



# **ACADEMIA MILITAR**

## **A Viabilidade Económica da Utilização do Equídeo no Exército Português: Um Estudo de Caso Múltiplo**

**Autor: Aspirante de Administração Militar Afonso Tomás Monteiro da Silva**

**Orientador: Major de Infantaria João Carlos Gonçalves dos Reis**

**Coorientador: Capitão de Artilharia Bruno Miguel Gonçalves Lopes Martinho**

**Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Administração**

**Dissertação de Mestrado**

**Lisboa, junho de 2022**



# **ACADEMIA MILITAR**

## **A Viabilidade Económica da Utilização do Equídeo no Exército Português: Um Estudo de Caso Múltiplo**

**Autor: Aspirante de Administração Militar Afonso Tomás Monteiro da Silva**

**Orientador: Major de Infantaria João Carlos Gonçalves dos Reis**

**Coorientador: Capitão de Artilharia Bruno Miguel Gonçalves Lopes Martinho**

**Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Administração**

**Dissertação de Mestrado**

**Lisboa, junho de 2022**

## EPÍGRAFE

*“Success is walking from failure to failure with no loss of  
enthusiasm”*

- Winston Churchill

## DEDICATÓRIA

À pedra basilar da minha vida, a minha família e namorada.

## AGRADECIMENTOS

Constituindo-se o presente trabalho como o produto final do ciclo de estudos na Academia Militar, resta-me agradecer a quem contribui não só para a realização desta dissertação, como também a quem foi fundamental ao longo de todo o meu percurso. Foram cinco anos, aparentemente longos mas que passaram num ápice, que me fizeram crescer enquanto pessoa e militar. Deste percurso, marcado por momentos bons e outros menos bons, levo recordações para a vida.

Quero começar por agradecer a quem me apoiou e orientou na realização deste trabalho, ao orientador Major de Infantaria João Carlos Gonçalves dos Reis e ao coorientador Capitão de Artilharia Bruno Miguel Gonçalves Lopes Martinho, que sempre me apoiaram, incentivaram, aconselharam e esclareceram todas as minhas questões.

Uma palavra de agradecimento também a todos os entrevistados por todo o apoio, tempo e colaboração. O vosso saber e conhecimento transmitido revelou-se fundamental para a realização deste trabalho. Para além disso, em virtude de ter realizado as entrevistas em modo presencial, foi um enorme prazer tê-los conhecido e ter trocado todas as impressões para além do âmbito do trabalho.

Aos meus camaradas do curso de Administração (2017-2022), pelos cinco anos de companheirismo e boa disposição. Cultivámos um bom espírito de turma e amizade que perdurará ao longo da vida. Uma palavra também aos meus amigos por todo o apoio.

Por último, mas não menos importante, agradecer à minha família, pai, mãe, irmã e avó, por toda a educação, valores e princípios que sempre me transmitiram, pelos inúmeros sacrifícios que fizeram em prol da concretização dos meus sonhos e objetivos, e pelo apoio que, de forma incondicional, sempre me deram. Quem sou hoje, a vós muito vos devo.

Uma palavra muito especial à minha namorada, Maria, pela amizade e companheirismo ao longo desta caminhada. Teria sido, sem dúvida, muito mais difícil fazer este percurso sem o teu apoio. Agradecer também quer pelo contributo dado para a expressão deste trabalho, quer para a motivação e incentivo que sempre me transmitiu.

A todos vós, o meu sentido bem-haja,  
Afonso Silva.

## RESUMO

A presente investigação, subordinada ao tema “*A viabilidade Económica da Utilização do Equídeo no Exército Português: Um Estudo de Caso Múltiplo*” tem por finalidade avaliar a viabilidade e a pertinência da utilização do equídeo no Exército, através da realização de uma análise custo-benefício e avaliada à luz do conceito de *Value for Money*.

A metodologia empregue nesta investigação é uma metodologia qualitativa e o método de estudo utilizado é o estudo de caso. Esta dissertação desenvolveu-se tendo por base três fontes de recolha de dados: oito entrevistas semiestruturadas, observação direta por intermédio de notas de campo e análise de documentação oficial. Depois de recolhidos os dados, foi realizada uma triangulação dos mesmos. O trabalho de campo teve uma duração de cerca de um mês e realizou-se essencialmente na Academia Militar, no Colégio Militar, na Escola das Armas e no Comando da Logística.

A partir dos resultados da investigação verificámos que o equídeo reveste-se de grande importância para a prossecução da missão do Exército, tanto na vertente de formação dos militares dos quadros permanentes, como na representação e divulgação da imagem e bom nome da instituição militar. Optar-se pela extinção do equídeo no Exército, tendo por base o argumento dos custos associados, teria essencialmente quatro consequências, de natureza direta ou indireta. De acordo com os entrevistados, constatámos que os recursos atribuídos ao equídeo e, por conseguinte, à equitação, são escassos. Ainda assim, e dentro do quadro de limitações que essa escassez impõe, tem sido feita uma boa gestão dos recursos e os objetivos propostos têm sido atingidos. Existe, contudo, uma problemática associada à aquisição da alimentação para os equídeos já que, conforme conseguimos apurar, o Exército está a pagar a ração a um preço superior relativamente ao preço atual mercado. Por último, seria importante o aproveitamento de várias potencialidades associadas ao equídeo, uma vez que beneficiariam com isso o Exército enquanto organização, os militares que nele servem e a sociedade civil.

**PALAVRAS-CHAVE:** Análise Custo-Benefício; Equídeo; Exército Português; *Value for Money*.

## ABSTRACT

The present master's thesis, under the theme "*The Economic Viability of the Use of the Equine within the Portuguese Army: A Multiple Case Study*", aims to evaluate the viability and pertinence of the use of the equine within the Army, by conducting a cost-benefit analysis and evaluated considering the Value for Money concept.

The methodology employed in this research is a qualitative methodology and the study method used is the case study of multiple nature. This dissertation was developed based on three sources of data collection: eight semi-structured interviews, direct observation through field notes, and analysis of official documentation. After collecting the data, a triangulation of it was carried out. The fieldwork lasted about one month and was carried out essentially at the Military Academy, the Military School, the School of Arms and the Logistics Command.

Based on the research results, we verified that the equine is of great importance for the Army's mission, both in terms of training the permanent personnel and in representing and disseminating the image and good name of the military institution. Choosing to extinguish the equine in the Army, based on the argument of associated costs, would have essentially four consequences, both direct and indirect. According to the interviewees, we found that the resources allocated to the equine and, consequently, to horsemanship, are scarce. Even so, and within the limitations that this scarcity imposes, a good management of resources has been done and the proposed objectives have been achieved. There is, however, a problem associated with the purchase of feed for the horses since, as we were able to ascertain, the Army is paying a higher price for the feed than the current market price. Finally, it would be important to take advantage of the various potentialities associated with the equine, since this would benefit the Army as an organization, the military that serves there, and the civil society.

**KEYWORDS:** Cost-Benefit Analysis; Equine; Portuguese Army; *Value for Money*.

## ÍNDICE GERAL

<b>EPÍGRAFE</b> .....	<b>i</b>
<b>DEDICATÓRIA</b> .....	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>iii</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>ÍNDICE GERAL</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	<b>x</b>
<b>LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS</b> .....	<b>xi</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO 1 – O EQUÍDEO NO CONTEXTO DO EXÉRCITO PORTUGUÊS</b> ..	<b>4</b>
1.1. O Passado Histórico .....	4
1.2. As Valências do Equídeo no Contexto Atual .....	7
1.2.1. A Componente de Formação .....	7
1.2.2. A Componente Representativa e a Reprise da Escola de Mafra .....	9
1.2.3. Exemplos de Exércitos de Referência .....	11
1.3. As Potencialidades do Equídeo no Exército .....	12
<b>CAPÍTULO 2 – MODELOS ECONÓMICOS</b> .....	<b>16</b>
2.1. O Conceito de <i>Value for Money</i> .....	16
2.2. O <i>Value for Money</i> e a Avaliação Económica .....	17
2.2.1. Métodos de Avaliação Económica: Análise Custo-Benefício .....	18
2.2.2. Análise Custo-Benefício: da Teoria para a Prática .....	20

<b>PARTE II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E TRABALHO DE CAMPO</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS</b>	<b>23</b>
3.1. Abordagem	23
3.2. Método	25
3.3. Fontes de recolha de dados	25
3.3.1. Entrevistas	26
3.3.2. Observação Direta	28
3.3.3. Documentação	29
3.4. Análise de dados	30
3.5. Validade e fiabilidade	31
<b>CAPÍTULO 4 – RESULTADOS</b>	<b>32</b>
4.1. Valências do Equídeo	33
4.2. Consequências da Extinção	35
4.3. Referências Externas	36
4.4. Recursos e Necessidades	37
4.5. Sistema Económico	40
4.6. Potencialidades	42
4.7. O <i>Value for Money</i> e o Custo-Benefício da Utilização do Equídeo	45
<b>CONCLUSÕES</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>56</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>I</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>XXXIV</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n. ° 1 – Resultado de Militar do Exército Italiano em Miami, 2017.....	XXXV
Figura n. ° 2 – Resultado de Militar do Exército Italiano em Paris, 2022.....	XXXVI

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n. ° 1 – Elementos da Análise Custo-Benefício .....	20
Quadro n. ° 2 – Relação entre o Objetivo Geral e a Questão de Investigação com os Respetivos Objetivos Específicos e as Questões Derivadas .....	24
Quadro n. ° 3 – Categorias e Subcategorias .....	32
Quadro n. ° 4 – Resumo das Potencialidades do Equídeo .....	43
Quadro n. ° 5 – Identificação dos Elementos da Análise Custo-Benefício Atual .....	46
Quadro n. ° 6 – Identificação dos Elementos da Análise Custo-Benefício Futuro .....	48
Quadro n. ° 7 – Informação dos Entrevistados .....	II
Quadro n. ° 8 – Valências do Equídeo .....	XIV
Quadro n. ° 9 – Consequências da Extinção .....	XVIII
Quadro n. ° 10 – Referências Externas .....	XIX
Quadro n. ° 11 – Recursos e Necessidades .....	XX
Quadro n. ° 12 – Sistema Económico .....	XXV
Quadro n. ° 13 – Potencialidades .....	XXIX

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n. ° 1 – Análise Custo-Benefício Atual .....	48
Tabela n. ° 2 – Análise Custo-Benefício Futuro .....	51

## LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

<b>Apêndices .....</b>	<b>I</b>
Apêndice A – Informação dos Entrevistados .....	II
Apêndice B – Guião de Entrevista Tipo A – Oficiais de Cavalaria .....	III
Apêndice C – Guião de Entrevista Tipo B – Oficiais de Administração Militar .....	VII
Apêndice D – Guião de Entrevista Tipo B – Oficiais de Administração Militar .....	XI
Apêndice E – Análise de Conteúdo (Valências do Equídeo) .....	XIV
Apêndice F – Análise de Conteúdo (Consequências da Extinção) .....	XVIII
Apêndice G – Análise de Conteúdo (Referências Externas) .....	XIX
Apêndice H – Análise de Conteúdo (Recursos e Necessidades) .....	XX
Apêndice I – Análise de Conteúdo (Sistema Económico) .....	XXV
Apêndice J – Análise de Conteúdo (Potencialidades) .....	XXIX
<b>Anexos .....</b>	<b>XXXIV</b>
Anexo A – Resultado de Militar do Exército Italiano em Miami, 2017 .....	XXXV
Anexo B – Resultado de Militar do Exército Italiano em Paris, 2022 .....	XXXVI

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

<b>ACB</b>	Análise Custo-Benefício
<b>AM</b>	Academia Militar
<b>APERCIM</b>	Associação para a Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas de Mafra
<b>CEME</b>	Chefe de Estado-Maior do Exército
<b>CM</b>	Colégio Militar
<b>CmdLog</b>	Comando da Logística
<b>CTER</b>	Comissão Técnica de Equitação e Remonta
<b>DA</b>	Direção de Aquisições
<b>DFin</b>	Direção de Finanças
<b>EA</b>	Escola das Armas
<b>EM</b>	Equitação Militar
<b>EME</b>	Estabelecimentos Militares de Ensino
<b>ESE</b>	Escola de Sargentos do Exército
<b>FEP</b>	Federação Equestre Portuguesa
<b>GNR</b>	Guarda Nacional Republicana
<b>JO</b>	Jogos Olímpicos
<b>MDN</b>	Ministério da Defesa Nacional
<b>NEP</b>	Norma de Execução Permanente
<b>OE</b>	Objetivo Específico
<b>OG</b>	Objetivo Geral
<b>QD</b>	Questão Derivada
<b>QI</b>	Questão de Investigação
<b>QP</b>	Quadro Permanente
<b>REM</b>	Regulamento de Equitação Militar
<b>SEM</b>	Semana Equestre Militar
<b>TCor</b>	Tenente-Coronel
<b>UEO</b>	Unidades/Estabelecimentos/Órgãos
<b>VfM</b>	<i>Value for Money</i>

## INTRODUÇÃO

A presente dissertação de mestrado é subordinada ao tema “*A viabilidade Económica da Utilização do Equídeo no Exército Português: Um Estudo de Caso Múltiplo*”. Este trabalho surge no âmbito do Mestrado em Ciências Militares na especialidade de Administração, tendo em vista a conclusão do ciclo de estudos na Academia Militar (AM).

O equídeo, conforme nos indica a história, era o principal meio de combate utilizado no campo de batalha pelos Exércitos no passado. Foi de tal forma importante que, caso os Exércitos não tivessem o efetivo cavalariço necessário naquele momento, poderiam ser requisitados mais cavalos civis sob determinadas condições específicas (Robinson, 2008). Para além de ter sido empregue como meio de combate, o equídeo foi ainda utilizado para o transporte de pessoal, armamento, munições, mantimentos, entre outros (Laureano, 2011; Robinson, 2008). Só no século XX é que começaram a surgir alterações significativas, nomeadamente na forma de combate e dos meios utilizados (Teixeira, 2016). Atualmente, o equídeo no Exército Português é apenas destinado à formação dos militares do Quadro Permanente (QP) e à representação (Laureano, 2011).

A evolução da equitação em Portugal muito se deveu ao Exército, já que foi o responsável por impulsionar, desenvolver e transmitir a doutrina desta modalidade. Os militares marcavam presença assídua em competições nacionais e internacionais de renome onde os cavaleiros civis eram muito poucos. Para além disso, as principais instituições nacionais de equitação viviam baseadas no apoio que era prestado pelo Exército (Camacho, 2003). Com o evoluir da conjuntura económica e política em Portugal, os cavaleiros civis foram ganhando cada vez mais destaque e peso na equitação nacional, relegando os militares a um patamar inferior. Assim, a formação dos futuros Oficiais e Sargentos do QP passou a ser a principal atribuição e justificação da permanência do equídeo no Exército, já que contribuiu de forma decisiva para o desenvolvimento psicomotor e moral dos militares (Regulamento de Equitação Militar [REM], 2015). Por outro lado, a componente representativa assume a sua máxima expressão através da *Reprise* da Escola de Mafra, reconhecida e admirada a nível nacional e internacional.

A utilização do equídeo no Exército Português não é caso único. Vários Exércitos de outros países, como por exemplo Espanha, Irlanda, Itália e França, apostam e incentivam a

prática da equitação, assim como retiram um maior volume de benefícios a partir da utilização do cavalo. Nesta esteira, é de realçar o caso do equídeo no Exército Irlandês, já que este é utilizado com o propósito de promover a Irlanda e o cavalo de raça Irlandesa, potenciando dessa forma a economia nacional através das exportações de cavalos desta raça.

Existem no Exército Português várias Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (UEO) que possuem instalações equestres. Contudo, a investigação realizada teve como estudo de caso a AM e o CM, uma vez que são Unidades de formação e as que têm maior relevância e peso na estrutura equestre do Exército. Assim, esta investigação, para além de contribuir para dar resposta à questão da pertinência do equídeo na instituição militar, tem como objetivo analisar a viabilidade económica da sua utilização no Exército. Por essa razão, trata-se de uma investigação pioneira, já que nunca foi analisada a viabilidade da existência do equídeo no Exército tendo em conta os custos e benefícios associados. Para além disto, seria interessante perceber de que forma funciona todo o sistema em torno do equídeo, assim como se existem potencialidades associadas e que podem ser exploradas.

Esta dissertação divide-se em três partes: parte pré-textual, parte textual e parte pós-textual. A primeira parte, a parte pré-textual, vai desde a capa até à Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos. A segunda parte, que compreende a parte textual, tem o seu início na introdução, passando, posteriormente, ao cerne do trabalho que se divide em duas Partes. A Parte I, que diz respeito ao enquadramento teórico, comporta dois capítulos: (1) O Equídeo no Contexto do Exército Português; e (2) Modelos Económicos. Nesta Parte é abordado não só o passado histórico do cavalo, como também as suas valências atuais e potencialidades. Além disso, são também apresentados dois modelos económicos, nomeadamente o *Value for Money* (VfM) e a Análise Custo-Benefício (ACB), já que se constituem muito pertinentes e indicados para a avaliação final que pretendemos realizar. Quando à Parte II, que compreende uma vertente mais prática, subdivide-se em três capítulos: (3) Metodologia, Métodos e Materiais; (4) Resultados; e Conclusões. Nesta Parte é descrita a metodologia empregue para a elaboração do presente trabalho de investigação, nomeadamente a abordagem realizada, o método e as fontes de recolha de dados utilizadas, sendo ainda abordada a validade e fiabilidade dos dados obtidos. São apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos, culminando numa ACB da utilização do equídeo no Exército atualmente e, por conseguinte, numa avaliação do respetivo VfM. Esta Parte tem o seu término com a apresentação das conclusões e recomendações. Por último, a *terceira*

*parte* do trabalho, parte pós-textual, engloba as referências bibliográficas, os apêndices e os anexos.

Depois de realizado um breve enquadramento da investigação e do trabalho, importa identificar a Questão de Investigação (QI) que se constituiu como linha orientadora da presente investigação. Assim, foi definida a seguinte: “Como pode a utilização do equídeo no Exército Português tornar-se economicamente viável?”. Não poderia haver uma QI sem estar previamente definido o objetivo geral (OG). Deste modo, seguindo a mesma lógica, foi estabelecido o seguinte: “Investigar e analisar a viabilidade económica da utilização do equídeo no Exército Português”. Por forma a ser alcançado este objetivo, foram determinados os seguintes objetivos específicos (OE):

OE1 – Averiguar qual a importância do equídeo no Exército Português;

OE2 – Analisar o atual quadro de despesas e receitas relativas aos equídeos no Exército Português;

OE3 – Investigar de que forma pode o Exército Português gerar mais receitas com a atividade equestre.

Por último, de referir que a presente dissertação segue a Norma de Execução Permanente (NEP) 522/1<sup>a</sup>, de 20 de janeiro de 2016, que estabelece as normas para a redação de trabalhos de investigação da AM.

# PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

## CAPÍTULO 1 – O EQUÍDEO NO CONTEXTO DO EXÉRCITO PORTUGUÊS

### 1.1. O Passado Histórico

Uma rápida pesquisa pela internet ou trocando umas breves palavras com qualquer cavaleiro civil português ou estrangeiro permite-nos perceber de imediato a dimensão e valor do passado histórico do Exército Português, uma vez que é a história que determina a identidade cultural de um povo. Na verdade, “*os povos que renegam a sua História e desprezam os legados do seu passado não são capazes de interpretar os factos do presente nem de perspectivas do que o futuro lhes reserva*” (Camacho, 2003, p. 23). Assim, será abordado no presente subcapítulo a história e importância do equídeo e da Equitação Militar (EM) no Exército Português, assim como as maiores conquistas dignas de referência.

Em Portugal, à semelhança de outros países, o equídeo foi a principal arma de combate da cavalaria nas demais batalhas e guerras que marcaram a nossa história (Teixeira, 2016). Só no século XX é que surgiram alterações significativas à forma de combate e dos meios utilizados, passando o equídeo a ter uma menor importância no campo de batalha e sendo exclusivamente utilizado para funções logísticas como o transporte e distribuição de cargas. Na senda da evolução dos meios, o emprego do cavalo nos teatros de operações deixou de acontecer, acabando por ser relegado para outras funções e práticas (Teixeira, 2016).

Focando novamente o percurso da EM, Portugal foi um dos primeiros países no mundo a escrever sobre o ensino da arte equestre, por volta do século XV, com a obra de nome “*Livro da Ensinança de bem cavalgar toda a sela*” escrita por el-rei D. Duarte, além de muitas outras publicações ligadas também à utilização da Cavalaria no combate (Camacho, 2003). Com a transição da Monarquia para a República em 1910, deram-se grandes mudanças na equitação nacional. Foi criado, a 19 de agosto de 1911, em Mafra o Depósito de Remonta e Garanhões, atualmente extinto e anexado à Escola das Armas (EA), a partir da cedência da Tapada de Mafra do Ministério das Finanças ao, na altura, Ministério da Guerra (Costa, 2012). Este depósito destinava-se à recreação e ensino dos poldros

adquiridos a criadores de cavalos civis e que passavam a ser propriedade do Exército, numa altura em que os cavalos que eram comprados tinham que cumprir diversos e exigentes requisitos. Neste momento em específico, o Exército estava bem organizado a nível de estrutura em virtude do bom número de recursos Humanos, logísticos e financeiros atribuídos à EM. Para além disso, tinha cavalos de boa qualidade nas suas fileiras e gradualmente ia começando a destacar-se a nível internacional. Prova disso foi a primeira medalha olímpica da história de Portugal, conquistada pelo Coronel de Cavalaria José Mouzinho d'Albuquerque nos Jogos Olímpicos (JO) de Paris em 1924 na prova de hipismo por equipas.

Em Portugal vivia-se uma época com grande aptidão, organização e competência. Exemplo disso foi a visita de uma delegação de oficiais do Exército alemão em 1943 às instalações de Mafra, que, segundo Costa (2012), foi posteriormente reportada na revista alemã “*Deutsche Reiterheft*”. Esta delegação ficou impressionada com a forma exemplar como os cavalos estavam instalados nas cavaleriças, com a qualidade e critério das infraestruturas (tinham as medidas olímpicas), com as exhibições de acrobacia e com a dedicação e paixão dos militares pela arte equestre. Foi ainda referido na revista que a natural predisposição dos militares portugueses para a equitação faria com que fosse uma questão de tempo até alcançarem a classe dos favoritos da equitação internacional (Costa, 2012).

Como referido anteriormente, por esta altura a política de compras de cavalos no Exército era a aquisição dos mesmos no mercado civil nacional, tendência que se manteve até ao início da década de 50. Contudo, no decorrer desta década, registou-se uma significativa mudança, passando-se a importar cavalos em grandes lotes vindos do estrangeiro, nomeadamente da Argentina (Costa, 2012). Vivia-se um período de grande evolução equestre, caracterizado por boas práticas de equitação. Esta era, na verdade, cada vez mais refinada e reconhecida nacional e internacionalmente. Os grandes nomes do panorama equestre nacional eram oficiais do Exército, que impressionavam qualquer espetador, aluno ou aprendiz que com eles contactava. Falamos dos então Capitão e medalhado olímpico Fernando da Silva Paes, Capitão Henrique Calado, dos Tenentes Netto de Almeida, Jorge Mathias, Xavier de Brito, Bilstein Sequeira, entre outros. O peso do Exército no panorama equestre nacional era de tal forma importante que a Federação Equestre Portuguesa (FEP) e a Sociedade Hípica Portuguesa, polo principal nacional da equitação, viviam baseadas no apoio prestado pelo Exército através do trabalho e dedicação de muitos oficiais, a par de alguns cavaleiros civis (Camacho, 2003).

Em 1956, com a crescente importância da equitação desportiva, o então Ministro da Guerra General Fernando Santos Costa, decidiu abrir as portas da Escola de Mafra à frequência dos seus cursos a alunos civis. Foi uma ação pioneira e reproduzida mais tarde por outros países, como por exemplo França (Costa, 2012). Do primeiro curso aberto a civis saíram grandes cavaleiros que viriam a tornar-se referências, nomeadamente o cavaleiro internacional Vicente Caldeira e o equitador Rogério de Macedo.

