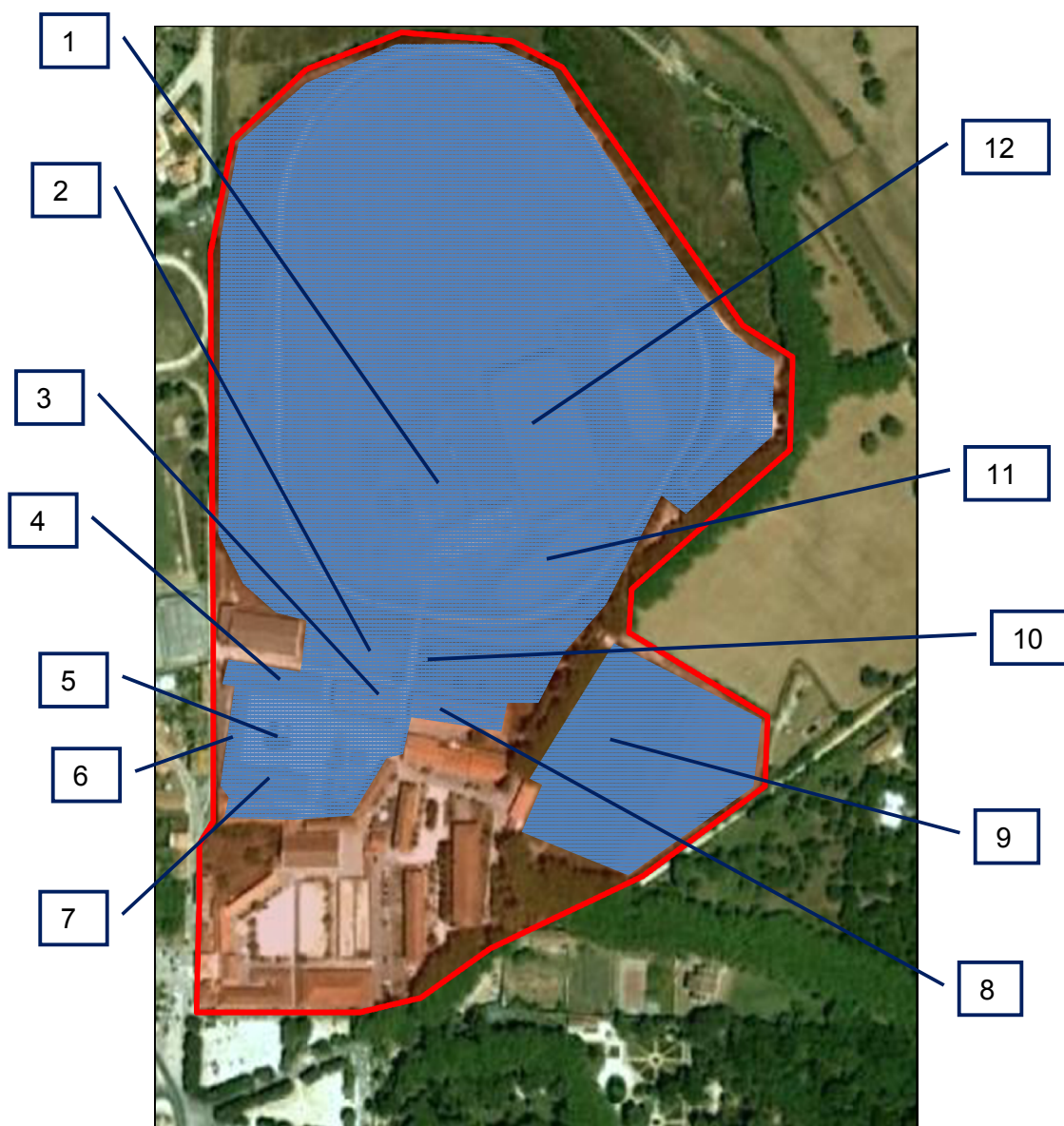


Ilustração 148 – Imagem de satélite e delimitação de parte da área do CMEFD.

⁵³⁷ Os nomes dados às Instalações foram ajustados aos fins deste trabalho.

⁵³⁸ Fonte: As imagens de satélite são adaptadas do *Google Earth*. As restantes foram tiradas por nós, no dia 12 de Junho de 2011, às 15h25m.



Ilustração 149 – Imagem da Parada dos Argentinos. Referência 5.



Ilustração 150 – Imagem das cavalariças Norte. Referência 4.



Ilustração 151 – Imagem das cavalariças Norte. Referência 4.



Ilustração 152 – Imagem do palheiro. Referência 4.



Ilustração 153 – Imagem das cavalariças Transversais. Referência 6.



Ilustração 154 – Imagem das cavalariças Sul. Referência 7.



Ilustração 155 – Imagem do Picadeiro Hebraico. Referência 3.



Ilustração 156 – Imagem do Picadeiro Raso. Referência 9.



Ilustração 157 – Imagem do picadeiro descoberto n.º 1. Referência 2.



Ilustração 158 – Imagem do Campo de Obstáculos de areia. Referência 12.



Ilustração 159 – Imagem do Picadeiro descoberto n.º 2. Referência 11.



Ilustração 160 – Imagem do Campo de Obstáculos (Campo dos Plátanos). Referência 9.



Ilustração 161 – Imagem da Pista de Obstáculos fixos (Cerrado). Referência 1.



Ilustração 162 – Imagem da guia mecânica. Referência 10.

APÊNDICE CC – GUIÃO DE ENTREVISTA AOS RESPONSÁVEIS PELA EQUITAÇÃO MILITAR

Interlocutor:

Entrevistador:

Cargo:

Data:

Hora:

Local:

Suporte:

Preâmbulo de orientação:

Face aos objectivos superiormente definidos para a Equitação Militar, são-lhe atribuídos recursos (humanos, animais e materiais) que, organizados coerentemente, constituem um sistema de gestão plurifacetada.

Na certeza de que essa gestão de recursos pode ser optimizada (partindo do pressuposto que tudo aquilo que pode ser feito para atingir esse fim, não se confina necessariamente aos aspectos técnicos relativos à Equitação, mas envolve também outras vertentes, onde a dinâmica orçamental e a simplificação de processos burocráticos administrativos, se afiguram, entre outros domínios, como peças fundamentais desta área de estudo) é oportuno fazer-se uma análise de ambiente sistémico interno e externo à Equitação Militar no Exército, no sentido de se aferirem as suas necessidades e perspectivar as suas possibilidades.

Nesse sentido, é possível encetarem-se algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

Questões:

1. A título interno e no que diz respeito aos sistemas de gestão das actividades equestres no Exército Português:
 - a. Quais são os pontos fracos que podem ser acometidos ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?
 - b. Quais são os pontos fortes que podem ser acometidos ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?
2. A título externo e relativamente aos sistemas de gestão de actividades equestres no Exército Português:
 - a. Quais são as vulnerabilidades que podem ser acometidas ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?

- b. Quais são as potencialidades que podem ser acometidas ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?
- 3. Conhece exemplos de processos de gestão de Equitação Militar noutros Exércitos, que pudessem ser estudados para possível adopção pelo Exército Português?
- 4. No âmbito civil, de nível nacional e internacional, considera existirem lições aprendidas que possam constituir-se como mais-valias para a optimização de recursos na Equitação Militar em Portugal?
- 5. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

APÊNDICE DD – INQUÉRITO POR ENTREVISTA AO MAJOR CAV CARVALHO

Interlocutor: Maj Cav Pedro Alexandre Alves de Carvalho

Entrevistador: Asp Cav João Pedro V. S. Machado Laureano

Cargo: Mestre de Equitação da AM-SEDE

Data: 19 de Abril de 2011

Hora: 10h30m

Local: Academia Militar – SEDE, Lisboa

Suporte: Gravação em áudio digital

Preâmbulo de orientação:

Face aos objectivos superiormente definidos para a Equitação Militar, são-lhe atribuídos recursos (humanos, animais e materiais) que, organizados coerentemente, constituem um sistema de gestão plurifacetada.

Na certeza de que essa gestão de recursos pode ser optimizada (partindo do pressuposto que tudo aquilo que pode ser feito para atingir esse fim, não se confina necessariamente aos aspectos técnicos relativos à Equitação, mas envolve também outras vertentes, onde a dinâmica orçamental e a simplificação de processos burocráticos administrativos, se afiguram, entre outros domínios, como peças fundamentais desta área de estudo) é oportuno fazer-se uma análise de ambiente sistémico interno e externo à Equitação Militar no Exército, no sentido de se aferirem as suas necessidades e perspectivar as suas possibilidades.

Nesse sentido, é possível encetarem-se algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

Questões:

- 1. A título interno e no que diz respeito aos sistemas de gestão das actividades equestres no Exército Português:**
 - a. Quais são os pontos fracos que podem ser acometidos ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?**

“Em relação à questão 1 e em relação aos pontos fracos, o que há, essencialmente, a salientar é o seguinte: primeiro que tudo a equitação militar não é prioridade para o Exército, e portanto, numa altura conturbada em que nos encontramos e em que se repensam as estruturas do Exército, esta é uma das que não é prioritária, apesar dos custos serem pequenos. Por isso é uma área que não tem uma atenção permanente, tem picos de atenção, muito poucos, que dependem de quem chefia e não da organização em geral, que não dá uma atenção permanente à Equitação Militar; segundo, a nível das responsabilidades internas da Equitação, dos responsáveis, nomeadamente a CTER, e as comissões técnicas em geral, eu acho que o seu papel é muito redutor

e limitado, isto é, limitam-se a comprar cavalos, quando há dinheiro, a nomear as comissões, a avaliar os conjuntos na SEM para depois distribuir cavalos, quando deveriam ter um papel aconselhador e orientador em tudo o que está relacionado com possibilidades das equipas, nomeação dos cargos de instrutor, monitor e mestre de equitação nos diversos locais, planeamento das actividades a longo prazo, colocações de oficiais, sargentos e praças nessas funções, direcção da componente logística, como transportes, equipamento, etc. Sabendo nós a CTER não tem um papel decisor, podia, no entanto ter um papel muito mais importante no que toca a co-aconselhamento. Como isto não acontece, não existe planeamento, as coisas são feitas a curto prazo e as decisões são tomadas no sentido de resolver uma situação pontual, não seguindo um programa o que dificulta a manutenção da equitação militar no top.

Há uns anos atrás estavam em Mafra os melhores cavalos e cavaleiros, hoje em dia, como eu costumo dizer, é a DARH que os coloca. Os cavalos estão espalhados, isto é, apesar de entrarem todos em Mafra não são devidamente avaliadas as suas capacidades sendo distribuídos um pouco à sorte; a nível dos cavaleiros, não é mantida uma escola porque as colocações acontecem, como já referi, por guarnição, à semelhança do que acontece com todas as outras Unidades, o que prejudica a Equitação Militar.

Relativamente aos quadros orgânicos, alterados há uns anos atrás, as Unidades de cavalaria, que tinham no mínimo um Pelotão a Cavalo, perderam entre outras coisas, um Mestre de Equitação o que origina a um desacompanhamento dos militares após curso no CMEFD, quando são colocados nas unidades. Quanto menor é conhecimento de cada um, maior acompanhamento necessitam, se o nível dos cavaleiros diminuiu e o seu acompanhamento também, é fácil desvendar o fim da história.

Outro aspecto é que, antes nós tínhamos oficiais muito vocacionados para a Equitação, numa altura em que a Equitação Militar era uma componente muito forte no Exército; hoje em dia, a alteração de objectivos do Exército trouxe uma limitação dos objectivos da Equitação Militar.

Relativamente a outros meios humanos, hoje em dia sentimos dificuldades no que toca aos especialistas, na AM e em todo o lado. A nível veterinário temos, fruto do trabalho do Coronel Camacho e outros, as coisas orientadas, há um número satisfatório de Veterinários e o acompanhamento é satisfatório. No entanto a nível de sargentos, enfermeiros veterinários, é necessário fazer algumas actualizações de conhecimentos, mas, no geral o acompanhamento é satisfatório.

No que toca ao aspecto siderotécnico, existe uma grande falha, nós próprios não damos o valor que devíamos dar aos ferradores. Há pouco pessoal, poucos militares têm vontade em ir para esses cursos porque nós não os conseguimos aliciar. Por outro lado, são poucos os cursos, dão uma experiência curta aos militares e quando estes os acabam não existe o essencial acompanhamento ao principiante, o que se reflecte directamente nos cavalos. É uma área a que devia ser dada muito mais importância, começando por se dar uma maior e melhor formação com o acrescento do acompanhamento no final do curso. Eu compreendo que exista um esforço grande por parte de Mafra mas nove meses de curso é pouco tempo.

Quanto aos tratadores, o facto de ser ter acabado com o curso de Tratador Hipo, e adoptado o esquema do on-job-training, fez com que hoje em dia qualquer um seja tratador... só na teoria porque na realidade falta-lhes conhecimentos, à vontade e desconstracção com os cavalos, vontade e gosto por o que estão a fazer o que culmina em tratadores muito fracos que vão fazendo, vão aparelhando, mas na Equitação isso não chega, tem de haver uma ligação do cavalo com o tratador e hoje em dia isso não é possível. A escolha do pessoal e sua formação não são, portanto, as melhores. Mas como há poucos tratadores, temos de aproveitar os que temos e vamos a ver e não são as pessoas mais vocacionadas para a função.

Vou dar o exemplo da academia, finda a recruta eles são colocados cá e depois vão para as diversas áreas. Uns para a portaria, outros para as cozinhas e outros para as cavaliças. Não vêm com formação específica para actuar em alguma das áreas, são militares que podem fazer tudo e nesta medida fazem tudo, mas mal. Tudo mal.

Como os ferradores eram conseguidos, essencialmente, através dos tratadores, se diminuiu o número de tratadores e diminuiu a qualidade dos tratadores hoje à falta daqueles. Uma forma de os aliciar era transmitir aos tratadores e futuros ferradores que lá fora existe mercado de trabalho que os sustenta. É um mercado exigente fisicamente e a nível de sacrifícios pessoais mas é um trabalho muito rentável.

Estas são duas áreas que, além dos docentes, são falhas graves e neste momento não lhes vejo melhoras. Tem de haver mudança! Não pode haver num curso de ferradores, pessoal a levantar camas e a limpar cavalos. São nove meses mas estes têm de ser específicos nesta área. Eu percebo que haja falta de tratadores e estes sempre dão uma ajuda mas curso de ferradores é para ferrar.

O tempo de contrato é também um factor limitador no que respeita às especialidades mas se isso acontece com os operadores de carro de combate, etc. isto é, se acontece a nível operacional e, como sabemos, prejudica, aqui também afecta negativamente mas também não podemos exigir demais da nossa estrutura institucional. São as prioridades dos nossos chefes que se impõe.

Relativamente aos cavalos, acho que temos os suficientes. No entanto, é importante que os cavalos saiam de Mafra em bom estado físico e com ensino suficiente. Mas existem pouquíssimos desbastadores em Mafra e o trabalho já não é feito como antigamente, os cavalos saem menos bem de Mafra. Se pensarmos que o nível dos cavaleiros é menor, os cavaleiros não conseguem dar seguimento e têm grandes dificuldades em continuar o trabalho que era necessário. Há também dificuldades logísticas e físicas já que, ao contrário de Mafra em outras unidades não há condições perfeitas para o trabalho de um cavalo novo. As dificuldades físicas mais as dificuldades, em termos de conhecimentos, dos cavaleiros, mais a falta de apoio e acompanhamento, por parte de quem sabe e tinha obrigação de fazer isso, faz com que apareçam as resistências no cavalo e insatisfação do cavaleiro que não consegue ultrapassá-las. Neste momento não há as condições mínimas necessárias para o desbaste ser bem feito. Os três ou quatro desbastadores com média de idade de 50 anos não conseguem dar vazão a todas as necessidades. Seriam por outro lado óptimos para passar o conhecimento aos mais novos. Mas como não há mais novos...

Os cavalos ao saírem pior do desbaste vão influenciar negativamente a instrução.

Hoje temos melhores e mais cavalos, graças ao investimento feito nos últimos anos. Mas temos de ter presente que isto não é por levar, não se podem comprar agora muitos cavalos e depois deixar de comprar durante muitos anos. Ainda há poucos anos haviam fileiras em que os cavalos rondavam a média de idades de 26 anos, o que era caótico.

Por último quero salientar as dificuldades em termos de transportes. Apesar de estar protocolado o apoio entre a AM e GNR, as outras unidades não o têm e em termos de viaturas estamos muito mal. Na maior parte das unidades existe um atrelado mas é pouco. Só a AM devia ter um camião para transporte de sete ou oito cavalos, o que não acontece e que neste momento é uma dificuldade à competição, que por sua vez é importantíssima para os Cadetes porque há sempre objectivos de instrução que passam por concretizar determinadas provas. Temos também outra questão importante que é dar a conhecer aos Cadetes toda esta envolvente das provas, sejam elas civis ou militares, mas especialmente a militares onde há uma vantagem inequívoca em os Cadetes conhecerem o dia-a-dia e poderem respeitar o ar dos regimentos e Unidades que têm provas no âmbito dos Campeonatos Desportivos Militares.”

b. Quais são os pontos fortes que podem ser acometidos ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?

“É uma actividade que necessita de pouco investimento, face as outras actividades do Exército. Isto é, é necessário pouco investimento comparativamente a outras actividades. Acredito que os cavalos dão lucro ao Exército e entendo que devam fazer-se estudos que mostrem a quem de direito que a Equitação Militar é rentável, caso contrário a situação fica estagnada.

Em termos de instrução, há cada vez mais necessidade de haver Equitação, na AM é uma ferramenta essencial para testar os alunos e dar-lhes capacidades. Por outro lado, a ligação à instituição Militar cada vez é menor, ou seja, hoje observa-se uma deserção completa depois do horário normal de serviço e dias de actividade reduzida o que antes, graças às actividades equestres, não acontecia com tanta dimensão. É necessário para reforçar o espírito de corpo.

É importante, também, que nas unidades existam alguns cavalos para poder criar o gosto pelos cavalos a Oficiais, Sargentos e Praças. Há uns anos atrás isto estava muito fechado, isto é, primeiro, só os Oficiais é que montavam, depois abriu-se também aos Sargentos e hoje em dia seja dos quadros permanentes ou seja praça ou civil, todos podem montar numa unidade. O facto de se levar praças a competir na SEM é também um óptimo factor para aumentar o espírito e motivação do pessoal, que já é militar e motivar os que pretendem ingressar.

Realço ainda que temos Oficiais, hoje na reserva, com vontade de ajudar e ter um papel activo nisto, o que se traduziria numa mais-valia, já que hoje ainda temos vivos umas das maiores referências da Equitação Militar e Civil e não vou ser eu ou outros da minha geração a imputar o know-how que estes oficiais velhinhos poderiam imputar.

Um aspecto que, também, podemos valorizar é a Coudelaria Militar. Há uns anos atrás só tínhamos a hipótese de comprar cavalos, vinham normalmente da Argentina e Brasil, depois tivemos muitos anos sem comprar cavalos de desporto e hoje sou contra a compra de cavalos de desporto,

tirando raras excepções em que se definam claramente os objectivos de representação e daí se adquiram os meios para a sua concretização. Caso contrário eu sou contra. Nas alturas em que não houve dinheiro para comprar cavalos foi a Coudelaria que foi introduzindo alguns cavalos para o Exército e cada vez vai ser mais importante esta aposta, na medida em que temos condições e know-how para maximizar a Coudelaria Militar. A nossa limitação é em termos de pessoal, militar e civil, já que cada vez temos menos e os que temos estão mais velhos. E os cavalos estão limitados ao pessoal de suporte à Coudelaria.

Um aspecto importante era, eventualmente, se víssemos havia um excedente de cavalos na Coudelaria Militar, uma das maneiras de trazer algum dinheiro era com a alienação desses bens e portanto com a venda desses cavalos. Não de uma forma massificada mas em casos pontuais. Ao longo dos anos tem vindo a notar-se uma melhoria dos cavalos daí eu achar que este projecto seja de bastante valor.”

2. A título externo e relativamente aos sistemas de gestão de actividades equestres no Exército Português:

a. Quais são as vulnerabilidades que podem ser acometidas ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?

“As pessoas no âmbito civil têm uma visão distorcida de quais são os nossos objectivos, considerando que estamos exclusivamente virados para a competição, o que não é verdade. Nesta linha consideram que estamos aquém de concretizar os nossos objectivos pelos resultados que temos em competições. A nossa vocação é para a instrução, os resultados obtidos em termos competitivos são uma consequência natural e não um objectivo principal. Posto isto, a nível de instrução o nível é satisfatório.

As pessoas também não percebem que o investimento e os resultados estão associados. E se nós não investimos o tempo e o dinheiro em recursos e materiais com vista a competir é natural que não aparecem os resultados.”

b. Quais são as potencialidades que podem ser acometidas ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?

“Somos credíveis e temos muitas pessoas muito bem relacionadas a nível civil. Somos sérios, estamos fora das negociatas que a nível civil se fazem. Somos coerentes, sabemos respeitar as instituições civis e militares. O que transmite aos civis um grau de confiança grande, que pode ser importante no que diz respeito à ocupação de posições de destaque a nível equestre em âmbito civil e servirmos de conselheiros em diversas situações. Além disto, nota-se que as pessoas estão disponíveis e curiosas para vir ao nosso espaço, conhecer a nossa casa e a nossa doutrina. Este é um factor importante para a convivência, abertura e aproximação do meio militar ao mundo civil.

Há, também uma potencialidade que, no entanto, retrai um pouco os comandantes. Eles estão pouco abertos à manutenção de cavalos a penso nas Unidades. Os cavalos a penso nas unidades são uma vantagem já que não é necessidade de comprar mais, isto é, é possível gerir a

ração e palha de maneira a que a ração e palha que venha para os cavalos militares sirva também para alguns dos cavalos civis que estão a penso nas Unidades com, e aqui reside a vantagem, que os dinheiros revertessem para a melhoria das condições de vida dos cavalos e de instrução. Este era um sistema que permitiria que as secções fossem auto-sustentadas. O que se verifica é que o dinheiro dos pensos reverte para os cofres do Estado, sendo que, é feito o esforço mas a Unidade não tira proveito directo desse valor. O que não invalida a mais-valia de aceitar cavalos civis, já que não é uma actividade que gaste dinheiro ao Estado. A lógica é, utilizando as instalações que existem, sem despesas extra, permitir que entre alguma receita.

Na GNR, por exemplo, existe uma escola de equitação, onde as pessoas pagam, para andar na escola e onde os instrutores recebem uma parte e a GNR recebe outra. Estão as coisas bem definidas. No Exército, fora das horas normais de serviço, seria uma bela ideia a levar por diante. É também uma forma de contribuir para a aproximação da comunidade civil.”

3. Conhece exemplos de processos de gestão de Equitação Militar noutros Exércitos, que pudessem ser estudados para possível adopção pelo Exército Português?

“Conheço alguns exemplos e seria, com certeza, importante estudá-los. No entanto acho que durante muitos anos caí-mos no erro de tentar adoptar modelos. Na equitação não existem as lessons learn, não existe ninguém que trate disso, e portanto mais importante que adoptar modelos é estudá-los, tirar lições-aprendidas e depois verificar até que ponto nós conseguimos aplicá-las.

Durante muitos anos seguimos o modelo francês, tanto a nível de instrução como nos restantes processos, e sem dúvida, este é o que se tem mantido tanto em Portugal como em França e que se adaptou à evolução natural das coisas. Justificativo disto é que hoje temos a Escola Nacional de Equitação em Saumur, materializando essa transição. Este era um modelo que podia ter sido aplicado em Portugal mas que infelizmente não foi, e os resultados estão à vista, tanto para a Escola Nacional de Equitação como para o Exército.

O modelo espanhol, que a determinada altura mostrou grandes resultados em termos desportivos, não serve e acabou. Finalmente, a nível desportivo existe o modelo italiano e irlandês, que se limitam, à semelhança do espanhol à parte desportiva e competitiva e não serve para nós porque obriga a um grande investimento a nível desportivo e os resultados são limitados a dois ou três cavaleiros, já que é feito um grande investimento sobre eles, que embora nestes países tenham bons resultados não se adequa ao nosso país.”

4. No âmbito civil, de nível nacional e internacional, considera existirem lições aprendidas que possam constituir-se como mais-valias para a optimização de recursos na Equitação Militar em Portugal?

“O esquema de lições aprendidas é importantíssimo, e a nível de instrução é fundamental. No entanto não tem acontecido. Neste âmbito acho que se devia fazer uma espécie de fórum em que se pudessem reunir antigos cavaleiros com responsabilidades na equitação e as actuais pessoas com responsabilidade nesta matéria. Neste fórum poder-se-ia falar sobre os modelos de outros países, da

nossa situação actual, etc.. com o objectivo de se encontrar um rumo. Neste momento nós não sabemos para onde vamos, e quando não se sabe o que é o futuro não podemos trabalhar para ele. Devíamos sentar e avaliar o estado actual da Equitação Militar aconselhando-nos também com os de antigamente, os ícones de hoje em dia.”

5. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

“Por último acho que nós nisto dependemos muito da vontade das pessoas e neste momento estou pouco optimista. Há uns anos atrás quis-se abrir a equitação a nível desportivo para toda a gente, e se em termos de instrução acho que toda a gente porque vejo grandes vantagens nisso, em termos desportivos acho exactamente o contrário. Em termos desportivos a Equitação só deve ser para alguns porque com a abertura actual verifica-se que as pessoas vão descorando a sua preocupação.

Quando falo em desporto falo em competição, em termos de equipas, etc., não se pode alargar porque depois as pessoas caem num... as coisas não estão como deve de ser. Em termos de instrução, as coisas devem ser o mais alargadas possível e o mais abrangentes possível. A nível desportivo e em termos de competição, acho que não, deve ser exactamente o contrário. Devem ser poucos a fazer, bons, com os apoios e com exigências tanto de resultados como exigências do dia-a-dia. Acho que nós caímos no contrário em que é permitido que toda a gente monte e entre em competição mas é-lhes exigido pouco, há pouca exigência, e isso vai contribuir para o declínio da actividade desportiva.

Não posso terminar sem fazer antes referência ao processo da compra de ração. O actual sistema favorece a Manutenção Militar. Em termos do preço da ração, há preços mais competitivos lá fora e, por exemplo, eu era capaz de arranjar preços mais baratos e de melhores rações do que a Manutenção arranja às Unidades. Mas, é este sistema que está em uso, e temos de o respeitar. Uma das vantagens dos cavalos no Exército é portanto o favorecimento da Manutenção Militar.”

APÊNDICE EE – INQUÉRITO POR ENTREVISTA AO MAJOR CAV MATALOTO

Interlocutor: Maj Cav José Pedro Rebola Mataloto

Entrevistador: Asp Cav João Pedro V. S. Machado Laureano

Cargo: Chefe da Secção de Formação de Equitação do CMEFD

Data: 20 de Abril de 2011

Hora: 11h27m

Local: Centro Militar de Educação Física e Desportos, Mafra

Suporte: Gravação em áudio digital

Preâmbulo de orientação:

Face aos objectivos superiormente definidos para a Equitação Militar, são-lhe atribuídos recursos (humanos, animais e materiais) que, organizados coerentemente, constituem um sistema de gestão plurifacetada.

Na certeza de que essa gestão de recursos pode ser optimizada (partindo do pressuposto que tudo aquilo que pode ser feito para atingir esse fim, não se confina necessariamente aos aspectos técnicos relativos à Equitação, mas envolve também outras vertentes, onde a dinâmica orçamental e a simplificação de processos burocráticos administrativos, se afiguram, entre outros domínios, como peças fundamentais desta área de estudo) é oportuno fazer-se uma análise de ambiente sistémico interno e externo à Equitação Militar no Exército, no sentido de se aferirem as suas necessidades e perspectivar as suas possibilidades.

Nesse sentido, é possível encetarem-se algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

Questões:

1. A título interno e no que diz respeito aos sistemas de gestão das actividades equestres no Exército Português:

a. Quais são os pontos fracos que podem ser acometidos ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?

“Um é o facto de a Comissão Técnica de Equitação e Remonta não ter um papel decisivo e determinante na nomeação dos especialistas formadores na área de Equitação.

Outro ponto fraco é o facto de muitas vezes o Exército não aproveitar a formação que deu aos especialistas. Ou seja, o Exército dá formação a um militar, que depois é colocado numa Unidade onde não são aproveitadas as competências desenvolvidas nesse curso, não sendo, portanto dado retorno a essa formação, neste caso, na área de Equitação.

Estes dois são os mais evidentes.

Depois, existe também a situação de os cavalos estarem carregados em sistema de gestão de cargas do Exército. Apesar de ser um bom sistema, veio burocratizar mais os movimentos de cavalos. Antigamente, a comissão propunha um movimento de cavalos, a Unidade passava-lhe uma guia de marcha e o cavalo era movido. Era um processo simples, com base nas guias de marcha. Hoje em dia, vai na mesma a guia de marcha mas tem de se fazer também todo o processo de transferência de carga.

Outro ponto fraco é a falta de Desbastadores. Nós normalmente compramos os cavalos por desbastar, porque são mais baratos e porque cá seguimos um processo de desbaste que se irá reflectir positivamente na forma de o cavalo trabalhar no futuro. Neste momento, a Secção de Desbaste do Centro tem três desbastadores civis. Um deles passa à reforma no próximo do ano, os outros dois têm poucos anos de vida a dar ao Exército, o que significa que, pode ser comprometido todo um sistema. Isto é, se eu não tiver cavalos desbastados, não tenho cavalos para dar instrução e não havendo instrução acaba a Equitação. É uma visão muito simplista mas com grande fundo de razão. Esta é aliás uma das dificuldades que tem sido exposta superiormente pelo Centro. Além destes três civis eu tenho um Cabo e dois soldados na Secção de Desbaste que são apenas uma solução temporária, já que apenas têm seis anos de contrato, ao fim dos quais vão-se embora. O que não quer dizer que ao fim destes anos eles sejam Desbastadores, porque desbastar um cavalo é um processo muito complicado e demoram-se anos para se conseguir desbastar um cavalo.

