



# **ACADEMIA MILITAR**

Direcção de Ensino  
Curso de GNR Cavalaria

## **TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA**

# **A UNIDADE DE SEGURANÇA E HONRAS DE ESTADO E A ASSUNÇÃO DAS SUAS ATRIBUIÇÕES**

**AUTOR:** Aspirante de GNR/Cav. Marcos André Albano Flambó

**ORIENTADOR:** Capitão de GNR/Cav. Pedro Miguel Rico Ramalho

**LISBOA, MARÇO DE 2009**



# **ACADEMIA MILITAR**

Direcção de Ensino  
Curso de GNR Cavalaria

## **TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA**

# **A UNIDADE DE SEGURANÇA E HONRAS DE ESTADO E A ASSUNÇÃO DAS SUAS ATRIBUIÇÕES**

**AUTOR:** Aspirante de GNR/Cav. Marcos André Albano Flambó

**ORIENTADOR:** Capitão de GNR/Cav. Pedro Miguel Rico Ramalho

**LISBOA, MARÇO DE 2009**

# DEDICATÓRIA

À minha Família...

## AGRADECIMENTOS

O chegar ao fim desta caminhada é o resultado final de esforço, dedicação e empenho.

Agradecer constitui sempre uma situação ingrata, ainda assim este espaço é pequeno para expressar a gratidão a todas as pessoas que contribuíram de forma directa ou indirecta para a realização deste trabalho. Sem o objectivo de menosprezar ninguém manifesto o meu mais profundo reconhecimento, em especial:

Ao meu orientador Capitão Pedro Ramalho, pela forma dedicada e profissional como acompanhou a elaboração deste Trabalho de Investigação Aplicada.

Ao Tenente-Coronel Mariz dos Santos, pela disponibilidade, apoio, incentivo e sobretudo transmissão de conhecimentos.

A todos os Oficiais, Sargentos e Guardas da Unidade de Segurança e Honras de Estado que colaboraram na investigação, preenchendo inquéritos, transmitindo informações, cedendo dados, chegando mesmo em alguns casos a contribuir com a sua experiência profissional e pessoal.

À Tenente Mariana Campos, pelo apoio e auxílio na construção da base de dados e no tratamento de resultados com o programa informático SPSS.

À Unidade de Segurança e Honras de Estado, pela forma gentil e cordial como me recebeu, se disponibilizou e aceitou os meus pedidos.

À Escola da Guarda, pela preocupação em proporcionar as melhores condições, para que os trabalhos decorressem da melhor forma possível.

Aos meus pais, irmão, avós, “sogros” e “cunhados”, por terem sido compreensivos, pelo seu apoio incondicional e sobretudo pelo tempo que não vos dediquei. Mostraram uma vez mais o que a Família representa.

Ao meu curso, XIV TPO pelo apoio, pelo estímulo e auxílio para conseguirmos mais uma vez chegar ao fim todos juntos.

Por fim guardo um especial agradecimento, à minha namorada Raquel. Por todo o apoio, pelo tempo dispendido, pela paciência, pelo incentivo e pelas horas que partilhámos na concepção deste trabalho. Ela fez-me acreditar que era capaz.

Com a ajuda de todos foi possível chegar ao fim.

**A todos vós, o meu Muito Obrigado.**

# ÍNDICE GERAL

<b>DEDICATÓRIA</b> .....	<b>i</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÍNDICE GERAL</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	<b>viii</b>
<b>LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS</b> .....	<b>ix</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>x</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xi</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>I – PARTE TEÓRICA</b> .....	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 1 - O REGIMENTO DE CAVALARIA</b> .....	<b>3</b>
1.1 Introdução.....	3
1.2 Guarda Nacional Republicana.....	3
1.3 Historial do Regimento.....	5
1.4 Conclusão.....	8
<b>CAPÍTULO 2 - A REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b> .....	<b>9</b>
2.1 Introdução.....	9
2.2 Síntese da Reforma da Administração Pública.....	9
2.3 Organização da Administração Directa do Estado.....	10
2.4 O Aparecimento da Unidade de Segurança e Honras de Estado.....	11
2.5 Conclusão.....	13
<b>CAPÍTULO 3 - A UNIDADE DE SEGURANÇA E HONRAS DE ESTADO</b> .....	<b>14</b>

3.1	Introdução .....	14
3.2	Unidade de Segurança e Honras de Estado.....	14
3.2.1	Definição e Missão .....	14
3.2.2	Articulação e Dispositivo .....	15
3.2.3	Atribuições .....	16
3.2.4	Tradições e Simbologia .....	17
3.3	Conclusão .....	17
<b>II – PARTE PRÁTICA.....</b>		<b>18</b>
<b>CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA.....</b>		<b>18</b>
4.1	Introdução .....	18
4.2	Método de Abordagem .....	18
4.3	Procedimentos e Técnicas .....	19
4.3.1	Inquéritos .....	20
4.3.1.1	Caracterização da Amostra .....	21
4.4	Meios Utilizados .....	21
4.5	Conclusão .....	22
<b>CAPÍTULO 5 - APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>		<b>23</b>
5.1	Introdução .....	23
5.2	Apresentação e análise .....	23
5.2.1	Caracterização da amostra .....	23
5.2.2	Resposta Fechada.....	25
5.2.3	Resposta Aberta .....	33
5.3	Discussão dos resultados.....	35
5.4	Conclusão .....	37
<b>CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>		<b>38</b>
6.1	Considerações Finais .....	38
6.2	Limitações .....	40
6.3	Investigações Futuras.....	40
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>		<b>41</b>

<b>APÊNDICES</b> .....	<b>43</b>
Apêndice A – Guião do Inquérito.....	44
Apêndice B – <i>Outputs</i> do SPSS quanto à caracterização da amostra. ....	47
Apêndice C – <i>Outputs</i> do SPSS quanto às afirmações de resposta fechada. ....	49
Apêndice D – Correlações do SPSS quanto às afirmações de resposta fechada.....	55
Apêndice E – <i>Outputs</i> do SPSS quanto à questão de resposta aberta. ....	57
 <b>ANEXOS</b> .....	 <b>58</b>
ANEXO A – Síntese da Reforma da Administração Pública .....	59
ANEXO B – Preâmbulo da Organização da Administração Directa do Estado.....	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Desfile da Charanga a cavalo.....	6
Figura 1.2: Actuação do Carrocel Moto. ....	7
Figura 3.1: Organograma da USHE. ....	15
Figura 5.1: Escala de níveis do inquérito. ....	25

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1: Perfil da amostra relativamente ao género. ....	24
Gráfico 5.2: Perfil da amostra quanto à idade. ....	24
Gráfico 5.3: Perfil da amostra de acordo com as classes. ....	25
Gráfico 5.4: Perfil de respostas à Afirmação 1. ....	27
Gráfico 5.5: Perfil de respostas à Afirmação 2. ....	27
Gráfico 5.6: Perfil de respostas à Afirmação 3. ....	28
Gráfico 5.7: Perfil de respostas à Afirmação 4. ....	28
Gráfico 5.8: Perfil de respostas à Afirmação 5. ....	29
Gráfico 5.9: Perfil de respostas à Afirmação 6. ....	29
Gráfico 5.10: Perfil de respostas à Afirmação 7. ....	30
Gráfico 5.11: Perfil de respostas à Afirmação 8. ....	30
Gráfico 5.12: Perfil de respostas à Afirmação 9. ....	31
Gráfico 5.13: Perfil de respostas à Afirmação 10. ....	31
Gráfico 5.14: Perfil de respostas à Afirmação 11. ....	32
Gráfico 5.15: Perfil de respostas à Afirmação 12. ....	32
Gráfico 5.16: Perfil de respostas à Afirmação 13. ....	33
Gráfico 5.17: Perfil de respostas à questão de resposta aberta. ....	34

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 5.1: Valores de estatística descritiva. ....	26
---	----

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CEDS	-	Centro de Ensino e Desbaste de Solípedes
CFE	-	Centro de Formação Equestre
EP	-	Esquadrão Presidencial
etc.	-	e outros
GF	-	Guarda Fiscal
GHE	-	Grupo de Honras de Estado
GML	-	Guarda Municipal de Lisboa
GMP	-	Guarda Municipal do Porto
GNR	-	Guarda Nacional Republicana
GR	-	Guarda Republicana
GRP	-	Guarda Real de Polícia
GS	-	Grupo de Segurança
IPRI	-	Instituto Português de Relações Internacionais
PRACE	-	Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado
PSP	-	Polícia de Segurança Pública
RC	-	Regimento de Cavalaria
RI	-	Regimento de Infantaria
SPSS	-	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TIA	-	Trabalho de Investigação Aplicada
UI	-	Unidade de Intervenção
USHE	-	Unidade de Segurança e Honras de Estado

## RESUMO

A Unidade de Segurança e Honras de Estado, tal como todas as outras novas Unidades da Guarda Nacional Republicana, provém de uma reestruturação levada a cabo pelo Governo português, com vista a reformular profundamente a Administração Pública.

Este estudo incide essencialmente na criação da Unidade de Segurança e Honras de Estado e visa analisar o impacto da reestruturação no seio desta Força. Com a elaboração da presente investigação, pretende-se determinar em que medida a reestruturação da Guarda Nacional Republicana teve consequências nos Valores cultivados pelo antigo Regimento de Cavalaria. Para tal constatou-se que o Regimento de Cavalaria era uma Unidade rica em cultura e tradições, uma vez que era exclusivamente composta por militares de Cavalaria.

Como principais objectivos a alcançar, pretende-se verificar se a reestruturação conduziu a uma alteração dos Valores e também se a actual Unidade de Segurança e Honras de Estado continuará a prosseguir os valores herdados da Unidade antecessora. Uma outra meta a atingir é relacionar a reestruturação com a Arma de Cavalaria, nomeadamente se esta será ou não benéfica para a mesma.

Em termos metodológicos, apresenta-se um breve enquadramento teórico, que vai desde o historial do Regimento de Cavalaria, passando pela Reforma da Administração Pública terminando com a criação da nova Unidade. Na parte prática explica-se a metodologia utilizada, procede-se à apresentação, análise e discussão dos resultados e por último expõem-se algumas considerações finais. Dada a natureza deste trabalho de investigação utilizaram-se como principais métodos científicos: análise documental; método inquisitivo; conversas informais e observação directa.

Face ao exposto concluí-se que o Regimento de Cavalaria era uma Unidade muito forte em Valores e tradições e que a reestruturação em nada veio alterar essa cultura. Esta situação é que se vive actualmente, contudo não há certezas que no futuro se mantenha.

**Palavras-Chave:** REGIMENTO DE CAVALARIA, UNIDADE DE SEGURANÇA E HONRAS DE ESTADO; REESTRUTURAÇÃO; VALORES.

## ABSTRACT

The Unit of Security and Honours of State, like all other new units of the National Republican Guard, comes from a restructuring carried out by the Portuguese Government, to a thorough of Public Administration Reform.

This study focuses on the creation of the Unit of Honours and Security of State and seeks to examine the impact of restructuring within this Unit. With the present study it was tried to achieve what where the extension of the consequences on Values cultivated by the former Cavalry Regiment. For this, it was found that the Cavalry Regiment was a unit rich in culture and traditions, since it was composed exclusively by the military of Cavalry.

To achieve the main objectives is was established whether the restructuring has led to a change of values and also the current Unit of State Security and Honours continue to pursue the values inherited from the predecessor unit. Another goal is to achieve the restructuring relates to the weapon of Cavalry, especially if it would be beneficial to it.

In methodological terms, it presents a theoretical framework brief, which extends from the history of the Cavalry Regiment, through the Public Administration Reform ending with the new Unit. In the practical part it is explained the methodology used, proceeding to presentation, analysis and discussion of results and finally put up some final considerations. Given the nature of the research work were used as main scientific methods: documentary analysis; method inquisitive, informal conversations and direct observation.

Given the above it is concluded that the Cavalry Regiment unit was a very strong Unit in values and traditions and that the restructuring hasn't changed that culture. This is what is happening now, however there is no certainty of what the future remains.

**Key-Words:** CAVALRY REGIMENT, UNIT OF SECURITY AND HONORS OF STATE; RESTRUCTURING; VALUES.

# INTRODUÇÃO

O presente trabalho está inserido no Tirocinio para Oficial da Guarda Nacional Republicana (GNR) que inclui um Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) subordinado ao tema “ A Unidade de Segurança e Honras de Estado e a assunção das suas atribuições”.

## ENQUADRAMENTO

A Unidade de Segurança e Honras de Estado (USHE), enquadra-se no âmbito da mais recente reestruturação da Administração Pública e surge como sucessora do antigo Regimento de Cavalaria (RC).

## JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

Optou-se por esta temática porque é um assunto actual e interessante, mas ainda pouco explorado. Como se trata de uma Unidade que foi levantada há pouco tempo, é normal que se criem expectativas e objectivos inovadores. Cabe a esta investigação assegurar que esses objectivos são cumpridos e analisar o seu impacto na actual organização.

## OBJECTO DE INVESTIGAÇÃO

Neste sentido a questão central é: **QC – Em que medida a reestruturação da GNR teve consequências nos valores cultivados pelo RC?** Para se responder a esta questão levantaram-se três objectivos (questões derivadas) e para cada um destes uma ou mais hipóteses.

## OBJECTIVOS

Assim sendo, o primeiro objectivo é:  $O_1$  - O RC era uma Unidade caracterizada por um determinado conjunto de valores. Para este objectivo foi levantada apenas uma hipótese:  $H_{1.1}$  - O RC era rico em tradições e possuía Valores específicos.

Relativamente ao segundo objectivo:  $O_2$  – Qual o impacto da reestruturação nos valores cultivados pelo antigo RC, foram levantadas duas hipóteses. A  $H_{2.1}$  – A reestruturação conduziu a uma alteração dos valores e a  $H_{2.2}$  – A USHE continuará a prosseguir os Valores do RC.

Por fim apresenta-se o último objectivo,  $O_3$  – A criação da USHE foi benéfica para a Cavalaria, para o qual se levantou uma única hipótese:  $H_{3,1}$  – A reestruturação veio valorizar o papel da Cavalaria,

## **METODOLOGIA**

Para a validação das hipóteses, usaram-se essencialmente inquéritos, conversas informais e observação directa. Todos estes métodos científicos desempenharam um papel crucial ao longo da investigação.

O facto de não existirem muitos trabalhos relacionados foi de certa forma bastante motivante, na medida em que permitiu abordar determinados assuntos e ter conhecimento das várias perspectivas que caracterizam a actual USHE.

## **SÍNTESE DOS CAPÍTULOS**

Assim, à Introdução segue-se a Parte Teórica com três capítulos.

O primeiro é dedicado ao enquadramento histórico da GNR e do RC.

O segundo à Reforma da Administração Pública e consequentes alterações.

O terceiro explica a criação da USHE, sua definição, missão e atribuições.

Posteriormente apresenta-se a Parte Prática, a qual se inicia com o capítulo da metodologia.

Segue-se o quinto capítulo com a apresentação, análise e discussão dos resultados.

Por último, o sexto capítulo regista as considerações finais e apresenta algumas recomendações.

## I – PARTE TEÓRICA

### CAPÍTULO 1 O REGIMENTO DE CAVALARIA

#### 1.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo pretende-se essencialmente abordar o RC, mais concretamente do ponto de vista histórico. Numa primeira fase apresenta-se a definição e breve resenha histórica da GNR, passando numa fase posterior à descrição do antigo RC. Importa referir que existe uma variedade de conhecimentos e conceitos relacionados com o tema, contudo devido às limitações impostas pelas próprias normas do trabalho, explanam-se e definem-se as temáticas consideradas essencialmente pertinentes, bem como os principais conceitos.

#### 1.2 GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

Os antecessores da GNR foram várias Forças criadas ao longo dos tempos, em função das necessidades de segurança e bem-estar da população. A nível histórico pode-se afirmar que o primeiro corpo de agentes policiais surgiu em meados do Sec.XIV, tendo a designação de Quadrilheiros<sup>1</sup>. Este foi o primeiro grupo de homens, que surgiu em 1382 e estava verdadeiramente vocacionado para funções quer de cariz militar, quer de cariz policial. Os Quadrilheiros utilizavam normalmente, para o cumprimento da sua missão, varas e lanças, com o objectivo de reprimir e evitar furtos e roubos. Apesar de tão nobre missão, esta Força nunca conseguiu cumprir a mesma, de tal maneira que a sua função foi tornando-se cada vez menos atractiva e aliciante, até que em 1418 a sua missão estava unicamente restringida ao patrulhamento (Regimento de Cavalaria, 2005).

Em Dezembro de 1801 é então criada aquela que é a verdadeira antecessora da GNR, a Guarda Real de Polícia (GRP). Isto acontece durante a regência de D. João, com duas características que ainda hoje se mantêm: tinha estatuto de corpo militar e possuía dupla dependência ministerial (Regimento de Cavalaria, 2005).

A GRP era constituída por um Estado-Maior, quatro Companhias de Cavalaria e oito Companhias de Infantaria. É neste âmbito que pela primeira vez em Portugal se começa a

---

<sup>1</sup> Criada no reinado de D. Fernando. A origem do seu nome está relacionada com a arma que era utilizada.

utilizar o cavalo como meio para a manutenção da Ordem Pública. Importa referir que a GRP em poucos anos conseguiu adquirir resultados substanciais e notórios ao nível do número de delitos ocorridos (Regimento de Cavalaria, 2005).