São vários os resultados históricos alcançados por militares do Exército Português a nível internacional, contudo gostaríamos de destacar os seguintes (Costa, 2012):

- Medalha de bronze nos JO de Paris em 1924;
- Medalha de bronze nos JO de Berlim em 1936;
- Medalha de bronze nos JO de Londres em 1948;
- 8º Lugar nos JO de Helsínquia em 1952;
- Participação no Concurso de Saltos Internacional de Obstáculos de Madrid em 1963;
- Diploma olímpico de 5º Lugar nos JO de Tóquio em 1964
- Participação nos JO de Munique de 1972;
- Capitão António Pereira de Almeida foi e é o único cavaleiro no mundo até aos dias de hoje a participar nos JO nas três modalidades equestres olímpicas.

O quinto lugar conquistado pelo Major Duarte Silva nos JO de Tóquio em 1964 é designado por muitos como um dos melhores resultados da história do hipismo nacional pelo grande nível de competição e cavaleiros daquela altura (Equisport, 2020).

Com o início da guerra do ultramar, que se prolongou até meados de 1974, o equídeo foi reintegrado e reutilizado como meio de fazer guerra (Laureano, 2011). Esta componente da EM, a operacional, atingiu assim entre 1967 e 1974 o seu expoente máximo. Por outro lado, as outras componentes da EM, nomeadamente a formação dos quadros e a representativa, estavam bastante degradadas nesta altura. Foi só depois de 1975 que a EM voltou a ter alguma estabilidade e dinamismo como havia acontecido na década de 50 até ao início da guerra. Todavia, apesar de não existirem estudos estatísticos sobre o número de militares que representaram o Exército em competições nacionais e internacionais nos anos seguintes, Laureano (2011) expressa que esse número decresceu, enquanto que o número de civis a participar nestas competições registou uma tendência de crescimento.

Nos anos seguintes a situação da EM registou momentos distintos em consequência das políticas de gestão essencialmente voltadas para a lógica do custo-benefício. Exemplo disso, apesar de ser mais atual, é a política de aquisição de novos equídeos para o Exército. Conforme estipulado no REM (2015), cabe à comissão de remonta fazer o escrutínio e seleção dos cavalos a adquirir, que deve ser composta por três oficiais. No entanto, no momento da aquisição dos equídeos, deve integrar um oficial especialista na área financeira. Assim, para a aquisição de cavalos no mercado civil o processo de compra é da responsabilidade da Direção de Aquisições (DA) em coordenação com a Comissão Técnica de Equitação e Remonta (CTER). Apesar desta organização de processos e da forma mais fácil de se adicionar um equídeo ao efetivo ser através da sua aquisição, conforme nos foi possível perceber aquando da conversa informal com o Tenente-Coronel (TCor) de Cavalaria Matias na EA, o Exército não adquire cavalos há mais de 10 anos. Desde então, a aposta tem sido na criação de cavalos, ou seja, na cobrição de éguas unicamente destinadas à procriação.

## **1.2. As Valências do Equídeo no Contexto Atual**

Tal com mencionámos anteriormente, segundo Laureano (2011) a EM divide-se em três componentes: a operacional, a formação dos quadros e a representativa. Não se preenchendo atualmente a componente operacional, a formação dos quadros e a representativa são as que dão expressão e que justificam a continuidade do equídeo no Exército. Inseridos nestas componentes, a equitação militar tem diversos propósitos, nomeadamente, *“contribuir para o desenvolvimento das virtudes militares nos QP e nos alunos dos EME, preservar o conhecimento acumulado na utilização militar do cavalo e nas vertentes da equitação académica e desportiva, a divulgação do Exército, potenciando o reconhecimento, aquém e além-fronteiras, da qualidade do trabalho desenvolvido pelos militares ao longo dos tempos”* (REM, 2015, p. 1).

### **1.2.1. A Componente de Formação**

Abordando de forma particular a componente de formação, esta é a que assume maior expressão e a que tem maior prioridade no atual contexto do equídeo no Exército Português

(Pombeiro, 2006). O Exército tem sido, até aos dias de hoje, o fiel depositário e responsável pela manutenção da doutrina equestre em Portugal, possuindo um elevado número de valiosas infraestruturas, um património cultural e de conhecimento equestre muito rico ao nível da formação hípica. Deste modo, um dos objetivos que se pretende atingir com a equitação militar é a garantia da formação dos futuros oficiais e sargentos do QP, com o consequente desenvolvimento psicomotor e moral destes militares (REM, 2015). Assim, constitui-se como uma das finalidades da EM no Exército a formação dos futuros quadros do Exército na AM, na Escola de Sargentos do Exército (ESE) e na EA, bem como no apoio à formação no Colégio Militar enquanto Estabelecimento Militar de Ensino (EME) (Ribeiro, 2002).

O equídeo, por se tratar de um ser vivo com vontade própria e não de um instrumento que obedece às ordens de quem o opera, faz com que a prática de equitação contribua para a formação do caráter do Homem, através do desenvolvimento de determinadas qualidades, tais como *“a coragem física e moral, a autoconfiança e autodomínio, a abnegação, a perseverança e o espírito de sacrifício, a humildade, o sentido da responsabilidade e o respeito pelos outros, a coordenação de ação múltipla sobre outro ser vivo, a destreza”* (REM, 2015, p. 42) entre outras. Neste sentido, a equitação exige que se estabeleça uma simbiose perfeita entre o homem e o cavalo. Além disso, para montar de forma correta e ensinar um cavalo, é necessário não só conhecimento equestre, como também possuir qualidades de pedagogo. Desta forma torna-se perceptível a importância, pertinência e benefícios que a prática de equitação e o contacto com o equídeo proporcionam (Oliveira, 1945).

É, por isso, e pelos motivos referidos, que o REM (2015) divide a formação dos futuros oficiais e sargentos do QP em dois importantes vetores. O primeiro visa contribuir para a formação individual dos militares que contempla três objetivos: incutir qualidades militares, éticas e morais por forma a melhorar as qualidades de liderança, provocar melhorias das capacidades psicomotoras dos militares e transmitir conhecimentos básicos sobre o maneio e utilização do cavalo. O segundo vetor passa por estimular o gosto pela prática de equitação, incentivando os militares dos futuros quadros a melhorar os conhecimentos nesta área e, por sua vez, a ingressarem posteriormente em cursos de especialização em equitação militar.

De acordo com o Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro (Ministério da Defesa Nacional [MDN], 2014), que aprova a lei orgânica do Exército, a principal missão do

Exército é “*participar, de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos da Constituição e da lei, sendo fundamentalmente vocacionado para a geração, preparação e sustentação de forças e meios da componente operacional do sistema de forças*” (n.º 1, art. 2º, Decreto-Lei n.º 186/2014, 2014). Sendo o equídeo um “meio” transmissor de qualidades militares, éticas e morais necessárias e imprescindíveis aos militares do Exército, para além de desenvolver as capacidades psicomotoras, constitui-se essencial para a prossecução da missão do Exército, contribuindo para isso não de forma direta, mas sim de forma indireta.

### **1.2.2. A Componente Representativa e a Reprise da Escola de Mafra**

Conforme descrito no Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro (MDN, 2014), é também missão do Exército realizar “*atividades no domínio da cultura, designadamente de preservação e divulgação do seu património*” (n.º 4, art. 2º, Decreto-Lei n.º 186/2014, 2014). Deste modo, uma das formas que concorre para a concretização dessa missão é através da componente de representação da EM. Com esta componente pretende-se, essencialmente, divulgar a imagem do Exército junto da sociedade civil, como também preservar e desenvolver o património cultural e desportivo da escola equestre militar.

O Exército divulga a sua imagem através da *Reprise* da Escola de Mafra, da participação de militares em competições civis e por meio da colaboração com instituições civis. Incidindo precisamente neste último ponto, da relação do Exército com outras instituições, o Exército pode estabelecer protocolos e parcerias com entidades externas, nomeadamente com municípios. Estes protocolos podem prever, por exemplo, a formação equestre ministrada pelo Exército enquanto escola de equitação ou sessões de equitação terapêutica a pessoas com deficiência, através da colaboração com associações especializadas neste âmbito. Para além disso, nesta perspetiva de representação, o Exército pode ainda providenciar apoio à organização de eventos e apresentações públicas, assim como colaborar com organizações que participam no sistema de criação cavalariço nacional, por forma a aperfeiçoar o conhecimento relativo ao modelo de criação da coudelaria militar de Mafra (REM, 2015).

Tal como referimos anteriormente, a participação de militares em competições civis teve, no século XX, grande expressividade fruto dos resultados alcançados. Contudo, atualmente o mesmo não se sucede. A participação dos militares nas mais importantes

competições nacionais e internacionais deixou de ser uma realidade fruto das restrições orçamentais (Camacho, 2003). Neste caso foi considerado que, do ponto de vista do custo-benefício, o benefício da representação do Exército Português é menor que os custos que são tidos para que isso possa acontecer. Este resultado também se deve em parte ao facto da equitação se ter tornado “*um desporto espetáculo para o qual a vertente profissional passou a exigir verbas milionárias*” (Ribeiro, 2002, p. 16).

Deste modo, a *Reprise* da Escola de Mafra, reconhecida e admirada a nível nacional e internacional, passou a ter maior importância e destaque na concretização do objetivo que é a promoção da imagem do Exército Português. Neste sentido, esta consiste num:

*“instrumento por excelência de divulgação, transmitindo uma imagem formal de organização, disciplina e rigor técnico da equitação no Exército, corolário do seu modelo de formação, como demonstra a sua história e a aceitação pelos públicos a quem se apresentou, em Portugal e no estrangeiro”* (REM, 2015, p. 47).

A *Reprise* é presença assídua em diversos eventos nacionais e internacionais, elevando o nome da Escola de Mafra, em particular, e do Exército Português, em geral. A primeira apresentação aconteceu no ano de 1949, tendo mantido a alta performance internacional até meados de 1960, pouco antes do início da guerra do ultramar. Com o eclodir desta guerra a *Reprise* da Escola de Mafra foi suspensa, acabando por ser reatada já em 1975 na Semana Equestre Militar (SEM) em Mafra. Desde então, têm-se sucedido as apresentações tanto em Portugal como no Estrangeiro, assim como as ovações e o reconhecimento da mesma (Costa, 2012).

Fruto das sucessivas boas prestações e do elevado nível apresentado pela *Reprise* no Concurso de Saltos Internacional de Lisboa de 1991, o Comandante da Escola Militar de Equitação de Itália escreveu uma carta ao Excelentíssimo General Chefe de Estado-Maior do Exército. Desta carta, tornada pública, pode ler-se o seguinte:

*“Excelência,  
Estive recentemente no CSI de Lisboa na qualidade de Chefe da Equipa Militar composta pelos meus oficiais.  
Nessa ocasião tive a oportunidade de admirar a Reprise de Ensino da Escola Militar de Equitação de Mafra.  
Fiquei surpreendido pela destreza equestre demonstrada pelos seus cavaleiros que deram prova de uma imensa capacidade, oferecendo um espetáculo superlativo que captou a atenção de um numeroso público competente e arrancou os aplausos da multidão.  
Queira receber, Excelência, as mais vivas e sinceras felicitações de um velho Oficial de Cavalaria, não só pela magnífica demonstração dos seus cavaleiros, mas sobretudo pela vontade de manter elevadas e constantemente sustentadas as prestigiantes tradições da*

*Cavalaria Portuguesa depositária de todos aqueles profundos valores que tanta admiração sempre recolheram em todo o mundo!  
Na certeza de que tais tradições permanecerão para sempre na atenção dos Comandos Superiores, queira receber, Excelência, as mais atenciosas saudações e a mais profunda estima (Costa, 2012, p. 57)”.*

A *Reprise* viu ainda ser publicada uma notícia em sua honra, no jornal Espanhol “*El Adelanto*”, após uma representação em Salamanca em 1996 (Costa, 2012). Das inúmeras apresentações realizadas importa ainda destacar a presença no espetáculo “*Cheval Passion*” em Avignon (França) em 2007, no “Salão do Cavalo” em El Jadida (Marrocos) em 2012, no Festival Internacional do Puro-Sangue Lusitano e na Feira do Cavalo na Golegã na qual recebeu o “Prémio Carreira” como reconhecimento do contributo da *Reprise* na divulgação da arte equestre. Para concluir, é de mencionar que a Escola Equestre de Mafra, à qual pertence a *Reprise*, é a escola equestre mais antiga do país, tendo inclusive recebido o “Prémio Escola” por parte da FEP (Pombeiro, 2006).

### **1.2.3. Exemplos de Exércitos de Referência**

À semelhança do Exército Português, Exércitos de outros países também têm e fazem uso dos equídeos. Em comparação com o nosso Exército, outros países potenciam e utilizam de forma mais completa e variada o cavalo e a EM. Neste sentido, iremos apresentar alguns exemplos.

Começamos por analisar o modelo do Exército Espanhol. De acordo com Camacho (2003), é fomentada e desenvolvida a cultura equestre no Exército, onde os oficiais das várias armas e serviços são incentivados para a prática de equitação. Para além disso, apostam também na criação de cavalos e, na vertente competitiva, representam e elevam o Exército a um patamar internacional. Já o Exército Francês, que sempre teve uma evolução semelhante ao nosso, têm em Fontainebleau o famoso e conhecido *Centre Sportif Equestre Militaire*, onde é ministrada toda a formação equestre militar, ensino de cavalos, apoio a secções de outras unidades militares e treinos para a participação do Exército Francês em competições nacionais e internacionais. Alguns elementos da equipa militar da disciplina olímpica de concurso completo de equitação têm, inclusive, sido chamados à seleção nacional, o que contribui para a boa imagem do Exército.

Não é de mais referir também os exemplos dos Exércitos Irlandês e Italiano uma vez que são os mais relevantes e com maior representatividade a nível internacional (Camacho, 2003). No caso do primeiro, cujo centro tem o nome de *Army Equitation School*, foi fundado em 1926 com o intuito de promover o país e o equídeo de raça Irlandesa. Neste caso, existem acordos entre o Exército e criadores civis de cavalos cujo objetivo passa por competir e valorizar esses animais, uma vez que os militares apenas fazem uso de cavalos desta raça e participam com os mesmos em provas nacionais e internacionais (são, por vezes, chamados cavaleiros militares à seleção nacional). De acordo com Camacho (2003), a EM é vista como um elemento fundamental para a promoção e divulgação da indústria cavalari irlandesa, contribuindo o setor dos cavalos de desporto na Irlanda com mais de 400 milhões de euros por ano, para a economia irlandesa, uma vez que esta raça é comercializada por todo o mundo.

Quanto ao Exército Italiano, é o caso mais singular e particular. Isto porque os cavaleiros consagrados no meio civil são convidados a ingressar nas fileiras do Exército, sendo canalizados para as equipas militares (Camacho, 2003). Representam o país e o Exército Italiano a um elevado nível internacional, nomeadamente com participações nas mais importantes provas mundiais. Alguns resultados obtidos por estes cavaleiros encontram-se em anexo.<sup>1</sup>

### **1.3. As Potencialidades do Equídeo no Exército**

Neste capítulo serão introduzidas e abordadas algumas potencialidades do equídeo no Exército Português que, posteriormente, serão complementadas e refinadas através das entrevistas. Pretendemos com isto, numa fase final da presente dissertação de mestrado, analisar eventuais alternativas culminando numa avaliação dos custos e benefícios associados a esta atividade. Neste sentido, as potencialidades que se mais se evidenciaram e que, por isso, iremos abordar são: o patrulhamento de áreas críticas, o aumento do efetivo de Praças, a aposta na equitação terapêutica e a parceria com a associação de Alter Real.

A respeito do patrulhamento de áreas críticas, segundo Silva (2009), o emprego do equídeo em missões de interesse público é uma mais-valia que pode ser explorada. Vejamos,

---

<sup>1</sup> Ver Anexo A – Resultado de Militar do Exército Italiano em Miami, 2017; e Anexo B – Resultado de Militar do Exército Italiano em Paris, 2022.

por exemplo, o caso dos incêndios florestais que se tem tornado tão mediático nos últimos anos. A utilização de uma unidade a cavalo no patrulhamento de vigilância dos incêndios pode ser eficaz na sensibilização junto das populações, dado que o cavalo é um elemento útil na aproximação e contacto com a população. Para além disso, o militar a cavalo efetua uma vigilância mais pormenorizada já que consegue chegar a pontos críticos que, por vezes, as viaturas não conseguem chegar. Outro ponto positivo do emprego do equídeo para este fim prende-se com a redução dos custos, uma vez que o Exército todos os anos na época dos incêndios é um elemento ativo no apoio à proteção civil, por exemplo através do patrulhamento das zonas mais críticas. Desta forma, ao optar-se por reduzir a quantidade de viaturas que efetuem patrulhamento em detrimento de unidades a cavalo, os custos seriam reduzidos.

Importa referir que este tipo de ações já são realizadas em Portugal, embora com pouca expressão. Uma das entidades que o executa é a Guarda Nacional Republicana (GNR), desenvolvendo através do patrulhamento a cavalo ações de sensibilização junto da população e vigilância do terreno para rápida deteção de focos de incêndio nas áreas de maior risco (Casaca, 2018). Outro exemplo foi a parceria desenvolvida entre a Câmara Municipal e o Centro Hípico de Valongo, cujo objetivo passa por vigiar as serras do concelho, fazendo uso do equídeo, a fim de detetarem eventuais focos de incêndio e preservar o património florestal (Silva, 2018).

A situação atual do efetivo do Exército Português e das Forças Armadas, mais concretamente da falta de Praças, é uma realidade que se tem vindo gradualmente a intensificar. Esta conjuntura atingiu efetivamente números preocupantes, tendo saído dos três ramos das Forças Armadas, só no primeiro trimestre do presente ano de 2022, 514 efetivos (Claudino, 2022). Isto leva à premência de se adotarem medidas como, por exemplo, a criação do quadro especial de praças recentemente proposto. Nesta ordem de ideias, e de acordo com Pombeiro (2006), apostar novamente na formação e certificação na área dos cavalos, nomeadamente desbastadores de cavalos, tratadores e ferradores, poderia ser vantajoso para o Exército. Do ponto de vista da organização teria um efetivo reforçado ao nível das Praças, e da ótica destes militares, ao ingressarem no Exército em cursos deste tipo, teriam mais vantagens e oportunidades no mercado de trabalho depois de cumpridos os anos de contrato. Este é na verdade, segundo o REM (2015), um dos objetivos que se pretende atingir com a EM, referindo que se pretende atrair jovens para o ingresso nas forças armadas através, por exemplo, da formação e certificação nas especialidades da área da EM.

Tal como referimos anteriormente, a função representativa é uma das componentes da EM. Nesta incluem-se as participações de militares em competições civis e militares, as atividades de apoio à sociedade civil e as apresentações equestres, ou seja, todas as ações que concorrem e contribuem para a divulgar a boa imagem do Exército. Tratando mais em detalhe as atividades de apoio à sociedade, um dos grandes contributos que o Exército deu, dá, e poderá dar mais ainda, prende-se com a equitação para fins terapêuticos, através de parcerias e protocolos com instituições de ação social (Seromenho & Caixinha, 2003). Conforme explicam estes autores, a equitação terapêutica é uma técnica que promove experiências através do contacto com o cavalo, através da definição de objetivos específicos baseados nas necessidades educacionais, psicológicas e cognitivas que cada indivíduo apresenta. Paralelamente a isto, a utilização de técnicas enquadradas por uma equipa multidisciplinar, onde trabalham em conjunto monitores de equitação, educadores, psicólogos e terapeutas, tornam esta atividade fundamental para o desenvolvimento neuromotor, psicológico e cognitivo de crianças, jovens e adultos com deficiência.

Seromenho e Caixinha (2003) mencionam um protocolo que foi assinado entre a EA e a Associação para a Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas de Mafra (APERCIM). No âmbito deste protocolo cabia ao Exército disponibilizar os espaços e os meios, nomeadamente o picadeiro, o cavalo e os monitores de equitação, para a intervenção com as crianças e jovens por parte dos terapeutas e psicólogos da associação. Foi, ainda, desenvolvido o projeto “Equitação Terapêutica: um Processo de (Re) Habilitação” que teve como objetivo desenvolver uma nova abordagem na intervenção e reabilitação de crianças e jovens com deficiência e/ou em risco de desenvolvimento, do concelho de Mafra. Para além destes foram ainda realizadas na EA ações de formação em equitação terapêutica, organizadas pela APERCIM e ministradas por uma equipa de formadores da Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral. Estas formações resultaram num maior entendimento sobre a reeducação e terapia através do cavalo, proporcionando informações e práticas que permitem aos intervenientes no projeto uma maior eficácia.

Em suma, o estabelecimento de parcerias e protocolos entre o Exército e outras entidades, como Câmaras Municipais ou Associações, é uma boa oportunidade. Isto porque é divulgada e promovida a imagem do Exército e, a par disso, serve a sociedade civil e os que mais necessitam, neste caso pessoas portadoras de deficiência.

De acordo com Laureano (2011), um equídeo para poder ser transportado, para participar em competições e poder pertencer a uma determinada raça tem que ser submetido

ao processo de identificação de equinos. Têm responsabilidade neste processo a Fundação Alter Real e as associações de criadores responsáveis pela gestão da respetiva raça, sendo que a Fundação Alter Real, enquanto responsável pela manutenção do registo nacional de equinos, tem que dispor dos registos de todos os cavalos nascidos em Portugal. Só depois do equídeo estar registado na Fundação é que pode ser reconhecido pela associação de criadores responsável pela gestão da raça como sendo pertencente.

A Fundação Alter Real, aquando da transição da monarquia para a república, passou a designar-se Coudelaria Militar de Alter do Chão, uma vez que estava integrada no antigo Ministério da Guerra (Costa, 2012). Verificou-se nesta altura um maior aproveitamento das condições existentes, tanto em Mafra como em Alter do Chão. É nesta ordem de ideias que resulta outro potencial fator para o Exército. Adotando um modelo semelhante ao Exército Irlandês, anteriormente exposto, seria favorável para todas as entidades envolvidas. Para a fundação, uma vez que iria ver a sua representatividade aumentar exponencialmente e para o Exército que, desta forma, iria renovar o seu efetivo cavalariço e ter equídeos com mais e melhores capacidades. A economia e prestígio nacional também beneficiariam já que a raça nacional, puro-sangue lusitano, poderia alcançar outros patamares, tanto de resultados desportivos como de volume de vendas. Recordemo-nos que, tal como escreveu Silva (2021), Portugal conquistou o 16º lugar na modalidade de *dressage* nos JO de Tóquio em 2021 com um cavalo lusitano. Este resultado foi um dos melhores resultados de sempre de Portugal nesta modalidade, tendo sido também uma vitória para a raça Lusitana que, após esta conquista e em linha do que já vinha a acontecer, passou a ser muito requisitado no estrangeiro. Pode passar despercebido para muitos, mas o cavalo lusitano é o animal português com maior expressão internacional e tem representado, cada vez mais, uma parte significativa das exportações Portuguesas. Outro dado interessante é o facto do valor destes animais poder variar entre milhares de euros até vários milhões por cavalos de competição (Silva, 2021).

Remetendo para a questão económico-financeira, estabelecer uma sinergia de forças entre as várias entidades responsáveis pela criação de cavalos é uma potencialidade que pode ser aproveitada pelo Exército e pela economia portuguesa. É necessário reforçar o investimento na qualidade destes cavalos, a par do aumento da quantidade de produção dos mesmos, por forma a corresponder à grande procura por parte de outros países. No caso particular do Exército, nomeadamente da coudelaria militar de Mafra, reúne características singulares e fundamentais para a criação de cavalos, não só pela dimensão e quantidade de

prados, como também pelo clima da região que permite um tipo de vegetação verde durante largos meses (Costa, 2012).

## CAPÍTULO 2 – MODELOS ECONÓMICOS

### 2.1. O Conceito de *Value for Money*

A avaliação do *Value for Money* (VfM) de um projeto ou atividade envolve a análise de cada um dos elementos que a constitui, nomeadamente: economia, eficiência e eficácia. O objetivo passa por obter o equilíbrio destes três fatores, ou seja, gastar menos, gastar bem e gastar com sabedoria (Poças, 2014; e Volden, 2019). Quando o resultado da avaliação for alto conclui-se que existe equilíbrio entre os três elementos, que a produtividade é alta, que os custos são razoavelmente baixos e que os objetivos foram alcançados. Por outro lado, se o resultado da avaliação for baixo, conclui-se que não existe um equilíbrio entre os três elementos, que a produtividade é baixa, que os custos têm alguma expressividade e que os objetivos definidos não foram alcançados.