Os tratadores são também um ponto importante. No entanto, um Tratador não precisa de saber montar a cavalo nem de ter a disponibilidade física necessária a um Desbastador.

Desde que foi extinta a especialidade de Tratador Hipo, o Tratador passou a ser da especialidade Serviços e aí, em on-job-training. Só que tratar de cavalos não é como limpar G3 ou viaturas parqueadas. Por isso, a CTER, no ano de 2010, fez uma proposta a nível superior, a dizer que o Tratador deveria ser alvo de curso específico. Atendendo a que, no Catálogo Nacional de Qualificações já havia uma profissão que era Tratador-Desbastador, e atendendo a que é reconhecida pelo Instituto do Emprego, o CMEFD organizou um curso, com base nesse Catálogo Nacional de Qualificações. Esse curso está a decorrer neste momento. É um curso experimental e com base nos seus resultados, e depois dos inquéritos de expectativas a serem feitos aos formandos e Unidades receptoras, veremos a sua continuidade.

A falta de correeiro também é uma falha, já que nos faz depender do mundo civil. O desgaste dos materiais vai ser superior, etc..

Não me quero esquecer dos Siderotécnicos. Tiram o curso no CMEFD, vão para as Unidades e depois rescindem o contrato e vão embora. Não há retorno!"

b. Quais são os pontos fortes que podem ser acometidos ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?

“O facto de termos um sistema de formação que se mantém fiel à origem, já o temos há pelo menos há cinquenta anos. Há um know-how, que é passado em termos de formação que se constitui numa base forte e característica.

Outro aspecto é a união gerada em torno do cavalo. Ainda na última SEM enquanto estava a montar tiveram a ajudar-me formadores que estão na reserva ou na reforma, pessoas com 70 e 80 anos que todas as SEM estão cá. E voltando à passagem de conhecimentos, estas pessoas revelam-se essenciais.

A utilização da Equitação, enquanto fonte de formação dos quadros, é também de extrema importância. Nomeadamente, no desenvolvimento de capacidade de um chefe. Desenvolve a capacidade de, perante o perigo, etc., um elemento antes de pensar em si pensa nos seus homens, nos que estão debaixo de si. A pessoa ao suplantar o medo de cair, se controlar o cavalo e, ainda, os que estão atrás de si... temos um Comandante, uma pessoa capaz de em situação de stress ou risco, reagir. Este é o grande ponto forte da Equitação Militar.”

2. A título externo e relativamente aos sistemas de gestão de actividades equestres no Exército Português:

a. Quais são as vulnerabilidades que podem ser acometidas ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?

“Não temos os mesmos resultados que haviam antigamente porque hoje em dia não temos os mesmos tipos de cavalos que haviam, a qualidade é menor. Mas nós temos de nos adaptar aquilo que o Estado nos dá, aos recursos que temos, tirando o melhor rendimento possível dos mesmos.

O facto de dependermos do mercado civil para arranjar o material danificado é uma vulnerabilidade.

O comando da ESE manifestou ao CID uma preocupação com o número de cavalos, que são poucos, que a instrução não é suficiente, entre outras coisas. Este é um ponto fraco mas também uma ameaça, já que estamos a asfixiar o efectivo de Sargentos que poderíamos recrutar para a Equitação, não estamos dar a estes Sargentos as horas de formação necessárias para que tenham o mínimo necessário que lhes permita progredir. Isto acontece também na AM, são poucas horas de instrução. No entanto na ESE a situação é mais complicada. Não há picadeiro, não há campo de obstáculos, as cavaleriças são pequenas, entre outras coisas. Temos de intervir urgentemente para a formação dos Sargentos não continuar a ficar comprometida.

A falta de Siderotécnicos cria uma grande vulnerabilidade ao CMEFD, na medida em que os ferradores do CMEFD têm ir apoiar os cavalos de outras Unidades, já que estas não têm ferradores, ficando o CMEFD sem ferradores e, portanto, vulnerável.”

b. Quais são as potencialidades que podem ser acometidas ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?

“Os contratos de longa duração para os especialistas na área de Equitação, que se falam para os pilotos e médicos. Poderíamos formar Tratadores, Ferradores, Desbastadores, sabendo que os íamos aproveitar.

Se o curso de Tratador Hipo se mantiver, este vai ser uma potencialidade em termos de recrutamento, já que as pessoas vão dizer, eu ali posso aprender.

No que toca aos quadros permanentes, deviam deixar os militares escolher a área em que queriam fazer carreira, no final da AM ou ESE, o militar escolheria se queria ir para os Carros de Combate, Desporto, etc.. Seriam cumpridos à mesma os imperativos de serviço, como deslocamentos, etc., mas dentro dessa área.

Em termos de recursos humanos tenho de falar dos Siderotécnicos. É necessário criar mecanismos legais que impeçam a saída deste pessoal e de outros especialistas antes de haver retorno à formação que lhes foi dada. A aplicação de medidas em que há retorno financeiro, poderia ser uma possibilidade.”

3. Conhece exemplos de processos de gestão de Equitação Militar noutros Exércitos, que pudessem ser estudados para possível adopção pelo Exército Português?

“Sei-te dar o exemplo do que se faz num Regimento de Polícia Militar no Brasil, já que estive cá uma pessoa de lá a tirar um curso. A estrutura é muito parecida com a nossa. Têm uma comissão responsável por gerir a Equitação, etc., e depois têm um Aras, isto é, uma Coudelaria onde produzem cavalos. É um sistema muito idêntico ao nosso.”

4. No âmbito civil, de nível nacional e internacional, considera existirem lições aprendidas que possam constituir-se como mais-valias para a optimização de recursos na Equitação Militar em Portugal?

“Existem, naturalmente, e estão a ser vertidas. Um exemplo é a formação. Os nossos referenciais de curso estão a ser alterados em função do que temos na Escola Nacional de Equitação, para que sejam validados e acreditados pelas entidades competentes, Escola Nacional de Equitação, FEP, Instituto do Desporto, etc.. Neste ano, entregámos já para aprovação, novos referenciais de curso. A ENE alterou os deles e nós, porque queremos que os nossos alunos estejam acreditados, seguimos as passadas.

Outro aspecto é a Coudelaria Militar. Esta coisa da Coudelaria Militar é relativamente recente mas temos ido visitar Coudelarias e nelas sempre procuramos aprender e saber como fazem o seu processo de criação, desde a reprodução ao acompanhamento dos poldros até à fase do desbaste. Por exemplo, temos poldros do desmame presos nas baias durante o dia, é um processo que vimos em algumas Coudelarias e que permite a sua domesticação de uma forma mais progressiva.”

5. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

“Não nos devemos fechar em nós, não devemos dizer que sabemos tudo, porque é mentira. Mas não devemos mudar por mudar. Chegar aqui e dizer: isto está tudo mal, está tudo uma treta e vamos fazer pela raiz! Não! O Exército tem os anos que tem, o CMEFD faz cem anos, esta coisa da formação faz cinquenta, portanto, tudo o que está para trás não está mal.

Por último, os princípios são sempre os mesmos, tal como os da Equitação, podemos alterar os métodos e processos. Devemos questionar mas temos de tentar entender o porquê das coisas serem feitas desta maneira e não de outra. Devemos ter humildade para acatar decisões e coragem moral e intelectual para propor soluções. Muitas vezes as pessoas falam muito mas não apresentam soluções...”

APÊNDICE FF – INQUÉRITO POR ENTREVISTA AO MAJOR CAV MARQUES

Interlocutor: Maj Cav Carlos Ferreira Marques

Entrevistador: Asp Cav João Pedro V. S. Machado Laureano

Cargo: Instrutor de Equitação do Colégio Militar

Data: 19 de Abril de 2011

Hora: 12h40m

Local: Colégio Militar, Lisboa

Suporte: Gravação em áudio digital

Preâmbulo de orientação:

Face aos objectivos superiormente definidos para a Equitação Militar, são-lhe atribuídos recursos (humanos, animais e materiais) que, organizados coerentemente, constituem um sistema de gestão plurifacetada.

Na certeza de que essa gestão de recursos pode ser optimizada (partindo do pressuposto que tudo aquilo que pode ser feito para atingir esse fim, não se confina necessariamente aos aspectos técnicos relativos à Equitação, mas envolve também outras vertentes, onde a dinâmica orçamental e a simplificação de processos burocráticos administrativos, se afiguram, entre outros domínios, como peças fundamentais desta área de estudo) é oportuno fazer-se uma análise de ambiente sistémico interno e externo à Equitação Militar no Exército, no sentido de se aferirem as suas necessidades e perspectivar as suas possibilidades.

Nesse sentido, é possível encetarem-se algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

Questões:

1. A título interno e no que diz respeito aos sistemas de gestão das actividades equestres no Exército Português:

a. Quais são os pontos fracos que podem ser acometidos ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?

“Tudo isto roda à volta de dinheiro, existindo dinheiro há capacidade de aquisição de solípedes, materiais e afins, que vão permitir manter a Instrução. Caso contrário, vamos começar a adquirir cavalos e materiais de menor qualidade, que vão condicionar a missão da Equitação Militar.

Qualquer Unidade que tenha cavalos tem de ter as condições mínimas necessárias para os manter. Eu tenho trinta cavalos e seis Tratadores. O que me dá uma média de cinco cavalos por tratador. Não é o que vem como ideal em regulamento, mas temos de entender que o Exército está a reduzir as suas fileiras, e que existe um quadro orgânico na Unidade. Mas mesmo esses seis Tratadores, para os trinta cavalos, é mais que bom. É apertado, é! Mas também lhes falta vontade e

orgulho nos cavalos que tratam. Se não fosse o Sargento e o furriel a puxar por eles, eles baldam-se e não se aplicam. Eu também tenho noção que esta é uma das piores especialidades no Exército, entram de manhã e saem de noite, sempre com um trabalho duro.

Neste âmbito, tenho imensas dificuldades nos dias de treino físico, às terças e quintas-feiras, ou quando preciso de ceder homens para outra actividade qualquer. Isto, porque o trabalho tem que continuar a fazer-se, é necessário dar aulas e daí, tratar dos cavalos, aparelhar, fazer camas, etc.. Em vez de começarem a aparelhar trinta minutos antes da aula, começam muito mais cedo, e tudo isto acarreta, entre outras coisas a desmotivação dos meus homens.

O facto de não haver especialidade de Tratador-Hipo. Depois da recruta os soldados vêm para a Unidade e perguntam-lhes o que sabem fazer. Os que sabem pintar vão para o Pelotão de Serviços Gerais, para pintor; os que mexem em computadores vão para a Secção de Informática; os que não sabem fazer nada vão para as cavalariaças. Depois apanhamos miúdos com medo dos cavalos, pavor até!; miúdos alérgicos à palha, por exemplo, têm de sair por motivos clínicos; e miúdos que se cansam, começam a ver que eles é que andam a trabalhar no duro, enquanto que o barista, por exemplo, passa o dia inteiro no bem-bom, eles começam a dizer: não, não gosto disto! Depois começam a fazer asneiras para levarem um castigo e saírem da Secção.

A não existência de um ferrador, em permanência, no Colégio é sem dúvida uma condicionante.

Tenho falta de cavalos com qualidade, que permitam uma melhor instrução aos alunos. O nível de conhecimento dos miúdos é muito baixo, daí precisar de cavalos que, pelo menos vão ao salto, o que não acontece. Nesta medida, a evolução equestre e até a própria motivação dos alunos torna-se mais complicada.”

b. Quais são os pontos fortes que podem ser acometidos ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?

“Temos uma doutrina estruturada e aprovada até contradição, que independentemente da qualidade dos cavalos, dos arreios, dos obstáculos e do dinheiro existente, essa doutrina é seguida sendo apenas adaptada às qualidades dos cavalos.

Em termos de recursos humanos realço os tratadores da Reprise Mafra, pelo orgulho em apresentar o seu cavalo com deve de ser e que a nós nos dá prazer ver.

No que toca à assistência Veterinária esta é bem conseguida. No caso do Colégio Militar, temos um Veterinário em permanência que, apesar de, também, fazer o controlo alimentar dos três Estabelecimentos Militares de Ensino consegue garantir com eficiência o apoio veterinário aos nossos cavalos.

Tenho cavalos suficientes, em quantidade. As turmas são relativamente pequenas, o que me permite gerir os cavalos, com um certo à vontade.

Em termos de transporte, o Colégio Militar tem um atrelado civil, comprado com fundos de fora do orçamento do Exército, que é suficiente para a nossa sustentação. No entanto, temos um problema: a viatura que a puxa não se encontra em condições para o fazer. Mas, a situação está

prestes a resolver-se. Quando temos a necessidade de sair com mais miúdos, pedimos apoio a Mafra e a situação resolve-se também.”

2. A título externo e relativamente aos sistemas de gestão de actividades equestres no Exército Português:

a. Quais são as vulnerabilidades que podem ser acometidas ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?

“Aqui voltamos ao mesmo, isto é do à volta do dinheiro. Nós, Forças Armadas, não contribuímos directamente para o PIB, isto é, não produzimos dinheiro e só consumimos. Para haver aviões, carros de combate, cavalos, é preciso haver dinheiro e nós estamos permanentemente a consumi-lo. A sociedade civil pode não ver isto com bons olhos. Passa-se o mesmo na GNR, que no entanto, devido às escolas de acesso público tem a sociedade do seu lado, porque eles não produzem um produto palpável mas põe à disponibilidade, estes meios.

A nível desportivo temos, como vulnerabilidade, a qualidade dos nossos cavalos. Nos últimos dois, três anos já comprámos cavalos vocacionados para desporto. Até aqui tínhamos os cavalos de fileira, dos quais os melhores eram aproveitados para desporto. Na GNR, dada a sua compra anual de cavalos ser elevada, existe uma maior garantia de cavalos para a vertente desportiva.

Uma forma de inverter isto seria apostar na Coudelaria Militar. No entanto, é com certeza mais barato comprar um cavalo já feito do que sustentar um cavalo desde a sua nascença. De facto, estar a alimentar um cavalo durante três anos sem saber o que dali vai sair é um risco, para além de ele se puder aleijar e de nem sequer poder servir para reprodutor, porque a mãe ou o pai não prestavam, etc..

De resto, nós a nível externo não temos nenhuma ameaça, porque nós não competimos com eles a nível de Instrução. Como não damos aulas a civis, não estamos em concorrência com eles.”

b. Quais são as potencialidades que podem ser acometidas ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?

“Se houvesse mais cavalos, poderíamos adoptar o esquema das escolinhas da GNR. Nós temos os nossos cavalos para a Instrução e só fazemos isso. No entanto eu encontro no meu horário possibilidade de receber esses civis. Se tivesse aqui mais cinco ou seis cavalos poderia, sem qualquer problema, proceder a esse trabalho semanal. O que nos aproximaria da sociedade civil.

Poderíamos, eventualmente, colmatar a falta de recursos financeiros com a vinda dessas escolinhas, para comprar material de Equitação, etc..

Voltar a haver o curso de Tratador-Hipo, que é, entre outras coisas um estímulo para os militares.

Temos de apostar nos cavalos de desporto. Um cavalo com alguma idade quando já não puder fazer competição, serve para a Instrução, porque já está ensinado. Um cavalo que saia do desbaste e não tenha acompanhamento de um Oficial ou Sargento, durante, pelo menos, um ano ou dois para aprender o básico e elementar (fazer uma P1 e saltar, pelo menos 1,00m), nunca na sua

vida vai ser um bom cavalo de Instrução. Porque ter uma pessoa inexperiente, uma criança, no caso do Colégio, em cima de um cavalo que não apresente maturidade para instrução é uma irresponsabilidade. Nós aqui temos cavalos com uma média de vinte anos, que já fizeram a sua vertente educacional, digamos assim, e que depois os utilizamos para meter as crianças.

Quem fala do Colégio, fala dos Cadetes. Em acordo com as prioridades da Equitação Militar, temos primeiro a Academia Militar e só depois o Colégio. Assim, os melhores cavalos vão para a Academia e quando chegam a uma certa idade seguem para o Colégio. Ainda bem que assim é.”

3. Conhece exemplos de processos de gestão de Equitação Militar noutros Exércitos, que pudessem ser estudados para possível adopção pelo Exército Português?

“Não conheço. Sei que os há, e que encontramos cavalos nos Exércitos europeus e forças de segurança, mas não conheço nenhum especificamente.”

4. No âmbito civil, de nível nacional e internacional, considera existirem lições aprendidas que possam constituir-se como mais-valias para a optimização de recursos na Equitação Militar em Portugal?

“Não considero que possam haver lições aprendidas comparando a Equitação Militar com a civil. Não se regem pelos mesmos princípios. Um dos nossos princípios é o bem-estar e a saúde do nosso animal e a Equitação civil, embora pensando um pouco dessa forma, até porque a FEI o obriga, tem o objectivo de atingir resultados. Não interessa estar a dar vinte mil euros por um cavalo se ele não os recupera em provas rapidamente. Para isso, são preciso fazer coisas que por vezes passam os limites que moralmente lhes deveríamos impor.

Eu acho que a Equitação Militar está bem estruturada e agora compete a cada um de nós, como cavaleiros, fazer a gestão física do nosso cavalo, de forma a impedir lesões.

Reitero, a nível civil a Equitação tem de dar lucro e nós não temos interesse em ter lucro com a Equitação.”

5. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

“Por fim, quanto aos recursos, acho ser difícil optimizá-los mais do que actualmente se encontram. Temos tudo exprimido ao máximo e mesmo assim conseguimos garantir a nossa missão.

Dentro do panorama que estamos a viver, continua a haver muitos Oficiais e Sargentos com vontade em que isto não morra. A Equitação Militar é dos desportos mais completos a nível físico e psicológico, e por isso está tão bem enraizado no Exército.”

APÊNDICE GG – INQUÉRITO POR ENTREVISTA AO CAPITÃO CAV CALDEIRA

Interlocutor: Cap Cav Duarte Jorge Heitor Caldeira

Entrevistador: Asp Cav João Pedro V. S. Machado Laureano

Cargo: Instrutor de Equitação da EPC

Data: 21 de Abril de 2011

Hora: 15h29m

Local: Escola Prática de Cavalaria, Abrantes

Suporte: Gravação em áudio digital

Preâmbulo de orientação:

Face aos objectivos superiormente definidos para a Equitação Militar, são-lhe atribuídos recursos (humanos, animais e materiais) que, organizados coerentemente, constituem um sistema de gestão plurifacetada.

Na certeza de que essa gestão de recursos pode ser optimizada (partindo do pressuposto que tudo aquilo que pode ser feito para atingir esse fim, não se confina necessariamente aos aspectos técnicos relativos à Equitação, mas envolve também outras vertentes, onde a dinâmica orçamental e a simplificação de processos burocráticos administrativos, se afiguram, entre outros domínios, como peças fundamentais desta área de estudo) é oportuno fazer-se uma análise de ambiente sistémico interno e externo à Equitação Militar no Exército, no sentido de se aferirem as suas necessidades e perspectivar as suas possibilidades.

Nesse sentido, é possível encetarem-se algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

Questões:

1. A título interno e no que diz respeito aos sistemas de gestão das actividades equestres no Exército Português:

a. Quais são os pontos fracos que podem ser acometidos ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?

“Em termos de recursos humanos a Equitação Militar alicerça-se, essencialmente em Mestres, Instrutores e Monitores. São estas as três áreas de formação. Há depois os meios humanos de apoio, que são os Tratadores, etc..

Ao ler a pergunta vem-me logo uma coisa à cabeça: para haver gestão tem que haver estratégia, a longo prazo, e neste momento não a há. Não há uma estratégia definida para a Equitação Militar, neste momento. Sem estratégia a gestão é feita dia-a-dia, sobre aquilo que há e sem visão do futuro. Vão-se adquirindo uns cavalos, vai-se comprando um garanhão ou outro,

investe-se dinheiro, tenta-se melhorar a fileira, o que até se tem conseguido. Quer a reprodução de Mafra, quer os Coudelaria Nacional, essencialmente, têm sido bons pilares nesta receita.

Temos de ter a noção que têm de ser alimentadas duas vertentes, a formação e a representação do Exército. Esta última através da Reprise, Carroussel da EPC e Equipa do Exército. No que toca à formação esse alimento tem sido muito bem conseguido, no entanto a gestão não tem sido muito criteriosa. Isto é, até há dois anos tivemos uma fileira muito desgastada, muito velha, em que não houve reposição de solípedes. Agora, estamos a perder a fileira velha e a ganhar muitos poldros. De repente temos uma fileira muito jovem, e portanto, temos os muito velhos e os muitos jovens. O resultado disto é que não temos cavalos experientes para meter cavaleiros inexperientes. Nesta linha, são os Mestres e Instrutores que, por obrigação, têm de por os cavalos jovens, para se conseguir meter cavalos nas fileiras para instrução ou para representação pública.

Em suma, neste momento o trabalho dos docentes de Equitação é dar formação e meter cavalos para que estes estejam aptos a alimentarem o sistema.

Reafirmo, um ponto fraco é não haver uma gestão a longo prazo. Mas começa-se a falar nisso, ou seja, já há um seleccionador, uma equipa de veterinários com esta especificidade.

No que toca aos Desbastadores, essa valência só se encontra em Mafra, e a falta destes recursos está a sobrecarregar o sistema, resultando no que foi dito em cima. Assim, como há poucos Desbastadores o desbaste é feito mais ou menos, e depois os cavalos seguem para as Unidades, nomeadamente para a EPC e nós aqui é que temos de acabar o desbaste e fazer a confirmação do desbaste. Concluindo, para o número de cavalos que lá estão em desbaste, o CMEFD não tem recursos suficientes para despachar os cavalos no ano em que deviam.

Quanto aos tratadores o problema é transversal ao Exército. Como há falta de recurso humanos, também nos Tratadores isso se verifica. Na Escola, actualmente, é claro que faltam Tratadores e tendo em conta o rácio ideal, é claro que não temos. No entanto, a situação já esteve pior... e também já esteve melhor. Agora vão sair os nossos dois ferradores, temos um ferrador a formar em Mafra e chega em Junho, mas quando vier já os outros dois que têm mais experiência saíram e portanto vai ficar um miúdo, que ainda não tem experiência suficiente com todos os cavalos que aqui temos. Vamos ver como vai correr. Concluindo, meios humanos nunca são suficientes.

Por outro lado a falta de formação também é uma grande condicionante. O método do on-job-training não trás vantagens para a especialidade de Tratador. Na prática é meter um miúdo que nunca viu cavalos á frente de um e de uma maneira muito brusca. Depois, andamos cerca de seis meses a tentar ensinar o básico a esse militar. Se gostar, porque caso contrário é um problema. Se eles viessem com a especialidade de Tratadores, quando ele chegasse já sabíamos que era para ali, mas eles vêm com campanha, com serviços... e depois vai para onde o comandante achar. Às vezes calha virem para cá os que não sabem fazer nada... depois é-lhes dado o on-job-training, em que os começamos a considerar Tratadores só quando são Cabos, que é por esta altura que já têm conhecimento sobre o material, cavalos, etc.. No entanto já está a decorrer em Mafra um curso de Tratadores e agora é só esperar e ver como corre.

Quanto aos meios materiais, o principal ponto negativo é a falta de meios de transporte. Só há dois camiões de transporte de solípedes no Exército, o da EPC está completamente desfeito e o do CMEFD, o que é manifestamente insuficiente. Isto vai por em causa a participação em provas e representações públicas.

Não acompanhámos a mudança que ocorreu no meio civil no que diz respeito aos níveis de formação e à prática de competição.

Ainda quanto aos cavalos, e não querendo ser mal interpretado, há cavalos que estão distribuídos a pessoas que não os exploram da melhor forma. Isso é mau uso dos meios. Se tu tens um cavalo e sabes que ele faz bem 1.10 m, entregas esse cavalo a um cavaleiro, que nem sequer faz 1.00 m... esse recurso está mal empregue. E não podemos obedecer a patentes para entregar cavalos. O que interessa são as competências técnicas. Este é o nosso tendão de Aquiles. Não conseguimos dizer: para o que você está a fazer com este cavalo mais vale ir buscar uma Montada de Instrução, porque está a estragar um recurso por incúria, desleixo ou até por falta de conhecimento. Os cavalos têm de ser potencializados. Já estivemos pior, mas hoje em dia ainda vemos, principalmente poldros a serem mal distribuídos.

Os passeios no parque têm de acabar! Se estiver com vinte e três anos, e já não puder competir e servir a instrução, aí está bem. Concluindo, é distribuir cavalos adequados aos cavaleiros e definir objectivos para esses conjuntos, seja proporcionar actividade física, seja competir, etc..”

b. Quais são os pontos fortes que podem ser acometidos ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?

“Primeiro, a coesão gerada em torno dos cavalos e vontade das chefias em que isto não piore.

Segundo, concordo no facto de as Montadas de Desporto estarem carregadas no CMEFD, caso contrário um Comandante lembrava-se, agarrava numa dessas montadas e metia-a nas aulas. Apesar da intenção poder ser boa, isso traria malefícios para os cavalos, que com certeza diminuiriam a qualidade do seu ensino. Como tu sabes, a partir do momento em que a CTER classifica um cavalo como Montada de Instrução, e este é carregado numa Unidade, fica na responsabilidade do Comandante dessa Unidade. Quando o quer reclassificar deve consultar o Comandante.

Um ponto forte é, também, a instrução dos quadros, essencialmente, no que toca à formação de formadores. Qualquer Instrutor ou Monitor formado no Exército é, francamente melhor reconhecido e preparado, relativamente aos que saem dos cursos fraccionados dados pela Escola Nacional de Equitação.”

2. A título externo e relativamente aos sistemas de gestão de actividades equestres no Exército Português:

a. Quais são as vulnerabilidades que podem ser acometidas ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?

“O reconhecimento perante a sociedade civil é um ponto bastante importante e que temos de levar sempre em consideração. Aqui temos algumas vulnerabilidades, nomeadamente, a nível de gestão equina. Hoje em dia nós temos quase que uma procriação caseira, sem seguir uma política bem definida, que envolva uma selecção de pares. Com isto, voltamos ao início da conversa. Não temos uma estratégia de progressão. Não temos um cavalo e uma série de éguas para produzir cavalos de fileira e um garanhão e uma série de éguas para produzirem cavalos para a representação.

Até aqui tentávamos, e bem, suprimir a falta de recursos equinos. Neste momento já temos um bom número. Devemos agora apontar para a qualidade.

Temos bons garanhões e boas éguas de ventre. Agora é só definir uma estratégia e remarmos todos no mesmo sentido.”

b. Quais são as potencialidades que podem ser acometidas ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?

“A CTER devia ter opinião na colocação dos docentes nas Unidades. Sendo a estrutura com maior competência técnica deveria olhar às capacidades, etc., de cada um e, com base nelas, coordenar a ocupação de determinado cargo na Equitação. Por exemplo, na AM, o Tenente-Coronel Dorcas Moreira tem a possibilidade de escolher, mais ou menos, os docentes que quer na sua dependência e isso é uma mais-valia, já que o nosso Tenente-Coronel tem conhecimentos a nível equestre. Nas restantes Unidades isso não acontece.

Outra potencialidade são os nossos quadros de profissionais são bons e bem reconhecidos, mas devíamos remar para acreditar esses quadros na ENE e FEP.

Temos bons garanhões e boas éguas de ventre. O seu melhor aproveitamento pode revelar-se numa potencialidade.

Devíamos promover a utilização de Lusitanos na Reprise de Mafra, com base nos protocolos que temos.

Potencializar a Equipa do Exército. Fazer bem o seu apoio promovendo: cavalos bons, Tratadores bons, Ferradores bons, um bom Veterinário ou equipa de Veterinários, Seleccionador/Treinador e por fim o cavaleiro.

Promover mais estágios e junção dos cavaleiros que se encontram espalhados pelas Unidades.

Venda de cavalos. Neste momento já suplantámos o consumo interno. Podemos começar a vender poldros, poldros belíssimos que nós temos. Neste momento, porque é que não o fazemos? Porque são cruzamentos mal arrançados, este deu um salto aqui e depois cobre a outra, etc., não há gestão equina. Não há um estudo para se fazer uma selecção bem-feita. É uma potencialidade a

Coudelaria Militar tornar-se rentável. Nós também vendemos vacas, na Agro-Pecuária... temos meios animais! Falta orientá-los.

Em suma, é uma questão de delinear objectivos e criar uma estratégia para seguir.

Por outro lado, no caso particular da EPC, temos picos a nível equestre, durante o ano. Quando o TPO está cá há uma grande utilização dos cavalos. Depois, fica apenas o CFS em que podemos dispensar o apoio do CMEFD, que na primeira altura nos garante a instrução. Com a saída do CFS, ficamos, praticamente sem instruendos e os Tratadores não são suficientes, nem têm formação, para lidar com as suas tarefas diárias e ainda trabalhar os solípedes. Nestas alturas, os cavalos são distribuídos pelos Oficiais da casa. Passam a ser responsáveis pelos cavalos, pelos tirar da boxe, etc.. Isto é uma medida importante e que garante a saúde destes recursos essenciais. Poderia aplicar-se a outras Unidades, no que toca aos períodos de férias, etc..”

3. Conhece exemplos de processos de gestão de Equitação Militar noutros Exércitos, que pudessem ser estudados para possível adopção pelo Exército Português?