É também naquela época que vão surgindo algumas congéneres da GRP a nível internacional. Temos como exemplos: a *Gendermerie* Francesa; a *Gendermerie* Belga; a *Maréchaussé* Holandesa; os *Carabinieeri* Italianos e a *Guardia Civil* Espanhola. Estas Forças foram criadas tendo por base a Declaração dos Direitos do Homem de 1789, cujo Artigo 12.º previa que a garantia dos direitos dos cidadãos necessitava da actuação de uma Força Pública (Regimento de Cavalaria, 2005).

Passados trinta e três anos após a sua criação, a GRP é extinta. Tal facto deveu-se às lutas liberais existentes na época, contudo era evidente a necessidade de criação de uma força com as mesmas características e organização da anterior. É então que em 1834, por Decreto de 3 de Julho, surge a Guarda Municipal de Lisboa (GML), regulamentada pelo então Rei D. Pedro. Este mesmo Decreto previa que a organização da GML era constituída por um Estado-Maior, seis Companhias de Infantaria e três Companhias de Cavalaria (Regimento de Cavalaria, 2005).

No seguimento desta, em 24 de Agosto de 1835, surge também a Guarda Municipal do Porto (GMP), somente constituída por uma Companhia de Infantaria. É de realçar que até 1868, o comando destas duas Forças não estava situado no mesmo espaço físico, passando ambas forças em 24 de Dezembro de 1864, a ter um comando único instalado no Quartel do Carmo<sup>2</sup>. Mais tarde em Outubro de 1910 as Guardas Municipais, tanto a GMP como a GML, são extintas (Regimento de Cavalaria, 2005).

Posteriormente já em 1885 foi criado o Corpo de Guarda Fiscal que um ano mais tarde se passou a designar por Guarda Fiscal (GF).

Devido à implantação da República é extinta a denominação de Guarda Municipal, passando a mesma a designar-se por Guarda Republicana (GR). A GR tinha o seu comando no Quartel do Carmo e era constituída aproximadamente por 2 100 Homens. Esta Força era composta por duas Subunidades separadas territorialmente, a Guarda Republicana de Lisboa e a Guarda Republicana do Porto (Regimento de Cavalaria, 2005).

A GNR foi criada pelo Decreto de 3 de Maio de 1911, aquando da implantação da República, no ano de 1910. Esta passou a ter a actual designação no ano de 1911. Em 1993 dá-se então a extinção da GF, sendo a mesma integrada no corpo da GNR. Actualmente a GNR possui as seguintes congéneres: a *Gendermerie Nacional* em França; a *Guardia Civil* em Espanha e *Arma dei Carabinieri* em Itália.

Segundo a Lei n.º 63/2007<sup>3</sup> a GNR é por definição uma “Força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e

---

<sup>2</sup> Actualmente o Quartel do Camo é sede do Comando-Geral da GNR.

<sup>3</sup> Lei Orgânica da GNR.

dotada de autonomia administrativa. A Guarda tem por missão, no âmbito dos sistemas nacionais de segurança e protecção, assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, bem como colaborar na execução da política de defesa nacional, nos termos da constituição e da Lei”.

Assim sendo a GNR tem como base legal de enquadramento jurídico a Constituição da República Portuguesa, a Lei de Segurança Interna, a Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas, o Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana e o Regulamento Geral do Serviço da Guarda Nacional Republicana.

Apesar da sua recente reestruturação, a GNR a nível nacional continua ainda hoje a exercer um papel primordial tanto na manutenção da Ordem Pública, como na tranquilidade das populações.

### **1.3 HISTORIAL DO REGIMENTO**

Para se perceber como surgiu o RC, importa referir que a GNR, pela anterior Lei Orgânica era articulada em várias Unidades, entre elas: Comando-Geral; as Unidades Territoriais; as Unidades de Reserva e as Unidades Especiais. As Unidades de Reserva eram então constituídas por duas Unidades fundamentais: o RC e o Regimento de Infantaria (RI).

O RC era uma Unidade de Reserva da GNR, tendo como missão as Honras Protocolares de Estado a Cavalo e Motorizadas bem como a manutenção de Ordem Pública, podendo ser empenhada em qualquer ponto do território Nacional. O RC foi criado em 5 de Abril de 1922, após a extinção do Grupo de Esquadrões 1 e 2 e com base no Decreto n.º8064 de 21 de Março do mesmo ano.

O RC era constituído por 5 Esquadrões, todos eles situados na região da grande Lisboa. O 1º Esquadrão encontrava-se situado no Quartel do Carmo e era constituído essencialmente por cavalos pretos. O Comando do Regimento, a área da Formação e o 2º Esquadrão estavam situados no Quartel de Cabeço de Bola. O 3º Esquadrão que era constituído essencialmente por cavalos ruços, estava localizado em Braço de Prata. O 4º Esquadrão, em Telheiras, era constituído na sua maioria por cavalos castanhos. E Por último o 5º Esquadrão, estava situado em Campolide e era constituído por cavalos lazões (Regimento de Cavalaria, 2005).

Foi então em 1926 que se extinguiu o 5º Esquadrão, sendo o seu efectivo transferido para o 4º Esquadrão, que se passou a situar na Ajuda (local onde ainda hoje se encontra sediado).

Vários anos foram passando e com a modernização e o aperfeiçoamento das Forças Armadas e Militarizadas surge assim a necessidade de se reestruturar o RC. É então que no dia 2 de Setembro de 1944, com o Dec. 33905, que o 2º Esquadrão deixa de ser uma

Subunidade a cavalo e passa a ser o Esquadrão motorizado para todo o dispositivo territorial da GNR. Mais tarde, em 2000, este Esquadrão introduz um Pelotão Ciclo na sua actividade operacional<sup>4</sup>.

Mais tarde o RC cria uma Subunidade destacada no Barreiro. Este Esquadrão do Barreiro era então constituído por militares dos quatro Esquadrões e de rendição mensal. Esta foi desactivada totalmente no dia 8 de Janeiro de 1976 (Regimento de Cavalaria, 2005).

No dia 15 de Dezembro de 1955 a Formação do Regimento ganha uma nova denominação. Passando a chamar-se Esquadrão de Comando, sendo que continuou integrada no Comando do Regimento como no antecedente (Carneiro, 2001).

Posteriormente a falta de candidatos a quererem ingressar na GNR, levou a que em 1972, o 1º Esquadrão sediado no Quartel do Carmo fosse desactivado. O seu efectivo foi distribuído pelos restantes Esquadrões que compunham o Regimento (Regimento de Cavalaria, 2006).

Em meados de 1995, com a integração da GF na GNR, assistiu-se a uma mudança física nas instalações do RC. O Comando da Unidade, o seu Estado-Maior e o Esquadrão de Comando deslocaram-se para as antigas instalações do Centro de Instrução da Ajuda. Instalações estas que ainda se mantêm como a sede do Regimento (Regimento de Cavalaria, 2006).

Então em 1 de Janeiro de 1999 é criado o Esquadrão Presidencial (EP), que mais tarde passaria a ser um dos ex-libris do RC e cuja sede ainda hoje se mantêm no Palácio de Belém. Tem como principais missões garantir a segurança exterior a todo o Palácio e assegurar todas as missões de carácter honorífico ao Presidente da República. Para além das missões honoríficas e de representação em território nacional, o RC integrava Missões de Representação em território estrangeiro, mais especificamente em cerimónias militares (Regimento de Cavalaria, 2005).



**Figura1.1: Desfile da Charanga a cavalo.**

Fonte: [www.gnr.pt](http://www.gnr.pt).

<sup>4</sup> Este pelotão fazia reforço à Brigada Territorial N.º3.

Um outro expoente máximo do RC era a sua Charanga a Cavalos<sup>5</sup>. A Charanga foi criada em 1942 com elementos pertencentes aos diversos Esquadrões e as montadas pertenciam ao 3º Esquadrão. Ao longo dos tempos tem sido reconhecida e apreciada internacionalmente pelas suas brilhantes actuações, em serviço oficial da Unidade e em actividades relacionadas com a arte equestre (Regimento de Cavalaria, 2005).

Importam também referir outras actividades desenvolvidas pelo RC, mais concretamente pelo seu 2º Esquadrão. O Carrocel Moto, desenvolvido em meados dos anos 50, veio alterar a vida do Esquadrão, contudo foi sempre acarinhado pelo comando do Regimento<sup>6</sup>. A sua actividade consistia num conjunto organizado de “malabarismos” em motas, que abrilhantavam a figura e a polivalência dos militares de Cavalaria. O Carrocel Moto tomou tal proporção que a determinada altura o Comando da Guarda começou-se a empenhar de uma forma mais séria na divulgação do mesmo. Ainda hoje o Carrocel Moto se exhibe, para as mais variadas entidades Nacionais e Estrangeiras, elevando de uma forma extraordinária o nome da GNR e da Arma de Cavalaria (Regimento de Cavalaria, 2006).



**Figura1.2: Actuação do Carrocel Moto.**

**Fonte : [www.gnr.pt](http://www.gnr.pt).**

O RC constituía-se como uma Unidade de Reserva da GNR, vocacionada essencialmente para o serviço honorífico e de representação.<sup>7</sup> Apesar de esta ser a sua principal vocação, a actividade da mesma era bastante vasta. Tinha como principais actividades as seguintes:

- 1) Restabelecimento e Manutenção de Ordem Pública;
- 2) Honorífica e Representação;
- 3) Patrulhamento a cavalo em apoio à Polícia de Segurança Pública (PSP);

---

<sup>5</sup> A passo, a Trote e a Galope, a Charanga executa marchas militares e trechos de música ligeira com grande perfeição de execução. A Charanga pode orgulha-se de ser a única no mundo a executar trechos musicais a galope (Regimento de Cavalaria, 2005).

<sup>6</sup> No início dos anos 50, a criação do Carrocel viria a alterar a vida do Esquadrão. Tudo isto se deveu aquando de uma saída a França para aquisição de cavalos para o RC, onde alguém presente na “Remonta” terá trazido uma revista Francesa onde apareciam uns “malabarismos” colectivos.

<sup>7</sup> O serviço de escolta a altas entidades é feito por intermédio dos Esquadrões a Cavalos ou do Esquadrão Motorizado.

- 4) Patrulhamento a cavalo e motorizado, em reforço às Brigadas Territoriais Nº 2 e 3;
- 5) Programa Escola Segura;
- 6) Programa Floresta Segura;
- 7) Reforço nos períodos e épocas festivas;
- 8) Render solene da Guarda ao Palácio Nacional de Belém;
- 9) Segurança e Guarnição;
- 10) Aulas de equitação à população civil;
- 11) Credenciação de Instrutores de Equitação;
- 12) Hipoterapia;
- 13) Instrução Equestre;
- 14) Aquisição, desbaste e ensino de solípedes para a Guarda Nacional Republicana;

## 1.4 CONCLUSÃO

O RC sendo parte integrante das Unidades da GNR, é criado após a extinção do Grupo de Esquadrões. Inicialmente composto por cinco Esquadrões, desenvolveu diversas actividades distintas que contribuíram para um reconhecimento que se foi desenvolvendo de forma gradual ao longo dos tempos.

O seu leque de actuação era bastante amplo e variado, desde missões honoríficas e de representação, restabelecimento e manutenção de Ordem Pública, passando até pelo apoio à população civil, através da realização de aulas de equitação.

Foi sem dúvida uma Unidade vocacionada para actividade a Arma de Cavalaria, pois era das poucas Forças mundiais ainda a cavalo e a nível nacional era a última Unidade a cavalo da GNR. Sendo herdeira das mais antigas tradições da Cavalaria portuguesa, a sua imagem suplantava largamente a ideia de que era apenas uma Unidade de Cavalaria da GNR. O RC era um marco da instituição, mas também indubitavelmente um marco de atracção cultural e desportiva de Portugal.

## CAPÍTULO 2

# A REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

### 2.1 INTRODUÇÃO

No seguimento do que foi explicado anteriormente considera-se pertinente abordar a temática da Reforma da Administração Pública.

O presente capítulo visa essencialmente dar a conhecer as principais alterações que ocorreram com a Reforma da Administração Pública. Em termos muito genéricos, apresenta-se a síntese da Reforma da Administração Pública, a Organização da Administração Directa do Estado e culmina com a explicação do aparecimento da USHE.

### 2.2 SÍNTESE DA REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A reforma<sup>8</sup> surgiu em 2004, proveniente da Resolução de Conselho de Ministros nº53/2004. Teve como principais objectivos a reforma das áreas de gestão, nomeadamente ao nível das estruturas, dos dirigentes e da gestão de desempenho (Finanças, Ministério das Finanças - Síntese da Reforma da Administração Pública, 2004).

Posto isto, uma vertente muito importante desta reforma, é a capacidade de liderança e o estímulo por uma nova cultura de gestão. Nos dias de hoje e face à conjectura actual, a capacidade de liderança de um indivíduo e a cultura organizacional, são factores essenciais na eficiência do serviço prestado (Finanças, Ministério das Finanças - Síntese da Reforma da Administração Pública, 2004).

Uma outra alteração é que esta reforma traz uma nova vertente avaliativa: a avaliação por objectivos. Onde se pretende que os dirigentes, através das suas novas competências, passem a trabalhar por objectivos, por forma harmonizar e organizar os serviços públicos prestados pelo Estado, tendo em conta os tipos de serviços que são oferecidos ao povo português (Finanças, Ministério das Finanças - Síntese da Reforma da Administração Pública, 2004).

Esta Reforma abrange três áreas distintas do sector público do Estado, sendo elas a Administração Directa do Estado, os Institutos Públicos e as Entidades Reguladoras Independentes.

---

<sup>8</sup> Ver Anexo A.

No que toca à Administração Directa do Estado, pretende-se com esta reforma, inovar e flexibilizar as estruturas, bem como adequar a hierarquia às necessidades dos serviços (Finanças, Ministério das Finanças - Síntese da Reforma da Administração Pública, 2004).

Ao nível dos Institutos Públicos pretende-se criar requisitos necessários e efectivos para a criação de organismos deste tipo. Os Institutos Públicos devem justificar a atribuição de personalidade jurídica, bem como identificar a sua missão e justificar a intervenção pública na área de actuação (Finanças, Ministério das Finanças - Síntese da Reforma da Administração Pública, 2004).

Relativamente às Entidades Reguladoras Independentes, interessa referir que o diploma legal está ainda a ser elaborado, pelo que de momento ainda não existem dados suficientes que permitam explicar melhor o tema em causa.

## **2.3 ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DIRECTA DO ESTADO**

A evolução e o desenvolvimento das sociedades actuais são uma realidade presente e constante no nosso dia-a-dia. A Administração Pública, sendo um dos vectores fundamentais do desenvolvimento do Estado, sentiu a profunda necessidade de se alterar e reestruturar (Finanças, Ministério das Finanças - Preâmbulo da organização da Administração Directa do Estado, 2004)

Importa então referir a relação que existe entre a reforma e a GNR. Assim sendo esta reforma está directamente relacionada com a organização da GNR, uma vez que a reestruturação levada a cabo no seio desta instituição, teve como base a Reforma da Administração Pública. Por conseguinte foi criada a Lei nº 4/2004 de 15 de Janeiro, que estabelece as normas e os princípios a que deve obedecer a organização da administração directa do Estado.

Segundo o Artigo 2.º n.º3 dessa mesma Lei “ a aplicação da presente Lei às Forças Armadas, às forças militarizadas e aos serviços do Sistema de Informações da República Portuguesa faz-se sem prejuízo das necessárias adaptações constantes das respectivas leis orgânicas”.

Desta forma o novo modelo organizacional da Administração Directa do Estado<sup>9</sup> surgiu na tentativa de clarificar e harmonizar as estruturas dirigentes e a consequente simplificação dos processos de decisão. Pretendeu-se assim desenvolver novos modelos de funcionamento<sup>10</sup>, com vista a potenciar a partilha de serviços comuns, a organização segundo estruturas matriciais e aproveitar os recursos disponíveis das organizações. Então os novos sistemas das organizações passam a incluir na sua origem, uma simplificação dos formalismos legais e burocráticos, bem como, uma consequente agilização e adaptação das

---

<sup>9</sup> Ver Anexo B.

<sup>10</sup> Pretende-se claramente melhorar a eficiência dos serviços, a qualidade dos serviços prestados, bem como, garantir a obtenção de resultados.

necessidades inerentes dos serviços. (Finanças, Ministério das Finanças - Preâmbulo da organização da Administração Directa do Estado, 2004).

No fundo a aprovação deste diploma permitiu através de modelos inovadores, a revisão das principais estruturas e funções do Estado, fazendo com que a Administração Pública torne mais rentável e produtivos os serviços por si prestados.

## **2.4 O APARECIMENTO DA UNIDADE DE SEGURANÇA E HONRAS DE ESTADO**

Da Lei nº4/2004 estabeleceram-se as normas e os princípios a que deve obedecer a Organização da Administração Directa do Estado. Uma vez que a GNR se encontra directamente relacionada com a reforma, surgiram outros diplomas mais específicos e mais incisivos sobre a mesma.

