



ACADEMIA MILITAR

A CAVALARIA NA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA: RELAÇÃO ENTRE A FORMAÇÃO E COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Autor: Aspirante-Aluno João Manuel Morais da Costa

**Orientador: Coronel de Cavalaria da GNR João José Vieira de
Andrade e Sousa**

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2017



ACADEMIA MILITAR

A CAVALARIA NA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA: RELAÇÃO ENTRE A FORMAÇÃO E COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Autor: Aspirante-Aluno João Manuel Morais da Costa

**Orientador: Coronel de Cavalaria da GNR João José Vieira de
Andrade e Sousa**

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2017

*“Não existe triunfo sem perda,
Não há vitória sem sofrimento,
Não há liberdade sem sacrifício.”*

(J.R.R Tolkien)

*Dedicado à memória do meu avô,
Antônio Augusto da Costa*

AGRADECIMENTOS

Se o conteúdo deste projeto se resumisse apenas a dez semanas, pouco haveria para dizer, a não ser que foram dias de muito trabalho árduo. Mas não, foram cinco anos de labuta e dedicação na preparação para aquilo que espero poder vir a ser uma longa carreira de cerca de quarenta anos de prestação de serviço à comunidade. Muitos foram os obstáculos que tiveram de ser ultrapassados com sangue, suor e lágrimas. Contudo, consciente dos desafios que ainda terei que enfrentar, no fim de tudo, um bem maior se sobrepõe, a carreira de Oficial da Guarda Nacional Republicana.

É-me assim, difícil, expressar, por escrito, os agradecimentos a todos aqueles que, abaixo passo a destacar, e que de forma direta ou indireta, contribuíram para a conclusão deste trabalho, pois sem o seu valioso apoio, dedicação e disponibilidade, dificilmente seria possível chegar ao fim.

Em primeiro, o Coronel de Cavalaria da Guarda Nacional Republicana João José Vieira de Andrade e Sousa que, durante estes dois anos, esteve sempre presente, predisposto e disponível a ajudar-me; a sua dedicação, empenho e experiência profissional foi de extrema importância em termos de contributo para o desenvolvimento da temática principal deste trabalho, na medida em que é especialista nesta área do saber. Devido ao exposto, considero que é a pessoa adequada para a orientação desta dissertação.

À minha família, pelo apoio, dedicação e incentivo prestado ao longo destes cinco anos, e à sua disponibilidade manifestada na resolução de todos os obstáculos com os quais me deparei no decurso desta etapa da minha vida.

À Mariana, minha namorada, um carinhoso obrigado, porque durante estes quatro anos esteve sempre presente, nos bons e nos maus momentos, e, ainda, por ter compreendido todos os condicionalismos inerentes a este curso.

Finalmente, o meu reconhecimento ao 22º Tirocínio para Oficiais da Guarda Nacional Republicana pelo apoio, espírito de camaradagem e presença assídua nestes últimos cinco anos da minha vida, quer a nível académico e militar quer a nível pessoal. Também pelas experiências vividas ao longo desta caminhada, com os futuros trinta e sete oficiais da GNR, que irão perdurar para sempre na minha memória, um especial obrigado.

RESUMO

O presente trabalho tem como objeto de estudo a formação específica da Cavalaria da Guarda Nacional Republicana e a sua contribuição para a eficiência do serviço operacional da instituição, estando subordinado ao tema “*A Cavalaria na Guarda Nacional Republicana: relação entre a formação e competências de liderança*”.

Como método de investigação, usou-se o modelo hipotético-dedutivo, de modo a se poder testar as hipóteses formuladas, responder às questões derivadas, tendo como fim último dar resposta à questão central, fio condutor de toda a investigação.

A metodologia utilizada apoiou-se, entre outros, em Quivy & Campenhoudt (2005) e Sarmiento (2013). Como instrumentos de trabalho, foram utilizadas as pesquisas bibliográficas, as entrevistas e os inquéritos.

O objetivo do presente estudo é verificar se a formação específica, que é ministrada aos militares de Cavalaria da Guarda Nacional Republicana, poderá constituir uma mais-valia para o serviço operacional, desenvolvendo competências de liderança, das quais se destaca a Inteligência Emocional, essenciais ao exercício das suas funções.

Conclui-se que a formação específica de Cavalaria se constitui como uma mais-valia para o serviço operacional da Guarda Nacional Republicana, através do desenvolvimento de competências de liderança, valores e atitudes que muito contribuem para a eficiência da atividade operacional da Guarda Nacional Republicana.

Palavras-chave: Cavalaria, Formação, Guarda Nacional Republicana, Inteligência Emocional, Liderança

ABSTRACT

The study "Cavalry in the *Guarda Nacional Republicana*: relationship between training and leadership skills" examines the role of specific training regarding Cavalry of the *Guarda Nacional Republicana* and its contribution to the efficiency of the operational service of the institution.

The research method used was the hypothetical-deductive model, in order to test the hypotheses formulated and to answer the derived questions, with the ultimate purpose of answering the central question. The methodology used was mainly based on Quivy & Campenhoudt (2005) and Sarmiento (2013). As work tools, bibliographical research, interviews and surveys were used.

The objective of the present study was to verify if the specific training given to the military Cavalry of the *Guarda Nacional Republicana* can provide added value to the operational service by developing leadership skills essential to carry out their duties, such as Emotional Intelligence.

It could be concluded that the specific training of military Cavalry constitutes added value for the operational service of the *Guarda Nacional Republicana*, through the development of leadership skills, values and attitudes that can contribute to the efficiency of the operational activity of the *Guarda Nacional Republicana*.

Keywords: Cavalry, Emotional Intelligence, *Guarda Nacional Republicana*, Leadership, Training

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	vi
RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE TABELAS	xiii
LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS	xiv
LISTA DE ABREVIATURA, ACRÓNIMOS E SIGLAS	xv
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	4
1.1 Definição de Inteligência Emocional	4
1.2 Cinco elementos fundamentais da IE	6
1.3 O Modelo das Quatro Bases	7
1.4 Inteligência Emocional e a Equitação	8
CAPÍTULO 2 – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES	9
2.1 Inteligência Emocional nas Organizações	9
2.2 Controlo da Organização	10
2.3 Inteligência Emocional e gestão de emoções no trabalho	11
CAPÍTULO 3 – LIDERANÇA	13
3.1 Conceito de Liderança	13
3.2 Mais do que o Quociente Intelectual (QI)	14
3.3 Estilos de Liderança.....	15
3.4 Perfil do Líder.....	16
3.5 Competências de Liderança.....	17
3.6 A Liderança nas Organizações	19
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS	21
4.1 Método de Investigação Científica	21

4.2 Estratégia de Investigação	22
4.3 Modelo de Análise.....	23
4.3.1 Questão Central e Questões Derivadas	23
4.3.2 Hipóteses	23
4.4 Fontes de Dados	24
4.5 Técnicas, procedimentos e meios utilizados.....	25
4.5.1 Inquérito por Questionário	26
4.5.2 Inquérito por Entrevista.....	27
CAPÍTULO 5 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	29
5.1 Análise das Entrevistas	29
5.2 Conclusão das Entrevistas	34
5.3 Análise da Consistência Interna do Questionário.....	35
5.4 Análise dos Inquéritos	35
5.5 Conclusão dos Inquéritos.....	41
CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	43
6.1 Verificação das hipóteses	43
6.2 Resposta às questões de investigação.....	44
6.3 Resposta à questão central.....	46
6.4 Grau de cumprimento dos objetivos.....	47
6.5 Limitações da investigação.....	48
6.6 Sugestões de investigações futuras.....	48
BIBLIOGRAFIA	49
APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO	I
APÊNDICE B – INQUÉRITO POR ENTREVISTA.....	III
APÊNDICE C – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	V
Apêndice C.1 - Codificação Alfanumérica e cromática das entrevistas.....	V
Apêndice C.2 – Análise de conteúdo por questão	VI

APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS	XI
Apêndice D.1 – Entrevista ao Chefe da Secção de Formação e Treino da USHE	XI
Apêndice D.2 – Entrevista ao 2º Comandante da USHE	XVI
Apêndice D.3 – Entrevista ao Diretor de Formação do Comando de Doutrina e Formação	XX
Apêndice D.4 – Entrevista à Comandante de Pelotão do 4º Esquadrão	XXIII
APÊNDICE E- INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	XXV
APÊNDICE F- RESPOSTAS AOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO	XXX
Apêndice F.1 – Tabelas de caracterização dos inquiridos	XXX
Apêndice F.2 – Tabela com medidas de tendência central e dispersão das Partes II e III do Questionário	XXXI
Apêndice F.3 – Gráficos das respostas aos questionários – Parte I	XXXII
Apêndice F.4 – Gráficos das respostas aos questionários – Parte II	XXXIII
Apêndice F.5 – Gráficos das respostas aos questionários – Parte III	XXXV
APÊNDICE G- ALPHA DE CRONBACH	XL
ANEXO A – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL:	
COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	XLI
ANEXO B – FASES DO MODELO DE INVESTIGAÇÃO	XLV

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Fases do Modelo de Investigação 22

Figura 2 - Fases do Modelo de InvestigaçãoXLV

Gráfico nº 1 - Género dos inquiridos..... XXXII

Gráfico nº 2 - Idade dos inquiridos..... XXXII

Gráfico nº 3 - Classe dos inquiridos XXXII

Gráfico nº 4 - Resultados obtidos na questão nº1 XXXIII

Gráfico nº 5 - Resultados obtidos na questão nº2..... XXXIII

Gráfico nº 6 - Resultados obtidos na questão nº3..... XXXIII

Gráfico nº 7 - Resultados obtidos na questão nº4..... XXXIV

Gráfico nº 8 - Resultados obtidos na questão nº5..... XXXIV

Gráfico nº 9 - Resultados obtidos na questão nº6..... XXXIV

Gráfico nº 10 - Resultados obtidos na questão nº7..... XXXV

Gráfico nº 11 - Resultados obtidos na questão nº8..... XXXV

Gráfico nº 12 - Resultados obtidos na questão nº9..... XXXV

Gráfico nº 13 - Resultados obtidos na questão nº10..... XXXVI

Gráfico nº 14 - Resultados obtidos na questão nº11..... XXXVI

Gráfico nº 15 - Resultados obtidos na questão nº12..... XXXVI

Gráfico nº 16 - Resultados obtidos na questão nº13..... XXXVII

Gráfico nº 17 - Resultados obtidos na questão nº14..... XXXVII

Gráfico nº 18 - Resultados obtidos na questão nº15..... XXXVII

Gráfico nº 19 - Resultados obtidos na questão nº16..... XXXVIII

Gráfico nº 20 - Resultados obtidos na questão nº17..... XXXIX

Gráfico nº 21 - Resultados obtidos na questão nº18..... XXXIX

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Fatores de sucesso duma empresa	10
Tabela 2 - Estilos de Liderança	15
Tabela 3 - Traços de um líder	16
Tabela 4 - Componentes essenciais das competências	18
Tabela 5 - Competências de Liderança.....	18
Tabela 6 - Síntese da metodologia de investigação por inquérito	25
Tabela 7 - Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas.....	30
Tabela 8 - Medidas de tendência central e dispersão correspondentes à Parte II do questionário	36
Tabela 9 - Medidas de tendência central e dispersão correspondentes à Parte III do questionário	39
Tabela 10 - Codificação Alfanumérica e cromática das entrevistas.....	V
Tabela 11 - Análise de conteúdo da questão nº1	VI
Tabela 12 - Análise de conteúdo da questão nº2	VI
Tabela 13 - Análise de conteúdo da questão nº3	VII
Tabela 14 - Análise de conteúdo da questão nº4	VIII
Tabela 15 - Análise de conteúdo da questão nº5	VIII
Tabela 16 - Análise de conteúdo da questão nº6	IX
Tabela 17 - Análise de conteúdo da questão nº7	X
Tabela 18 - Distribuição de Género.....	XXX
Tabela 19 - Distribuição de idades	XXX
Tabela 20 - Distribuição da classe	XXX
Tabela 21 - Medidas de Tendência Central e Dispersão das Partes II e III do Questionário	XXXI
Tabela 22 - Dados da análise do inquérito por questionário	XL
Tabela 23 - Alpha de Cronbach.....	XL

LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

APÊNDICE B – INQUÉRITO POR ENTREVISTA

APÊNDICE C – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Apêndice C.1 - Codificação Alfanumérica e cromática das entrevistas

Apêndice C.2 – Análise de conteúdo por questão

APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Apêndice D.1 – Entrevista ao Chefe da Secção de Formação e Treino da USHE

Apêndice D.2 – Entrevista ao 2º Comandante da USHE

Apêndice D.3 – Entrevista ao Diretor de Formação do Comando de Doutrina e Formação

Apêndice D.4 – Entrevista à Comandante de Pelotão do 4º Esquadrão

APÊNDICE E- INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

APÊNDICE F- RESPOSTAS AOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO

Apêndice F.1 – Tabelas de caracterização dos inquiridos

Apêndice F.2 – Tabela com medidas de tendência central e dispersão das Partes II e III do
Questionário

Apêndice F.3 – Gráficos das respostas aos questionários – Parte I

Apêndice F.4 – Gráficos das respostas aos questionários – Parte II

Apêndice F.5 – Gráficos das respostas aos questionários – Parte III

APÊNDICE G- ALPHA DE CRONBACH

ANEXO A – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

ANEXO B – FASES DO MODELO DE INVESTIGAÇÃO

LISTA DE ABREVIATURA, ACRÓNIMOS E SIGLAS

CDF	Comando de Doutrina e Formação
CEC	Curso Específico de Cavalaria
Cfr.	Conforme
CMDT	Comandante
DP	Desvio-Padrão
E	Entrevistado
Fa	Frequência Absoluta
GNR	Guarda Nacional Republicana
H	Hipótese
IE	Inteligência Emocional
Máx.	Máximo
Mín.	Mínimo
NEP	Norma de Execução Permanente
PSP	Polícia de Segurança Pública
QC	Questão Central
QI	Quociente Intelectual
QIn	Questão de Investigação
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
USHE	Unidade de Segurança e Honras de Estado
UR	Unidade de Registo

INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança, o presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) tem como objetivo final a obtenção do grau de mestre, encontrando-se subordinado ao tema “*A Cavalaria na Guarda Nacional Republicana: relação entre a formação e competências de liderança*”.

Desta forma, a presente investigação pretende identificar quais os valores, características e princípios que a cultura da Cavalaria da Guarda Nacional Republicana (GNR) transmite aos seus militares que, por consequência, possam constituir uma mais-valia para a eficiência do serviço da GNR. Propõe-se, também, perceber se os comportamentos dos militares da arma de Cavalaria, devido à formação moral e comportamental, beneficiam o serviço da GNR. Por conseguinte, pretende-se saber até que ponto a formação diferenciada, que é ministrada aos militares de Cavalaria, contribui para o desenvolvimento de competências de liderança, em particular, da Inteligência Emocional (IE). Através da realização desta investigação, analisa-se de que forma os valores cultivados pela Cavalaria, influenciam o comportamento dos militares, de forma positiva, e se a partir da sua formação específica, adquirem competências que perduram para a restante vida militar, que constituam um retorno positivo para o serviço operacional da GNR. De forma humilde, considera-se pertinente efetuar esta investigação, na medida em que se pretende perceber não só a importância da cultura e valores associados à formação da Cavalaria na GNR, como também o desenvolvimento de competências de liderança e a sua relação com o desempenho operacional.

Assim que se fala em investigação, deve-se partir de um objetivo, sendo este claramente definido e limitado, mesmo quando se fala de trabalhos de estudo formulativos, descritivos ou de verificação de hipóteses (Marconi & Lakatos, 2007).

Um trabalho de investigação rege-se por variáveis-chave, pela população alvo e pela orientação da investigação (Fortin, 2009).

O objetivo geral do trabalho é perceber se, nos dias de hoje, a formação ministrada na Cavalaria da GNR constitui uma mais-valia para a eficiência do serviço operacional da

Introdução

instituição, quer a nível do desenvolvimento de competências de liderança quer a nível comportamental, quer através da cultura e valores transmitidos.

Relativamente aos objetivos específicos, foram definidos os seguintes:

- Perceber quais são os valores, atributos e princípios transmitidos pela cultura da Cavalaria na instituição;
- Perceber qual a importância desses mesmos valores, atributos e princípios nos militares da GNR e se os mesmos contribuem para a eficiência do serviço operacional da instituição;
- Perceber se a formação ministrada aos militares da Cavalaria facilita o desenvolvimento de competências de liderança, nomeadamente, Inteligência Emocional.

Qualquer investigação é iniciada com o aparecimento de um problema inicial, sendo necessária a definição de um rumo que conduza, o investigador, para um caminho, permitindo assim o desenvolvimento da investigação (Fortin, 2009). Deste modo, a elaboração de uma pergunta de partida possibilita essa delimitação da pesquisa, criando-se assim uma Questão Central (QC).

Com esta investigação procura-se dar resposta à seguinte QC: *“Será que a formação específica dos militares de Cavalaria da GNR contribui para a eficiência do serviço operacional da GNR?”*

No que diz respeito à estrutura do trabalho, este encontra-se redigido em duas partes de forma a seguir um raciocínio lógico: a primeira é relativa à introdução e enquadramento teórico; a segunda insere-se no trabalho de campo, constituído por duas peças, os inquéritos por entrevista e os inquéritos por questionário.

No que concerne à revisão de literatura, esta está agrupada em três capítulos constituídos por reflexões teóricas de diversos autores, cujo conhecimento é o mais aprofundado e especializado possível, nas matérias em questão.

A segunda parte, relativa ao trabalho de campo, mantém-se estruturada de forma a se poder apresentar os resultados alcançados, a respetiva análise e discussão desses resultados tendo, como finalidade, apresentar as considerações finais.

Introdução

Para a concretização desta segunda parte, foram aplicados os inquéritos por entrevista e questionários, tendo como finalidade a obtenção de dados objetivos que permitissem validar ou não as hipóteses formuladas sobre o caso de estudo desta investigação, a formação da Cavalaria da GNR.

Relativamente às conclusões finais, apresenta-se a confirmação ou não das hipóteses formuladas, por forma a dar resposta à Questão Central, verificando o cumprimento dos objetivos estabelecidos e propondo desafios para futuras investigações.

CAPÍTULO 1 – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

1.1 Definição de Inteligência Emocional

De acordo com Daniel Goleman, o ser humano possui dois “cérebros”, ou seja, define o cérebro humano dividido em duas inteligências: a racional e a emocional. “A forma como atuamos no dia-a-dia da nossa vida é determinada pelos mesmos.” (Goleman, 2003, p.50).

A Inteligência Emocional em paralelismo com a inteligência racional, também denominada intelectual, é considerada, por aquele autor, muito importante para o nosso relacionamento interpessoal e pode ter grande influência no sucesso profissional. O sucesso e bom desempenho a nível profissional revelam-se, nos dias de hoje, em algo que ultrapassa a inteligência racional. Num mundo em que em pólos distantes, à distância de um clique, se podem ligar pessoas, revela uma ligação a nível global, onde existe a necessidade de desenvolver novas capacidades e competências, tais como o trabalho em equipa, instrumento indispensável para o sucesso a nível pessoal e um bom desempenho nas profissões (Goleman, 2003).

Daniel Goleman (2003) refere que ter IE permite que a pessoa tenha mais capacidade de enfrentar e de resolver situações de carácter emocional instáveis, com sucesso. Deste modo, existirá a necessidade de haver uma aprendizagem de controlo de emoções, aplicando-as no ambiente laboral de forma positiva, impedindo ações irracionais ou não-próprias face às diversas adversidades apresentadas ao longo da vida.