“O nosso Exército é um caso muito especial. Não há nenhum país no mundo parecido com o nosso. Lá fora, a componente de representação é levada muito mais a sério. Eles andam sempre na rua a representar, os cavalos são ponto assente em todas as cerimónias. Holanda, Inglaterra, França, Espanha, Alemanha, todos!

Mas, conheço sim! É tudo uma questão de prioridades. Temos as pedras basilares para nos tornarmos melhores. Temos o conhecimento, temos cavalos, temos cavaleiros, temos Veterinários, só precisamos de organizar isto.

Os países que te falei, nunca perderam a componente da formação mas sempre cultivaram a sua representação, ao mais alto nível.”

4. No âmbito civil, de nível nacional e internacional, considera existirem lições aprendidas que possam constituir-se como mais-valias para a optimização de recursos na Equitação Militar em Portugal?

“Temos de ter noção que no mundo civil, tudo o que eles fazem em termos de gestão é para ganhar dinheiro. O nosso ‘core business’ não é esse. Nós temos de aparecer bem, representar bem o Exército e sermos dados como referência de escola de Equitação. São realidades diferentes.

Quando falei de aprimorar a distribuição dos cavalos, devíamos fazer como no meio civil. Há um dono dos cavalos, tem cinco cavalos. Depois há cinco cavaleiros para cinco cavalos. Fazem provas, o dono vê que aquele cavaleiro com aquele cavalo não resulta, não há potencialização e rentabilização de recursos, parou! Salta outro cavaleiro para o cavalo e o que saiu vai dar uma voltinha. O segundo cavaleiro está a rentabilizar o cavalo? Sim. Então continua a apresentar o cavalo.”

5. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

“Quero salientar que é muito difícil, se não impossível, otimizar mais os nossos meios. Temos poucos Tratadores, que já andam com trabalho até esquecer; temos um camião, que só falta cuspir as bielas e as velas; e, os nossos cavalos dão tudo o que podem e o que não podem.”

APÊNDICE HH – INQUÉRITO POR ENTREVISTA AO SARGENTO-CHEFE MEDVET FÉLIX

Interlocutor: SCh MedVet José Manuel de Jesus Penas Félix

Entrevistador: Asp Cav João Pedro V. S. Machado Laureano

Cargo: Monitor de Equitação da ESE

Data: 2 de Maio de 2011

Hora: 15h29m

Local: Escola de Sargentos do Exército, Caldas da Rainha

Suporte: documento de transcrição assinado pelo interlocutor

Preâmbulo de orientação:

Face aos objectivos superiormente definidos para a Equitação Militar, são-lhe atribuídos recursos (humanos, animais e materiais) que, organizados coerentemente, constituem um sistema de gestão plurifacetada.

Na certeza de que essa gestão de recursos pode ser optimizada (partindo do pressuposto que tudo aquilo que pode ser feito para atingir esse fim, não se confina necessariamente aos aspectos técnicos relativos à Equitação, mas envolve também outras vertentes, onde a dinâmica orçamental e a simplificação de processos burocráticos administrativos, se afiguram, entre outros domínios, como peças fundamentais desta área de estudo) é oportuno fazer-se uma análise de ambiente sistémico interno e externo à Equitação Militar no Exército, no sentido de se aferirem as suas necessidades e perspectivar as suas possibilidades.

Nesse sentido, é possível encetarem-se algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

Questões:

- 1. A título interno e no que diz respeito aos sistemas de gestão das actividades equestres no Exército Português:**
 - a. Quais são os pontos fracos que podem ser acometidos ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?**

“Falta de formação, específica para a área de Tratador-Hipo; falta enquadramento dos tratadores por graduados por Ajudantes de Monitor-Monitores-Instrutores de Equitação; falta de exclusividade de funções na área da Equitação; falta de montadas; e, má gestão de montadas.”

b. Quais são os pontos fortes que podem ser acometidos ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?

“Criação de cavalos só para uso nas fileiras (CMEFD-MAFRA) e rentabilização dos espaços e estruturas.”

2. A título externo e relativamente aos sistemas de gestão de actividades equestres no Exército Português:

a. Quais são as vulnerabilidades que podem ser acometidas ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?

“Falta de formação a todos os níveis, de ‘homens de cavalos’; falta de montadas de qualidade; falta de ensinos de montadas para as diversas disciplinas hípicas.”

b. Quais são as potencialidades que podem ser acometidas ao actual processo de gestão da Equitação Militar do Exército Português?

“Nenhumas, sem formação e sem cavalos não há Equitação.”

3. Conhece exemplos de processos de gestão de Equitação Militar noutros Exércitos, que pudessem ser estudados para possível adopção pelo Exército Português?

“Na Suíça, o Estado criou um departamento Civil/Militar, com uma Criação Cavalar só para o Exército, um Serviço Veterinário Militar para supervisionar e acompanhar essa criação e o recurso a civis para o desbaste, ensino e instrução da Equitação.”

4. No âmbito civil, de nível nacional e internacional, considera existirem lições aprendidas que possam constituir-se como mais-valias para a optimização de recursos na Equitação Militar em Portugal?

“Acho que as mais-valias que possam existir, eram todas do Exército, mas que já foram ou estão a ser aproveitadas pelos civis/GNR.”

5. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

“Se do antigamente, e a nossa historia não mente, os militares foram pioneiros em todas as disciplinas hípicas, com vitórias, apresentações, campeões vários, qual o porquê de agora não termos ninguém que nos represente condignamente?

Dos velhos tempos, fazia-se do acto de montar a cavalo um “acto de serviço”, pelo gosto, pela responsabilidade, pelo orgulho, pela tradição, pela necessidade de apresentação em público de conjuntos, cavaleiro/montada, em provas hípicas Militares/Civis, porque os militares mais chegados as cavalos, geralmente tinham as montadas distribuídas, porque os Comandantes assim o entendiam: se tenho cavalos e se os meus homens querem montar a cavalo então vamos por a equitação a rolar, e assim apresentavam-se na SEM no CMEDEF, em Mafra, para fazer as provas que nos Regimentos de Cavalaria/ Estabelecimentos de Ensino, Militares, já tinham treinado, com o

acompanhamento de Monitor, Instrutor ou Mestre de Equitação, e aí assistíamos a uma dita competição salutar entre UEOE, agora de uns tempos a esta parte, assistimos a unidades com cavalos e com pessoal ligado aos cavalos e equitação, que têm os cavalos na cavalaria, parados, e pessoal de cavalos que nem á cavalaria vai.

Quando os militares que frequentavam os cursos de formação, Monitor/Instrutor, ficavam com montada distribuída, para que não cessasse a pratica de equitação e passar os conhecimentos adquiridos às montadas e ao pessoal sobre o seu comando que estivesse integrado na estrutura que todas as unidades devem ter para acompanhar a pratica da equitação. (Verifica-se que a grande maioria de pessoal com formação equestre, não monta a cavalo ou não tem montada).

Em suma os factores de causa deste ‘estado da nação’ são: a qualidade da formação (tratadores, desbastadores, etc.); a qualidade das montadas; e, a mentalidade hípica ou falta dela (LAC – Liga Anti-Cavalo).”

APÊNDICE II – GUIÃO DE ENTREVISTA AOS RESPONSÁVEIS FINANCEIROS

Interlocutor:

Entrevistador:

Cargo:

Data:

Hora:

Local:

Suporte:

Preâmbulo de orientação:

No âmbito do tema do Trabalho de Investigação Aplicada, a ser realizado no presente ano lectivo pelos Tirocinantes dos cursos da AM, surgiu a necessidade de se reponderem a algumas questões. Com isto, o tema do trabalho é *“Equitação Militar – Análise às suas missões, estruturas e recursos”*.

Com este trabalho pretende-se analisar os organismos e procedimentos atinentes aos fluxos de informação relativos à Equitação Militar, dando também necessário relevo à dinâmica orçamental, no sentido de aferir as necessidades do Exército e perspectivar as suas possibilidades. Pretende-se, concomitantemente, estudar aquilo que será o quadro de uma maior racionalidade dos meios orçamentais e financeiros envolvidos, conseguida através de uma optimização da gestão de recursos humanos, animais e materiais disponíveis.

Questões:

1. Quais são as maiores dificuldades, a título orçamental, adstritas ao funcionamento da Equitação Militar nesta UEOE?
2. Quais têm sido as modalidades de acção desenvolvidas por esta Subsecção no sentido de ultrapassar essas dificuldades orçamentais?
3. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

APÊNDICE JJ – INQUÉRITO POR ENTREVISTA À CAPITÃO ADMIL COIMBRA

Interlocutor: Cap AdMil Elisa Maria Fernandes Coimbra

Entrevistador: Asp Cav João Pedro V. S. Machado Laureano

Cargo: Chefe da Subsecção Financeira da AM

Data: 27 de Abril de 2011

Hora: 10h20m

Local: Academia Militar, Lisboa

Suporte: Gravação em áudio digital

Preâmbulo de orientação:

No âmbito do tema do Trabalho de Investigação Aplicada, a ser realizado no presente ano lectivo pelos Tirocinantes dos cursos da AM, surgiu a necessidade de se reponderem a algumas questões. Com isto, o tema do trabalho é *“Equitação Militar – Análise às suas missões, estruturas e recursos”*.

Com este trabalho pretende-se analisar os organismos e procedimentos atinentes aos fluxos de informação relativos à Equitação Militar, dando também necessário relevo à dinâmica orçamental, no sentido de aferir as necessidades do Exército e perspectivar as suas possibilidades. Pretende-se, concomitantemente, estudar aquilo que será o quadro de uma maior racionalidade dos meios orçamentais e financeiros envolvidos, conseguida através de uma optimização da gestão de recursos humanos, animais e materiais disponíveis.

Questões:

1. Quais são as maiores dificuldades, a título orçamental, adstritas ao funcionamento da Equitação Militar nesta UEOE?

“O âmbito da Equitação envolve uma série de custos que rondam valores, que embora baixos, são sempre despesa. O material para ferrar os cavalos anda à volta dos quatro mil euros ano; temos também os bebedouros automáticos, que eles estragam imenso esse material, essencialmente na Amadora (são à volta de vinte e cinco euros por bebedouro). Agora tenho cerca de cinco requisições só para a Amadora todas relativas a material Equitação, cujo valor total ronda os mil euros. Nestas vemos essencialmente reparações de material.

Basicamente os custos com a Equitação envolvem a compra de material (porque o canal logístico não está a fornecer), de resto não temos grandes custos com a Equitação. As requisições são satisfeitas consoante as possibilidades e prioridades definidas. É feita uma gestão ao momento, não havendo uma verba destinada só para os cavalos. Posso dizer que, anualmente, os custos têm rondado os dez mil euros, contanto só com material.

Se atentarmos só aos custos dos cavalos para a AM, as receitas próprias, neste momento, quase que os cobrem. Por esse ponto de vista é uma mais-valia. No entanto isto funciona porque temos aqui poucos cavalos civis, pelo que podemos fazer uma gestão da palha, etc., dos nossos que permita a manutenção desses cavalos cá. Se, por acaso, falasse-mos de mais quatro ou cinco cavalos, de certeza que as dotações dos nossos cavalos não cobririam a estadia dos restantes, pelo que teríamos de comprar mais palha e ração. Assim, teríamos uma série de custos, que precisaríamos de colmatar aumentando o preço, que hoje cobramos.

Outros factores de despesa são as actividades associadas à representação e provas desportivas de Equitação. Deste modo, as inscrições e combustível são os principais custos que mais se destacam aquando da participação em provas de Equitação. No que toca à alimentação tanto dos cavalos como dos cavaleiros o funcionamento é semelhante, ou seja, a AM deixa de ter direito à dotação para os dias que estes elementos estão na outra Unidade.

Posso falar também da Reprise, ou melhor dos Oficiais que a constituem e que estão apresentados na AM. Assim, o ano passado, um Oficial desta casa, quase todas as semanas ia para Mafra, quase todos os dias. Como havia um despacho do General CEME a garantir que estes elementos podiam marchar com dispêndio para a Fazenda Nacional, a AM garantia os gastos do deslocamento, que rondou os mil euros. A verba que estava atribuída à AM para as viaturas auto-próprias chegou para pagar estes deslocamentos, mas é de assinalar os gastos que poderiam ser evitados se este Oficial tivesse, por exemplo, ficado em Mafra toda a semana, sem fazer estes deslocamentos que por ventura terão sido desnecessários. É um caso pontual mas em termos de custos tudo conta e o nosso objectivo é a racionalização desses encargos.”

2. Quais têm sido as modalidades de acção desenvolvidas por esta Subsecção no sentido de ultrapassar essas dificuldades orçamentais?

“A Equitação tem conseguido gerir a crise. Ou seja, existem dotações para cada tipo de cavalo (Montada de Desporto, etc.) e a Manutenção Militar só me fornece as dotações para os cavalos militares. Assim, a única coisa que interessa à Manutenção é o número de cavalos militares. Os militares da Secção de Equitação têm conseguido gerir essas dotações garantindo com elas os cavalos civis que cá se encontram.

É um facto que a Manutenção Militar leva mais caro a ração e palha (e mesmo a nossa alimentação) ao Exército do que poderíamos nós arranjar comprando directamente ao vendedor. Isto porque a Manutenção, além do preço da ração tem de acrescentar os custos com o Pessoal, os encargos com as instalações, etc.. Este é um facto extremamente desvantajoso, na medida em que, e eu julgo que se está a caminhar para isso, devia ser o Exército a comprar ao fornecedor. Mas, no momento, ainda temos de comprar directamente à Manutenção, o que é uma desvantagem para o Exército.

O que se fala é que o Exército, ao comprar directamente ao fornecedor, iria transformar a Manutenção numa Unidade normal, passando a ser somente a Unidade que iria fazer a distribuição

dos géneros às restantes Unidades, função que aliás já desenvolve. No caso da palha, actualmente, é o fornecedor que vem directamente traze-la à AM e outras Unidades.”

3. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

“Deveríamos aproveitar melhor as instalações que temos. No entanto, o comando entende que ter cá mais cavalos civis poderia prejudicar o decorrer das aulas aos alunos. Por outro lado, o facto de termos mais cavalos implica mais Pessoal para tratar deles. Os tratadores são um bem escasso para além de, actualmente, não termos ninguém com especialização na área aqui na SEDE. Este facto também ajuda ao comando não aceitar o aumento de cavalos civis, já que ter cá os cavalos para eles não serem bem tratados não é um bom factor. Basicamente, os cavalos civis que cá temos são os cavalos de alunos, ou de Oficiais que estejam colocados aqui perto.

Relativamente aos cavalos civis ainda podemos salientar outro problema que a possibilidade de não pagamento, ou seja, por vezes acontece haver pessoas que põe cá o cavalo e depois não o pagam. Ainda hoje tenho um caso desses pendente.”

APÊNDICE KK – INQUÉRITO POR ENTREVISTA AO TENENTE ADMIL BRANCO

Interlocutor: Ten AdMil Luís Miguel Jorge Branco

Entrevistador: Asp Cav João Pedro V. S. Machado Laureano

Cargo: Chefe da Subsecção Financeira da EPC

Data: 29 de Abril de 2011

Hora: 09h30m

Local: Escola Prática de Cavalaria, Abrantes

Suporte: Gravação em áudio digital

Preâmbulo de orientação:

No âmbito do tema do Trabalho de Investigação Aplicada, a ser realizado no presente ano lectivo pelos Tirocinantes dos cursos da AM, surgiu a necessidade de se reponderem a algumas questões. Com isto, o tema do trabalho é *“Equitação Militar – Análise às suas missões, estruturas e recursos”*.

Com este trabalho pretende-se analisar os organismos e procedimentos atinentes aos fluxos de informação relativos à Equitação Militar, dando também necessário relevo à dinâmica orçamental, no sentido de aferir as necessidades do Exército e perspectivar as suas possibilidades. Pretende-se, concomitantemente, estudar aquilo que será o quadro de uma maior racionalidade dos meios orçamentais e financeiros envolvidos, conseguida através de uma optimização da gestão de recursos humanos, animais e materiais disponíveis.

Questões:

1. Quais são as maiores dificuldades, a título orçamental, adstritas ao funcionamento da Equitação Militar nesta UEOE?

“Antes de te responder exactamente à questão deixa-me que te diga que, em termos de análise analítica, se queremos saber quanto custam os cavalos temos de analisar, quem o trata, quem o monta e os gastos que se tem com o animal. Mais especificamente, temos de ter em referência, os vencimentos (de quem os trata e quem os monta), alimentação (que embora não seja a Unidade a pagar é um gasto ao nível do Exército) e equipamento. Este último deve ser separado entre o que é usado com os cavalos (isto é, os cravos, as ferraduras, as selas, etc.) e o que serve de meio de transporte.

Relativamente aos transportes estes são o que nos criam mais dificuldades, isto porque a nossa viatura está constantemente a precisar de reparações. Ora, se é necessário levar um cavalo a Mafra por motivos veterinários, nós temos sérias dificuldades em o fazer no nosso camião que já deveria estar abatido. No entanto, estamos cientes que a compra de um camião novo acarreta custos elevados. A curto prazo a solução de arranjar sucessivamente o camião vai sendo possível mas a

longo prazo talvez fosse mais rentável comprar o camião em vez de gastar dinheiro em reparações de um material em grande estado de degradação.

A nível de instalações também existem encargos. Temos os gastos com a água, luz, etc., e neste momento temos também o picadeiro a ser construído, o que envolve uma elevada quantia em dinheiro.

Basicamente, estes são os pontos que podemos salientar em termos de dificuldades financeiras, ou melhor em despesas associadas aos cavalos e Instrução de Equitação.

A título orçamental as dificuldades, na EPC, resumem-se a espectro curto de material (cravos e ferraduras) e ao transporte. Quanto ao restante equipamento (protectores de dorso, etc.), são aproveitadas as alturas de provas feitas cá na Unidade em que recebemos o patrocínio de empresas, etc., em forma desses mesmos materiais, o que se torna suficiente.

Assim, os cavalos não trazem problemas financeiros à EPC, pelo contrário, até trazem uma coisa boa, que é o aluguer do espaço, em que vamos buscar DCCR em troca desse aluguer.”

2. Quais têm sido as modalidades de acção desenvolvidas por esta Subsecção no sentido de ultrapassar essas dificuldades orçamentais?

“As Unidades, falando a nível geral, ao fazerem muitas receitas próprias vão sofrer cortes no OMDN-E que lhes é acometido, o que é normal, na medida em que se estas Unidades conseguem, por exemplo, fazer trinta mil euros de receita própria (tendo um plafond de vinte mil euros, e outros vinte em OMDN) é normal que lhe seja reduzido o OMDN para dez mil, equilibrando e racionalizando deste modo as contas. Assim, muitas das vezes, é preferível não receber dinheiro. Em vez do dinheiro entra material, etc.. Neste âmbito nós conseguimos aproveitar as provas feitas cá na Unidade para receber patrocínios em forma de material para os cavalos, pelo que não o compramos, sendo-nos oferecido.

Em termos de participação em competições e outras formas de representação do Exército, devia existir uma viatura para o transporte de cavalos e outra para os cavaleiros. Como não existe dinheiro para tudo, por ordem do nosso Comandante, os gastos em deslocamentos, etc., são garantidos pela entidade que convidou. Ou seja, não há ajudas de custo. Por exemplo, se a Câmara de Santarém quiser lá o Carroussel da EPC, tem de pagar o gasóleo para as duas viaturas, comida para os cavaleiros (para os cavalos nós levamos), ou seja, tudo. Estes custos deviam estar na dependência do Exército na medida em que estamos a promover o Exército e não só a EPC.”

3. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

“Seria interessante ter um registo do custo total do cavalo, quase como se fosse um historial, que nos permitisse saber que custos ou que investimento foi feito nesse cavalo, neste caso a nível financeiro. Isto permitiria apurar exactamente os custos da Equitação e neste âmbito, do animal, para o Exército.”

APÊNDICE LL – INQUÉRITO POR ENTREVISTA AO TENENTE ADMIL FERNANDES

Interlocutor: Ten AdMil Flávio José Rodrigues Fernandes

Entrevistador: Asp Cav João Pedro V. S. Machado Laureano

Cargo: Chefe da Subsecção Financeira do CM

Data: 27 de Abril de 2011

Hora: 15h50m

Local: Colégio Militar, Lisboa

Suporte: Gravação em áudio digital

Preâmbulo de orientação:

No âmbito do tema do Trabalho de Investigação Aplicada, a ser realizado no presente ano lectivo pelos Tirocinantes dos cursos da AM, surgiu a necessidade de se reponderem a algumas questões. Com isto, o tema do trabalho é *“Equitação Militar – Análise às suas missões, estruturas e recursos”*.

Com este trabalho pretende-se analisar os organismos e procedimentos atinentes aos fluxos de informação relativos à Equitação Militar, dando também necessário relevo à dinâmica orçamental, no sentido de aferir as necessidades do Exército e perspectivar as suas possibilidades. Pretende-se, concomitantemente, estudar aquilo que será o quadro de uma maior racionalidade dos meios orçamentais e financeiros envolvidos, conseguida através de uma optimização da gestão de recursos humanos, animais e materiais disponíveis.

Questões:

1. Quais são as maiores dificuldades, a título orçamental, adstritas ao funcionamento da Equitação Militar nesta UEOE?

“Antes de mais, deixa-me dizer-te que no respeitante aos cavalos temos duas partes distintas, os cavalos civis e os cavalos militares. Os cavalos militares têm direito à dotação relativa ao penso diário, sendo os géneros fornecidos pela Manutenção Militar, pelo que a Unidade não tem custos directos nesta área. Dependendo se é Montada de Desporto, Instrução, etc., os cavalos têm direito a uma determinada dotação.

Relativamente aos cavalos civis, estes pagam pelo serviço consoante uma tabela própria de cada Unidade, que sai em ordem de serviço, adequando-se aos gastos que a Unidade tem com estes solípedes. Estas receitas são receitas próprias que temos de as entregar à Fazenda Nacional para depois nos serem disponibilizadas para efectuarmos despesa.

Em termos de dificuldades eu não as sinto, na medida em que a receita cobre na totalidade os gastos da Unidade com os cavalos.

Relativamente ao material afecto à Instrução de Equitação, por exemplo, também não existe qualquer tipo de dificuldade, na medida em que o processo de reposição deste material é semelhante a todas as outras áreas de actividade. Isto é, se o material ficou inutilizado pelo tempo de vida é mandado abater, e conseqüentemente é feita uma requisição de material, que pode ser adquirido por canal logístico ou ser adquirido pela Unidade, no nosso caso, com receitas próprias. Assim, não pelo facto de ser uma secção de Equitação que daí advêm mais dificuldades.

Apesar de não sentir grandes dificuldades em termos financeiros, interessa falar de uma dificuldade relativamente aos cavalos civis. Cada cavalo civil é nomeadamente o seu dono, é um cliente. Cada cliente tem necessidades diferentes querendo para o seu cavalo o melhor e desejável. Uns querem reforço de ração, outros que a cama seja mudada mais vezes, etc., isto cria dificuldades já que, enquanto em termos de cavalos militares isto está tudo padronizado, no que diz respeito aos civis, estes não se deixam padronizar... apesar disto, já existem dotações extra, e conseqüentes quantitativos associados, para prever este tipo de situações.

No que diz respeito às saídas para representação é que vemos mais custos. No caso do CM, como os alunos não têm direito a alimentação, dormida, etc., porque não são militares, o CM é que os tem que suportar. As inscrições também são pagas pelo CM. Isto sim, cria algumas dificuldades mas não há nada a fazer porque o estatuto destes alunos não pode ser alterado.”

2. Quais têm sido as modalidades de acção desenvolvidas por esta Subsecção no sentido de ultrapassar essas dificuldades orçamentais?

“Em termos de modalidades de acção temos feito tudo o que é normal, já que não vemos grandes dificuldades em toda a gestão financeira adstrita aos cavalos.

Por outro lado, o facto de aceitar cavalos civis é uma mais-valia porque gera receita para a Unidade mas por outro lado aumenta os encargos, nomeadamente em termos de pessoal. Temos de ter em atenção que, não faz parte da nossa missão, por que a nossa missão não é alojar cavalos civis; por outro lado, os nossos RH têm de prestar atenção aos civis, pelo que isso pode diminuir a qualidade dos serviços para os nossos cavalos. O que deve ser analisado é se a diferença entre a receita e a despesa é suficiente para justificar a aceitação destes cavalos civis.”

3. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

“Uma dificuldade que se pode levantar é o facto de não ser possível, neste momento, saber ao certo qual o custo de um cavalo ou dos cavalos, no geral, no Exército. O actual processo de gestão de informação ainda não nos possibilita cruzar esse tipo de informação. Podes saber isso apenas no respeitante ao penso dos cavalos, mas no que diz respeito à Manutenção Militar. Relativamente às UEOE não temos a possibilidade de juntar todo o material, etc..

Outro aspecto importante é que, infelizmente, relativamente aos preços praticados pela Manutenção Militar, estes estão a um valor muito acima dos que são praticados no âmbito civil, pelo que se torna desvantajoso o seu vínculo com o Exército, nomeadamente para o Exército. Tornava-se assim, pertinente assumir outras formas de adquirir os pensos dos cavalos e não só.”

APÊNDICE MM – INQUÉRITO POR ENTREVISTA AO TENENTE ADMIL CARDOSO

Interlocutor: Ten AdMil Fernando António Rodrigues Cardoso

Entrevistador: Asp Cav João Pedro V. S. Machado Laureano

Cargo: Chefe da Subsecção Financeira da ESE

Data: 2 de Abril de 2011

Hora: 10h50m

Local: Escola de Sargentos do Exército, Caldas da Rainha

Suporte: Gravação em áudio digital

Preâmbulo de orientação:

No âmbito do tema do Trabalho de Investigação Aplicada, a ser realizado no presente ano lectivo pelos Tirocinantes dos cursos da AM, surgiu a necessidade de se reponderem a algumas questões. Com isto, o tema do trabalho é *“Equitação Militar – Análise às suas missões, estruturas e recursos”*.

Com este trabalho pretende-se analisar os organismos e procedimentos atinentes aos fluxos de informação relativos à Equitação Militar, dando também necessário relevo à dinâmica orçamental, no sentido de aferir as necessidades do Exército e perspectivar as suas possibilidades. Pretende-se, concomitantemente, estudar aquilo que será o quadro de uma maior racionalidade dos meios orçamentais e financeiros envolvidos, conseguida através de uma optimização da gestão de recursos humanos, animais e materiais disponíveis.

Questões:

1. Quais são as maiores dificuldades, a título orçamental, adstritas ao funcionamento da Equitação Militar nesta UEOE?

“Os custos relativos à Equitação na ESE não são todos suportados por nós, isto é, os custos com a ração, com o Pessoal (já que cada cavalo de Tratadores Hipo para o seu tratamento) são suportados pela estrutura Exército, no geral. No caso específico da ESE, os custos que temos são os relativos às ferraduras e outro material do quotidiano, quantitativos que não constituem grandes dificuldades para nós.

A nível de Pessoal temos é de fazer uma gestão para garantirmos os TH necessários aos cavalos e manutenção das suas instalações.

A nível de infra-estruturas temos algumas dificuldades, ou seja, aqui é que a ESE faz um esforço para garantir os alojamentos para os cavalos o mais condigno possível (tintas para as paredes, etc.), e um nível de instrução do mesmo modo. Neste momento não temos as melhores condições e mesmo eu, um leigo dos cavalos, sei avaliar isso. No entanto, está previsto, no plano director da ESE a criação de raiz de novas instalações para os cavalos e prática de Equitação.

Enquanto isto não se concretiza temos de garantir os mínimos possíveis que, claro, é despesa que sai do orçamento da ESE.”

2. Quais têm sido as modalidades de acção desenvolvidas por esta Subsecção no sentido de ultrapassar essas dificuldades orçamentais?

“A receita é sempre uma forma de colmatar possíveis dificuldades e neste âmbito é de referir, e não podemos desprezar, o facto de os cavalos nos garantirem DCCR. Neste momento temos dois cavalos civis nesta situação. Mensalmente é-nos paga uma mensalidade por a sua estadia e alimentação neste Estabelecimento. Esta situação permite-nos as tais DCCR e consequente utilização dessa verba para a vida corrente na Unidade e claro na melhoria das condições dos cavalos.

Em termos gerais não considero que os custos relativos à Equitação na ESE se constituam como dificuldades. Aliás, o saldo é até positivo, na medida em que os duzentos e sessenta euros mensais que actualmente recebemos cobrem todas as necessidades em termos de material exigido para a Instrução diária, excepção feita, claro, ao melhoramento das instalações (ou seja, à construção que já está prevista). Se falarmos nos custos para o Exército, já é outra conversa. Teríamos de incluir os custos com a ração, com o Pessoal, etc., e se formos a avaliar estes custos já vemos outro panorama.

No caso da participação desportiva ou outra forma de representação, nós ultimamente, não temos tido essas actividades. Mas, o procedimento também acarretaria custos para a ESE.”

3. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

“Não tenho mais nada a dizer.”

APÊNDICE NN – INQUÉRITO POR ENTREVISTA AO ALFERES RC LOURENÇO

Interlocutor: Alf RC Rui Pedro Lourenço

Entrevistador: Asp Cav João Pedro V. S. Machado Laureano

Cargo: Chefe da Subsecção Financeira do CMEFD

Data: 20 de Abril de 2011

Hora: 14h30m

Local: Centro Militar de Educação Física e Desportos, Mafra

Suporte: Gravação em áudio digital

Preâmbulo de orientação:

No âmbito do tema do Trabalho de Investigação Aplicada, a ser realizado no presente ano lectivo pelos Tirocinantes dos cursos da AM, surgiu a necessidade de se reponderem a algumas questões. Com isto, o tema do trabalho é *“Equitação Militar – Análise às suas missões, estruturas e recursos”*.