O primeiro diploma é a Resolução de Concelho de Ministros nº 124/2005 de 4 de Agosto e é também ele o mais importante, uma vez que conduz verdadeiramente ao início do processo de reestruturação e modernização da Administração Pública. Esta resolução aprova o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), tendo como objectivos primordiais: a economia de gastos; a simplificação e reorganização das estruturas; a promoção da cidadania; a promoção do desenvolvimento económico do país e a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados

No seu ponto nº 3 encontram-se as fases para a realização deste mesmo programa:

- 1) Fase de enquadramento estratégico;
- 2) Fase de avaliação e redefinição organizacional de estruturas e recursos da administração central;
- 3) Fase de execução.

Passadas estas três fases de elaboração do programa e apresentação dos relatórios pelos respectivos grupos de trabalho, surge então em 2006 a Resolução de Concelho de Ministros nº 39/2006 de 21 de Abril, que dá início à execução do programa propriamente dito.

Nesta mesma Resolução aprovam-se as orientações gerais e especiais, para se dar início à reorganização e reestruturação dos diferentes ministérios.<sup>11</sup>Diz então o ponto nº12 desta mesma resolução que, ao nível da reestruturação do Ministério da Administração Interna, e na sua alínea c) que a GNR é mantida, sem prejuízo da sua avaliação com vista à reestruturação da mesma.

Depois de aprovadas estas orientações o Governo, tendo em vista a reestruturação da GNR, encomendou dois estudos a duas entidades independentes. O primeiro estudo,

---

<sup>11</sup> Reestruturação esta que tem como base o Programa de Estabilidade e Crescimento, levado a cabo entre os anos de 2005 e 2009.

encomendado ao Instituto Português de Relações Internacionais<sup>12</sup> (IPRI), tinha como objectivos de estudo: identificar e caracterizar o novo conceito de Segurança; identificar o quadro actual de Segurança; caracterizar o modelo de Segurança; identificar problemas no actual modelo de segurança interna; elaborar um estudo comparado com outros modelos de segurança interna e por último propor as principais linhas de orientação estratégicas para reformar o modelo de organização do sistema de segurança interna.

O Segundo estudo, encomendado à *Accenture*<sup>13</sup>, teve como principal objectivo elaborar um Estudo de Racionalização e Estruturas da GNR e PSP. Este estudo permitiu viabilizar a reformulação destas duas organizações, com vista conferir à vertente operacional mais recursos, sem obviamente haver perda de eficácia e de operacionalidade.

Após a definição do modelo de segurança interna da GNR, aprovaram-se através da Resolução de Concelho de Ministros N.º44/2007, de 19 de Março, as opções fundamentais da Reforma da GNR e da PSP. Segundo esta resolução, “ A reforma é norteadada por dois grandes objectivos. Em primeiro lugar, pretende-se incrementar a acessibilidade e a proximidade das Forças de Segurança aos cidadãos, garantindo a sua presença nos locais onde são mais requeridas, reforçando a visibilidade e valorizando o seu potencial de prevenção e de combate à criminalidade. Por outro lado, e não menos importante, visa-se, também, melhorar as condições de funcionamento das Forças de Segurança, reparando ou reinstalando as subunidades policiais degradadas e reforçando a sua capacidade de intervenção através de mais e melhores meios e equipamentos e do recurso sistemático a novas tecnologias de informação e comunicação”.

Esta Resolução iniciou então o processo de alteração de diplomas legais, a reestruturação das respectivas leis orgânicas e de todos os diplomas estatutários. É então no capítulo II e ponto 2.6 deste mesmo diploma, que a unificação dos RC e RI leva à criação de uma USHE e de uma Unidade de Intervenção (UI).

Segundo o ponto 2.6 da Resolução de Concelho de Ministros n.º 44/2007 “A Unidade de Segurança e Honras de Estado, de pequena dimensão, deve reunir a Banda Sinfónica, a Charanga a Cavalos e o pessoal estritamente necessário às cerimónias e Honras de Estado e à segurança dos Palácios de Belém, São Bento e Necessidades, que passa a estar confiada exclusivamente à GNR”.

Por último, e como ponto alto da materialização da reestruturação da GNR, é aprovada a Lei n.º63/2007, de 6 de Novembro, que vem aprovar a orgânica da GNR e no seu Artigo 43.º aprova a criação da USHE. A USHE constitui-se então segundo o ponto 1 do referido Artigo, “...uma unidade de representação responsável pela protecção e segurança

<sup>12</sup> Sendo a equipa de investigação constituída pelo Professor Doutor Nuno Severiano Teixeira (Coordenador Científico), pelo Professor Doutor Nelson Lourenço e pelo Professor Doutor Nuno Piçarra.

<sup>13</sup> A *Accenture*, de origem americana, é uma organização de serviços de consultadoria de gestão, tecnologias de informação e *outsourcing*.

às instalações dos órgãos de soberania e de outras entidades que lhe sejam confiadas e pela prestação de Honras de Estado”.

## **2.5 CONCLUSÃO**

De facto, e para a elaboração deste trabalho de investigação, é necessário e essencial enquadrar a organização GNR, naquilo que foi e continua a ser a Reforma da Administração Pública.

Dado que a GNR alterou a sua orgânica de base, tendo obviamente seguido as indicações da Lei nº 63/2007, de 6 de Novembro, torna-se necessário a materialização de todo um processo e estudo e elaboração de outros diplomas, até se atingir a orgânica e estruturação finais.

Assim sendo é normal que a análise de todo um conjunto de diplomas legais e estudos encomendados pelo Governo, tenha conduzido não só à reestruturação levada a cabo na GNR, como também ao aparecimento da USHE.

## **CAPÍTULO 3**

### **A UNIDADE DE SEGURANÇA E HONRAS DE ESTADO**

#### **3.1 INTRODUÇÃO**

Este capítulo tem como principal objectivo descrever a Unidade recentemente criada pela GNR, fruto da não menos recente reestruturação. Assim sendo pretende-se clarificar e dar a conhecer a definição da Unidade, a sua articulação e organograma, as suas principais atribuições e a sua simbologia e tradições.

Optou-se por esta articulação do capítulo para dar a conhecer de uma forma lógica a Unidade em si, bem como as suas valências. Desta forma explanam-se e definem-se as temáticas consideradas essencialmente pertinentes, para a elaboração do trabalho de investigação.

#### **3.2 UNIDADE DE SEGURANÇA E HONRAS DE ESTADO**

A reestruturação que a GNR sofreu veio de uma maneira geral alterar o figurino e estrutura de praticamente todas as Unidades da GNR. A USHE não fugiu à regra. A Lei que veio materializar esta mudança foi a Lei nº63/2007, lei esta que aprova a Lei Orgânica da GNR.

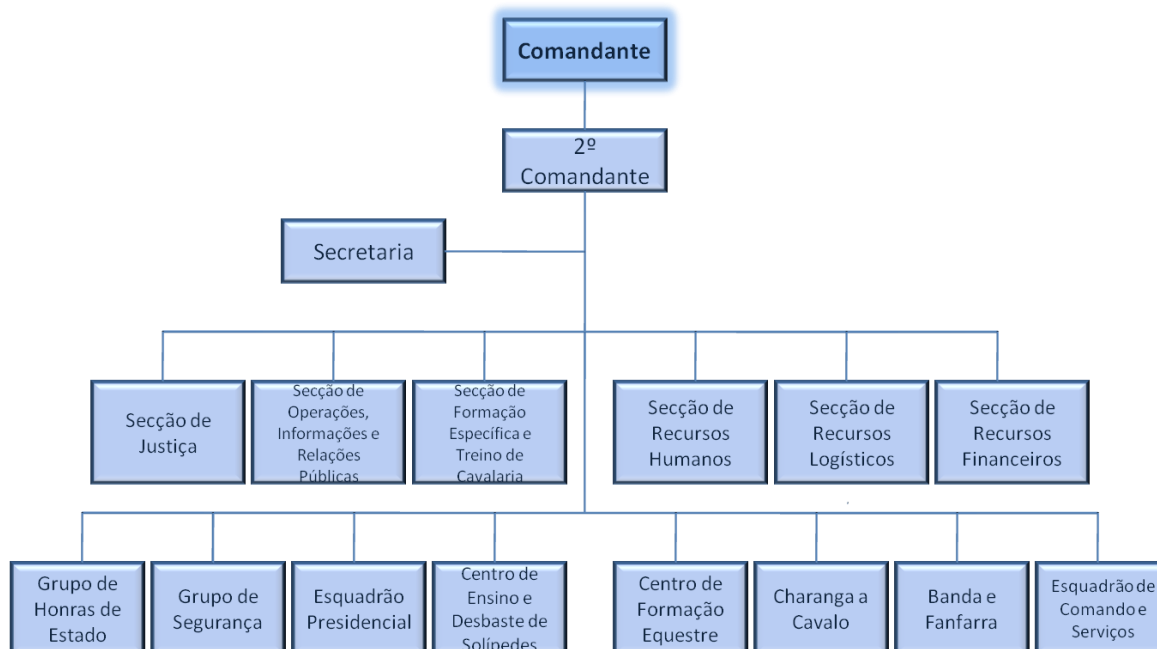
Então no dia 1 de Janeiro de 2009 foi extinto o RC e foi criada a USHE. Esta surge da fusão do RC, com duas Companhias de guarnição, com a fanfara do antigo RI e com a Banda de Música do Comando-Geral.

##### **3.2.1 DEFINIÇÃO E MISSÃO**

De acordo com o Despacho n.º 78/08 – OG, a USHE “é uma Unidade de representação, de escalão Brigada, que nos termos do Artigo 43.º da Lei Orgânica de Guarda Nacional Republicana, para além da missão geral da Guarda, é responsável pela protecção e segurança às instalações dos órgãos de soberania e de outras entidades que lhe sejam confiadas pela prestação de honras de Estado.”

### 3.2.2 ARTICULAÇÃO E DISPOSITIVO

Para uma melhor compreensão da articulação da USHE, apresenta-se o seguinte, que visa demonstrar a estrutura interna desta Unidade.



**Figura 3.1 : Organograma da USHE.**

**Fonte: Adaptado de Despacho 78/08 GNR.**

Tal como se pode observar, a USHE em termos de articulação e dispositivo compreende: Comando e Estado-Maior;

- 1) Subunidades de Infantaria e de Cavalaria, que se articulam respectivamente em Companhias/Pelotões e Esquadrões/Pelotões;
- 2) Centro de Ensino e Desbaste de Solípedes (CEDS);
- 3) Centro de Formação Equestre (CFE);
- 4) Banda e a Fanfarra;
- 5) Charanga a Cavallo;

Nos termos do Artigo 10.º da Portaria nº 1450/2008, de 16 de Dezembro, para efeitos de administração de recursos internos e de apoio de serviços, são atribuídos:

- 1) Pelo Comando de Administração de Recursos Internos:
  - Uma Secção de Recursos Humanos;
  - Uma Secção de Recursos Financeiros;
  - Uma Secção de Recursos Logísticos;
- 2) Pela Unidade de Apoio de Comando e Serviços da Secretaria-Geral da Guarda:
  - Um Esquadrão de Comando e Serviços, reforçado.

Ao nível do Comando e Estado-Maior compreende: um Comandante; um 2º Comandante; um Adjunto do Comando; uma Secretaria; um Posto de Controlo de material classificado; uma Secção de Justiça; uma Secção de Operações, Informações e Relações Públicas e por último uma Secção de Formação Específica e Treino de Cavalaria.

Ao nível das Subunidades de Cavalaria e Infantaria compreende: o Grupo de Honras de Estado (GHE); o Grupo de Segurança (GS) e o EP. O GHE é constituído pelo 2º Esquadrão (moto) e pelo 3º e 4º Esquadrões a cavalo. O GS é constituído respectivamente pela 1ª e 3ª Companhias de Infantaria. O Esquadrão Presidencial manteve, ao nível orgânico, o anterior efectivo e as atribuições continuam inalteradas.

É também relevante e necessário referir que Subunidades com o CEDS, o CFE e o EP são orgânicos da Arma de Cavalaria, devido à sua vertente mais técnica e específica que só a Arma lhes consegue conferir.

### **3.2.3 ATRIBUIÇÕES**

Tendo por base o Despacho n.º 78/08 – OG, a USHE para além das competências decorrentes da sua missão geral, compete-lhe ainda nomeadamente:

- 1) “Garantir a prestação de honras de Estado confiadas à Guarda, bem como as superiormente determinadas, sem prejuízo das atribuições do Esquadrão Presidencial;
- 2) Garantir a segurança às instalações dos órgãos de soberania, designadamente dos Palácios de S. Bento e das Necessidades, assim como de outras que lhe forem confiadas;
- 3) Garantir a segurança e prestação de honras de Estado ao Palácio Nacional de Belém;
- 4) Manter em prontidão um Esquadrão a cavalo para reforço da Unidade de Intervenção em acções de manutenção e restabelecimento da Ordem Pública;
- 5) Nomear oficiais de segurança, para os órgãos de soberania, cuja responsabilidade seja atribuída à Guarda;
- 6) Garantir a remonta, o desbaste e o ensino de solípedes, a inspecção técnica e a uniformização de procedimentos de unidades a cavalo e da equitação;
- 7) Assegurar, sob supervisão do comando da doutrina e formação, a instrução específica de cavalaria;
- 8) Realizar acções de natureza preventiva e efectuar o emprego operacional dos seus meios em reforço das unidades”

É importante ainda destacar a realização de diversas actividades de âmbito civil por parte da USHE. Destacam-se assim:

- 1) Hipoterapia (Equitação Terapêutica);

- 2) O protocolo com a Associação de recuperação de jovens delinquentes com inserção no mercado de trabalho;
- 3) Participação/figuração em filmes, espectáculos e touradas à moda antiga portuguesa;
- 4) Colaboração em diversos eventos, como procissões e romarias.

### **3.2.4 TRADIÇÕES E SIMBOLOGIA**

Ao nível das tradições e simbologia é de realçar que a USHE ficou herdeira das tradições e do espólio quer a nível histórico, quer a nível documental do RC. O Estandarte Nacional, o dia festivo e toda a simbologia inerentes aos mesmos são também mantidos pela Unidade.

### **3.3 CONCLUSÃO**

A USHE como sucessora do RC, perfila-se como uma Unidade cada vez mais direccionada para as missões honoríficas e de representação, não esquecendo obviamente a sua componente ao nível da segurança (física de instalações).

A integração de duas Companhias de Infantaria, da Banda, da Fanfarra, bem como a nova estrutura administrativo-financeira foi sem dúvida a principal alteração, pois certamente que terá um impacto no dia-a-dia de uma Unidade que outrora foi exclusivamente da Arma de Cavalaria.

Com a criação desta Unidade nasceu a esperança de se conseguir desempenhar da melhor maneira, todas as tarefas e atribuições que lhe estão cometidas.

## II – PARTE PRÁTICA

### CAPÍTULO 4 METODOLOGIA

#### 4.1 INTRODUÇÃO

O principal objectivo da vertente prática deste trabalho de investigação é tentar encontrar respostas tanto para o objecto, como para os objectivos, equacionados na parte teórica. Por conseguinte, apresentam-se neste capítulo, de um modo muito sucinto, o método de abordagem, os procedimentos e técnicas, os meios utilizados para a concretização da investigação e por fim uma breve conclusão.

#### 4.2 MÉTODO DE ABORDAGEM

Por investigação entende-se o diagnóstico das necessidades de informação e selecção das variáveis relevantes que irão ser recolhidas, registadas e analisadas por forma a obter informações válidas e fiáveis. Uma investigação científica é caracterizada por diversos métodos científicos, nomeadamente: método crítico/observação directa; método experimental; análise documental; método demonstrativo; conversas informais; método sistemático; método inquisitivo; método histórico; método dedutivo e método indutivo. Desta forma cabe ao investigador escolher os que mais se adaptam ao seu objecto de estudo (Sarmiento, 2008).

Assim sendo para a concretização deste trabalho e tendo por base os métodos supracitados, foram utilizados essencialmente: a análise documental, as conversas informais e o método inquisitivo.

Estando os métodos científicos apresentados de acordo com o seu grau de relevância, entende-se por análise documental uma vasta pesquisa efectuada em documentos escritos existentes até à data; as conversas informais abrangeram somente pessoas relacionadas com a USHE e visaram a obtenção de informação complementar e a aquisição de novos conhecimentos, por fim o método inquisitivo baseou-se exclusivamente em inquéritos e foi indubitavelmente o principal método de obtenção de respostas e soluções.

Contudo existiram outros métodos científicos que foram desenvolvidos de uma forma implícita, designadamente: o método crítico/observação directa; o método sistemático; o método histórico e o método indutivo.

### 4.3 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS

Para uma melhor compreensão é importante salientar, de uma forma mais exaustiva todos os procedimentos e técnicas aplicadas aos métodos científicos com vista à obtenção dos resultados finais.

A análise documental<sup>14</sup> foi o ponto de partida deste trabalho de investigação e visou essencialmente a obtenção de informação. Procedeu-se de uma forma exaustiva à leitura e análise de todos os documentos tidos como importantes. Embora manifestamente escassos, examinaram-se não só documentos históricos relativos ao antigo RC, documentos de índole legal, tais como Decretos-Lei, Resoluções de Concelho de Ministros, como também documentos internos da GNR, Despachos da Instituição e estudos anteriormente realizados.