Define-se então IE como “a capacidade de a pessoa se motivar a si mesma e persistir a despeito das frustrações; de controlar os impulsos e adiar a recompensa; de regular o seu próprio pensar; de sentir empatia e de ter esperança”. (Goleman, 2003, p. 54). Ou seja, a IE torna-se a capacidade de se consciencializar os sentimentos que percorrem o corpo humano e daqueles que nos rodeiam, tirando partido positivo deles, e permitindo então o alcance do equilíbrio emocional.

Segundo Cooper e Sawaf “ (...) a inteligência emocional é a capacidade de sentir, entender e aplicar eficazmente o poder e a perspicácia das emoções como uma fonte de energia, informação, conexão e influências humanas” (Cooper & Sawaf, 1997, p.XVIII).

Daniel Goleman aponta como competências de IE as seguintes: energia para alcançar resultados; capacidade de iniciativa, capacidade de trabalho em equipa e de colaboração e aptidão para liderar o trabalho de grupos (Goleman, 2003).

Howard Gardner define sete tipos de inteligência: musical; somato-cinestética; lógico-matemática; linguística; espacial; interpessoal e intrapessoal, permitindo-lhe assim demonstrar que a inteligência humana não é restrita apenas à parte intelectual e cognitiva, mas sim que agrega aspectos emocionais e relativos ao relacionamento humano (Goleman, 2003).

A IE não é adquirida de modo genético; esta é desenvolvida através da educação e do que é denominado a experiência de vida (Matthews, Zeidner & Roberts, 2002).

A IE também é desenvolvida, tendo em conta o contexto sociocultural em que o indivíduo está inserido. As pessoas que não têm esta particularidade bem aprofundada, precisam de mais tempo, esforço e prática para alcançar os resultados que se pretende, para que possam ser mais eficazes no desempenho das suas funções. Desenvolver a IE permite aperfeiçoar o equilíbrio emocional, ampliando a capacidade de motivação e de relacionamento com os outros, garantindo o desenvolvimento das principais características de um líder de sucesso. Assim, conclui-se que as competências de IE não são aptidões que nascem com uma pessoa, estas são aperfeiçoadas ao longo da vida, contribuindo de forma específica para a formação de líderes e trabalhadores mais eficientes (Goleman, 2003).

A Inteligência Emocional está relacionada com competências comportamentais, tais como a automotivação, a resiliência e o autocontrolo que permitem controlar impulsos e canalizar emoções de forma apropriada; motivar pessoas, ajudando-as a desenvolverem os seus melhores talentos e conseguir coordenar e concentrar-se na prossecução de objetivos comuns.

1.2 Cinco elementos fundamentais da IE

“ A inteligência emocional abarca qualidades como a compreensão das próprias emoções, capacidade de nos pormos no lugar de outras pessoas e a capacidade de controlarmos as emoções de forma a melhorar a qualidade de vida.” (Märtin & Boeck, 1999, p.17).

Desta forma, Märtin e Boeck (1999) identificaram cinco elementos fundamentais da IE:

- Reconhecer as próprias emoções – compreender as próprias emoções é uma peça fulcral da IE, sendo a base para todas as outras qualidades emocionais. Por conseguinte, só quem compreender as suas próprias emoções, poderá dominá-las, moderá-las e controlá-las.
- Saber controlar as próprias emoções – o cérebro humano não possui a capacidade de escolher as emoções e muito menos de desligá-las ou evitá-las. Sendo assim, depende de cada pessoa orientar as suas reacções emocionais. Sabendo o que fazer com as emoções, ou seja, controlá-las da forma mais inteligente possível, depende da IE de cada um.
- Utilizar o potencial existente – apesar duma pessoa revelar um Quociente Intelectual (QI) elevado, não significa que seja um líder nato. “Os verdadeiros bons resultados requerem qualidades como a perseverança, gostar de aprender, ter confiança em si mesmo e ser capaz de passar por cima da adversidade e da derrota.” (Märtin & Boeck, 2002, p.18).
- Saber pôr-se no lugar dos outros – para criarmos empatia com outras pessoas temos de estar predispostos a “admitir emoções, ouvir com atenção e ser capaz de compreender pensamentos e sentimentos que não tenham sido expressados verbalmente” (Märtin & Boeck, 2002, p.19).
- Criar relações sociais – qualquer que seja o contacto com outra pessoa, coloca-se em questão as capacidades sociais. Estas capacidades relacionam-se com a capacidade de “criar e cultivar relações, de reconhecer os conflitos e de os

solucionar, de encontrar o tom adequado e de perceber o estado de espírito do interlocutor” (Märtin & Boeck, 2002, p.19).

As qualidades emocionais são então passíveis de ser aprendidas e aperfeiçoadas, conseguindo-se através do esforço de compreensão das próprias emoções e as dos outros (Märtin & Boeck, 2002).

1.3 O Modelo das Quatro Bases

Cooper e Sawaf (1997) definem o Modelo das Quatro Bases, que permite desenvolver a IE nas organizações.

Tem-se então como primeira base a Alfabetização Emocional que “constrói um *locus* de eficácia pessoal e confiança por meio de honestidade emocional, energia, conscientização, feedback, intuição, responsabilidade e conexão” (Cooper & Sawaf, 1997, p.13). Com base neste modelo, surge então uma segunda base, a Competência Emocional, que “constrói autenticidade, credibilidade e capacidade de recuperação, expandindo o seu círculo de confiança e a sua capacidade de ouvir, administrar conflitos e tirar o máximo proveito da insatisfação construtiva” (Cooper & Sawaf, 1997, p. 13). Chega-se, assim, à terceira base, a Profundidade Emocional que permite “explorar meios de alinhar a sua vida e trabalho ao seu potencial e propósito pessoal, e sustentar isso com integridade, empenho e responsabilidade, o que, por sua vez, aumenta a capacidade de influenciar sem abusar da autoridade” (Cooper & Sawaf, 1997, p.14). Por último, a quarta base, definida como Alquimia Emocional, sendo o meio para “ ampliar os seus instintos criativos e a sua capacidade de conviver com problemas e pressões e competir para o futuro, além de ajudá-lo a criar capacidades maiores de percepção, e acesso, de soluções ocultas e oportunidades emergentes” (Cooper & Sawaf, 1997, p.14).

Verifica-se, assim, que este modelo permite adaptar aquilo que é a IE às organizações e ao seu rendimento operacional, transformando o que poderá ser tomado como um “sinal de fraqueza”, num “sinal de força”; o que “interfere no bom discernimento” como “peça fulcral no bom discernimento”; o que “atrapalha e torna lento o raciocínio” numa “peça de fortalecimento e aceleração do raciocínio” e o que “complica

o planejamento gerencial” num “estímulo de criatividade e inovação” (Cooper & Sawaf, 1997, pp. 18-19).

1.4 Inteligência Emocional e a Equitação

O ensino e prática da equitação estão diretamente relacionadas com a IE pois através da equitação procura-se o domínio do solípede, não pela força nem pela obrigação, mas sim pela criação da harmonia entre homem e cavalo (Almeida, 1997).

Fazendo a ligação entre Goleman, Boyatzis e McKee (2003) e as suas competências de liderança (autoconsciência, autogestão, consciência social e gestão de relações), consegue-se facilmente relacionar que estas competências poderão ser desenvolvidas através da prática da equitação.

Para haver a conexão entre homem e cavalo devemos conhecer o cavalo com quem temos essa ligação, pois, assim, “sabemos interpretar as suas reações, sabemos a sua forma física e psíquica no momento” (Silva, 2008, p.75). Desta maneira, a reação imediata em cima de um cavalo é considerada inteligência (Silva, 2008).

Tal como Goleman et al. (2003) declara que o líder necessita de IE para ter sucesso organizacional entre os seus colaboradores; o cavaleiro necessita de desenvolver essa IE para ser influente na ligação ao cavalo. “A comunicação entre o homem e o cavalo flui através da sintonia possibilitada pela mente emocional que as duas espécies possuem” (Desempenho Instituto Homo-Caballus, 2009), sendo assim fundamental o desenvolvimento de IE. Da mesma forma que Goleman et al. (2003) refere que a liderança tem base nas suas emoções, também a equitação de elite tem como fórmula ganhadora a compreensão do cavalo e das suas emoções e das próprias emoções do cavaleiro (Desempenho Insitituto Homo- Caballus, 2009).

Desta forma, pode-se afirmar que a equitação desenvolve competências de liderança e, por consequência, IE. Através da prática da equitação desenvolve-se competências de autocontrolo, sensibilidade, capacidade de resposta rápida e outras, fundamentais para responder a reações muitas vezes inesperadas do cavalo, criando canais de comunicação entre Homem e Cavalo.

CAPÍTULO 2 – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 Inteligência Emocional nas Organizações

“Os grandes líderes emocionam-nos. Acendem as nossas paixões e inspiram o melhor que há em nós. Quando procuramos explicar por que somos tão eficazes, falamos de estratégia, de visão ou de ideias poderosas. Mas a realidade é muito mais básica: a Grande Liderança baseia-se nas emoções.” (Goleman, Boyatzis & McKee. 2003, p.23).

Tudo o que é realizado por um líder (estratégias organizacionais, modos de ação) terá como base de sucesso o modo de o fazer. Ou seja, apesar de conseguirem concretizar tudo da forma correta e devida, e falharem naquilo que é o ponto fulcral, o encaminhamento de emoções na direção pretendida, alguma situação poderá falhar ou não funcionar do modo como devia, devido ao facto da lacuna da motivação do ponto emocional (Goleman et al., 2003).

Quando se fala de organizações, constata-se que a nível da liderança, surge, em primeiro lugar, o papel emocional do líder, sendo este o ato primário da liderança e, por consequência, o mais importante (Goleman et al., 2003).

Ao verificar-se inúmeros casos da história mundial, denota-se que em qualquer que seja a cultura, os que se destacam como líderes são aqueles no qual as pessoas procuravam o apoio e segurança nas diversas situações do quotidiano, funcionando, assim, como guias emocionais (Goleman et al., 2003).

Pode-se, então, verificar que os líderes gerem as emoções dos seus subordinados. Se direcionarem essas emoções para o entusiasmo, melhora-se o desempenho funcional da organização. Se as emoções forem direcionadas para a tristeza, rancor e ansiedade, as pessoas perdem o seu rumo, ficando desmotivadas, desorientadas e paralisadas para o seu rendimento operacional. Pressupõe-se, portanto, que a liderança assume não só um papel de assegurar uma correta execução de tarefas, mas também o de apoio emocional, sendo que os seus subordinados procuram a empatia e proximidade com o líder (Goleman et al., 2003).

O líder pode criar dois tipos de efeitos nas organizações. Um primeiro que encaminha as emoções de forma positiva, define-se como ressonância. O outro efeito, que

encaminha as emoções para o lado negativo, define-se como dissonância. Sendo assim, dependendo daquilo que é a gestão de emoções por parte do líder, as organizações tanto podem crescer como destruir-se (Goleman et al., 2003).

Menciona-se, então, que “a chave para que a liderança primal funcione (...) reside na inteligência emocional dos líderes, na forma como os líderes gerem as suas emoções e as relações com os outros (...)” (Goleman et al., 2003, p.25).

Segundo Cooper e Sawaf (1997), a inteligência emocional pode fazer a diferença na criação de fatores de sucesso numa empresa, nos quais se destacam os presentes na tabela abaixo:

Tabela 1 - Fatores de sucesso numa empresa.

Tomada de Decisão	Criatividade e inovação
Liderança	Compromisso, lealdade e responsabilidade
Aproveitamento dos talentos e capacidade de iniciativa de cada um no local de trabalho	Relacionamento na base da confiança e trabalho em equipa
Comunicação aberta e honesta	Gerenciamento da mudança
Descontentamento construtivo	Inovações estratégicas e técnicas

Fonte: Adaptado de Cooper e Sawaf (1997, p.xvi).

2.2 Controlo da Organização

Logo que se pensa numa organização, e naquilo que são os seus objetivos operacionais, pensa-se em duas situações: a visão oficial da organização e a sua realidade (Goleman, 2000). Contudo, assim que ambas se encontram afastadas, gera-se um “descalabro emocional”, podendo gerar na organização cinismo, revolta e, em última situação, desespero.

A criação de uma organização emocionalmente inteligente, permite uma visão clara daquilo que são os seus valores, espírito e missão, levando, assim, “ a uma autoconfiança decisiva na tomada de decisões” (Goleman, 2000, p.289). Quando se trabalha para uma organização que mede o seu sucesso, não só pelos resultados financeiros, constitui-se perante os seus trabalhadores como um estimulante de energia e moral.

Se um líder tiver o controlo da sua organização e conseguir geri-la no âmbito emocional, o mesmo irá ter sucesso a nível pessoal e profissional, assim como a sua organização será reconhecida no mercado profissional (Goleman, 2000).

2.3 Inteligência Emocional e gestão de emoções no trabalho

Segundo Martín e Boeck (2002) para se ter êxito profissional há que ter controlo sobre as emoções, tanto as próprias como as de terceiros. Por um lado, as emoções positivas ajudam naquilo que é definido como o êxito profissional, já as negativas prejudicam a atividade profissional, desmotivando o colaborador para a realização das suas funções. Por conseguinte, existem estratégias definidas para pôr de parte este “jogo de emoções negativas”.

A primeira estratégia é a criação de um ambiente de êxito. Isto é possível a partir do momento que os colaboradores tomem conhecimento de boas notícias, quer seja a nível estatístico quer a nível de desenvolvimento da organização. Por vezes, quando em reuniões “se discutem apenas os problemas, (...), o que interessa é procurar soluções (...)” (Martín & Boeck, 2002, p.112). Ou seja, a descoberta de uma solução é um fator de êxito, reforçando a confiança e viabilidade da organização, permitindo a motivação para a procura de novos êxitos.

A segunda estratégia centra-se na abordagem pela crítica construtiva. Apesar do maior número de sucessos que uma organização possa ter, erros são cometidos, quer seja por falta de dedicação dos seus trabalhadores quer seja por falta de camaradagem, gerando desta forma “discussões conflituosas”. Não obstante à conflitualidade gerada, há a necessidade de encadear essa discussão para o estabelecimento de uma crítica construtiva, sendo que o mesmo só é atingível se se levar a cabo algumas regras, tendo em questão as “circunstâncias emocionais” dos intervenientes. Em primeiro lugar, terá que se dar lugar a que os ânimos arrefeçam, de modo a que a argumentação obtenha fundamento lógico. Posteriormente, existe a necessidade de não se fazer críticas em frente de terceiros, permitindo assim que o colaborador mantenha a sua dignidade. Em terceiro lugar, deverá-se pôr de lado os ataques pessoais, evitando assim sentimentos de amargura a longo prazo, evitando a falta de predisposição para o trabalho a partir desse momento. Seguidamente, é definido como regra o reforço da auto-estima, permitindo o aumento de confiança e ligação/identificação com a organização. Como última regra, faz-se sugestões

de melhoramento. Não é tido como objetivo da crítica construtiva, a prova do problema. Um bom líder terá também como propósito a exposição ao seu colaborador de estratégias para solução de problemas.

Outra estratégia apresentada é o saber viver com os fracassos¹.

Desta forma, temos dois tipos de pessoas, os otimistas e os pessimistas. Os pessimistas, utilizam como fator de culpa as suas próprias limitações, sendo que cada fracasso estimula mais a sua incapacidade de inaptidão para a realização de tarefas. Já os otimistas, ao sofrerem uma adversidade, enfrentam-na e procuram as causas de maneira a corrigir o erro, não colocando em questão as suas capacidades e aptidões profissionais. Assim, resolvem os seus fracassos de forma positiva, permitindo o estabelecimento das condições necessárias para um futuro com êxito.

Com estas estratégias, o êxito será conseguido e o “jogo de emoções negativas” será superado. Todavia, para se ser um líder, não é só necessário a formação e obtenção de títulos académicos, mas também o controlo de emoções (Märtin & Boeck, 2002).

¹ “A principal diferença entre os optimistas e os pessimistas está na forma como explicam as suas derrotas.” (Märtin & Boeck, 2002, p.123)

CAPÍTULO 3 – LIDERANÇA

3.1 Conceito de Liderança

A liderança é um conceito que deriva desde os primeiros tempos do Homem, sendo que:

“ (...) podemos falar de liderança desde os primórdios da nossa existência como Homem e enquanto ser dominante no nosso Planeta, uma vez que desde sempre a espécie humana, tal como outras espécies animais, se organiza e vive em sociedade, das quais emanam indivíduos que se destacam como seus líderes” (Afonso, 2010, p. 18).

Sendo assim, define-se liderança como “o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a actuar no sentido da prossecução dos objectivos do grupo” (Teixeira, 1998, p. 139).

Existem três teorias, segundo Chiavenato (1999), para definir e estudar a liderança, sendo elas as teorias dos traços de personalidade, teorias sobre estilos de liderança e as teorias situacionais de liderança.

Para Rego e Cunha (2007), a liderança é um processo de influenciar, sendo o líder capaz de gerir os seus colaboradores, a nível de emoções e orientação para o trabalho, encaminhando-os para os objetivos e missão base da organização.

Rego e Cunha (2007, p.181) consideram que os bons líderes são aqueles que “encaram os objetivos com uma atitude ativa e não reativa, formando ideias”.

Aos falarmos de líderes, existem autores que fazem a distinção entre os líderes formais e os líderes emergentes. Os líderes formais são aqueles que devido à sua posição hierárquica tem autoridade legal para comandar pessoas. Os líderes emergentes são pessoas que devido às suas características pessoais, possuem aptidão natural para liderar e são vistos, no seu grupo, como os que desempenham o papel de líder (Jesuíno, 1996).

O líder que é considerado bom terá que demonstrar que na organização, todos trabalham para o seu bem e não somente para a realização pessoal do líder. Desta forma, não poderá haver divisões entre aqueles que pensam e aqueles que somente executam, devendo haver a partilha de ideias de todos os colaboradores da organização.

A liderança é utilizada, no seu compitito geral, para influenciar comportamentos, orientando os indivíduos para direções que de outro modo, não seriam alcançáveis (Vieira, 2002).

Há também quem diga que a liderança é um conceito relativo e dinâmico, tendo extrema importância a existência de um líder capaz para tal, sendo que tem de se enquadrar na realidade da organização em questão (Barracho, 2012).

Em suma, um líder tem características intrínsecas na sua personalidade que lhe permitem exercer liderança e o papel de líder, de forma a influenciar outros (Afonso, 2010).

3.2 Mais do que o Quociente Intelectual (QI)

Nos dias de hoje, aquilo que era a separação entre o “pensar e sentir” foi definitivamente superado.

Deste modo, pode-se agradecer aos psicólogos Robert Sternberger, Howard Gardner e Peter Salovey por começarem a “consolidar um conceito muito mais amplo de inteligência” (Märtin & Boeck, 2002, p.15). Sendo assim, temos, atualmente, um conceito de inteligência muito mais amplo daquilo que é a inteligência puramente académica².

O psicólogo de Yale, Robert Sternberg, coloca nos mesmos patamares diversos tipos de inteligência, tais como a analítica, a criativa e a prática, sendo que definem a capacidade de reação perante novos desafios e exigências da vida real (Märtin & Boeck, 2002).

Howard Gardner aprofunda de forma mais acentuada esta cooperação de inteligências, estando entre eles exemplos como a inteligência linguística, musical e corporal (Märtin & Boeck, 2002).

Posto isto, pode-se dizer que a inteligência de um líder vai mais além daquilo que é o seu QI, dado que as suas emoções/sentimentos integram de forma cumulativa aquilo que é a inteligência no seu total (Märtin & Boeck, 2002).