Com este trabalho pretende-se analisar os organismos e procedimentos atinentes aos fluxos de informação relativos à Equitação Militar, dando também necessário relevo à dinâmica orçamental, no sentido de aferir as necessidades do Exército e perspectivar as suas possibilidades. Pretende-se, concomitantemente, estudar aquilo que será o quadro de uma maior racionalidade dos meios orçamentais e financeiros envolvidos, conseguida através de uma optimização da gestão de recursos humanos, animais e materiais disponíveis.

Questões:

1. Quais são as maiores dificuldades, a título orçamental, adstritas ao funcionamento da Equitação Militar nesta UEOE?

“Sendo o CMEFD um pólo de formação que ministra curso de Equitação, Siderotecnia, Tratadores Hipo, etc., todos eles relacionados com a Equitação Militar, o CMEFD tenta sempre, dentro das suas possibilidades, cumprir a sua missão sem nunca comprometer o seu orçamento. No entanto, tendo em conta as restrições orçamentais, impostas superiormente, torna-se uma tarefa muito difícil corresponder a todas as solicitações que a Equitação exige. Assim, as maiores dificuldades que se encontram, a título orçamental, são na recuperação de infra-estruturas, que estão bastante degradadas. O CMEFD não possui verbas suficientes para fazer a reparação de, por exemplo, os telhados dos picadeiros ou partes das cavalariças.

Outros custos elevados que esta Unidade tem prendem-se com a SEM. Esta acarreta custos elevados para o CMEFD e, infelizmente, os apoios são poucos. Há sempre a tentativa de arranjar patrocínios. Os apoios que o CID disponibiliza não chegam para suportar uma prova deste tipo, que é a maior prova equestre a nível militar.

Outras dificuldades são a aquisição de material, como sejam, arreios, cabeçadas de prisão, fardamentos para a Reprise, material siderotécnico, etc., que é material indispensável para o dia-a-dia e tem um desgaste muito grande. O que é que acontece: nós não conseguimos, muitas das vezes, repor o material na quantidade que era necessária.

A verba para a manutenção destes equipamentos equestres consta do planeamento para a manutenção do material a nível geral, englobando as outras actividades desportivas. Está, portanto, presente no plano de actividades. Mas nem sempre se consegue cumprir tudo à risca. Podemos planear dez mil euros para reparar o material e, ao fim de seis meses, já foram os dez mil euros à vida! Temos de ter também a noção que existem picos, isto é, há alturas em que se gasta mais material, como na SEM. Nessa altura há muitas requisições de material que aparecem ao mesmo tempo. Por outro lado, em Julho, Agosto a Equitação está mais parada. Em Abril, Maio, voltam a haver provas de Equitação.

Posso ainda salientar, como dificuldade, a actual situação das Equipas de Equitação, em que eu, por nomeação e por as Equipas estarem carregadas no CMEFD, sou o tesoureiro. A estas é atribuída pelo CID, uma verba anual. No entanto, essa verba é destinada apenas à inscrição dos cavalos e cavaleiros na FEP e inscrição dos cavalos e cavaleiros nas provas. Todo o apoio logístico é feito pelo CMEFD, o que nos traz um encargo adicional e para o qual não estamos, muitas vezes, preparados. Um dos problemas é que nem todos os elementos das Equipas estão colocados no CMEFD e ao estarem espalhados pelas diversas Unidades de Cavalaria acontecem alguns constrangimentos. Ou seja, o camião sai do CMEFD e tem que ir à AM buscar um cavalo, depois vai a Estremoz, etc., o que provoca um desgaste muito grande da viatura e aumenta a um nível exorbitante os custos de combustível. Ora, isto é tudo suportado pelo CMEFD e às vezes é posta em causa a vida corrente da Unidade. A acrescentar a isto está o gasto do combustível e custo das portagens da viatura auto que leva os cavaleiros, que nunca está prevista em planeamento. São portanto, custos extra para a Unidade.

Nós nunca sabemos que provas eles vão fazer! Não sabemos também quantos cavaleiros vão. Hoje podem ir quatro, amanhã oito, e um é daqui outro é dali... é sempre uma situação um pouco imprevista. Eu não percebo disso, mas acho que não é possível, a um cavaleiro, calendarizar as provas no início do ano. Por isso, eles vão fazendo o seu planeamento a curto prazo e vão-nos transmitindo o mesmo. Hoje vamos a esta, amanhã há possibilidade de ir aquela... e depois, como o camião está cá, ele anda para trás e para a frente. O problema é que ele consome muito e tem uma manutenção muito cara.”

2. Quais têm sido as modalidades de acção desenvolvidas por esta Subsecção no sentido de ultrapassar essas dificuldades orçamentais?

“Como referi antes, temos dificuldades em adquirir o material de Equitação. O custo deste material é elevado e não dá para o estar sempre a comprar, apesar de compreendermos que seja necessário a sua aquisição. Para tentar colmatar esta situação, tenta-se adquirir o material mesmo indispensável e pede-se para o usarem de forma a estender ao máximo a sua vida corrente.

O processo desenrola-se da seguinte forma: há uma manifestação da necessidade, através de uma requisição interna, e depois nós contactamos o exterior para satisfazer essa necessidade. O que muitas vezes acontece é, por exemplo, eles precisam de vinte cabeçadas; nós pedimos um orçamento ao exterior e vemos que não conseguimos comprar vinte e compramos dez ou cinco. É nesse sentido que nós tentamos cortar, tentando nunca dizer que não, porque o material tem desgaste e é necessário, mas tentamos sempre satisfazer a necessidade deles, dentro das nossas possibilidades.”

3. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

“Não falei das receitas adstritas à Equitação Militar. O CMEFD, dentro da sua capacidade sobrança de boxes, aluga-as a civis. É um procedimento previsto. Como é óbvio, os cavalos civis pagam um penso relativo à estadia do cavalo, que se traduz numa importante fonte de receita para a Unidade. No entanto, essa fonte de receita não se destina só à Equitação, porque esta Unidade vive, essencialmente, de receitas próprias. A nossa vida corrente é feita, praticamente, com as nossas DCCR's, ou seja, a Equitação tem, neste caso, um papel vital porque é uma fonte de receita contínua. Por norma estão no CMEFD cerca de trinta a quarenta cavalos civis que nos garantem uma receita absolutamente necessária ao dia-a-dia da Unidade.

Importa dizer também que a ração dada a estes animais é a sobrança da fornecida pela Manutenção em comunhão com a que compramos ao fornecedor, quando a primeira não é suficiente. A Manutenção Militar fornece ração consoante o número de solípedes militares. No caso da palha, temos uma boa produção na Tapada, pelo que esta situação não se aplica tanto.

Os cursos ministrados cá também produzem receita, na medida em que os alunos, se quiserem comer e dormir cá têm de pagar.

Outro ponto que não podemos esquecer é que o CMEFD não está incumbido da compra de cavalos. Isso é da responsabilidade da Direcção de Aquisições, auxiliada por veterinário, etc. Aqui temos apenas a Coudelaria que faz a criação. Temos também uma série de protocolos com outras coudelarias e instituições que já saem fora do meu âmbito.”

APÊNDICE OO – INQUÉRITO POR ENTREVISTA AO CAPITÃO ADMIL NINA MARTINS

Interlocutor: Cap AdMil Carlos Miguel Nina Pereira Martins

Entrevistador: Asp Cav João Pedro V. S. Machado Laureano

Cargo: Chefe da Secção de Contabilidade e Prestação de Contas

Data: 3 de Maio de 2011

Hora: 11h02m

Local: Direcção de Finanças, Lisboa

Suporte: Gravação em áudio digital

Preâmbulo de orientação:

No âmbito do tema do Trabalho de Investigação Aplicada, a ser realizado no presente ano lectivo pelos Tirocinantes dos cursos da AM, surgiu a necessidade de se reponderem a algumas questões. Com isto, o tema do trabalho é *“Equitação Militar – Análise às suas missões, estruturas e recursos”*.

Com este trabalho pretende-se analisar os organismos e procedimentos atinentes aos fluxos de informação relativos à Equitação Militar, dando também necessário relevo à dinâmica orçamental, no sentido de aferir as necessidades do Exército e perspectivar as suas possibilidades. Pretende-se, concomitantemente, estudar aquilo que será o quadro de uma maior racionalidade dos meios orçamentais e financeiros envolvidos, conseguida através de uma optimização da gestão de recursos humanos, animais e materiais disponíveis.

Questões:

1. Quais são as maiores dificuldades, a título orçamental, adstritas ao funcionamento da Equitação Militar no Exército?

“As dificuldades são muitas e cada vez mais o orçamento do Exército, de uma forma global, é mais apertado sendo cada vez mais difícil pagar as despesas principais. Estas despesas são, por ordem, o Pessoal; as despesas de encargos com instalações, isto é, de manutenção das infra-estruturas e vida corrente das Unidades; as despesas com alimentação; e, as despesas com fardamento e equipamento. O que sobra, destes ‘bolos’ referidos até aqui, é muito pouco para gerir tudo o que é necessário.

No que diz respeito à Equitação Militar, é difícil avaliarmos esta situação. Temos Equitação em várias Unidades, dispersas por vários OCAD e AM. Neste momento, é muito complicado fazer uma avaliação de custos, até com base analítica, tidos com a Equitação porque, como vemos, esta encontra-se bastante dispersa pelo Exército. Digo, neste momento porque brevemente com a entrada em produtivo do novo módulo do SIG teremos oportunidade de imputar custos a todas as Unidades, aumentando o rigor e eficiência de todo o sistema financeiro.”

2. Quais têm sido as modalidades de acção desenvolvidas pela Direcção de Finanças no sentido de ultrapassar essas dificuldades orçamentais?

“Há uns anos atrás, as coisas estiveram muito más. E isso notou-se, também, ao nível da Equitação. Lembro-me de não haver verba destinada para a compra dos cavalos e sei que isso dificulta, em parte a prossecução da vossa missão. Hoje em dia, as coisas estão melhores, as chefias dedicaram desde aquela altura mais atenção ao que pela Equitação se fazia e às suas necessidades.

Com as últimas restrições orçamentais com certeza que algo vai ter de mudar de novo. Não sei se sabes mas não será disponibilizada verba para a compra de cavalos a curto prazo. Talvez a mais situações de cortes tenhamos de assistir.”

3. Ao se tentar analisar, em termos financeiros e orçamentais a EM, quais seriam as perspectivas a ter em conta?

“A análise deverá ser restringida. Do orçamento total do Exército cerca de 90% são despesas com Pessoal, assim a análise deverá ser feita primeiro quanto custa a Equitação Militar no total do orçamento, e depois quanto é que custa a EM no orçamento mas sem despesas com Pessoal. Porque as despesas com Pessoal são um bolo fixo sendo que nós não conseguimos mexer, ou seja, quando o Ministério das Finanças nos atribui dotações orçamentais para pagar despesas com Pessoal, nós não podemos ir buscar essas dotações e reafectá-las para outros recursos. Por outro lado, o contrário já pode acontecer, isto é, podemos utilizar dotações que estão inicialmente destinadas para outros recursos e direccioná-las para despesas com Pessoal.

Em suma, ao se englobar as despesas com o Pessoal estamos a desvirtuar um pouco a análise. Assim, do que sobra, sem despesas com Pessoal, que são as despesas de vida corrente e funcionamento normal, veremos o peso da EM nesse ‘bolo’. Isto porque as despesas com Pessoal são tão grandes que praticamente nem 1% do orçamento seria (ao contar com o Pessoal).

Também podemos considerar o outro lado da moeda. Quando uma Unidade aceita um cavalo civil, há-de cobrar a boxe, a comida, e os custos com os meios humanos que estão envolvidos.

Muitas vezes as Unidades não têm noção dos custos reais, porque para elas não lhes custa pagar o Pessoal mas para o Exército custa. Só quando o projecto de Contabilidade Analítica estiver efectivo, o que acontecerá no prazo de dois anos, conseguiremos imputar a cada Unidade os custos das despesas com Pessoal que trabalha nessa Unidade.

Concluindo, temos de ter noção que realmente existe um custo de manter o sistema de Equitação Militar, no entanto, para além desse custo, e porque para mantermos este sistema precisamos de estábulos, as boxes, as infra-estruturas necessárias, com isso também advêm alguns ganhos porque temos sobras a nível das infra-estruturas que temos de outros tempos que podemos rentabilizar alugando-as a entidades civis, havendo algum retorno financeiro com a Equitação Militar. De outro modo, se deixássemos de ter Equitação Militar, de certeza que muitas Unidades iam deixar de receber esses cavalos, porque iam deixar de ter tratadores, iam descurar as infra-estruturas,

deixando de haver condições para tal. Terias de avaliar, primeiro, quais os custos em suportar a Equitação Militar e, depois, quais os ganhos em manter esse sistema.”

4. Observámos em 2006 à adopção do POCP e entrada em produtivo do SIG/DN. Estes acontecimentos trouxeram novos e maiores desafios à gestão financeira. Actualmente, e sobretudo no que diz respeito à gestão orçamental, quais julga serem as maiores dificuldades com que se depara o actual Dispositivo de Apoio Financeiro às UEOE, em termos de Secções Logísticas, Centros de Finanças e Direcção de Finanças?

“Bem, ao nível das Unidades, nas Secções Logísticas, acho, que as dificuldades são essencialmente técnicas, também se consubstanciam em questões de dotação orçamental, obviamente, mas essencialmente são dificuldades técnicas, como a excessiva rotatividade de funções (não criando estabilidade funcional), a inexperiência que têm quando iniciam o desempenho de determinados cargos versando a área financeira, a par da falta de apoio relativo, por parte do comando das Unidades. O SIG, como novo sistema informático em laboração desde 2006 no Ministério da Defesa Nacional, pese embora os Aspirantes, após finalizarem o curso, possuírem já alguns conhecimentos relativamente ao sistema. A par dos poucos conhecimentos do Sistema, há que ter bem cimentado o conhecimento de contabilidade e gestão, pois o ambiente em que labora o SIG/DN, poderá não ser muito amigável. Essencialmente são dificuldades técnicas na gestão do orçamento.

Nos centros de finanças, os mesmos deveriam fazer cerca de 80% do trabalho que actualmente as Unidades estão a fazer. E isto seria feito a que nível? Em termos de execução e de controlo orçamental as Unidades teriam uma pequena parte, só o lançamento do cabimento e do compromisso. E a seguir teriam de fazer um ‘empowerment’ à estrutura e capacidades nos centros de finanças com pessoal e capacidade técnica, como é óbvio. E a Direcção de Finanças seria o órgão fiscalizador e técnico de apoio.

Subsiste um problema, porque os comandantes têm competências subdelegadas, continuam a poder fazer cabimento e compromisso, mas depois vai tudo ser tratado nos centros de finanças, o que poderia gerar algum mal-estar. No entanto, este procedimento facilitaria a execução de auditorias e a efectivação de apoio técnico.

Agora, em relação aos Centros de Finanças levantam-se alguns problemas técnicos, porque não temos no nosso quadro muitos elementos com as competências técnicas necessárias para o nível do que se pretende com os Centros de Finanças.

Em termos de planeamento, não é muito fácil, e continua-se a debater o mesmo problema, porque ao nível das Unidades e ao nível dos OCAD têm de se preocupar com o planeamento, e é do planeamento que depois sai a proposta de orçamento, ou seja se for feito um mau planeamento o orçamento que vai à assembleia da república para ser aprovado é o que eles fizeram. Depois quando é carregado no sistema é esse orçamento que as Unidades têm. O que faz com que em Janeiro, quando o orçamento está disponível, na primeira semana aparecem muitas alterações orçamentais, a pedido das UEOE, espelhando que o planeamento foi mal feito, pois as Unidades já estão a fazer

alterações orçamentais. Foi no ano passado adoptada uma medida configurando uma oportunidade inicial se ajustarem o planeamento de acordo com o orçamento aprovado.”

5. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

“Não.”

APÊNDICE PP – INQUÉRITO POR ENTREVISTA AO MAJOR CAV MATALOTO

Interlocutor: Maj Cav José Pedro Rebola Mataloto

Entrevistador: Asp Cav João Pedro V. S. Machado Laureano

Cargo: Chefe da Secção de Formação de Equitação do CMEFD

Data: 18 de Abril de 2011

Hora: 10h35m

Local: Centro Militar de Educação Física e Desportos, Mafra

Suporte: Gravação em áudio digital

Preâmbulo de orientação:

No âmbito do tema do Trabalho de Investigação Aplicada, *“Equitação Militar – Análise às suas missões, estruturas e recursos”*, a ser realizado no presente ano lectivo pelos Tirocinantes dos cursos da AM, é chegada a altura de introduzir o leitor à Equitação Militar na actualidade. Nesta perspectiva surgiu a necessidade de se reponderem a algumas questões.

Questões:

- 1. Desde 1985, data da aprovação do REM, o Exército passou por algumas reestruturações, e naturais actualizações, a vários níveis da sua actuação. Por traços gerais, que alterações podemos salientar, em termos normativos, nas áreas atinentes à Equitação Militar?**

“Em termos gerais, isto da Equitação Militar continua fiel a 1985. As finalidades são válidas e as áreas de actuação também. No entanto alguns aspectos foram alterados.

Já não dependemos do Estado-Maior do Exército, a DSEFE já não existe, foi extinta. Isto tudo, com as transformações do Exército foi substituído pelo CID. A CTER continua a existir, a Comissão de Remonta também. A Repartição de Equitação e Remonta não existe, isto pertencia à DSEFE, sendo que as suas valências passaram para o CMEFD.

No que toca à CTER, a sua constituição é a mesma, mas com a diferença de que é o Comandante do CMEFD o presidente da Comissão e não, o mais antigo.

Quanto ao Pessoal, foi extinto o Chefe da Repartição e apareceu a figura de Ajudante de Monitor. Vimos desaparecer, fisicamente, os Seleiros e Correeiros mas continua previsto. Não os temos porque não há admissões à função pública, não é porque nós não os queiramos ou porque não estejam previstos. É óbvio que podíamos pôr um militar a Correeiro mas quem é que lhe dá formação? Já não temos! Mas tenho-te a dizer que já fizemos a proposta de fazer formação lá fora, inclusive, já foi verbalmente acordado com Correeiro da Malveira a possibilidade de ir um militar receber formação lá – o militar iria consertar o material do Exército para a Oficina-Correeiro da Malveira e lá aprenderia. Mas isto precisa, obviamente de autorização.

Em relação aos cavalos mantém-se tudo igual, fazendo-se apenas uma distinção, entre Poldros Aumentados e Poldros em Desbaste.

O funcionamento da Equitação Militar, mais especificamente em termos de Instrução e prática desportiva, é que está diferente. Existe um novo modelo que já está proposto, no novo regulamento que está para ser aprovado. São previstas as Selas para os Cadetes, para os Aspirantes, etc.. Neste momento já estamos a aplicar muitas destas novidades mas como complemento à formação, não necessitando então de regulamento próprio.”

2. Fruto das alterações referidas, actualmente, como está organizada a Equitação Militar no Exército?

“O CEME por proposta do CID, nomeia a CTER. Esta, é responsável pelas questões técnicas da Equitação e Remonta de solípedes. A responsabilidade de remonta é a definição da Política de Remonta que envolve aquisições e outras acções, também, no âmbito da Coudelaria Militar.

A CTER é presidida pelo Comandante do CMEFD, por inerência de funções, o que difere do que víamos no REM, que dizia que a Comissão era presidida pelo mais antigo mas, por Despacho do CEME, passou a ser, como todas as outras comissões técnicas da área da Educação Física, Esgrima, etc., presidida pelo Comandante do Centro. Depois tem: um Inspector; um Delegado do Exército às Competições Desportivas, que é o representante do Exército perante a FEP; um Secretário e um Veterinário.

A CTER é estrutura com maior competência técnica a nível equestre no Exército. Depois temos as restantes Unidades e Estabelecimentos do Exército.”

3. Sendo CTER a estrutura que, a nível superior, revela maior competência técnica equestre, quais as suas áreas de actuação?

“A CTER avalia todo o sistema da Equitação, nomeadamente, e começando pela parte dos cavalos. É responsável pela classificação, reclassificação, distribuição e movimento de solípedes.

A classificação é: um cavalo depois de avaliadas as suas condições e o que já fez, é classificado em Montada de Desporto; Montada de Instrução; se for um poldro comprado no âmbito da remonta e que ainda esteja em desbaste tem a designação de Poldro em Desbaste; os poldros nascidos cá, da Coudelaria Militar, são considerados Poldros Aumentados e quando, aos três anos, passam para o desbaste são denominados de Poldros em Desbaste; há ainda as Éguas de Ventre e os Cavalos de Tracção.

A reclassificação é a atribuição de uma nova designação ao cavalo, após a sua reavaliação. Visto que este pode ter aumentado ou diminuído as suas capacidades, isto é, pode encontrar-se melhor ou pior que o que estava.

Nos movimentos de solípedes é a Comissão que diz se o solípede A passa para o quartel B, para a AM, para a ESE, etc., faz, portanto a gestão de movimentos dos cavalos.

Finalmente temos a distribuição, que é uma distribuição nominal, ou seja, a Montada de Desporto X vai para o Cavaleiro Y, etc.. Portanto, isto é tudo o que tem haver com a gestão dos cavalos.

A CTER pronuncia-se, também, no que diz respeito aos Campeonatos Desportivos Militares. Define o calendário anual dos Campeonatos Desportivos Militares, isto é, quando as Unidades que pretendem organizar as provas propõe uma determinada data, é normalmente pedido à Comissão para se pronunciar sobre aquela data; faz a avaliação da Semana Equestre Militar, que é um ponto importante do ano desportivo equestre, já que serve para avaliar os conjuntos e os cavalos do Exército. Como nós organizamos a prova e, organizar para dez ou organizar para vinte é a mesma coisa, a Guarda vem como convidada e participa nas provas. Mas é importante referir que o aspecto competitivo não é o principal da Semana Equestre. O principal é avaliar os conjuntos e dizer: estes estão em condição de fazer isto e aqueles estão em condição de fazer aquilo. Desta avaliação é proposto, superiormente, um Despacho a dizer o que é que cada cavalo pode fazer, o que é que cada cavaleiro pode fazer, ou os conjuntos podem ser reajustados; tudo isto, com base na Semana Equestre.

A Comissão também se pronuncia em aspectos relacionados com os especialistas na área de Equitação. Estes podemos dividir – e atenção esta é uma divisão minha – em formadores e em pessoal de apoio. Assim, a Comissão, no que toca aos formadores, pronuncia-se sobre qual a designação dos formadores; qual o seu processo formativo, isto é, se começam por ser Ajudante de Monitor, Monitor, etc.. Uma nota importante é que a comissão devia ser ouvida, num aspecto relativamente à gestão destes especialistas, que é: quando um determinado formador é necessário num determinado sítio, por exemplo, na EPC ou na ESE, a Comissão deveria pronunciar-se. Devia poder dizer: tendo em conta as características notadas no seu curso, tendo em conta os objectivos, se calhar o instrutor A faz sentido no sítio B, e, portanto, não ser uma colocação por número de curso da AM, etc., sendo essa pessoa poderia dar mais rendimento noutro sítio... nisto a Comissão deveria ser ouvida e não é.

Voltando aos especialistas de apoio, a CTER pronuncia-se relativamente aos tratadores, desbastadores, correeiros, etc., portanto, todo o pessoal que apoia a Equitação.

A CTER pronuncia-se, também, sobre os meios materiais necessários a esta prática, que são: as viaturas de transporte de solípedes; equipamentos de utilização na Equitação, entre outros, arreios; equipamentos para obstáculos, etc.. Tudo isso são áreas técnicas em que a Comissão se pronuncia.

Agora tu dizes-me: a Comissão tem poder sobre todos cavalos no Exército, etc.? Eu digo, têm! Mas há uma situação. Os cavalos quando vão para os quartéis, vão como Montadas de Instrução, Montadas de Desporto, etc.. No que toca às Montadas de Desporto, o cavaleiro, que a tem distribuída responde directamente à Comissão, dependendo directamente dela. Quanto às Montadas de Instrução, é o Comandante da Unidade que as gere, para fins de Instrução, como entender, ou seja, distribui as montadas internamente ou dá essa responsabilidade ao responsável pela Equitação, etc.. Ficam assim, à responsabilidade do Comandante da Unidade.

No Exército tudo está à carga e neste ano os cavalos foram, igualmente, carregados nos Quartéis como qualquer outro artigo, como qualquer viatura, porta ou espingarda. No caso das Montadas de Desporto, estas estão todas carregadas no CMEFD, ou seja, uma Montada de Desporto que está em Braga é carga do Centro mas está lá em diligência. As Montadas de Instrução são carga do Regimento.

Voltando à Comissão, outra coisa sobre a qual se pronuncia é sobre o fim de vida útil do cavalo. O fim de vida útil do cavalo no Exército, isto é, um cavalo é considerado incapaz para o serviço, basicamente por três aspectos. Um, problemas de saúde, porque deixou de ter condições de saúde, devido por exemplo a uma lesão. Dois, a questão da idade, tem uma idade que já não lhe permite ser funcional. E terceiro aspecto, um cavalo pode-se revelar, por questões comportamentais, incapaz para o serviço – um cavalo que se torna perigoso para os alunos, perigoso para os cavaleiros, etc..

Propõe, também, o efectivo cavalar do Exército, se devemos ter cem, cento e cinquenta ou mil. Por exemplo, neste momento o Exército tem um efectivo autorizado, por Despacho do CEME de 28 de Junho de 2009, de cento e sessenta e cinco Montadas de Instrução e vinte e cinco Montadas de Desporto. Depois temos um outro Despacho do VCEME que permite ao Exército, mas só aqui no Centro, a existência de dezoito Poldros Aumentados e seis Éguas de Ventre. A lógica é a seguinte, se temos seis Éguas de Ventre, são seis poldros de um ano, seis de dois, seis de três que somados fazem os dezoito. Tudo isto, dá um total de duzentos e catorze cavalos. Mas agora tu dizes-me assim: Porque é que, se contar todas as cabeças, vejo duzentos e quarenta e três? Porque, dos duzentos e catorze, nós só temos cento e noventa e oito, há, portanto um défice, de menos onze Montadas de Instrução, cinco de Desporto, etc.. Por outro lado, temos cavalos que ainda não estão carregados nos duzentos e catorze, que são vinte e dois poldros em desbaste e cinco cavalos na Agro-Pecuária do CMEFD. O que é isto da Agro-Pecuária? São cavalos, na maior parte éguas que vão passar à incapacidade brevemente. Mas aqui tenho de te explicar uma coisa, ouve uma grande redução de cavalos por volta de 2003 e o Centro entendeu ficar com algumas Éguas, que tinham qualidade para continuar a ter poldros delas, fora do Exército. Ou melhor, é o Centro, no âmbito da Agro-Pecuária que alimentava essas éguas, à semelhança das vacas, etc..

Temos também, cavalos que estão no Exército ao abrigo de protocolos específicos. Por exemplo, temos um protocolo com a Fundação Alter-Real, que permite ter cavalos da Fundação para fazer a Reprise, temos catorze cavalos apresentados no Exército no âmbito deste protocolo. Depois temos mais três cavalos, no âmbito do protocolo com a Coudelaria Golden Sun Set. Estes cavalos, como não são propriedade do Exército, estão fora do efectivo autorizado para o Exército. Tudo isto, culmina dos tais duzentos e quarenta e dois cavalos. A propósito, ao dia de hoje são duzentos e quarenta e três cavalos, já que foi oferecido ontem um cavalo ao Exército, estando agora no processo de verificação de vícios redibitórios – que dura trinta dias e ao fim dos quais, se não os revelar, entra para a fileira.

O secretário da CTER tem, então a missão de actualizar o mapa de solípedes, sendo com base nele que nós sabemos quantos cavalos temos, onde estão, como se chamam, qual é a sua idade, quando é que entraram ao serviço, etc..

Já agora explico-te o processo. Os cavalos no Exército estão carregados nesta base de dados pelo número de ordem. O número de ordem consiste nos últimos quatro algarismos do chip, barra o ano em que os cavalos entraram para o Exército. Este número não tem nada a ver com o da FEP ou da FAR, é um número nosso.

Nós só registamos os cavalos no Registo Nacional de Equinos Exército quando eles vão fazer competição. Nós não os registamos por uma questão financeira, já que envolve custos, e também porque não há necessidade de o fazer, já que os cavalos têm toda a documentação em termos de boletins sanitários, etc., e se não participam em provas não necessitam de ter livro azul, e tudo mais. Por exemplo, cavalos da Reprise não têm registo. Se forem fazer provas de ensino é necessário registá-los.”

4. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

“Relativamente aos cavalos, quando disse que as classificações eram as mesmas, isto envolve as Montadas de Desporto de Propriedade. Estas estão previstas em regulamento e ainda no ano passado isso se verificou. O Capitão Mário Silva esteve aqui a fazer o curso de instrutores e, como o Centro não tinha cavalos suficientes para a cadeira de obstáculos, a CTER propôs superiormente que um cavalo civil fosse classificado em Montada de Desporto de Propriedade durante o período do curso. Isto é, a alimentação, ferrações, etc., foram pagas pelo Exército até

APÊNDICE QQ – INQUÉRITO POR ENTREVISTA AO TCor CAV CARMO COSTA

Interlocutor: TCor Cav José Pedro L. do Carmo Costa

Entrevistador: Asp Cav João Pedro V. S. Machado Laureano

Cargo: 2.º Comandante do CMEFD

Data: 18 de Abril de 2011

Hora: 14h40m

Local: Centro Militar de Educação Física e Desportos, Mafra

Suporte: Gravação em áudio digital

Preâmbulo de orientação:

No âmbito do tema do Trabalho de Investigação Aplicada, *“Equitação Militar – Análise às suas missões, estruturas e recursos”*, a ser realizado no presente ano lectivo pelos Tirocinantes dos cursos da AM, é chegada a altura de introduzir o leitor à Equitação Militar na actualidade. Nesta perspectiva surgiu a necessidade de se reponderem a algumas questões.