Com as conversas informais<sup>15</sup> pretendeu-se complementar a informação recolhida, adquirir conhecimentos, reconhecer dificuldades, bem como compreender o ambiente existente dentro da própria USHE. Houve a preocupação de ir junto das entidades e repartições mais significativas, tais como 2º Comandante da USHE, Chefe da Secção de Operações e Informações, Chefe da Secção de Pessoal, Chefe da Secção de Formação e Treino, 2º Comandante do Grupo de Honras de Estado, Comandante do Esquadrão de Comando, Comandante do 3º Esquadrão, Adjunto do Comandante do 2º Esquadrão e a maioria dos Sargentos da Unidade.

O método inquisitivo pode ser baseado tanto num interrogatório escrito como oral. No âmbito desta temática optou-se apenas pela realização de inquéritos escritos, uma vez que o objectivo se concentrava em aplicar este método ao maior número de pessoas possível (investigação quantitativa) e assim credibilizar o estudo. Através desta metodologia foi possível de uma forma rápida recolher as opiniões e pareceres de várias pessoas relacionadas com a USHE.

Quanto aos métodos científicos que foram usados de forma implícita, embora não tenham tido um papel fundamental, tiveram o seu contributo significativo.

O método crítico ou de observação directa foi o mais importante, pois permitiu acompanhar de perto e observar o dia-a-dia da USHE, bem como recolher o sentimento dos militares que a compõem<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> A análise documental começou a ser realizada a partir do dia 12 de Janeiro de 2009.

<sup>15</sup> As conversas informais tiveram o seu início em 29 de Janeiro de 2009.

<sup>16</sup> Através de sucessivas deslocações à USHE, mais concretamente ao 3º Esq, foi possível verificar e observar a vivência e a cultura organizacional daquela Unidade.

O método sistemático foi desenvolvido ao longo de toda a investigação, através da interpretação dos acontecimentos, com o intuito de conduzir às conclusões.

Como a USHE deriva do antigo RC e tem subjacente os pilares históricos deste, o método histórico assumiu um papel relevante. Foram analisados fenómenos, processos de constituição de novas estruturas, seu desenvolvimento/formação e suas consequências.

### 4.3.1 INQUÉRITOS

Uma vez que a metodologia por inquérito considera as opiniões de terceiros acerca do objecto que se investiga (Sarmiento, 2008), neste inquérito<sup>17</sup> colocaram-se algumas afirmações relacionadas com as hipóteses de investigação, as quais no final do trabalho deverão ser confirmadas (total ou parcialmente) ou refutadas.

A criação do inquérito propriamente dito obedeceu a determinadas fases. Da análise documental e principalmente das conversas informais, surgiram ideias que foram gradualmente introduzidas num questionário. Coligiram-se um total de treze questões, que foram submetidas a um teste de validação por parte de um pequeno grupo de foco<sup>18</sup>.

Após a realização deste pré-teste, algumas das questões foram melhoradas, alcançando-se assim o questionário definitivo. Foi necessária também a criação de uma introdução, bem como a delimitação das respostas numa escala com níveis, obtendo-se então o dito Inquérito<sup>19</sup>.

Este é constituído por três partes, a primeira das quais pretende identificar o inquirido quanto ao seu género, à sua idade e à sua classe. A segunda parte é composta por um total de treze afirmações, cuja resposta é fechada, onde as opiniões podem ser manifestadas somente de acordo com a escala estabelecida. Por fim, a terceira parte é constituída exclusivamente por uma pergunta de resposta aberta, onde o inquirido pode expressar a sua opinião livremente, permitindo assim a análise de conteúdos das várias respostas.

A etapa que se seguiu compreendeu um trabalho de campo minucioso, através do preenchimento dos inquéritos por parte de uma amostra previamente seleccionada e a consequente obtenção de respostas.

Após a recepção dos resultados tornou-se imperativa a sua análise através de um *software* estatístico. Desta forma, as perguntas e respostas do Inquérito foram codificadas e procedeu-se à construção de uma base de dados. Esta foi submetida a métodos estatísticos e foi convertida em *outputs*, que posteriormente foram analisados.

<sup>17</sup> A aplicação dos inquéritos compreendeu as datas entre 2 a 6 de Março de 2009.

<sup>18</sup> Por um grupo de foco entende-se um grupo de pessoas seleccionadas, com conhecimentos aprofundados sobre o assunto e que posteriormente vão também constituir a amostra (Sarmiento, 2008).

<sup>19</sup> Ver Apêndice A.

### 4.3.1.1 Caracterização da Amostra

Por norma a aplicação de inquéritos pressupõe a existência de uma população e consequentemente de uma amostra. Assim sendo uma amostra constitui um subconjunto de indivíduos que pertencem a uma população. Com a criação de uma amostra pretende-se que as respostas sejam generalizadas a toda a população (Sarmiento, 2008).

Aquando da escolha da amostra, tomou-se a decisão de estender o preenchimento dos inquéritos somente a militares da USHE, dado que na investigação interessa analisar os efeitos da reestruturação. Como tal é necessário que os inquiridos possuam conhecimentos na área e pertençam à Instituição.

De entre os vários militares que compõem a USHE, houve a preocupação de se seleccionarem indivíduos com funções de comando, com funções de apoio ao comando e aqueles cujas decisões recaem sobre eles. Deste modo, foram objecto de estudo Oficiais, Sargentos e Guardas. Dado que cada uma destas classes é composta por quantitativos diferentes, houve a preocupação de se obter uma amostra representativa. Como tal foram seleccionados dez Oficiais (10%), dez Sargentos (10%) e oitenta Guardas (80%), perfazendo um total de cem inquiridos (100%).

É também de salientar que houve um cuidado em incluir na amostra militares de ambos os géneros. Dado que neste nível existem também diferenças quantitativas, encontrando-se o género feminino em menor número, foram incluídas no estudo quatorze militares de sexo feminino (14%), sendo os restantes do sexo masculino (86%).

Uma vez que se estão a analisar as três classes, é normal que as diferenças de idades entre elas sejam também uma realidade. Partindo do pressuposto que a idade é sinónimo de experiência, as respostas são certamente um reflexo da vivência de cada um. Deste modo é importante também referir que a média das idades se encontrou compreendida entre os vinte e dois e cinquenta e quatro anos de idade.

## 4.4 MEIOS UTILIZADOS

Para a obtenção de resultados, foi necessária a utilização de fotocópias do guião do inquérito, que foram distribuídas em mão aos inquiridos.

Após a recepção destas procedeu-se à encriptação das respostas e análise de resultados com o auxílio do *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 15.0 for Windows*, tendo sido os gráficos posteriormente elaborados no *Microsoft Office Excel 2007*.

## 4.5 CONCLUSÃO

Em jeito de conclusão deve-se salientar que embora a informação documental se tenha manifestado verdadeiramente escassa, houve sempre uma preocupação constante em colmatar essa falta.

As conversas informais constituíram uma base importante para a construção dos inquéritos, para a compreensão do quotidiano da USHE e sobretudo para a determinação da Questão Central.

Mas foram os inquéritos a rampa de lançamento para um estudo mais aprofundado e significativo, que visou a análise de todos os militares sem excepção. É com base nestes que toda a investigação se irá desenvolver, constituindo assim a ferramenta fundamental para a obtenção de respostas e verificação das hipóteses.

Ainda relativamente ao método inquisitivo, é de referir o esforço constante em se obter uma amostra representativa da população, tarefa que por vezes se tornou crítica devido ao reduzido número de elementos verdadeiramente conhecedores da matéria e sobretudo à escassez de tempo. Dadas estas limitações tentou-se abranger diversas áreas e desenvolver o estudo o melhor possível.

## **CAPÍTULO 5**

# **APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **5.1 INTRODUÇÃO**

Com o presente capítulo pretende-se dar a conhecer os resultados obtidos com a aplicação das metodologias anteriores. Assim sendo este encontra-se dividido em duas partes fundamentais. Por questões de simplicidade e melhor compreensão na primeira parte optou-se pela apresentação dos resultados juntamente com a análise dos mesmos, sendo que na segunda parte se procedeu à explicação destes através da discussão.

Uma vez que os inquiridos se constituíram como a principal fonte de obtenção de resultados, é essencialmente sobre eles que vão incidir os parâmetros da apresentação e da análise.

No que toca à discussão, importa referir os resultados provenientes dos inquiridos como também incluir os dados recolhidos pelos restantes métodos científicos. Isto porque a discussão por si só implica o confronto de ideias e a justificação das respostas.

### **5.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE**

#### **5.2.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

As respostas decorrentes do inquérito foram submetidas a análise estatística. Adoptando a mesma sequência dos inquéritos, seguidamente apresentam-se os gráficos<sup>20</sup> relativos ao perfil da amostra. A sua caracterização encontra-se estabelecida com base em três parâmetros, sendo eles respectivamente: o género; a idade e a classe.

O Gráfico 5.1 demonstra as percentagens dos inquiridos quanto ao seu género<sup>21</sup>.

Neste parâmetro foram inquiridos 86% de indivíduos do sexo masculino e 14% de indivíduos do sexo feminino. Dado que na amostra que serviu de base a esta investigação foram inquiridos 100 militares, estas percentagens correspondem exactamente a 86 homens e 14 mulheres.

---

<sup>20</sup> A construção destes gráficos teve por base as tabelas que se encontram nos Apêndices B, C e E.

<sup>21</sup> Ver Apêndice B.

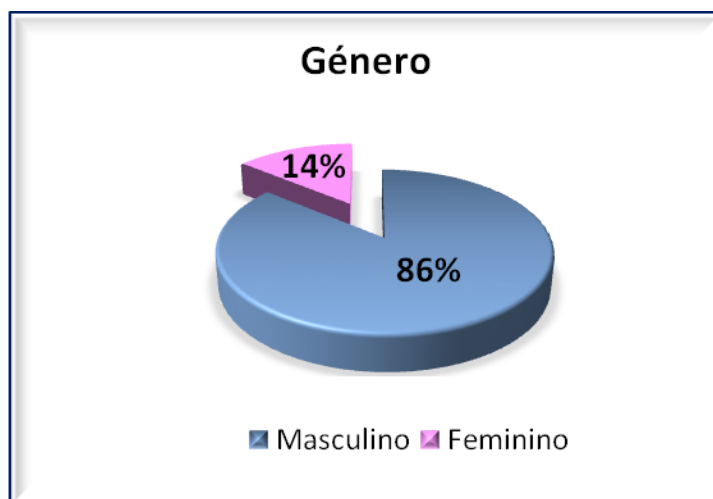


Gráfico 5.1 : Perfil da amostra relativamente ao género.

Também as idades<sup>22</sup> foram objecto de estudo, mas por estas se concentram entre os 22 e os 54 anos de idade, foram agrupadas em intervalos de cinco em cinco anos, obtendo-se assim o Gráfico 5.2.

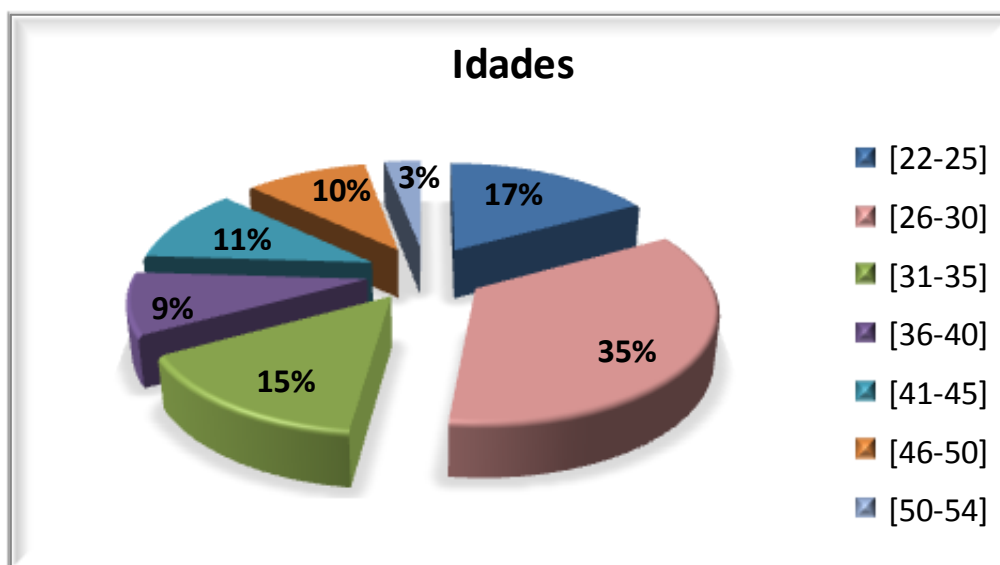


Gráfico 5.2: Perfil da amostra quanto à idade.

A faixa etária que mais inquiridos abrangue foi a que se situa entre os 26 e 30 anos de idade (35%), todavia a dos 22 aos 25 anos foi a segunda maior (17%). Não menos significativo foi o grupo etário dos 31 aos 35 anos com 15%, sendo que os restantes grupos apresentaram percentagens semelhantes. É de salientar que mais de metade dos inquiridos possui uma idade inferior a 30 anos (52%).

No que concerne à divisão dos inquiridos de acordo com a sua classe<sup>23</sup>, apresenta-se o seguinte Gráfico.

<sup>22</sup> Ver Apêndice B.

<sup>23</sup> Ver Apêndice B.



Gráfico 5.3: Perfil da amostra de acordo com as classes.

Neste caso a classe que mais se evidencia é a dos Guardas com 80% de inquiridos. Tanto a classe dos Oficiais como a dos Sargentos possuem quantitativos iguais, uma vez que foram inquiridos tantos Oficiais como Sargentos, perfazendo cada uma 10%.

## 5.2.2 RESPOSTA FECHADA

Após a caracterização da amostra, segue-se a análise individual das afirmações de resposta fechada<sup>24</sup>. Como se tratam de afirmações cuja resposta é balizada por uma escala, optou-se por uma composta por cinco níveis. Quatro dos quais directamente relacionados com uma opinião e o quinto nível destina-se aos indivíduos cuja afirmação sai fora do seu âmbito ou da sua competência.

1 -	Discordo Totalmente	
2 -	Discordo	
3 -	Concordo	
4 -	Concordo Totalmente	
5 -	Não se aplica	

Figura 5.1: Escala de níveis do inquérito.

Os comentários aos Gráficos<sup>25</sup> serão apresentados em simultâneo com os resultados relativos à análise dos valores de estatística descritiva, nomeadamente: média; mediana; moda; desvio padrão; máximo e mínimo. Estes resultados figuram na Tabela 5.1.

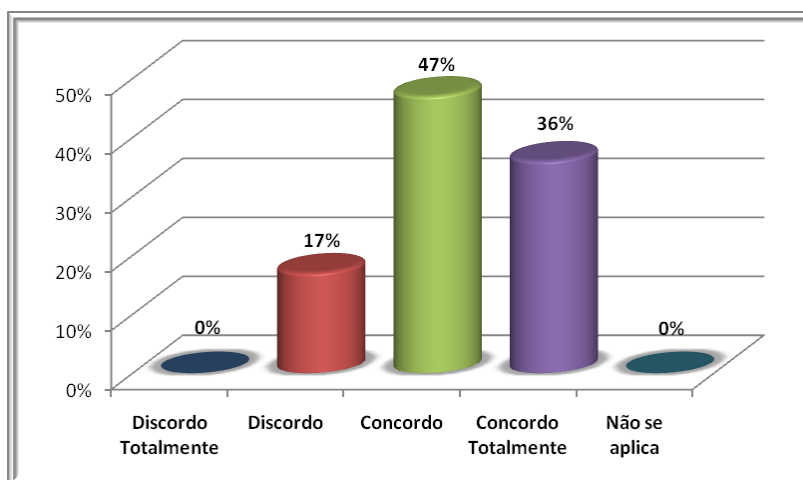
<sup>24</sup> Em diversas situações houve a necessidade de se fazerem arredondamentos, por conseguinte optou-se pela utilização de duas casas decimais.

<sup>25</sup> A construção dos gráficos teve por base as tabelas presentes no Apêndice C.