² “Conceito unilateral de inteligência abstracto-académica” de Alfred Binet, criador do teste de definição do QI (Märtin & Boeck, 2002, p.15)

3.3 Estilos de Liderança

“A ressonância não provém apenas da boa disposição dos líderes ou da sua capacidade para dizer coisas acertadas.” (Goleman et al., 2003, p.77)

Os melhores líderes, os mais eficientes, são aqueles que agem de acordo com um ou mais estilos de liderança, adaptando cada estilo às circunstâncias da organização.

Existem, a saber, seis estilos de liderança, nomeadamente, o visionário, o conselheiro, o relacional, o democrático, o pressionador e o dirigista³, apresentando as características presentes na tabela abaixo:

Tabela 2 - Estilos de Liderança.

Estilo de Liderança	Características
Estilo Visionário	Estilo extremamente positivo que mobiliza os seus colaboradores para as “visões e sonhos partilhados”. É apropriado utilizar este estilo de liderança quando existem mudanças na organização que necessitem de um guia para um novo objetivo.
Estilo Conselheiro	Estilo muito positivo que relaciona os desejos de cada colaborador com os objetivos da sua organização. É apropriado utilizar este estilo de liderança quando há a necessidade de melhorar a eficiência dos seus colaboradores numa escala a longo prazo.
Estilo Relacional	Estilo positivo que ajuda na gestão de relações entre colaboradores. É apropriado utilizar este estilo de liderança quando existem conflitos na organização entre colaboradores.
Estilo Democrático	Estilo positivo que tem em conta as ideias e opiniões de cada colaborador obtendo assim o empenho de cada um. É apropriado utilizar este estilo de liderança quando se quer envolver os colaboradores na prossecução dos objetivos da organização.
Estilo Pressionador	Estilo por vezes muito negativo, devido à utilização errada, tendo como objetivo a prossecução de metas difíceis, mas estimulantes. É apropriado utilizar este estilo de liderança quando se tem uma organização de elite e pretende-se atingir resultados de elevada qualidade.

³ Na sua forma original, estes estilos de liderança têm a designação de *visionary*, *coaching*, *affiliative*, *democratic*, *pacesetter* e *commanding* (Goleman et al., 2003).

Capítulo 3 - Liderança

Estilo Dirigista	Estilo muito negativo, por ser mau utilizado, tendo como objetivo o acalmar dos medos dos colaboradores, através de instruções claras em casos de emergência. É apropriado utilizar este estilo de liderança “em situações de crise; para desencadear uma reviravolta na situação; com subordinados difíceis”.
-------------------------	--

Fonte: Elaborado pelo próprio com base em Goleman et al. (2003, pp. 78-79).

Deste modo, os estilos visionário, conselheiro, relacional e democrático geram a ressonância que leva ao aumento do desempenho dos colaboradores. Já os outros dois, pressionador e dirigista têm uma elevada especificidade, visto que com a utilização errada levam à regressão da organização e da motivação dos seus colaboradores. Os líderes que utilizam os estilos de liderança com reforço positivo, têm resultados favoráveis. Os líderes que adequam cada estilo de liderança à especificidade de cada situação são os que têm o maior sucesso e alcançam os melhores resultados (Goleman et al., 2003).

3.4 Perfil do Líder

Segundo Rego (1997), as pessoas que são mais aptas no ato de liderar possuem características e traços de personalidade que as tornam melhores nessa função.

Desta maneira, os grandes líderes são aqueles que nasceram já com essa missão traçada tendo características diferentes de todos os outros, combinando aptidões e traços de personalidade específicos e que são intrínsecos à sua pessoa (Schermerhorn, 1999).

Kirkpatrick e Locke (1991) definem então seis traços que distinguem os que nasceram para ser líderes dos que não têm apetência para tal, sendo eles os explanados na tabela abaixo apresentada:

Tabela 3 - Traços de um líder

1- Força, ambição, energia, tenacidade e iniciativa;	4 - Autoconfiança e habilidade cognitiva;
2 - Motivação para o ato da liderança;	5 - Conhecimento do ambiente organizacional;
3 - Honestidade e integridade;	6 - Carisma, originalidade, flexibilidade entre outros.

Fonte: Elaborado pelo próprio com base em Kirkpatrick e Locke (1991)

Para Collins (2001), tornou-se uma tarefa essencial para a eficácia da liderança a procura destes traços e características que potenciam o ato da liderança, sendo um grande desafio para todos os que o desejam ser. São assim importantes, para este autor, traços como a humildade, a perseverança, a determinação e a tenacidade. Antonakis, Avolio e Sivasubramaniam (2003) destacam as capacidades cognitivas, a personalidade do líder, a habilidade, perícia, inteligência e os respetivos motivos e valores presentes num comandante.

Estas características, por si só, não garantem a eficácia de orientar, à pessoa que possui essa função, apenas permitem o aumento da probabilidade da ocorrência dessa eficácia (Robbins, 1999)

Daft (2009) introduz novos fatores que caracterizam um líder eficaz, dizendo que o mesmo só é competente na sua atividade, se além dos seus traços e características, possuir, também, ética, competência, influência no meio envolvente, saber trabalhar com as pessoas que o rodeiam e compreender as características dessas mesmas pessoas, saber as tarefas que têm a desempenhar, sendo que, no compito geral, depende daquilo que é o ambiente organizacional.

Deste modo, o líder é, nos dias de hoje, uma tarefa cada vez mais difícil de realizar, visto que o mundo organizacional tem sofrido muitas alterações, quer a nível de ambiente organizacional quer a nível dos seus colaboradores. As relações interorganizacionais são cada vez mais complexas e o fator globalização tornou-as mais próximas.

3.5 Competências de Liderança

Vaciago (2005) considera que o saber e o saber-fazer aplicados a uma organização denominam-se de competências.

Para Rouco (2012), a competência assume um papel crucial na gestão de recursos humanos, quando falamos das organizações.

De forma a decidir quais as competências que permitiam um desenvolvimento eficaz duma organização, Goleman et al. (2003) dividiu as competências em três grupos: “as aptidões puramente técnicas, tais como a contabilidade ou o planeamento; as aptidões cognitivas, tais como o raciocínio analítico, e as características da inteligência emocional, tais como a autoconsciência e a capacidade de relacionamento.” (Goleman et al., 2003, p.269).

Capítulo 3 - Liderança

Assim, as competências de liderança encontram-se intrinsecamente ligadas à IE, isto porque a partir do momento em que se desenvolve qualquer uma dessas competências⁴, o indivíduo torna-se emocionalmente inteligente, desenvolvendo, por consequência, IE (Goleman et al., 2003).

As competências têm, no seu conjunto, um agregado de componentes essenciais, tendo como elos de ligação apetências comportamentais e conhecimento (Ceitil, 2007). Desta forma, são apresentados os seguintes componentes essenciais das competências, na tabela abaixo apresentada:

Tabela 4 - Componentes essenciais das competências.

Saber	Conhecimentos reflectidos em comportamentos associados a competências
Saber-Fazer	Habilidade de resolução de problemas, através da interligação entre conhecimentos pessoais e problemas
Saber-Estar	Utilização de comportamentos eficazes e eficientes, tendo como ponto de partida normas e regulamentos da organização
Querer-Fazer	Motivação e capacidade de desenvolvimento de comportamentos próprios, criando competências
Poder-Fazer	Recursos disponíveis pela organização para a criação de ambiente favorável ao desenvolvimento de competências

Fonte: Elaborado pelo próprio, com base em Ceitil (2007).

Sintetizando, Goleman et al. (2003) define como competências de liderança as explanadas no quadro abaixo:

Tabela 5 - Competências de Liderança.

Auto – Consciência	Autoconsciência Emocional Auto – Avaliação Autoconfiança
Auto – Gestão	Autodomínio Transparência Capacidade de Adaptação Capacidade de Realização Capacidade de Iniciativa Otimismo

⁴ Cfr. Anexo A: Inteligência Emocional: competências de liderança

Capítulo 3 - Liderança

Consciência Social	Empatia Consciência Organizacional Espírito de Serviço
Gestão das Relações	Liderança Inspiradora Influência Capacidade para desenvolver os outros Catalisador de Mudança Gestão de Conflitos Espírito de Colaboração e Equipa

Fonte: Elaborado pelo próprio, com base em Goleman et al. (2003).

As competências de liderança, em jeito de síntese, assumem uma elevada importância, pois são elas que fazem do líder a imagem da organização e é ele que cria a motivação para o desenvolvimento eficaz da mesma.

3.6 A Liderança nas Organizações

Quando se correlacionam definições como “liderança” e “organizações” tem que se ter em conta como é que uma ajuda à outra. Neste caso, segundo Kotter (1997), o líder terá como função principal numa organização o fazer acontecer a mudança, tendo como base três dimensões, a designar, o estabelecer da direção estratégica da empresa, após o estabelecimento de metas, fazer a respetiva comunicação aos recursos humanos e a criação de estratégias de motivação para o cumprimento dessas metas.

Para Stoner e Freeman (1999) a função do líder numa organização prende-se com o criar e fazer cumprir critérios de desempenho, tendo como objetivo os objetivos organizacionais. Centra-se maioritariamente nas necessidades da organização, descurando nas suas necessidades privadas.

Já Bennis (1996) diz que a definição da presença do líder na organização é crucial para a sua eficácia. Num ambiente organizacional em constante mudança é necessária a presença de uma liderança forte, direcionada para a motivação e incentivo, com o intuito final da evolução da organização.

O líder para criar eficácia numa organização tem de ter como foco principal os resultados a serem obtidos, comprometendo os seus colaboradores com os objetivos

organizacionais. Sendo assim, os líderes necessitam de adquirir as ferramentas necessárias para alcançar sucesso organizacional (Guimarães, 2002).

De acordo com Bergamini (1994), a liderança organizacional fundamenta-se como a capacidade de influência num grupo direcionando-a para os objetivos da organização, sendo o líder a peça chave, pois é o mesmo que promove a relação com os seus colaboradores e o elemento que espelha a mudança organizacional.

Para Drucker (1996, p.76) “a base de uma liderança eficaz na sociedade do conhecimento é compreender a missão da organização, defini-la e estabelecê-la de forma clara e visível”.

Vive-se num novo paradigma em termos de ambientes organizacionais em que as relações são cada vez mais um fator chave no sucesso duma empresa. A liderança também encontra-se nesse patamar e é assim necessário novos líderes, que tenham novos horizontes, deixando para trás aqueles cuja mentalidade de liderança baseia-se no comando e controlo, não tendo assim as capacidades necessárias para ser o “número um” da organização. O “novo líder” pensa no futuro da organização e nos seus objetivos, tendo como meta final o sucesso organizacional (Pinchot, 1996).

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS

A elaboração do presente TIA assenta na Metodologia de Investigação em Ciências Sócio-Comportamentais. Deste modo, são utilizadas as normas de orientação da Academia Militar⁵, de forma a estereotipar os trabalhos de investigação⁶, sendo também posto em prática o novo acordo ortográfico⁷.

4.1 Método de Investigação Científica

Segundo Sarmiento (2013, p.4), a “metodologia científica significa o estudo do método aplicado à ciência” e “um conjunto de procedimentos e normas que permitem produzir conhecimento” (2013, p.7).

Relativamente à investigação científica, existem três métodos básicos, sendo eles o método dedutivo, indutivo e hipotético-dedutivo (Sarmiento, 2013). Nesta investigação aplicada utiliza-se o método hipotético-dedutivo que consiste na “formulação de hipóteses ou conjunturas que melhor relacionam e explicam os fenómenos” (Sarmiento, 2013, p.9). Neste método, as hipóteses elaboradas, pelo investigador, são submetidas a teste, de forma a verificar a sua validade, sendo então “um método de tentativas e eliminação de erros”, tendo fundamento nas observações, constatações de fatos e ideias” (Sarmiento, 2013).

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005, p.144), o modelo hipotético-dedutivo “parte de um postulado ou conceito postulado como modelo de interpretação do fenómeno estudado, (...), gera (...) hipóteses, conceitos e indicadores para os quais se terão de procurar correspondentes ao real”.

O processo de investigação científica é composto por três fases: exploratória, analítica e conclusiva⁸ (Sarmiento, 2013).

A Figura 1 apresenta o trabalho de investigação presente enquadrado naquilo que é a metodologia adotada.

⁵ Norma de Execução Permanente (NEP) 522/1ª de 2016

⁶ Normas omitidas na NEP acima referida, é assumida como fonte primária e complemento as normas APA

⁷ Resolução do Conselho de Ministros nº8/ 2011, de 25 JAN

⁸ Cfr.Anexo B: Fases do Modelo de Investigação

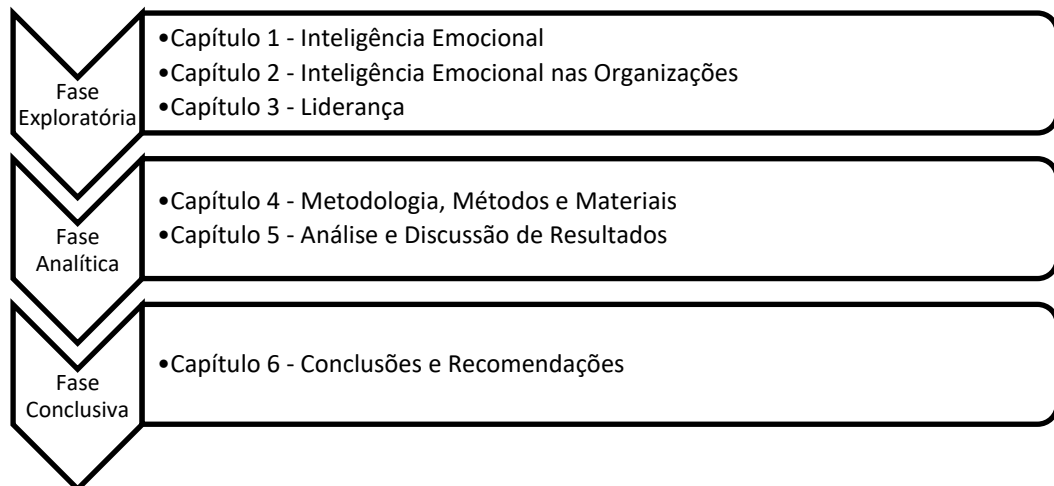


Figura 1 - Fases do Modelo de Investigação.

Fonte: Elaborado pelo próprio.

4.2 Estratégia de Investigação

É de extrema importância definir a estratégia de investigação num trabalho de investigação, visto que a sua escolha deverá ter em conta a problemática que se pretende estudar (Santos, Monteiro, Lima, Da Silva, Da Silva, & Afonso, 2014)

Como estratégia de investigação, utilizou-se, neste trabalho, a mista. A estratégia mista permite combinar a estratégia quantitativa e qualitativa, utilizando assim as potencialidades de cada uma e colmatando também as suas lacunas⁹ (Santos, Monteiro, Lima, Da Silva, Da Silva, & Afonso, 2014)

Através da utilização da estratégia mista, é possível realizar-se a aplicação tanto de inquérito por questionário como entrevistas.

⁹ “ (...) o uso combinado das estratégias de investigação quantitativas e qualitativas não só é possível, como é desejável, tendo sido identificado que, na maior parte das vezes, as duas abordagens são combinadas com os seguintes intuítos: (i) triangulação (triangulation), procurando-se através da combinação das duas abordagens recolher e analisar os dados, de modo a que haja convergência dos resultados; (ii) integralidade (completeness), nas situações em que o investigador recorre a ambas as estratégias de modo a apreender o seu objeto de estudo de uma forma mais abrangente; (iii) amostragem (sampling), quando a abordagem quantitativa é utilizada para preparar o terreno para a investigação qualitativa, através da seleção de entrevistados ou casos; (iv) ilustração (illustration), nas situações em que se recorre ao uso de dados qualitativos para ilustrar resultados quantitativos; e (v) reforço (enhancement), nas circunstâncias em que se tornou necessário conferir uma maior robustez aos resultados qualitativos ou quantitativos, através da consolidação da recolha de dados utilizando uma abordagem de pesquisa qualitativa ou quantitativa (Bryman, 2012, pp. 631, 633, 634)” (Santos, Monteiro, Lima, Da Silva, Da Silva, & Afonso, 2014)

4.3 Modelo de Análise

4.3.1 Questão Central e Questões Derivadas

O investigador por forma a orientar o seu trabalho, deve iniciar o seu estudo a partir de um fio condutor que se traduz na elaboração de um “projeto de investigação na forma de pergunta de partida” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 17).

Esta pergunta de partida ou questão fundamental, funciona assim como um fio condutor de toda a investigação, sendo que deve ser exequível, relevante e clara (Sousa & Baptista, 2011).

São “enunciados interrogativos precisos, escritos no presente, e que incluem habitualmente uma ou duas variáveis assim como a população estudada (...)” (Fortin, 2009, p. 101).

Sendo a QC o centro de toda a investigação, é necessária a criação de questões derivadas ou questões de investigação (QIn), sendo estas “uma pergunta explícita respeitante a um tema de estudo que se deseja examinar, tendo em vista desenvolver o conhecimento que existe” (Fortin, 2009, p.72). Para Fortin (2009); estas perguntas vêm da necessidade de um aprofundamento da investigação.

Tendo em conta o problema central, foram então criadas as seguintes QIn:

QIn 1 – Qual a formação específica ministrada aos militares de Cavalaria?

QIn 2 – Quais os valores, atributos e princípios que estão associados à formação específica de Cavalaria?

QIn 3 – Qual a relação entre esses valores e o desempenho do serviço dos militares de Cavalaria?

QIn 4 – Será que a formação ministrada aos militares de Cavalaria desenvolve competências de liderança, nomeadamente, a Inteligência Emocional?

4.3.2 Hipóteses

De forma a seguir uma linha de raciocínio lógico, a elaboração de uma investigação deve seguir os seguintes passos: definição do tema a investigar, enquadramento e

delimitação¹⁰, definição da investigação e efetuar a revisão da literatura. Estes passos ajudam no processo de formulação das hipóteses (Sarmiento, 2013).

Quivy e Campenhoudt (2005, p.22) definem a elaboração de hipóteses como:

“ (...) consiste precisamente em precipitar-se sobre a recolha de dados antes de ter formulado hipóteses de investigação, (...), e em preocupar-se com a escolha e a aplicação prática das técnicas de investigação antes mesmo de saber exactamente aquilo que se procura e, portanto, para o que irão servir”.

Deste modo, as hipóteses “são preposições conjeturais ou suposições que constituem respostas possíveis às questões de investigação” (Sarmiento, 2013, p.13). As hipóteses de investigação são suposições de carácter temporário e provisório, sendo que são criadas com base na QC e nas QIn (Sarmiento, 2013).

Fortin (2009, p.102) define hipóteses como “um enunciado formal das relações previstas entre duas ou mais variáveis. (...) Combina o problema e o objetivo numa explicação ou predição clara dos resultados esperados”.

Assim, tendo em conta a QC e as QIn, são criadas as seguintes hipóteses:

H1- A formação ministrada aos militares de Cavalaria da GNR constitui uma mais-valia para a Guarda Nacional Republicana, visto que através da sua cultura específica transmite valores e desenvolve atitudes, capacidades e competências importantes nos seus militares, fazendo com que estes sejam mais capazes no desenvolvimento das suas funções.

H2- A formação ministrada aos militares de Cavalaria da GNR permite o desenvolvimento de competências de liderança.

4.4 Fontes de Dados

“Dados são valores discretos, que são registados, podem ser relacionáveis entre si e dizem respeito a uma entidade ou evento” (Sarmiento, 2013, p.16). Do processamento e tratamento desses dados, resultam as informações revelando conhecimento para quem o recebe.