Questões:

- 1. No ano de 2003, foi publicado um estudo na Revista da Cavalaria, que considerava o Colégio Militar à margem da estrutura do Exército. Sabendo que participou na elaboração desse estudo, qual é a justificação desta classificação? Ainda hoje é válida?**

“É um facto que o Colégio Militar tem sido posto à margem do sistema de Equitação e até do Exército e das restantes Forças Armadas. A minha explicação, como Oficial do Exército e ex. aluno do Colégio Militar, é a seguinte: o Colégio Militar foi criado para ajudar as famílias dos Oficiais do Exército a educarem os seus filhos, nomeadamente quando esses Oficiais se encontravam em campanha, e como tal, era um Estabelecimento de Ensino de apoio social. Nesta medida o Exército suportava e ajudava a sua família militar a cuidar dos seus.

Com o passar dos tempos isso continuou a acontecer mas, só e apenas à custa do orçamento do Exército. Assim, tinha-mos três Estabelecimentos de Ensino, o Colégio, os Pupilos e o IO, suportados exclusivamente pelo Exército, que ensinavam da mesma forma e custos os filhos dos Oficiais, Sargentos e funcionários civis das Forças Armadas. No meu entender o custo destes Colégios devia ser suportado pelo Ministério da Defesa Nacional e não apenas pelo Exército.

Esta finalidade, com o passar do tempo, foi sendo cada vez menos compreendida. Como tal, o Exército viu-se obrigado a fazer com que estes Estabelecimentos de Ensino fossem auto-sustentáveis. Isto é, passaram a ter que ser os pais a suportar os custos. As mensalidades subiram vertiginosamente e, portanto, os pais pagam tudo o que tem a ver com o ensino dos seus filhos.

Quanto a mim, isto não se justifica. Porque, se eu enquanto militar preciso de ajuda na educação dos meus filhos, as mensalidades que hoje são exigidas são tão altas como em qualquer

outro local, o que não é ajuda nenhuma. Neste aspecto, não existe razão de ser do Colégio. Por outro lado, existe razão de ser porque continuam a ser colégios de excelência que formam cidadãos válidos para o país.

Nesta medida devem ser mantidos, mas com outra perspectiva. O custo devia ser suportado pela nação, pelo Estado, e não pelos pais.

Concluindo, esta forma de ver as coisas tem contribuído para que estes colégios tenham sido vistos à margem da estrutura do Exército. Uma vez que se auto-sustentam, devem fazê-lo na totalidade. Já se fala em o Colégio, por exemplo, comprar os seus próprios cavalos, etc.. Qualquer dia estão tão à margem que de militar só têm o nome e instrução militar, porque, de resto, são colégios civis iguais a todos os outros. Eu não concordo com isto! Não concordo com o actual processo de financiamento, nem com o desgarrar das instituições de ensino face às Forças Armadas. Mas, infelizmente, é o que está a acontecer.”

2. No âmbito do mesmo estudo, foram apontadas condições ideais, em termos de recursos, para a sustentação do sistema da Equitação Militar. Considera que essas condições se encontram válidas hoje em dia?

“Sim. Pouco se alterou desde esse estudo para cá. As Unidades são as mesmas, distribuídas pelo país da mesma forma; as missões são praticamente as mesmas; os quantitativos também são os mesmos; os meios de transporte são praticamente os mesmos; e, portanto a situação é tal e qual a actual, isto é, os meios para garantir as condições ideais para a prática equestre estão patentes nesse estudo.”

3. Comparativamente a 1985, ano da publicação do actual REM, como qualifica a Equitação Militar na actualidade?

“As condições são as mesmas, a situação, por sua vez, piorou. Porque se eu, nos anos oitenta e noventa, tinha a capacidade de ter formandos a chegarem a Mafra para fazer os cursos de formação de formadores, depois de muitas horas a cavalo, neste momento isso não acontece. Ou seja, antigamente, a maior parte dos alunos que chegavam à Academia Militar e que já montavam a cavalo, eram oriundos dos Estabelecimentos Militares de Ensino, e em especial do Colégio. Hoje em dia, muito poucos são esses miúdos a ingressarem na Academia.

Depois, na Academia, o facto de se ter abandonado a escolha das armas no segundo ano, também dificulta a situação. Isto porque, outra forma de recrutar pessoal mais qualificado para ser professor de Equitação era através da Arma de Cavalaria. Os Cadetes de Cavalaria tinham quatro anos de Equitação mais o Tirocínio, e a Academia deu cabo disso! Hoje em dia temos um Alferes de Cavalaria com dois anos de Equitação, espaçados por dois anos. Temos o primeiro ano, o quarto e o TPO, que é feito às metades.

Concluindo, em termos de condições para a prática equestre e formação de formadores na área de Equitação, a coisa está muito mais difícil que nos anos 80 e 90. Cabe-nos a nós, militares, tentar perceber como dar a volta à situação.

Por outro lado, a prática equestre a nível, nacional e internacional, e o percurso de carreira de um professor de Equitação também se modificou. Agora as coisas são muito mais graduais. Antes, um Subalterno chegava a Mafra e porque tinha muitos anos de experiência, ingressava logo no curso de Instrutores de Equitação. Agora isso não acontece. Daí, o percurso começa de uma forma mais suave. Primeiro Ajudante de Monitor, depois Monitor, depois Instrutor, e finalmente Mestre. São quatro graus que ele terá de fazer com determinados períodos de experiência pelo meio, entre cada grau. Este é um processo, que já foi proposto pelo CMEFD, para conseguirmos acompanhar o desenvolvimento nacional e internacional. Estamos neste momento a arrumar a casa. Não se fazem licenciaturas, sem antes se concluir o secundário.”

4. Com foque no panorama actual:

a. Qual a situação em termos de recursos animais?

“Temos mais cavalos. Temos cavalos novos, que não eram injectados nas fileiras faz tempo. A média de idades dos cavalos era muito alta, rondava os dezoito, dezanove anos, e agora temos cavalos novos a entrar todos os anos.

Em alturas difíceis, e não só, estabelecem-se prioridades. Devido à muito frágil situação financeira do país, este ano já não vai haver dinheiro para comprar cavalos. O que eu compreendo perfeitamente. Tivemos três ou quatro anos a comprar cavalos novos, o que foi óptimo. Agora vamos ter um intervalo em que não vai dar para comprar cavalos.”

b. Qual a situação em termos de meios humanos?

“Em termos humanos, temos de tudo. Vejo os Oficiais, às cinco da tarde, a terem que sair, quando eu, por exemplo, ficava aí a montar até às oito da noite. Agora não os vejo a montar, mas vejo-os a sair para ir buscar o filho à escola ou para irem às compras com a esposa. Quando eu era aqui Capitão, alguma vez ia para casa antes das sete da tarde? Nem pensar! Tinha o meu serviço, quando é que eu podia montar os meus cavalos? Ao fim do dia, à noite. Parece-me que existem menos pessoas com gosto e vontade, e quando se gosta fazem-se esforços, coisa rara actualmente.

A nível dos Tratadores posso-te contar porque é que chegámos a este nível. Estava eu em Sta. Margarida, das várias funções que tinha, uma delas, era Chefe da Secção de Equitação, era eu que tomava conta dos cavalos. Na altura estávamos com o regime de tropa obrigatória de quatro meses, dos quais um mês e meio era de instrução. Os militares iam para as Unidades, na prática, com dois meses e meio para dar. Um dia telefonaram-me e perguntaram-me: e se eles não fizessem a especialidade de Tratadores-Hipo? Porque, com a especialidade eu tinha-os na Unidade mais um mês e tal e depois eles iam-se embora. Não aproveitava nada o militar, quando ele estava a perceber qualquer coisinha, ia-se embora. Nisto, eu respondi: Manda-os vir, que nós fazemos-lhes aqui a especialidade. Entramos no on-job-training. Nesta altura, dadas as circunstâncias, tomou-se essa opção.

Quando passámos a ter contratados, a doutrina mudou. Deixou de haver especialidades, deixava de haver o custo das Unidades a dar formação, porque o pessoal podia aprender on-job.

Hoje em dia, chegámos à conclusão que temos tempo e condições, para os ensinar como deve de ser e dar-lhes cursos. Portanto, que a qualificação não deve ser só on-job, deve haver um curso. É o que está a acontecer neste momento. Foi proposto superiormente um curso de Tratadores-Hipo, foi autorizado e já está a ser executado. Vai acabar por volta de Maio. Este curso foi feito com base no que está aprovado no Catálogo Nacional de Qualificações, que é uma profissão que se chama Tratador-Desbastador, de onde fizemos o desenho do referencial de curso de Tratadores-Hipo. Assim, neste momento, quando eles saírem para o mundo civil, saem devidamente qualificados.

A nível da quantidade de Tratadores há um défice. A DARH não garante as Unidades que estão fora do encargo operacional com o número suficiente de militares para poderem exercer o cargo de Tratador Hipo. No entanto, nós temos de exigir, porque os cavalos não têm culpa disso. Um facto é que os Tratadores lá vão conseguindo e chegamos a alturas, como a Semana Equestre, em que temos a Unidade completamente limpa, arranjada e extraordinariamente bem apresentada. Os cortes em pessoal, decretados pelo Governo, vão com certeza, piorar a situação. Mas temos de nos adaptar e os militares vão ter de se continuar a esmerar.”

5. A sustentação do sistema de Equitação Militar passa pela aquisição de cavalos. Como funciona o seu processo de aquisição?

“Todos os anos é nomeada a CTER e Comissão de Remonta. Esta última é composta por três elementos, dois Oficiais e um Veterinário. É esta Comissão que de acordo com a Política de Remonta definida pela CTER, isto é, que tipo de cavalos precisamos, vai para o terreno procurar esses cavalos. É estipulado um preço por remonta, por cavalo de fileira e de desporto, e é com base nesses valores que são informados os criadores e vendedores. O CID é que decide qual é a verba que tem para apoiar a remonta, nos últimos três anos tem sido uma média de cinquenta mil euros por ano, e de acordo com essa verba e com a Política de Remonta define-se qual o valor a dar por cada cavalo de fileira ou Montada de Desporto.”

6. Considerando a possibilidade de fazer criação cavalar, qual a razão de se comprar cavalos ao exterior?

“Esta é uma pergunta muito interessante. Eu quando vim para a tropa e comecei a montar a cavalo, foi-me sempre vendida a ideia que nós não podíamos criar cavalos. Andei muitos anos convencido disso, porque era isso que me vendiam. Depois descobri que não havia nada escrito a dizer que não podíamos criar cavalos. Nessa altura, os únicos cavalos que o Exército criava eram os que por cá nasciam esporadicamente porque as éguas ficavam prenhas... o poldro ou nascia na Unidade ou vinha nascer a Mafra e cá ficava.

Certo dia o Exército registou-se como Coudelaria Militar. Como sabes, esta Unidade começou como Coudelaria Militar que servia para alimentar o Exército. Foi Depósito de Remonta e Garanhões, Depósito de Remonta, Depósito de Garanhões, etc., os nomes foram-se sucedendo mas sempre se manteve a mesma finalidade. No entanto, numa dada altura, foi decidido superiormente que o

Exército em vez de criar cavalos deveria ajudar os criadores nacionais a sustentar as suas criações, comprando cavalos em vez de os criar. Esta medida deu cabo, completamente, da sua capacidade como criador. Era esta a mentalidade quando eu cheguei ao Exército, por volta dos anos oitenta. Nós comprávamos cavalos e não os criávamos estando praticamente implícito que era proibido.

Pouco antes de meados dos anos noventa, começou-se a criar cavalos com as éguas que já não serviam como Montadas de Desporto ou de Instrução, porque já não tinham condições para isso, que dadas as suas qualidades passaram a ser Éguas de Ventre. Utilizávamos, por seu lado, os cavalos inteiros que tínhamos nas Unidades. Este foi o embrião da criação cavalar no Centro, a tal Coudelaria Militar voltou a funcionar. Primeiramente com uma éguada muito curta, cinco, seis éguas; e com os ganhões que cá estavam; depois com o apoio da Coudelaria Nacional, em que eles nos cediam ganhões para esse efeito.

Quando durante, muitos anos, não houve a compra de cavalos, se não fosse a Coudelaria Militar não tinham havido cavalos novos durante esses anos todos. Um facto é que entraram sempre seis, sete cavalos nas fileiras à conta disso; alguns deles com alguma qualidade.

Concluindo, nós podemos criar cavalos e esta é uma medida que ganha especial valor quando deixamos de ter dinheiro para os comprar. Ainda no ano passado houve uma directiva do Exmo. General Mascarenhas que dizia: “Dinamizar a Coudelaria Militar...”. O que implica que com ou sem dinheiro, para comprar cavalos, a Coudelaria é para manter.

É importante que fique assente que nunca será objectivo da Coudelaria Militar vender cavalos para o mundo civil. Assentará sim na sustentação do sistema de Equitação Militar no Exército.

Temos, por outro lado problemas no que diz respeito às condições físicas para a criação. Isto, porque precisamos de pastos em condições; vedações, como deve de ser; uma éguada de qualidade, em que se comprem éguas especificamente para esse efeito, o que está previsto na estratégia para a Coudelaria Militar, contrariamente ao que se tem feito, em que a selecção de éguas tem sido feita com base nas que se vão disponibilizando, porque são dadas como incapazes para a fileira e para o desporto; ganhões, que em princípio estamos garantidos; e, pessoal para tomar conta disso tudo, que é uma grande dificuldade nossa. Temos apenas três funcionários civis, desbastadores; e, pessoal militar também é cada vez menos. Mas isto da Coudelaria é para continuar!”

7. Quais as possibilidades de rentabilizar as estruturas adstritas à Equitação Militar, no CMEFD?

“O CMEFD, assim como os Estabelecimentos Militares de Ensino, vive quase só do dinheiro que faz. A grande percentagem de verba, que serve para a subsistência do Centro, tem origem nas receitas que faz e não no orçamento do Exército. O dinheiro que o Exército nos dá para sobreviver serve para pagar pouco, a luz, o gás, e pouco mais. Os cavalos particulares que cá estão geram uma parte importante para nós conseguirmos sobreviver. Para além disso, todas as actividades que nós temos aqui durante o ano, não paramos, servem precisamente para entrar dinheiro para nós conseguirmos receita para nós e para o Exército. Todos os anos é estipulada uma verba, um limite de receita. O que nós fizemos para além disso, não fica cá, é entregue ao Exército. Assim, nós somos uma das unidades que sustenta as restantes.

Todos os anos tentamos convencer os nossos chefes a aumentar esse limite, para que possamos reverter esse dinheiro a favor do Centro e manter os edifícios em condições.

Em termos de venda da criação cavalar, nós temos um problema. Não podemos fazer concorrência ao mundo civil, acontecendo o que eles chamam de concorrência desleal. Se eu estiver a utilizar as instalações do Estado para vender cavalos, as pessoas vão dizer que estamos a prejudicar o mercado nacional, a vender cavalos a um custo, por ventura inferior, e depois os civis têm mais dificuldade em vender os deles. Esta não é a nossa vocação. Nós criamos cavalos porque temos falta de cavalos nas fileiras do Exército, porque precisamos deles para usufruto próprio, e não para vender. Nós fazemos dinheiro com as vacas, com a venda de madeiras, cortiça, actividades diversas no âmbito escolar e empresarial, esse tipo de coisas. Toda a semana, incluindo os fins-de-semana, estamos cheios dessas actividades.

Neste âmbito, temos de ter em atenção, que não podemos prejudicar a missão da Unidade em prol dessas actividades, temos de conseguir duziar o esforço. Há muitos pedidos de escolas e empresas que nós temos de recusar porque não temos capacidade de os satisfazer.”

8. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

“Apenas dizer que gostei muito de te ter aqui, e força nesse teu trabalho, porque esta é uma área bastante válida e que sem dúvida carece de uma atenta preocupação.”

APÊNDICE RR – INQUÉRITO POR ENTREVISTA AO TCOR GNR CAV COSTA SANTOS

Interlocutor: TCor GNR Cav Jorge Alexandre Romaneiro da Costa Santos

Entrevistador: Asp Cav João Pedro V. S. Machado Laureano

Cargo: Director do Centro de Formação Equestre da GNR

Data: 11 de Maio de 2011

Hora: 14h05m

Local: Unidade de Segurança e Honras de Estado, Lisboa

Suporte: Gravação em áudio digital

Preâmbulo de orientação:

No âmbito do tema do Trabalho de Investigação Aplicada, a ser realizado no presente ano lectivo pelos Tirocinantes dos cursos da AM, surgiu a necessidade de se reponderem a algumas questões. Com isto, o tema do trabalho é *“Equitação Militar – Análise às suas missões, estruturas e recursos”*.

Com este trabalho pretende-se analisar os organismos e procedimentos atinentes aos fluxos de informação relativos à Equitação Militar no Exército. Nesta perspectiva, é determinante conhecer outras realidades de Equitação Militar, a nível nacional e internacional.

Questões:

1. Quais as missões adstritas à Equitação Militar na GNR?

“Podemos entender a Equitação na Guarda como Instrução, Operacional, componente de acção social e desporto, que é uma consequência da Instrução.

Na Instrução temos os cursos de especialização (Ajudante de Monitor até Mestre) e cursos essencialmente militares (CEC e RMOP). O desporto não entra aqui. Como te disse este é uma consequência da formação, ou seja, a GNR não tem como objectivo fazer desporto. Entrámos, há muitos anos, no ciclo vicioso que é: formação que atinge o seu pico mais alto no desporto, que é, digamos assim, um exponenciar de todas aquelas qualidades e aptidões que têm de ter os atletas (ser humano ou cavalo), simultaneamente usamos o desporto para se ter melhor formação. Isto é o tal ciclo vicioso, que não será bem um ciclo, será mais uma espiral. Assim, o desporto em si, não um objectivo, é um teste à formação. Só se nos testarmos, nomeadamente com a sociedade civil, nos eventos desportivos é que podemos saber como está o nosso nível e se nos estamos a afastar da realidade ou não.

Em suma, o desporto não é um objectivo primário, isto é, o desporto pratica-se para que os formadores possam ser melhores formadores. Estes elementos só se sujeitarem a teste é que poderão assimilar se estão a divergir dos objectivos que estão doutrinariamente consagrados. É, portanto para haver um incremento de qualidade na formação, uma validação da Instrução.

Estas escolas, como Mafra, nascem da necessidade de haver uma unidade de doutrina e todos os praticantes dessa doutrina sujeitavam-se a testes a ser realizados em competição, porque só a competição sublima as qualidades e competências adquiridas na formação. Posteriormente, os resultados destes testes são, digamos assim, introduzidos no sistema para melhorar a formação.

Haverá muito poucas áreas da nossa vida em que a formação não seja testada, para que quando as pessoas entrarem, novamente num ciclo de formação, como formadores, possam injectar alguns inputs e tornar a formação melhor. A competição na Guarda deve ser vista desta forma.

Na GNR o objectivo primário da Equitação é preparar um militar de cavalaria para o desempenho das missões que estão atribuídas à arma de cavalaria. Essas missões, só podem atingir um patamar desejado se houver uma formação de base bem-feita, caso contrário não os cumprimos.

Acima dos imperativos legais, a guarda tem unidades a cavalo porque consegue cumprir a missão proposta com níveis de qualidade bastante aceitáveis. Porque no dia em que não o fizer, essa missão deixa de lhe ser atribuída. A Guarda consegue cumprir objectivos, se não o fizer, rapidamente se muda a lei e estas valências passam para outra força, etc.. Deste modo, a formação que a Guarda dá neste momento é suficiente para que se cumpram os objectivos que lhe estão atribuídos.

A nível operacional temos o serviço honorífico, o patrulhamento e o RMOP. Ao nível da componente de acção social temos as Escolas de Equitação e a Hipoterapia. Quanto ao desporto temos os Obstáculos, CCE e Dressage. Agora, o desporto é sempre uma consequência.”

2. Entendida a Equitação Militar como um sistema, como está organizada, a nível estrutural?

“Em termos de comissões temos a Comissão de Assuntos Equestres que é a quem compete planejar toda a Política da Equestre da Guarda. Abaixo temos a Comissão Técnica Equestre, que por inerência da missão, está sediada na USHE. Esta comissão é constituída pelo Cmdt da Unidade, pelos Mestres de Equitação e pelo Chefe do desbaste. Cabe-lhe fazer o ‘trabalho de casa’, isto é, é a CTE quem compete propor todos os assuntos para decisão da CAE. A CAE está ao nível do comando geral. É presidida pelo Gen Cmdt Geral que delega essa missão no 2º Cmdt Geral da GNR essa missão. Para além do 2º Cmdt Geral engloba o Cmdt da USHE, o Cmdt do CARI (Comando de Administração de Recursos Internos), o Cmdt do CDF (Comando de Doutrina e Formação) e por o relator ou secretário. Estes, no fundo, decidem sobre os assuntos propostos pela CTE.

Abaixo da CTE temos a Comissão de Remonta, que é o braço de execução da CAE, que é quem vai ao mercado e compra.

A nível de execução temos concentrada na USHE a Escola Prática de Guarda (Cavalaria), enquanto, tentando fazer um paralelismo, no Exército há a AM e depois a EPC e depois o CMEFD, para quem se quiser especializar. Na Guarda essas estruturas estão concentradas na USHE. Podemos dividir este aspectos em duas grandes secções. A Secção de Formação e Treino, que tem a seu cargo todo o planeamento e execução dos cursos militares (CEC e RMOP) e o Centro de Formação Equestre que tem a seu cargo os vários graus dos cursos protocolados, Ajudante de

Monitor, Monitor, Instrutor e Mestre. Além disso, o CFE garante a Reprise, que é sempre vista nesta óptica: a Reprise é o conjunto de cavaleiros que montam cavalos que são utilizados na formação, são os cavalos de ajudas, porque ensinam os alunos a fazerem coisas. A Reprise tem de ser sempre vista nesta óptica. A Reprise é um meio de representação da Guarda mas funciona porque há formação e porque queremos que cada vez mais os alunos aprendam melhor e por isso é que é uma Reprise, para mostrarmos o que com estes cavalos nós fazemos em nossa casa.

Temos ainda na USHE, os Esquadrões a cavalo (3º e 4º esquadrões). Um deles em prontidão para a UI, ficando se necessário sobre o seu controlo operacional.

Ao nível dos Comandos Territoriais temos as Esquadras a Cavalo, com essencialmente, a valência de patrulhamento.”

3. Como estão distribuídas as forças a cavalo pelo território nacional?

“Estão distribuídas pelos 15 Comandos Territoriais mais USHE, que por sua vez faz, Lisboa e o resto do território nacional continental, ao nível do patrulhamento. No que diz respeito ao RMOP está tudo concentrado na USHE.

Neste momento, ainda não está bem claro a situação do RMOP, mas brevemente os Comandos Territoriais vão ficar sem a valência de RMOP.”

4. Que actividades são desenvolvidas, no âmbito equestre, com o fim de aproximação à comunidade civil?

“Institucionalmente temos as Escolas de Equitação e Hipoterapia. Coimbra e Évora têm Escola de Equitação. Alguns Comandos Territoriais, através dos meios que têm, oferecem hipoterapia com base em protocolos com instituições.

As Escolas de Equitação têm um regulamento. Este, prevê a abertura da Equitação à sociedade civil, é um meio de divulgação, junto da sociedade civil, do cavalo. Não tem fins lucrativos. As normas são idade mínima 9 anos máximo 25 anos. Tempo limite de permanência permitido, 5 anos, para dar oportunidade a outros elementos, já que são muitas as crianças para os nossos meios. Os níveis não chegam à competição. Temos a iniciação, através do volteio e depois de dois graus de sela. Uma inicial e outras em que os alunos começam a tomar contacto com os obstáculos. A partir daí, é com os alunos e os seus pais.

A componente social resguarda-nos da concorrência com privados, nós estamos na base. Assim, tentamos divulgar a modalidade pelo maior número possível de pessoas, criamos o gosto pela modalidade e depois as pessoas seguem o seu caminho naturalmente para entidades privadas.

Na hipoterapia temos limites de instituições. Creio que mais dia, menos dia teremos de regulamentar a actividade, já que temos imensas instituições.

A Escolas de Equitação funcionam fora de horário de serviço (das 17h às 19h). Estas são constituídas como um centro hípico. Tem uma direcção, sendo o Cmdt de Esquadrão o director da escola (responsável pela formação da escola perante a FEP). Todo o pessoal que dá formação nas Escolas de Equitação terá um grau de formação.”

5. Desde a componente operacional à participação em competições desportivas, são necessárias normas que regularizem o funcionamento da Equitação Militar. Por que regulamento se rege a GNR, no que diz respeito às actividades equestres?

“Quanto a normas só temos as Normas de Actividade Equestre Militar, que estão agora para revisão. As NAEM visam regular a parte desportiva, os campeonatos internos, e a atribuição de montadas. A parte operacional é regulada por regulamentos operacionais.”

6. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

“Neste momento (a GNR fez o protocolo em 2007 e o Exército, se não estou em erro, em 2009 ou 2010), têm protocolada a formação de formadores de Equitação. Todos os cursos que se dão no Exército ou na Guarda obedecem à mesma doutrina e essa doutrina é a que está devidamente prevista no POFT e portanto dizer que é militar, é um pouco repescado. É, digamos assim, uma doutrina europeia que é usada por uma série de escola a nível europeu e que estão enquadradas pelo International Group for Equestrian Qualifications. Desde que as escolas façam formação com aquela doutrina e com determinados conteúdos têm a formação certificada quer a nível nacional como nos países aderentes. Assim, neste momento, nesta área específica, a Equitação, quer os militares da GNR quer os do Exército limitam-se a cumprir aquilo que está escrito.

Deste modo, a parte doutrinária é igual, os processos é que podem variar. Agora, pelos processos serem diferentes, não significa que se possa chamar de Equitação Militar.

Nós temos uma doutrina comum em Portugal, que serve a GNR, o Exército e o mundo civil. Temos também uma componente estritamente militar, que na GNR passa pelo curso específico de cavalaria, que é dado transversalmente a todas as classes. Depois temos o curso de restabelecimento e manutenção de ordem pública. Ambos são Equitação Militar, porque prevêem a utilização do cavalo em determinado contexto, no caso da Guarda, que só a Guarda tem capacidade para o fazer, que advém de um normativo legal. Isto é, não pode haver nenhuma outra empresa ou organização a fazer esta missão.

Toda esta missão tem de estar enquadrada em regulamentos que estabelecem exactamente o que fazer ou não fazer. Por exemplo, se acontecer algum incidente, durante o desempenho numa operação de RMOP tem de se justificar a acção com base nestes regulamentos.

Temos que entender que existe concorrência, e quem disser que não há não existe neste mundo, os nossos concorrentes são todos aqueles que não pertencem à GNR e que, se não tivermos atenção, conseguem desempenhar as nossas missões melhor que nós as desempenhamos.

Enquanto conseguimos fazer melhor que os outros, tudo bem, no dia em que não o fizermos, os privados o consigam fazer e o Estado considerar que está a gastar mal o dinheiro e que o pode poupar, passa para o domínio dos privados.

O que é que nos diferencia: a organização, somos militares; o know-how; e os níveis de desempenho que temos. Se baixarmos os níveis de desempenho, alguém vai fazer tão bem quanto nós, mais barato.”

ANEXOS

ANEXO A – VANTAGENS E DESVANTAGENS DO CAVALO NA GUERRA

Fonte: PINTO, Luís Fernando Sousa Teixeira – *As Unidades a Cavalo na Guerra Subversiva, A Actuação no TO do Leste de Angola*, policopiado, Lisboa, Academia Militar, 2010, pp. 31 e 32 e 40 e 67 a 69.