		Média	Mediana	Moda	Dev Pad	Máx	Min	N
1.	O Regimento de Cavalaria constituía-se com uma Unidade bastante rica ao nível dos Valores e tradições, específicas da Arma de Cavalaria.	3,190	3	3	0,706	4	2	100
2.	O Regimento de Cavalaria constituía-se como o grande símbolo da Cavalaria da GNR.	3,390	3	3	0,567	4	2	100
3.	A extinção do Regimento de Cavalaria eliminou alguns Valores cultivados pelo mesmo.	2,570	3	3	0,987	5	1	100
4.	A USHE, como sucessora do RC, continuará a ser o bastião da Cavalaria portuguesa.	2,750	3	3	0,783	4	1	100
5.	A USHE, com a extinção do RC, saberá manter todos os Valores que eram cultivados pelo mesmo	2,710	3	3	0,782	4	1	100
6.	Sendo a USHE a herdeira de todas as tradições do Regimento de Cavalaria, esta continuará a mantê-las intactas ao longo do tempo.	2,640	3	3	0,798	4	1	100
7.	A reestruturação foi benéfica para potenciar os Valores que eram cultivados pelo Regimento de Cavalaria.	2,190	2	2	0,918	5	1	100
8.	A reestruturação teve um impacto acentuado na vivência dos Valores cultivados pelo antigo Regimento de Cavalaria.	2,520	2	2	0,915	5	1	100
9.	A reestruturação delapidou definitivamente o único bastião da Cavalaria, que era o RC.	2,390	2	2	0,920	5	1	100
10.	A criação da USHE conduziu a uma alteração dos Valores cultivados pelo antigo Regimento de Cavalaria.	2,460	2	2	0,809	5	1	100
11.	Os Valores do RC foram descaracterizados com a criação da USHE.	2,460	2	2	0,926	5	1	100
12.	A reestruturação foi benéfica para a manutenção da cultura e tradição da Arma de Cavalaria.	2,310	2	2	0,940	5	1	100
13.	A reestruturação levada a cabo veio valorizar o papel da Cavalaria na missão da GNR.	2,180	2	2	0,999	5	1	100

Tabela 5.1: Valores de estatística descritiva.

**Afirmção 1. O Regimento de Cavalaria constituía-se com uma Unidade bastante rica ao nível dos Valores e tradições, específicas da Arma de Cavalaria.**



**Gráfico 5.4: Perfil de respostas à Afirmação 1.**

No que toca a esta afirmação, mais de metade dos indivíduos respondem afirmativamente, 47 concordam e 36 dizem concordar totalmente, completando um total de 83%. Neste caso apenas os níveis 2,3 e 4 foram respondidos. Como tal o nível mínimo foi 2 e o máximo foi 4, por este motivo constitui uma das afirmações com menor desvio padrão (0,706). A média de respostas situou-se nos 3,190, por este motivo a moda foi 3.

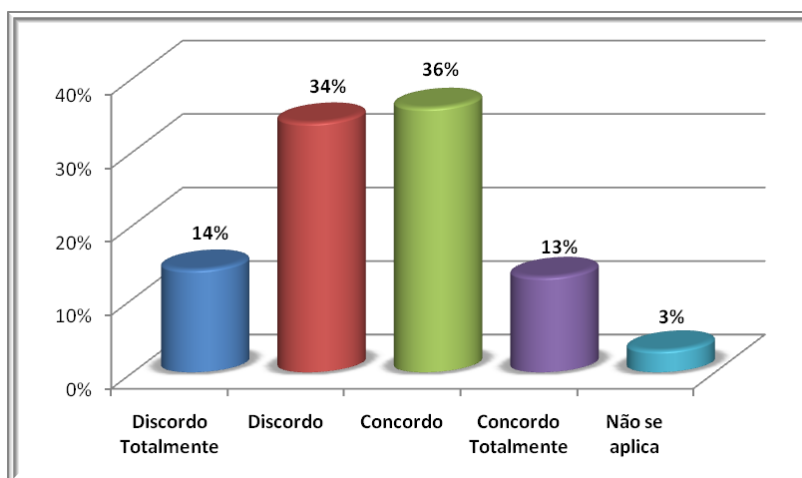
**Afirmção 2. O Regimento de Cavalaria constituía-se como o grande símbolo da Cavalaria da GNR.**



**Gráfico 5.5: Perfil de respostas à Afirmação 2.**

Na resposta à segunda afirmação 96% dos investigados manifestaram-se a favor, 53 concordaram e 43 concordaram totalmente. Os restantes 4% apenas discordaram, por este motivo o nível 2 tomou o valor mínimo e o nível 4 o máximo. Por se tratar da resposta mais consensual o desvio padrão tomou o valor mais baixo de todos (0,567) e registou-se também o valor mais alto de média (3,390).

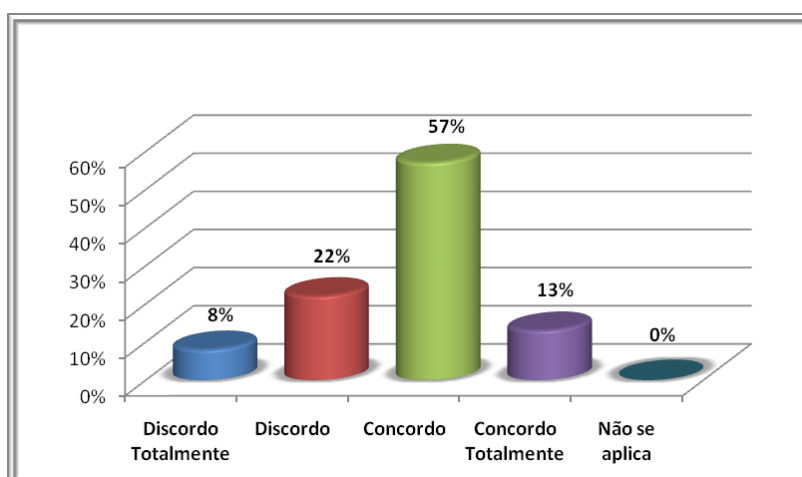
**Afirmção 3. A extinção do Regimento de Cavalaria eliminou alguns Valores cultivados pelo mesmo.**



**Gráfico 5.6: Perfil de respostas à Afirmação 3.**

Nesta afirmação, a média das respostas situou-se nos 2,570, isto porque as pessoas que se mostraram a favor foram quase em igual número às que se manifestaram contra. Deste modo, 14% dos inquiridos afirmou discordar totalmente e 34% apenas discordar, em oposição, 36% afirma concordar e 13% garante concordar totalmente. Por este motivo a moda foi 3. Importa mencionar que neste caso, houve ainda 3 inquiridos a quem esta afirmação não se aplicava.

**Afirmção 4. A USHE, como sucessora do RC, continuará a ser o bastião da Cavalaria portuguesa.**

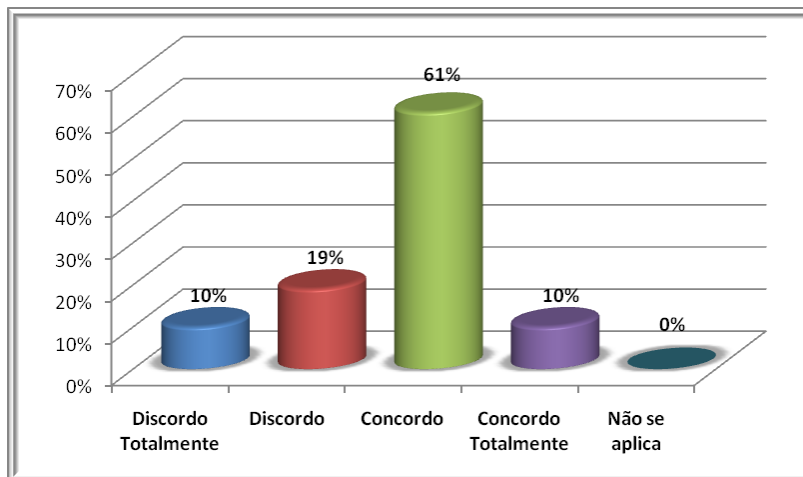


**Gráfico 5.7: Perfil de respostas à Afirmação 4.**

Relativamente a esta afirmação, mais de metade dos inquiridos revelou-se verdadeiramente a favor, com 57% a concordarem e 13% a concordarem totalmente. Em oposição, 22 elementos discordaram e apenas 8 se manifestaram totalmente contra. O desvio padrão nesta afirmação tomou um valor relativamente baixo, 0,783. Sendo que a

média rondou os 2,750 e a mediana bem como a moda, foram 3. A categoria do Não se aplica não foi respondida, por este motivo o valor máximo foi o nível 4.

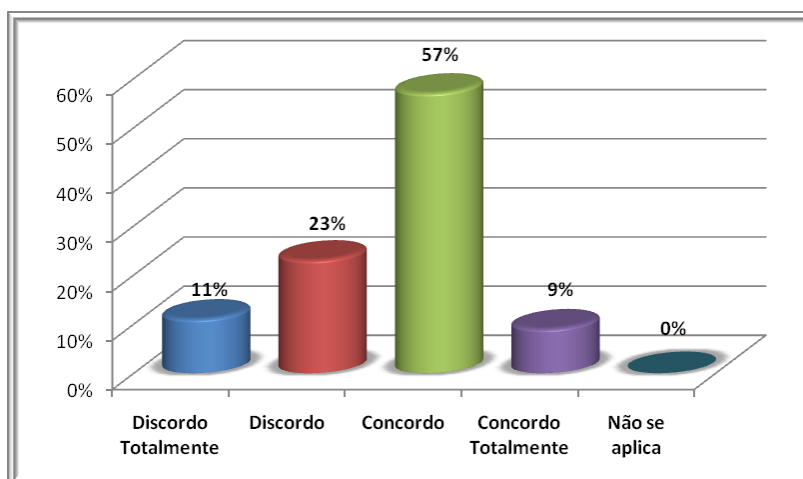
**Afirmção 5. A USHE, com a extinção do RC, saberá manter todos os Valores que eram cultivados pelo mesmo.**



**Gráfico 5.8: Perfil de respostas à Afirmação 5.**

Nesta afirmação, as percentagens de indivíduos que concordam totalmente é exactamente igual à dos que discordam totalmente, ou seja 10%. Existem apenas 19% que discordam, contra os 61% que afirmam concordar. Assim sendo, a média das respostas situou-se nos 2,710 e o nível mais respondido foi o 3 (moda), uma vez que também nesta afirmação ninguém optou pelo nível 5.

**Afirmção 6. Sendo a USHE a herdeira de todas as tradições do Regimento de Cavalaria, esta continuará a mantê-las intactas ao longo do tempo.**

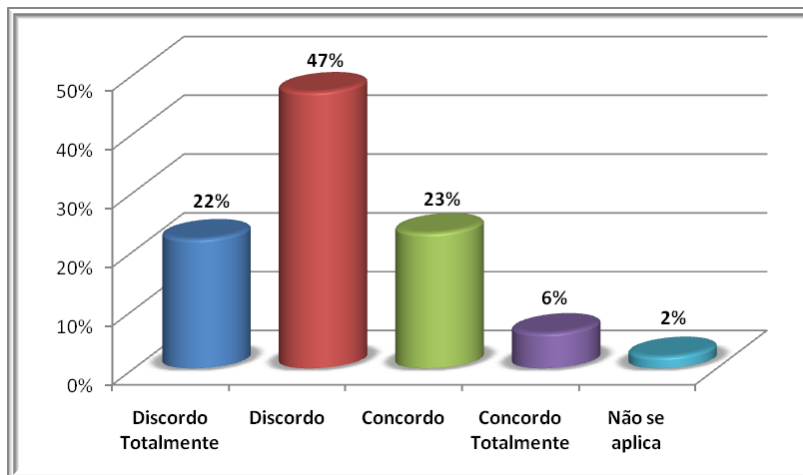


**Gráfico 5.9: Perfil de respostas à Afirmação 6.**

Esta foi outra afirmação consensual, embora 44% dos inquiridos tenha respondido negativamente, a sua maioria manifestou-se a favor, com 57% de respostas no nível 3 e 9%

no nível 4. Desta forma a média foi 2,640, logo o nível que ocupa a posição central é 3 (mediana) e o desvio padrão não sendo dos mais baixos, foi de 0,798.

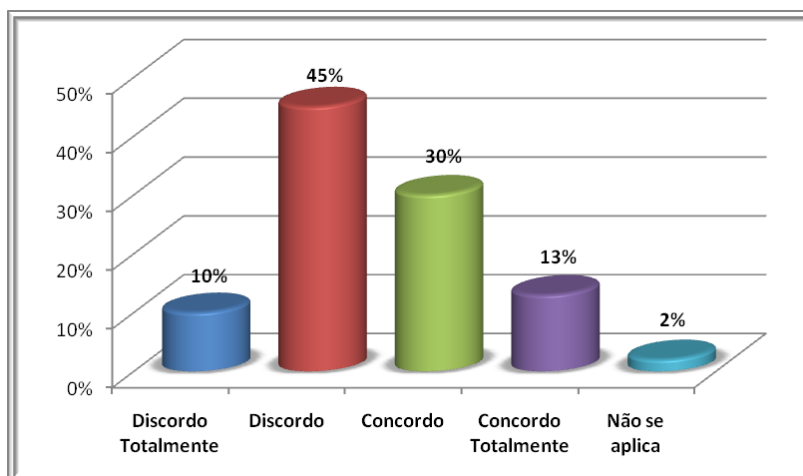
**Afirmção 7. A reestruturação foi benéfica para potenciar os Valores que eram cultivados pelo Regimento de Cavalaria.**



**Gráfico 5.10: Perfil de respostas à Afirmação 7.**

Esta afirmação salienta-se pela negativa, com 22% de pessoas a discordar totalmente e 47% a discordarem, em oposição a 29% de respostas afirmativas. Dadas as disparidades, o desvio padrão foi 0,918. O nível máximo registado foi o 5, com 2% de respostas. Esta média foi das mais baixas de todas, com o valor de 2,190, o que implicou uma moda de 2.

**Afirmção 8. A reestruturação teve um impacto acentuado na vivência dos Valores cultivados pelo antigo Regimento de Cavalaria.**

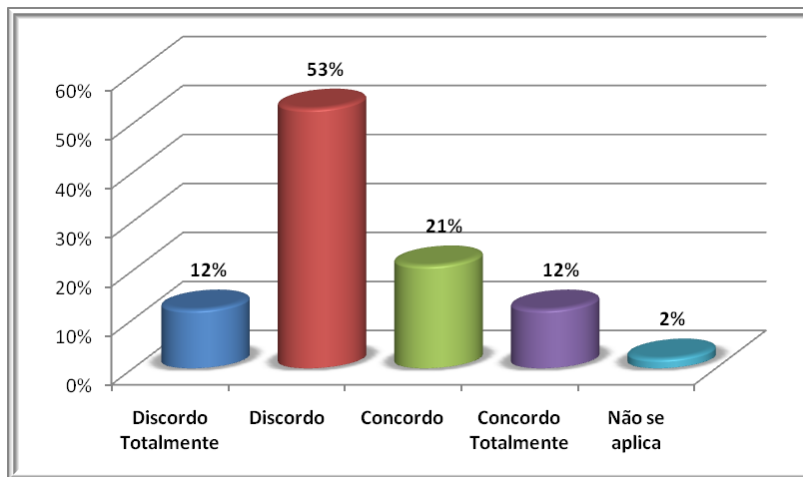


**Gráfico 5.11: Perfil de respostas à Afirmação 8.**

No que concerne a esta afirmação, na sua generalidade as pessoas manifestaram-se maioritariamente contra, uma vez que 10% discordaram totalmente e 45% discordaram. Os níveis 3 e 4 foram respondidos por 30% e 13%, respectivamente. Houve ainda dois

indivíduos aos quais a afirmação não se aplicou. A média das respostas rondou os 2,520, com o nível 2 a repetir-se com maior frequência (moda).

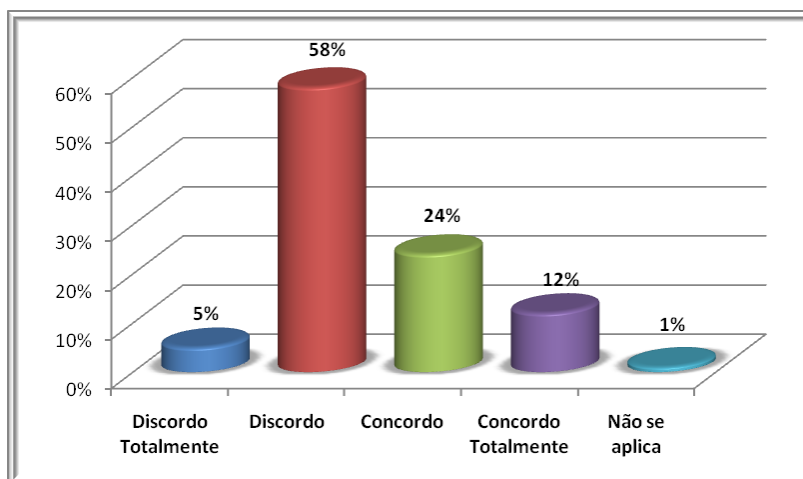
**Afirmação 9. A reestruturação delapidou definitivamente o único bastião da Cavalaria, que era o RC.**



**Gráfico 5.12: Perfil de respostas à Afirmação 9.**

Em relação a esta afirmação os inquiridos mostraram-se indiscutivelmente contra. Os extremos (nível 1 e 4) registaram igual percentagem, 12%. Contudo foi o Discordo que mais se evidenciou (53%) em relação ao Concordo (21%). A média das respostas foi 2,390 e o desvio padrão atingiu os 0,920. Ainda assim a afirmação não se aplicou a dois elementos.