Para se recolher dados, terá de se recorrer a fontes primárias e secundárias. Como fontes primárias, consideram-se os inquéritos, as entrevistas, a observação, os grupos de foco e os painéis (Sarmiento, 2013).

¹⁰ “Após a definição do tema a investigar, do seu enquadramento e delimitação, que se traduz na **pergunta de partida da investigação** e nas **perguntas derivadas da investigação** (...)” (Sarmiento, 2013, p.12)

No âmbito da recolha de dados neste trabalho de investigação, utilizaram-se como fontes de dados, os inquéritos e as entrevistas.

4.5 Técnicas, procedimentos e meios utilizados

Na realização deste trabalho, utilizaram-se as informações qualitativas, através das entrevistas, e as informações quantitativas, obtidas através dos inquéritos.

Com as entrevistas, tenciona-se obter informações mais concretas através do diálogo com o entrevistado (Sarmiento, 2013).

Quivy e Campenhoudt (2005) dizem que as entrevistas têm o intuito de revelar pormenores da investigação que, de outra forma, o investigador não teria pensado.

A entrevista pode ser utilizada como ferramenta de complemento aos inquéritos (Sarmiento, 2013).

Já os inquéritos são “um questionário colocado ao público-alvo pertencente à amostra” (Sarmiento, 2013, p.25).

Relativamente aos inquéritos, para produzirem informação para a investigação deverão seguir os passos metodológicos presentes no quadro abaixo.

Tabela 6 - Síntese da metodologia de investigação por inquérito.

Metodologia de Investigação por inquérito
1. Definição do problema a investigar e objetivos da investigação.
2. Definição do universo, da amostra da investigação e da unidade de análise.
3. Definição das variáveis.
4. Seleção do processo de amostragem.
5. Cálculo da dimensão da amostra.
6. Identificação dos níveis de confiança e erro.
7. Conceção e elaboração do questionário preliminar.
8. Validação e teste de coerência do questionário.
9. Elaboração do questionário pré-definitivo e pré-teste.
10. Elaboração do questionário definitivo.
11. Elaboração do plano de implementação do inquérito.
12. Trabalho de campo e avaliação dos dados dos inquéritos.
13. Codificação das perguntas do questionário, construção e validação da base de dados.

14. Definição dos métodos estatísticos a aplicar e análise dos resultados.
15. Conclusões e recomendações sobre as respostas ao inquérito.

Fonte: (Sarmento, 2013, p.70).

Com o inquérito propõe-se esclarecer os objetivos definidos no início da investigação, fornecendo informações válidas, e, desta maneira, efetuar a confirmação das hipóteses (Sarmento, 2013).

No que diz respeito aos inquéritos, para Quivy e Campenhoudt (2005, p.65) têm como função “produzir ou registar as informações requeridas pelas hipóteses e prescritas pelos indicadores”.

4.5.1 Inquérito por Questionário

O intuito da utilização do inquérito por questionário visa a recolha de uma grande quantidade de dados, podendo depois serem tratados e analisados através da criação de uma base de factos e submetidos a análise estatística, criando resultados (informações) que permitem a análise das hipóteses (Sarmento, 2013).

O inquérito criado no âmbito da investigação é dividido em três partes, sendo que a primeira permite a caracterização da amostra; a segunda concede perceber a importância da liderança nos militares de Cavalaria e a terceira e última parte assenta perceber se a formação específica da Cavalaria da GNR constitui uma ferramenta valiosa para o serviço operacional dos militares da Cavalaria.

Na elaboração do presente inquérito, e como ferramenta de medição, foi utilizada a escala de Likert¹¹ de 1 a 5, apresentando ao inquirido cinco possibilidades de resposta, sendo elas: discorda totalmente, discorda, sem opinião, concorda, concorda totalmente.

O inquérito foi submetido a validação a seis pessoas, de forma a fazer um pré-estudo da informação recolhida, sendo então validada pelo Coronel de Cavalaria Andrade e Sousa, Major de Cavalaria André Santos, Capitão de Cavalaria Wilson Fernandes, Capitão

¹¹ “A escala de Likert apresenta uma série de cinco preposições, das quais o inquirido deve selecionar uma, podendo estas ser: concorda totalmente, concorda, sem opinião, discorda, discorda totalmente.” (Faculdade de Ciências do Universidade do Porto [FCUP], 2005, p.6)

de Cavalaria Bruno Esteves, Tenente de Cavalaria Pedro Videira e Tenente de Cavalaria Bruno Vitorino.

Como população alvo¹² dos inquéritos, definiram-se os militares de Cavalaria da GNR, colocados na Unidade de Segurança e Honras de Estado (USHE).

O inquérito foi aplicado de forma pessoal¹³ a quarenta militares da USHE, mais especificamente do 2º e 4º esquadrões, no dia 13 de março de 2017.

As respostas dadas pelos inquiridos foram submetidas a análise estatística, com recurso ao programa *Microsoft Excel*.

4.5.2 Inquérito por Entrevista

Uma entrevista principia-se como um meio de comunicação e de interação em que o investigador consegue retirar informações vitais para aquilo que é o seu trabalho (Quivy & Campenhoudt, 2005). O simples facto de haver contacto com o entrevistado permite captar todas as suas expressões, quer sejam “expressões corporais, faciais, tempo de resposta, ritmo das respostas (lento, normal ou rápido), indecisões, nervosismo, emoção, confiança e dúvida” (Sarmiento, 2013, p.31), tornando as informações mais fidedignas.

De modo a que, através das entrevistas, fossem obtidas “informações válidas e relevantes” (Sarmiento, 2013, p.34), o guião, depois de elaborado, foi submetido a validação por quatro oficiais especialistas¹⁴ na formação específica de Cavalaria, tanto por serem formadores do Curso Específico de Cavalaria (CEC), como antigos formadores. Sendo assim, o guião de entrevista (Apêndice B) foi validado pelo Coronel de Cavalaria Andrade e Sousa, Coronel de Cavalaria Barão Mendes, Major de Cavalaria André Santos e Tenente de Cavalaria Sara Santos. O guião de entrevistado foi enviado às pessoas acima referidas, antes de serem realizadas as entrevistas, de modo a que pudessem ser feitas alterações na coerência e conteúdo do guião de maneira a torná-lo mais explícito e de fácil compreensão. Foram então realizadas algumas alterações, tendo como produto final, o guião que consta no Apêndice B.

¹² “ (...) conjunto de indivíduos com uma ou mais características que se pretende analisar ou inferir.” (Sarmiento, 2013, p.71)

¹³ Inquérito aplicado na forma de administração direta (o inquirido preenche as suas próprias respostas [Quivy & Campenhoudt, 2005])

¹⁴ “Validar a entrevista inicial com pelo menos quatro especialistas, de modo a que as perguntas estejam correctamente formuladas e estejam em conformidade com os objetivos e hipóteses de investigação.” (Sarmiento, 2013, p.35)

Segundo Sarmiento (2013), o inquérito por entrevista tem vantagens que concedem ao investigador realizar um trabalho muito completo, pois adquire informação muito valiosa; qualquer que seja a resposta do entrevistado permitirá, caso haja alguma dúvida, um esclarecimento e aprova esclarecimento acerca do tema a investigar com pessoas que são peritos na matéria.

Quanto ao modo de aplicação, no presente trabalho foram utilizadas as entrevistas presenciais¹⁵ em dois casos, visto que permitem uma melhor e mais pormenorizada recolha de dados. As outras duas entrevistas, devido à indisponibilidade dos entrevistados, tiveram de ser realizadas pela Internet, via e-mail.

Em relação ao tipo, foram realizadas quatro entrevistas confirmatórias, com o objetivo de “obter informações que validem as suas fontes” (Sarmiento, 2013, p.33).

Neste inquérito por entrevista, contou-se com a participação de quatro oficiais de Cavalaria da GNR, que se disponibilizaram a contribuir com as suas experiências e conhecimentos nesta área.

No que concerne à estruturação da entrevista, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, de modo a que o entrevistado pudesse desenvolver mais os seus conhecimentos relacionados com as questões do guião.

As entrevistas relativas à investigação foram elaboradas em guião divididas em três partes: a primeira é referente a uma introdução do tema a investigar ao entrevistado; a segunda prende-se com a caracterização do entrevistado através do seu nome, posto e cargo a exercer funções no momento; a última parte junta o essencial da entrevista com o guião composto por oito perguntas de desenvolvimento acerca do tema a investigar.

A análise do conteúdo da entrevista terá como objetivo de testar as hipóteses de trabalho formuladas no início da investigação (Quivy & Campenhoudt, 2005).

¹⁵ “A entrevista quanto ao modo pode ser: Presencial, Telefónica; Pela Internet (via Skype); Videoconferência.” (Sarmiento, 2013, p.32)

CAPÍTULO 5 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os dados recolhidos através dos inquéritos e entrevistas e consequentemente, é realizada a análise estatística e de conteúdo.

5.1 Análise das Entrevistas

Após a transcrição das entrevistas e a respetiva leitura, realizou-se a análise dos resultados das respostas dos entrevistados, através da metodologia apresentada por Sarmento (2013)

Desta forma, a análise de conteúdo é “uma técnica sistemática e replicável, que classifica e reduz o número de palavras de texto, em categorias de conteúdo, utilizando uma metodologia científica com regras de codificação” (Sarmento, 2013, p.53).

Numa primeira parte da análise, verificaram-se quais os segmentos do conteúdo das questões que pudessem constituir as Unidades de Registo¹⁶ (UR). De seguida, realizou-se a respetiva associação às Unidades de Contexto¹⁷.

Consequentemente, criou-se a matriz das unidades de conteúdo e de registo por questão (Apêndice C.2) criando, portanto, as matrizes de análise de conteúdo por questão¹⁸, que tem como elementos constituintes as categorias, subcategorias, Unidade de Registo, os quatro entrevistados, as Unidades de Enumeração¹⁹ e, por fim, os resultados.

Para análise das entrevistas, realizou-se, desta forma, a análise qualitativa categorial, procurando uma característica no conteúdo das entrevistas. Por fim, é realizado o cálculo do número de vezes que a UR é registada e pela respetiva associação às categorias e subcategorias.

¹⁶ “São os fragmentos mínimos de conteúdo, que exprimem uma característica ou atributo e fazem parte de uma dada subcategoria. Trata-se de uma unidade de segmentação ou recorte, que pode ser definida por uma palavra (palavra-chave), uma expressão (conceito-chave), uma frase ou parágrafo do texto.” (Sarmento, 2013, p.54)

¹⁷ Através da codificação alfanumérica e cromática das entrevistas (Ver Apêndice C.1)

¹⁸ Cfr. Tabela 7: Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas

¹⁹ “Unidades de Enumeração ou contagem: são aritméticas e contam o número de vezes que se repete a unidade de registo (as frases) numa entrevistas e/ou em várias.” (sarmento, 2013, p.54)

Capítulo 5 – Análise e Discussão dos Resultados

Tabela 7 - Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas.

Categorias	Subcategorias	UR	Entrevistados				UE	Resultado (%)
			E1	E2	E3	E4		
Questão nº1 - Âmbito da formação específica da Cavalaria								
Aquisição de competências e capacidades	Comportamentais	1.A.1	X	X	X	X	4	4/4 (100%)
	Profissionais	1.A.2	X	X	X	X	4	4/4 (100%)
Questão nº2 – Objetivos da formação								
Desenvolvimento de competências para o serviço operacional	Competências comportamentais	2.A.1	X	X	X		3	3/4 (75%)
	Competências profissionais	2.A.2	X		X	X	3	3/4 (75%)
Questão nº3 – Importância da formação para os militares de Cavalaria								
Cumprimento da missão atribuída organicamente	Conexão com o cavalo	3.A.1	X	X		X	3	3/4 (75%)
	Rentabilização operacional	3.A.2		X	X	X	3	3/4 (75%)
Questão nº4 – Transmissão de valores para desenvolvimento de ferramentas de liderança								
Transmissão de valores	Transmite	4.A.1	X	X	X	X	4	4/4 (100%)
	Não Transmite	4.A.2					0	0/4 (0%)
Questão nº 5 – Desenvolvimento de competências de liderança								
Desenvolvimento de confiança e autocontrolo	Desenvolve	5.A.1	X	X	X	X	4	4/4 (100%)
	Não Desenvolve	5.A.2					0	0/4 (0%)
Questão nº6 – Competências comportamentais e emocionais								
Aquisição e desenvolvimento de competências comportamentais e emocionais	Permite o desenvolvimento	6.A.1	X	X	X	X	4	4/4 (100%)
	Não permite o desenvolvimento	6.A.2					0	0/4 (0%)

Capítulo 5 – Análise e Discussão dos Resultados

Questão nº7 – Importância para o serviço operacional								
Mais-valia para o serviço operacional	Constitui	7.A.1	X	X	X	X	4	4/4 (100%)
	Não constitui	7.A.2					0	0/4 (0%)

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013).

Estes resultados provêm das respostas dadas nas entrevistas, que foi elaborada e aplicada aos entrevistados. (Apêndice B). Deste modo, tecem-se os seguintes comentários relativamente aos dados acima apresentados.

No que concerne à questão 1, “No que é que consiste a formação específica dos militares de Cavalaria da GNR?”, é de realçar que todos os entrevistados consideram que consiste na aquisição de competências e capacidades profissionais e comportamentais.

De acordo com o Entrevistado nº1 (E1), o “Curso Específico de Cavalaria é um curso de especialização que visa habilitar os militares com conhecimentos específicos e dar-lhes capacidades e competências para o desempenho de funções próprias do quadro de Cavalaria”. E3 afirma que o CEC “consiste em melhorar as habilidades do militar nas funções específicas de Cavalaria, nas mais variadas competências, nomeadamente, comportamentais, cognitivas e psicomotoras”.

Relativamente à questão nº2, “Quais os objetivos dessa formação?”, apenas dois entrevistados afirmam que para o desenvolvimento de competências para o serviço operacional, a formação específica permite o desenvolvimento de competências tanto comportamentais como profissionais. Quanto aos outros entrevistados, um diz que assenta no desenvolvimento de competências comportamentais, o outro refere que consiste no desenvolvimento de competências profissionais.

E1 afirma que o objetivo é fazer com que os militares exerçam as suas funções dentro daquilo que são os “novos paradigmas e modelos do serviço público na defesa e garantia do direito do cidadão à segurança, bem como aprofundar o conhecimento e atualizar competências requeridas nos vários domínios da atividade da GNR”.

Por outro lado, E2 diz que “temos que ver a formação com o objetivo do desenvolvimento de valores”, sendo esses a “abnegação, coragem, algum espírito de sacrifício”. Ao nível das competências profissionais, E3 destaca que os objetivos de formação

“são o de preparar o formando física e psicologicamente e a nível de competências específicas dum militar de Cavalaria, para exercer as missões organicamente atribuídas à Cavalaria”.

Ao nível da questão nº3, “Qual a importância dessa formação para os militares da Cavalaria da GNR?”, três entrevistados declaram que permite a conexão com o cavalo. Três afirmam ainda que a importância da formação prende-se também na rentabilização operacional, sendo que dos quatro entrevistados, apenas dois consideram ambos.

No que diz respeito à conexão com o cavalo, E1 afirma que o militar de Cavalaria “tem a preocupação acrescida do cuidado e trato do cavalo” como também têm que “ter atenção à vontade própria que o cavalo tem”, tendo então que perceber que “a preocupação não passa só por ele, mas também pelo cavalo”. E2 informa que através desta formação os militares da arma ficam “dotados com o conhecimento e a prática adequada para serem cavaleiros desembaraçados”.

Relativamente à rentabilização operacional é de extrema importância o que E3 diz, pois afirma que a formação é deveras importante, pois “é a aquisição das ferramentas fundamentais para o exercício das missões atribuídas aos militares de Cavalaria”.

Quanto à questão nº4, “Considera que a formação transmite valores que possam constituir futuras ferramentas de liderança aos militares de Cavalaria?”, a decisão é unânime, pois os quatro entrevistados afirmam que a formação transmite valores que constituem ferramentas de liderança. E1 realça que, “quando se coloca homens a cavalo e quando eles têm que interagir em patrulhas a dois ou a três, em esquadra, em pelotão e em esquadrão, conseguimos desenvolver capacidades de liderança, de coragem, de entreaajuda, de altruísmo, de respeito pelo animal e pelo outro cavaleiro” e que os militares apesar de não ficarem na unidade, “esses valores perpetuam-se pela carreira fora do militar”.

E2 destaca que, quando se é comandante, “o exemplo e o seguir na linha da frente é essencial”, sendo que a formação da Cavalaria promove o desenvolvimento de “características intrínsecas de um líder”.

E3 leva esta pergunta para uma vertente histórica, afirmando que devido ao “seu legado histórico”, a formação transmite “um conjunto de valores fundamentais para o exercício da liderança”. E4 menciona que ao longo do curso, os militares “são sujeitos a várias provas”, e, ainda, “são muitas vezes chamados a desempenhar funções de comando/chefia”.

Na questão nº5, “Considera que a confiança e o autocontrolo são desenvolvidos na formação específica de Cavalaria?”, todos os entrevistados evidenciam que a confiança e o autocontrolo são competências que são desenvolvidas. E1 diz que existem vários fatores de confiança, nomeadamente, “a confiança do cavaleiro com o cavalo, a confiança do cavalo com o cavaleiro”. Relativamente ao autocontrolo, o mesmo destaca que é uma ferramenta que permite “controlar e gerir crises” evitando, deste modo, “situações de conflito”.

E2 diz que a formação prende-se também com o “desenvolvimento de valores e competências comportamentais”, tais como a confiança e o autocontrolo, sendo que, segundo E4, “são das características comportamentais que mais se desenvolvem durante o curso”.

Atendendo à questão nº6, “Considera que a formação ministrada aos militares de Cavalaria permite a aquisição ou desenvolvimento de competências comportamentais e/ou emocionais?”, é importante realçar o facto de que todos os entrevistados reiteram que a formação concede o desenvolvimento de competências comportamentais e emocionais.

E1 destaca que o desenvolvimento destas competências é possível através da “ligação ao cavalo”. Diz ainda que na formação “consequimos trabalhar competências comportamentais de modo a que os militares tenham comportamentos idênticos e semelhantes perante determinadas situações e isso é o cavalo que nos ajuda”. E3 afirma que através da ligação do cavalo com o cavaleiro e “a gestão deste processo pelo formador” permite a criação de “inúmeras situações de grande intensidade que favorecem a aquisição e desenvolvimento daquelas competências”.

Ainda em relação à questão anterior, é referido como elemento fundamental, o cavalo, sendo que E4 destaca que é o “principal elemento de formação e que ajuda o militar a enfrentar as maiores dificuldades”.

No que concerne à questão nº7, “Considera que essa formação poderá constituir uma mais-valia para o serviço operacional da GNR?”, novamente, todos os entrevistados estão em sintonia, referindo que esta formação, efetivamente, constitui uma mais-valia para o serviço operacional da instituição.

Citando E1, a finalidade desta formação “é melhorar a eficiência do trabalho da instituição”. Já E2 diz que além de ficarem com a formação específica de Cavalaria, também adquirem “valores e atributos” que “constituem uma mais-valia para o serviço

geral da instituição”. E3 salienta que com “esta subcultura própria e respectivos valores associados e as competências que desenvolve, constituem ferramentas poderosas”.

Para E4, esta formação desenvolve valores como a “coragem, a abnegação, o espírito de sacrifício entre outros, que permitem um melhor desempenho do serviço operacional”.

Por último, a questão nº8, “Deseja acrescentar mais alguma opinião/informação acerca do tema a investigar?”, esta pergunta tem um caráter opcional, para que os entrevistados possam ter mais liberdade de tecerem algum comentário ou apresentarem, de forma mais subjetiva, a sua opinião sobre o tema que está a ser investigado.