“O Renascer da Cavalaria a Cavalo”

Pouco depois de se ter iniciado o conflito no Ultramar houve uma série de problemas que começaram a surgir às forças portuguesas, devido às características da guerra subversiva, que os altos escalões estavam a ter dificuldade em solucionar. Quando em 1963 o então Capitão de Cavalaria Ferrand de Almeida publicou na Revista da Cavalaria um artigo sobre a hipótese de utilização de cavalos no Ultramar deixou a maioria bastante surpresa. Habitados à guerra convencional e ao sucesso que os blindados tinham feito na *Blitzkrieg* apenas alguns anos antes, era no mínimo duvidoso que se voltassem a utilizar cavalos num campo de batalha pois estes já haviam provado estar desactualizados. A questão é que esta era uma guerra assimétrica, com características bem diferentes, por isso Ferrand de Almeida acreditava que valeria a pena fazer um estudo mais aprofundado sobre esta hipótese e sobre as suas vantagens e desvantagens. (Pinto, 2009)

Um conhecimento aprofundado das características dos solípedes, das viaturas militares e da guerra que decorria em território africano, aliado a um raciocínio lógico fez com que este oficial de cavalaria afirmasse *à priori* que “... o emprego de viaturas permite um suficiente raio de acção, mas não se coaduna com a surpresa, e nem sempre as viaturas existentes ou operacionais, são bastantes para a satisfação das necessidades logísticas. Nos patrulhamentos a pé, verificam-se as características inversas e nos mistos, não deixam de existir os inconvenientes dos primeiros. Ora os patrulhamentos a cavalo, seriam precisamente aqueles que permitiriam, com grande prestígio para a tropa, o seu aparecimento frequente e por surpresa, em locais praticamente inacessíveis às viaturas pela falta de vias de comunicação, e à tropa apeada, pela distância a que se encontram. Seria o meio intermediário, que permitiria preencher uma importante lacuna no emprego dos meios que actualmente se dispõe.” (Almeida, 1963, p.291)

Decorrido um ano, e com mais experiência sobre o território, o inimigo e a própria guerra, Ferrand de Almeida volta a publicar um artigo mas desta vez afirmando que o cavalo era uma mais-valia e uma solução para alguns dos problemas que se estavam a verificar no Ultramar português. Este aponta ainda uma série de situações práticas em que tropas montadas seriam favoráveis a tropas apeadas ou motorizadas. (Pinto, 2009)

As Unidades a Cavalo na Contra-subversão no Ultramar Português

“Os Estudos”

Foi um ano depois que surgiu a primeira resposta ao desafio do Capitão Almeida de ser feito um estudo sobre as possibilidades do uso de cavalos em África. Essa resposta é dada em 1965 pelo Tenente-coronel Barros e Cunha que publica um breve artigo na *Revista da Cavalaria* a que dá o nome de “*Esboço do estudo sobre o emprego do cavalo*”. Este artigo é dividido em quatro partes que embora estejam relacionadas entre elas, são abordadas à parte para facilitar a sua análise. A primeira parte cinge-se à abordagem do cavalo. Aqui são enumeradas algumas vantagens que este animal pode apresentar em caso de combate nas situações conhecidas da contra-subversão, mas também algumas das suas limitações que no entender do autor eram perfeitamente superáveis. Estas limitações dizem respeito essencialmente às doenças e aos cuidados a ter com a alimentação dos animais que poderia ser de variedade insuficiente. (Pinto, 2009)

A segunda parte do artigo abordava o pessoal que iria integrar estas forças. Tendo a equitação militar perdido praticamente a parte ligada ao combate a cavalo para se ocupar exclusivamente da parte desportiva e cultural, teriam de ser criados quadros de instrutores e monitores para dar formação equestre. A origem das forças a cavalo deveria ser: um terço dos soldados oriundos da metrópole, outro de brancos de Angola e o outro de nativos. Em terceiro lugar foi apresentada uma sugestão dos meios a utilizar por esta força. Para além dos cavalos poderiam ser usadas, na opinião de Barros e Cunha, viaturas para colmatar as necessidades logísticas. Quanto ao armamento seria viável a espada, a catana ou o iavete, como arma de fogo muito provavelmente uma pistola-metralhadora de 9 mm e ainda granadas ofensivas. Os meios de transmissões a utilizar seriam rádios e a dotação seria um por esquadra. A organização da força foi o último item a ser analisado e aqui Barros e Cunha afirma que esta força teria de ficar bem organizada dentro da arma de cavalaria, do Exército e das Forças Armadas e que a sua constituição e volume teriam de ser as ideais para as missões a realizar. Estavam abertas as portas para um estudo mais incisivo onde vantagens e desvantagens seriam mais detalhadas e as conclusões mais terminantes. (Pinto, 2009)

O estudo mais aprofundado acabou por ser o do Major Duarte Silva ainda em 1965 que abordou vários aspectos importantes. Um dos aspectos foi a velocidade, característica muito vantajosa para as tropas a cavalo com excepção das estradas em que os meios auto anulavam essa vantagem. No entanto, se forem consideradas as missões e o ambiente em que estas ocorrem tal como interdições de fronteiras e patrulhamentos por vezes com necessidade de perseguições as tropas apeadas não conseguem tais velocidades e os meios auto têm muitas condicionantes. A flexibilidade foi outro ponto abordado para referir que estas unidades têm uma grande capacidade de adaptação quer ao terreno, quer às missões que lhe são atribuídas. O terceiro ponto a ser alvo de reflexão foi o raio de acção

As Unidades a Cavalo na Contra-subversão no Ultramar Português

que estas forças teriam capacidade de cobrir. Foi estimado cerca de 20 Kms para o pelotão e 120 Kms no caso de um esquadrão. Também foi feita uma especial referência à mobilidade destas forças que seria bastante elevada desde que se encontrassem dentro do seu raio de acção. A sobrevivência dos equídeos em África foi também questionada, bem como a sua alimentação. Concluiu-se que o cavalo não teria dificuldades em adaptar-se e que a alimentação para além da disponível pelo terreno poderia ser reforçada com ração. A questão das emboscadas que poderiam ser lançadas a estas tropas foi também referida chegando a algumas conclusões. É certo que um homem a cavalo é um alvo muito maior do que apeado, mas também é certo que emboscar uma viatura pode matar mais de uma dezena de militares enquanto se for um homem a cavalo morre apenas um militar e um solípede. Também é certo que devido à organização das forças a cavalo que actuam muito mais dispersas que as apeadas, torna-se muito mais difícil serem emboscadas. A capacidade de transporte destas unidades nunca é tão grande como quando se usa viaturas. Para além disso, o objectivo desta força é ser de ataque rápido por isso se fossem muito carregados com material a velocidade e a surpresa que haviam sido alguns dos aspectos mais importantes seriam descorados. No entanto, havia sempre a possibilidade de serem utilizados *cavalos de baste* para colmatar algumas necessidades. (Pinto, 2009)

As forças a cavalo, no que diz respeito ao barulho, conferem grande vantagem relativamente aos meios auto, aumentando assim a surpresa na realização das suas missões. Por fim, o ultimo aspecto abordado no estudo e que era uma preocupação que já Barros e Cunha tinha manifestado prendia-se com a Instrução que teria de ser dada quer a cavaleiros, quer a cavalos bem como as infra-estruturas que seriam necessárias para ministrar essa formação. Para além da formação que um atirador de infantaria tem de possuir, um elemento de uma força a cavalo tem ainda que ter a formação equestre indispensável. (Pinto, 2009)

Nas página 31 e 32 deste TIA, a seguir expostas, vemos igualmente alusão ao tema.

3.3.3. Características, possibilidades e limitações

As principais características da tropa a cavalo, segundo a doutrina escrita de Vila Pery, são a surpresa, o poder de choque, a perseguição do inimigo e a autonomia. A surpresa é conseguida com a velocidade que o cavalo atinge em progressão e sem fazer barulhos que mesmo que sejam audíveis pelo inimigo são ignorados devido às semelhanças que têm com os animais da savana. O poder de choque é uma das características que sempre esteve presente na cavalaria e é conseguido pelo próprio cavalo e pelas cargas que podem ser feitas sobre os inimigos. Por vezes com o cavalo a galope numa perseguição bastava ao cavaleiro abrir a biqueira da bota para quando passasse pelo inimigo o estribo lhe acertar na nuca e incapacitá-lo de continuar a fuga. A perseguição só se consegue graças à grande mobilidade que esta tropa tem em todo o terreno e à velocidade superior face ao inimigo. O cavalo galopa a uma velocidade superior do que o homem a correr. Para além disso as perseguições feitas por militares apeados são sempre mais difíceis devido ao equipamento que estes transportam e ao facto do inimigo habitar na região e por isso se encontrar em vantagem. O efeito psicológico na perseguição era também garantido com os sons dos tiros que eram disparados muitas das vezes para o ar. Este efeito era uma característica bastante vantajosa deste tipo de forças, como se pode constatar quer na carta apreendida ao inimigo junto à fronteira com a Zâmbia³³, quer com a expressão que os

³³ Ver carta apreendida junto à fronteira com a Zâmbia (Anexo U)

As Unidades a Cavalo na Contra-subversão no Ultramar Português

nativos diziam: “Os *Tugas* agora vêm-nos atacar montados nas *Gungas*”³⁴.³⁵ A autonomia destas forças ia até cinco dias e depois poderia ir até dez dias utilizando cavalos de *baste* ou o reabastecimento de helicóptero ou de avião que deixava cair em pontos coordenados os mantimentos. Mas o recurso a aeronaves era sempre de evitar pois o inimigo facilmente depreendia que se existiam esses meios a passar em zonas onde não era comum significava que estava a reabastecer alguém e ficava anulada a vantagem do efeito surpresa. A logística ou o apoio de serviços nunca era muito crítico para a força. Isso devia-se ao facto de o objectivo ser patrulhar uma determinada área a passo, em que a força estava fora um determinado número de dias, parando em vários postos de tropas. Noutros casos, o objectivo era levar a cabo uma determinada operação e aí os *bastes* ficavam no estacionamento e não iam para o combate propriamente dito.

Como possibilidades, as tropas a cavalo poderiam realizar operações em todo o terreno de 300 a 500 Kms, embora haja registos de algumas que chegaram aos 800 Kms, com facilidade e a velocidades que rondavam os 7 Kms/h. A progressão diária devia ser na ordem dos 30 a 50 Kms e não mais de oito horas. A cada quatro dias deveria haver um de descanso, normalmente em postos de tropas, para que os cavalos tivessem um bom rendimento, para os homens comerem ração quente e para abastecer. Um pelotão conseguia ainda bater uma frente superior a 300 metros e com grandes velocidades que demonstravam bastante eficiência na captura de elementos inimigos.

Como limitações, este tipo de forças apresentava dificuldades em zonas de mata muito densa e zonas alagadiças ou pantanosas, daí terem sido usadas somente na zona Leste de Angola. Também a passagem de cursos de água poderia ser um pouco morosa o que obrigava a um estudo do terreno bastante cuidadoso para evitar a passagem dos mesmos ou para escolher de antemão as melhores zonas para passar.

Finalmente, na página 40 deste TIA, seguidamente visível, encontramos também, algumas das vantagens e desvantagens do emprego táctico do meio cavalo.

As Unidades a Cavalo na Contra-subversão no Ultramar Português

fosse executar este tipo de missões na zona Sul onde predomina um clima mais desértico possivelmente o animal a utilizar com grandes vantagens seria o camelo.

O facto de serem utilizados animais, neste caso o cavalo, é sempre uma mais-valia neste tipo de operações, pois graças aos seus sentidos apuradíssimos os militares conseguem-se aperceber de qualquer situação estranha pela reacção do animal. Um cavalo em progressão neste tipo de terreno e ambiente, se parar e levantar a cabeça com as orelhas para a frente é o suficiente para que o militar se aperceba de algo anormal. Assim, podemos afirmar também como conclusão que o cavalo é bom não só a manter a surpresa como a evitar a do inimigo. Podiam bater muito mais área de uma forma mais eficaz e em muito menos tempo. Tinham a particularidade de não serem uma força muito dispendiosa e de manterem, ao longo dos patrulhamentos, o contacto com a população que como vimos é essencial para a Contra-subversão. A demonstração de uma força militar presente e eficaz foi uma das razões para os sucessos militares na frente Leste da província Angolana.

Uma das vantagens das forças a cavalo face aos caçadores é o raio de acção muito maior graças ao dispositivo que estas forças conseguem adoptar cobrindo frentes enormes e à autonomia garantida pelos *bastes*. Também o efeito psicológico causado quer pela imponência do cavalo quer pelas cargas era uma vantagem. A não utilização de itinerários garantia uma baixa probabilidade de serem emboscadas, de pisarem minas ou de serem vigiadas. Mesmo sabendo quando e onde a força ia passar, e apesar da silhueta de um homem a cavalo ser muito maior do que a de um homem a pé, era extremamente difícil emboscar uma força com frentes tão grandes e com tamanha mobilidade.

A velocidade é no entanto a característica mais utilizada enquanto força de intervenção e a que vai ser mais importante na captura dos inimigos nas perseguições, quer quando a missão era atribuída às forças a cavalo, quer quando era atribuída a outras forças e era destacada uma força a cavalo especificamente para fazer a perseguição.

As principais desvantagens desta força acabam por ser a travessia de cursos de águas em que as margens sejam propícias para atascar e as florestas muito densas em que a vantagem da força a cavalo era anulada. No caso dos cursos de água essa desvantagem era colmatada com um planeamento que evitasse passagens mais complicadas e quando não era possível procedia-se à construção de pontes improvisadas ou de jangadas se fosse necessário. Mesmo sendo a lama e não a água o problema, estes meios facilitavam a abordagem à margem e se necessário a escolha da melhor zona para passar. O caso das florestas densas que não eram comuns no Leste, eram contornadas sempre que possível.

Em 1972 surgiu um esquadrão a cavalo em Vila Pery em Moçambique que estava na sua fase embrionária aquando do final da guerra. Foram também criadas forças a cavalo na Rodésia e na África do Sul inspiradas nos Dragões de Angola. Para investigações futuras propomos uma resenha histórica dos Dragões de Silva Porto onde sejam abordados muitos mais assuntos, mais profundamente e sem limites respeitantes ao número de páginas.

ANEXO B – METODOLOGIA DE IDENTIFICAÇÃO DE EQUINOS

Fonte: <http://far.alterreal.pt/rne/index.htm#Formulários>, no dia 26 de Março de 2011, às 22h00m.

As operações de identificação têm por finalidade recolher os elementos identificativos ao longo da vida do animal. Em Portugal, a metodologia adoptada é a seguinte:

1. Declaração do nascimento

O nascimento é declarado antes do desmame, que ocorre cerca dos 6 meses de idade. Na declaração de nascimento, onde consta a identificação dos progenitores (preenchida previamente pelo Registo Nacional de Equinos – RNE – ou pelo criador), o poldro é identificado pelos elementos que constituem o resenho provisório (data do nascimento, sexo, nome, pelagem, marcas a fogo):

1.1. Preenchimento pelo Criador

Na declaração de nascimento o criador declara:

- Data de nascimento;
- Sexo;
- Nome, cuja primeira letra seja sequencial do abecedário português (sem K, W e Y)

correspondente ao ano de nascimento e que não deverá conter mais do que 24 letras, sinais ou espaços brancos, para permitir um correcto tratamento informático.

1.2. Preenchimento pelo Médico Veterinário

O médico veterinário colhe uma amostra de 10ml de sangue em tubo aditivado com EDTA K₃, identificado com vinheta fornecida pelo RNE e a ele atribuída. A vinheta correspondente é aposta na declaração de nascimento, onde declara:

- Se o poldro foi visto “atrás da mãe”;
- O tipo de pelagem;
- As marcas a fogo eventualmente apostas e sua localização.

2. Marcação a fogo

Tradicionalmente os equinos são marcados a fogo. Pode também ser utilizada a marcação a frio, com azoto líquido, método menos prático e mais oneroso, e não menos doloroso para o animal.

As marcas do Criador são apostas preferencialmente no lado direito, sendo o lado esquerdo reservado para marcas sanitárias (campanha oficial de vacinação, abate sanitário, etc.).

Segundo os regulamentos dos respectivos Livros Genealógicos, os equinos das raças Lusitana, Sorraia, Cruzado Português e Português de Desporto são identificados, de modo indelével,

com a marca do criador (*ferro*) na coxa direita (CD) e um número sequencial, segundo critério atribuído por ele, geralmente na tábua direita (TD), espádua direita (ED) ou nádega direita (ND).

Os equinos adultos da raça Garrana são identificados com a marca da raça na CD e o número na ED.

A identificação dos equinos das raças Puro Sangue Inglês, Puro Sangue Árabe, Anglo-Árabe, Anglo-Lusitana com a marca do criador (*ferro*) e/ou número é facultativa.

São condições para uma boa marcação a fogo:

- a) Relativas aos equinos:
 - Boa contenção (preferencialmente na manga, eventualmente tranquilizado);
 - Pêlo curto na zona de marcação (se necessário rapar o pêlo).
- b) Relativas à marca:
 - Desenho simples e aberto (evita cicatriz irreconhecível);
 - Pequenas dimensões (poldro: 10x10 cm; adulto: 12x12 cm);
 - Lâmina em bisel (superfície de contacto: 1- 2 mm).
- c) Relativas à marcação:
 - Ferro em brasa;
 - Incisiva mas breve (não atravessar o couro);
 - Posteriormente, eventual aplicação de substância gorda (redução da inflamação).

3. Marcação electrónica pelo Médico Veterinário

Caso o Criador opte pela identificação electrónica, o *transponder* (*micro-chip* e antena) é aplicado pelo Médico Veterinário, convencionalmente do lado esquerdo do pescoço.

Para evitar migrações subcutâneas, é implantado no bordo crinal, dois dedos abaixo da inserção das crinas, no terço superior da tábua do pescoço, perpendicularmente à pele, de modo a ficar correctamente inserido no ligamento cervical.

Antes e após implantação, o seu bom funcionamento é confirmado com o respectivo leitor. A vinheta correspondente é aposta na declaração de nascimento.

4. Envio das amostras ao Laboratório de Genética Molecular

As amostras são entregues no LGM, acompanhadas da declaração de nascimento. O RNE, assinalando possíveis deficiências encontradas, devolve cópia deste documento ao Criador e à respectiva Associação de Criadores.

Se não forem entregues no próprio dia, as amostras deverão ser refrigeradas, nunca em temperatura inferior a 4º C. podem ser enviadas por correio (COUDELARIA ALTER REAL, Tapada do Arneiro, Apartado 80, 7441-909, Alter do Chão), devidamente acondicionadas.

5. Atribuição do Numero no Ficheiro Nacional de Equinos, pelo RNE

Após atribuição de um número de identificação (NSC), o equino passa a constar do registo nacional de equinos (RNE) possibilitando o tratamento informático ao longo da sua existência.

O RNE, em funcionamento regular desde a aprovação do plano de reorganização dos Serviços Coudélicos, constitui a base de dados dos equinos em Portugal.

6. Controlo laboratorial de filiação, pelo Laboratório de Genética Molecular

A partir de 1992, os regulamentos dos Livros Genealógicos das raças equinas nacionais, à excepção do cavalo de raça Cruzado-Português e do pônei Cruzado-Português, passaram a exigir que o reconhecimento da ascendência declarada pelo Criador estivesse dependente do respectivo controlo laboratorial. Os testes laboratoriais são efectuados no LGM, sendo aceite um certificado internacional de genótipo efectuado noutro laboratório validado pelo ISAG.

Qualquer resultado de incompatibilidade emitido pressupõe já uma repetição prévia efectuada pelo LGM, não sendo por isso satisfeito qualquer pedido de repetição dos testes envolvendo os mesmos progenitores sem o acompanhamento de novas amostras.

Face a um resultado “incompatível”, e na presunção de troca de amostras de sangue, poderá ser efectuado um pedido extraordinário de determinação de genótipo, para substituição da amostra do produto ou para controlo de identidade dos progenitores.

Existe, ainda, possibilidade de pedido de correcção da declaração de nascimento que acompanhou as amostras de sangue, bastando indicar, em impresso próprio, qual (is) o (s) progenitor (es) a alterar para realização de novo controlo de filiação.

7. Inscrição no Livro Genealógico da Raça, pela Associação de Criadores gestora do Livro Genealógico da Raça

Após recepção do resultado do controlo de filiação efectuado pelo Laboratório, a Associação de Criadores gestora da raça emite o boletim de inscrição no respectivo livro genealógico.

8. Emissão do documento de identificação, pelo RNE

A partir dos 18 meses, o proprietário de um equino de uma raça nacional inscrito no livro genealógico solicita a emissão do documento de identificação. neste impresso o médico veterinário procede à identificação actualizada do equino executando o resenho completo (gráfico e descritivo).

9. Actualização do documento de identificação, pelo médico Veterinário

Ao longo da vida do equino o documento de identificação é actualizado pelo médico veterinário sempre que ocorrem alterações à identificação previamente assinalada.

Dados relativos ao resenho são assinalados graficamente e descritos no espaço “alterações”, especialmente destinado ao efeito.

Outras informações – registo de vacinações, controlo sanitário laboratorial de doenças transmissíveis, de identidade ou de medicação (*anti-doping*), resultado de provas morfo-funcionais ou desportivas – são assinaladas nas páginas especialmente destinadas ao efeito.

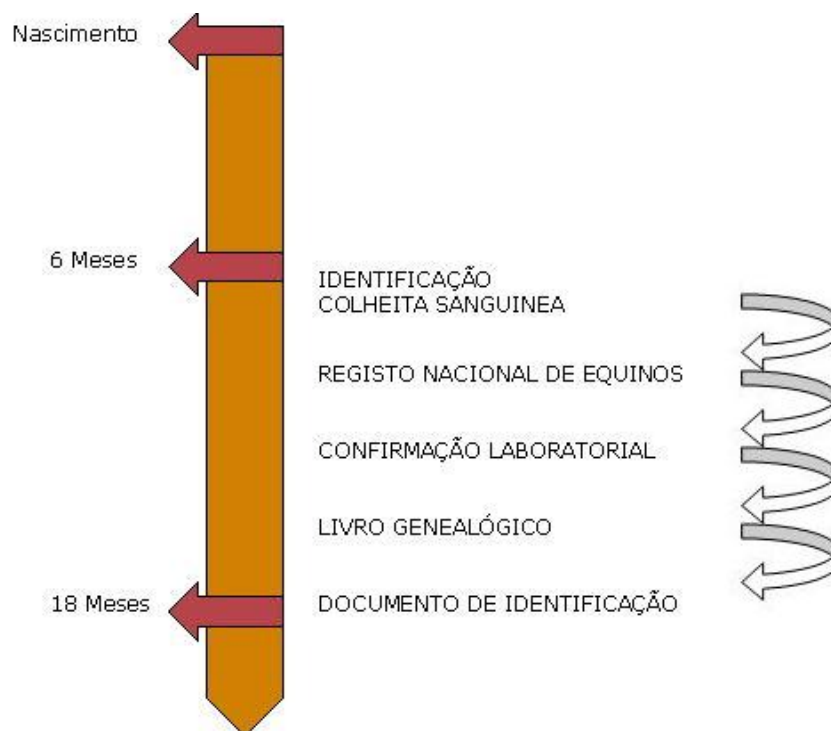


Ilustração 163 – Esquema com a cronologia do PIE.

ANEXO C – OBJECTIVOS DA FEP

Fonte: <http://fep.pt/Federa%C3%A7%C3%A3o/Objectivos/tabid/92/Default.aspx>, no dia 25 de Março de 2011, às 15h16m.

São objectivos da FEP:

- Fomentar a formação de responsáveis técnicos qualificados para os centros hípicos e outras instalações equestres do país, de forma a estes estejam em permanente evolução nos serviços oferecidos ao público;
- Enquadramento federativo dos centros hípicos do país e respectivos praticantes, promovendo e apoiando o licenciamento das suas instalações e actividades e tutelando o seu funcionamento, de forma integrada, numa rede nacional;
- Elevação da performance das selecções nacionais em todas as modalidades equestres para o nível Olímpico/Campeonatos Europeus e Mundiais, assegurando qualificações sistemáticas e participações competitivas;
- Integrar Portugal no circuito dos grandes eventos internacionais da modalidade, desenvolvendo capacidades organizativas e mobilizando patrocinadores e apoios oficiais;
- Incrementar a visibilidade mediática da equitação e dos desportos equestres a nível nacional, designadamente no que se refere aos resultados dos nossos cavaleiros e selecções na alta competição, em Portugal e no estrangeiro.

ANEXO D – DISPOSITIVO DE APOIO FINANCEIRO ÀS UEOE

Fonte: Direcção de Finanças, 2011.



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO
COMANDO DA LOGÍSTICA
DIRECÇÃO DE FINANÇAS

Circular n.º 1/2009

ASSUNTO: DISPOSITIVO DE APOIO FINANCEIRO ÀS UEOE

Ref.ª: Circular n.º 14, de 25SET06, e Nota-Circular n.º 6, de 01AGO07, da DFin

1. O dispositivo de apoio financeiro às UEOE sofreu algumas alterações. Assim, remete-se em anexo à presente circular a versão actualizada do mesmo dispositivo, estruturado por áreas de apoio.
2. A presente circular revoga a circular e nota-circular em referência.

Direcção de Finanças, em 6 de Abril de 2009

O DIRECTOR

Documento autêntico
Original assinado e arquivado na RA/DFin

JOÃO ANTÓNIO ESTEVES DA SILVA
MAJOR-GENERAL

Em anexo : 5 folhas

Distribuição : Centros de finanças; RepVenc/DSP e disponibilização em formato “PDF” na Página da DFin, na *Intranet* do Exército

Anexo à Circular n.º 1/2009, da DFin, de 06ABRIL

DISPOSITIVO DE APOIO FINANCEIRO		
Centro de Finanças	Secção Logística	Órgãos dependentes
Geral	Estado-Maior do Exército	• GabCEME • GabVCEME • CSE • CSDE • IGE • JMRE • JE
	Academia Militar	
	Direcção de História e Cultura Militar	• ArqGEx • AHM • Biblex • MusMil Madeira • MusMil Bragança • MusMil Coimbra • MusMil Elvas • MusMil Lisboa • MusMil Buçaco • MusMil Porto • MusMil Açores
	Centro de Finanças Geral	

Anexo à Circular n.º 1/2009, da DFin, de 06ABRIL

DISPOSITIVO DE APOIO FINANCEIRO		
Centro de Finanças	Secção Logística	Órgãos dependentes
Comando do Pessoal	Comando do Pessoal	• DARH • CR Braga • CR Coimbra • GAP Castelo Branco • GAP Tomar • CR Faro • CR Ponta Delgada • CR Vila Real • GAP Bragança • GAP Chaves • CR Viseu • GAP Guarda • GAP Lamego • CR Funchal • GCSel Porto • GCSel Funchal • GCSel Ponta Delgada
	Centro de Finanças do Comando do Pessoal	• DORH • DJD • CR Porto • GAP Porto
	Direcção de Serviços de Pessoal	• CPAE • CR Lisboa • GAP Lisboa • GAP Santarém • GAP Setúbal • GAP Évora • GCSel Lisboa • BE • BM Évora • BM Porto • FanfEx • OLE
	Estabelecimento Prisional Militar	

Anexo à Circular n.º 1/2009, da DFin, de 06ABRIL

DISPOSITIVO DE APOIO FINANCEIRO		
Centro de Finanças	Secção Logística	Órgãos dependentes
Comando da Logística	Comando da Logística	• CAVE • CFEF • CFinCLog • DMT • DirSaúde
	Direcção de Aquisições	
	Direcção de Finanças	
	Direcção de Infra-estruturas	
	Hospital Militar Principal	
	Hospital Militar de Belém	
	Hospital Militar Regional n.º 1	
	Hospital Militar Regional n.º 2	
	Centro de Saúde de Évora	
	Centro de Saúde de Tancos/Santa Margarida	
	Centro Militar de Electrónica	
	Regimento de Manutenção	
	Depósito Geral de Material do Exército	• Paíóis Sta. Margarida • Paíóis de Tancos
	Regimento de Transportes	
	Instituto Geográfico do Exército	
	Unidade Apoio da Área Militar da Amadora/Sintra	

Anexo à Circular n.º 1/2009, da DFin, de 06ABRIL

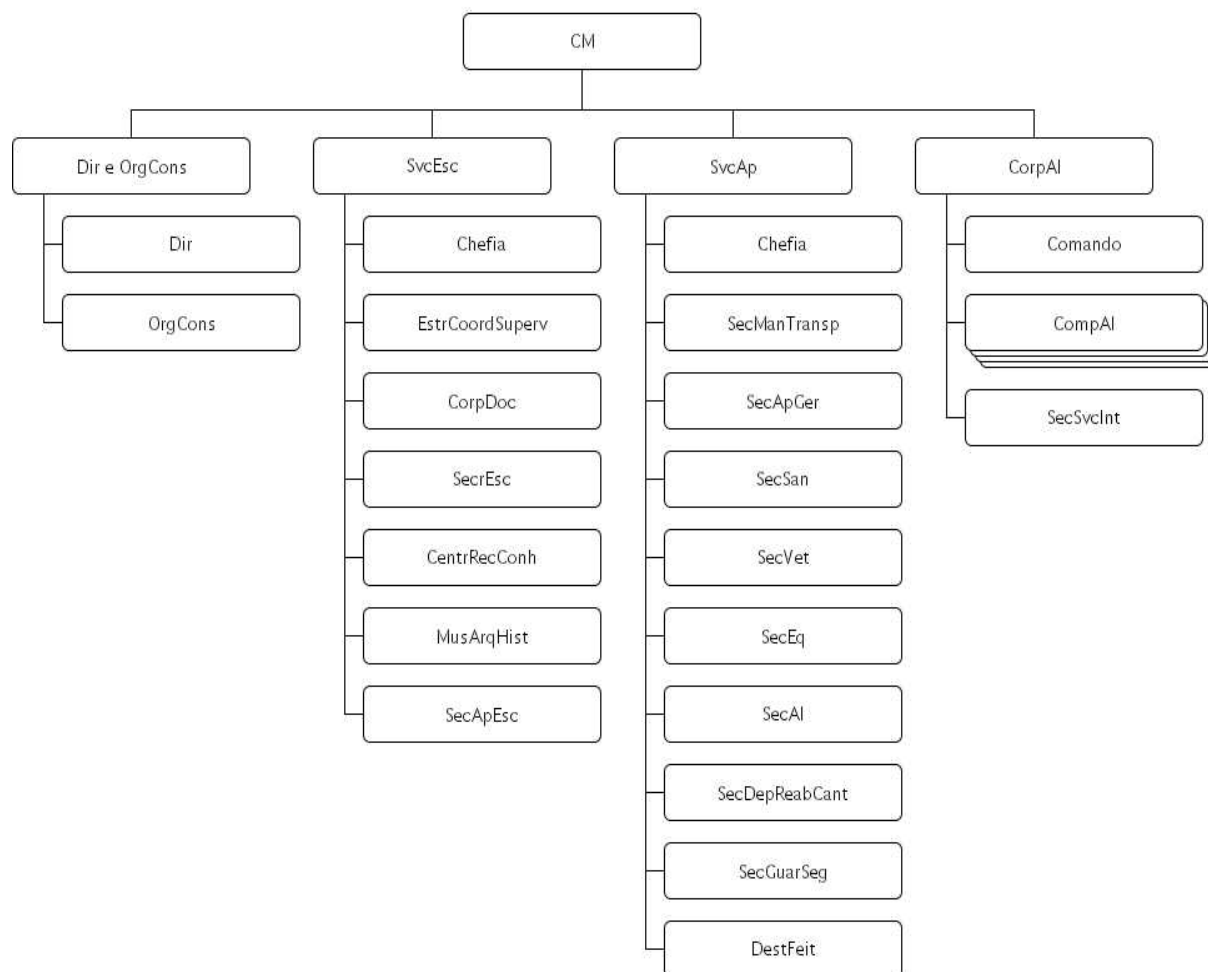
DISPOSITIVO DE APOIO FINANCEIRO		
Centro de Finanças	Secção Logística	Órgãos dependentes
Comando da Instrução e Doutrina	Comando da Instrução e Doutrina	• CFinCID • DirDoutrina • DirFormação • CSimEx
	Escola de Sargentos do Exército	
	Escola Prática de Artilharia	
	Escola Prática de Cavalaria	
	Escola Prática de Engenharia	
	Escola Prática de Infantaria	
	Escola Prática de Transmissões	
	Escola Prática dos Serviços	
	Regimento de Artilharia n.º 5	
	Regimento de Cavalaria nº 3	
	Centro Militar de Educação Física e Desportos	
	Colégio Militar	• DirEducação
	Instituto de Odivelas	
	Instituto Militar dos Pupilos do Exército	
	Escola do Serviço de Saúde Militar	

Anexo à Circular n.º 1/2009, da DFin, de 06ABRIL

DISPOSITIVO DE APOIO FINANCEIRO		
Centro de Finanças	Secção Logística	Órgãos dependentes
Comando Operacional	Comando Operacional	
	Centro de Finanças do Comando Operacional	• DCSI • CISM
	Regimento de Transmissões	
	Comando da Zona Militar dos Açores	
	Regimento de Guarnição n.º 1	
	Regimento de Guarnição n.º 2	• Dest Santa Maria
	Comando da Zona Militar da Madeira	
	Regimento de Guarnição n.º 3	
	Comando da Brigada Mecanizada	
	Comando da Brigada de Intervenção	
	Regimento de Infantaria n.º 13	
	Regimento de Infantaria n.º 14	
	Regimento de Infantaria n.º 19	
	Regimento de Artilharia AA n.º 1	
	Regimento de Cavalaria n.º 6	
	Regimento de Engenharia n.º 3	
	Brigada de Reacção Rápida	• UALE
	Escola de Tropas Pára-quedistas	
	Centro de Tropas Comandos	
	Centro de Tropas de Operações Especiais	
	Regimento de Artilharia n.º 4	
	Regimento de Infantaria n.º 1	
	Regimento de Infantaria n.º 3	
	Regimento de Infantaria n.º 10	
	Regimento de Infantaria n.º 15	
	Regimento de Lanceiros n.º 2	
	Regimento de Engenharia n.º 1	

ANEXO E – ORGANIGRAMA DO CM

Fonte: QOP 07.05.11, de 14 de Fevereiro de 2011, p. 3.