De acordo com Meričková, B. et al., (2020), por existir uma variedade de definições, é difícil fixar concretamente o conceito de VfM. Contudo, segundo os mesmos, trata-se de um método que determina o maior impacto do dinheiro utilizado, sendo útil para determinar se uma organização pública ou privada está a ter o máximo rendimento dos recursos que utiliza. Segundo Drummond et al., (2005) as várias definições deste conceito por norma têm em comum alguns fatores, como o objetivo de minimizar custos, obter resultados, distribuir de forma equitativa os recursos ou resultados, entre outros. Assim, podemos entender o VfM como sendo o “*assegurar da melhor combinação de qualidade e eficácia para o menor dispêndio durante o período de utilização dos bens ou serviços adquiridos*” (Booth, 2015, p. 4). Glendinning (1988) equipara o conceito de VfM à vida quotidiana de um indivíduo, referindo que se trata de não pagar mais por um bem e/ou serviço do que a sua qualidade ou disponibilidade efetivamente justifica. Na relação do setor público com o setor privado, através das denominadas parcerias público-privadas, a avaliação deste conceito tem sido cada vez mais utilizada, já que fornece uma avaliação do custo-benefício dos projetos em causa (Hu & Han, 2018). Porém, quer seja num projeto de uma empresa pública, privada ou público-privada, deve ter-se sempre como objetivo atingir um bom VfM, ou seja, garantir

que se está a fazer a melhor utilização dos recursos. Volden (2019) defende que a análise do custo-benefício (ACB) trata-se de uma ferramenta muito útil para determinar a relação entre os recursos investidos e os resultados alcançados com o emprego desses recursos, além do facto de se constituir um tipo de análise muito abrangente e que tenta ao máximo monetizar as variáveis envolvidas no projeto. Podemos assim verificar que a realização deste tipo de análises configura-se num método adequado para a avaliação do VfM de um projeto. A sua avaliação pode ser feita em dois momentos: antes ou depois da implementação do projeto. No caso de essa avaliação ser realizada antes, através da análise dos potenciais custos e benefícios, é possível avaliar se o projeto deve ou não avançar. No caso de a avaliação ocorrer num momento posterior à execução do projeto, serve para avaliar se este está a ter ou se teve a melhor relação custo-benefício possível. Caso isto aconteça, diz-se que foi atingido um bom VfM.

## **2.2. O Value for Money e a Avaliação Económica**

Todos os projetos, quer sejam eles de natureza pública ou privada, carecem de um estudo prévio à sua execução. Apesar das várias diferenças que possam existir no conceito de investimento de uma entidade pública e de uma empresa privada, nomeadamente o fim a que se destina o projeto e a fonte de financiamento, a realização de um estudo e análise detalhado deve ser sempre realizado independentemente se for um projeto público, privado ou público-privado. À realização deste estudo é dado o nome de avaliação económica que, tal como o próprio nome indica, serve para avaliar o projeto a vários níveis, tais como a sua viabilidade, sustentabilidade, equidade, entre outros, numa tentativa de otimizar ao máximo os recursos investidos (Adler & Posner, 2006). Ainda de acordo com estes autores, e associando com o conceito abordado no capítulo anterior, a avaliação económica possui uma forte conexão com o conceito de VfM, uma vez que se reveste de grande importância para os projetos de cariz social, nos quais, não havendo um retorno financeiro esperado, se pretende atingir a eficiência máxima dos recursos utilizados.

Deste modo, o conceito de avaliação económica consiste num “conjunto de métodos para identificar, medir, avaliar e comparar sistematicamente o custo e as consequências de cursos alternativos de ação.” (Drummond et al., 2015). King (2017) destaca que um dos pontos fortes desta avaliação é a capacidade de aplicar a análise do cenário através da

avaliação do valor líquido de um projeto sob diferentes conjuntos de suposições ou circunstâncias. Isto permitirá uma maior transparência e pensamento robusto sobre a relação entre o custo e o benefício. Contudo, para além de vantagens, a avaliação económica também apresenta algumas desvantagens. Esta tende, por norma, a favorecer aspetos relativos à eficiência da produção em detrimento de outras dimensões que hoje em dia são de grande relevância, designadamente as questões ambientais. Além disso, este tipo de análises dificulta a contabilização de aspetos contextuais que podem influenciar o valor obtido e que dariam ainda mais valor ao resultado da avaliação (Peterson & Skolits, 2020).

### **2.2.1. Métodos de Avaliação Económica: Análise Custo-Benefício**

No que à realização de uma avaliação económica diz respeito, são vários os métodos que podem ser utilizados, porém Peterson e Skolits (2020) identificam os três métodos mais comuns: análise do custo-eficácia, análise do custo-utilidade e ACB. O primeiro tipo de análise, custo-eficácia, é usado para estimar a proporção de moeda gasta para se obter uma unidade produzida (*output*), sendo o seu resultado expresso em unidades produzidas e não em valor monetário (Levin & McEwan, 2001). O segundo tipo de análise, custo-utilidade, é semelhante ao cálculo do custo-eficácia, contudo o seu resultado é expresso em anos de vida do produto. Quanto à ACB, que consideramos ser o tipo de análise mais relevante tendo em conta o estudo de caso da presente dissertação de mestrado, trata-se de uma análise que permite estimar o valor de um projeto onde são controlados e somados todos os resultados previstos, a fim de se obter uma proporção do retorno financeiro obtido para cada unidade monetária investida (Cordes, 2017). Wildavsky (1966) estabelece uma relação muito interessante entre o setor público e o setor privado, defendendo que “*o propósito da análise custo-benefício é garantir uma alocação eficiente dos recursos produzidos pelo sistema governamental na sua interação com a economia privada.*” (Wildavsky, 1966, p. 293). Este autor afirma ainda que o objetivo da ACB consiste em maximizar o valor atual de todos os benefícios menos o total dos custos, sendo que desejavelmente todos os benefícios e todos os custos devem ser avaliados por forma a tornar esta análise o mais credível e realista possível, correspondendo os benefícios e os custos de um projeto aos ganhos e perdas, respetivamente (Wildavsky, 1966). Mishan (1994) defende que a ACB permite estudar a viabilidade de projetos e avaliar os impactos da aplicação desse projeto a partir da

comparação dos custos e dos benefícios. Todos os impactos, quer sejam eles de ordem financeira, económica, social, ou outros, devem ser avaliados. Para Milost (2013) com a inclusão de fatores não apenas financeiros, permite que este tipo de análise tenha a capacidade de explicar melhor a sua pertinência e utilidade através de uma forma que não está apenas evidenciada na demonstração de resultados. Estes podem, contudo, ser difíceis de medir e podem não refletir o real valor monetário do benefício que geram. Segundo Megre (2013) uma ACB tem como objetivo avaliar a relação entre os custos e os benefícios gerados por um projeto. Um exemplo concreto da importância e utilidade deste tipo de análises é a Noruega que, desde 2005, tornou obrigatória a realização de uma ACB nos grandes projetos de investimento público (Volden, 2019).

De todos os métodos de avaliação económica referidos anteriormente, Julnes (2012) considera a ACB o melhor tipo de análise quando se trata de avaliar o uso de recursos, já que tem a capacidade de avaliar custos e benefícios em unidades mensuráveis, culminando numa avaliação final mais robusta. Contudo, tal como os outros métodos de avaliação económica, a ACB apresenta também limitações. Uma das limitações reside no facto desta avaliação minimizar o bem-estar das gerações futuras, dado que hoje em dia existe uma crescente preocupação com a sustentabilidade dos projetos, levando a que os efeitos ambientais acabem por ser muitas vezes subestimados ou ignorados (Browne & Ryan, 2011). Para além disso, esta análise pressupõe e valoriza muito os resultados alcançados, fazendo com que o programa e os planos, que por vezes têm maior valor que os resultados, não sejam valorizados devidamente (Julnes, 2012). Relacionado com esta questão está a omissão de dados, isto é, segundo Mouter (2017) os resultados são fáceis de manipular consoante o que se pretende dizer ou relatar, acabando por ser ignorados ou distorcidos alguns custos ou benefícios. Uma forma eficaz de fazer face a esta limitação e que o autor sugere é a realização desta análise por parte de uma entidade externa e independente, realizando-a com uma visão imparcial e real. King (2017) apresenta o cenário de um café social no qual alguns dos benefícios do café tais como os impactos no bem-estar do cliente, a coesão da comunidade e a redução do estigma associado ao vício são difíceis de mensurar em termos monetários. Por isso, ao serem excluídos qualquer um destes ou outros benefícios produzidos pelo café culminará numa avaliação condicionada e não realista. Em suma, podemos assim concluir que o valor resultante de um investimento pode ser monetário e/ou não monetário, assim como a ACB é mais pertinente e adequada quando a eficiência económica é um critério relevante e de interesse. Contudo, e conforme constata Zwart Van Rijkom et al., (2000), os

gestores que têm a função de tomar a decisão de aprovar ou não um projeto, evitam, por vezes, decidir tendo apenas por base a análise da relação do custo-benefício, apesar de muitos gestores reconhecerem a importância desta análise e que a mesma deve ter um peso significativo no momento da tomada de decisão. Apesar disso, tem-se verificado nos últimos anos uma tendência crescente da utilização da ACB para calcular o valor líquido das políticas públicas, contribuindo para essa análise tanto os recursos (custos) que foram utilizados como as consequências (benefícios) positivas e negativas da sua utilização King (2017).

### **2.2.2. Análise Custo-Benefício: da Teoria para a Prática**

Transpondo a ACB da teoria para a prática, são vários os passos a seguir. Primeiramente começa-se por identificar e atribuir um valor monetário a todos os impactos do projeto (financeiros, económicos, sociais, ambientais, etc.), sejam de carácter tangível ou intangível. Desta forma determinar-se-á os custos e benefícios associados. De seguida agrupam-se os resultados, que dará o valor líquido, e faz-se a análise do mesmo, nomeadamente se o projeto é pertinente e se deve ou não ser executado (Mishan, 1994).

Da execução de um projeto espera-se um fluxo financeiro, surgindo aqui o conceito de *cash-flow*. Um *cash-flow* é a diferença entre o somatório dos benefícios e o somatório dos custos do projeto, ou seja, é a diferença entre as entradas e as saídas de caixa (Marques, 2014), sendo com base nestes que é assegurada a racionalidade económica do modelo de ACB. Segundo o Jornal Oficial da União Europeia (Jornal Oficial da União Europeia [JOUE], 2015), a ACB de um projeto deve incluir determinados elementos, através dos quais se pretende obter uma avaliação final precisa e completa. O seguinte Quadro n.º 1 resume estes elementos.

#### **Quadro n.º 1 – Elementos da Análise Custo-Benefício**

<b>Elementos</b>	<b>Finalidade</b>
Apresentação do contexto	Definição do contexto social, económico, político e institucional. Deve incluir aspetos relevantes para o projeto, o nível de infraestruturas existentes e a perceção e expectativas da população em relação ao projeto.
Definição dos objetivos	Devem ser definidos objetivos claros para o projeto, por forma a verificar se com o investimento se pretende colmatar uma necessidade existente. Os objetivos devem ser quantificados através de indicadores e devem avaliar a contribuição do projeto.
Identificação do projeto	Identifica claramente o projeto, assim como quem irá beneficiar com este, quem está responsável pela sua aplicação e as respetivas dependências.
Resultados dos estudos de viabilidade	Sempre que possível devem ser realizados estudos de viabilidade para que seja possível analisar aspetos como a tecnologia disponível, as necessidades de pessoal, as questões ambientais, a eficiência dos recursos, entre outros.
Análise financeira	Deve ser avaliada a rentabilidade financeira, a contribuição máxima dos fundos e a viabilidade financeira do projeto
Análise económica	Reflete o custo de oportunidade social dos bens e serviços. Deve ter como ponto de partida os <i>cash-flows</i> da análise financeira. Deve ser usado um indicador de desempenho económico, como por exemplo o rácio dos custos-benefícios.
Avaliação dos riscos	Pretende-se prevenir e mitigar os riscos, contribuindo assim para formar uma base sólida do projeto. Deve ser elaborada uma matriz de risco e definidas as respetivas medidas de prevenção e mitigação dos mesmos.

**Fonte: Adaptado do JOUE (2015)**

Tal como já foi abordado de forma sucinta anteriormente, King (2017) aplicou o exemplo de uma ACB a um café social. Por ser um exemplo que se compara ao estudo de

caso desta dissertação de mestrado e às suas especificidades, nomeadamente pelo tipo de finalidade e pela valorização do contexto, consideramos pertinente a sua compreensão. Assim, King (2017) apresenta o cenário de uma empresa social, um café, que foi criado por uma organização fictícia que tem por missão reabilitar as pessoas do vício em álcool e drogas. Este café foi criado por se entender que contribuía para a recuperação dos jovens dependentes, através do desenvolvimento das suas competências e experiência profissional, permitindo assim melhorar as perspetivas de emprego futuras e de bem-estar. Por outro lado, tal como qualquer empresa, este café antevê a obtenção de algum lucro que, por sua vez, a *Recovery House*, organização de reabilitação e responsável pelo café, pretende reinvestir para melhorar os seus serviços e infraestruturas. Além disso pretende-se ainda que este café possibilite a criação de ligações com a comunidade local, desde clientes, funcionários, famílias e público em geral. Existem, contudo, alguns riscos associados, nomeadamente no eventual desconforto por parte destes funcionários ao serem vistos pelos clientes do café e por se tratar de pessoas que por vezes são emocionalmente instáveis, que pode resultar num incidente violento no café e que terá um impacto negativo na perceção pública da organização.

Tal como vimos anteriormente, a ACB valoriza todos os custos e benefícios na mesma unidade, regra geral monetária. Assim, na realização desta análise sobre café social, não são apenas incorporados os custos e benefícios financeiros da empresa mas também o valor monetário dos resultados alcançados, como por exemplo a importância do café para a formação de emprego, para o bem-estar e moral dos indivíduos em reabilitação, o contributo do café para a diminuição do vício em álcool e drogas, entre outros. Assim como já referimos várias vezes, alguns destes fatores podem ser difíceis de avaliar em unidades monetárias, contudo devem ser estimados e incluídos nessa avaliação (Levin & McEwan, 2001). Depois de apurados todos os custos e benefícios estão reunidos os elementos necessários para o cálculo do resultado final, o qual pode ser obtido através de três formas: cálculo do valor líquido (benefícios menos os custos), cálculo do custo-benefício (benefícios divididos pelos custos) e cálculo do retorno sobre o investimento (valor líquido dividido pelos custos).

## **PARTE II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E TRABALHO DE CAMPO**

### **CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS**

Neste capítulo será apresentada toda a estrutura metodológica da investigação, nomeadamente os métodos, procedimentos metodológicos e técnicas utilizadas. É essencial detalhar de que forma se pretendem atingir os objetivos propostos na investigação, objetivos esses que se tentam alcançar através do emprego de uma estratégia e procedimentos metodológicos específicos (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

#### **3.1. Abordagem**

De acordo com Lyons e Doueck (2010), uma das mais importantes decisões a tomar por parte do investigador na realização de uma dissertação assenta na escolha da metodologia. Assim, a presente dissertação de mestrado segue uma metodologia qualitativa que, conforme defende Vilelas (2009), tem como objetivo alcançar um maior entendimento do objeto de estudo pelo tipo de análise e abordagem. Esta metodologia caracteriza-se por abordar e estudar as componentes nos seus ambientes naturais, permitindo ao investigador compreender ou interpretar os fenómenos ocorridos e que significados estes possuem (Given, 2008). Aquando do seu emprego, as metodologias qualitativas têm como principal finalidade perceber de que forma as pessoas interpretam as suas experiências e qual o significado que lhes atribuem, cativando os indivíduos a partilhar as suas histórias (Merriam & Tisdell, 2015; Creswell, 2007). Para além disto, o tipo de metodologia qualitativa apresenta várias vantagens, tais como, ser indicada para estudar contextos onde se tem curiosidade pessoal (que é o caso desta dissertação), interpretar os pontos de vista dos participantes e possibilitar a descoberta de outras questões importantes aparentemente dissimuladas, como é o caso dos equídeos no Exército em que vulgarmente se tem apenas em consideração os custos associados. (Tracy, 2019).

Os objetivos de investigação permitem evidenciar o sentido e a orientação de uma investigação, sendo comum a definição de um OG. A partir da definição deste objetivo são formulados outros mais específicos (Saunders et al., 2009). Assim, neste sentido, o OG da presente dissertação assenta em “Investigar e analisar a viabilidade económica da utilização

do equídeo no Exército Português”, objetivo este que se constitui como fio condutor de todo o trabalho e que se prevê atingir com a resposta à QI. Yin (2014) sugere que a definição de uma QI deve conter determinadas premissas interrogativas, nomeadamente “Como” e “Porquê”. Assim, definimos a seguinte: “Como pode a utilização do equídeo no Exército Português tornar-se economicamente viável?”.

Por conseguinte, foram definidos vários OE, essenciais para dar resposta ao OG, que correspondem, por sua vez, às Questões Derivadas (QD). Estes objetivos e questões encontram-se expostos no seguinte Quadro n.º 2.

**Quadro n.º 2 – Relação entre o Objetivo Geral e a Questão de Investigação com os Respetivos Objetivos Específicos e as Questões Derivadas**

<b>Objetivo Geral</b>	<b>Questão de Investigação</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Questões Derivadas</b>
Investigar e analisar a viabilidade económica da utilização de equídeos no Exército Português	Como pode a utilização do equídeo no Exército português tornar-se economicamente viável?	OE1 – Averiguar qual a importância do equídeo no Exército Português;	QD1 – Qual a importância do equídeo para o cumprimento da missão do Exército Português?
		OE2 – Analisar o atual quadro de despesas e receitas relativas aos equídeos no Exército Português;	QD2 – Quais as receitas e despesas que o Exército Português tem relacionado com os equídeos?
		OE3 – Investigar de que forma pode o Exército Português gerar mais receitas com a atividade equestre.	QD3 – De que forma pode a atividade equestre no Exército Português gerar mais receita?

**Fonte: Elaboração Própria**

Em suma, é essencial “*identificar primeiro um problema de pesquisa*” (Merriam & Tisdell, 2015, p.76), problema este que vai ser analisado através de um método e técnicas específicas, neste caso, apresentadas no próximo subcapítulo.

### **3.2. Método**

Sempre que é empregue uma metodologia de investigação qualitativa, geralmente, o estudo de caso é um dos métodos mais utilizados e associados às estratégias de investigação qualitativa (Merriam & Tisdell, 2015). Yin (2014) defende que “*o exame da evidência de diferentes perspetivas aumentará a possibilidade de um estudo de caso vir a ser exemplar*” (Yin, 2014, p. 298). Assim, optámos por enquadrar este estudo como sendo baseado numa investigação qualitativa e orientado segundo o método estudo de caso múltiplo.

O desenho de um único estudo de caso é vulnerável já que o investigador “*coloca todos os seus ovos numa só cesta*” (Yin, 2014, p. 116), havendo por isso substanciais benefícios em se realizarem dois ou mais estudos de caso (Yin, 2014). Neste sentido, quando uma investigação inclui mais do que um estudo de caso, diz-se que estamos perante um estudo de caso múltiplo (Baxter & Jack, 2008). Neste contexto, e ainda de acordo com estes autores, o investigador estuda múltiplos casos para compreender as diferenças e similaridades entre eles. Para além disso, este tipo de estudo permite ainda uma exploração mais ampla das questões de investigação e da evolução teórica (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Desta forma, o presente estudo, pela sua natureza múltipla, foi realizado em duas Unidades militares do Exército Português, designadamente na AM e no CM. A escolha destas Unidades teve por base dois motivos principais: primeiro, estas duas Unidades, a par da EA, são as que possuem mais equídeos, o que eleva, desde logo, a pertinência da análise em comparação, por exemplo, com outra Unidade com um efetivo cavalariço menor; segundo, foram escolhidas Unidades com missões distintas, ou seja, a AM por formar futuros oficiais do quadro permanente e o CM por ser um EME.

### **3.3. Fontes de recolha de dados**

Em virtude de ter sido empregue o método de estudo de caso múltiplo, este tipo de estudo pode ser fortalecido pela investigação através de diferentes fontes de recolha de dados, tais como entrevistas, documentação organizacional e observações diretas (Mills et al., 2010). Yin (2018) acrescenta que são seis os tipos de fontes de recolha de dados que o

investigador pode utilizar, nomeadamente: entrevistas, documentos, observação direta, arquivos, observação participante e artefactos físicos.

No contexto do nosso estudo foi realizada uma triangulação dos dados de duas ou mais fontes. As pesquisas, para se constituírem robustas, incluem de forma frequente algum tipo de triangulação, que é usada para verificar os dados e auxiliar a compreensão dos mesmos (Lyons & Doueck, 2010). A recolha de dados, nesta investigação, teve por base fontes primárias e fontes secundárias. Nas fontes primárias enquadram-se as entrevistas semiestruturadas, uma vez que estas contêm informação original, ou seja, informação que não sofreu nenhuma interpretação ou sumarização de outrem (Blaxter, Hughes, & Tight, 2006). Quanto às fontes secundárias, que segundo Mills et al., (2010) constituem interpretações ou avaliações das fontes primárias, incluem-se a observação direta e a documentação oficial fornecida pela estrutura interna do Exército Português, nomeadamente os mapas financeiros da AM, do CM e da DA. Para além disso foram também obtidos dados através de *e-books*, *journals*, dissertações de mestrado e artigos científicos provenientes de três bases de dados: *Google Scholar*, EBSCO e B-On.

Para a redação da parte escrita do trabalho foi utilizado o *Microsoft Office Word®*. Por sua vez, foram tidas em conta as Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação da AM e as normas da *American Psychological Association*.

### **3.3.1. Entrevistas**

Quando numa investigação é utilizada uma metodologia qualitativa, os dados recolhidos baseiam-se essencialmente em entrevistas (Drisko & Maschi, 2016). Estas constituem-se uma importante técnica de recolha de dados, já que contribuem com informações e elementos de informação vitais para a investigação (Coutinho 2013; Quivy & Campenhoudt, 2013). Acontece, por vezes, que a informação que advém das entrevistas torna-se repetitiva, isto é, que a execução de uma nova entrevista não só não acrescenta mais informação à já obtida, como também os itens de informação recolhidos vão ser repetidos aos que haviam sido recolhidos com as entrevistas realizadas anteriormente. Neste caso diz-se que foi atingida a saturação teórica (O'Reilly & Parker, 2013; Francis et al., 2010). Por outro lado, e ainda segundo estes autores, enquanto esta saturação não for alcançada podemos concluir que o acontecimento em causa não foi explorado na sua totalidade. Apesar

de Guest, Bunce & Johnson (2006) defenderem que a saturação teórica é atingida quando se realizam doze entrevistas, Francis et al., (2010) propõem a realização de dez para se começar a procurar a saturação, seguidas de mais três para comprovar se realmente essa saturação foi atingida. Neste sentido, Marshall et al. (2013) sugerem ainda que num estudo de caso devem ser realizadas entre quinze e vinte entrevistas. Contudo, no decorrer da realização da sexta entrevista, constatámos que já não estavam a ser recolhidos novos itens de informação, mas sim uma repetição de ideias. Desta forma concluímos que a saturação teórica havia sido atingida e que a realização de mais uma entrevista não iria acrescentar informação adicional ao trabalho.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas uma vez que, de acordo com Mills et al., (2010), este tipo de entrevistas dá abertura para que o entrevistado possa focar pontos que considere relevantes para a investigação, assim como permite que se comparem as respostas dos vários entrevistados. Deste modo, foram inicialmente projetadas onze entrevistas, semiestruturadas, a vários Oficiais do CM, da EA, da DA, do Comando da Logística (CmdLog) e a outros já na situação de reserva ou reforma. Para além disso, por forma a adaptar as entrevistas aos tipos de objetivos e ao público-alvo, estas foram divididas em dois tipos: A e B. As entrevistas do tipo A foram dirigidas a Oficiais de Cavalaria, nomeadamente a um ex-representante do Exército em competições internacionais, um ex-comandante do ex-Centro Militar de Educação Física e Desportos, um ex-Oficial de Logística, um ex-2º Comandante da AM, um Comandante da Coudelaria Militar de Mafra (EA) e um Mestre de Equitação (CM). Com estas entrevistas pretendia-se compreender a importância do equídeo na formação dos militares, a sua situação atual no Exército, a problemática do sistema logístico corrente e outras potencialidades que o equídeo no Exército tem e que poderão ser exploradas. As entrevistas do tipo B foram orientadas para os Oficiais de Administração Militar, mais concretamente a um Chefe da Repartição de Planeamento e Controlo Orçamental (CmdLog), quatro Chefes de Subsecções Financeiras (AM, CM, EA e DA), um Chefe da Secção de Planeamento e Informação Orçamental (Direção de Finanças [DFin]) e um Chefe da Secção de Fardamento, Alimentação e Combustíveis (DMT). Com estas entrevistas tinha-se como intenção entender a relação entre as várias entidades intervenientes no sistema logístico-financeiro dos equídeos, que melhorias podem ocorrer no sistema, qual a dimensão dos recursos atribuídos à equitação, dificuldades sentidas e as especificidades da contratação pública associada a esta área.