Deste modo, E1 destaca que o cavalo “desde os primórdios” da instituição “sempre esteve presente nas suas atividades”. Salienta ainda que “o cavalo aproxima o cidadão da Guarda” e que por mais “alterações que sejam feitas, o cavalo manter-se-á na instituição por muitos anos daqui para a frente”.

E2 sublinha que a formação da Cavalaria é uma “mais-valia porque forma homens e mulheres para dar execução ao seu próprio lema: Ser-se uma instituição próxima, de confiança e humana”. Por fim, E3 relata que deveriam ser feitos “estudos desta cultura e valores associados, para que esta cultura perdure e quiçá seja desenvolvida e mais direcionada para a melhoria da qualidade do serviço da Guarda”.

5.2 Conclusão das Entrevistas

“11. Por último, elabora-se a conclusão final, com base nas conclusões das questões do guião, evidenciando os resultados superiores a 50% e enfatizando os resultados maiores ou iguais a 80%” (Sarmiento, 2013, p.66)

Em suma, todos os entrevistados consideram que a formação consiste na aquisição de competências e capacidades, tanto comportamentais como profissionais.

Relativamente aos objetivos da formação, três entrevistados dizem que permite o desenvolvimento de apetências comportamentais. Quanto às apetências profissionais, igualmente os quatro entrevistados afirmam que existe esse desenvolvimento.

Em relação à importância da formação para os militares de Cavalaria, os resultados demonstram que três entrevistados declaram que permite a conexão com o cavalo, de igual forma que consente a rentabilização operacional.

Deste modo, a formação específica da Cavalaria é uma ferramenta crucial para a transmissão de valores que constituam futuras ferramentas de liderança, sendo que os seus militares ao longo do CEC são colocados em situações permanentes de comando e chefia.

A confiança e o autocontrolo são competências de liderança, que estão presentes no dia-a-dia da formação dos militares de Cavalaria, sendo aquelas as mais importantes no exercício das suas funções.

Esta formação é também um fator exponencial para o desenvolvimento de competências comportamentais e emocionais, sendo assim um dos objetivos de formação.

Constitui, deste modo, uma mais-valia para o serviço operacional da GNR, quer seja pela formação, que visa a adequação de comportamentos e atitudes próprias da arma que são transportadas para o serviço fora da unidade, ou seja, pela carreira do militar fora, que teve essa formação específica, cuja finalidade é adquirir competências de execução de missões especificamente atribuídas à Cavalaria da GNR.

5.3 Análise da Consistência Interna do Questionário

De modo a se conseguir medir a fiabilidade dos inquéritos, realizou-se o cálculo da consistência interna, utilizando a ferramenta IBM SPSS Statistics. Sendo assim, no inquérito aplicado, atingiu-se um $\alpha=0.777^{20}$, obtendo-se, um grau de fiabilidade considerado adequado²¹.

5.4 Análise dos Inquéritos

O inquérito por questionário²² submetido aos militares de Cavalaria da USHE, teve como objetivo perceber o papel de duas vertentes nas vidas destes Guardas: a liderança e a formação específica de Cavalaria que lhes foi ministrada. Outro objetivo foi entender quais os valores e atributos que lhes são transmitidos e quais as competências de liderança desenvolvidas durante essa formação.

²⁰ Cfr. Apêndice G – Alpha de Cronbach

²¹ “Most recent studies that have used alpha imply that a given level, perhaps greater than .70, is adequate (...). This acceptance of $\alpha > .70$ as adequate is implied by the fact that $\alpha > .70$ usually goes uninterpreted.” (Cortina, 1993, p. 101)

²² Cfr. Apêndice E: Inquérito por Questionário

Capítulo 5 – Análise e Discussão dos Resultados

A utilização deste questionário teve o propósito de fazer a verificação das hipóteses tecidas, quantificar dados e ter os suficientes para realizar as conclusões da investigação (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Sendo assim, as respostas obtidas foram submetidas a análise estatística, efetuando-se o transporte para a ferramenta *Microsoft Excel*, onde foram criadas tabelas e gráficos provenientes da análise. Permitiu, deste modo, o cálculo e obtenção de medidas como a Média, a Moda, o Desvio Padrão (DP), o Mínimo (Mín.) e o Máximo (Máx.), sendo dados cruciais à análise quantitativa.

Os gráficos de 1 a 3²³ são criados, tendo como base as tabelas que são apresentadas no Apêndice F.1. São assim apresentados os resultados obtidos na Parte I do questionário, alusivos à caracterização dos inquiridos.

Referente ao **Gráfico 1**, constata-se que da totalidade dos inquiridos, 92,50% são do sexo masculino. Como se pode verificar no **Gráfico 2**, as faixas etárias que predominam no questionário correspondem aos intervalos entre os 30 e os 40 anos e, mais de 40 anos, representando cada um, 42,50% dos inquiridos. Em conformidade com o **Gráfico 3**, relativo às classes dos militares, distingue-se a classe de Guardas, com 55% dos inquiridos da amostra.

Após a análise da Parte I do questionário as tabelas 8 e 9, com base na tabela 21²⁴, possibilitam a análise das medidas de tendência central, DP, mínimos e máximos, dizendo respeito às questões das Partes II e III do questionário.

De maneira a se poder analisar essas questões e a complementar os dados da Tabela 8 foram elaborados os Gráficos 4 a 11²⁵.

Tabela 8 - Medidas de tendência central e dispersão correspondentes à Parte II do questionário.

Questão	Média	DP	Moda	Mín.	Máx.
Parte II - Liderança					
Q1:Influência do aspeto emocional	3,33	1,13	4	1	5
Q2:Lidar com as emoções	4,18	0,96	5	2	5
Q3:Influência das emoções na liderança	3,80	0,89	4	2	5
Q4:Sucesso do líder	4,53	0,84	5	2	5

²³Cfr. Apêndice F.3 - Gráficos das respostas aos questionários – Parte I

²⁴Cfr. Apêndice F.2 - Tabela com medidas de tendência central e dispersão das Partes II e III do Questionário

²⁵Cfr. Apêndice F.4 - Gráficos das respostas aos questionários – Parte II

Capítulo 5 – Análise e Discussão dos Resultados

Q5:Influência do líder na gestão de emoções	4,23	0,61	4	2	5
Q6:Importância do desenvolvimento de competências de liderança	4,58	0,49	5	4	5
Q7:Liderança como competência importante	4,33	0,69	5	3	5
Q8:Importância da gestão de emoções	4,45	0,59	4	3	5

Fonte: Elaborado pelo próprio.

A Parte II do questionário visa perceber qual o papel e importância que a liderança tem para os militares de Cavalaria.

Deste modo, tendo em conta as respostas da **questão n°1** verifica-se uma média de 3,33 e um DP de 1,13, registando uma variação entre o “Discordo Totalmente” e o “Concordo Totalmente”, sendo que a resposta mais apresentada foi “Concordo”, sendo então a moda 4. Pode-se dizer que 32,50% dos inquiridos discordam totalmente ou discordam; 62,50% mencionam que concordam ou concordam totalmente que o aspeto emocional influencia as decisões. Dois inquiridos não têm opinião acerca desta questão²⁶.

No que concerne à **questão n°2**, verifica-se uma média de 4,18 e um DP de 0,96, sendo que as respostas variam entre o “Discordo” e o “Concordo Totalmente”. A resposta mais consensual foi o “Concordo Totalmente”. Assim, 12,50% dos inquiridos discordam e 85% concordam e concordam totalmente que a forma como o líder lida com as suas emoções e a dos seus subordinados tem relevância na sua ação de comando. Um inquirido não se pronunciou acerca desta questão²⁷.

Relativamente à **questão n°3**, a média das respostas foi de 3,80 e o DP apresenta um valor de 0,89, variando as respostas entre o “Discordo” e o “Concordo Totalmente”, tendo mais relevância o “Concordo”. Deste jeito, 15% discordam e 80% concordam e concordam totalmente que as emoções têm influência na liderança. Dois inquiridos não se pronunciaram acerca desta questão²⁸.

Os resultados obtidos na **questão n°4** permitem afirmar que o sucesso de um líder prende-se na forma como este motiva os seus colaboradores, uma vez que apresenta uma média de 4,53 e um DP de 0,84, sendo a resposta mais dada o “Concordo Totalmente”,

²⁶ Cfr. Gráfico 4 – Resultados obtidos na questão n°1, no Apêndice F.4

²⁷ Cfr. Gráfico 5 – Resultados obtidos na questão n°2, no Apêndice F.4

²⁸ Cfr. Gráfico 6 – Resultados obtidos na questão n°3, no Apêndice F.4

variando as respostas entre o “Discordo” e o “Concordo Totalmente”. Desta forma, 92,50% concordam e concordam totalmente e apenas 7,50% discorda com o sucesso do líder pendente na motivação²⁹.

Ao analisar os dados da **questão n°5**, relacionada com a influência do líder na gestão das emoções, verifica-se que a média é de 4,23 e o DP de 0,61, sendo que 2,50% discordam, 2,50% não têm opinião, 65% concordam e 30% concordam totalmente³⁰.

No que respeita à **questão n°6**, é de realçar que apresenta uma média de 4,58 e um DP de 0,49, sendo que as respostas variam entre o “Concordo” (42,50%) e o “Concordo Totalmente” (58,50%). Pode-se assim afirmar que todos os inquiridos acreditam que o desenvolvimento de competências de liderança é uma peça fundamental para o serviço operacional³¹.

Acerca da **questão n°7**, é de salientar que 12,50% não têm qualquer opinião acerca da pergunta apresentada. Os restantes inquiridos dividem-se entre o “Concordo” (42,50%) e o “Concordo Totalmente” (45%), o que leva a concluir que a liderança é, de facto, uma competência importante no desempenho de cada um dos inquiridos. Acresce dizer que a média desta pergunta é de 4,33, o DP de 0,69 e a moda 5³².

Relativo à **questão n°8**, é de referir que a média é de 4,45, o DP de 0,59 e a moda 4, sendo que as respostas variam entre o “Sem Opinião” (5%) e o “Concordo Totalmente” (50%). Diz-se então que a gestão das emoções é importante para um líder³³.

Tendo ainda como base a Tabela 21³⁴, é elaborada a Tabela 9, com o intuito de apresentar os resultados relativos à Parte III do questionário. Como ferramenta de complemento elaboraram-se os gráficos de 12 a 19³⁵.

²⁹ Cfr. Gráfico 7 – Resultados obtidos na questão n°4, no Apêndice F.4

³⁰ Cfr. Gráfico 8 – Resultados obtidos na questão n°5, no Apêndice F.4

³¹ Cfr. Gráfico 9 – Resultados obtidos na questão n°6, no Apêndice F.4

³² Cfr. Gráfico 10 – Resultados obtidos na questão n°7, no Apêndice F.4

³³ Cfr. Gráfico 11 – Resultados obtidos na questão n°8, no Apêndice F.4

³⁴ Cfr. Apêndice F.2 - Tabela com medidas de tendência central e dispersão das Partes II e III do Questionário

³⁵ Cfr. Apêndice F.5 - Gráficos das respostas aos questionários – Parte III

Capítulo 5 – Análise e Discussão dos Resultados

Tabela 9 - Medidas de tendência central e dispersão correspondentes à Parte III do questionário.

Questão	Média	DP	Moda	Mín.	Máx.
Parte III – Formação Ministrada pela Cavalaria da GNR					
Q9:Influência do CMDT na motivação	4,15	0,60	4	2	5
Q10: Influência a nível comportamental	3,35	1,06	4	1	5
Q11:Desenvolvimento de princípios e valores	3,78	0,85	4	2	5
Q12:Desenvolvimento de competências de liderança	3,65	0,82	4	2	5
Q13:Garantia da eficiência do serviço	3,53	0,84	4	2	5
Q14:Mas-valia para a instituição	4,10	0,82	4	2	5
Q15:Desenvolvimento da capacidade de lidar com emoções	3,40	0,97	4	1	5
Q16:Desenvolvimento de competências úteis para o exercício da liderança	3,65	0,93	4	2	5

Fonte: Elaborado pelo próprio.

Esta terceira parte aspira perceber qual a importância que a formação específica de Cavalaria tem tanto para os militares, como para o serviço operacional da instituição.

Assim sendo, a **questão nº9** apresenta uma média de 4,15, um DP de 0,60, sendo que as respostas obtidas variam entre o “Discordo” (2,50%) e o “Concordo Totalmente” (25%), tendo primazia de escolha o “Concordo” (67,50%). Dois inquiridos não têm opinião acerca desta questão. Assim, pode-se concluir que o Comandante (CMDT) tem influência na motivação para o desempenho das atividades dos militares inquiridos³⁶.

Os resultados obtidos na **questão nº10**, cuja média é de 3,35 e o DP de 1,06 são um pouco dispersos, estando as respostas divididas, maioritariamente, entre “Discordo” (30%) e o “Concordo” (55%). A moda 4, permite aferir que a maior parte dos inquiridos considera que a formação ministrada pela Cavalaria influenciou-os a nível comportamental³⁷.

Quando constatados com os dados da **questão nº11**, no que diz respeito ao desenvolvimento de valores e princípios importantes para o desempenho futuro na instituição, através da formação da Cavalaria, verifica-se que a média é de 3,78 e o DP de 0,85, sendo que 15% discordam, 5% não têm opinião, 67,50% concordam e 12,50%

³⁶ Cfr. Gráfico 12 – Resultados obtidos na questão nº9, no Apêndice F.5

³⁷ Cfr. Gráfico 13 – Resultados obtidos na questão nº10, no Apêndice F.5

concordam totalmente. Agregando-se estes resultados e verificando-se que a moda é 4, é de salientar que através da formação, desenvolvem-se valores e princípios importantes para o futuro dos militares da arma³⁸.

A **questão n°12** apresenta uma média de 3,65 e um DP de 0,82 e uma moda de 4, permitindo afirmar que 65% dos inquiridos concordam e 7,50% concordam totalmente que a formação da Cavalaria é um fator exponencial ao desenvolvimento de competências de liderança³⁹.

Assim que falamos se esta formação garante a eficiência do serviço da GNR, **questão n°13**, verificou-se que esta questão apresenta uma média de 3,53, um DP de 0,84 e uma moda de 4, sendo que 15% discordam, 25% não têm opinião, 52,50% concordam e 7,50% concordam totalmente. Pode-se assim concluir que, de facto, a formação específica de Cavalaria constitui-se como uma ferramenta que garante a eficiência do serviço da instituição⁴⁰.

Por outro lado, no que diz respeito à mais-valia que a formação poderá constituir para a instituição, os inquiridos são unânimes em concordar com a **questão n°14**, sendo que 7,50% discordam, 7,50% não fundamentam opinião, 55% concordam e 30% concordam totalmente. Acrescenta-se que esta pergunta apresenta uma média de 4,10, um DP de 0,82 e uma moda de 4. Deste modo, afirma-se que a formação específica de Cavalaria constitui uma mais-valia para a instituição GNR⁴¹.

Desta maneira, a **questão n°15** apresenta uma média de 3,4, DP de 0,97 e moda 4, sendo que as respostas alongam-se por todas as opções da escala apresentada no questionário. Assim, um inquirido discorda totalmente, nove discordam, cinco não têm opinião, vinte e três concordam e dois concordam totalmente com o facto de a formação ter ajudado os inquiridos na capacidade de lidar com as suas emoções. Conclui-se, então, que a formação ajuda ao desenvolvimento da capacidade de gestão das emoções⁴².

Por último, a **questão n°16** permite-nos retirar os seguintes dados estatísticos: média de 3,65, DP de 0,93 e moda 4. Assim sendo, 17,50% discorda, 15% não têm opinião, 52,50% concorda e 15% concordam totalmente, no que diz respeito ao facto de a

³⁸ Cfr. Gráfico 14 – Resultados obtidos na questão n°11, no Apêndice F.5

³⁹ Cfr. Gráfico 15 – Resultados obtidos na questão n°12, no Apêndice F.5

⁴⁰ Cfr. Gráfico 16 – Resultados obtidos na questão n°13, no Apêndice F.5

⁴¹ Cfr. Gráfico 17 – Resultados obtidos na questão n°14, no Apêndice F.5

⁴² Cfr. Gráfico 18 – Resultados obtidos na questão n°15, no Apêndice F.5

formação de Cavalaria permitir o desenvolvimento de competências úteis para o exercício da liderança⁴³.

As últimas duas perguntas, 17 e 18, não podiam ser analisadas da mesma forma que as restantes, pois pretende-se através delas perceber quais os atributos (questão nº17) e competências de liderança (questão nº18) que são mais desenvolvidos através da formação.

Num leque de 24 atributos⁴⁴ apresentados na **questão nº17**, pedindo-se aos inquiridos que escolhessem os três mais relevantes, os cinco que acreditam serem os mais desenvolvidos são: **Coragem** (7,50%), **Liderança** (6,67%), **Decisão** (12,50%), **Camaradagem** (14,17%) e **Espírito de Sacrifício** (12,50%)⁴⁵.

No que concerne às competências de liderança, foram apresentadas 18⁴⁶, pedindo-se novamente que fossem escolhidas apenas três, destacando-se, assim, as cinco mais escolhidas: **Autoconfiança** (17,50%), **Capacidade de adaptação** (14,17%), **Capacidade de iniciativa** (10,83%), **Espírito de Serviço** (16,67%) e **Espírito de colaboração e equipa** (16,67%)⁴⁷.

5.5 Conclusão dos Inquéritos

Após a conclusão da análise dos resultados dos questionários, é possível tecer algumas conclusões. A primeira é que, de facto, a liderança é fundamental e tem um papel deveras importante na vida dos militares de Cavalaria da GNR, dado que constitui a sua fonte de motivação e uma ferramenta de gestão das emoções individuais e coletivas.

Por outro lado, permite também aferir que o líder assume o papel principal na gestão dos seus colaboradores, quer seja através da gestão das suas emoções quer de terceiros quer através da motivação que incute nos militares.

A segunda parte prende-se com a formação específica de Cavalaria, constatando-se que constitui um conjunto de ferramentas que influenciam os seus militares a nível comportamental. Favorece o desenvolvimento de competências de liderança, através de valores e princípios fomentados da sua cultura organizacional que são transmitidos aos

⁴³ Cfr. Gráfico 19 – Resultados obtidos na questão nº16, no Apêndice F.5

⁴⁴ Adaptado de Sartório e Assis (2006, p.49)

⁴⁵ Cfr. Gráfico 20 – Resultados obtidos na questão nº17, no Apêndice F.5

⁴⁶ Adaptado de Goleman et al. (2003, pp.274-276)

⁴⁷ Cfr. Gráfico 21 – Resultados obtidos na questão nº18, no Apêndice F.5

formandos, que, por conseguinte, constituem-se como elementos-chave no exercício da liderança, revelando-se como peça fundamental para o CMDT.

A formação específica de Cavalaria apresenta-se como um instrumento que promove a eficiência do serviço da GNR tornando-se, deste modo, uma mais-valia institucional.

CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Terminadas as fases exploratória e analítica do TIA, têm lugar num capítulo final as conclusões e recomendações.

Este capítulo tem como finalidade, em primeiro lugar, a confirmação ou refutação das hipóteses criadas no Capítulo 4, tal como dar resposta às questões de investigação elaboradas.

Como corolário do anterior efetuado, proceder-se-á à apresentação da resposta à questão central formulada.

Terá ainda como propósito este capítulo, a verificação do cumprimento dos objetivos estabelecidos, assim como as limitações detetadas na investigação que foi efetuada.

Finalmente, serão apresentadas sugestões para futuras investigações no âmbito deste estudo.