Legenda:

Dir e OrgCons – Direcção e Órgãos de Conselho

OrgCons – Órgãos de Conselho

Chefia – Chefia

CorpDoc – Corpo Docente

SecrEsc – Secretaria Escolar

CentrRecConh – Centro de Recursos do Conhecimento

MusArqHist – Museu e Arquivo Histórico

SecApEsc – Secção de Apoio Escolar

SvcAp – Serviços de Apoio

Comando Comando

CompAl – Companhia de Alunos

DestFeit – Destacamento da Feitoria

CorpAl – Corpo de Alunos

SecSvcInt – Secção de Serviço de Internato

SecManTransp – Secção de Manutenção e Transportes

SecApGer – Secção de Apoio Geral

SecSan – Secção Sanitária

SecVet – Secção Veterinária

SecEq – Secção de Equitação

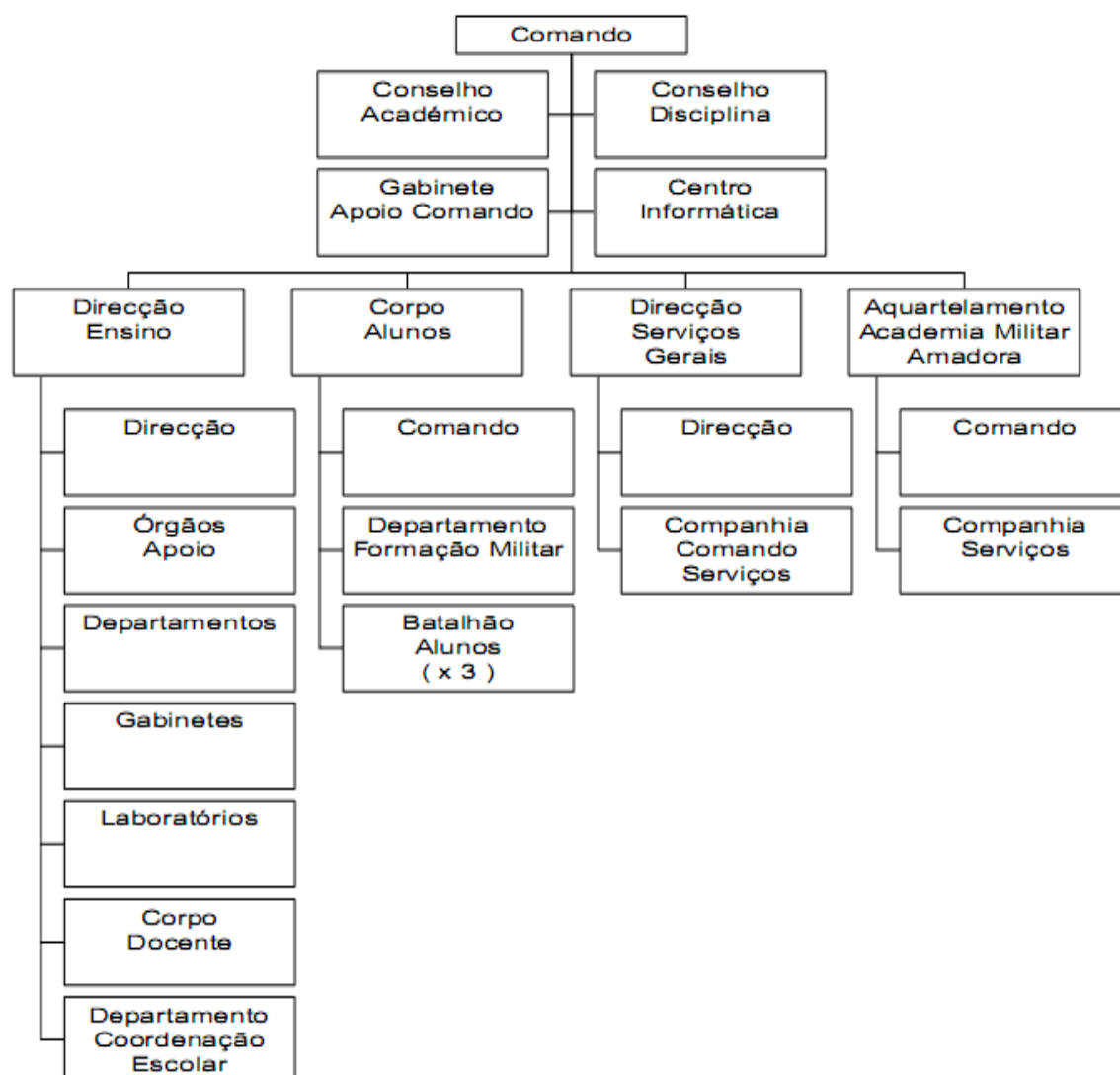
SecAl – Secção de Alimentação

SecDepReabCant Secção de Depósito Reabastecimento e Cantinas

SecGuarSeg – Secção de Guarnição e Segurança

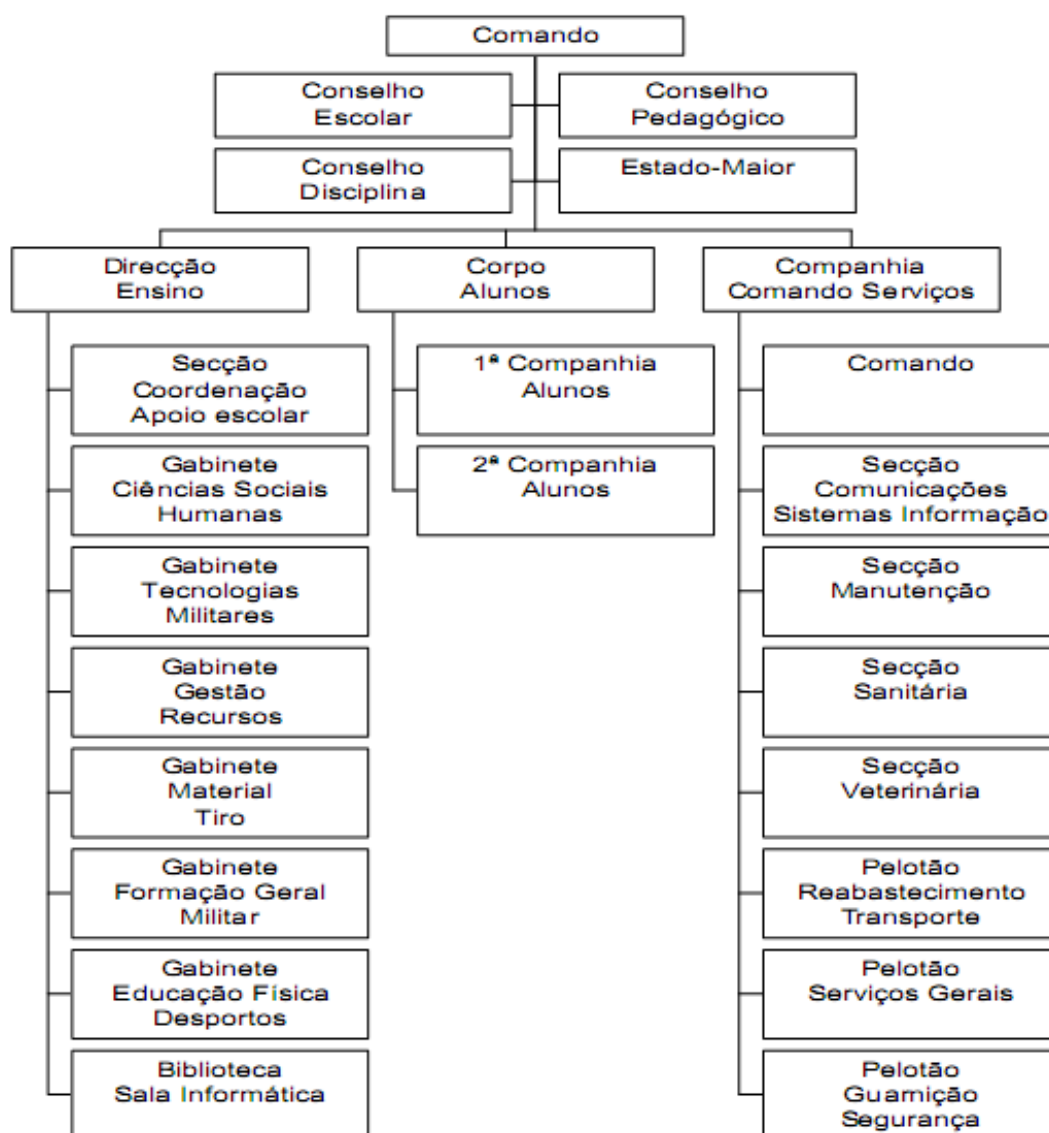
ANEXO F – ORGANIGRAMA DA AM

Fonte: QOP n.º 30.1.00, de 9 de Julho de 2007, p. 2.



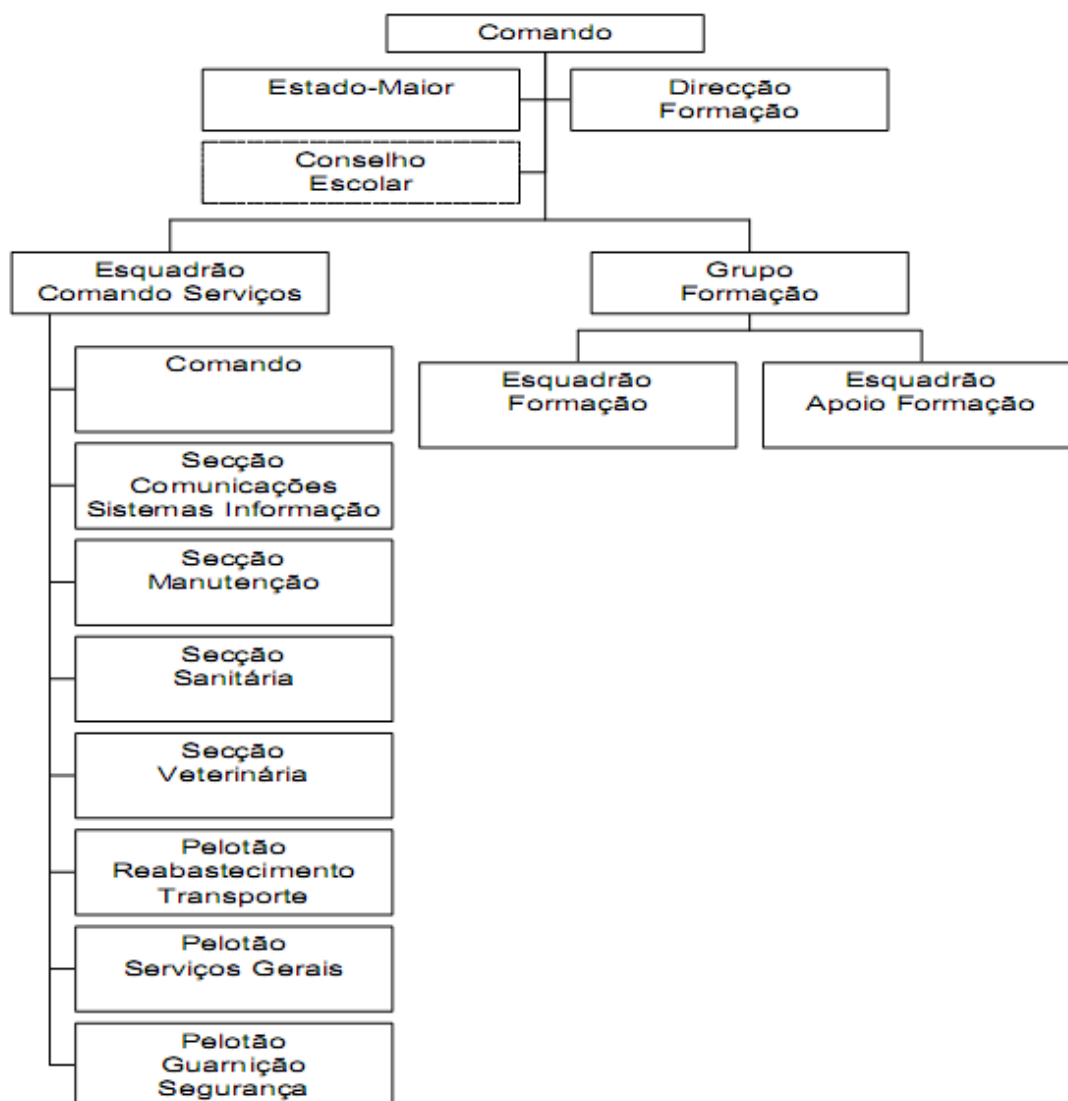
ANEXO G – ORGANIGRAMA DA ESE

Fonte: QOP n.º 30.0.00, de 27 de Março de 2007, p. 2.



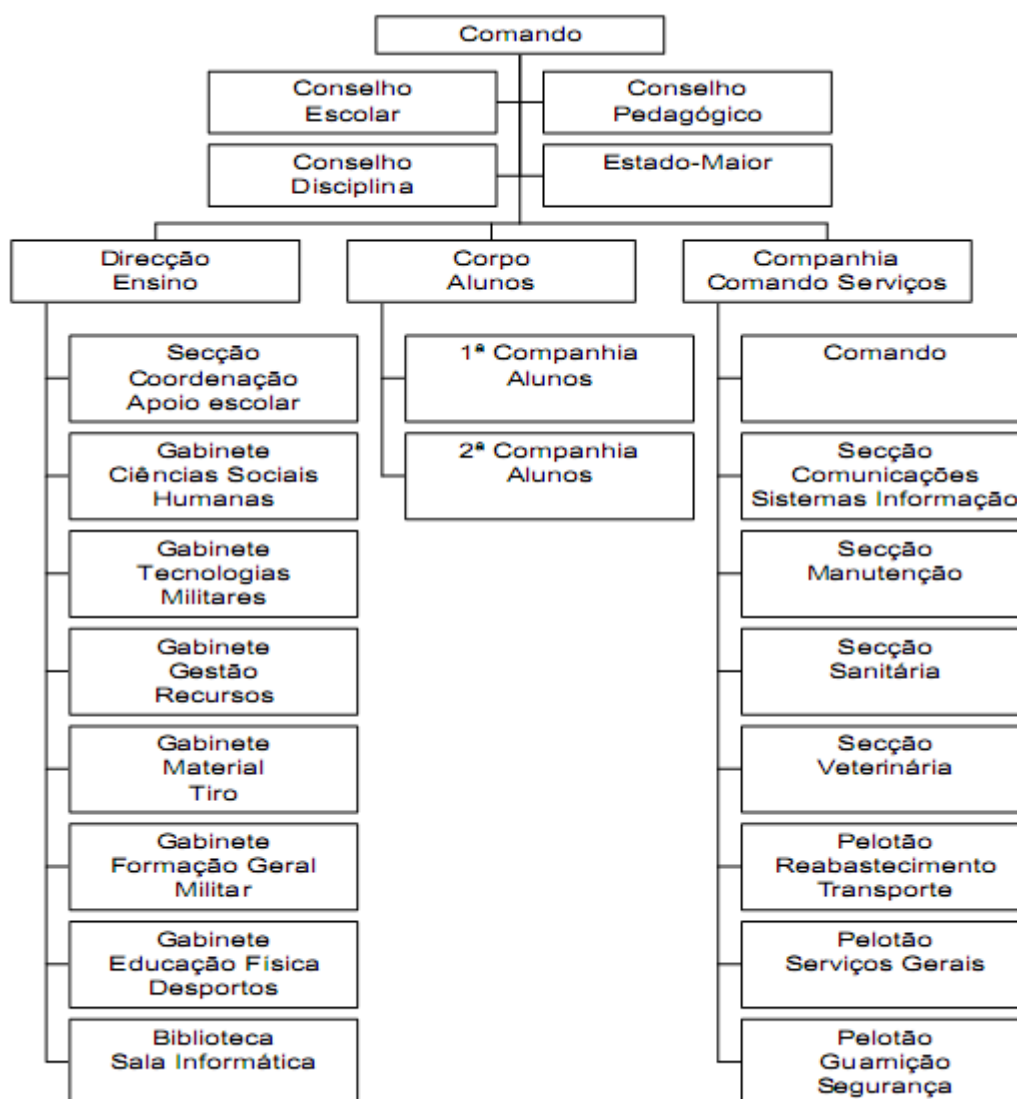
ANEXO H – ORGANIGRAMA DA EPC

Fonte: QOP n.º 33.0.08, de 30 de Julho de 2006, p. 2.



ANEXO I – ORGANIGRAMA DO CMEFD

Fonte: QOP n.º 33.0.03, de 26 de Maio de 2006, p. 2.



Dentro das estruturas em QOP, são de realçar, no âmbito da docência, a Secção de Formação⁵³⁹ que vence dois Adjuntos⁵⁴⁰ (Cap de QQ Arma/Serviço), preferencialmente habilitados com o Curso de Aperfeiçoamento de Instrutores de Equitação; e, a Secção de Apoio à Formação⁵⁴¹ com um Instrutor (SAj de QQ Arma/Serviço), preferencialmente habilitado com Curso de Aperfeiçoamento de Instrutores de Equitação. Está igualmente previsto um Pelotão de Tratadores Hipo, em que o Comandante é, em acumulação de funções, o 2º Comandante da CCS (Subalt); tem como Sargento de Pelotão um 1 Sarg (QQ Arma/Serviço); quatro Cabos Tratadores Hipo; e, vinte Tratadores Hipo (Sold).

⁵³⁹ Integrada no Estado-Maior.

⁵⁴⁰ Sendo que, um deles acumularia o Comando da Companhia de Instrução.

⁵⁴¹ Na dependência da Companhia de Formação.

ANEXO J – EXCERTO DO REGULAMENTO DE FORMAÇÃO DO CMEFD

Fonte: SecPess do CMEFD, 2011.

NORMAS DE EXECUÇÃO PERMANENTE		EXEMPLAR Nº 7
NEP	CENTRO MILITAR DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS	DATA: 02Dec10
		NEP 50.000.01
ASSUNTO: REGULAMENTO DA FORMAÇÃO		

1. REFERÊNCIAS

- a. Regulamento Geral da Instrução do Exército;
- b. Proposta de QOP para o CMEFD, de 30Dec09.

2. SITUAÇÃO

- a. A Secção de Formação constante no QOP aprovado em 26Mai06, sendo uma Secção de Estado-Maior e não uma Direcção de Formação, não tem atribuições de chefia e direcção da formação, mas apenas funções de assessoria ao Comando no âmbito da formação, o que dificulta a capacidade de planejar, organizar, executar e controlar as actividades de formação ministradas.
Para além disso, não previa a sua guarnição com pessoal qualificado para a execução das tarefas inerentes à direcção de um sistema de formação, acrescido o facto de que os elementos previstos para aquela Secção estarem em acumulação com outras funções, ou seja, indisponíveis para desempenhar plenamente aquelas tarefas.
- b. O mesmo QOP não define uma estrutura por áreas de formação (Esgrima, Educação Física e Equitação), deixando completamente em aberto a organização interna dessa estrutura, tendo sido necessário criar, para efeitos de eficiência e funcionalidade, à margem do QOP, estruturas de chefia e coordenação, sem as quais seria impossível a orientação pedagógica para cada uma dessas áreas e a direcção/coordenação de cada uma das acções de formação ministradas, sob pena de se poder comprometer a consecução dos objectivos pretendidos.
- c. É expectável que o diploma que regulamentará o Decreto-Lei n.º 231 (Lei Orgânica do Exército) de 15Set09, venha a preceituar que o futuro Centro Militar de Educação Física, Equitação e Desportos será uma entidade formadora certificada com capacidade de intervenção em todas as fases do ciclo formativo, na área da educação física, equitação e desportos.
- d. Não estão definidos procedimentos e regras que definam as linhas orientadoras para a actividade formativa, Missão explicitamente atribuída ao CMEFD.

RESERVADO

NEP 50.000.01, 02Dec10
Página 1 de 2

9

RESERVADO

3. FINALIDADE

A presente NEP, preparando o CMEFD para o referido na alínea c. supra, visa:

- a. Criar, para a gestão da actividade formativa desenvolvida no CMEFD, uma Direcção de Formação, constituída por órgãos de planeamento, organização e controlo da formação, e por órgãos de execução da formação, específicos para cada uma das áreas de formação, guarnecidas com pessoal devidamente qualificado e com postos compatíveis com os cargos que ocupam, e uma Secção de Museologia e Biblioteconomia, com vista ao apoio técnico e documental das acções formativas e à conservação do significativo património museológico da Unidade;
- b. Regulamentar toda a actividade formativa desenvolvida no CMEFD, de forma a atribuir responsabilidades, estabelecer e agilizar procedimentos, e definir regras de conduta para todos os seus intervenientes.

4. EXECUÇÃO

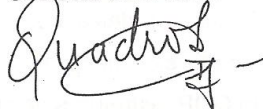
De acordo com o Anexo.

5. INSTRUÇÕES DE COORDENAÇÃO

A presente NEP cria Órgãos de Gestão da Formação e define procedimentos que passam a ser efectivos a partir da data da sua publicação em OS.

ANEXO: Regulamento da Formação.

O COMANDANTE



JOÃO VASCO SOUSA DE CASTRO E QUADROS
COR INF

AUTENTICAÇÃO
O CHEFE DA SOIS



RUI MORGADO CUPIDO
MAJ INF

Distribuição: De acordo com a NEP 00.530.01

NEP 50.000.01, 02Dec10
Página 2 de 2

RESERVADO

RESERVADO

ANEXO A (Regulamento da Formação) à NEP 50.000.01, de 02Dec10

CAPÍTULO I

SECÇÃO I
DIRECÇÃO DE FORMAÇÃOArtigo 1º
Missão e estrutura

1. À Direcção de Formação compete planear, organizar, executar e controlar as actividades de formação ministradas no CMEFD.
2. A Direcção de Formação compreende:
 - a. O Director de Formação;
 - b. A Secção de Formação de Equitação;
 - c. A Secção de Formação de Educação Física;
 - d. Os Directores de Curso ou Estágio;
 - e. A Secção de Programação, Avaliação e Estudos Técnicos;
 - f. A Secção de Museologia e Biblioteconomia.

Roberto da Subsecção de ...
ADJUNTO DO CHEFE
DA

SECÇÃO II
DIRECTOR DE FORMAÇÃOArtigo 2º
Nomeação

O Director de Formação é um Tenente-Coronel nomeado por escolha do Comandante, preferencialmente com competências na gestão da formação, análise do trabalho, desenho curricular e avaliação.

Artigo 3º
Competências

1. O Director de Formação é o responsável directo perante o Comandante pela organização, planeamento, execução, controlo e orientação pedagógica da formação.
2. Ao Director de Formação compete, em especial:
 - a. Propôr a convocação do Conselho Escolar;
 - b. Dirigir os órgãos da Direcção de Formação;
 - c. Propor ao Comandante as medidas de carácter pedagógico que considerar adequadas sobre a orientação da formação, ouvidos os Chefes das Secções de Formação;
 - d. Promover a elaboração e aprovação do calendário anual de actividades e dos planos de trabalhos formativos;
 - e. Superintender e controlar as actividades de formação;

Anx/NEP 50.000.01, 02Dec10
 Página 1 de 11

RESERVADO

RESERVADO

- f. Propor reajustamentos nos referenciais dos cursos e nos programas das disciplinas, para acompanhamento da evolução técnica e pedagógica ou para aperfeiçoamento da formação, ouvidos os Chefes das Secções de Formação;
- g. Promover a coordenação e distribuição do corpo docente do CMEFD para funções de gestão da formação e outras tarefas de índole formativo;
- h. Efectuar convites a entidades de elevada competência técnica/profissional no sentido de estas ministrarem acções de formação aos mais variados cursos existentes no CMEFD.

SECÇÃO III SECÇÕES DE FORMAÇÃO

Artigo 4º Missão e Estrutura

1. A Secção de Formação de Equitação e a Secção de Formação de Educação Física, são órgãos estruturais da Direcção de Formação que reúnem os meios humanos e materiais de índole científico, técnico e pedagógicos necessários à formação.
2. A cada Secção de Formação corresponde uma área fundamental e consolidada do saber, delimitada em função de objectivos e metodologias próprias.

Artigo 5º Competências

Compete a cada Secção de Formação:

1. Garantir o ministério das disciplinas correspondentes, propondo superiormente a orientação pedagógica e as metodologias de ensino que considerar mais adequadas;
2. Elaborar as propostas de referenciais dos cursos, em coordenação com a outra secção de formação, de forma a garantir a harmonia interdisciplinar;
3. Elaborar estudos, propostas e relatórios de acordo com as ordens, regulamentos e instruções em vigor;
4. Coordenar a elaboração dos relatórios dos directores de curso e dos campeonatos desportivos dos quais detem a responsabilidade técnica de organização;
5. Apoiar a realização de estágios das equipas representativas do CMEFD, do CID e do Exército, nas mais diversas modalidades desportivas.
6. Prestar apoio a outras realizações de carácter desportivo ou cultural, que lhe sejam determinadas pelo Comando do CMEFD;
7. Manter em permanência as instalações desportivas ou outras à sua responsabilidade, em permanente estado de boa conservação;

Anx/NEP 50.000.01, 02Dec10
Página 2 de 11

RESERVADO

9

RESERVADO

8. Em coordenação com a Secção Logística, manter uma lista actualizada das existências à sua responsabilidade.

Artigo 6º
Organização

1. O Comandante nomeia, para cada Secção de Formação, um Chefe, devendo o Chefe da Secção de Formação de:
 - a. Educação Física ser preferencialmente licenciado em ciências do desporto ou habilitado com o Curso de Aperfeiçoamento de Instrutores (Mestre) de Educação Física Militar ou de Esgrima e CCC;
 - b. Equitação ser preferencialmente habilitado com o Curso de Aperfeiçoamento de Instrutores (Mestre) de Equitação.
2. Compete ao Chefe de cada Secção de Formação:
 - a. Coordenar a actividade dos meios humanos e materiais de forma a serem atingidos os objectivos de formação superiormente aprovados e garantir a realização das demais tarefas da Secção de Formação;
 - b. Identificar e apresentar os problemas no âmbito do pessoal, material e instalações que requeiram intervenção superior;
 - c. Zelar pela conservação e manutenção das instalações e outros bens afectos à sua Secção;
 - d. Aconselhar o Comandante nos assuntos da sua área de actividade.

SECÇÃO IV
DIRECTORES DE CURSO OU ESTÁGIO

Artigo 7º
Natureza

O Director de Curso ou Estágio é um docente, nomeado pelo Comandante, para cada acção de formação, podendo acumular o cargo com o de formador da respectiva acção de formação ou estágio.