Em virtude de termos constatado, através de conversas informais com potenciais entrevistados, que estes não tinham um conhecimento alargado sobre o tema, por não termos recebido nenhuma resposta por parte de alguns entrevistados e ainda por não ter sido autorizada a concessão de entrevistas por parte de determinados comandantes, pela sensibilidade do tema desta dissertação, das onze entrevistas projetadas foram apenas realizadas oito.

Nas investigações de natureza qualitativa um método de amostragem muito popular é a “*Snowball sampling*”, em português amostragem bola de neve. Neste tipo de método os investigadores começam por estabelecer um pequeno número de contactos iniciais com quem é especialista na área. Para além destes especialistas serem também eles convidados a participar e a contribuir com o seu conhecimento para a investigação, são também convidados a recomendar outros contactos que se enquadrem nos critérios de pesquisa e que potencialmente estejam dispostos a contribuir para a investigação. Por sua vez, estes participantes na pesquisa recomendam outros contactos com potencial de serem também abordados, repetindo-se este processo até os nomes recomendados já terem sido entrevistados ou quando o ponto de saturação teórica é atingido (Parker, Scott & Geddes, 2019). Para além deste método foi ainda utilizado o método de amostragem intencional. Este método caracteriza-se por ser o investigador o responsável pela escolha propositada de alguns elementos participantes, de acordo com determinados critérios (Lauretto, Nakano, Pereira & Stern, 2012).

As entrevistas foram realizadas entre 19 de abril e 10 de maio de 2022. Das oito entrevistas concretizadas, seis foram realizadas presencialmente e duas por resposta escrita.<sup>2</sup> Relativamente às entrevistas presenciais, ocorreram na AM, no CM, na EA e no CmdLog, tendo durado entre quarenta e noventa minutos. Com os resultados das entrevistas foram elaborados quadros síntese com as informações, pontos e ideias mais importantes de cada um dos entrevistados. Desta forma é possível abranger a quantidade de informação a ser analisada (Guerra, 2006).

### **3.3.2. Observação Direta**

<sup>2</sup> Ver Apêndice A – Informação dos Entrevistados.

Tal como referido anteriormente, a observação direta é um dos métodos de recolha de dados aplicado nos estudos de caso. Este método permite ao investigador observar diretamente a situação que está a ocorrer, assim como interagir diretamente com os participantes e participar nas atividades. Para além disso a observação direta contribui para um desenvolvimento sustentado do estudo de caso (Mills et al., 2010).

As observações diretas foram sendo recolhidas sob a forma de notas de campo ao longo do seu período de desenvolvimento, uma vez que é necessário ter em conta que *“escrever notas de campo é uma tarefa onerosa, mas as notas de campo constituem a base para os dados sobre os quais o estudo se baseia”* (Schensul & LeCompte, 2013, p. 20). As notas de campo foram recolhidas presencialmente nas visitas realizadas às Unidades anteriormente referidas, nomeadamente através dos primeiros contactos estabelecidos com quem viria a ser entrevistado e de conversas informais no momento anterior ou posterior à realização da entrevista. Para além disso foram ainda recolhidas notas de campo através de conversas telefónicas estabelecidas com vários Oficiais por forma a esclarecer eventuais questões e complementar outras ideias referidas.

### **3.3.3. Documentação**

Esta fonte de recolha de dados consiste na recolha de documentos onde se encontram registadas informações pertinentes para a investigação, tais como princípios, objetivos e metas (Sousa & Batista, 2011). Estas fontes documentais podem ser registos oficiais, cartas, documentos governamentais, memorandos, agendas, atas de reuniões, entre outros (Yin, 2018). Uma grande vantagem da documentação enquanto fonte de recolha de dados, em comparação com entrevistas ou observação direta está na estabilidade da informação obtida, podendo mesmo chegar a ser a melhor fonte de recolha de dados (Merriam & Tisdell, 2015).

Em virtude de nesta investigação as Unidades alvo do nosso estudo de caso serem a AM e o CM, e uma vez que a presente dissertação versa sobre a vertente económica do cavalo no Exército, considerámos que faria todo o sentido analisar o volume de receitas e despesas que se obteve com os equídeos nos últimos anos. Assim, abordámos os respetivos chefes das subsecções financeiras para que nos facultassem os mapas financeiros com as receitas e despesas tidas com os equídeos de 2019 a 2021.

No decorrer dos contactos informais que fomos estabelecendo com os responsáveis por esta área, constatámos que ao nível do sistema logístico-financeiro associado aos equídeos havia outras entidades que intervinham no processo, nomeadamente a DA enquanto responsável pela contratação e pelos processos de despesa, do ponto de vista logístico. Desta forma, entendemos que seria igualmente proveitoso para o sucesso da investigação abordar a DA para que nos facultasse os respetivos mapas financeiros de despesa com equídeos.

Das quatro Unidades a que nos dirigimos para a obtenção dos mapas financeiros, conseguimos obter apenas de três – AM, CM e DA. Apesar de terem sido remetidos vários pedidos à EA para que nos providenciassem a informação requerida, mais concretamente ao respetivo Comando, a autorização para o fornecimento desses dados foi sempre recusada. Esta recusa resultou numa grande limitação da nossa abordagem e respetiva análise financeira, uma vez que a EA seria a Unidade mais interessante e pertinente de analisar pelo elevado número de cavalos civis que aloja.

### **3.4. Análise de dados**

Depois de recolhidos os dados é necessário proceder-se à análise dos mesmos. Conforme refere Tracy (2019), a análise de dados começa na organização de informação, sendo essa organização determinante para que se possa efetuar uma triangulação dos dados recolhidos. Nos estudos de caso não existe um método específico para a análise de dados, podendo esta ser efetuada de diversas formas (Merriam & Tisdell, 2015). Assim, dado que nesta dissertação foi realizada uma triangulação dos dados obtidos com as entrevistas, com a observação direta e com os documentos, o método de análise escolhido foi a análise de conteúdo. Inicialmente começou-se por analisar todas as entrevistas realizadas, identificando-se as ideias chave de cada uma e as informações e os pontos comuns obtidos. A partir desta análise foram definidas categorias e subcategorias para que se pudesse facilmente comparar as ideias transmitidas e defendidas pelos entrevistados para cada uma das categorias. Posteriormente procedeu-se ao cruzamento dessa informação com as notas de campo e com a documentação, para que assim se pudesse verificar a triangulação e a corroboração da informação.

### **3.5. Validade e fiabilidade**

Atestar a validade e a fiabilidade das fontes de recolha de dados é essencial dada a complexidade dos estudos de caso (Mills et al., 2010; Yin, 2018). Neste sentido, Bell (2010) refere que a validade indica se um método mede o que deve medir ou se descreve o que deve descrever. Por outro lado, a fiabilidade permite que a reprodução dos mesmos dados e informações em futuras investigações seja possível (Yin, 2018).

A recolha de dados através de entrevistas realizou-se entre o fim do mês de abril e o início do mês de maio, na AM, CM e EA. A investigação iniciou-se com a elaboração da proposta de tema, em janeiro de 2021, e foi concluída com a realização da presente dissertação de mestrado em junho de 2022. Nas seis entrevistas realizadas em modo presencial o suporte utilizado foi a gravação de áudio, devidamente autorizado pelos entrevistados. Depois de consumadas as entrevistas, as respetivas gravações de áudio foram convertidas manualmente em texto escrito e enviadas para cada um dos entrevistados para que estes pudessem validar e confirmar o conteúdo das respostas e se estas refletiam de forma verdadeira o seu significado original.

## CAPÍTULO 4 – RESULTADOS

Concluído o trabalho de campo, serão agora analisados e discutidos os resultados da investigação. Assim, este capítulo está dividido em seis subcapítulos que correspondem a seis categorias (Quadro n.º 3). A definição destas categorias provém das ideias mais importantes e críticas transmitidas por cada um dos entrevistados.

Como identificado no capítulo anterior, os dados recolhidos advêm de três fontes, nomeadamente entrevistas, notas de campo e mapas financeiros das unidades de análise, efetuando-se uma pertinente triangulação dos dados obtidos em cada uma destas fontes. No caso da análise das entrevistas foram elaborados quadros de análise com as sinopses das respostas dadas pelos entrevistados. Segundo Guerra, “*As sinopses são sínteses dos discursos que contêm a mensagem essencial da entrevista e são fiéis, inclusive na linguagem, ao que disseram os entrevistados*” (2006, p. 73). Os vários guiões das entrevistas encontram-se em apêndice, assim como as sinopses das entrevistas realizadas que foram agrupadas de acordo com a temática identificada.

Quadro n.º 3 - Categorias e Subcategorias

Categorias	Subcategorias
Valências do Equídeo	Formação
	Representação
Consequências da Extinção	Diretas
	Indiretas
Referências Externas	Exército Irlandês
	Exército Italiano
Recursos e Necessidades	Ordem Logística
	Ordem Financeira
Sistema Económico	Problemática
	Propostas de Solução
Potencialidades	Análise

Fonte: Elaboração própria

#### 4.1. Valências do Equídeo<sup>3</sup>

O equídeo, à semelhança do que foi constatado na literatura, tem diversas valências. Essas valências foram abordadas pelos entrevistados, tendo estes referido que se dividem em duas subcategorias, mais concretamente a Formação e a Representação. No caso da componente de formação foram essencialmente identificados, através dos entrevistados, dois tipos de benefícios: a Transmissão de Qualidades/Valores, que consiste nos benefícios morais transmitidos pelo cavalo na formação do indivíduo enquanto Ser Humano e militar; e o Comando de Homens que se refere ao treino e simulação da arte de comandar através da utilização do equídeo.

Começando por descortinar a subcategoria formação, percebemos que são inegáveis os benefícios para quem contacta com o cavalo e pratica equitação. A transmissão de determinadas qualidades e valores está mais do que comprovada por estudos realizados por especialistas na área da psicologia. Apesar disso, alguns entrevistados fizeram questão de destacar algumas dessas qualidades, tais como a coragem, o espírito de decisão, reflexos, desembaraço físico, perseverança, rusticidade, responsabilidade, entre outras. Verificámos ainda que a prática de equitação reveste-se de grande importância para o Exército uma vez que é considerada a forma mais eficaz e eficiente de transmitir qualidades/valores e, por sua vez, ser a atividade que mais contribui para o aperfeiçoamento das qualidades necessárias do Oficial das Forças Armadas. Pelo facto de na equitação ser fundamental estar em pleno controlo e em comunicação constante com um animal de grande porte e que tem vontade própria, o contacto com o cavalo valoriza muito o Ser Humano e permite ter determinadas sensações únicas. Para além disso, constatámos ainda que neste desporto o cavaleiro tem que estar permanentemente com os vários sentidos alerta, obrigando-o a que em milésimos de segundo tenha respostas diferentes para situações diferentes. Estes foram alguns dos fatores identificados que tornam o contacto com o cavalo e a equitação tão própria e distinta em comparação com outras atividades ou desportos.

Na subcategoria formação verificámos outro benefício, a par das qualidades e valores transmitidas, que consiste no comando de Homens. Um exemplo muito pertinente e interessante transmitido por um dos entrevistados<sup>4</sup> foi o facto de uma aula de equitação poder

<sup>3</sup> Cfr. Apêndice E – Análise de Conteúdo (Valências do Equídeo).

<sup>4</sup> Cfr. Entrevistado 4.

ser vista como uma prática de comando, ou seja, nesse comando o cavalo desempenha a função de pelotão e o aluno é o comandante desse pelotão. O objetivo passa pelos alunos liderarem e conduzirem o seu pelotão a fazer o que é suposto e da forma pretendida. A arma de Cavalaria tem uma velha máxima, frequentemente referida pelos entrevistados, que aponta o animal como primeira preocupação, o material em segundo lugar e, por último, o Homem. Replicando este ensinamento na vertente operacional, o Oficial ou Sargento que tem estes princípios enraizados, conhece de imediato as prioridades que deve definir em relação ao que o rodeia. Isto é, o militar, enquanto comandante de secção ou pelotão, por exemplo, sabe que em primeiro lugar tem de garantir desde logo a operacionalidade e a manutenção dos carros de combate ou do armamento à sua responsabilidade, como também se os seus subordinados se encontram bem, motivados e prontos a trabalhar. Neste sentido, este exercício promovido pelo contacto com o cavalo é fundamental para o exercício do comando de tropas.

Relativamente à subcategoria representação, a ideia transmitida pelos entrevistados foi unânime. O equídeo é um excelente “meio” de divulgação da imagem do Exército. Dentro da representação, uma das mais eficazes formas de fazer essa divulgação é através das representações da *Reprise* da Escola de Mafra. Esta é um enorme e sensacional “cartão de visita”<sup>5</sup> do Exército. Para além da *Reprise*, a representação é também feita através da participação de militares em competições civis e militares. A título de exemplo, que será abordado em detalhe mais à frente, alguns países da Europa têm militares a representar os respetivos Exércitos em competições internacionais. Outro ponto que será abordado posteriormente e que também foi referido pelos entrevistados prende-se com o retorno. Constituindo-se como o principal retorno a visibilidade e divulgação do Exército, uma consequência positiva dessa representação consiste na atração de jovens a ingressar nas Forças Armadas.<sup>6</sup> Em complemento a isto, foi ainda referido que a realização dos habituais “batismos” a cavalo é igualmente uma boa forma de promover a instituição militar. Estas experiências proporcionadas pelo Exército são singulares e para muitas crianças são o primeiro contacto com o cavalo.

<sup>5</sup> Cfr. Entrevistado 7.

<sup>6</sup> Cfr. Nota de Campo 1.

## 4.2. Consequências da Extinção<sup>7</sup>

Tendo sido uma das motivações desta investigação a ideia de que o Exército deveria extinguir o equídeo, procurámos apurar quais seriam as consequências se essa extinção, defendida por alguns, ocorresse. Assim, com base nas respostas obtidas, classificámos as consequências em dois tipos: Diretas e Indiretas. Dentro das consequências diretas, a mais evidenciada foi o detrimento da formação uma vez que seria a principal prejudicada pela perda dos vários benefícios obtidos com a utilização do cavalo, referidos no subcapítulo anterior. A formação do carácter dos militares dos futuros quadros seria, por isso, prejudicada, assim como perder-se-ia a possibilidade de treinar o comando de Homens ainda no momento da formação militar. Para além disto, a componente da representação pública e divulgação do Exército deixaria de existir. Foi ainda destacada a importância da doutrina. A equitação militar, pela sua história e passado glorioso, foi transmitindo de geração em geração todo o conhecimento e saber, comumente denominado de doutrina. Caso o equídeo fosse extinto no Exército, essa doutrina, que gradualmente se tem vindo a perder, extinguir-se-ia por completo. E, uma vez perdida, jamais se conseguirá recuperá-la.<sup>8</sup>

Relativamente às consequências indiretas, as respostas dos entrevistados não são tão unânimes uma vez que este tipo de consequências é mais difícil de antever. Ainda assim, uma consequência apontada seria a perda de património cultural e de todas as tradições e séculos de História. Atualmente, não se resumindo a utilização do cavalo ao emprego operacional, a permanência deste no Exército acaba por ser questionável.<sup>9</sup> Apesar disso, e de todos os custos associados, verificámos que os entrevistados entendem que o equídeo deve continuar a existir no Exército.

De forma geral, e em suma, constatámos que se o Exército extinguisse o equídeo das suas fileiras, seria uma perda significativa dados os benefícios e mais valias que este representa e acrescenta à instituição militar. Para além disso, o Exército é detentor de um vasto e valioso património cultural com centenas de anos de história, pelo que a extinção do equídeo resultaria numa perda substancial desse património. Contudo, deverá ser tomada a decisão por parte do Exército, se pretende ou não continuar a ter cavalos,<sup>10</sup> sendo que essa

<sup>7</sup> Cfr. Apêndice F – Análise de Conteúdo (Consequências da Extinção).

<sup>8</sup> Cfr. Entrevistado 2.

<sup>9</sup> Cfr. Entrevistado 7.

<sup>10</sup> Cfr. Entrevistado 6.

decisão tem de ser devidamente ponderada já que acabar com os cavalos será fácil, difícil será voltar.<sup>11</sup>

#### 4.3. Referências Externas<sup>12</sup>

Não é apenas o Exército Português que tem e faz uso do equídeo. Em consonância com o que foi verificado na literatura, vários Exércitos de outros países também possuem este animal nas fileiras, aproveitando-o e potenciando-o nestes casos, de um modo distinto ao nosso Exército. Desta forma, procurámos saber se em Portugal poderia ser implementado um modelo semelhante e que morfologia teria este modelo. Realizadas as entrevistas, verificámos a existência de três Exércitos que se evidenciam – Irlandês, Italiano e Francês. Uma vez que o Exército Francês apenas foi referido por um entrevistado, decidimos incluir essa referência dentro do Exército Italiano, constituindo assim duas subcategorias dentro da categoria Referências Externas, que são: Exército Irlandês e Exército Italiano. Um ponto comum a estes dois Exércitos é o facto de o desporto equestre ser utilizado como meio de promoção da instituição militar, para além de alocarem um grande volume de recursos para esta atividade.

Começando por abordar o modelo do Exército Irlandês, que consiste essencialmente em criar, potenciar e exportar cavalos de raça Irlandesa em grande escala, poderia ser implementado um modelo semelhante em Portugal, mas aplicado ao cavalo lusitano. O simples facto de o Exército apresentar um cavalo de determinada raça ou de determinado criador, potencia desde logo essa raça ou coudelaria. Neste sentido, e sendo a raça lusitana um produto nacional, o Exército poderia estabelecer e fomentar a assinatura de mais protocolos e parcerias com coudelarias civis por forma a potenciar os cavalos desses criadores, aumentando o volume de vendas tanto para Portugal como para o estrangeiro. Para além disso, este tipo de protocolos seria proveitoso para o nosso Exército visto que ficaria com esses cavalos à disposição.

No que diz respeito ao modelo do Exército Italiano, que se foca essencialmente na vertente representativa, recrutando inclusivamente os cavaleiros civis mais consagrados para representar o Exército, as opiniões dos entrevistados divergem. Verificámos que, por um

<sup>11</sup> Cfr. Entrevistado 5.

<sup>12</sup> Cfr. Apêndice G – Análise de Conteúdo (Referências Externas).

lado, entende-se que é mais sustentável orientar-se a equitação para a vertente de formação do que uma participação desportiva semelhante ao modelo Italiano. Por outro lado, este Exército, à semelhança do Exército Francês, tem militares que se dedicam apenas à prática de equitação durante grande parte da carreira, contrariamente ao que acontece em Portugal. Segundo os entrevistados, neste âmbito da carreira seria importante adotarmos um modelo semelhante. Quanto ao âmbito da representação, se quisermos adotar um modelo semelhante ao Italiano, é necessário alocar os devidos recursos financeiros e logísticos para se poder competir e representar o Exército de forma mais frequente. Tal como referido anteriormente, isso seria um investimento em que o retorno seria a visibilidade.

#### **4.4. Recursos e Necessidades<sup>13</sup>**

Para a prática de equitação e para se providenciarem as condições necessárias à manutenção dos equídeos, são alocados vários recursos. Contudo, não é feita a melhor gestão destes recursos a vários níveis, pelo que foi importante averiguar esta questão. Para isso, e tendo em conta as ideias transmitidas pelos entrevistados, as necessidades sentidas são de dois tipos: Logísticas e Financeiras. Começando por expor as necessidades logísticas identificadas, o transporte de equídeos foi a que mais vezes foi identificada, considerada por isso a de maiores dimensões. Os recursos atuais disponíveis para fazer face a esta necessidade foram e têm sido insuficientes face às exigências e objetivos que se pretendem alcançar. Tivemos conhecimento que, para todo o efetivo cavalariço do Exército, existe apenas um camião de transporte de cavalos<sup>14</sup>, a par de poucas *roulottes* de dois cavalos disponíveis. Por isso, é urgente a aquisição de mais viaturas para transporte de cavalos, visto que a atual escassez compromete, de certa forma, a concretização dos objetivos definidos para a formação e para a representação pública.

Outra necessidade reside no número de cavalos que o Exército tem disponível. Todos os anos as Unidades responsáveis pela formação dos futuros quadros de Oficiais e Sargentos do Exército recebem vários alunos a quem são ministradas aulas de equitação. Por exemplo, a EA recebe anualmente cerca de 35 instruendos. Para as várias atividades que se desenvolvem dentro da vertente formação, como o volteio, a equitação para iniciantes, a

<sup>13</sup> Cfr. Apêndice H – Análise de Conteúdo (Recursos e Necessidade).

<sup>14</sup> Cfr. Entrevistado 5.

equitação intermédia e a equitação complementar, o número de cavalos não é suficiente.<sup>15</sup> A agravar esta situação está o facto de os cavalos no Exército estarem bastante envelhecidos, o que obriga a uma maior gestão do esforço dos animais. Foram ainda referidas a carência de soldados no Exército para apoiar a equitação e a falta de praticantes que já se começa a verificar.

No que diz respeito às necessidades financeiras, foi também identificado um conjunto diverso. É, por isso, necessário haver um maior controlo do efetivo de cavalos do Exército já que a sua sustentação tem um custo elevado. Para além disso, tem-se verificado que os recursos financeiros atribuídos à equitação são cada vez mais reduzidos face às necessidades. No entendimento dos entrevistados isto ocorre porque surgem cada vez mais comandantes que consideram que a existência do equídeo no Exército não traz qualquer retorno e que é apenas uma mera fonte de despesa, pelos problemas de manutenção e aquisição de material serem cada vez mais difíceis de ultrapassar e por não se incentivar e motivar os mais jovens para dedicarem parte da sua carreira a esta área. Para além disso, servindo a componente de representação para divulgar e promover a imagem do Exército, os atuais e escassos recursos atribuídos a essa vertente permitem apenas fazer representações pontuais, não sendo deste modo considerados suficientes para que se faça uma representação eficaz e adequada.

Numa perspetiva de complementar o escrutínio dos recursos e necessidades, procedemos à análise dos mapas financeiros das receitas e despesas tidas com os equídeos na AM e no CM entre 2019 e 2021.<sup>16</sup> Estes mapas são compostos por duas categorias: Receitas, que inclui a única fonte de receita atual nas unidades em causa que é o aluguer do espaço para cavalos; e Despesas, que abarca o serviço de limpeza e manutenção das cavalariças, o serviço de ferragem e casqueamento de cavalos, a ração, a palha e as aparas. Os valores das receitas e os valores pagos pelos serviços da componente Despesas foram fornecidos pelos Chefes das Subsecções Financeiras da AM e do CM, já os valores da ração, palha e aparas foram fornecidos pelo Chefe da Subsecção Financeira da DA.

Importa, desde logo, começar por destacar que tanto na AM como no CM o valor das receitas foi sobejamente inferior ao valor das despesas. Desse modo, constatamos que não houve um equilíbrio orçamental. Abordando em detalhe as várias componentes, podemos verificar que na AM durante os três anos o valor das receitas obtido manteve-se constante,

<sup>15</sup> Cfr. Entrevistado 5.

<sup>16</sup> Cfr. Documentação do Apêndice H, op. cit.

enquanto que no CM registou-se um aumento significativo das receitas, passando de 1.722,00€ em 2019 para 14.854,23€ em 2020. Em 2021 este valor sofreu uma considerável redução passando para 7.165,20€, ainda assim bastante superior a 2019. Por outro lado, podemos constatar que na AM o serviço de ferragem e casqueamento de cavalos é realizado por militares com a devida formação, não resultando em qualquer despesa direta desse tipo para a Unidade, apenas indireta (valor da remuneração recebida pelo militar). Já no CM até ao ano de 2019 esse serviço era prestado por militares, contudo a partir de 2020 passou a ser um serviço pago a especialistas civis, contabilizando cerca de 7.275,45€ em 2020 e 10.033,11€ em 2021. De referir que no CM a variação da despesa com a ração explica-se com a quantidade de receitas obtidas. Quer isto dizer que o CM ao albergar mais cavalos civis nas suas instalações, levou a que o valor da despesa com ração fosse também ele maior. O aumento de cavalos civis não se traduziu num aumento do valor da despesa com palha uma vez que as “camas” de alguns cavalos passaram a ser feitas com aparas, destinando, nesses casos, a palha apenas para a alimentação do cavalo. Por último, é também de realçar o aumento da despesa com aparas na AM, que passou de 1.092,00€ em 2019 para 14.197,27€ em 2021. Este aumento, explicado pelos mesmos motivos referidos anteriormente, deveu-se à alteração do tipo de “cama” do equídeo, passando a ser usadas aparas em vez de palha.