6.1 Verificação das hipóteses

De modo a se conseguir efetuar, quer a confirmação quer a refutação das hipóteses e questões de investigação, será utilizado, como ferramenta de auxílio, o resultado das análises realizadas das entrevistas e dos inquéritos aplicados a alguns militares de Cavalaria.

Tendo em consideração a H1, **“A formação ministrada aos militares de Cavalaria da GNR constitui uma mais-valia para a Guarda Nacional Republicana, visto que através da sua cultura específica transmite valores e desenvolve atitudes, capacidades e competências importantes nos seus militares, fazendo com que estes sejam mais capazes no desenvolvimento das suas funções.”**, então, pode-se começar por dividir esta hipótese em duas partes para uma análise mais profunda. A primeira é verificar se a formação específica da Cavalaria constitui uma mais-valia para a instituição e, para tal, existe a confirmação através da análise da questão 7 da entrevista, “Considera que essa formação poderá constituir uma mais-valia para o serviço operacional da GNR?” e pela questão 14 da Parte III do questionário aplicado, que permite afirmar que é, de facto, uma mais-valia para a GNR. A segunda parte prende-se com a verificação da existência de uma cultura organizacional, que transmite valores e desenvolve atitudes, capacidades e

competências que ajudam o desempenho dos militares. O mesmo é verificado através das questões 4 e 6 da entrevista dizendo, por essa ordem, à aquisição/desenvolvimento de competências comportamentais/emocionais e, das questões 10 e 11 do questionário permitindo aferir que existe a transmissão de valores, atitudes e competências que influenciam os militares nos seus comportamentos que, por sua vez, sentem-se mais aptos para o serviço a desempenhar, concluindo-se que esta formação constitui uma mais-valia.

No que toca à H2, “**A formação ministrada aos militares de Cavalaria da GNR permite o desenvolvimento de competências de liderança.**”, é necessário realizar, em primeiro lugar, uma pequena introdução respeitante à importância que a liderança tem nos militares de Cavalaria e, para isso, é primordial falar dos dados adquiridos na Parte II do questionário, respeitantes ao tema Liderança. Sendo assim, é de salientar que, para os militares de Cavalaria, a liderança é uma peça-chave no sucesso organizacional, visto que é uma competência importante no desempenho operacional de cada um, e afeta, de forma positiva, o desenvolvimento de competências de liderança e respetiva eficiência operacional. Para tal, é necessário que um líder saiba gerir emoções e consiga motivar os seus colaboradores. Após esta nota introdutória, é possível confirmar a H2 através das análises das questões 4 e 5 das entrevistas, respeitantes à transmissão de valores como futuras ferramentas de liderança e ao desenvolvimento de confiança e autocontrolo e, das questões 12 e 18 do questionário. Por conseguinte, são desenvolvidas competências de liderança, umas mais que outras, segundo os militares de Cavalaria, mas, no âmbito geral, é possível esse desenvolvimento, principalmente, a confiança (pressuposto de, em primeira instância, autoconfiança) e o autocontrolo.

6.2 Resposta às questões de investigação

Relativamente à QIn1, “**Qual a formação específica ministrada aos militares de Cavalaria?**”, a formação, no Curso Específico de Cavalaria, é uma ferramenta que visa habilitar os militares com competências, conhecimentos e capacidades próprios, e consente a realização daquilo que são as funções específicas atribuídas aos militares do quadro de Cavalaria. Essas funções são bastante diversificadas, a saber: o patrulhamento a cavalo, serviço de segurança no Palácio de Belém, Ministério dos Negócios Estrangeiros, Assembleia da República, segurança a Órgãos de Soberania e ordem pública a cavalo.

Dentro daquilo que é o CEC, este divide-se em duas vertentes: o CEC para Guardas e, para Oficiais, que é um curso específico para todos os militares de Cavalaria.

Passando à QIn2, **“Quais os valores, atributos e princípios que estão associados à formação específica de Cavalaria?”**, em primeiro lugar, terá que se fazer um ponto de situação. É de realçar que existe um elemento muito característico da Cavalaria salientado por todos os entrevistados, que permite o desenvolvimento dos formandos a nível comportamental, que é o cavalo. Este é um animal com vontade própria, mas que através da linguagem certa é passível de responder à nossa vontade, não através de ordens, mas sim a partir do contacto com o mesmo. E como destaca E1, “nem sempre a vontade própria do cavaleiro reflete a ação que ele tem e isto porque ele está em cima do dorso de um animal que também tem vontade própria, que também tem um comportamento e uma atitude e, deste modo a formação acresce a este sentimento de responsabilidade e responsabilização aos militares.”, de aprenderem a linguagem de comunicação entre o cavaleiro e o cavalo, havendo assim um desenvolvimento comportamental no animal. Assim, constata-se que o cavalo molda comportamentos e desenvolve atitudes inerentes ao militar de Cavalaria.

Deste modo, apura-se que essa formação é uma fonte repleta de valores, atributos e princípios que são transmitidos aos seus formandos durante o curso. O principal alvo é desenvolver, nos militares, ferramentas comportamentais que os beneficiam tanto a nível operacional como pessoal. Portanto, valores como a coragem, decisão, equilíbrio emocional, persistência, liderança, camaradagem, disciplina, resistência, responsabilidade, espírito de sacrifício, entre outros, são trabalhados nos militares de Cavalaria da GNR, ou melhor, desenvolve nos formandos instrumentos emocionais que, se bem aproveitados, transformam-se em ferramentas que exponenciam o serviço da instituição.

Quanto à QIn3, **“Qual a relação entre esses valores e o desempenho do serviço dos militares de Cavalaria?”**, pode-se dizer que o desenvolvimento dos valores referidos anteriormente são ferramentas que contribuem para enriquecer a liderança dos militares de Cavalaria, ao mesmo tempo que influencia o seu nível comportamental e desenvolve capacidade de gestão de emoções. Por isso, quando se fala qual a relação que existe entre esses valores e o desempenho do serviço dos militares de Cavalaria, pensa-se, de imediato, em obter ferramentas comportamentais que transformem os militares em líderes capazes, pois a liderança não se baseia só em comandar homens, mas também ser capaz de se

relacionar e de ser o exemplo para si e para os outros, isto quer dizer que até o militar inferior na hierarquia poderá transformar-se no exemplo. Estas ferramentas, quando associadas ao serviço da instituição, tornam os militares mais aptos no seu trabalho, quer seja nas funções específicas da Cavalaria quer seja num serviço regular, beneficiando, no compito geral, o serviço institucional.

Como última QI tem-se a QIn4, **“Será que a formação ministrada aos militares de Cavalaria desenvolve competências de liderança, nomeadamente, a Inteligência Emocional?”**. A Inteligência Emocional é um agregado de competências de liderança que, como resultado final, tornam uma pessoa capaz de gerir as suas emoções e trabalhá-las para tirar rendimento delas, isto é, ser emocionalmente inteligente. Por outras palavras, a formação de Cavalaria permite o desenvolvimento de competências de liderança; também está subentendido que, através delas, potencializa militares emocionalmente inteligentes, capazes de efetuar uma racional gestão de emoções com os seus colaboradores. Esta formação específica contribui, ainda, para enriquecer o serviço operacional do militar no seu dia-a-dia, desenvolvendo, dentro de si, Inteligência Emocional.

6.3 Resposta à questão central

Toda a pesquisa, análise e tratamento de dados tem como objetivo final responder à QC: **“Será que a formação específica dos militares de Cavalaria da GNR contribui para a eficiência do serviço operacional da GNR?”**. Analisando esta questão numa primeira fase, a formação específica de Cavalaria, por si só, constitui uma ferramenta essencial para os seus militares, uma vez que lhes fornece e desenvolve competências e capacidades para desempenhar funções organicamente atribuídas à arma.

No entanto, para se responder na íntegra a esta pergunta, terá de se observar esta eficiência numa perspetiva mais ampla, ou seja, para o desempenho de todo o serviço prestado pela GNR, ou melhor, confirmar se esta formação específica é relevante para outras funções, sem ser apenas para as funções atribuídas à arma de Cavalaria.

Segundo a questão nº13 da Parte III do questionário, 60% dos inquiridos concordam e concordam totalmente que esta formação é um instrumento que torna eficiente o serviço operacional da GNR, no seu âmbito geral.

Observando-se as respostas dadas nas entrevistas, verifica-se também que E1 e E2 explicitam que após a passagem pela unidade e terem sido alvos da sua formação, tudo o

que lhes foi transmitido perdura pela sua carreira militar, mesmo aqueles que estão afastados da unidade. Por outras palavras, existe uma transição daquilo que é a cultura organizacional da Cavalaria, com os seus princípios, valores e atitudes característicos, para fora da unidade e que, naturalmente, irá ser partilhada para outras realidades da instituição.

Ao ter-se uma formação que molda comportamentos, desenvolve competências de liderança que, por consequência, desenvolvem Inteligência Emocional, utensílio que permite o desenvolvimento das organizações e promove o seu sucesso, só uma conclusão é passível de ser tomada: a formação específica de Cavalaria engloba um conjunto de ferramentas mais abrangente, que beneficia, não só as funções dos serviços organicamente atribuídos à arma, mas transversalmente a todas as funções da instituição GNR firmando-se como um mecanismo que promove o sucesso organizacional e, conseqüentemente, a eficiência do serviço operacional da GNR.

6.4 Grau de cumprimento dos objetivos

No que diz respeito aos objetivos específicos, patentes na Introdução, consideram-se que foram alcançados por vias do trabalho de campo, nomeadamente, através dos questionários e entrevistas, presentes no Capítulo 5. Tendo como base os dados obtidos por ambas as ferramentas e apoiados pelo enquadramento teórico, foi possível confirmar as hipóteses elaboradas, assim como as questões de investigação.

Relativamente ao objetivo específico nº1, “Perceber quais são os valores, atributos e princípios transmitidos pela cultura da Cavalaria na instituição.”, o mesmo foi alcançado através da pergunta 17 do inquérito por questionário aplicado aos militares da amostra, na medida em que foram colocados uma série de atributos referidos por Sartório e Assis (2006, p.49) em que se percebeu quais são os mais desenvolvidos e presentes na cultura da Cavalaria.

O objetivo específico nº2, “Perceber qual a importância desses mesmos valores, atributos e princípios nos militares da GNR e se os mesmos contribuem para a eficiência do serviço operacional da instituição.”, foi alcançado através da correlação de todas as respostas dadas ao inquérito por entrevista por parte de todos os entrevistados.

O último objetivo específico, “Perceber se a formação ministrada aos militares da Cavalaria facilita o desenvolvimento de competências de liderança, nomeadamente, Inteligência Emocional.”, foi atingido com base na Revisão de Literatura, nomeadamente

os subcapítulos 2.1, 2.2 e 3.2 e as respostas tanto aos inquéritos por questionário como por entrevista.

Em relação ao objetivo geral, que procura verificar se a formação ministrada na Cavalaria da GNR constitui uma mais-valia para a eficiência do serviço operacional da instituição, quer a nível do desenvolvimento de competências de liderança quer a nível comportamental, através da cultura e partir de valores transmitidos, o propósito foi alcançado com êxito, permitindo aferir que é uma peça valiosa para a GNR, e proporcionou saber quais os valores desenvolvidos.

6.5 Limitações da investigação

Como em qualquer trabalho de investigação, existem sempre as suas limitações que influenciaram a sua elaboração.

A primeira limitação verificada prende-se com o facto de ser um tema que nunca foi abordado. Devido a isso, sentiu-se algumas dificuldades em encontrar as noções gerais sobre o tema deste projeto para o enquadrar e dar rumo em termos de investigação.

Outra limitação prende-se com a ausência de referências bibliográficas respeitantes à relação da Inteligência Emocional com Cavalaria, ou até mesmo, com a equitação.

6.6 Sugestões de investigações futuras

Para a realização de futuras investigações, propõe-se um estudo sobre a cultura da Cavalaria da GNR, numa abordagem mais histórica, desde a sua origem até aos dias de hoje, tentando perceber como surgiram estes traços culturais que ainda hoje influenciam a formação e os militares.

Julga-se também muito interessante o aprofundamento do estudo da relação entre a formação e prática da equitação e o desenvolvimento da Inteligência Emocional.

BIBLIOGRAFIA

- Academia Militar – Direção de Ensino (2015). Norma de Execução Permanente (NEP) n.º 520/4ª de 11 de maio. Trabalho de Investigação Aplicada
- Academia Militar – Direção de Ensino (2016). Norma de Execução Permanente (NEP) n.º 522/1ª de 20 de janeiro. Trabalho de Investigação Aplicada.
- Afonso, P. L. (2010). *Liderança: Elementos-Chave do Processo (2ªed.)*. Lisboa: Escolar Editora.
- Almeida, N. (2010). *Equitação: Como e Porquê (1ª ed.)*. Lisboa: Edições Inapa.
- Antonakis, J., Avolio, B. & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and Leadership: an Examination of the Nine- Factor Full- Range Leadership Theorou Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*.
- Barracho, C. (2012). *Liderança em contexto organizacional*. Lisboa : Escolar Editora.
- Bennis, W. (1996). *A formação do líder*. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. (1994). *Liderança: Administração do Sentido*. São Paulo : Atlas.
- Cardoso, L. (1998). *Gestão estratégica das organizações (3ª ed.)*. Lisboa-São Paulo: Verbo.
- Ceitol, M. (2007). *Gestão e Desenvolvimento de Competências (1ª ed.)*. Lisboa: Sílabo.
- Chiavenato, I. (1999). *Introdução à Teoria Geral da Administração (3ªed.)*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Collins, J. (2001). Level 5: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *Harvard Business Review*.
- Cooper, R.& Sawaf, A. (1997). *Inteligência Emocional na Empresa (8ª ed.)*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Cortina, J. M. (1993). What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. *Journal of Applied Psychology*.
- Daft, L. (1999). *Administração (4ª ed.)*. Rio de Janeiro: Editora LTC.

Bibliografia

- Desempenho. (2009). *Instituto Homo-Caballus*. Obtido em 15 de Março de 2017, de <http://desempenho.esp.br/geral>
- Drucker, P. (1996). *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. São Paulo: Pioneira.
- Faculdade de Ciências da Universidade do Porto [FCUP]. (2005). *A arte de fazer questionários*. Porto: FCUP.
- Fortin, M. (2009). *O processo de investigação: Da conceção à realização (5ª ed.)*. Loures: Lusociência - Edições Técnicas e Científicas.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2003). *Os Novos Líderes: A Inteligência Emocional nas Organizações (2ª ed.)*. Lisboa: Gradiva.
- Goleman, D. (2000). *Trabalhar com Inteligência Emocional (2ª ed.)*. Lisboa: Temas e Debates.
- Goleman, D. (2003). *Inteligência Emocional (12ª ed.)*. Lisboa: Temas e Debates.
- Guimarães, C. (2002). *Liderança Eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis*. São Paulo.
- Jesuíno, J. (1996). *Processos de Liderança (2ª ed.)*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Kirkpatrick, S. & Locke, E. (1991). Leadership: do Traits Matter? *Academy of Management Executive*.
- Kotter, J. (1998). *Afinal o que fazem os líderes: a Nova Face do Poder e da Estratégia*. São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. & Lakatos, E. (2007). *Fundamentos da Metodologia Científica (6ª ed.)*. São Paulo: Atlas.
- Märtin, D. &. (2002). *QE – O que é a Inteligência Emocional (3ª ed.)*. Cascais: Editora Pergaminho.
- Matthews, G.; Zeidner, M.& Roberts, R. . (2002). “*Emotional intelligence: science and myth*”. Obtido em 15 de Março de 2017, de Psychiatric services, Vol.55, Nº4: <http://ps.psychiatryonline.org>
- Pinchot, G. (1996). *Criando Organizações com muitos líderes*. São Paulo: Futura.

Bibliografia

- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais (4ª ed.)*. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A. & Cunha, M. (2007). *A essência da Liderança: Mudanças x Resultados x Integridade*. Lisboa: Editora RH.
- Rego, A. (1997). *Liderança nas Organizações – Teoria e Prática*. Aveiro: Edição da Universidade de Aveiro.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamento Organizacional. (8ª ed.)*. Rio de Janeiro: Editora LTC.
- Rouco, J. (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
- Santos, L., Monteiro, F., Lima, M., Da Silva, N., Da Silva, J., & Afonso, C. (2014). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Schermerhorn, J. (1999). *Administração (5.ª ed.)*. Rio de Janeiro : Editora LTC.
- Silva, P. (2008). *O Cavalo e o Sentimento (1.ª ed.)*. Odivelas: Artes Gráficas, Lda.
- Sousa, M. & Baptista, C. . (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Stoner, J & Freeman, R. (1999). *Administração*. São Paulo: Futura.
- Vaciago, C. (2005). *As Regras da Liderança (1ª ed.)*. Lisboa: Editorial Presença.
- Vieira, B. (2002). *Liderança Militar. Academia Militar*. Lisboa: Estado Maior do Exército.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Carta de Apresentação



ACADEMIA MILITAR

A Cavalaria na Guarda Nacional Republicana: relação entre a formação e competências de liderança

Autor: Aspirante Cavalaria GNR João Manuel Morais da Costa

Orientador: Coronel Cavalaria GNR João José Vieira de Andrade e Sousa

Mestrado Integrado em Ciências Militares na especialidade de Segurança

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, março de 2017

Carta de Apresentação

A Academia Militar é um estabelecimento de ensino superior público universitário militar, inserido no sistema de ensino superior nacional, preparando os futuros Oficiais dos quadros permanentes do Exército Português e da Guarda Nacional Republicana.

A presente entrevista surge no âmbito do Trabalho de investigação Aplicada subordinada ao tema: “A Cavalaria na Guarda Nacional Republicana: relação entre a formação e competências de liderança”, onde se procura investigar a importância que a formação específica da Cavalaria da Guarda Nacional Republicana tem para o serviço operacional da instituição.

O Trabalho de Investigação Aplicada permite a obtenção do grau de mestre em Ciências Militares na especialidade de Segurança, e dentro dos vários objetivos, permite estudar um tema de reconhecido interesse para a Guarda Nacional Republicana.

Desta forma o contributo de V.Ex.^a. será um elemento enriquecedor para a investigação, contribuindo para obter conclusões mais completas.

Se assim o pretender V.Ex.^a., como os restantes entrevistados, poderão ter acesso à transcrição da entrevista de modo a salvaguardar os interesses de V. Ex.^a. assim como, posteriormente à versão final do trabalho.

Grato pela sua colaboração

Atenciosamente,

João Costa

Aspirante GNR Cavalaria

APÊNDICE B – INQUÉRITO POR ENTREVISTA

INQUÉRITO POR ENTREVISTA



Trabalho de Investigação Aplicada

A Cavalaria na Guarda Nacional Republicana: relação entre a formação e competências de liderança

Investigador: Aspirante-Aluno de Cavalaria da Guarda Nacional Republicana João Manuel Morais da Costa

A presente entrevista assume um carácter deveras importante no desenvolvimento do Trabalho de Investigação Aplicada em questão, subordinado ao tema “A Cavalaria na Guarda Nacional Republicana: relação entre a formação e competências de liderança”.

O fim máximo deste trabalho tem como objetivo perceber se a formação ministrada na Cavalaria da GNR constitui uma mais-valia para a eficiência do serviço operacional da instituição, quer a nível comportamental quer em termos do rendimento operacional, através do desenvolvimento de valores, atitudes e atributos desenvolvidos. Pretende-se também perceber se a formação da Cavalaria permite o desenvolvimento de competências de liderança nos seus militares.