**Afirmação 10. A criação da USHE conduziu a uma alteração dos Valores cultivados pelo antigo Regimento de Cavalaria.**

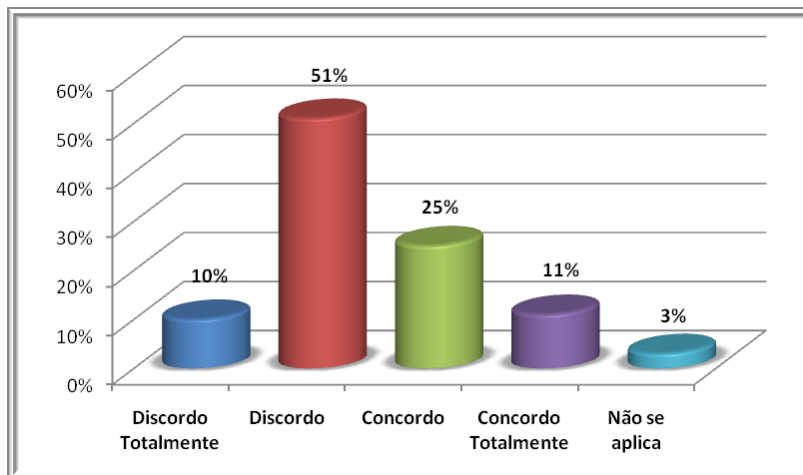


**Gráfico 5.13: Perfil de respostas à Afirmação 10.**

No que diz respeito a esta afirmação, na sua generalidade os indivíduos manifestaram-se contra. Houve 5% que declararam discordar totalmente e 58% que discordaram, em oposição os apenas 36% que estavam a favor. Por conseguinte a moda tal

como a mediana foi 2 e a média alcançou os 2,460. Esta afirmação não se aplicou só a um elemento (nível 5).

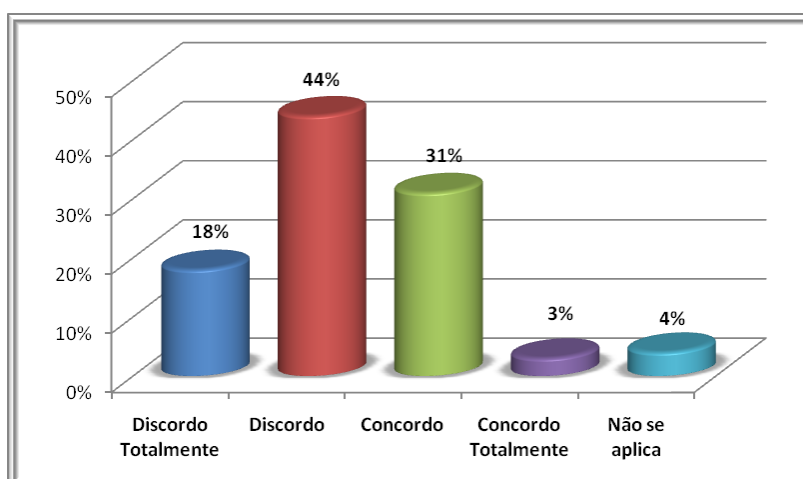
**Afirmação 11. Os Valores do RC foram descaracterizados com a criação da USHE.**



**Gráfico 5.14: Perfil de respostas à Afirmação 11.**

Esta afirmação foi de igual forma marcada pela percentagem de respostas negativas. Assim 10% dos indivíduos manifestaram-se totalmente contra e 51% só discordaram. Ao invés 25% expressaram a sua concordância e 11% declararam-se totalmente a favor. Apenas 3% disseram que a afirmação não se aplicava a eles. Dadas as circunstâncias a média situou-se nos 2,460, com um desvio padrão de 0,926.

**Afirmação 12. A reestruturação foi benéfica para a manutenção da cultura e tradição da Arma de Cavalaria.**

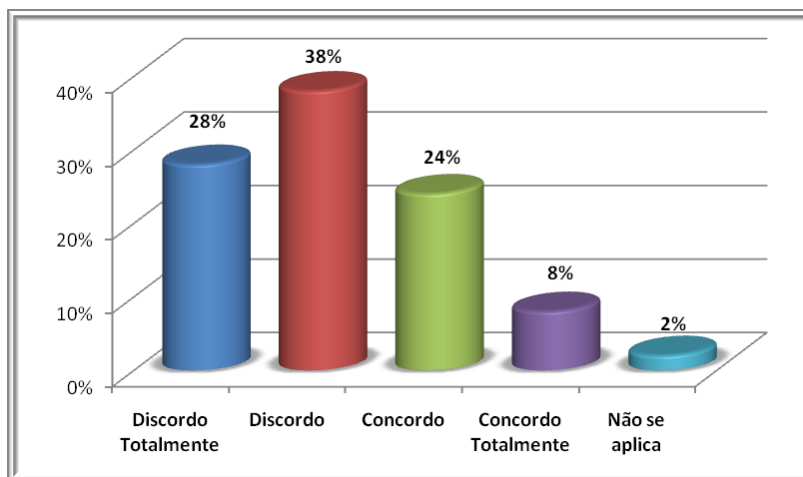


**Gráfico 5.15: Perfil de respostas à Afirmação 12.**

No que concerne a esta afirmação, a média das respostas foi 2,310, com 18% dos inquiridos a discordarem totalmente, 44% a discordarem, 31% a concordarem e 3% a

concordarem totalmente. Esta afirmação não se aplicou somente a 3 elementos. O desvio padrão rondou os 0,940, com uma moda e mediana de 2.

**Afirmação 13. A reestruturação levada a cabo veio valorizar o papel da Cavalaria na missão da GNR.**



**Gráfico 5.16: Perfil de respostas à Afirmação 13.**

Na última afirmação mais uma vez prevaleceram as respostas negativas. De tal modo que 28% de inquiridos manifestou a sua total discórdia, 38% apenas discordaram e os níveis 3 e 4 foram preenchidos com 24% e 8%, respectivamente. O nível máximo teve 2 elementos, aos quais a afirmação não se aplicou. É de salientar que esta disparidade de valores gerou o desvio padrão mais elevado de todos (0,999) e a média mais baixa 2,180. Dado que o nível mais votado foi o 2, a moda e a mediana reflectem esse resultado.

### 5.2.3 RESPOSTA ABERTA

Após a análise das afirmações de resposta fechada, segue-se a análise da questão de resposta aberta, que constitui a terceira e última parte do inquérito. Nesta fase foi pedido a cada inquirido que descrevesse os Valores que considerava serem cultivados pelo antigo RC. Para tal tinham ao seu dispor um curto espaço onde a sua opinião podia ser expressada livremente, daí esta parte ser considerada de resposta aberta.

Do leque de pessoas inquiridas (100 elementos) nem todos responderam à questão, nomeadamente 53 indivíduos manifestaram não ter qualquer opinião formada acerca do assunto. Contudo os que responderam (47 elementos) identificaram um total de 20 Valores cultivados, sendo alguns dos quais repetidos mais do que uma vez. Esta situação gerou diferenças entre a frequência e a percentagem. Para uma melhor compreensão<sup>26</sup>, os 20 Valores abaixo mencionados foram verificados 105 vezes, todavia em termos percentuais correspondem a um somatório de 100%.

<sup>26</sup> Ver Apêndice E.

O Gráfico 5.17 pretende demonstrar o perfil das respostas relativamente à questão de resposta aberta (é de salientar que as percentagens foram arredondadas à unidade).

Questão de resposta aberta: **Na sua opinião, quais eram os Valores cultivados pelo antigo Regimento de Cavalaria da GNR?**

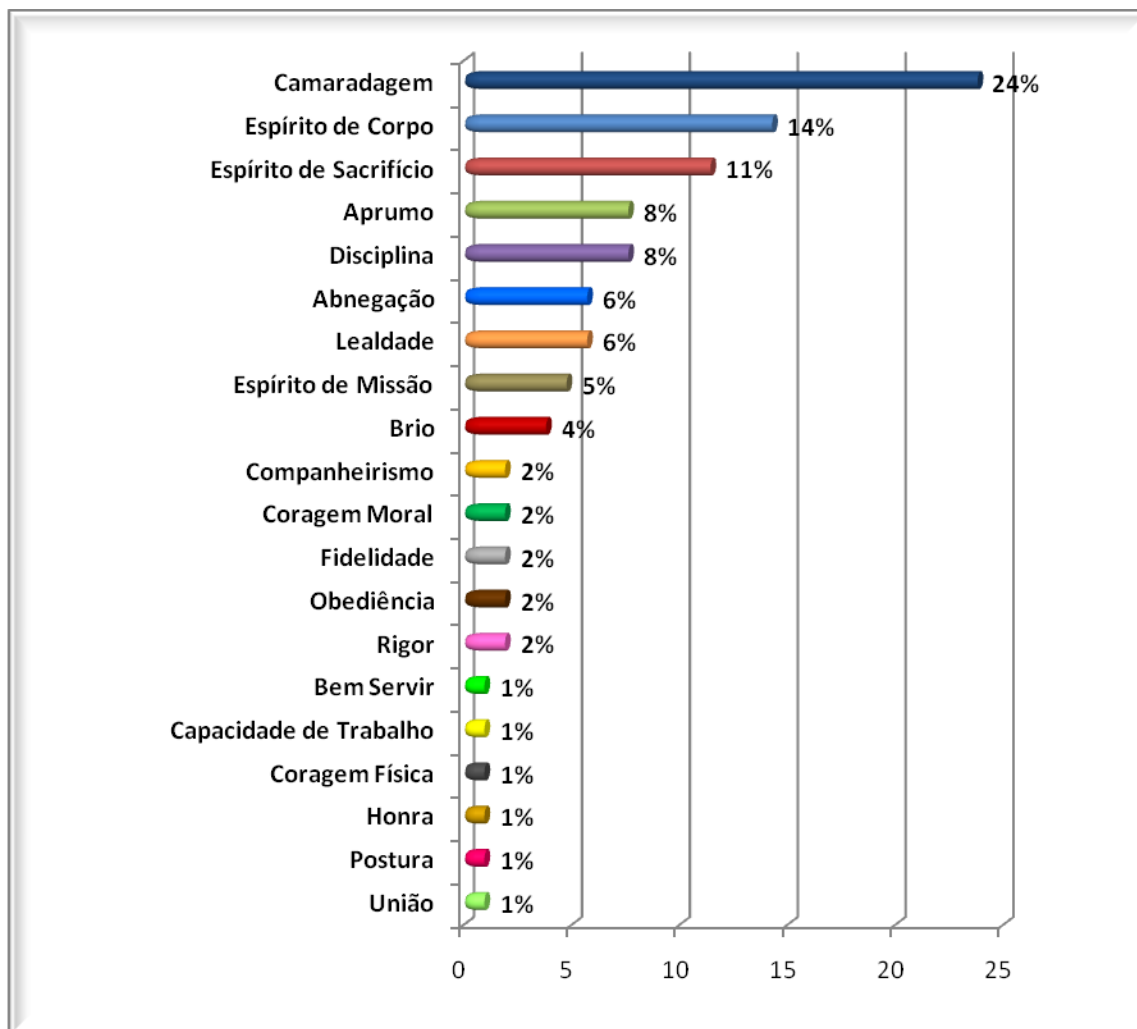


Gráfico 5.17: Perfil de respostas à questão de resposta aberta.

O Valor cultivado que se manifestou com maior frequência foi a Camaradagem (24%), o Espírito de Corpo ocupou o segundo lugar com 14 % e o Espírito de Sacrifício foi o terceiro mais referenciado (11%). O Aprumo e a Disciplina registaram valores na ordem dos 8%, já a Abnegação e a Lealdade rondaram ambos os 6%. Com 5% segue-se o Espírito de Missão, imediatamente seguido pelo Brio (4%). Dos Valores com menor percentagem (2%) destacam-se o Companheirismo, a Coragem Moral e a Fidelidade, entre outros. Sendo que o nível mínimo (1%) engloba Valores tão distintos como, o Bem Servir, a Coragem Física, a Postura, etc.

## 5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a apresentação e análise dos resultados, torna-se necessário proceder à sua discussão. Esta tem por base as afirmações do inquérito, que são justificadas pelos resultados do mesmo, pelas conversas informais e pela percepção de determinados assuntos através da observação directa.

Esta secção destina-se essencialmente a comparar os resultados e a justificar as respostas não só através de teorias como também através do estabelecimento de relações causa/efeito. O objectivo primordial é então fornecer os elementos necessários para as conclusões da investigação.

Na Afirmação 1. **O Regimento de Cavalaria constituía-se com uma Unidade bastante rica ao nível dos Valores e tradições, específicas da Arma de Cavalaria**, os inquiridos concordaram, uma vez que esta Unidade era única e exclusivamente composta por militares da Arma de Cavalaria. Como tal era caracterizada por Valores e por uma cultura muito própria.

Em relação à Afirmação 2. **O Regimento de Cavalaria constituía-se como o grande símbolo da Cavalaria da GNR**, os investigados tiveram uma resposta consensual, dado que o RC se tratava de uma Força única em Portugal e das poucas unidades a cavalo em todo o Mundo. Por este motivo e por ser uma Unidade puramente de Cavalaria, era por muitos considerada como o grande bastião da Arma.

No que concerne à Afirmação 3. **A extinção do Regimento de Cavalaria eliminou alguns Valores cultivados pelo mesmo**, os indivíduos não se manifestaram muito unânimes. As classes dos Sargentos e Guardas, talvez por terem outra perspectiva institucional responderam mais negativamente. Contudo a generalidade dos inquiridos responde de modo afirmativo, até porque uma Unidade que outrora era apenas composta por Cavaleiros e agora é mista, tende a perder gradualmente determinados aspectos da sua cultura.

A Afirmação 4. **A USHE, como sucessora do RC, continuará a ser o bastião da Cavalaria portuguesa**, teve uma resposta claramente positiva, possivelmente porque a USHE continua de uma forma geral a prossecução da missão do antigo RC e consequentemente da Cavalaria portuguesa. Por conseguinte é normal que a resposta tenha sido esta, pois muitos deles vêem na USHE traços característicos do RC.

No que diz respeito à Afirmação 5. **A USHE, com a extinção do RC, saberá manter todos os Valores que eram cultivados pelo mesmo** e à Afirmação 6. **Sendo a USHE a herdeira de todas as tradições do Regimento de Cavalaria, esta continuará a mantê-las intactas ao longo do tempo**, as respostas foram semelhantes. Directamente relacionado com os Valores podem-se encontrar as tradições. Não faz sentido dissociar ambos os conceitos, daí que estas afirmações possam ser analisadas de forma conjunta. Os inquiridos consideram que tanto os Valores como as tradições são mantidos pela actual

USHE. Uma possível explicação para este resultado prende-se com o facto de a grande maioria dos militares que constituíam o RC, agora se encontrem a integrar a USHE. Dado que não houve grandes mudanças ao nível do pessoal da Cavalaria e que este estudo só incluiu elementos desta Arma, é provável que por enquanto não se notem alterações significativas.

Relativamente à Afirmação **7. A reestruturação foi benéfica para potenciar os Valores que eram cultivados pelo Regimento de Cavalaria**, os indivíduos responderam negativamente. Isto provavelmente porque eles não entendem a reestruturação como uma forma de maximizar Valores. O objectivo desta não era potenciar os Valores, até porque segundo os militares, a USHE tenta apenas manter o que era característico do RC.

Quanto à Afirmação **8. A reestruturação teve um impacto acentuado na vivência dos Valores cultivados pelo antigo Regimento de Cavalaria**, as pessoas expressaram não ter havido grande impacto. Esta situação ocorre porque, tal como foi manifestado anteriormente, os Valores propriamente ditos não sofreram grandes alterações. Curiosamente nesta resposta os Sargentos foram os que mais responderam afirmativamente. A contradição poderá estar relacionada com o facto de estes terem mais anos de serviço (tanto no RC como agora na USHE). Por conseguinte são eles os primeiros elementos a sentir as mudanças e são eles quem melhor as pode descrever.

Na afirmação **9. A reestruturação delapidou definitivamente o único bastião da Cavalaria, que era o RC**, os inquiridos não consideraram que a reestruturação tenha delapidado o bastião da Cavalaria. Em grande parte, isto deve-se ao facto da génese do RC ainda se manter na actual USHE. Embora actualmente se trate de uma Unidade constituída quer por elementos de Cavalaria, quer de Infantaria, os Valores continuam presentes e imutáveis.

No que toca à Afirmação **10. A criação da USHE conduziu a uma alteração dos Valores cultivados pelo antigo Regimento de Cavalaria e 11. Os Valores do RC foram descaracterizados com a criação da USHE**, os investigados estiveram de acordo. Mais uma vez se verifica que os Valores por enquanto permanecem os mesmos. Os militares partilham da mesma opinião, quando se afirma que os Valores mantêm a sua forma inicial. Dado que a ainda não sofreram alterações, subentende-se que estes ainda não se tenham começado a perder.

No que se refere à Afirmação **12. A reestruturação foi benéfica para a manutenção da cultura e tradição da Arma de Cavalaria**, a maioria das respostas foi negativa. Contudo uma grande percentagem dos inquiridos respondeu afirmativamente. Como já foi explanado anteriormente, a Cavalaria possui uma cultura própria. Com a integração de Infantes na USHE é normal que surjam alterações. Não quer dizer que estas venham a ocorrer num futuro próximo, mas também não significa que a longo prazo a cultura da Cavalaria se mantenha intacta. Como tal é provável que determinados valores se possam perder ou deteriorar.