Para concluir, importa referir o seguinte: entendemos que, numa ótica de se efetuar um maior controlo dos custos, seria pertinente as Unidades contabilizarem o custo da água, luz e gás que foi consumido nas cavalaria, assim como a contabilização do ordenado dos instrutores de equitação responsáveis por esta área nas respetivas Unidades. Deste modo, fomos procurar saber se esses custos podem ser controlados e de que forma. Verificámos que está planeada, ainda em fase embrionária, a implementação de um sistema de contabilidade de gestão no Exército que permita um maior e mais rigoroso controlo de todos os custos.<sup>17</sup> O objetivo deste sistema passa por dar um maior apoio às decisões macro do Chefe de Estado-Maior do Exército (CEME), não estando para já prevista a contabilização de todos os custos associados aos equídeos por se considerar que o montante das despesas com os cavalos representam uma pequena parte da despesa geral do Exército. Assim, essa contabilização só acontecerá depois do sistema estar implementado, e se for considerado importante a realização da mesma. Na eventualidade de isso ocorrer, as Unidades terão a responsabilidade de efetuar essa medição, que poderá ser feita através da definição de um

<sup>17</sup> Cfr. Nota de Campo 2.

tipo de centro de custo à parte dos cavalos de cada Unidade, ou então, através de ordens de rastreio para se conseguir determinar, no caso da água, luz e gás, qual a percentagem do total que se gastou e que deve ser atribuída aos cavalos.

#### **4.5. Sistema Económico<sup>18</sup>**

Com base nas respostas dos entrevistados verificámos que o custo suportado pelo Exército com a aquisição de rações para os cavalos tem sido excessivo. Nesta ótica, e à semelhança de outros problemas indicados, considerámos que seria pertinente abordar esta questão tendo em conta duas perspetivas: Problemática e Solução. Na primeira subcategoria o objetivo passa por abordar os vários problemas e desafios que se verificam atualmente para que, através da segunda subcategoria, possam ser apontadas algumas sugestões de melhoria referidas pelos entrevistados. Assim, no que concerne à problemática atual, conseguimos apurar que o Exército não adquire a ração junto do produtor, mas sim junto de um fornecedor ou de um intermediário. Pode, aparentemente, parecer que esta situação não necessita de análise, contudo a pequena diferença entre o Exército adquirir a ração diretamente ao produtor ou adquirir junto de um fornecedor ou intermediário, pode representar um enorme custo extra. Traduzindo esta questão em números, descobrimos que o Exército Português apenas em ração ao final de um ano gasta mais 150.000€ do que gastaria se comprasse a ração ao preço de mercado. Isto representa exatamente um valor 100% acima do preço de mercado. Para além disso, também o valor do feno e das aparas que foi contratualizado é 50% superior ao preço de mercado. O que os entrevistados várias vezes referiram é que vulgarmente se discute a continuidade ou não do equídeo no Exército pelos custos que este comporta, porém não há uma preocupação para se reduzir esses custos. Nesta ótica, a solução apontada pelos entrevistados ligados aos equídeos no Exército, passa por adquirir a ração diretamente ao produtor. Desta forma, conseguir-se-á comprar rações a um preço mais baixo, podendo até, eventualmente, a ração adquirida poder ser de melhor qualidade.

Para além do referido acima, e conforme pudemos constatar, existe ainda outro fator que contribui para que o preço aquisitivo seja mais elevado em comparação com o preço de mercado. Devido à dispersão territorial das Unidades de Cavalaria do Exército, o fornecedor, em resposta ao concurso público lançado pelo Exército, apresenta uma proposta com um

<sup>18</sup> Cfr. Apêndice I – Análise de Conteúdo (Sistema Económico).

valor bastante mais elevado para que possa cobrir os custos de transporte que este terá para entregar a ração às Unidades mais distantes do seu armazém. Por exemplo, se o armazém do fornecedor for em Lisboa, os custos de transporte para entregar a ração no Regimento de Cavalaria em Braga ou em Estremoz serão bastante significativos. Neste sentido, a solução proposta pelos entrevistados do tipo A para atender a este problema passa por dotar as unidades mais distantes de alguma autonomia para poderem adquirir os produtos que necessitam no mercado local, descentralizando-se assim as aquisições. Uma forma de se operacionalizar isto seria, por exemplo, dividir as aquisições por parcelas territoriais.<sup>19</sup> Desta forma, deixando de ser necessário o fornecedor distribuir pelas Unidades de norte a sul do país a ração, o feno e as aparas contratualizadas, os custos com a alimentação dos cavalos diminuiriam.

Por forma a analisar de modo mais detalhado esta questão, abordámos a DA. Na opinião do entrevistado,<sup>20</sup> a forma como se processa o atual sistema e o controlo das despesas é o mais indicado.<sup>21</sup> Apesar disso, e à semelhança do que foi também referido por outro entrevistado,<sup>22</sup> podem sempre ser introduzidas melhorias que se considerem pertinentes e vantajosas para se atingir a eficiência e eficácia máxima da utilização dos recursos. Foi ainda referido que as aquisições de forma centralizada potenciam mais vantagens para o equídeo, nomeadamente a garantia da qualidade dos produtos adquiridos, a aquisição por um preço mais baixo e a uniformidade de procedimentos no Exército. Foi apontado que, na qualidade dos produtos adquiridos, pode nem sempre haver no mercado local o produto com os parâmetros nutricionais mais indicados ao trabalho dos equídeos do Exército. Porém, se a proposta de adquirir no mercado local foi sugerida por quem está ligado à área da equitação, deduzimos que isso não será um constrangimento. Quanto à aquisição por um preço mais baixo, entende-se que só se podem verificar economias de escala quando os processos estão centralizados, contudo, quando transposto para a prática, isto pode nem sempre se verificar. Cada caso tem de ser devidamente analisado para se determinar qual o sistema mais benéfico e viável.<sup>23</sup> Duas desvantagens do cenário da descentralização das aquisições são a colocação de recursos humanos muito qualificados em cada UEO, quando poderia ser realizado apenas por uma entidade (cenário da centralização) e os limites de autorização de despesa que os

<sup>19</sup> Cfr. Entrevistado 6.

<sup>20</sup> Cfr. Entrevistado 8.

<sup>21</sup> Cfr. Nota de Campo 3.

<sup>22</sup> Cfr. Entrevistado 7.

<sup>23</sup> Cfr. Entrevistado 2.

comandantes das UEO têm. Este último ponto referido, dependendo do montante da aquisição, poderia por um lado ser um entrave à compra dos produtos e, por outro lado, dar aso ao fracionamento da despesa, que está vedado por lei.<sup>24</sup>

Quanto ao tipo de procedimento aquisitivo, do ponto de vista da DA, e uma vez que defendem a centralização das aquisições, o concurso público é o procedimento mais justo, transparente e indicado para a aquisição da alimentação dos equídeos. Quanto ao ponto de vista dos entrevistados da área da equitação, não foi referido nenhum tipo de procedimento concreto que poderia ser adotado. Contudo, dadas as sugestões apresentadas, e uma vez que consideram a descentralização das aquisições a melhor solução, deduzimos que o ajuste direto ou a consulta prévia, seria o melhor procedimento a adotar dentro dos vários tipos de procedimentos que existem.<sup>25</sup>

Por último, foi ainda referido que o Exército produz algum material de equitação. Uma vez que esse material é produzido em pequenas quantidades, o seu custo de produção acaba por ter um valor significativo. Nesta ótica, foi proposta a solução de o Exército passar a adquirir esse material a um fabricante civil já que, à partida, o custo do material seria menor.

#### **4.6. Potencialidades<sup>26</sup>**

Com a realização das entrevistas procurámos também perceber se existem potencialidades associadas à utilização do equídeo, que podem ainda ser exploradas. Verificámos que existem várias, não só com o objetivo de aumentar as receitas, mas também para melhorar o sistema atual e as suas várias vertentes. Assim, por forma a facilitar a análise das potencialidades indicadas pelos entrevistados, foi elaborado o Quadro n.º 4. Este quadro é composto por três colunas que indicam o tipo de benefício que será obtido com o aproveitamento de determinada potencialidade, a respetiva potencialidade e o número de vezes que essa potencialidade foi referida pelos entrevistados.

<sup>24</sup> Cfr. Entrevistado 8.

<sup>25</sup> Cfr. Documentação do Apêndice I.

<sup>26</sup> Cfr. Apêndice J – Análise de Conteúdo (Potencialidades).

**Quadro n.º 4 – Resumo das Potencialidades do Equídeo**

<b>Tipo de benefício</b>	<b>Potencialidade</b>	<b>Número de vezes identificada</b>
Financeiro	Aumentar as receitas através do aluguer das instalações a cavaleiros civis	6
Representação	Sessões de equitação terapêutica a crianças, jovens e adultos portadores de deficiência	3
Representação	Utilizar o cavalo nos patrulhamentos de vigilância a incêndios florestais	3
Operacional e Representação	Atrair jovens para o Exército através da Criação de um estatuto militar de alta competição desportiva	3
Representação e financeiro	Fomentar e potenciar mais protocolos com as câmaras dos concelhos onde as Unidades se inserem para a formação de crianças e jovens e potenciar o turismo local	2
Aumentar os recursos	Estabelecer mais protocolos com coudelarias para aumentar o número de equídeos no Exército	2
Representação	Apostar na representação e divulgação do Exército através dos “batismos” equestres, da participação em eventos e feiras e do apoio a entidades civis como a organização de competições	2
Operacional	Incentivar o ingresso no Exército para a função de tratador de cavalos	1
Formação	Atribuir mais horas ao ensino e prática de equitação na Academia Militar	1
Financeiro	Apostar na aquisição de cavalos ao invés da criação	1
Melhoria da qualidade	Nomeação de um inspetor para verificar a situação do efetivo cavalar nas várias Unidades do país e que apoiasse na formação e valorização dos cavaleiros dessa Unidade	1

**Fonte: Elaboração própria**

De destacar a potencialidade de aumentar as receitas obtidas através do aluguer das instalações a cavalos de propriedade civil, visto que foi a mais vezes referida. Uma vez que a estrutura está montada e não está a ser utilizada na sua totalidade, parte dessas instalações podem ser destinadas a cavaleiros civis interessados em usufruir das condições que o Exército oferece. Isto é proveitoso para o Exército já que rentabiliza a capacidade sobrança que tem de infraestruturas, gerando assim receitas que podem atingir valores totais significativos,<sup>27</sup> e para o cavaleiro civil que aloja o seu cavalo numa instituição de confiança, com instalações de boa qualidade e por um preço mais baixo. Referimos também que os valores a pagar nestas circunstâncias estão definidos e tabelados.<sup>28</sup>

Abordando outras potencialidades referidas pelos entrevistados, poder-se-ia apostar no cavalo enquanto meio para os patrulhamentos de vigilância a incêndios florestais, já que é um dos objetivos estratégicos do Exército. Pelas suas características, o cavalo tem a capacidade de andar por todos os tipos de terreno e praticamente sob qualquer tipo de condição meteorológica, pelo que facilmente conseguiria passar e chegar onde as viaturas não conseguem. Para além disso, a população sente a presença dos militares o que poderia inibir eventuais incêndios provocados pela mão humana. Para que isto aconteça teria que ser revisto o efetivo cavalariço no Exército.

À semelhança do que já ocorreu no passado, é de todo pertinente o Exército voltar a ministrar sessões de equitação terapêutica a crianças, jovens e adultos portadores de deficiência. No meio civil esta é uma prática que tem vindo a ser cada vez mais comum pelo comprovado benefício que o contacto com o cavalo representa para estas pessoas na melhoria das suas capacidades físicas e cognitivas.

É de destacar ainda a potencialidade que esta área tem para atrair jovens para o Exército, quer seja para desempenharem a função de tratador de cavalos, que atualmente está em crescimento no meio civil, quer seja para qualquer outra função que permita aos militares despenderem grande parte da carreira ligados a esta área. Neste âmbito, foi sugerida a criação de uma espécie de estatuto militar de alta competição desportiva que permitisse aos militares serem atletas de alta competição a par da função que desempenharem.

Por fim, e focando a vertente económica, foi referido que é mais dispendioso para o Exército criar os próprios cavalos do que os adquirir na idade adulta. Até que um cavalo

<sup>27</sup> Cfr. Nota de Campo 4 e Nota de Campo 6.

<sup>28</sup> Cfr. Documentação do Apêndice J, op. cit.

esteja pronto são precisos vários anos, e todos os meses são tidos diversos custos para sustentar essa criação. Desta forma, será financeiramente mais viável para o Exército optar pela compra de cavalos já na idade adulta, que por cerca de 2.000€/3.000€ consegue adquirir, do que recorrer à criação dos mesmos. Para além disto, os protocolos entre as Câmaras Municipais e as Unidades de cada um dos municípios devem ser potenciados, para que assim várias crianças e jovens tenham a possibilidade de praticar equitação ou, por outro lado, para potenciar o turismo local. No caso concreto do protocolo assinado entre a Câmara Municipal de Mafra e a EA,<sup>29</sup> está previsto um investimento de quatro milhões de euros, por parte da Câmara Municipal, na cavalaria e respetivas áreas atribuídas à equitação, por forma a criar as condições necessárias para a realização de competições e eventos equestres, receber as seleções das diversas modalidades equestres olímpicas e potenciar a formação de formadores. Com este protocolo, a Câmara de Mafra tem por objetivo dinamizar o turismo na vila.

Foram ainda apresentadas outras propostas, menos destacadas por mais do que um entrevistado, mas em que é unânime a opinião de que o cavalo pode ser aproveitado e utilizado para outros fins, sendo essa uma questão de inteligência e de boa gestão.<sup>30</sup>

#### **4.7. O *Value for Money* e o Custo-Benefício da Utilização do Equídeo**

A análise da utilização do equídeo no Exército, que se concretiza através da realização da presente dissertação de mestrado, não se trata de um “projeto” que se pretenda realizar, mas sim de uma atividade que existe há já vários séculos. Em conformidade com o que foi visto no capítulo do enquadramento teórico, a avaliação económica de um projeto ou atividade pode ser realizada antes ou depois da implementação da sua implementação (Volde, 2019). Assim, procedemos à realização de uma ACB atual que, sendo um método de avaliação económica, permitirá apurar se a relação custo-benefício atual é a melhor e, por consequente, se está a ser atingido um bom VfM com a utilização do equídeo no Exército. Para isso, foram interligados os conceitos económicos apresentados no capítulo do enquadramento teórico, com as várias componentes do equídeo também elas abordadas e exploradas neste trabalho.

<sup>29</sup> Cfr. Nota de Campo 5.

<sup>30</sup> Cfr. Entrevistado 3.

Para a realização dessa análise foi elaborado o Quadro n.º 5 tendo sido considerados os valores do ano de 2021.

**Quadro n.º 5 – Identificação dos Elementos da Análise Custo-Benefício Atual**

Elementos	Verificação
Contexto	<p>Património cultural rico em virtude do valioso passado da equitação militar;</p> <p>Equídeo no Exército é utilizado, essencialmente, para duas componentes: formação e representação;</p> <p>Visa contribuir para o desenvolvimento das qualidades e valores dos futuros Oficiais e Sargentos do quadro permanente;</p> <p>Incute e transmite experiências de comando de Homens ainda em formação;</p> <p>Dignifica e divulga a imagem e o bom nome do Exército;</p> <p>Receitas do aluguer de infraestruturas a cavalos civis = 10.579,83€</p> <p>Formação na AM:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 80 cadetes (3º ano) + 7 cadetes (4º ano x 4h/semana) + 5 cadetes (ACE) = 113h/semana<sup>31</sup></li> <li>• 113h/semana x 35 semanas<sup>32</sup> = 3955h/ano</li> <li>• 3955h/ano x 20€<sup>33</sup> = 70.100,00€</li> </ul> <p>Formação no CM:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3º, 4º e 5º ano = 150 alunos de 15 em 15 dias; (15min por aluno) – 18h semanais</li> <li>• Sela 1 = 80 (1x semana); (30min por aluno) – 40h semanais</li> <li>• Sela 2 = 80 (1x semana); (30min por aluno) – 40h semanais</li> <li>• Sela 3 = 40 (2x semana); (45min por aluno) – 60h semanais</li> <li>• Sela 4 = 10 (4x semana); (1h por aluno) – 40h semanais</li> <li>• Competição = 2 (10x semana); (1h por aluno) – 20h semanais</li> <li>• 18+40+40+60+40+20 = 218h/semana<sup>34</sup></li> <li>• 218h/semana x 35 semanas = 7630h/ano</li> <li>• 7630h x 20€ = 152.600,00€</li> </ul>
Análise financeira	<p>O volume de despesas supera largamente o volume de receitas, não se verificando um equilíbrio orçamental;</p> <p>Do ponto de vista financeiro, o equídeo não é viável.</p>

<sup>31</sup> Cálculo do número de horas de equitação ministradas na AM com base no número de alunos.

<sup>32</sup> Número de semanas de aulas por ano (em média)

<sup>33</sup> Preço médio de uma aula de equitação num centro hípico civil.

<sup>34</sup> Cálculo do número de horas de equitação ministradas no CM com base no número de alunos.

Análise económica	Receitas – aluguer instalações a cavalos civis
	Despesas – ração, palha, aparas, serviço de limpeza e manutenção das cavalariças, serviço de ferragem e casqueamento de cavalos (no CM em 2020 e 2021)
	Rácio dos custos-benefícios:
	AM 2019 = -111.374,37€
	AM 2020 = -130.448,14€
	AM 2021 = -150.405,88€
	CM 2019 = -138.917,00€
	CM 2020 = -147,802.16€
	CM 2021 = -148.242,92€
	Benefícios não mensuráveis têm que ser tidos em conta, nomeadamente a formação e a representação.

**Fonte: Elaboração própria**

Todos os benefícios e todos os custos devem ser avaliados de maneira a que a análise seja o mais credível e realista possível, devendo, por isso, ser tidos em conta todos os aspetos contextuais associados, já que estes influenciam o valor obtido e podem dar ainda mais valor ao resultado da análise. Estes aspetos contextuais, assim como os impactos sociais, financeiros, económicos, entre outros, devem ter um valor monetário atribuído. Assim, em complemento ao quadro anterior, no qual foram identificados os vários elementos de uma ACB, foi elaborada a Tabela n.º 1 na qual foi atribuído um valor monetário a cada um dos elementos identificados. A atribuição do valor monetário à componente contexto teve por base todos os dados, informações e opiniões recolhidas ao longo da investigação.

**Tabela n.º 1 – Análise Custo-Benefício Atual**

<b>Receitas</b>		<b>Despesas</b>	
Descritivo	Valor	Descritivo	Valor
Contexto – Formação na AM e no CM	222.700,00€	Total Despesas AM	153.820,51€
Contexto - Representação	80.000,00€	Total Despesas CM	155.408,12€
Receitas do aluguer das infraestruturas	10.579,83€		
Total de Receitas	313.279,83€	Total de Despesas	309.228,63€
<b>Resultado Económico:</b>			4.051,20€

**Fonte: Elaboração própria**

Podemos concluir que a ACB atual da utilização do equídeo no Exército tem um resultado positivo de 4.051,20€. Por sua vez, entendemos que o seu VfM é alto na medida em que se está a conseguir um equilíbrio entre os fatores economia, eficiência e eficácia. Os recursos atribuídos à equitação são cada vez menores, que pode ser entendido como custos razoavelmente baixos, e a missão e os objetivos propostos estão a ser atingidos, ainda que com algumas dificuldades. Por outras palavras, pode dizer-se que se está a gastar menos, a gastar bem e com sabedoria.

Para além da execução de uma ACB à situação atual, e por forma a tornar a análise o mais completa possível, procedemos à realização de uma ACB tendo em conta as várias potencialidades identificadas. Esta avaliação torna-se pertinente uma vez que é realizada antes da eventual implementação dessas potencialidades. Assim, foram identificados os seguintes elementos listado no Quadro n.º 6.

**Quadro n.º 6 – Identificação dos Elementos da Análise Custo-Benefício Futuro**

Elementos	Verificação
Contexto	<p>Património cultural rico em virtude do valioso passado da equitação militar;</p> <p>Equídeo no Exército é utilizado, essencialmente, para duas componentes: formação e representação;</p> <p>Visa contribuir para o desenvolvimento das qualidades e valores dos futuros Oficiais e Sargentos do quadro permanente;</p> <p>Incute e transmite experiências de comando de Homens ainda em formação;</p> <p>Dignifica e divulga a imagem e o bom nome do Exército.</p>
Potencialidades	<p>Apresentadas no subcapítulo anterior;</p> <p>Beneficiarão com a implementação dessas propostas:</p> <p>O Exército, enquanto instituição;</p> <p>Os militares que servem o Exército;</p> <p>Os criadores de cavalos civis, e por consequente a economia nacional;</p> <p>A sociedade civil.</p>
Viabilidade das potencialidades	<p>Necessário um aumento do efetivo cavalariço;</p> <p>Necessária a aquisição de pelo menos mais 1 camião de transporte de cavalos;</p> <p>De acordo com o Decreto Regulamentar n.º 25/2009, de 14 de setembro de 2009, está atribuído um valor anual de depreciação à aquisição do camião e dos cavalos. Aplicando essas taxas às aquisições necessárias à implementação das potencialidades, temos o seguinte:</p> <p>Cód. 0155 – animais de trabalho – taxa 12,5%. Supondo a aquisição de 10 equídeos no valor de 2.000€, terá um custo total de 20.000€. Aplicando a referida taxa, o custo a depreciar em cada exercício económico é de 2.500,00€.</p> <p>Cód. 1435 – pesados e reboques, para mercadorias – taxa 25%. Supondo a aquisição de 1 camião no valor total de 50.000€ e aplicando a referida taxa, o custo a depreciar e a imputar em cada exercício económico é de 12.500,00€.</p> <p>Para a manutenção dos 10 cavalos serão precisos 18250kg de ração, totalizando 12.166,67€, de 29200kg que dará um total de 4.866,67€ e de 520 sacos de aparas (50litros) que terá uma importância de 5.200€. Para além disto iria acrescer o valor das ferragens e casqueamento, no valor total de 3.600€.</p>

	Ao nível dos recursos humanos não seria necessário um aumento do mesmo, traduzindo-se numa maior eficiência e, por conseguinte, uma maior produtividade na utilização dos recursos humanos.
Análise financeira	O volume de despesas supera largamente o volume de receitas, não se verificando um equilíbrio orçamental; Do ponto de vista financeiro, o equídeo não é viável.
Análise económica	Rácio dos custos-benefícios: AM 2019 = -111.374,37€ AM 2020 = -130.448,14€ AM 2021 = -150.405,88€ CM 2019 = -138.917,00€ CM 2020 = -147,802.16€ CM 2021 = -148.242,92€  Benefícios não mensuráveis têm que ser tidos em conta, nomeadamente a formação e a representação.

**Fonte: Elaboração própria**

Em complemento ao quadro anterior, foi elaborada a Tabela n.º 2 na qual foi atribuído um valor monetário a cada um dos elementos identificados. Nas receitas previstas, a atribuição do valor monetário à componente contexto teve por base todos os dados, informações recolhidas ao longo da investigação e utilizados também na ACB atual, assim como o valor atribuído para as potencialidades que foi também estimado tendo em conta os benefícios identificados no decorrer da investigação. Na formação das despesas, tivemos em conta os valores dos rácios obtidos no ano de 2021 na AM e no CM, assim como foram calculados alguns custos que serão tidos com a implementação das potencialidades.

Importa salientar que, em virtude de um projeto de investimento ter um período mínimo de quatro anos para se ter o *payback*, os valores apresentados na seguinte tabela foram calculados para o primeiro ano, estimando-se uma taxa de atualização para os anos subsequentes de 4%, tendo em conta o referencial da inflação e pressupondo que as condições atuais não se alteram.