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

NOME	
POSTO	
FUNÇÃO	

GUIÃO DA ENTREVISTA

1. No que é que consiste a formação específica dos militares de Cavalaria da GNR?
2. Quais os objetivos dessa formação?
3. Qual a importância dessa formação para os militares de Cavalaria da GNR?
4. Considera que a formação transmite valores que possam constituir futuras ferramentas de liderança aos militares de Cavalaria?
5. Considera que a confiança e o autocontrolo são desenvolvidos na formação específica de Cavalaria?
6. Considera que a formação ministrada aos militares de Cavalaria permite a aquisição ou desenvolvimento de competências comportamentais e/ou emocionais?
7. Considera que essa formação poderá constituir uma mais-valia para o serviço operacional da GNR?
8. Deseja acrescentar mais alguma opinião/informação acerca do tema a investigar?

Obrigado pela colaboração!

APÊNDICE C – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Apêndice C.1 - Codificação Alfanumérica e cromática das entrevistas

Tabela 10 - Codificação Alfanumérica e cromática das entrevistas.

Questão	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo
Questão nº1 No que é que consiste a formação específica dos militares de Cavalaria?	Aquisição de competências e capacidades	Comportamentais	1.A.1
		Profissionais	1.A.2
Questão nº2 Quais os objetivos dessa formação?	Desenvolvimento de competências para o serviço operacional	Competências comportamentais	2.A.1
		Competências profissionais	2.A.2
Questão nº3 Qual a importância dessa formação para os militares de Cavalaria da GNR?	Cumprimento da missão atribuída organicamente atribuída	Conexão com o cavalo	3.A.1
		Rentabilização operacional	3.A.2
Questão nº4 Considera que a formação transmite valores que possam constituir futuras ferramentas de liderança aos militares de Cavalaria?	Transmissão de valores	Transmite	4.A.1
		Não transmite	4.A.2
Questão nº5 Considera que a confiança e o autocontrolo são desenvolvidos na formação específica de Cavalaria?	Desenvolvimento de confiança e autocontrolo	Desenvolve	5.A.1
		Não Desenvolve	5.A.2
Questão nº6 Considera que a formação ministrada aos militares de Cavalaria permite a aquisição ou desenvolvimento de competências comportamentais e/ou emocionais?	Aquisição e desenvolvimento de competências comportamentais e emocionais	Permite o desenvolvimento	6.A.1
		Não permite o desenvolvimento	6.A.2
Questão nº7 Considera que essa formação poderá constituir uma mais-valia para o serviço operacional da GNR?	Mais-valia para o serviço operacional	Constitui	7.A.1
		Não Constitui	7.A.2

Fonte: Elaborado pelo investigador.

Apêndice C – Análise das Entrevistas

Apêndice C.2 – Análise de conteúdo por questão

Tabela 11 - Análise de conteúdo da questão nº1.

Entrevistado	UR	Unidade de Contexto
Questão nº 1 – Âmbito da formação específica da Cavalaria		
E1	1.A.1	“ (...) explicar o que é a formação aqui na unidade e, neste contexto, a formação é (...) aquisição (...) de atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício de funções próprias dos militares da GNR.”
	1.A.2	“ (...) a formação é um conceito global e contínuo que envolve um conjunto de atividades educacionais, formativas e doutrinárias que visam a aquisição e a promoção de conhecimentos e competências, técnicas profissionais (...).
E2	1.A.1	“ (...) A formação que é ministrada aos militares de Cavalaria visa não só capacitar os militares para a execução do patrulhamento a cavalo, já dotados de conhecimentos técnico policiais, mas também tem como função pôr os militares à vontade a cavalo , enquanto meio especial de patrulhamento.”
	1.A.2	“ (...) tem que dar formação ao seu efetivo para executar ou realizar missões que são, competentemente, atribuídas à Cavalaria pelo que a formação visa, por um lado, dar conhecimentos técnicos e comportamentais
E3	1.A.1	“A formação específica dos militares de Cavalaria consiste em melhorar as habilidades do militar nas funções específicas da Cavalaria , nas mais variadas competências, nomeadamente comportamentais , cognitivas e psicomotoras (...)”
	1.A.2	“Consiste assim no ensino da equitação numa perspectiva funcional , ou seja, na utilização do cavalo como uma ferramenta para o cumprimento da missão da GNR – essencialmente escoltas honoríficas, missões de restabelecimento e manutenção da ordem pública e patrulhamento ”.
E4	1.A.1	“ (...) estar aptos a desempenhar o serviço de Cavalaria, desenvolvendo competências, capacidades e comportamentos que são trabalhados ao longo desse tempo de formação.”
	1.A.2	“ (...) ao longo de cinco meses, os militares que escolheram a arma de Cavalaria vão aprender diversas matérias que lhes permitem no final do curso estar aptos a desempenhar o serviço de Cavalaria (...)”

Fonte: Elaborado pelo investigador.

Tabela 12 - Análise de conteúdo da questão nº2.

Entrevistado	UR	Unidade de Contexto
Questão nº 2 – Objetivos da formação		
E1	2.A.1	“No caso da Cavalaria existe uma questão acrescida a ter em linha de conta, (...), a necessidade de uma habituação primeiro com o cavalo e, portanto, toda essa interação, resume-se ao objetivo de criar hábitos comportamentais, com vista a habilitá-lo de modo a que possa cumprir a sua missão o melhor possível e dentro daquilo que está regulamentado para o exercício das suas

Apêndice C – Análise das Entrevistas

		funções.”
	2.A.2	“O objetivo é preparar os militares para agirem em sintonia com os novos paradigmas e modelos do serviço público na defesa e garantia do direito do cidadão à segurança, bem como aprofundar o conhecimento e atualizar competências requeridas nos vários domínios da atividade da GNR , procurando atingir os mais elevados padrões de qualidade e exigência.”
E2	2.A.1	“Quando falamos em valores, falamos também no caráter pessoal de cada militar , porque hoje utilizar um cavalo e aprender a andar a cavalo com algum desembaraço pressupõe abnegação, coragem, algum espírito de sacrifício, então nesse caso temos que ver a formação com o objetivo do desenvolvimento dos valores elencados anteriormente, sem dúvida.”
E3	2.A.1	“Os objectivos dessa formação são o de preparar o formando , física e psicologicamente , e a nível de competências específicas dum militar de Cavalaria, para exercer as missões organicamente atribuídas à Cavalaria.”
	2.A.2	“Os objectivos dessa formação são o de preparar o formando , física e psicologicamente, e a nível de competências específicas de um militar de Cavalaria , para exercer as missões organicamente atribuídas à Cavalaria.”
E4	2.A.2	“O CEC para Guardas visa a aquisição de conhecimentos específicos e o desenvolvimento de capacidades e competências necessárias ao desempenho das funções inerentes à Categoria Profissional de Guardas da Arma de Cavalaria.”

Fonte: Elaborado pelo investigador.

Tabela 13 - Análise de conteúdo da questão nº3.

Entrevistado	UR	Unidade de Contexto
Questão nº 3 – Importância da formação para os militares de Cavalaria		
E1	3.A.1	“O militar de Cavalaria (...) tem a preocupação acrescida do cuidado e trato do cavalo e acima de tudo tem que se preocupar também em ter atenção à vontade própria que o cavalo tem . Neste sentido a importância desta formação acresce relativamente às outras formações na capacidade que temos de transmitir àquele militar, futuro cavaleiro, que a preocupação não passa só por ele, mas também pelo cavalo (...) ”
E2	3.A.1	“Quando chegam à Cavalaria esses militares vão ter que ter uma formação específica, daí chamar-se Curso Específico de Cavalaria , para o uso do meio muito próprio que é o cavalo. Ou seja, para além da formação geral que dota os nossos militares com as ferramentas necessárias para o exercício da função policial, no caso da Cavalaria ficam, também, dotados com o conhecimento e a prática adequada para serem cavaleiros desembaraçados .
	3.A.2	“Por um lado a própria GNR fica dotada com efectivos que têm esta formação específica , sendo que anteriormente já vêm dotados do curso normal dado a todos os militares aquando do ingresso na instituição (...).”
E3	3.A.2	“A importância dessa formação para os militares é fundamental porque é a aquisição das ferramentas fundamentais para o exercício das missões atribuídas aos militares de Cavalaria .”

Apêndice C – Análise das Entrevistas

E4	3.A.1	“O CEC para Guardas torna-se a base de trabalho do serviço desempenhado pelo militar de Cavalaria, (...) é o cavalo que se torna o maior auxiliar do militar no cumprimento da sua missão. ”
	3.A.2	“ É muito específica e técnica e exige um grande esforço(...). O CEC para Guardas torna-se a base de trabalho do serviço desempenhado pelo militar de Cavalaria”

Fonte: Elaborado pelo investigador.

Tabela 14 - Análise de conteúdo da questão nº4.

Entrevistado	UR	Unidade de Contexto
Questão nº 4 – Transmissão de valores para desenvolvimento de ferramentas de liderança		
E1	4.A.1	“ Sim, sem dúvida. (...) quando se coloca homens a cavalo e quando eles têm que interagir em patrulhas a dois ou a três, em esquadra, em pelotão e em esquadrão, conseguimos desenvolver capacidades de liderança, de coragem, de entreajuda, de altruísmo, de respeito pelo animal e pelo outro cavaleiro que naturalmente vai aumentar os laços de camaradagem, de espírito de sacrifício e o espírito de união, (...) porque só o cavaleiro que respeita o cavalo, terá a confiança e o respeito dele, funcionando com uma simbiose e portanto, conseguimos desenvolver capacidades de liderança (...) e isto são valores que conseguimos transmitir aos cavaleiros que lhes perduram pela vida fora. (...) Obrigatoriamente que ao passarem por esta unidade, esses valores perpetuam-se pela carreira fora do militar. ”
E2	4.A.1	“Sabemos que uma liderança natural se realiza pelo exemplo, pelo saber ser, saber fazer e saber saber. (...) A formação faz esse apelo ao âmago de cada um, para que sobressaiam características intrínsecas de líder de quem tenha “que se chegar à frente”. No contexto de uma acção de Manutenção de Ordem Pública, ou num caso mais complexo que surja num patrulhamento a cavalo, é imprescindível uma liderança natural, efectiva e eficaz (...) ”
E3	4.A.1	“Esta formação proporciona além da aquisição e desenvolvimento de competências cognitivas, psicomotoras e comportamentais, proporciona através do seu legado histórico, um conjunto de valores fundamentais para o exercício da liderança de um qualquer comando ou chefia. ”
E4	4.A.1	“ Sim, sem dúvida nenhuma. (...) Durante a formação os militares são muitas vezes chamados a desempenhar funções de comando/chefia o que lhes atribui responsabilidade e os obriga a pensar enquanto líderes. ”

Fonte: Elaborado pelo investigador.

Tabela 15 - Análise de conteúdo da questão nº5.

Entrevistado	UR	Unidade de Contexto
Questão nº 5 – Desenvolvimento de competências de liderança		
E1	5.A.1	“ São porque relativamente à confiança, durante o CEC e também durante o Curso de Restabelecimento e Manutenção de Ordem Pública existem vários fatores de confiança que temos de ter em consideração. A confiança do

Apêndice C – Análise das Entrevistas

		<p>cavaleiro com o cavalo, a confiança do cavalo com o cavaleiro (...). Muito importante é também a grande confiança que tem que haver do cavaleiro com os outros cavaleiros porque quer em patrulhas, quer em ações de ordem pública nunca trabalhamos isolados portanto é necessário haver uma confiança muito grande e mútua no camarada e que está ao nosso lado. A confiança é importante (...) e isso só é possível se eu confiar no meu cavalo e, só é praticável se tivermos a capacidade de autocontrolo e é essa capacidade que o meu cavalo me vai ensinar (...) quer exerça funções específicas de Cavalaria ou não específicas do militar de Cavalaria que consiga ter uma capacidade de autocontrolo para resolver situações que aparentemente poderiam ou poderão tornar-se críticas, mas com esse mecanismo adquirido na Cavalaria se consegue controlar e gerir crises (...).”</p>
E2	5.A.1	<p>“Naturalmente que os militares de Cavalaria vão ganhando e desenvolvendo mais autoconfiança, existe um apelo claro e permanente à capacidade de superação, por via da autoconfiança e de autocontrolo, para que possam, sem grandes receios, superar os obstáculos que irão surgir no seu serviço. Estes militares no final da sua formação específica estão, de forma bastante natural e tranquila, com uma boa posição a cavalo, têm confiança e muito à vontade com o cavalo. A formação, neste momento, visa, também, o desenvolvimento de valores e de competências comportamentais.</p> <p>(...) estes recursos e esta formação são ministrados aos militares da arma e nem todos ficam na unidade USHE, irão desempenhar missões que vão além daquelas atribuídas a efectivos de Cavalaria, irão cumprir missões de policia geral e ter-se autoconfiança (que deve ser uma característica inerente a todos os militares da Guarda) (...).”</p>
E3	5.A.1	<p>“A confiança e o autocontrolo são atributos muito desenvolvidos na equitação dada a grande frequência e intensidade em que o apelo a estes atributos é solicitado numa sessão de ensino da equitação, provocado pelas inúmeras situações e variáveis em causa na interacção entre o cavaleiro e o cavalo.”</p>
E4	5.A.1	<p>“Sim, arrisco até a referir que são das características comportamentais que mais se desenvolvem durante o curso.”</p>

Fonte: Elaborado pelo investigador.

Tabela 16 - Análise de conteúdo da questão nº6.

Entrevistado	UR	Unidade de Contexto
Questão nº 6 –Competências comportamentais e emocionais		
E1	6.A.1	<p>“Sim permite. Estas competências comportamentais e emocionais estão muito ligadas à confiança e ao autocontrolo e isto é tudo transmitido pela ligação ao cavalo. Na Cavalaria existe uma grande vantagem relativamente às outras armas e serviços, pois é o próprio cavalo que nos vai ensinar e nos vai transmitir uma série de competências. A talhe de foice, é sabido que montar a cavalo desenvolve capacidades cognitivas. (...) Por isso, nesse aspeto conseguimos trabalhar competências comportamentais de modo a que os militares tenham comportamentos idênticos e semelhantes perante determinadas situações e isso é o cavalo que nos ajuda. Relativamente às capacidades emocionais também estão intrinsecamente ligadas porque nós vamos conseguir adequar as nossas emoções (...) vão aprender que se conseguirem emocionalmente ficarem estáveis (...) conseguindo ter confiança, autocontrolo e uma atitude comportamental e emocional adequada tudo vai culminar para que haja uma resposta positiva no desenvolvimento do serviço do militar de Cavalaria (...) vai permitir também que o militar harmonize o seu comportamento a um subordinado. Este tipo de</p>

Apêndice C – Análise das Entrevistas

		aprendizagem em que eu respeito o cavalo vai fazer com que eu também respeite todos aqueles com quem convivo e com quem necessito de comunicar, vai fazer com que eu também respeite o cidadão
E2	6.A.1	“Sim. (...) Por exemplo, os “tratadores” – militares da arma de Cavalaria, têm formação base de Cavalaria e está presentes neles esse espírito de sacrifício e abnegação. (...) Criam-se relações, porque são animais e nós, enquanto seres humanos, temos esta capacidade de criar relações com outros seres vivos e, portanto, tudo isto faz com que o comportamento e a atitude dos militares de Cavalaria sejam muito próprios.”
E3	6.A.1	“Considero que a equitação e todas as suas envolventes são fundamentais para a aquisição e desenvolvimentos de competências comportamentais e/ou emocionais, pois, como já referi, a interacção cavaleiro/cavalo e a gestão deste processo pelo formador, durante as sessões de equitação, proporciona inúmeras situações de grande intensidade que favorecem a aquisição e desenvolvimento daquelas competências.”
E4	6.A.1	“Sim. Principalmente através da instrução a cavalo. O principal elemento da formação e que ajuda o militar a enfrentar as maiores dificuldades é o cavalo. O cavalo ensina a ser humilde, ensina a ganhar confiança e ajuda a desenvolver a coragem e a determinação.”

Fonte: Elaborado pelo investigador.

Tabela 17 - Análise de conteúdo da questão nº7.

Entrevistado	UR	Unidade de Contexto
Questão nº 7 – Importância para o serviço operacional		
E1	7.A.1	“Derek Bok, disse “se acha que a educação é cara experimente a ignorância” e eu acrescentando a ignorância é caríssima, a formação visa adequar comportamentos, ajustar e reconhecer e identificar problemas para arranjar soluções e isto tem uma finalidade muito própria que é melhorar a eficiência do trabalho da instituição, portanto naturalmente que é sempre uma mais-valia para o serviço operacional da GNR.”
E2	7.A.1	“Considero. Não só porque formamos para uma vertente que está especificamente atribuída à GNR, a Representação e Honras de Estado, mas também porque no seu todo os nossos efectivos que são formados para a especificidade da Cavalaria ficam também melhor adaptados, adquirindo determinadas valores e atributos desenvolvidos que constituem uma mais-valia para o serviço geral da instituição.
E3	7.A.1	“Sem dúvida, pois no largo espectro de missões da GNR, esta formação com esta subcultura própria e respectivos valores associados e as competências que desenvolve, constituem ferramentas poderosas.”
E4	7.A.1	“Sim, a instrução a cavalo permite o desenvolvimento de valores como a coragem, a abnegação, o espírito de sacrifício entre outros que permitem um melhor desempenho do serviço operacional.”

Fonte: Elaborado pelo investigador.

APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Apêndice D.1 – Entrevista ao Chefe da Secção de Formação e Treino da USHE

Entrevistado nº:1

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

NOME	André Santos
POSTO	Major de Cavalaria da GNR
FUNÇÃO	Chefe da Secção de Formação e Treino da USHE

GUIÃO DA ENTREVISTA

1. No que é que consiste a formação específica dos militares de Cavalaria da GNR?

R: Antes de começar a responder a essa pergunta especificamente, acho que seria útil, em primeiro lugar explicar o que é a formação aqui na unidade e, neste contexto, a formação é um conceito global e contínuo que envolve um conjunto de atividades educacionais, pedagógicas, formativas e doutrinárias que visam a aquisição e a promoção de conhecimentos e competências, técnicas profissionais, de atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício de funções próprias dos militares da GNR. Isto é o ponto de partida para pensarmos corretamente no conceito da formação. O Curso Específico de Cavalaria é um curso de especialização que visa habilitar os militares com conhecimentos específicos e dar-lhes capacidades e competências para o desempenho das funções próprias do quadro da arma de Cavalaria e logo aqui consegue-se fazer a distinção entre o CEC de Oficiais, que visa habilitar os oficiais para o comando de pelotão e o CEC para Guardas que não visa o comando, mas sim a execução.

2. Quais os objetivos dessa formação?

R: O objetivo é preparar os militares para agirem em sintonia com os novos paradigmas e modelos do serviço público na defesa e garantia do direito do cidadão à segurança, bem como aprofundar o conhecimento e atualizar competências requeridas nos vários domínios da atividade da GNR, procurando atingir os mais elevados padrões de qualidade e exigência. No caso da Cavalaria existe uma questão acrescida a ter em linha de conta, sendo que aos oficiais não se aplica, mas, aos guardas sim, já que uma boa percentagem nunca teve qualquer contacto com o cavalo, havendo assim a necessidade de uma habituação primeiro com o cavalo e, portanto, toda essa interação, resume-se ao objetivo de criar hábitos comportamentais, com vista a habilitá-lo de modo a que possa cumprir a sua missão o melhor possível e dentro daquilo que está regulamentado para o exercício das suas funções.