A Afirmação **13. A reestruturação levada a cabo veio valorizar o papel da Cavalaria na missão da GNR**, é bastante consensual. Os inquiridos consideram que o papel da Cavalaria continua o mesmo, como tal a reestruturação nada veio valorizar. A actual missão da USHE é muito semelhante à do antigo RC, contudo visto que se trata de uma Unidade mista, a tendência não será valorizar o papel da Cavalaria. Arrisca-se afirmar que a união pode ter trazido vantagens para a Unidade, mas a integração de Infantes numa Unidade pura de Cavalaria, não é bem aceite por todos.

## **5.4 CONCLUSÃO**

Em termos genéricos apresentou-se neste capítulo os principais resultados obtidos com a aplicação dos métodos científicos.

Ao nível dos inquéritos, tenta-se assim dar a conhecer as principais respostas encontradas, arranjando uma possível explicação para os resultados colhidos.

Como ideia fundamental, importa reter que o RC tinha Valores muito próprios e que primava por os cultivar da melhor forma possível. Visto que se tratava de uma Unidade rica em Valores, possuía também tradições e características que o marcavam de uma forma única.

A reestruturação que ocorreu, embora significativa para a GNR no seu todo, ainda não teve grande impacto ao nível dos Valores que caracterizavam o RC.

## CAPÍTULO 6

# CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegando-se ao final da investigação é possível responder aos objectivos e às hipóteses inicialmente formulados.

Dado que as conclusões devem ser apresentadas de forma lógica, clara e concisa, opta-se inicialmente pela obtenção da confirmação ou não das respostas às hipóteses levantadas para cada objectivo. Após isso é possível responder aos objectivos, que posteriormente vão servir de solução à questão central.

Relativamente ao primeiro objectivo ( $O_1$ ), foi levantada uma única hipótese  **$H_{1,1}$  - O RC era rico em tradições e possuía Valores específicos**. Face a esta hipótese verificou-se que o RC foi uma Unidade não só rica em Valores como em tradições. Tratando-se de uma Força composta exclusivamente por elementos de Cavalaria, a sua cultura era desenvolvida de uma forma muito própria e característica de tão nobre Arma. O gosto e o prazer de representar a Arma de Cavalaria era tal, que houve quem tivesse declarado que "...a tradição de ser cavaleiro e o respeito que este impunha por si só constituíam uma característica do RC...".

De entre os diversos valores que foram identificados como sendo cultivados pelo RC, destacam-se: Camaradagem; Espírito de Corpo; Espírito de Sacrifício; Aprumo; Disciplina; Abnegação; Lealdade; Espírito de Missão; entre outros. Por conseguinte a  $H_{1,1}$  foi totalmente confirmada. Dentro deste âmbito salienta-se um testemunho marcante: "Disciplina, Rigor e Profissionalismo aliados a uma entrega e sacrifícios próprios de quem não só realiza a missão da GNR em plenitude, como acrescenta o Espírito de Missão e Abnegação em conjunto com o seu mais fiel Amigo – o cavalo".

Uma vez comprovada a  $H_{1,1}$  pode-se então responder ao objectivo  **$O_1$  - O RC era uma Unidade caracterizada por um determinado conjunto de valores**. Tendo em conta o que foi mencionado anteriormente pode-se afirmar que o RC era uma Unidade detentora de um conjunto alargado de Valores específicos da Cavalaria. Por ser uma Unidade com tão vasto espólio cultural, o RC foi e será sempre considerado como o bastião da Cavalaria portuguesa.

No que concerne ao segundo objectivo ( $O_2$ ) foram estabelecidas duas hipóteses, a  $H_{2,1}$  e a  $H_{2,2}$ . Relativamente à  **$H_{2,1}$  – A reestruturação conduziu a uma alteração dos valores**,

verificou-se que a resposta foi negativa. A principal causa apontada centra-se com o facto de os Valores ainda não terem sido alterados. Considera-se que a extinção do RC por enquanto ainda não eliminou os Valores que lhe estavam associados. Uma possível explicação prende-se com o facto de aquando da reestruturação, o efectivo que compunha o RC ter sido transferido para a USHE, ou seja, como estamos a falar das mesmas pessoas, é normal que a cultura se mantenha. Visto que a reestruturação não delapidou esses mesmos valores, também se considera que não os tenha potenciado ou melhorado. Por este motivo foi considerada que a reestruturação não teve impacto nos valores do RC, como tal a H<sub>2.1</sub> foi totalmente refutada.

Se relativamente ao passado a reestruturação em nada interferiu, na **H<sub>2.2</sub> – A USHE continuará a prosseguir os Valores do RC**, analisa-se a sua continuação. Face a esta hipótese pode-se concluir que a USHE como sucessora do RC, de momento, assegura a prossecução dos seus Valores e tradições. Até à data salienta-se que uma das principais alterações foi a integração de elementos de infantaria, tudo o resto se mantém intacto. Por este motivo, a H<sub>2.2</sub> pode-se considerar parcialmente confirmada.

Assim sendo o objectivo **O<sub>2</sub> – Qual o impacto da reestruturação nos valores cultivados pelo antigo RC**, encontra-se solucionado. Pelo que foi investigado a USHE não alterou os Valores cultivados pelo RC e como tal estes não foram descaracterizados com a sua criação. Importa referir que embora os Valores ainda permaneçam os mesmos, a médio e longo prazo estes podem-se vir a deteriorar ou até mesmo a perder, pois existem tradições que não se devem nem se conseguem partilhar com outras Armas.

Resta assim obter a confirmação ou infirmação da única hipótese do terceiro objectivo. Analisando a **H<sub>3.1</sub> – A reestruturação veio valorizar o papel da Cavalaria**, pode-se concluir que até ao momento não foram registadas alterações significativas. Apesar da USHE ser uma Unidade mista, o papel da Cavalaria continua o mesmo. Trata-se de uma Unidade que surge após uma reestruturação da Administração Pública, mas cujos objectivos em tudo são semelhantes aos da sua antecessora. Embora actualmente tudo se mantenha como antigamente, prevê-se que venha a existir uma quebra gradual de cultura, até porque, tal como foi mencionado “...o RC era o único Regimento a cavalo do País. A sua extinção veio alterar determinados valores da Cavalaria portuguesa”.

Com a H<sub>3.1</sub> refutada, pode-se responder ao objectivo **O<sub>3</sub> – A criação da USHE foi benéfica para a Cavalaria**. Tal como ficou demonstrado ao longo deste trabalho, a extinção do RC tende em vista a criação da USHE, não trouxe benefícios para a Arma. Contudo até à data também não se verificam grandes alterações, nem positivas, nem negativas. Importa só realçar que alguns dos militares de Cavalaria encontram-se resignados com a actual fusão.

Pode-se agora responder à questão central **QC – Em que medida a reestruturação da GNR teve consequências nos valores cultivados pelo RC?** Partindo do pressuposto que o RC era rico em tradições e era caracterizado por um conjunto de valores próprios, e que foi alvo de uma reestruturação, seria de esperar alterações. Todavia, por essa mesma

reestruturação ter sido bastante recente e a USHE se encontrar ainda numa fase embrionária de desenvolvimento, não se registam quaisquer modificações nos Valores cultivados. O que não quer dizer que a partir de agora e à medida que a Unidade vai crescendo, essas alterações não se comecem a sentir cada vez mais.

Em jeito de conclusão enfatiza-se que os valores cultivados pelo ex-RC, embora inseridos nos da própria GNR, possuem uma especificidade que não pode nem deve ser esquecida e que se encontra ligada às tradições equestres portuguesas.

## **6.2 LIMITAÇÕES**

Em termos de limitações esta investigação encontrou algumas barreiras, tais como: o tempo, a escassa bibliografia existente para a realização deste tipo de trabalhos, o limite de páginas imposto. Por último e talvez o mais importante: o facto de a USHE ter sido criada há relativamente pouco tempo, pode ter condicionado as conclusões.

## **6.3 INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

Com o objectivo de colmatar uma das principais limitações encontradas, propõem-se a realização de um estudo semelhante daqui a 2 ou 3 anos. Este teria como objectivo principal analisar se os Valores então cultivados, para assim se poder fazer uma comparação viável com os que actualmente são cultivados, ou até mesmo com os que eram cultivados aquando da existência do RC.

## BIBLIOGRAFIA

- Carneiro, L. M. (2001). *Regimento de Cavalaria*. Lisboa: Câmara Municipal de Lisboa.
- Constituição da República Portuguesa* (2005). Coimbra: Edições Almedina SA.
- Decreto-Lei n.º 265/93. (1993). Estatuto do Militar da Guarda, *Diário da República*, 1ª Série - A, de 31 de Julho, N.º 178, pp.4114 -4140.
- Despacho 78/88-OG – Unidade de Segurança e Honras de Estado.
- Finanças, M. d. (2004). *Ministério das Finanças - Preâmbulo da organização da Administração Directa do Estado*. Obtido em Janeiro de 2009, de Ministério das Finanças: [www.min-financas.pt](http://www.min-financas.pt)
- Finanças, M. d. (2004). *Ministério das Finanças - Síntese da Reforma da Administração Pública*. Obtido em Fevereiro de 2009, de Ministério das Finanças: [www.min-financas.pt](http://www.min-financas.pt)
- Guarda Nacional Republicana*. (s.d.). Obtido em Janeiro de 2009, de Guarda Nacional Republicana: [www.gnr.pt](http://www.gnr.pt)
- Lei n.º 29/82. (1982). Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas, *Diário da República*, 1ª Série, de 11 de Dezembro, N.º 285, pp.4063-4079.
- Lei n.º 4/2004. (2004). *Diário da República*, 1ª Série - A, de 15 de Janeiro, N.º 12, pp.311-317.
- Lei n.º 53/2008. (2008). Lei de Segurança Interna, *Diário da República*, 1ª Série, de 29 de Agosto, N.º 167, pp.6135-6141.
- Lei n.º 63/2007. (2007). *Diário da República*, 1ª Série, de 6 de Novembro, N.º 213, pp.8043-8051.
- Portaria n.º 1450/2008. (2008). *Diário da República*, 1ª Série, de 16 de Dezembro, N.º 242, pp.8845-8854.
- Portaria n.º 722/85. (1985). Regulamento Geral de Serviço da Guarda Nacional Republicana, *Diário da República*, 1ª Série, de 25 de Setembro, N.º 221, pp.3200(1)-3200(144).
- Regimento de Cavalaria. (2005). *Historiais do Regimento de Cavalaria*. Lisboa: Regimento de Cavalaria.
- Regimento de Cavalaria. (2006). *Historiais da Guarda Nacional Republicana*. Lisboa: Regimento de Cavalaria.

- Resolução de Concelho de Ministros nº 124/2005. (2005). *Diário da República*, 1ª Série -B, de 4 de Agosto, N°149, pp.4502-4504.
- Resolução de Concelho de Ministros nº 39/2006. (2006). *Diário da República*, 1ª Série B, de 21 de Abril, N°79, pp.2834-2866.
- Resolução de Concelho de Ministros nº 44/2007. (2007). *Diário da República*, 1ª Série, de 19 de Março, N°55, pp.2834-1642-1646.
- Resolução de Concelho de Ministros nº 53/2004. (2004). *Diário da República*, 1ª Série - B, de 21 de Abril, N°94, pp.2388-2426.
- Sarmento, Manuela. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Guião do Inquérito

### INQUÉRITO

O presente inquérito está inserido no Tirocínio para Oficial da GNR da Academia Militar que inclui um Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) subordinado ao tema “ A Unidade de Segurança e Honras de Estado e a assunção das suas atribuições”

Este inquérito é um instrumento de recolha de informação e visa a obtenção de respostas que posteriormente serão analisadas estatisticamente, sendo garantida a total confidencialidade dos inquiridos.

Muito agradeço o seu contributo, respondendo ao questionário. Para cada uma das afirmações existem cinco hipóteses de escolha. Por favor, opte pela que considera mais correcta.

- DT - Discordo Totalmente**
- D - Discordo**
- C - Concordo**
- CT - Concordo Totalmente**
- NA - Não se aplica**

Obrigado pela sua colaboração.

Asp. Cav Marcos Flambó



- 
- 2 tradição da Arma de Cavalaria.
  - 1 A reestruturação levada a cabo veio valorizar o papel da
  - 3 Cavalaria na missão da GNR.


### **Resposta aberta**

Na sua opinião, quais eram os Valores cultivados pelo antigo Regimento de Cavalaria da GNR?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## APÊNDICE B – *Outputs* do SPSS quanto à caracterização da amostra.

### Gênero

Gênero	Frequência	Porcentagem
<b>Masculino</b>	86	86%
<b>Feminino</b>	14	14%
Total	100	100%

### Idade

Idade	Frequência	Porcentagem
<b>22</b>	2	2%
<b>23</b>	5	5%
<b>24</b>	4	4%
<b>25</b>	6	6%
<b>26</b>	9	9%
<b>27</b>	9	9%
<b>28</b>	7	7%
<b>29</b>	5	5%
<b>30</b>	5	5%
<b>31</b>	2	2%
<b>32</b>	3	3%
<b>33</b>	2	2%
<b>34</b>	5	5%
<b>35</b>	3	3%
<b>36</b>	3	3%
<b>37</b>	1	1%
<b>39</b>	1	1%
<b>40</b>	4	4%
<b>41</b>	2	2%
<b>42</b>	3	3%
<b>43</b>	1	1%
<b>44</b>	4	4%
<b>45</b>	1	1%
<b>47</b>	1	1%
<b>48</b>	1	1%
<b>49</b>	4	4%
<b>50</b>	4	4%
<b>51</b>	1	1%
<b>53</b>	1	1%
<b>54</b>	1	1%
Total	100	100%

**Classe**

Classe	Frequência	Porcentagem
<b>Oficiais</b>	10	10%
<b>Sargentos</b>	10	10%
<b>Guardas</b>	80	80%
Total	100	100%

**APÊNDICE C – Outputs do SPSS quanto às afirmações de resposta fechada.**

1. O Regimento de Cavalaria constituía-se com uma Unidade bastante rica ao nível dos Valores e tradições, específicas da Arma de Cavalaria.

	Frequência	Percentagem
<b>Discordo Totalmente</b>	0	0%
<b>Discordo</b>	17	17%
<b>Concordo</b>	47	47%
<b>Concordo totalmente</b>	36	36%
<b>Não se aplica</b>	0	0%
Total	100	100%

2. O Regimento de Cavalaria constituía-se como o grande símbolo da Cavalaria da GNR.

	Frequência	Percentagem
<b>Discordo Totalmente</b>	0	0%
<b>Discordo</b>	4	4%
<b>Concordo</b>	53	53%
<b>Concordo totalmente</b>	43	43%
<b>Não se aplica</b>	0	0%
Total	100	100%

3. A  
Regimento  
eliminou  
Valores  
pelo

	Frequência	Percentagem
<b>Discordo Totalmente</b>	14	14%
<b>Discordo</b>	34	34%
<b>Concordo</b>	36	36%
<b>Concordo totalmente</b>	13	13%
<b>Não se aplica</b>	3	3%
Total	100	100%

extinção do  
de Cavalaria  
alguns  
cultivados  
mesmo.



4. A USHE, como sucessora do RC, continuará a ser o bastião da Cavalaria portuguesa.

	Frequência	Percentagem
<b>Discordo Totalmente</b>	8	8%
<b>Discordo</b>	22	22%
<b>Concordo</b>	57	57%
<b>Concordo totalmente</b>	13	13%
<b>Não se aplica</b>	0	0%
Total	100	100%

5. A USHE, com a extinção do RC, saberá manter todos os Valores que eram cultivados pelo mesmo.

	Frequência	Percentagem
<b>Discordo Totalmente</b>	10	10%
<b>Discordo</b>	19	19%
<b>Concordo</b>	61	61%
<b>Concordo totalmente</b>	10	10%
<b>Não se aplica</b>	0	0%
Total	100	100%

6. Sendo a USHE a herdeira de todas as tradições do Regimento de Cavalaria, esta continuará a mantê-las intactas ao longo do tempo.