**Tabela n.º 2 – Análise Custo-Benefício Futuro**

<b>Receitas</b>		<b>Despesas</b>	
Descritivo	Valor	Descritivo	Valor
Contexto	313.279,83€ <sup>35</sup>	Total Despesas AM	153.820,51€
Potencialidades	60.000,00€	Total Despesas CM	155.408,12€
		Depreciação anual 10 cavalos	2.500,00€
		Ração dos 10 cavalos	12.166,67€
		Feno dos 10 cavalos	4.866,67€
		Aparas dos 10 cavalos	5.200,00€
		Depreciação anual camião	12.500,00€
Total de Receitas	373.279,83€	Total de Despesas	346.461,97€
<b>Resultado Económico:</b>			26.817,86€

**Fonte: Elaboração própria**

Em suma, podemos concluir que a ACB da utilização do equídeo no Exército no futuro, caso sejam implementadas as propostas identificadas com potencial, tem um resultado positivo de 26.817,86€. Assim, será uma mais-valia para o Exército e para a equitação militar a implementação das potencialidades, pelos vários benefícios que serão alcançados. De referir que as ACB realizadas, tanto a atual como a futura, teriam sido ainda mais completas e com valor acrescentado, caso tivéssemos tido acesso aos dados financeiros da EA. Isto porque esta Unidade todos os anos gera um elevado montante de receitas, acabando até por colmatar uma parte significativa das despesas.<sup>36</sup>

<sup>35</sup> Foi considerado o mesmo valor obtido na realização da ACB atual.

<sup>36</sup> Cfr. Nota de Campo 6 (Potencialidades).

## CONCLUSÕES

Realizada toda a parte relativa ao enquadramento teórico e à investigação empírica, segue-se a última parte da estrutura do trabalho. Assim, o presente capítulo evidencia as conclusões mais importantes alicerçadas na análise e discussão dos resultados obtidos com o intuito de dar resposta às questões levantadas pela investigação, nomeadamente a QI e as QD. Importa reforçar que, esta dissertação constitui-se como a primeira abordagem ao estudo e análise da viabilidade económica da existência e utilização do equídeo no Exército Português. Com esta investigação pretendemos não só preencher uma lacuna existente na literatura, já que são poucas as obras relacionadas com este tema, mas também contribuir com uma análise completa e neutra para a tomada de decisão, a vários níveis, sobre esta temática.

Importa agora dar resposta às várias QD levantadas no início da investigação, assim como à QI. Assim, começando pela QD1: “Qual a importância do equídeo para o cumprimento da missão do Exército Português?”, é possível verificarmos que o equídeo é importante na formação militar, moral e ética dos militares. Em virtude de estar contemplado na missão principal do Exército que este é responsável por gerar, preparar e sustentar forças e meios, é essencial termos militares bem formados, que tenham as qualidades militares necessárias e elevados valores éticos e morais enquanto pessoas e militares. Assim, o equídeo contribui de forma indireta para o cumprimento da missão principal. Para além disso, o Exército tem também como missão preservar e divulgar o seu património. Nesta esteira, a componente de representação do equídeo e da equitação contribui de forma direta para a concretização desta missão, quer seja através das representações da Reprise da Escola de Mafra, da participação de militares em competições civis e dos tradicionais “batismos” equestres.

Relativamente à QD2: “Quais as receitas e despesas que o Exército Português tem relacionado com os equídeos?”, para responder a esta questão foram essenciais os dados fornecidos pelas Unidades alvo do estudo de caso, AM e CM, assim como os mapas da DA. Verificámos então que atualmente as únicas receitas obtidas com os equídeos é o aluguer das infraestruturas a cavalos civis, sendo que no caso da AM e do CM o volume de receitas é reduzido e com pouca expressão. Contudo, conforme conseguimos apurar através da observação direta, na EA esse valor é bastante significativo, chegando, inclusive, a cobrir

grande parte das despesas suportadas. Quanto às despesas, são as seguintes: ração, palha, aparas, serviços de limpeza e manutenção das cavaliças e serviços de ferragem e casqueamento de cavalos.

No que diz respeito à QD3: “De que forma pode a atividade equestre no Exército Português gerar mais receitas?”, constatámos que o Exército, para além de ter algumas Unidades com capacidade sobrante, tem as condições necessárias para receber mais cavalos civis nas suas infraestruturas, o que se traduziria num aumento substancial das receitas. Vejamos o exemplo da EA que, tal como referimos no parágrafo anterior, todos os anos gera um elevado volume de receitas. Paralelamente a isto, o Exército poderia alugar as suas instalações para a organização de eventos a troco de uma verba. Por exemplo, a EA tem excelentes condições para a realização de competições. Contudo, uma vez que o Exército não é uma entidade cujo objetivo seja gerar lucros e não integrando a perspectiva de concorrência com o mercado civil, a obtenção de receitas próprias deve ser vista como uma forma de mitigar a escassez de verbas, mitigando alguns dos custos suportados.

Em suma, tendo por base toda a investigação realizada, estão reunidas as condições para responder à QI: “Como pode a utilização do equídeo no Exército Português tornar-se economicamente viável?”. Respondendo diretamente à questão, através da ACB realizada concluímos que a utilização do equídeo no Exército já é economicamente viável atualmente. Contudo, é importante referir que, se tivermos apenas em linha de conta os fluxos financeiros gerados, o equídeo no Exército não é viável. Por outro lado, uma vez que os benefícios associados e gerados por uma atividade têm um peso substancial na avaliação da mesma, o peso e importância atribuídos a esses benefícios aumenta quando se trata de organizações que não têm fins lucrativos, como é o caso do Exército. Transpondo isto para o caso do equídeo, as mais-valias que este proporciona para a formação dos militares, quer seja pela transmissão das qualidades e valores ou pela prática do comando, assim como as ações e atividades desenvolvidas em prol da divulgação da imagem do Exército, são fatores e componentes que têm que ser tidos em conta para a avaliação da pertinência e viabilidade da utilização do equídeo no Exército. Não podem ser apenas tidos em conta fluxos financeiros já que o objetivo do Exército não passa por ter um retorno financeiro, mas sim atingir a eficiência da utilização dos recursos e garantir que estes contribuem para o fim que se pretende. A inclusão de fatores não financeiros permite que se perceba melhor a pertinência e utilidade do cavalo não sendo baseada essa avaliação apenas em mapas e dados financeiros.

Constatou-se ainda que o equídeo tem diversas potencialidades associadas e que seria de todo uma mais-valia para o Exército e para a sociedade civil a sua implementação. Através de propostas para aumentar o atual volume de receitas próprias, às melhorias do sistema nas suas várias vertentes, são alguns dos benefícios que essas potencialidades iriam provocar. Nesta esteira, alguns exemplos são o incremento das receitas através do aumento de cavaleiros civis a usufruir das infraestruturas do Exército, o incentivo ao ingresso no Exército para a função de tratador de cavalos ou até de cavaleiro, o emprego do cavalo nos patrulhamentos de vigilância a incêndios florestais, entre outras.

Através das respostas às QD e, por consequente, à QI, permitiram o cumprimento dos objetivos específicos e geral inicialmente propostos, contribuindo com um estudo pioneiro que poderá ser o ponto de partida para futuras investigações. Depois de realizada a ACB da utilização do equídeo atualmente, considerámos pertinente a realização de uma ACB futura. Em jeito de analogia, a ACB atual equivale a uma análise após a implementação de um projeto e a ACB futura equivale a uma análise prévia à execução de um projeto. Assim, na ACB foi tido em conta o cenário que todas as potencialidades eram postas em prática, tendo como base os rácios de receita e despesa do ano de 2021. Constatou-se que tem um resultado económico muito positivo e que seria de todo uma mais-valia a implementação dessas potencialidades.

### **Limitações da investigação**

Concluída a investigação, há que destacar algumas limitações sentidas durante a realização da mesma. A principal limitação encontrada prendeu-se com a dificuldade em abordar alguns entrevistados ou entidades cuja participação na presente dissertação teria sido de todo pertinente e relevante. Sobre isto, de destacar a pouca ou até nenhuma abertura do comando da EA para facultar os mapas financeiros dos equídeos, o que acabou por resultar numa não concretização do estudo de caso múltiplo às três Unidades que tínhamos como intenção inicial (AM, CM e EA). Outra limitação foi a escassa bibliografia existente sobre esta temática. Para ultrapassar esta dificuldade, as entrevistas realizadas foram essenciais.

### **Propostas de investigação futura**

Consideramos que seria pertinente a realização de mais análises e estudos sobre esta temática por forma a proporcionar um maior número de referências bibliográficas entre a comunidade científica. Para além disso, seria interessante aferir a evolução do equídeo no Exército ao longo dos tempos, nomeadamente se as potencialidades que verificámos com esta investigação foram ou não implementadas. Por último, sugerimos a realização de um estudo comparativo entre o Exército e a GNR, a fim de constatar semelhanças e diferenças em torno de todo o sistema associado à equitação e aos equídeos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Academia Militar (2016). NEP 522/1ª de 20 de janeiro: Normas para a redação de Trabalhos de Investigação

Adler, M. D., & Posner, E. A. (2006). *New foundations of cost-benefit analysis*. Harvard University Press

Assembleia da República [AR] (2020). Retificação n.º 25/2021 de 21 de julho: Retifica a Lei n.º 30/2021, de 21 de maio, que aprova medidas especiais de contratação pública e altera o Código dos Contratos Públicos, aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, o Código de Processo nos Tribunais Administrativos, aprovado em anexo à Lei n.º 15/2002, de 22 de fevereiro, e o Decreto-Lei n.º 200/2008, de 9 de outubro. *Diário da República*, 1ª Série, n.º 140, 2-2

Barros, C. (1995). *Decisões de Investimentos e Financiamento de Projetos*. Lisboa: Edições Sílabo

Bell, J. (2010). *Como realizar um projeto de investigação*. (5ª Edição). Lisboa: Gradiva

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2008.1573>

Blaxter, L., Hughes, C. & Tight, M. (2006). *How to research*. 3rd Edition. Maidenhead: Open University Press.

Booth, L., (2015). *Public Procurement – Briefing Paper*. House of Commons, London, UK

Browne, D., Ryan, L., (2011). Comparative analysis of evaluation techniques for transport policies. *Environmental Impact Assessment Review*. 31 (3), 226–233. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2010.11.001>

Camacho, F. (abril de 2003). O Exemplo de outros Exércitos. *Revista do Centro de Educação Física e Desportos*, N° 23, 34-40

Carvalho, J. E. (2019). *Gestão de empresas – Princípios Fundamentais* (5ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo

Casaca, M. A. (2018). In *TSF Rádio Notícias*. Acedido em 4/4/2022 em <https://www.tsf.pt/sociedade/gnr-reforca-patrolhamento-para-prevencao-de-incendios--9673270.html>

Claudino, H. M. (2022). In *CNN Portugal*. Acedido em 30/5/2022 em <https://cnnportugal.iol.pt/militares/forcas-armadas/portugal-perde-cinco-militares-por-dia-desde-o-inicio-do-ano/20220527/628c014e0cf2ea4f0a4c0c3f>

Costa, J. P. (2012). *Do Depósito de Remonta e Garanhões ao Centro Militar de Educação Física e Desportos – 100 Anos de Formação de Equitação e de Educação Física Militar*. Mafra: sine nomine

Coutinho, C. P., (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Teoria e Prática. (2ª Edição). Lisboa: Almedina

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (2ª Edition). Thousand Oaks, CA: Sage

Decreto Regulamentar n.º 25/2009 de 14 de setembro. *Diário da República n.º 178/2009 – I Série, páginas 6270 - 6285*. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Lisboa

Drisko, J., & Maschi, T. (2016). *Content Analysis*. (Series, Ed.). Ohio: Oxford University Press

Drummond, M. F., Sculpher, M. J., Claxton, K., Stoddart, G. L., & Torrance, G. W. (2015). *Methods for the Economic Evaluation of Health Care Programmes*. Oxford University Press, Fourth Edition, 9780199665884

Duarte, C. & Esperança, J. P. (2014). *Empreendedorismo e Planeamento Financeiro* (2ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>

Equisport (2020). Os Jogos Olímpicos de Tóquio 1964 – Parte 2. In *Equisport online*. Acedido a 30 de março de 2022 em <https://www.equisport.pt/artigos/os-jogos-olimpicos-de-toquio-1964-parte-2/>

Francis, J. J., Johnston, M., Robertson, C., Glidewell, L., Entwistle, V., Eccles, M. P. & Grimshaw, J. M. (2010). What is an adequate sample size? Operationalizing data saturation for theory-based interview studies. *Psychology and Health*, 25(10), 1229-1245. <https://doi.org/10.1080/08870440903194015>

Given, L. M. (Ed.). (2008). *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*. Sage publications

Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso* (1ª Edição). Cascais: Princípia

Guest, G., Bunce, A. & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>

Jornal Oficial da União Europeia Civil [JOUE] (2015). *Metodologia para a realização da análise do custo-benefício*. Bruxelas: JOUE

King, J. (2017). Using economic methods evaluatively. *The American Journal of Evaluation*, 38(1), 101–113. <https://doi.org/10.1177/1098214016641211>

Laureano, J. P. (2011). *Equitação Militar – Análise das suas Missões, Estruturas e Recursos*. Trabalho de investigação aplicada, Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Cavalaria, Academia Militar, Lisboa

Lauretto, M., Nakano, F., Pereira, C., & Stern, J. (2012). Intentional sampling by goal optimization with decoupling by stochastic perturbation. *AIP Conference Proceedings*, 1490(1), 189-201. <https://doi.org/10.1063/1.4759603>

Lyons, P., & Doueck, H. (2010). *The Dissertation: From Beginning to End*, New York: Oxford University Press

Marques, A. (2014). *Conceção e Análise de Projetos de Investimento*. Lisboa: Edições Sílabo

Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A. & Fontenot, R. (2013). Does sample size matter in qualitative research: A review of qualitative interviews in IS research. *Journal of Computer Information Systems*, 54(1), 11-22. <https://doi.org/10.1080/08874417.2013.11645667>

Megre, L. (2013). *Análise de Projetos de Investimentos* (1ª edição). Lisboa: Edições Sílabo

Meričková, B. M., Štrangfeldová, J., Muthová, N. J., & Štefanišínová, N. (2020). Performance Measurement in Education Public Services Based on the *Value for Money* Concept. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration*, 28(3), 1–11. <https://doi.org/10.46585/sp28031099>

Merriam, S. B. & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons

Mills, A., Eurepos, G. & Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of Case Study Research*. (I. SAGE Publications & All, Eds.). Washington, DC

Milost, F. (2013). Information power of non-financial performance measures. *International Journal Bioelectromagnetism*, IV (6), 823-828

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2014). Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro: Lei orgânica do Exército. *Diário da República*, 1ª série, n.º 250, 6406-6413.

Ministério da Defesa Nacional (2015). *Regulamento de Equitação Militar*. Lisboa: Exército Português

Mouter, N., 2017. Dutch politicians' use of cost-benefit analysis. *Transportation* 44, 1127–1145. <https://doi.org/10.1007/s11116-016-9697-3>

Oliveira, J. (1945). *Notas e Reflexões Equestres*. Lisboa

O'Reilly, M. & Parker, N. (2013). Unsatisfactory Saturation: a critical exploration of the notion of saturated sample sizes in qualitative research. *Qualitative research*, 13(2), 190-197. <https://doi.org/10.1177/1468794112446106>

Parker, C., Scott, S., & Geddes, A. (2019). Snowball Sampling. In P. Atkinson, S. Delamont, A. Cernat, J.W. Sakshaug, & R.A. Williams (Eds.), *SAGE Research Methods Foundations*. <https://dx.doi.org/10.4135/9781526421036831710>

Peterson, C., & Skolits, G. (2020). *Value for Money: A utilization-focused approach to extending the foundation and contribution of economic evaluation*. *Evaluation and Program Planning*, 80, 101799. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101799>

Poças, S. (2014). *O contributo do Value for Money na análise da atividade do transporte não urgente de doentes*. Dissertação de mestrado, Mestrado em Auditoria, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa.

Pombeiro, M. A. (novembro de 2006). A Atividade Equestre no CMEFD. *Revista do Centro Militar de Educação Física e Desportos*, Nº 24, 35-38

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* 6ª Edição. Gradiva, Lisboa

Ribeiro, R. B. (abril de 2002). Equitação no Exército. *Revista do Centro Militar de Educação Física de Desportos*, Nº 22, 16-21

Robinson, G. (2008). Horse Supply and the Development of the New Model Army, 1642-1646. *War in History*, 15(2), 121-140. <https://doi.org/10.1177/0968344507087000>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. In *Pearson education*. (5th ed.).

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/qmr.2000.3.4.215.2/full/html>

Schensul, J. J., & LeCompte, M. D. (2013). *Essential ethnographic methods: A mixed methods approach*. Ethnographer's toolkit, book 3 (2ª Edição). Lanham, MD: Altamira Press

Sequeira, J. M. (abril de 2003). Escola Nacional de Equitação-ENE. *Revista do Centro Militar de Educação Física e Desportos*, Nº 23, 25-33.

Seromenho, D., Caixinha, A. (abril de 2003). Equitação Terapêutica um Projeto de Futuro. *Revista do Centro de Educação Física e Desportos*, Nº 23, 41-47

Silva, P. (2009). *Unidades a Cavalo no Exército Português, uma Capacidade Militar*. Trabalho de investigação aplicada, Mestrado Integrado em Ciências Militares na especialidade de Cavalaria, Academia Militar, Lisboa.

Silva, S. (2018). In *Jornal de Notícias*. Acedido em 4/4/2022 em <https://www.jn.pt/local/especial-patrocinado/vigia-das-serras-em-valongo-em-feita-por-jovens-a-cavalo-9756687.html>

Silva, C. (2021). In *Notícias Magazine*. Acedido em 5/4/2022 em <https://www.noticiasmagazine.pt/2021/lusitano-a-raca-portuguesa-que-esta-nas-bocas-do-mundo/historias/265608/>

Sousa, M. J. & Baptista, C. S., 2011. *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*. 1.ª ed. Lisboa: Lidel

Teixeira, F. M. (2016). *Equitação Militar na Academia Militar – Perspetivas dos Mestres e Instrutores*. Trabalho de investigação aplicada, Mestrado Integrado em Ciências Militares na especialidade de Cavalaria, Academia Militar, Lisboa.

Tracy, S. J. (2019). *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. Wiley & Sons, Incorporated, John.

Vilelas, J., 2009. *Investigação: o Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Volden, G. H. (2019). Assessing public projects' Value for Money: An empirical study of the usefulness of cost-benefit analyses in decision-making. *International Journal of Project Management*, 37(4), 549-564. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.02.007>

Wildavsky, A. (1966). The political economy of efficiency: cost-benefit analysis, systems analysis, and program budgeting. *Public Administration Review*. 26(4), 292-310. <https://doi.org/10.2307/973301>

Yin, R. (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 978-1-4522-4256-9.

Yin, R. (2018). Case study research and applications: Design and methods. *Journal of Hospitality & Tourism Research* (6th ed., Vol. 53). <https://doi.org/10.1177/109634809702100108>

Yuan, J., Zeng, A. Y., Skibniewski, M. J., & Li, Q. (2009). Selection of performance objectives and key performance indicators in public–private partnership projects to achieve Value for Money. *Construction management and economics*, 27(3), 253-270. <http://dx.doi.org/10.1080/01446190902748705>

# APÊNDICES

## APÊNDICE A – INFORMAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Quadro n.º 7 – Informação dos Entrevistados

Informação dos Entrevistados					
Referência	Entrevistado	Função	Unidade	Data e Local	Suporte
E1	Major-General Lobo da Costa	Reforma	Reforma	19/04/2022 CM	Gravação
E2	Coronel Cav Teles Grilo	Reforma	Reforma	27/04/2022 Alcabideche	Gravação
E3	Tenente-Coronel Cav Gaspar	Reforma	Reforma	6/05/2022	Resposta por escrito
E4	Tenente-Coronel Cav Marianito	Reserva	Reserva	21/04/2022 AM	Gravação
E5	Tenente-Coronel Cav Matias	Cmdt da Coudelaria Militar	EA	28/04/2022 EA	Gravação
E6	Tenente-Coronel Cav Santos	Mestre de Equitação	CM	28/04/2022 CM	Gravação
E7	Tenente-Coronel AdMil Chaleta	Chefe da Repartição de Planeamento e Controlo Orçamental	CmdLog	19/04/2022 CmdLog	Gravação
E8	Capitão AdMil Coelho	Chefe Subsecção Financeira	DA	10/05/2022	Resposta por escrito

# **APÊNDICE B – GUIÃO DE ENTREVISTA TIPO A – OFICIAIS DE CAVALARIA**

## **Guião da Entrevista**



## **ACADEMIA MILITAR**

### **Direção de Ensino**

**Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Administração**

### **Dissertação de Mestrado**

### **Entrevista**

**FORMANDO: Aspirante Administração Militar Afonso Silva**

**ORIENTADOR: Major Infantaria João Reis**

**CO-ORIENTADOR: Capitão Artilharia Bruno Martinho**

**Lisboa, abril de 2022**

## PREÂMBULO

Esta entrevista insere-se no âmbito da realização do Trabalho de Investigação Aplicada, subordinado ao tema “*A Viabilidade Económica da Utilização do Equídeo no Exército Português: Estudo de Caso Múltiplo*”, com vista à obtenção do grau de Mestre em Administração Militar.

Neste sentido, o trabalho de investigação estrutura-se, fundamentalmente, em torno de dois âmbitos. O primeiro diz respeito ao equídeo no contexto do Exército Português, desde o passado histórico desta prática até à realidade atual e, ainda, uma abordagem das suas potencialidades, tais como o patrulhamento de vigilância a incêndios florestais, o aumento do efetivo de praças, a equitação terapêutica e a parceria com a associação de Alter Real e com criadores de cavalos civis. O segundo âmbito trata a componente económica e de gestão, através da qual é abordado o conceito de *Value for Money* e a sua relação com os modelos de avaliação económica, nomeadamente a análise custo-benefício, uma vez que o objetivo final deste trabalho passa pela aplicação desta a uma proposta alternativa.

Deste modo, a partir da presente entrevista pretendemos averiguar que benefícios tem e pode ter o equídeo no Exército, assim como de que forma os custos associados podem ser reduzidos.

Desta forma, peço encarecidamente a V. Ex<sup>a</sup> que me conceda esta entrevista que servirá de suporte para atingir os objetivos desta investigação. Saliento, ainda, que irei facultar a V. Ex<sup>a</sup> os dados resultantes da análise da presente entrevista antes da concretização do documento final.

Grato pelo seu imprescindível contributo.

Atenciosamente,

Afonso Tomás Monteiro da Silva  
Aspirante de Administração Militar

### **Caraterização do entrevistado:**

<b>Nome:</b>	
<b>Posto e Arma/Svç:</b>	
<b>Função:</b>	
<b>Unidade:</b>	
<b>Data e local:</b>	
<b>Suporte:</b>	

**Coloca alguma objeção quanto ao facto da presente entrevista ser gravada e usada como base de sustentação no trabalho de investigação que estamos a desenvolver?**

### **GUIÃO**

**Questão 1:** Qual a importância da equitação militar e do contacto com o cavalo na formação dos futuros oficiais e sargentos do quadro permanente?

**Questão 2:** Para além da vertente formativa, que outros benefícios advêm da utilização do equídeo no Exército Português?

**Questão 3:** Quais seriam as consequências para o Exército e para Portugal se o equídeo fosse extinto no Exército?

**Questão 4:** Irlanda e Itália são países cujos Exércitos fazem uma grande utilização do equídeo. Pode o Exército Português adotar um modelo semelhante? Se sim, de que forma idealiza esse modelo?

**Questão 5:** Considera que os recursos atribuídos à equitação militar, nomeadamente financeiros e logísticos, são suficientes para atingir os objetivos que se pretendem com a prática equestre no Exército? Se não, quais são as necessidades sentidas?

**Questão 6:** O autor Ribeiro (2002) afirmou que os custos suportados com equídeos no Exército são muito elevados devido ao sistema logístico existente. Concorda com esta afirmação? Se sim, porque razão isso acontece e o que se pode fazer de diferente para reduzir esses custos?

**Questão 7:** Em relação à pergunta anterior, e para além das medidas que elencou, que outras ações considera que o Exército pode tomar por forma a potenciar o cavalo e a equitação

militar tendo em conta o rácio custo-benefício (diminuir ou manter os custos e aumentar as receitas e benefícios)?