Artigo 8º
Competências

Ao Director de Curso ou Estágio compete a coordenação entre as várias componentes da formação, em estreita colaboração com o Director de Formação, designadamente:

1. Acompanhar em permanência a evolução do aproveitamento dos formandos, propondo as medidas que considerar adequadas para o apoio e recuperação dos que evidenciarem maiores dificuldades de progressão no ensino;

Anx/NEP 50.000.01, 02Dec10
Página 3 de 11

RESERVADO



RESERVADO

2. Acompanhar em permanência a execução da programação estabelecida, propondo as medidas correctivas adequadas a eventuais anomalias ou dificuldades verificadas;
3. Manter estreita colaboração com os formadores das várias disciplinas ou módulos de forma a detectar e a prevenir eventuais problemas no desenvolvimento das diversas actividades formativas;
4. Propor ao Director de Formação a convocação de reuniões para apreciação do aproveitamento escolar dos formandos.

**Artigo 9º
Atribuições**

São atribuições do Director de Curso ou Estágio as seguintes:

1. Garantir o ministério das disciplinas ou módulos da acção de formação, propondo a orientação pedagógica e as metodologias de ensino que considerar mais adequadas;
2. Elaborar as propostas de alteração aos programas das disciplinas, em coordenação com os restantes formadores, de forma a garantir a actualização tecnico-pedagógica dos mesmos;
3. Elaborar os programa-horários e submete-los à aprovação;
4. Elaborar os relatórios que lhe forem determinados, no final de cada acção de formação;
5. Coordenar a actividade dos meios humanos e materiais de forma a serem atingidos os objectivos de ensino e garantir a realização das demais tarefas inerentes à acção de formação;
6. Identificar e apresentar os problemas no âmbito do pessoal, material e instalações que requeiram intervenção do Comando do Centro;
7. Manter o Dossier Técnico Pedagógico devidamente actualizado;
8. Zelar pela conservação e manutenção das instalações e outros bens afectos à acção de formação.

**Artigo 10º
Direitos do Director de Curso**

São direitos do Director de Curso, utilizar suportes, meios, equipamentos e instalações do CMEFD, ou ao seu serviço, para o bom desempenho das suas funções.

**SECÇÃO V
SECÇÃO DE PROGRAMAÇÃO, AVALIAÇÃO E ESTUDOS TÉCNICOS****Artigo 11º
Missão**

A Secção de Programação, Avaliação e Estudos Técnicos tem por missão:

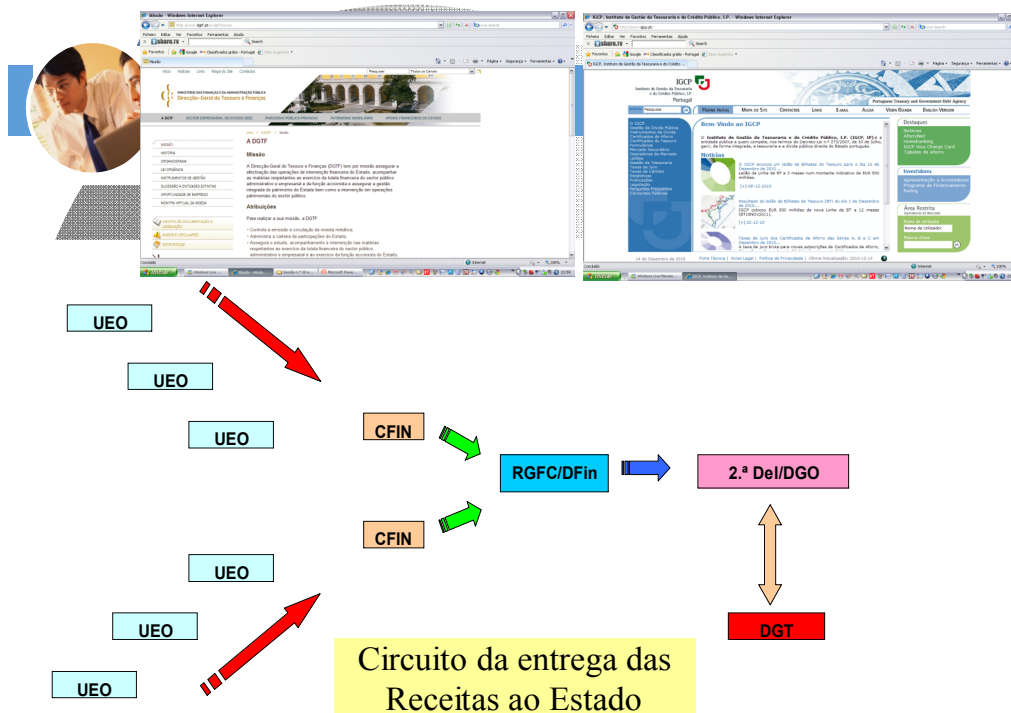
Anx/NEP 50.000.01, 02Dec10
Página 4 de 11

RESERVADO



ANEXO K – PROCEDIMENTOS DO CICLO DA RECEITA

Fonte: ROSADO, David Pascoal – *Sessões de Contabilidade e Gestão*, policopiado, Lisboa, Academia Militar, Ano Lectivo 2010/2011, Diapositivos 72 a 81.



Concepção de Sistemas de Contabilidade de Gestão: o caso do Exército Português

DCCR's – Procedimentos UEO's

1. Mensalmente, as UEO's entregam receita nos cofres do Estado através de Guias de Receita.
2. Este procedimento pode ser efectuado de duas formas:
 - Pagamento directo nas Repartições de Finanças da Fazenda Nacional;
 - Transferência para NIB's da Direcção Geral do Tesouro associados às classificações orçamentais da receita.
3. Enviam cópias das Guias de Receita e respectivos Comprovativos de Pagamento aos Centros de Finanças apoiantes.
4. Não devem dar conhecimento à DFin dos documentos enviados aos CFin's, no sentido de evitar duplicação de documentos.



Concepção de Sistemas de Contabilidade de Gestão: o caso do Exército Português

DCCR's – Procedimentos CFin's

1. Verificam as cópias dos documentos, verificando se os mesmos reúnem, ou não, todos os requisitos para encetar o Duplo Cabimento no SIG/DN.
2. Com o Duplo Cabimento efectuado, enviam à RGFC/DFin as cópias das Guias de Receita, respectivos Comprovativos de Pagamento e ficheiro de controlo com o resumo dos registos processados.
3. Recebem posteriormente da DFin a devolução do ficheiro de controlo, com o resumo dos registos em conformidade.
4. Devem os CFin's anular o Duplo Cabimento aos registos que não tiveram provimento (deficiências/erros na documentação enviada), e isso sempre realizado antes do processamento do próximo PLC.

74



Concepção de Sistemas de Contabilidade de Gestão: o caso do Exército Português

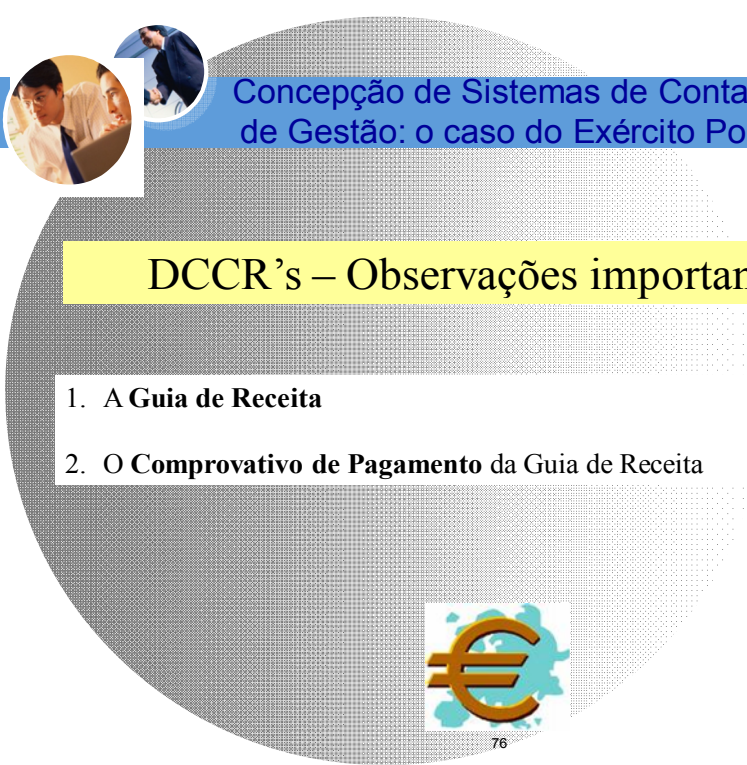
DCCR's – Procedimentos RGFC/DFin

1. Recebe as cópias das Guias de Receita e respectivos Comprovativos de Pagamento e confere-os com o resumo dos registos constantes nos ficheiros enviados, um por cada CFin.
2. Exclui os documentos que não reúnem todas as condições para serem aceites pela 2.^a Del/DGO, não sendo a respectiva receita considerada no mês em questão.
3. Devolve a cada CFin o ficheiro de controlo com resumo dos registos “ aceites ” e “ não aceites ”. Sobre estes últimos, deve o CFin anular o “ Duplo Cabimento ” atribuído antes do processamento do próximo PLC.
4. Agrupa e contabiliza as Guias de Receita pelas várias classificações da receita, registando-as, pelo total, em espelho de Guia de Receita resumo.
5. Regista e cobra no Sistema de Informação Contabilística (SIC) as receitas efectuadas no mês, pelos totais de cada classificação da receita constantes da Guia de Receita resumo.
6. Envia as cópias das Guias de Receita e respectivos Comprovativos de Pagamento à 2.^a Del/DGO para fazer prova da receita cobrada em SIC.

75



Concepção de Sistemas de Contabilidade de Gestão: o caso do Exército Português



DCCR's – Observações importantes

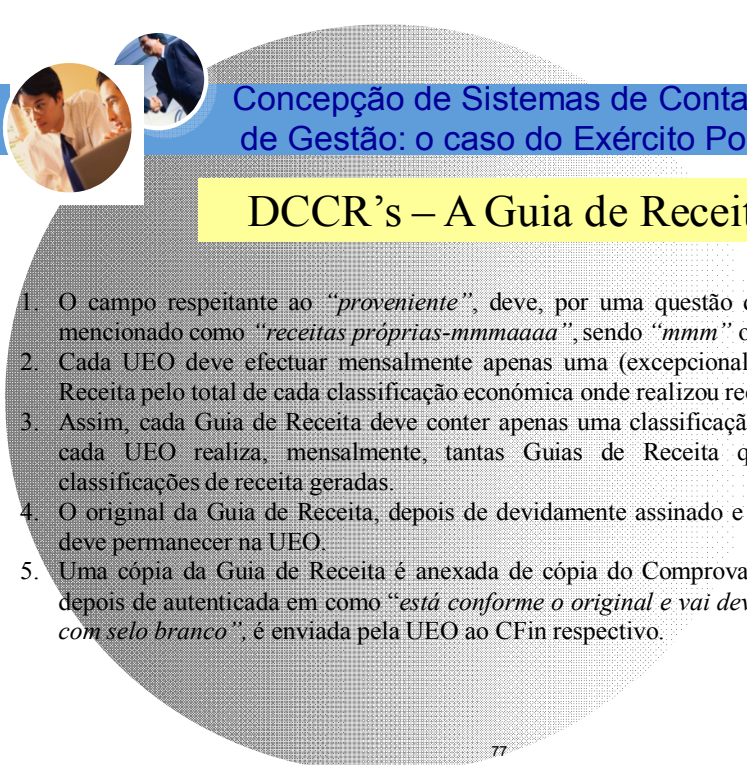
1. A Guia de Receita
2. O Comprovativo de Pagamento da Guia de Receita



76



Concepção de Sistemas de Contabilidade de Gestão: o caso do Exército Português



DCCR's – A Guia de Receita

1. O campo respeitante ao “proveniente”, deve, por uma questão de uniformização, ser mencionado como “*receitas próprias-mmmaaaa*”, sendo “*mmm*” o mês e “*aaaa*” o ano.
2. Cada UEO deve efectuar mensalmente apenas uma (excepcionalmente duas) Guia de Receita pelo total de cada classificação económica onde realizou receita.
3. Assim, cada Guia de Receita deve conter apenas uma classificação de receita, pelo que cada UEO realiza, mensalmente, tantas Guias de Receita quantas as diferentes classificações de receita geradas.
4. O original da Guia de Receita, depois de devidamente assinado e aposto o selo branco, deve permanecer na UEO.
5. Uma cópia da Guia de Receita é anexada de cópia do Comprovativo de Pagamento e, depois de autenticada em como “*está conforme o original e vai devidamente autenticada com selo branco*”, é enviada pela UEO ao CFIn respectivo.

77






Ministério da Defesa Nacional
Exército
UEO

Ano Económico 2007 Guia nº 6007000989 / 2007
 Cota DGT Euros: 6.101,15

Receita do Estado

Val x100 UEO, contribuinte nº 600021610

Entregar⁽¹⁾ no cofre do Tesouro
na Tesouraria da Fazenda Pública de DGT
Em conformidade com o Artº 4º do Decreto com força de lei nº 13872, de 1 de Julho de 1927, e Artº 2º do Decreto com
força de lei nº 14308, de 15 de Janeiro de 1928, a quantia de seis mil, cento e um euros e quinze cêntimos.

Proveniente⁽²⁾ receitas próprias-JAN2007
Que deverá ser esboroada como se segue:

Capítulo	Grupo	Artigo	SubArtigo	Rubrica	Descrição Orçamental	Importância
07	02	09	09	08	Venda Serviços Outros-Organismo do MDR	6.101,15

em 03-01-2007

Referência do Processo Lançada O Comandante Director/Chefe

_____/_____/2007

1. O Comandante Director/Chefe é responsável por garantir a entrega do comprovativo de pagamento ao cofre do Tesouro, na Tesouraria da Fazenda Pública de DGT, no prazo de 15 dias úteis após a data de emissão do comprovativo de pagamento.

2. O Comandante Director/Chefe é responsável por garantir a entrega do comprovativo de pagamento ao cofre do Tesouro, na Tesouraria da Fazenda Pública de DGT, no prazo de 15 dias úteis após a data de emissão do comprovativo de pagamento.

3. O Comandante Director/Chefe é responsável por garantir a entrega do comprovativo de pagamento ao cofre do Tesouro, na Tesouraria da Fazenda Pública de DGT, no prazo de 15 dias úteis após a data de emissão do comprovativo de pagamento.

4. O Comandante Director/Chefe é responsável por garantir a entrega do comprovativo de pagamento ao cofre do Tesouro, na Tesouraria da Fazenda Pública de DGT, no prazo de 15 dias úteis após a data de emissão do comprovativo de pagamento.

UEO

AUTENTICAÇÃO

Está conforme o original e
devidamente autenticada com
selo branco.

(Chefe)
(Assinatura)




Concepção de Sistemas de Contabilidade de Gestão: o caso do Exército Português

DCCR's – O Comprovativo de Pagamento

1. O Comprovativo de Pagamento, em função da sua "data valor" determina a afectação da Guia de Receita a um determinado orçamento económico.
2. Deve conter o NIB referente à classificação orçamental constante na Guia de Receita à qual pertence, apresenta igual valor e exhibe correctamente a designação da UEO (que é também igual, naturalmente, à da Guia de Receita).
3. Deve obrigatoriamente conter no estado de pagamento a palavra "Pago" (DGT/Finanças), ou "Efectuada" (no caso de transferência bancária, Santander TOTTA ou outro).
4. Não são aceites comprovativos com quaisquer outras palavras, tais como, entre outras: "Aguarda Autorização", "Entrada", ou "Ofício de comunicação de crédito ordenado".
5. O original do Comprovativo de Pagamento, é anexado à Guia de Receita e deve permanecer devidamente arquivado na UEO.
6. Uma cópia do Comprovativo de Pagamento deve ser anexada à cópia da Guia de Receita, sendo que depois autenticada em como "está conforme o original", é enviada ao CFin respectivo.

Concepção de Sistemas de Contabilidade de Gestão: o caso do Exército Português
DCCR's – Calendarização

Acção	Responsável	Início	Fim
Enviam de Guias de Receita e respectivos Comprovativos de Pagamento para os CFin's	SLog's/UEO		Dia 20, 17:00h
Conferência de Guias de Receita e respectivos Comprovativos de Pagamento	CFin's	Dia 21, 09:00h	3º Último dia útil 17:00h
Efectuam Duplo Cabimento			
Enviam Guias de Receita, respectivos Comprovativos de Pagamento e ficheiro resumo da Receita à RGFC/DFin			
Devolução aos CFin's do ficheiro resumo com Receita "aceite" e "não aceite" para CFin's anularem Duplo Cabimento	RGFC/DFin	2.º Último dia útil - 0900	Antes da Preparação do PLC-CFin's do mês
Recebem da DFin o ficheiro resumo com Receita "aceite" e "não aceite" e anulam Duplo Cabimento	CFin's		Antes da Preparação do PLC-CFin's do mês
Contabilização das Guias de Receita "aceites" e respectivos Comprovativos de Pagamento	RGFC/DFin	2.º Último dia útil - 0900	Antes da Consolidação do PLC-Exército do mês
Efectua registo da Receita no SIC			
Envia Guias de Receita e respectivos Comprovativos de Pagamento à 2.ª Del/DGO			
Preparação de PLC-Exército (incluindo DCCR's)	DFin		
Consolidação de PLC	DFin		
Libertação de créditos financeiros	DFin		

ANEXO L – EXEMPLO DE UM PLANO DE ACTIVIDADES

Fonte: Subsecção Financeira do CM, 2011.

Código NPD

18001 Obras - inclui todo o tipo de manutenção de edifícios

18008 Bens e serviços de valor superior a 5.000 €

18093 Bens e serviços de valor inferior a 5.000 € - REGIME SIMPLIFICADO

18130 Concurso Público (ex: limpeza)

18112 Bens e serviços excepcionados (encargos das instalações, comunicações, etc...)

Objectivo	Actividade	Acção	Elementos de Acção	Rubrica	Montante			Centro Financeiro: 4402.04 Legal: 04.05.00 02.04	Orgânica Orgânica Interna: Divisão: 4402
					OMDN (fixo)	DCCR	NÃO FINANCIADO		
Formar e qualificar os Recursos Humanos 1400005	Assegurar as Actividades de Educação Física, Equitação e Tiro 24001220	Assegurar a formação contínua 3020411011	Instrução, formação e treino físico 4020411001	02.01.20		10.000,00	15.000,00		Artigos Desportivos
				02.01.21		5.000,00			Peças e acessórios
				02.02.03		5.000,00			Conservação de artigos desportivos
				02.02.25		5.000,00			Prestação de serviços na área da educação física (remo e aquapoint)
			Organização e participação em eventos desportivos 4020411002	02.01.02		3.000,00			Combustíveis - actividades desportivas
				02.01.05		500,00			Refeições - Actividades Desportivas
				02.01.07		2.500,00			Equipamentos desportivos
				02.01.15		7.500,00			Premios torneios e campeonatos
				02.02.10		2.000,00			Transportes para eventos desportivos
				02.02.13		5.000,00			Eviagem e estadia para participação em provas internacionais
				02.02.21		500,00			Portagens - actividades desportivas
				02.02.25		10.000,00			Taxas de inscrição
	Divulgar os EME no panorama do sistema de educação Nacional 24001213	Actividades de divulgação do CM 3020411012	Exposições, Demonstrações e Divulgação Geral 4020411003	02.01.02		1.000,00			
				02.01.08		5.000,00			Flyers e material de escritório promocional
				02.01.15		3.000,00			Brindes e artigos promocionais
				02.02.21		300,00			
				02.02.25		30.000,00			Taxas de inscrição em exposições, revista CM, outra divulgação
	Melhorar a qualidade de ensino	Garantir a formação do ensino Básico e Secundário 3020411013	Assegurar a qualidade de ensino 4020411004	02.01.18		1.000,00			Livros
				02.01.15		10.000,00			Prémios de Mérito Físico e Literário
				02.01.16		10.000,00			Artigos para Venda na Cantina
				02.01.20		12.000,00	8.000,00		Material de laboratório...
				02.01.21		3.000,00			Peças e acessórios
				02.02.12		3.000,00			Seguro escolar
				02.02.25		4.000,00			Modelismo e outros serviços (não relacionados com desporto)

	quantidade de crédito nos EME. 24001214	Assegurar a realização de actividades culturais 3020411014	Realização de viagens de estudo e participação em eventos culturais 4020411005	02.01.05		1.000,00	3.000,00	Alimentação em visitas de estudo e culturais
				02.02.10		15.000,00		Transportes para visitas de estudo e culturais
				02.02.13		35.000,00	10.000,00	Viagem e alojamento em visitas de estudo e culturais
				02.02.21		500,00		Portagens em visitas de estudo e culturais
				02.02.25		2.500,00		Entradas em museus e exposições
	Garantir a acção de comando e estado-maior 24001223	Assegurar e garantir acções de comando e planeamento da Direcção 3020411005	Reuniões, visitas, actividades, cooperação, representação CM 4020411022	02.01.15		7.500,00		Lembranças e Ofertas a entidades
				02.01.21		2.700,00		Flores, arranjos e artigos de decoração
				02.02.10		1.000,00		Transportes Dia do CM
				02.02.11		1.000,00		Despesas de representação (beberetes)
				02.02.25		20.000,00		Catering, Banda, Reportagens fotográficas, Escolta GNR, Garraiada
	Garantir a administração e execução de serviços bases 24001224	Assegurar e promover serviços base, segurança e higiene no CM 3020411004	Assegurar o Serviço de Alimentação 4020411021	02.01.05		310.000,00	200.000,00	IASFA GERTAL
				02.01.06		40.000,00		Géneros alimentares
				02.02.25		50.000,00		Serviço de Cozinha e mesa
			Vigilância e segurança 4020411020	02.02.18		40.000,00		
				02.02.19		5.000,00		Manutenção do sistema de vigilância
			Garantir a funcionalidade das instalações 4020411019	02.01.02		500,00		Gás de garrafa, combustível para máquinas, lenha
				02.01.04		16.000,00		Material de Limpeza
				02.02.01		180.000,00	75.000,00	Água, Luz, Gás, esgotos...
				02.02.02		300.000,00	136.000,00	Serviços de Limpeza
				02.02.25		2.000,00		Desentupimento de esgotos, desinfestações...
			Tratamento e consultas a militares e alunos do CM 4020411018	02.01.09		1.000,00		Medicamentos
				02.02.22			5.000,00	Assistência médica
				02.02.25		5.000,00		Serviços (Mota Nunes e Ambimed)
			Garantir as actividades administrativas e de expediente 4020411017	02.01.08		30.000,00		Material de escritório
				02.02.09A		1.000,00		Sapo e Diário da Republica
				02.02.09C		17.000,00		Comunicações Fixas
				02.02.09D		4.000,00		Telemóveis
				02.02.09F		2.000,00		TV Cabo, Apartado, Portes de Correio
				06.02.01		8.000,00	7.000,00	IVA das receitas cobradas

Assegurar a sustentação de Base do Exército 1400007	Garantir a Manutenção de Equipamentos Orgânicos 24001225	Assegurar, manter e melhorar equipamentos orgânicos 3020411003	Manutenção e aquisição de viaturas e equipamentos auto 4020411016	02.01.12		4.000,00		Peças e acessórios
				02.01.17		1.000,00		Pequenas ferramentas de duração inferior a um ano e/ou baixo custo
				02.02.03		10.000,00		Reparação de Viaturas
				02.02.12		1.000,00		Seguros das viaturas
				02.02.25		500,00		Inspecções Auto
				07.01.11		3.000,00		Aquisição de ferramentas de custo elevado e durabilidade
				07.01.14			50.000,00	Aquisição de viaturas
			Manutenção e aquisição de equipamento informático e software 4020411015	02.01.21		3.000,00		Componentes de informática
				02.02.03		2.000,00		Reparação de equipamento informático
				02.02.25		8.500,00	3.000,00	Serviços de Informática
				07.01.07		5.000,00	15.000,00	Aquisição de Equipamento Informático
				07.01.08		0,00	10.000,00	Aquisição e licenciamento de software
			Aquisição e manutenção de equipamentos gerais 4020411014	02.01.17		10.000,00		Pequenas ferramentas de duração inferior a um ano e/ou baixo custo
				02.01.21		34.000,00		Componentes, peças e outros artigos de baixo valor
				02.02.03		30.000,00		Reparações e conservação geral de equipamentos
				02.02.19		20.000,00		Contratos de manutenção
				07.01.09		5.000,00	20.000,00	Aquisição de eq adm (mobiliário, eq. Cozinha...)
				07.01.11		10.000,00		Aquisição de ferramentas de custo elevado e durabilidade
				07.01.15		0,00	5.000,00	
	Garantir a beneficência, conservação e reparação de Infra Estruturas Orgânicas 24001226	Manutenção de infra-estruturas 3020411002	Manutenção de infra-estruturas 4020411013	02.02.03		320.000,00	300.000,00	Reparações e conservação geral de edifícios
				07.01.14		75.000,00	20.000,00	Construção de Edifícios. Aquisição de Equipamentos Principais
	Suporte de pessoal 24001228	Assegurar e promover o moral e o bem-estar 3020411001	Garantir a qualidade dos serviços 4020411012	02.01.07		3.000,00		Fardamento, vestuário e roupa de cama
				02.01.21		5.000,00		Jornais, material de costura, acessório de barbearia...
				02.02.25		5.000,00		Serviços de lavanderia...
		Garantir Ap Tpt. a militares, alunos e funcionarios civis CM 4020411011		02.01.02		8.000,00		Combustíveis - transportes Gerais
				02.02.13			1.000,00	VAP Actividades Gerais
				02.02.21		1.000,00		Portagens
	TOTAL				0,00	1.800.000,00	883.000,00	

ANEXO M – EXCERTO DO DOCUMENTO BASE AO ARTIGO “A EQUITAÇÃO MILITAR – UMA PERSPECTIVA PARA O FUTURO”

Fonte: Sr. TCor Cav Carmo Costa, durante a realização do Inquérito por Entrevista, realizado no CMEFD, no dia 18 de Abril de 2011, às 14h40m. Ver Apêndice QQ.

(5) Meios de transporte de solípedes

U/E/O	MEIOS	
	Camião	Roulote
CMEFD	1 (8 cavalos) + 1 (4 cavalos)	1
AM	a)	1
EPC	1 (8 cavalos)	1
ESE	a)	1
RL2	a)	1
RC3	1 (4 cavalos)	1
RC4	1 (4 cavalos)	1
RC6	1 (4 cavalos)	1

a) 1 camião de 8 cavalos no GML (RL2)

(6) Estabelecimentos Militares de Ensino

U/E/O	Cavalos	Pessoal			Meios de Transporte
		Instrutores	Monitores	TH	Roulote
CM	40	1	2	13	1

4. CONCLUSÕES

Não devendo ser motivos conjunturais a originar alterações estruturais, que podem ter consequências irreversíveis, no caso particular da Equitação Militar existe um conjunto de factores e estruturas que, uma vez perdidos, são de difícil recuperação, tais como o elevado número de infra-estruturas volumosas e valiosas, mesmo do ponto de vista nacional, espalhadas um pouco por todo o País e o património cultural e “know-how” equestre, que ainda está centrado em Mafra, no CMEFD, com especial relevo para:

Pág. 13 de 15 págs.

ANEXO N – MAPA DE EFECTIVOS DE SOLÍPEDES NO EXÉRCITO

COMANDO DA INSTRUÇÃO E DOCTRINA

MAPA DE EFECTIVOS DE SOLÍPEDES NO EXÉRCITO

Efectivo Autorizado

Despacho de 28Jun09 do GEN CEME	MI	165
	MD	25
Despacho de 30Nov07 do TGEN VCEME	PA	18
	EV	6
TOTAL		214

Efectivo Existente

TOTAL
GLOBAL

Relativamente ao Efectivo Autorizado

Outros Solípedes do Exército

Outros Solípedes

Montadas de Instrução (MI)	Montadas Desporto (MD)	Poldros Aumentados (PA)	Eguas de Ventre (EV)	Total	Poldro de Desbaste	Agro CMEFD	Total	Fundação Alter Real (FAR)	Montada Desporto de (MDP)	Coudelaria Goldensunset	Total	243
155	20	18	6	199	22	5	27	14	0	3	17	

Nota 1. De referir que, relativamente ao efectivo autorizado a

Nota 2. Dos efectivos indicados encontram-se em

MI	-10
MD	-5
PA	0
EV	0
face ao total	-15

Solípedes Incapazes	
Agro CMEFD INC	3
MI INCAPACIDADE	9
TOTAL	12

DISTRIBUIÇÃO DE SOLÍPEDES POR UU/EE

	MI	MD	PA	EV	PD	Agro CMEFD	MDP	FAR	GSS	Total
RL2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	3
RC3	8	2	0	0	0	0	0	0	0	10
QCav/BrigMec	5	1	0	0	0	0	0	0	0	6
RC6	6	2	0	0	0	0	0	0	0	8
ESE	8	0	0	0	0	0	0	0	0	8
EPC	26	2	0	0	0	0	0	3	0	31
AM	36	5	0	0	0	0	0	1	0	42
CM	22	2	0	0	0	0	0	0	0	24
CMEFD	43	4	18	6	22	5	0	10	3	111
Totais parciais	155	20	18	6	22	5	0	14	3	243

Ilustração 164 – Imagem com o mapa de efectivos de solípedes do Exército.⁵⁴²

Este mapa é relativo a 18 de Abril de 2011.

⁵⁴² Fonte: CTER, 2011.