	Frequência	Percentagem
<b>Discordo Totalmente</b>	11	11%
<b>Discordo</b>	23	23%
<b>Concordo</b>	57	57%
<b>Concordo totalmente</b>	9	9%
<b>Não se aplica</b>	0	0%
Total	100	100%

7. A reestruturação foi benéfica para potencializar os Valores que eram cultivados pelo Regimento de Cavalaria.

	Frequência	Porcentagem
<b>Discordo Totalmente</b>	22	22%
<b>Discordo</b>	47	47%
<b>Concordo</b>	23	23%
<b>Concordo totalmente</b>	6	6%
<b>Não se aplica</b>	2	2%
Total	100	100%

8. A reestruturação teve um impacto acentuado na vivência dos Valores cultivados pelo antigo Regimento de Cavalaria.

	Frequência	Porcentagem
<b>Discordo Totalmente</b>	10	10%
<b>Discordo</b>	45	45%
<b>Concordo</b>	30	30%
<b>Concordo totalmente</b>	13	13%
<b>Não se aplica</b>	2	2%
Total	100	100%

9. A reestruturação delapidou definitivamente o único bastião da Cavalaria, que era o RC.

	Frequência	Porcentagem
<b>Discordo Totalmente</b>	12	12%
<b>Discordo</b>	53	53%
<b>Concordo</b>	21	21%
<b>Concordo totalmente</b>	12	12%
<b>Não se aplica</b>	2	2%
Total	100	100%

10. A criação da USHE conduziu a uma alteração dos Valores cultivados pelo antigo Regimento de Cavalaria.

	Frequência	Porcentagem
<b>Discordo Totalmente</b>	10	10%
<b>Discordo</b>	51	51%
<b>Concordo</b>	25	25%
<b>Concordo totalmente</b>	11	11%
<b>Não se aplica</b>	3	3%
Total	100	100%

11. Os Valores do RC foram descaracterizados com a criação da USHE.

	Frequência	Porcentagem
<b>Discordo Totalmente</b>	18	18%
<b>Discordo</b>	44	44%
<b>Concordo</b>	31	31%
<b>Concordo totalmente</b>	3	3%
<b>Não se aplica</b>	4	4%
Total	100	100%

12. A reestruturação foi benéfica para a manutenção da cultura e tradição da Arma de Cavalaria.

	Frequência	Porcentagem
<b>Discordo Totalmente</b>	5	5%
<b>Discordo</b>	58	58%
<b>Concordo</b>	24	24%
<b>Concordo totalmente</b>	12	12%
<b>Não se aplica</b>	1	1%
Total	100	100%

13. A reestruturação levada a cabo veio valorizar o papel da Cavalaria na missão da GNR.

	Frequência	Percentagem
<b>Discordo Totalmente</b>	28	28%
<b>Discordo</b>	38	38%
<b>Concordo</b>	24	24%
<b>Concordo totalmente</b>	8	8%
<b>Não se aplica</b>	2	2%
Total	100	100%

**APÊNDICE D – Correlações do SPSS quanto às afirmações de resposta fechada.**

Classe		Afirmação*												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Oficiais	Média	4,000	4,000	2,700	3,300	2,900	2,700	1,800	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	1,700
	Mediana	4,000	4,000	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
	Variância	0,000	0,000	0,678	0,233	0,767	0,678	0,622	0,622	1,067	0,622	0,622	1,511	0,456
	Desvio padrão	0,000	0,000	0,823	0,483	0,876	0,823	0,789	0,789	1,033	0,789	0,789	1,229	0,675
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Sargentos	Média	3,700	3,900	2,500	3,300	2,900	3,000	2,300	2,900	2,200	2,700	2,600	2,400	2,200
	Mediana	4,000	4,000	2,000	3,000	3,000	3,000	2,000	3,000	2,000	3,000	3,000	2,000	2,000
	Variância	0,233	0,100	0,944	0,456	0,544	0,667	1,344	0,989	0,844	1,122	1,600	2,044	1,511
	Desvio padrão	0,483	0,316	0,972	0,675	0,738	0,816	1,160	0,994	0,919	1,059	1,265	1,430	1,229
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Guardas	Média	3,025	3,250	2,563	2,613	2,663	2,588	2,225	2,513	2,438	2,463	2,475	2,313	2,238
	Mediana	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
	Variância	0,455	0,291	1,034	0,595	0,606	0,625	0,809	0,835	0,831	0,606	0,809	0,699	0,994
	Desvio padrão	0,675	0,540	1,017	0,771	0,779	0,791	0,900	0,914	0,912	0,779	0,900	0,836	0,997
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Total	Média	3,190	3,390	2,570	2,750	2,710	2,640	2,190	2,520	2,390	2,460	2,460	2,310	2,180
	Desvio padrão	0,706	0,567	0,987	0,783	0,782	0,798	0,918	0,915	0,920	0,809	0,926	0,940	0,999
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

**\* Afirmação correspondente no Questionário (Inquérito)**

1. O Regimento de Cavalaria constituía-se com uma Unidade bastante rica ao nível dos Valores e tradições, específicas da Arma de Cavalaria.
2. O Regimento de Cavalaria constituía-se como o grande símbolo da Cavalaria da GNR.
3. A extinção do Regimento de Cavalaria eliminou alguns Valores cultivados pelo mesmo.
4. A USHE, como sucessora do RC, continuará a ser o bastião da Cavalaria portuguesa.
5. A USHE, com a extinção do RC, saberá manter todos os Valores que eram cultivados pelo mesmo
6. Sendo a USHE a herdeira de todas as tradições do Regimento de Cavalaria, esta continuará a mantê-las intactas ao longo do tempo.
7. A reestruturação foi benéfica para potenciar os Valores que eram cultivados pelo Regimento de Cavalaria.
8. A reestruturação teve um impacto acentuado na vivência dos Valores cultivados pelo antigo Regimento de Cavalaria.
9. A reestruturação delapidou definitivamente o único bastião da Cavalaria, que era o RC.
10. A criação da USHE conduziu a uma alteração dos Valores cultivados pelo antigo Regimento de Cavalaria.
11. Os Valores do RC foram descaracterizados com a criação da USHE.
12. A reestruturação foi benéfica para a manutenção da cultura e tradição da Arma de Cavalaria.
13. A reestruturação levada a cabo veio valorizar o papel da Cavalaria na missão da GNR.

## APÊNDICE E – *Outputs* do SPSS quanto à questão de resposta aberta.

Valores cultivados	Frequência	Percentagem	Percentagem Aproximada
<b>Camaradagem</b>	25	23,810%	24%
<b>Espírito de Corpo</b>	15	14,286%	14%
<b>Espírito de Sacrifício</b>	12	11,429%	11%
<b>Disciplina</b>	8	7,619%	8%
<b>Aprumo</b>	8	7,619%	8%
<b>Lealdade</b>	6	5,714%	6%
<b>Abnegação</b>	6	5,714%	6%
<b>Espírito de Missão</b>	5	4,762%	5%
<b>Brio</b>	4	3,810%	4%
<b>Rigor</b>	2	1,905%	2%
<b>Obediência</b>	2	1,905%	2%
<b>Fidelidade</b>	2	1,905%	2%
<b>Coragem Moral</b>	2	1,905%	2%
<b>Companheirismo</b>	2	1,905%	2%
<b>União</b>	1	0,952%	1%
<b>Postura</b>	1	0,952%	1%
<b>Honra</b>	1	0,952%	1%
<b>Coragem Física</b>	1	0,952%	1%
<b>Capacidade de Trabalho</b>	1	0,952%	1%
<b>Bem Servir</b>	1	0,952%	1%
Total	105	100,000%	100%

**ANEXOS**

## ANEXO A – Síntese da Reforma da Administração Pública

“A Reforma da Administração Pública incide, sobretudo, em áreas de gestão abrangendo estruturas, dirigentes e gestão do desempenho.

No que se refere à organização e estruturas estão publicadas as Leis sobre a Administração Directa do Estado e os Institutos Públicos.

Está em preparação a Lei sobre as Entidades Reguladoras Independentes.

Com estes três diplomas pretende-se organizar os serviços públicos em modelos, de acordo com o tipo predominante de funções que presta.

No que se refere à Administração Directa há uma profunda inovação quanto à simplificação e flexibilidade das estruturas. Em especial, incentivam-se os serviços partilhados, as equipas de projecto e a organização em rede.

A rigidez hierárquica deve dar lugar à permanente adequação aos objectivos e às necessidades dos serviços.

As leis orgânicas são muito simplificadas e a estrutura de cada serviço, ao nível das divisões, passa a ser da competência do director geral.

Quanto aos Institutos Públicos trata-se, essencialmente, de aprovar uma disciplina comum, pondo termo a soluções casuísticas e híbridas e estabelecer os requisitos necessários para a criação deste tipo de organismo.

Devem ser entidades de prestação de bens ou serviços que justifiquem a atribuição de personalidade jurídica e uma forma diferenciada de organização, sendo essencial a clara identificação da sua missão e a justificação da intervenção pública na área de actuação.

Outra vertente essencial da Reforma é a que se refere à capacidade de liderança e ao estímulo a uma nova cultura de gestão.

Os dirigentes passam a ter novas competências e a ter que trabalhar por objectivos, sendo avaliados pelos resultados.

Também se deu o devido relevo à formação específica dos dirigentes, considerada essencial para a preparação de um corpo de dirigentes qualificados e capazes de promover a mudança.

A nova cultura da Administração implica que se possam avaliar os resultados e prestar contas dos desempenhos, sem o que não há transparência, nem responsabilidade, nem motivação.

Para esse objectivo entrará em vigor um novo sistema de avaliação do desempenho na

Administração Pública que corporiza os principais desígnios da Reforma:

- Identificação da função útil de cada serviço em benefício dos cidadãos;
- Grau de realização dos objectivos e seu resultado;

- Contribuição de cada funcionário e dirigente para esses resultados;
- Avaliação do próprio serviço.

Este sistema integrado de avaliação incentiva o envolvimento de todos os funcionários na missão do serviço, responsabiliza os dirigentes e dará os instrumentos necessários para uma correcta política de recursos humanos e desenvolvimento profissional, com especial relevo para os planos de formação, sua execução e impacto no serviço.

Prevê-se que, já em 2004, sejam definidos os objectivos e realizadas as acções de formação necessárias para a aplicação deste sistema em 2005.

Neste profundo processo de mudança, a Administração Pública tem também que se abrir para novas formas de trabalho, escolhendo a sua organização e métodos em função da sua actividade.

Neste campo, o regime de trabalho e recurso ao contrato individual de trabalho é já uma realidade que exige o necessário enquadramento.

Por isso se incluiu e aprovou, no âmbito da Reforma da Administração Pública, um diploma que prevê o regime de contrato privado na Administração Pública, limitando os sectores em que isso será permitido.

O desenvolvimento desta Reforma é necessariamente gradual, prevendo-se várias etapas, pelo que ao longo de 2004 e 2005 deverão:

- Ser reorganizadas as estruturas internas de acordo com as normas de organização da Administração Directa;
- Ser reavaliados os Institutos Públicos para ponderação da sua utilidade e adequação às normas da lei-quadro, de modo a obter a necessária uniformização;
- Desenvolver-se os planos de formação e disponibilizar oferta necessária para garantir o ritmo de formação dos novos dirigentes, bem como a actualização de conhecimentos dos actuais, tendo em conta as orientações da Reforma;
- Ser desenvolvidas, no que se refere à avaliação de desempenho, as acções de formação sistemáticas, com produção de textos de apoio e monitorização à correcta aplicação do sistema, garantindo a sua equidade e rigor;

Indissociável desta Reforma é o impulso decisivo à adopção das novas tecnologias de informação e desenvolvimento do *e-government*, bem como a simplificação administrativa e medidas de desburocratização, num esforço permanente de aproximação ao cidadão, racionalização de recursos, motivação dos funcionários e prestação de um serviço de qualidade.”

Obtido de [www.min-financas.pt](http://www.min-financas.pt).

## **ANEXO B – Preâmbulo da Organização da Administração Directa do Estado.**

“A evolução da intervenção do Estado numa sociedade moderna exige um permanente ajustamento às necessidades dos diferentes sectores e uma capacidade de resposta adequada ao aumento da qualidade de vida dos cidadãos.

De facto, a dinâmica empresarial e o desenvolvimento económico, fortemente pressionados pela crescente abertura dos mercados de livre concorrência, não se compadecem com demoras burocráticas ou indiferença dos poderes públicos perante as suas exigências.

A Administração Pública é, assim, confrontada com o importante papel que lhe cabe desempenhar no aumento da competitividade nacional, devendo constituir-se como um factor de desenvolvimento e de melhoria da produtividade.

Com efeito, o sector empresarial cumpriu nas últimas décadas sucessivas reestruturações para assegurar a sua capacidade competitiva através da melhoria de processos de produção e optimização de custos.

A Administração Pública não pode adiar por mais tempo a mudança na sua actuação, devendo reformular profundamente os seus métodos de trabalho e efectuar com eficácia e transparência a gestão dos recursos que lhe são atribuídos.

É fundamental investir na informatização e na utilização sistemática das tecnologias de informação e comunicação como meio privilegiado de potenciar a prestação de serviços, economizando recursos e aprofundando fortemente a relação com os destinatários, criando uma cultura de serviço público próximo do cidadão, das comunidades e das empresas.

Também a dimensão do Estado e a racionalização das estruturas de que dispõe têm que ser equacionadas, assumindo que os serviços públicos só se justificam quando respeitado o princípio da subsidiariedade e se for reconhecida a sua mais valia para a sociedade que os suporta, prestando contas da sua actividade e dos seus resultados.

Por outro lado, a existência de um mercado mundial implica a análise comparativa internacional da eficácia e fiabilidade dos sectores públicos como factores essenciais para a definição do nível da competitividade do país e consequente capacidade para atrair novos investimentos.

Os resultados desses estudos são muitas vezes determinados por deficientes sistemas de informação nos serviços públicos, por ausência de princípios de avaliação ou por falta de coordenação entre serviços, consequências de uma prática de rotinas de funcionamento em detrimento de práticas de gestão por objectivos e responsabilização por resultados.

A Reforma da Administração Pública que o Governo se comprometeu a empreender inclui a Organização como um dos vectores fundamentais da mudança, porque a capacidade de realização de um organismo depende largamente do modo com se estrutura e se adapta às suas funções e recursos em cada momento.

O modelo de organização ainda dominante na Administração Pública, sobretudo nos serviços da Administração Directa do Estado, mantém a lógica burocrática e administrativa, fortemente hierarquizada, centrada nos meios e virada para a própria organização.

Numa organização deste tipo o espírito de iniciativa é diluído, as complementaridades não são aproveitadas, os processos de decisão são complexos e demorados, perdendo eficácia e muitas vezes o efeito útil.

As consequências são determinantes para a imagem pública dos serviços e para a sua capacidade de captar, motivar e desenvolver profissionalmente os funcionários, desperdiçando competências, esforços e recursos.

Há, pois, que estabelecer um quadro legal inovador com padrões de referência que ponham termo à falta de consistência dos modelos orgânicos e crie condições para uma gestão responsável e capaz de responder à constante adaptação aos objectivos, dotando os serviços incluídos na Administração Directa do Estado de instrumentos semelhantes aos utilizados na gestão empresarial.

Nesse sentido, o presente diploma estabelece os princípios e normas que deverão obedecer a organização e funcionamento dos serviços que, pela natureza das suas funções, devam estar sujeitas ao poder de direcção do Membro do Governo e que constituem a Administração Directa do Estado.

O novo modelo organizacional assenta numa clara definição de funções e objectivos, na flexibilização de estruturas e redução dos níveis hierárquicos com vista à simplificação dos circuitos de decisão, promovendo a colaboração sistemática entre os serviços, a partilha de conhecimentos e a correcta gestão de informação.

A ampla e racional utilização das tecnologias de informação é um pressuposto transversal a este processo de profunda alteração dos métodos de trabalho e organização. A visão do Governo Electrónico para Portugal, assente num plano de acção e projectos calendarizados a executar em estreita articulação com os serviços, consiste em colocar o sector público entre os melhores prestadores de serviços do País, com suporte em soluções tecnológicas racionalizadas.

Caracterizam-se os serviços por tipos funcionais e natureza territorial, com vista a correcta identificação das suas missões e formas de funcionamento adequadas, e promove-se a gestão transversal das actividades comuns nos Ministérios, concentrando cada organismo nas suas atribuições específicas.

Promove-se o recurso a diferentes modelos organizacionais de funcionamento interno fomentando o recurso às tecnologias de informação que garantam uma resposta efectiva e rápida às necessidades dos cidadãos e potenciando a complementariedade entre serviços.

Consagram-se como modelos de funcionamento a privilegiar na concepção e definição das estruturas a partilha de serviços comuns, a organização em rede e segundo estruturas matriciais, potenciando os recursos disponíveis e fomentando o desenvolvimento de sinergias com vista a melhorar a eficiência dos serviços de acordo com critérios de gestão e juízos de oportunidade para garantir os resultados.

Este sistema de organização é acompanhado de uma forte simplificação dos formalismos legais associados à criação e alteração de estruturas, em coerência com o aumento de competências e responsabilidade dos dirigentes, criando condições para agilidade na gestão e adaptabilidade às circunstâncias dos serviços.

Deste modo, a criação, extinção, fusão ou alteração das competências de um serviço será feita por Decreto Regulamentar mas a sua estrutura interna terá uma componente fixa ou nuclear, a que correspondem as Direcções de Serviços, e uma componente flexível, referentes às Divisões.

A fixação de estruturas nucleares constará de Portaria enquanto a componente flexível é da competência do Dirigente máximo do serviço, que poderá determinar a sua alteração dentro dos limites que forem fixados.

Conforme os objectivos da Lei-quadro é ainda o estabelecimento de regras a cumprir para a criação, fusão, reestruturação ou extinção dos serviços, presidindo critérios de rigorosa definição de funções e responsabilidade e avaliação da estrita necessidade, bem como o conteúdo a observar nas respectivas orgânicas.

Disciplina-se a constituição de estruturas temporárias que terão que ter objectivos contratualizados, prazo temporal limitado e recorrer ao apoio logístico dos serviços já existentes.

A aprovação desta Lei-quadro da Organização e Funcionamento dos Serviços da Administração Directa permitirá que se proceda, em moldes inovadores, a uma profunda revisão das estruturas e funções do Estado, reconduzindo a Administração Pública à sua função útil, dignificante e mobilizadora dos funcionários e dirigentes e reconhecida pelos Cidadãos como um factor de Qualidade e Desenvolvimento.”

Obtido de: [www.min-financas.pt](http://www.min-financas.pt)