**Questão 8:** Gostaria de acrescentar algo mais referente a este assunto?

# **APÊNDICE C – GUIÃO DE ENTREVISTA TIPO B – OFICIAIS DE ADMINISTRAÇÃO MILITAR**

**(Tenente-Coronel Chaleta)**

**Guião da Entrevista**



**ACADEMIA MILITAR**

**Direção de Ensino**

**Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Administração**

**Dissertação de Mestrado**

**Entrevista**

**FORMANDO: Aspirante Administração Militar Afonso Silva**

**ORIENTADOR: Major Infantaria João Reis**

**CO-ORIENTADOR: Capitão Artilharia Bruno Martinho**

**Lisboa, abril de 2022**

## PREÂMBULO

Esta entrevista insere-se no âmbito da realização do Trabalho de Investigação Aplicada, subordinado ao tema “*A Viabilidade Económica da Utilização do Equídeo no Exército Português: Estudo de Caso Múltiplo*”, com vista à obtenção do grau de Mestre em Administração Militar.

Neste sentido, o trabalho de investigação estrutura-se, fundamentalmente, em torno de dois âmbitos. O primeiro diz respeito ao equídeo no contexto do Exército Português, desde o passado histórico desta prática até à realidade atual e, ainda, uma abordagem das suas potencialidades, tais como o patrulhamento de vigilância a incêndios florestais, o aumento do efetivo de praças, a equitação terapêutica e a parceria com a associação de Alter Real e com criadores de cavalos civis. O segundo âmbito trata a componente económica e de gestão, através da qual é abordado o conceito de *Value for Money* e a sua relação com os modelos de avaliação económica, nomeadamente a análise custo-benefício, uma vez que o objetivo final deste trabalho passa pela aplicação desta a uma proposta alternativa.

Deste modo, a partir da presente entrevista pretendemos averiguar que benefícios tem e pode ter o equídeo no Exército, assim como compreender a dinâmica orçamental associada e de que forma os custos associados podem ser reduzidos, nomeadamente os custos associados ao sistema logístico atual.

Com isto, peço encarecidamente a V. Ex<sup>a</sup> que me conceda esta entrevista que servirá de suporte para atingir os objetivos desta investigação. Saliento, ainda, que irei facultar a V. Ex<sup>a</sup> os dados resultantes da análise da presente entrevista antes da concretização do documento final.

Grato pelo seu imprescindível contributo.

Atenciosamente,

Afonso Tomás Monteiro da Silva  
Aspirante de Administração Militar

### **Caraterização do entrevistado:**

<b>Nome:</b>	
<b>Posto e Arma/Svç:</b>	
<b>Função:</b>	
<b>Unidade:</b>	
<b>Data e local:</b>	
<b>Suporte:</b>	

**Coloca alguma objeção quanto ao facto da presente entrevista ser gravada e usada como base de sustentação no trabalho de investigação que estamos a desenvolver?**

### **GUIÃO**

**Questão 1:** Uma vez que para além de Oficial do Serviço de Administração Militar foi também praticante de equitação, considera que a prática e formação equestre que lhe foi ministrada contribuiu para o desenvolvimento das suas qualidades e valores militares e éticos essenciais a um oficial do quadro permanente?

**Questão 2:** O Exército é detentor de um património equestre rico e valioso, considerado único em Portugal. Na sua opinião, quais seriam as consequências para o Exército e para Portugal se o equídeo fosse extinto no Exército?

**Questão 3:** Em virtude de ter desempenhado funções na Direção de Aquisições, como funciona o sistema logístico-financeiro associado aos equídeos, nomeadamente a coordenação com a Direção de Finanças, com a Direção de Material e Transportes e com as UEO que têm equídeos à carga?

**Questão 4:** Considera que esse sistema é o mais adequado dadas as especificidades do Exército? Se não, que alterações e melhorias propõe?

**Questão 5:** O autor Ribeiro (2002) afirmou que os custos suportados com equídeos no Exército são muito elevados devido ao sistema logístico existente. Concorda com esta afirmação? Se sim, porque razão isto se sucede e o que se pode fazer de diferente para reduzir esses custos?

**Questão 6:** Em consonância com a questão anterior, e para além das medidas que elencou, que outras medidas considera que o Exército pode tomar para reduzir os custos e aumentar os benefícios obtidos com os cavalos?

**Questão 7:** Gostaria de acrescentar algo mais referente a este assunto?

**APÊNDICE D – GUIÃO DE ENTREVISTA TIPO B – OFICIAIS DE  
ADMINISTRAÇÃO MILITAR**

**(Capitão Coelho)**

**Guião da Entrevista**



**ACADEMIA MILITAR**

**Direção de Ensino**

**Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Administração**

**Dissertação de Mestrado**

**Entrevista**

**FORMANDO: Aspirante Administração Militar Afonso Silva**

**ORIENTADOR: Major Infantaria João Reis**

**CO-ORIENTADOR: Capitão Artilharia Bruno Martinho**

**Lisboa, abril de 2022**

## PREÂMBULO

Esta entrevista insere-se no âmbito da realização do Trabalho de Investigação Aplicada, subordinado ao tema “*A Viabilidade Económica da Utilização do Equídeo no Exército Português: Estudo de Caso Múltiplo*”, com vista à obtenção do grau de Mestre em Administração Militar.

Neste sentido, o trabalho de investigação estrutura-se, fundamentalmente, em torno de dois âmbitos. O primeiro diz respeito ao equídeo no contexto do Exército Português, desde o passado histórico desta prática até à realidade atual e, ainda, uma abordagem das suas potencialidades, tais como o patrulhamento de vigilância a incêndios florestais, o aumento do efetivo de praças, a equitação terapêutica e a parceria com a associação de Alter Real e com criadores de cavalos civis. O segundo âmbito trata a componente económica e de gestão, através da qual é abordado o conceito de *Value for Money* e a sua relação com os modelos de avaliação económica, nomeadamente a análise custo-benefício, uma vez que o objetivo final deste trabalho passa pela aplicação desta a uma proposta alternativa.

Deste modo, a partir da presente entrevista pretendemos averiguar que benefícios tem e pode ter o equídeo no Exército, assim como compreender a dinâmica orçamental associada e de que forma os custos associados podem ser reduzidos, nomeadamente os custos associados ao sistema logístico atual.

Com isto, peço encarecidamente a V. Ex<sup>a</sup> que me conceda esta entrevista que servirá de suporte para atingir os objetivos desta investigação. Saliento, ainda, que irei facultar a V. Ex<sup>a</sup> os dados resultantes da análise da presente entrevista antes da concretização do documento final.

Grato pelo seu imprescindível contributo.

Atenciosamente,

Afonso Tomás Monteiro da Silva

Aspirante de Administração Militar

### Caraterização do entrevistado:

<b>Nome:</b>	
<b>Posto e Arma/Svç:</b>	
<b>Função:</b>	
<b>Unidade:</b>	
<b>Data e local:</b>	
<b>Suporte:</b>	

**Coloca alguma objeção quanto ao facto da presente entrevista ser gravada e usada como base de sustentação no trabalho de investigação que estamos a desenvolver?**

### GUIÃO

**Questão 1:** Qual a relação da Direção de Aquisições com a Direção de Material e Transportes, com a Direção de Finanças e com as UEO naquele que é o sistema logístico-financeiro associado aos equídeos?

**Questão 2:** Tendo em conta este sistema, considera que é realizado um bom controlo da despesa com os equídeos no Exército?

**Questão 3:** Considera que esse sistema é o mais adequado dadas as especificidades do equídeo no Exército? Se não, que alterações e melhorias propõe?

**Questão 4:** Dadas as particularidades do equídeo e das suas necessidades, considera que o concurso público é o melhor procedimento para as aquisições de material e alimentação?

**Questão 5:** Em relação à questão anterior, faria sentido permitir que as várias UEO com equídeos à carga adquirissem no mercado local a alimentação para os cavalos por forma a obter os mesmos produtos ou similares mas por um preço menor?

**Questão 6:** Gostaria de acrescentar algo mais referente a este assunto?

## APÊNDICE E – ANÁLISE DE CONTEÚDO (VALÊNCIAS DO EQUÍDEO)

Quadro n.º 8 – Valências do Equídeo

Valências do Equídeo		
Formação		Representação
Transmissão de Qualidades/Valores	Comando de Homens	
Entrevistas		
<p>E1 “A equitação, entre um conjunto de instruções destinadas ao desenvolvimento físico e moral dos alunos, é a que mais contribui para o aperfeiçoamento das qualidades necessárias ao oficial das Forças Armadas (...) incute e fomenta, entre muitas outras qualidades, o espírito de decisão, de iniciativa, de domínio de si próprio, reflexos, sangue-frio e vontade de vencer.”</p> <p>E2 “A equitação e o contacto com o cavalo transmitem determinadas qualidades e valores que estão mais do que comprovadas, (...) basta consultar um psicólogo ou psiquiatra para se comprovar os benefícios do contacto com o equídeo.”</p> <p>E2 “Por exemplo, para fazer a modalidade de Concurso Completo de Equitação (CCE), é preciso muita coragem uma vez que não são os saltos que caem, mas sim o cavaleiro. Por outro lado, quando faço tiro de pistola, à partida o projétil não vem para trás.”</p> <p>E3 “A equitação tem uma importância indiscutível porque considero ser a forma mais eficaz (...) e a mais</p>	<p>E2 “O cavaleiro não pode ir tratar de si sem antes tratar do cavalo, do material e de saber se o tratador do cavalo tem tudo o que precisa. E isto aplica-se na parte operacional. Não posso ir para os carros de combate e não querer saber se o carro está pronto a operar, se o material está em boas condições e se os meus soldados estão bem e motivados.”</p> <p>E3 “(...) o ensinamento e a consciencialização da importância de se cuidar do material são muito importantes porque da sua operacionalidade depende a vida do militar e dos que o rodeiam, nomeadamente subordinados.”</p> <p>E4 “Uma aula de equitação pode ser vista como uma prática de comando, em que o cavalo é o pelotão dos alunos. O objetivo passa pelos alunos (comandantes de pelotão) levarem o seu pelotão (cavalo) a fazer o que eles querem e como querem. Assim se treina a arte de comandar.”</p> <p>E4 “Ensinamento da cavalaria – primeiro o</p>	<p>E2 “É fundamental projetar o Exército enquanto organização e os seus projetos. E uma forma espetacular de se fazer isso é através do cavalo. (...) até podemos ir com um carro de combate para a rua, mas se mostrarmos a Reprise da Escola de Mafra é dada uma imagem completamente diferente.”</p> <p>E2 “O Exército pode e deve apostar nos tradicionais batismos equestres. Estes batismos são, muitas vezes, o primeiro contacto com o cavalo de muitas crianças, que recordarão com grande admiração esta experiência.”</p> <p>E2 “Qualquer pessoa que presencie uma representação da Reprise ou assista a uma competição hípica onde participe um militar pode ser um excelente fator de atração nas forças armadas.”</p> <p>E3 “Deve ser potenciado o uso do cavalo enquanto veículo de divulgação da imagem e do prestígio da instituição Exército Português, quer na</p>

<p>eficiente de inculcar qualidades/valores, (...) como sendo a resiliência, a coragem, a determinação, a disponibilidade para o trabalho, a rusticidade, o desembaraço e a responsabilidade.”</p> <p>E4 “Só há equitação porque há vantagens do ensino da equitação na formação dos futuros quadros.”</p> <p>E4 “O cavalo tem vontade própria. Por lidarmos e contactarmos com este ser vivo, conseguimos tirar imensos benefícios e ensinamentos”.</p> <p>E5 “Defendo que a equitação deve ser para todos os militares e não só para quem é de cavalaria.”</p> <p>E5 “As qualidades e valores que se transmitem através da equitação estão mais do que comprovadas pelos especialistas. Refiro algumas delas, tais como a tenacidade, coragem, perseverança, respeito, calma e desejo de aprender.”</p> <p>E6 “O cavalo permite ter determinadas sensações únicas. (...) para além disso, o aluno é colocado sistematicamente à prova, obrigando-o dar respostas e a superar-se.</p> <p>E6 “A equitação permite treinar a superação e ultrapassar obstáculos. (...) montar a cavalo obriga a que os nossos sentidos estejam sempre alerta, (...) somos colocados à prova para que em milésimos de segundo tenhamos respostas diferentes para situações diferentes.”</p> <p>E7 “A prática de equitação e o contacto com o</p>	<p>animal, depois o material e só depois o pessoal. Este ensinamento é importantíssimo para o exercício do comando de homens.”</p> <p>E5 “Na equitação temos que fazer com que a nossa vontade seja transmitida ao cavalo, não porque lhe batemos ou obrigamos, mas sim porque o motivamos. E quando o cavalo faz um bom trabalho devemos recompensá-lo. (...) isto é extremamente importante no comando de homens. Se exigimos e os nossos subordinados cumprem, temos que os recompensar.”</p> <p>E5 “Tal como defende a Cavalaria – primeiro o animal, depois o material e só depois o pessoal. Isto aplica-se ao comando de homens, os princípios não mudam.”</p> <p>E6 “Fazendo a ponte para a essência militar, o cavalo permite treinar as capacidades de comando e liderança ainda em contexto de formação.”</p>	<p>participação em competições civis e militares (nacionais e internacionais), quer com a apresentação da prestigiada Reprise.”</p> <p>E5 “Representação pública, através da equipa de hipismo do Exército e da Reprise da Escola de Mafra. São duas formas sensacionais de divulgar a imagem do Exército.</p> <p>E6 “A Representação é outra vertente que podemos aproveitar com a utilização do cavalo. O Exército investindo na representação depois terá o retorno que é a visibilidade.”</p> <p>E6 “Alguns países da Europa têm cavaleiros militares a representar os respetivos Exércitos em competições internacionais, como Jogos Olímpicos, campeonatos de Europa, etc.”</p> <p>E7 “A Reprise da Escola de Mafra é um enorme “cartão de visita” do Exército, bem como as participações em competições equestres externas.”</p>
--	--	---

---

cavalo são muito importantes para a formação do ser humano. (...) reconheço todas as vantagens e mais-valias da existência do cavalo e do contacto com este animal.”

E7 “É importante o contacto com o cavalo enquanto ser vivo que é. O facto de termos de estar em controlo, comunicar com um animal de grande porte e com vontade muito própria valoriza muito o ser humano, inculcando características únicas quer ao nível da destreza física e desembaraço como ao nível das qualidades e valores morais.”

## Notas de Campo

---

### NC 1

**Quem:** Tenente-Coronel Santos

**Quando:** 191200ABR22

**Onde:** Gabinete do Mestre de Equitação do Colégio Militar

**Para quê:** Percebermos a importância da divulgação da imagem do Exército

**O quê:** “O Exército tem *outdoors* publicitários de divulgação. Quanto é que vale essa publicidade e qual o seu retorno? No caso dos cavalos, temos que avaliar e calcular quanto é que vale a visibilidade de ter um cavalo a aparecer numa prova a representar o Exército. Não sei, mas quem sabe se não será até mais valioso e atrativo para um jovem ingressar no Exército ver um cavalo bem preparado, embelezado, com todo o material reluzente e com o cavaleiro bem ataviado e imponente do que ter um cartaz junto a uma estrada? Tem que se fazer esta comparação.”

## APÊNDICE F – ANÁLISE DE CONTEÚDO (CONSEQUÊNCIAS DA EXTINÇÃO)

**Quadro n.º 9 – Consequências da Extinção**

Consequências da Extinção	
Diretas	Indiretas
Entrevistas	
<p>E2 “A formação ministrada aos futuros oficiais e sargentos do quadro permanente seria fortemente prejudicada caso a prática equestre acabasse. Sobre isso não tenho dúvidas.”</p> <p>E2 “Para se montar corretamente a cavalo é preciso uma doutrina. (...) Esta doutrina tem-se vindo a perder cada vez mais no nosso Exército e isso não pode acontecer. Uma vez perdida, jamais se conseguirá recuperar.”</p> <p>E3 “Cingindo-me apenas à formação, (...) na minha modesta opinião, quando deixei o Exército já eram notórias as “diferenças” nos Oficiais em cuja formação o cavalo já não foi considerado tão importante.”</p> <p>E6 “Com os efetivos que o Exército tem atualmente, já nem todos temos a experiência de comandar. (...) nos cavalos isto ainda é possível.</p> <p>E6 “Iriamos perder a possibilidade de treinar o comando de homens e perder tudo aquilo que podíamos aproveitar através da representação pública e da formação enquanto militares.”</p> <p>E7 “Deixar-se-iam de desenvolver possibilidades e aptidões nas áreas de formação e da representatividade. Não é um pilar, contudo vejo muitas vantagens.”</p>	<p>E2 “Não haverá consequências. (...) o cavalo está praticamente extinto no Exército e até agora não houve nenhuma consequência em concreto.</p> <p>E4 “Perderíamos património cultural. É sempre mau perder-se cultura.</p> <p>E4 “Temos que ter mente aberta e perceber que podemos ir para outras áreas e tirar a equitação do Exército. Mas para isso acontecer tem que se fazer uma análise a fundo para se ver se é mesmo isso que queremos fazer.”</p> <p>E5 “Perdem-se todas as tradições e séculos de história. Acabar é fácil, difícil será voltar.”</p> <p>E6 “Antever as consequências envolve futurologia. Penso que temos que colocar a seguinte questão: queremos ter cavalos no Exército ou não?”</p> <p>E7 “Dentro do Exército, sobreviver-se-ia. Contudo seria diferente. (...) hoje em dia é questionável a permanência do cavalo no Exército uma vez que a sua utilização já não se resume ao emprego em campanha. (...) Considero fazer sentido manter o equídeo no Exército, mesmo com os custos associados.”</p>

## APÊNDICE G – ANÁLISE DE CONTEÚDO (REFERÊNCIAS EXTERNAS)

**Quadro n.º 10 – Referências Externas**

<b>Referências Externas</b>	
Exército Irlandês	Exército Italiano
Entrevistas	
<p>E2 “Poderíamos adotar um modelo semelhante ao do Exército Irlandês, mas com o cavalo lusitano. (...) só pelo facto de o Exército, quer seja através da Reprise ou através da participação em competições públicas, apresentar cavalos de determinados criadores, potencia as respetivas coudelarias, (...) aumentando desde logo a procura e o número de cavalos vendidos.”</p> <p>E3 “Não possuo conhecimento suficiente do uso do cavalo noutros países para ter uma opinião válida.”</p> <p>E4 “O modelo da Irlanda é muito interessante uma vez que utiliza o desporto como meio de promoção da instituição militar. (...) a prática de equitação não só é incentivada e fomentada como também é bem vista pelos pares militares.”</p> <p>E6 “É benéfico para o nosso Exército o estabelecimento de mais protocolos e parcerias com criadores civis (não só para completar o sistema de equitação, mas também para potencializar e comercializar cavalos), uma vez que do ponto de vista do Exército Português fica com os cavalos à sua disposição e do ponto de vista do criador potencia a sua criação e aumenta as suas vendas.”</p>	<p>E4 “Na minha opinião, prefiro que a sustentabilidade da equitação no nosso Exército seja a formação. Penso que o facto de haver equitação na formação dos cadetes na Academia Militar sustenta mais a equitação militar do que uma participação desportiva em que, se fosse num modelo como o italiano, recrutávamos um cavaleiro civil para passar a representar o Exército.”</p> <p>E6 “O Exército Italiano, à semelhança do Exército Francês, tem militares que se dedicam única e exclusivamente à prática de equitação, tendo uma linha de carreira orientada nesse sentido. Isto no Exército Português não acontece. (...) seria importante adotarmos um modelo semelhante. Só depois desse modelo ser adotado é que podemos pensar num modelo como o irlandês.”</p> <p>E6 “Se queremos ter um modelo semelhante ao italiano, temos que alocar recursos para podermos competir e representar o Exército de forma mais frequente. É que isto é o investimento. O retorno depois é a visibilidade.”</p>

## APÊNDICE H – ANÁLISE DE CONTEÚDO (RECURSOS E NECESSIDADES)

**Quadro n.º 11 – Recursos e Necessidades**

<b>Recursos e Necessidades</b>	
Ordem Logística	Ordem Financeira
Entrevistas	
<p>E1 “Não compreendo como é que existem no Exército cerca de 200 cavalos e não há soldados.”</p> <p>E4 “(...) temos que ter mais viaturas para transportar cavalos. Este foi, e ainda o é hoje, um sério problema. O transporte de cavalos é uma grande barreira para a concretização dos objetivos, tanto de formação como de representação pública.”</p> <p>E4 “(...) penso que faltam praticantes também. Temos cada vez menos gente a interessar-se por esta atividade.”</p> <p>E5 “Considero que a maior necessidade está no transporte dos cavalos. Atualmente só temos um camião que, apesar de já ter 20 anos, está em ótimas condições. Penso que neste momento essa seja a maior necessidade.”</p> <p>E5 “O número de cavalos também é escasso face às necessidades. Por exemplo, na Escola das Armas estão neste momento 98 cavalos. (...) discriminando este valor temos 42 cavalos no campo (sobram 56). Destes 56 alguns são para a Reprise, outros para a formação e outros estão atribuídos a cavaleiros militares. No caso da formação, por mais que pareçam ser, acabam por ser poucos face às exigências da formação. Costumo dar o seguinte exemplo: num TPO de infantaria com 10 aspirantes, (...) são precisas 10 glocks, 10 scars, quase 10 brownings e por aí adiante. Quando se soma isto tudo são precisas 100 armas no total. No caso dos cavalos é igual, estes não conseguem fazer nem ser bons em tudo, cada um tem a sua função. Por essa razão também são precisos “x” cavalos para cada atividade que se pretenda fazer, quer seja instrução,</p>	<p>E1 “É necessário controlar-se o efetivo cavalariço do Exército. Sustentar um cavaleiro não é nada barato, por isso não podemos ter registados 200 cavalos e não saber o que é feito deles. Penso que o grande problema da equitação no Exército é esse. Onde é que estão esses cavalos todos?!”</p> <p>E3 “Há cada vez menos decisores a pensar no cavaleiro como necessidade/investimento (para a formação ou outra) ou como oportunidade para gerar receitas. (...) olham para o cavaleiro como uma mera despesa.”</p> <p>E3 “Por haver quem pense que o cavaleiro não tem qualquer utilidade, que é apenas um “capricho” da arma de Cavalaria, (...) por serem maiores as dificuldades para ultrapassar os problemas de manutenção e da aquisição de material, (...) e pelos militares “dos cavalos” serem vistos como diferentes e até menos profissionais, minando dessa forma e completamente a motivação das gerações mais novas para dedicarem parte da sua carreira à área da equitação militar, (...) levou a que, na minha opinião, contribuíssem para um agudizar da situação da redução dos recursos financeiros/logísticos alocados à equitação militar.”</p> <p>E6 “(...) os recursos atribuídos para a representação pública do Exército são muito poucos. Permite apenas fazer representações pontuais. (...) sinto que com os recursos que atribuídos à vertente da representação não nos permite ter uma representação eficaz e à medida adequada.”</p>

Reprise, volteio, etc. Todos os anos temos em Mafra no mínimo 35/40 alunos. Ainda para mais os cavalos no Exército estão bastante envelhecidos. Não temos o número de cavalos suficientes e indicados para fazer face aos objetivos definidos.”

E6 “O transporte dos cavalos é um recurso muito difícil no nosso Exército. Os meios que temos são muito escassos face às necessidades.”

## Notas de Campo

---

**NC 2**

**Quem:** Tenente-Coronel Nina Martins

**Quando:** 121130ABR22

**Onde:** Conversa via telefónica

**Para quê:** Percebermos se podem ser controlados outros custos com os equídeos

**O quê:** “Está para ser implementado um sistema de contabilidade de gestão no Exército que permita um maior e mais rigoroso controlo dos custos, porém ainda se está numa fase muito embrionária e por isso não consigo detalhar com precisão qual a forma concreta desse sistema. Ainda assim, o principal objetivo do sistema passa por dar um maior apoio às decisões macro do CEME. O sistema terá a capacidade de controlar e calcular outros custos que atualmente não são contabilizados, contudo isso só acontecerá se se determinar que é importante fazer-se essa contabilização. De momento não está planeado que isso venha a acontecer uma vez que a vertente da equitação representa uma pequena parte do bolo da despesa geral do Exército. Só depois do sistema estar implementado e caso se considere importante fazer esse cálculo, é que o mesmo acontecerá. Caso isso venha a acontecer, ficará a cargo das Unidades efetuarem essa medição, que poderá ser através da atribuição de um género de centro de custo apenas à parte dos cavalos ou então através de ordens de rastreio para se saber qual a percentagem que deve ser atribuída aos cavalos, por exemplo no caso da água, luz e gás consumidos.”

## Documentação

Os seguintes mapas financeiros contêm as receitas e despesas associadas aos equídeos na AM e no CM nos anos 2019, 2020 e 2021. Tal como já foi referido, teria sido interessante analisar os dados da EA pelo volume de receitas que apresentam, contudo, uma vez que o Comando desta Unidade não autorizou a cedência desses mesmos dados, a respetiva análise não se pode realizar.

### Mapas financeiros

#### Academia Militar – 2019

Receitas		Despesas	
Aluguer espaço para cavalos (quantidade – 2)	3.414,63€	Serviço de limpeza e manutenção das cavalariaças	84.870,00€
		Serviço de ferragem e casqueamento de cavalos	0,00€
		Ração	10.043,00€
		Palha	18.784,00€
		Aparas	1.092,00€

#### Academia Militar – 2020

Receitas		Despesas	
Aluguer espaço para cavalos (quantidade – 2)	3.414,63€	Serviço de limpeza e manutenção das cavalariaças	84.870,00€
		Serviço de ferragem e casqueamento de cavalos	0,00€
		Ração	12.495,81€
		Palha	27.410,33€
		Aparas	9.086,63€

#### Academia Militar – 2021

Receitas		Despesas	
Aluguer espaço para cavalos (quantidade – 2)	3.414,63€	Serviço de limpeza e manutenção das cavalariaças	84.870,00€
		Serviço de ferragem e casqueamento de cavalos	0,00€
		Ração	14.782,87€

Palha	39.970,37€
Aparas	14.197,27€

#### Colégio Militar – 2019

Receitas		Despesas	
Aluguer espaço para cavalos (quantidade – 1)	1.722,00€	Serviços limpeza e manutenção das cavalariças	85.116,00€
		Serviço de ferragem e casqueamento de cavalos	0,00€
		Ração	17.881,00€
		Palha	34.351,00€
		Aparas	3.291,00€

#### Colégio Militar – 2020

Receitas		Despesas	
Aluguer espaço para cavalos (quantidade – 8)	14.854,23€	Serviços limpeza e manutenção das cavalariças	89.605,50€
		Serviço de ferragem e casqueamento de cavalos	7.275,45€
		Ração	26.208,91€
		Palha	34.910,20€
		Aparas	4.656,33€

#### Colégio Militar – 2021

Receitas		Despesas	
Aluguer espaço para cavalos (quantidade – 4)	7.165,20€	Serviços limpeza e manutenção das cavalariças	89.606,50€
		Serviço de ferragem e casqueamento de cavalos	10.033,11€
		Ração	21.459,59€
		Palha	28.771,61€
		Aparas	5.537,31€

# APÊNDICE I – ANÁLISE DE CONTEÚDO (SISTEMA ECONÓMICO)

Quadro n.º 12 – Sistema Económico

Sistema Económico	
Problemática	Propostas de Solução
Entrevistas	
<p>E2 “(...) nem sempre compramos a alimentação para os cavalos diretamente aos produtores. Acabamos sempre por comprar a um fornecedor ou até a um intermediário.”</p> <p>E2 “Em relação às rações para os cavalos, (...) ao termos, por exemplo, uma unidade com cavalos em Braga e outra em Estremoz, o preço pago ao fornecedor pelo fornecimento das rações será muito maior para cobrir os custos de transporte que este tem.”</p> <p>E2 “A produção, por parte do Exército, de algum material para a equitação é outro ponto a referir.”</p> <p>E3 “Os custos associados aos cavalos só não eram menores porque o Exército, e assim as suas Unidades, não rentabilizavam mais os recursos disponíveis.”</p> <p>E4 “Até há uns tempos o Exército, pela forma como adquiria as rações para os cavalos (concurso público), estava a pagar o dobro do preço que pagaria se as adquirisse no mercado civil.”</p> <p>E5 “No nosso Exército gastamos, no final de um ano e só em ração, mais 150.000€ do que gastaríamos se comprássemos ao preço de mercado. Neste momento o Exército está a comprar ração por um valor 100% acima do preço de mercado. E no caso do feno e das aparas está a comprar por um valor 50% superior também. Isto é verdadeiramente impressionante!”</p> <p>E7 “Toda a “máquina” (tratadores, cavaleiros militares, sistema de apoio logístico e sanitário) tem de funcionar bem. Se assim não for, os recursos podem não ser geridos da forma mais eficiente e acaba por haver desperdício ou falta deles.”</p> <p>E8 “Considero que é efetuado um bom controlo da despesa, pese embora entenda que</p>	<p>E2 “Caso adquiríssemos a ração junto do produtor conseguiríamos comprar rações a um preço substancialmente menor e, por vezes, até de melhor qualidade.”</p> <p>E2 “Faria muito mais sentido dotar estas unidades mais distantes de alguma autonomia por forma a poderem adquirir os produtos que necessitam no mercado local. Seria outra forma de reduzir os custos. Na teoria é melhor comprar centralizado, mas é só teoricamente. Tem que se analisar caso a caso.”</p> <p>E2 “(...) se optássemos por adquirir esse material a um fabricante civil, conseguiríamos obter o mesmo material por um preço muito menor.”</p> <p>E5 “Para mim faz todo o sentido as unidades poderem adquirir no mercado local a alimentação para os cavalos.”</p> <p>E6 “A minha opinião é que se devia deixar a centralização das aquisições. Apesar do sistema logístico, mais concretamente da Direção de Aquisições, pedir a apreciação e a opinião à parte técnica, acaba sempre por haver falhas e não se alcançar a melhor eficiência possível da utilização dos recursos. (...) um exemplo bastante claro é a ração que foi contratualizada agora. A minha visão enquanto técnico de equitação é que o melhor sistema passa pelas unidades comprarem o que precisam no mercado local. Julgo que seria mais viável. (...) Se dividíssemos a aquisição por parcelas territoriais traria logo uma diminuição dos custos. Só em Lisboa temos cerca de 75% do efetivo cavalariço do Exército.”</p> <p>E7 “A melhoria do processo como um todo passa pela melhoria da atuação de cada uma das partes intervenientes, desde o mais baixo ao mais alto escalão.”</p> <p>E7 “Neste processo, o ciclo da contratação pública exige também, de toda a estrutura,</p>

---

há sempre espaço para introduzir melhorias, por forma a se estar continuamente no encaixe da garantia de uma gestão mais eficiente e eficaz do orçamento disponibilizado para o efeito.”

E8 “O sistema logístico-financeiro atual é o mais adequado (...), cada entidade tem a sua missão bem definida e contribui empenhadamente para a prossecução da mesma da melhor forma possível.”

E8 “(...) a aquisição centralizada é potenciadora de “vantagens” para os animais e para o Exército, na generalidade das áreas, como sejam, a garantia da qualidade dos artigos adquiridos, a aquisição a um melhor preço e a uniformidade de procedimentos no Exército, (...).”

E8 “O concurso público é o procedimento que garante maior transparência, respeito pela legalidade e o interesse de todas as partes. (...), dá-se a conhecer a todo o mercado, ao mesmo tempo, que o Exército está interessado na aquisição de determinados artigos, de acordo com características plasmadas nas Especificações Técnicas, (...) permitindo que qualquer fornecedor interessado e com capacidade para o fazer, possa concorrer (...), sendo adquiridos pelo Exército ao melhor preço de mercado.”

desde a identificação da necessidade à satisfação da mesma, um melhor e mais ajustado planeamento e coordenação.”

E7 “Para a redução dos custos as medidas encontram-se entre mais e melhor planeamento, coordenação e uma execução material e financeira mais eficaz e eficiente.”

E8 “(...) é importante que as UEO façam um levantamento e gestão das necessidades cada vez melhor, apresentando as suas necessidades numa lógica racional e ponderada.”

E8 “(...), não faz sentido atribuir às UEO a responsabilidade pela aquisição da alimentação para os equídeos, por se entender que só se podem verificar economias de escala quando os processos estão centralizados, (...) bem como pelo facto de muitas vezes não existir no mercado o artigo com os parâmetros nutricionais que interessam para o trabalho dos equídeos do Exército, o que levaria à aquisição de artigos diferentes dos que havia realmente interesse em adquirir.”

E8 “(...) os recursos humanos mais qualificados e experientes do Exército estão no Comando da Logística. (...) passaríamos a ter várias UEO a ocupar recursos humanos para fazer algo que é perfeitamente realizado apenas por uma entidade. (...) de referir a questão da limitada competência dos Comandantes das UEO, no âmbito da autorização para a realização de despesa, o que poderá dar aso à existência de fracionamento da despesa, que está vedado por lei.”

## Notas de Campo

---

### NC 3

**Quem:** Capitão Coelho

**Quando:** 221900ABR22

**Onde:** Conversa via telefónica

**Para quê:** Compreendermos como funciona o sistema logístico-financeiro associado aos equídeos

**O quê:** “No atual sistema logístico-financeiro existe uma relação de interdependência entre a DA, a DMT, a DFin e as várias UEO. A DA necessita que cada uma das entidades intervenientes (as U/E/O, a DMT e o Gestor do Contrato), cumpra as suas atribuições para que esta possa cumprir com as suas.

As U/E/O têm a responsabilidade de apresentar, junto da DMT, as suas necessidades, quer inicialmente para o lançamento do procedimento, pelo total para um período longo, quer ao longo da execução deste, para períodos de até um mês, e por rececionar os bens decorrentes destas últimas. A DMT é a entidade responsável por validar as necessidades apresentadas pelas U/E/O, bem como pela gestão e acompanhamento da execução do processo, em paralelo com o Gestor do Contrato. À DA cabe o lançamento do procedimento para a aquisição da alimentação para os equídeos, numa fase inicial. Após a finalização do procedimento aquisitivo e respetiva contratualização com os fornecedores, esta tem como atribuições: a monitorização da execução do processo, o processamento das faturas e, por fim, a submissão destas a pagamento, junto da DFin, que assume a responsabilidade de as pagar”.

## **Documentação**

---

De acordo com o n.º 1 do Artigo 16.º do Código dos Contratos Públicos, os procedimentos para a formação de contratos são os seguintes:

- a) Ajuste direto;
- b) Consulta prévia;
- c) Concurso público;
- d) Concurso limitado por prévia qualificação;
- e) Procedimento de negociação;
- f) Diálogo concorrencial;
- g) Parceria para a inovação.

## APÊNDICE J – ANÁLISE DE CONTEÚDO (POTENCIALIDADES)

### Quadro n.º 13 – Potencialidades

Potencialidades
Análise
Entrevistas
E1 “(...) a área e instalações de Mafra, assim como das restantes unidades militares, devem ser facultadas aos cavaleiros civis.”
E1 “Deveria existir um inspetor que, à semelhança do que acontecia no passado, verificasse em cada unidade a situação do efetivo cavalariço e que também apoiasse e ensinasse os cavaleiros dessa unidade. Penso que esta medida teria um efeito muito positivo.”
E2 “O volume de receitas obtidas com os cavalos pode ser melhor aproveitado. Se temos a estrutura montada e não está a ser utilizada na sua totalidade, podemos canalizar parte dela para os civis a troco de uma verba. (...) Aumentar as receitas não é tão difícil quanto isso. Ter alguém de serviço todos os dias a vigiar os cavalos ou manter as instalações em funcionamento dá o mesmo trabalho quer seja para três ou quatro cavaleiros como para quinze ou vinte. Para além disso os custos fixos são praticamente os mesmos independentemente do número de cavalos nas cavalaria.”
E2 “À semelhança do que acontecia há uns anos em Mafra, em que no âmbito de um protocolo assinado entre o município e a Escola das Armas que previa aulas de equitação para as crianças e jovens do concelho, (...) poderiam ser estabelecidos protocolos entre as várias unidades de cavalaria de norte a sul do país com as câmaras dos concelhos em que se inserem.”
E2 “(...) As aulas de equitação terapêutica a crianças, jovens e adultos portadores de deficiência também poderia ser potenciado.”
E3 “O aproveitamento dos cavalos no Exército para outros fins/benefícios, (...) é uma questão de inteligência e boa gestão pública.”
E3 “Rentabilização da capacidade sobrando de recursos materiais e humanos (alojamento, infraestruturas, pessoal de apoio, etc.), (...) estabelecimento de protocolos com coudelarias para a manutenção/trabalho de cavalos ao serviço do Exército.”
E3 “(...) considero que deveria ser estudada/analizada a viabilidade de, sem prejuízo para o serviço, serem administradas aulas de equitação a civis em algumas Unidades do Exército.”
E4 “O tempo dedicado à equitação na Academia Militar é muito escasso. (...) é preciso haver tempo para a prática desta ou outra atividade por parte dos cadetes.”
E4 “É de todo uma mais-valia utilizar-se o cavalo nos patrulhamentos de vigilância a incêndios florestais. Uma grande vantagem de se utilizar o cavalo nos patrulhamentos é que este tem a capacidade de andar por todo o tipo de terreno e quase sob qualquer tipo de condições meteorológicas.”
E4 “Julgo que faz sentido colaborarmos com associações através das aulas de equitação terapêutica. Isto vai até ao encontro daquela ideia de abriremos mais os nossos “portões” à sociedade civil.”
E5 “Mantermos os atuais protocolos e estarmos abertos a outros novos é de todo pertinente. Destaco neste momento o protocolo que o Exército tem com a Coudelaria de Alter Real que prevê que anualmente forneçam ao Exército 4 cavalos. Já temos no total cerca de 20 cavalos deles.”
E5 “O Exército pode apostar nos patrulhamentos a cavalo durante o verão, à semelhança do que a GNR já faz. (...) As pessoas sentem a presença dos militares. Este tipo de missões são reais. O Exército pode desenvolver este tipo de ações enquanto agente de proteção civil e na sua capacidade

---

de duplo uso. (...) Os militares não são bombeiros, mas podem ajudar e muito na prevenção. Num terreno em piores condições, em que não conseguem passar viaturas, com um cavalo facilmente se consegue chegar lá.”

E5 “Criar cavalos no Exército fica mais caro do que os comprar. Com 2.000€ ou 3.000€ consegue-se comprar um cavalo minimamente bom e pronto a utilizar (...). A diferença é que no caso da criação o dinheiro vai saindo todos os meses diluído e acabamos por nem dar por ele. No caso da aquisição de um cavalo o valor total aparece numa só vez e é logicamente muito superior.”

E5 “Não só na equitação, mas também em muitos outros desportos, há muita gente boa no desporto que não consegue viver apenas dessa atividade. Contudo, se esse indivíduo ingressasse nas forças armadas conseguiria ter uma profissão, desempenhá-la bem e talvez ser atleta de alta competição. O Exército poderia fazer isto e ser mais atrativo. O Exército tem muitos atletas com capacidades e potencial que ao fim de semana andam com outras camisolas a competir. Porque é que o Exército não aposta nestes militares? Poderia, por exemplo, definir um género de estatuto militar de alta competição desportiva.”

E6 “Destaco a possibilidade de atrair pessoas para ingressar no Exército para esta atividade. Alocar formadores à área da equitação que tenham interesse e pretendam ficar ligados a esta área. Só assim é que conseguimos ter militares motivados, dedicados, a valorizarem-se, etc.”

E6 “Apoiar as missões de interesse público e permitir a interação com outras entidades externas (nacionais e internacionais).”

E6 “Estabelecer uma linha de ação na parte do contacto com as entidades civis, através dos batismos equestres, da equitação terapêutica, da participação em eventos e feiras de divulgação do cavalo do Exército, e outra linha de ação sobre a parte da representação pública da instituição militar, em que teríamos que ter militar alocados especificamente para isso.”

E6 “O patrulhamento de vigilância a incêndios faz parte dos objetivos estratégicos do Exército. E, nesse âmbito, podemos alocar recursos para isso. Teríamos que fazer uma revisão do efetivo cavalariço e do efetivo humano. Com os cavalos podemos chegar a zonas de patrulha onde uma viatura não consegue chegar por exemplo.”

E6 “A profissão de tratador de cavalos está em crescimento e está a ser cada vez mais reconhecida. O Exército poderia aproveitar esta possibilidade para ter militares que trabalhem nesta área e que depois permitam também o emprego operacional.”

E6 “Apesar do Exército já ter uma política de aluguer de infraestruturas a civis, poderíamos sem dúvida apostar ainda mais nisso. Um pouco por todas as unidades do país, à exceção de Lisboa, temos unidades com boxes vazias, em Estremoz, Braga e Abrantes essencialmente.”

E7 “(...) considero os imateriais, como sejam a mais valia na formação humana, militar e representatividade do Exército (até com eventual captação de efetivos), e os materiais, do ponto de vista financeiro, pela realização de alguma receita por cedência de espaços e prestação de serviços, embora, não sendo o Exército uma “empresa” geradora de lucro e não integrando a perspetiva de concorrência com o mercado civil, esta receita gerada não será um aumento de benefício relevante, mas antes uma forma de mitigar a escassez de verbas, pela possibilidade de acomodar alguns custos.”

## Notas de Campo

---

### NC 4

**Quem:** Tenente-Coronel Matias

**Quando:** 071500ABR22

**Onde:** Gabinete do Comandante da Coudelaria Militar de Mafra

**Para quê:** Verificarmos potencialidades para aumentar as receitas com os equídeos

**O quê:** “Aqui em Mafra todos os anos é gerado um elevado montante de receita com o aluguer de boxes a cavalos civis. Acabamos por conseguir colmatar um pouco os custos com os cavalos. Temos ainda condições e capacidades para organizar eventos e competições nacionais. Seria mais uma forma de divulgar a nossa instituição e gerar ainda mais receita.”

### NC 5

**Quem:** Tenente-Coronel Matias

**Quando:** 071500ABR22

**Onde:** Gabinete do Comandante da Coudelaria Militar de Mafra

**Para quê:** Verificarmos potencialidades para aumentar as receitas com os equídeos

**O quê:** “Antes da pandemia, estava já previsto um protocolo entre a Câmara Municipal de Mafra e a EA que previa um investimento de cerca de quatro milhões de euros na melhoria das cavalariças e restantes infraestruturas dos equídeos por forma a criar condições e possibilitar a realização de eventos equestres, apoiar as seleções das diversas modalidades equestres olímpicas e potenciar a formação de formadores, como por exemplo cursos de juízes de equitação, etc. O objetivo deste protocolo passava por dinamizar o turismo em Mafra. Com o início da pandemia o investimento ficou suspenso, contudo está para breve a sua concretização.”

### NC 6

**Quem:** Capitão Gonçalves

**Quando:** 281000MAR22

**Onde:** Gabinete da Chefe da Subsecção Financeira da EA

**Para quê:** Apurarmos o volume de receitas e despesas dos equídeos na EA

---

**O quê:** “A EA todos os anos tem um significativo volume de receitas. Não é suficiente para fazer face ao total das despesas, contudo cobre uma grande parte desse valor.”

## Documentação

Tabela de preços a aplicar para a utilização de infraestruturas e equipamentos do Exército, mais concretamente das infraestruturas e equipamentos de solípedes e canídeos, aprovadas por Despacho de 23 de abril de 2021 do Exmo. Tenente-General Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército.

**INFRAESTRUTURAS E EQUIPAMENTOS DE SOLÍPEDES E CANÍDEOS**

	Regime / Tipo de utilização	Exército	Marinha e Força Aérea	FSeg (GNR e PSP, ...)	Forças Estrangeiras	Entidades Cívicas
Aboletamento de Solípedes	Mensal - Escalão A (1 solípede)	140,00 € *	160,00 €	185,00 €		265,00 €
	Mensal - Escalão B (2 solípede)	185,00 €	205,00 €	230,00 €		265,00 €
Atrelagens	Charrete com Parelha	200,00 €	210,00 €	220,00 €		240,00 €
	Charrete sem Cavalos	100,00 €	110,00 €	120,00 €		140,00 €
Solípedes	Cavalo/Dia	100,00 €	110,00 €	120,00 €		140,00 €
Campo dos Plátanos	Individual (v/h)	10,00 €	12,00 €	15,00 €		20,00 €
	Grupo (v/h)	40,00 €	45,00 €	50,00 €		60,00 €
Picadeiro Raso (c/ Obst + 40%)	Individual (v/h)	7,00 €	10,00 €	15,00 €		25,00 €
	Grupo (v/h)	30,00 €	35,00 €	40,00 €		50,00 €
Picadeiro Hebraico	Individual (v/h)	5,00 €	7,50 €	10,00 €		15,00 €
	Grupo (v/h)	20,00 €	25,00 €	30,00 €		40,00 €
Campo obstáculos de Areia	Individual (v/h)	5,00 €	6,00 €	8,00 €		10,00 €
	Grupo (v/h)	20,00 €	25,00 €	30,00 €		40,00 €
Campo de Ensino	Individual (v/h)	4,00 €	5,00 €	7,00 €		10,00 €
	Grupo (v/h)	15,00 €	20,00 €	25,00 €		35,00 €
Pista dos Guias	Individual (v/h)	4,00 €	5,00 €	7,00 €		10,00 €
	Grupo (v/h)	15,00 €	20,00 €	25,00 €		35,00 €
Pista CCE "Cerrado"	Individual (v/h)	4,00 €	5,00 €	7,00 €		10,00 €
	Grupo (v/h)	15,00 €	20,00 €	25,00 €		35,00 €
Aluguer de canis (c/ ração)	Individual (c/d)	0,00 €	6,00 €	8,00 €		10,00 €
Aluguer de canis (s/ ração)	Individual (c/d)	0,00 €	3,00 €	4,00 €		6,00 €

Legenda: v/d – Valor hora

c/d – cão dia

\* Valor a aplicar no caso de Cívicas em frequência de cursos de equitação no Exército, para o número de solípedes indicado no Referencial de Curso em vigor.

## ANEXOS

## ANEXO A – RESULTADOS EXÉRCITO ITALIANO 2017

RKG	CNR	RIDER	HORSE	EUR	ROUND A	JUMP-OFF	TIME
1	60	JÉROME GUERY	GRAND CRU VAN DE ROZENBERG	€100,000.00	0.00	0.00	37.39
2	11	ALBERTO ZORZI	CORNETTO K	€60,000.00	0.00	0.00	37.96
3	79	NICOLA PHILIPPAERTS	H&M CHILLI WILLI	€45,000.00	0.00	0.00	39.50
4	57	HARRIE SMOLDERS	EMERALD	€30,000.00	0.00	8.00	51.45
5	56	MARGIE GOLDSTEIN-ENGLÉ	ROYCE	€17,000.00	4.00		63.61

Figura n.º 1 – Resultado de Militar do Exército Italiano em Miami, 2017

Fonte: Global Champions Tour Website

## ANEXO B – RESULTADO EXÉRCITO ITALIANO 2022

### 08 - PRIX DE LA VILLE DE PARIS

CSI5\* - 1.50m - Special Two Phases - 25,500.00€

Sunday, 20 March 2022 09:15








RK	NUM	RIDER OWNER	HORSE SB/COLOR/YEAR/SIRE X DAM X SIRE OF DAM	PEN	TIME
1.	37	<b>Emanuele GAUDIANO</b> EQUITA KFT	 <b>CARLOTTA 232</b> OS/Mare/DarkBay/2009/by CHACCOMO x QUICK CENTORA by CENTO	0	29.56 8,415.00€
2.	1	<b>Mathieu BILLOT</b> SERGE BATAILLER	 <b>H</b> KWPN/Gelding/Bay/2012/by C INDOCTRO x KERSINA by EMILION	0	29.71 5,100.00€
3.	104	<b>Gregory COTTARD</b> S.A.R.L. LES ECURIES DE WY, S.A.S. GC SPORT	 <b>COCAINE DU VAL</b> SF/Mare/Chestnut/2012/by MYLORD CARTHAGO*HN x MISSION by SI TU VIENS	0	30.73 3,825.00€
4.	76	<b>Julien ANQUETIN</b> SASU EJA	 <b>Z ICE CUBE Z</b> ZANG/Gelding/Grey/2013/by x BRILLANTE by CASCO	0	30.77 2,550.00€
5.	95	<b>John WHITAKER</b> H.H. PRINCE TORKI BIN MOHAMMED AL SAUD	 <b>SHARID</b> SF/Gelding/Bay/2009/by TOULON x GANDHARA II by VANCOULEURS	0	30.85 1,530.00€

Figura n.º 2 – Resultado de Militar do Exército Italiano em Paris, 2022

Fonte: Saut Hermès Website