3. Qual a importância dessa formação para os militares de Cavalaria da GNR?

R: A formação de um militar de Cavalaria é de extrema importância porque, se nos tivermos a referir a um militar de outra arma ou serviço, este terá como preocupações ele, o grupo onde está inserido e o seu equipamento pessoal. O militar de Cavalaria além de se preocupar com tudo isso, tem a preocupação acrescida do cuidado e trato do cavalo e acima de tudo tem que se preocupar também em ter atenção à vontade própria que o cavalo tem. Neste sentido a importância desta formação acresce relativamente às outras formações na capacidade que temos de transmitir àquele militar, futuro cavaleiro, que a preocupação não passa só por ele, mas também pelo cavalo e que, enquanto que a vontade própria de um militar apeado reflete-se na sua ação, nem sempre a vontade própria do cavaleiro reflete a ação que ele tem e isto porque ele está em cima do dorso de um animal que também tem vontade própria, que também tem um comportamento e uma atitude e, deste modo a formação acresce a este sentimento de responsabilidade e responsabilização aos militares. Eu diria que na prática, ao militar de Cavalaria é-lhe exigido conhecimento de uma nova língua que é a linguagem de conseguir comunicar com o cavalo que é das únicas línguas que são universais, à semelhança da língua gestual.

4. Considera que a formação transmite valores que possam constituir futuras ferramentas de liderança aos militares de Cavalaria?

R: Sim, sem dúvida. Existem vários modelos de formação que visam transmitir ferramentas de liderança e a Academia Militar é a casa mãe nessa transmissão de conhecimentos, mas quando se coloca homens a cavalo e quando eles têm que interagir em patrulhas a dois ou a três, em esquadra, em pelotão e em esquadrão, conseguimos desenvolver capacidades de liderança, de coragem, de entreaajuda, de altruísmo, de respeito pelo animal e pelo outro cavaleiro que naturalmente vai aumentar os laços de camaradagem, de espírito de sacrifício e o espírito de união, porque o cavalo tem aqui uma função muito própria, em que ele ensina-nos a cair mas acima de tudo ensina-nos a levantar e a montar novamente e ensina-nos a ter a capacidade de confiar, porque um cavaleiro só consegue atingir o seu objetivo se confiar no cavalo e para ele confiar no cavalo é necessário que o cavalo lhe reconheça competências técnicas e respeito, porque só o cavaleiro que respeita o cavalo, terá a confiança e o respeito dele, funcionando com uma simbiose e portanto, conseguimos desenvolver capacidades de liderança e acima de tudo a capacidade para de uma forma harmoniosa e consciente levar o cavalo a fazer o que ele, cavaleiro pretende, dando a ideia que é o cavalo que quer fazer, já que, o cavalo é uma presa e quando estamos em cima dele queremos transmitir as nossas capacidades de predador que somos, sendo que estamos a pedir ao cavalo que faça algo contrário ao seu instinto de sobrevivência e isto são valores que conseguimos transmitir aos cavaleiros que lhes perduram pela vida fora.

Entrevistador: Estes valores, mesmo para os militares da arma que não ficam na USHE, transmitem-nos para outras realidades do serviço operacional?

Entrevistado: Obrigatoriamente que ao passarem por esta unidade, esses valores perpetuam-se pela carreira fora do militar.

5. Considera que a confiança e o autocontrolo são desenvolvidos na formação específica de Cavalaria?

R: São porque relativamente à confiança, durante o CEC e também durante o Curso de Restabelecimento e Manutenção de Ordem Pública existem vários fatores de confiança que temos de ter em consideração. A confiança do cavaleiro com o cavalo, a confiança do cavalo com o cavaleiro, que não pode ser descurada, porque se o cavalo não tiver

confiança no cavaleiro, o cavalo à mínima hipótese vai desconfiar e tentar furtar-se. Muito importante é também a grande confiança que tem que haver do cavaleiro com os outros cavaleiros porque quer em patrulhas, quer em ações de ordem pública nunca trabalhamos isolados portanto é necessário haver uma confiança muito grande e mútua no camarada e que está ao nosso lado. A confiança é importante pois todos nós sentimos o medo e o receio quando estamos a cavalo e vamos praticar a pista de ordem a pública ou alguns exercícios novos, o medo é inerente e bom por um lado, pois aumenta os nossos níveis de adrenalina e conseqüentemente os níveis de atenção, quer a nós quer ao cavalo e isso só é possível se eu confiar no meu cavalo e, só é praticável se tivermos a capacidade de autocontrolo e é essa capacidade que o meu cavalo me vai ensinar e que eu vou ensinar ao meu cavalo que me vai permitir em toda vida, quer exerça funções específicas de Cavalaria ou não específicas do militar de Cavalaria que consiga ter uma capacidade de autocontrolo para resolver situações que aparentemente poderiam ou poderão tornar-se críticas, mas com esse mecanismo adquirido na Cavalaria se consegue controlar e gerir crises de um modo diferente, muitas vezes evitando situações de conflito.

6. Considera que a formação ministrada aos militares de Cavalaria permite a aquisição ou desenvolvimento de competências comportamentais e/ou emocionais?

R: Sim permite. Estas competências comportamentais e emocionais estão muito ligadas à confiança e ao autocontrolo e isto é tudo transmitido pela ligação ao cavalo. Na Cavalaria existe uma grande vantagem relativamente às outras armas e serviços, pois é o próprio cavalo que nos vai ensinar e nos vai transmitir uma série de competências. A talhe de foice, é sabido que montar a cavalo desenvolve capacidades cognitivas e trabalha grupos de músculos importantes. Relativamente às questões comportamentais eu tenho uma linguagem específica com o cavalo, uma ação corresponde a uma reação. Os cavalos aprendem por repetição e por associação de sensações. Como exemplo, o pai pode dizer e repetir incessantemente a uma criança para não mexer num ferro de engomar porque está quente, mas esta associará essa proibição quando tiver a sensação do toque. Essa sensação/dor vale vinte vezes pelo que o pai e mãe lhe disseram. O mesmo se aplica ao cavalo. Quando falamos em desenvolvimento de competências comportamentais, os militares de Cavalaria têm de ter uma linguagem e um comportamento em cima do cavalo, para terem uma reação determinada. Se isso não acontecer o cavalo irá ter uma reação que

de certeza é contrária à do cavaleiro que pode provocar a queda e a incapacidade da operação que se destina ou do treino. Por isso, nesse aspeto conseguimos trabalhar competências comportamentais de modo a que os militares tenham comportamentos idênticos e semelhantes perante determinadas situações e isso é o cavalo que nos ajuda. Relativamente às capacidades emocionais também estão intrinsecamente ligadas porque nós vamos conseguir adequar as nossas emoções, até porque o cavalo tem a capacidade de identificar o nosso espírito emocional e, portanto um cavaleiro nervoso transmite o nervosismo ao cavalo, tendo como resultado um cavalo nervoso, um cavaleiro calmo tem um cavalo calmo e portanto os cavaleiros ao perceberem isto e melhorando o seu comportamento em cima do cavalo vão aprender que se conseguirem emocionalmente ficarem estáveis também vão ter, da parte do cavalo, uma resposta estável e portanto isto na prática é uma bola de neve que conseguindo ter confiança, autocontrolo e uma atitude comportamental e emocional adequada tudo vai culminar para que haja uma resposta positiva no desenvolvimento do serviço do militar de Cavalaria. Isto tudo é transposto para fora do serviço da Cavalaria, pois normalmente que o militar de Cavalaria quando aprende a ter o contacto com o cavalo e com o curso para guardas, que são de cinco meses, aprende acima de tudo a respeitar um animal irracional e aprende a adequar o seu comportamento e a respeitar esse animal, a cuidar dele, na prática a amá-lo e esta mudança comportamental e emocional, vai permitir também que o militar harmonize o seu comportamento a um subordinado. Este tipo de aprendizagem em que eu respeito o cavalo vai fazer com que eu também respeite todos aqueles com quem convivo e com quem necessito de comunicar, vai fazer com que eu também respeite o cidadão e isto mais uma vez é-nos dado pela grande capacidade que o cavalo tem de nos transmitir estas ações porque se eu não respeitar o cavalo ele também não me vai respeitar a mim.

7. Considera que essa formação poderá constituir uma mais-valia para o serviço operacional da GNR?

R: Derek Bok, disse “se acha que a educação é cara experimente a ignorância” e eu acrescentando a ignorância é caríssima, a formação visa adequar comportamentos, ajustar e reconhecer e identificar problemas para arranjar soluções e isto tem uma finalidade muito própria que é melhorar a eficiência do trabalho da instituição, portanto naturalmente que é sempre uma mais-valia para o serviço operacional da GNR.

8. Deseja acrescentar mais alguma opinião/informação acerca do tema a investigar?

R: Para terminar diria só que na GNR, desde os seus primórdios, o cavalo sempre esteve presente nas suas atividades. Se nos reportarmos ainda mais para trás, verificamos que os primeiros animais a serem domesticados foram os cavalos e até aos dias de hoje usamo-los, nalguns sítios ainda para as mesmas funções que eram utilizados à seculos atrás, como é exemplo o trabalho de campo. Nas forças policiais continuamos a usar o cavalo nas mesmas funções que usávamos à oitenta e noventa anos atrás. Acresce que a formação veio dar novos tipos de competências e capacidades para desenvolvermos mais e melhor. A título de exemplo a Cavalaria tem por norma a sua utilização na final da Taça de Portugal, no Estádio do Jamor, que é uma área da competência da Polícia de Segurança Pública (PSP). No primeiro ano que não houve o entendimento da PSP em usar forças a cavalo, na Praça da Maratona ia havendo esmagamento de pessoas. Estou plenamente convicto que seis cavalos conseguiam rapidamente resolver essa situação porque o cavalo é essencialmente um meio dissuasor. É um meio apaixonante sem dúvida, é um meio que aproxima as pessoas mas no minuto a seguir se for necessário afasta-as. O cavalo permite acima de tudo que o cavaleiro esteja numa posição superior, permitindo não só ser visto pela população numa posição de superioridade, mas também permite que o militar consiga ver mais longe do que se estivesse num carro, numa mota ou apeado. O cavalo aproxima o cidadão da Guarda e, portanto prevejo que por várias alterações que sejam feitas, o cavalo manter-se-á na instituição por muitos anos daqui para a frente

Apêndice D.2 – Entrevista ao 2º Comandante da USHE

Entrevistado nº:2

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

NOME	Gabriel Chaves Barão Mendes
POSTO	Coronel de Cavalaria da GNR
FUNÇÃO	2º Comandante da USHE

GUIÃO DA ENTREVISTA

1. No que é que consiste a formação específica dos militares de Cavalaria da GNR?

R: Essencialmente terá de ser visto de forma integrada, na medida em que a GNR tem forças de Cavalaria e, deste modo, tem que dar formação ao seu efetivo para executar ou realizar missões que são, competentemente, atribuídas à Cavalaria pelo que a formação visa, por um lado, dar conhecimentos técnicos e comportamentais para que um determinado elemento faça o patrulhamento a cavalo, por exemplo, para executar serviços no âmbito da segurança no Esquadrão Presidencial, no Palácio de Belém, no Ministério dos Negócios Estrangeiros, na Assembleia da República, em missões de segurança sobre os Órgãos de Soberania, sendo que, apesar de haver forças de Infantaria na USHE, é missão específica dos militares de Cavalaria. A formação que é ministrada aos militares de Cavalaria visa não só capacitar os militares para a execução do patrulhamento a cavalo, já dotados de conhecimentos técnico policiais, mas também tem como função pôr os militares à vontade a cavalo, enquanto meio especial de patrulhamento. Nos dias é comum ver-se, em forças policiais europeias, o recurso ao patrulhamento a cavalo e respectivo uso na manutenção da ordem pública, por ser dissuasor e preventivo, pelo que faz sentido a existência de forças com essa formação. De igual modo, existe também preparação para os militares de Cavalaria para o uso dos motociclos, para a execução da missão de estafeta moto e de Escoltas de Honra que o 2º Esquadrão leva a termo.

Entrevistador: Podemos então dizer que além da formação genérica para todos os militares de Cavalaria existe também a formação específica para quem vai para esse esquadrão?

Entrevistado: Sim, quem vai para esse esquadrão é dotado de formação específica no que diz respeito à condução de motociclos, o que pressupõe que terá formação adequada para estar profissionalmente adaptado, também, ao uso deste meio especial.

2. Quais os objetivos dessa formação?

R: Quando falamos em valores, falamos também no caráter pessoal de cada militar, porque hoje utilizar um cavalo e aprender a andar a cavalo com algum desembaraço pressupõe abnegação, coragem, algum espírito de sacrifício, então nesse caso temos que ver a

formação com o objetivo do desenvolvimento dos valores elencados anteriormente, sem dúvida.

3. Qual a importância dessa formação para os militares de Cavalaria da GNR?

R: Por um lado a própria GNR fica dotada com efectivos que têm esta formação específica, sendo que anteriormente já vêm dotados do curso normal dado a todos os militares aquando do ingresso na instituição. Quando chegam à Cavalaria esses militares vão ter que ter uma formação específica, daí chamar-se Curso Específico de Cavalaria, para o uso do meio muito próprio que é o cavalo. Ou seja, para além da formação geral que dota os nossos militares com as ferramentas necessárias para o exercício da função policial, no caso da cavalaria ficam, também, dotados com o conhecimento e a prática adequada para serem cavaleiros desembaraçados.

4. Considera que a formação transmite valores que possam constituir futuras ferramentas de liderança aos militares de Cavalaria?

R: Sabemos que uma liderança natural se realiza pelo exemplo, pelo saber ser, saber fazer e saber saber. No caso dos graduados de Cavalaria, seja qual for o posto, desde que tenha comando ou seja enquadrador de homens, o exemplo e o seguir na linha da frente é essencial. A formação faz esse apelo ao âmago de cada um, para que sobressaiam características intrínsecas de líder de quem tenha “que se chegar à frente”. No contexto de uma acção de Manutenção de Ordem Pública, ou num caso mais complexo que surja num patrulhamento a cavalo, é imprescindível uma liderança natural, efectiva e eficaz, para que tudo corra bem, tem que haver uma confiança mútua bem desenvolvida no seio de uma força, seja qual for o escalão, de cavalaria.

5. Considera que a confiança e o autocontrolo são desenvolvidos na formação específica de Cavalaria?

R: Naturalmente que os militares de Cavalaria vão ganhando e desenvolvendo mais autoconfiança, existe um apelo claro e permanente à capacidade de superação, por via da autoconfiança e de autocontrolo, para que possam, sem grandes receios, superar os obstáculos que irão surgir no seu serviço. Estes militares no final da sua formação específica estão, de forma bastante natural e tranquila, com uma boa posição a cavalo, têm

confiança e muito à vontade com o cavalo. A formação, neste momento, visa, também, o desenvolvimento de valores e de competências comportamentais.

Entrevistador: Isto tudo além de ser ligado com cavalo e a relação com o mesmo é também transportado depois para o serviço operacional da instituição?

Entrevistado: Sim, estes recursos e esta formação são ministrados aos militares da arma e nem todos ficam na unidade USHE, irão desempenhar missões que vão além daquelas atribuídas a efectivos de cavalaria, irão cumprir missões de polícia geral e ter-se autoconfiança (que deve ser uma característica inerente a todos os militares da Guarda), sabermos aquilo que estamos a fazer, dominar as matérias de forma precisa para que depois executemos a nossa missão da maneira mais correta, eficaz e eficiente, com a tal excelência de que andamos sempre à procura.

6. Considera que a formação ministrada aos militares de Cavalaria permite a aquisição ou desenvolvimento de competências comportamentais e/ou emocionais?

R: Sim. Independentemente da classe ou posto, todos os militares de Cavalaria são essenciais num contexto mais global de execução das missões que nos são atribuídas. Por exemplo, os “tratadores” – militares da arma de Cavalaria, têm formação base de Cavalaria e está presentes neles esse espírito de sacrifício e abnegação já referidos, sendo que não olham a horários de referência, fomentam um muito bom relacionamento de camaradagem e têm o cuidado de prestar todo o auxílio ao cavalo, pois ele não é um objeto que se chegue e se arruma. Criam-se relações, porque são animais e nós, enquanto seres humanos, temos esta capacidade de criar relações com outros seres vivos e, portanto, tudo isto faz com que o comportamento e a atitude dos militares de Cavalaria sejam muito próprios.

7. Considera que essa formação poderá constituir uma mais-valia para o serviço operacional da GNR?

R: Considero. Não só porque formamos para uma vertente que está especificamente atribuída à GNR, a Representação e Honras de Estado, mas também porque no seu todo os nossos efectivos que são formados para a especificidade da Cavalaria ficam também melhor adaptados, adquirindo determinadas valores e atributos desenvolvidos que constituem uma mais-valia para o serviço geral da instituição.

8. Deseja acrescentar mais alguma opinião/informação acerca do tema a investigar?

R: Sublinhar que a formação específica da Cavalaria constitui uma mais-valia para a Guarda, porque forma homens e mulheres para dar execução ao seu próprio Lema : Ser-se uma instituição próxima, de confiança e humana. Num momento em que as sociedades zelam cada vez mais pelos direitos dos animais e pelo uso de meios sustentáveis e ecológicos expondo-se a Guarda como uma instituição que acompanha o seu tempo.

.Entrevistador: Essa exposição teria o objetivo apresentar uma relação positiva homem-cavalo, o estabelecimento de relações com outros seres-vivos zelando-se pela defesa da natureza, transpondo-se para o serviço territorial?

Entrevistado: Sim. O cumprimento da missão da Guarda nas vertentes proteção do ambiente e da natureza, protecção de menores e do espectro de vítimas na sua dimensão mais ampla, o combate à violência doméstica, a defesa do direito dos animais, são dimensões da missão geral da Guarda que vem ao encontro do tema que temos vindo a tratar. Para tanto há que desenvolver o factor humano, emocional e próximo dos nossos militares junto da população que servem. A relação com os animais que existem nesta Unidade é um contributo decisivo e importante neste estado de coisas.

Apêndice D.3 – Entrevista ao Diretor de Formação do Comando de Doutrina e Formação

Entrevistado n°:3

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

NOME	João José Vieira de Andrade e Sousa
POSTO	Coronel de Cavalaria da GNR
FUNÇÃO	Diretor de Formação do CDF

GUIÃO DA ENTREVISTA

1. No que é que consiste a formação específica dos militares de Cavalaria da GNR?

R: A formação específica dos militares de Cavalaria consiste em melhorar as habilidades do militar nas funções específicas da Cavalaria, nas mais variadas competências, nomeadamente comportamentais, cognitivas e psicomotoras. Consiste assim no ensino da equitação numa perspectiva funcional, ou seja, na utilização do cavalo como uma ferramenta para o cumprimento da missão da GNR – essencialmente escoltas honoríficas, missões de restabelecimento e manutenção da ordem pública e patrulhamento.

2. Quais os objetivos dessa formação?

R: Os objectivos dessa formação são o de preparar o formando, física e psicologicamente, e a nível de competências específicas dum militar de Cavalaria, para exercer as missões organicamente atribuídas à Cavalaria.

3. Qual a importância dessa formação para os militares de Cavalaria da GNR?

R: A importância dessa formação para os militares é fundamental porque é a aquisição das ferramentas fundamentais para o exercício das missões atribuídas aos militares de Cavalaria

4. Considera que a formação transmite valores que possam constituir futuras ferramentas de liderança aos militares de Cavalaria?

R: Esta formação proporciona além da aquisição e desenvolvimento de competências cognitivas, psicomotoras e comportamentais, proporciona através do seu legado histórico, um conjunto de valores fundamentais para o exercício da liderança de um qualquer comando ou chefia.

5. Considera que a confiança e o autocontrolo são desenvolvidos na formação específica de Cavalaria?

R: A confiança e o autocontrolo são atributos muito desenvolvidos na equitação dada a grande frequência e intensidade em que o apelo a estes atributos é solicitado numa sessão de ensino da equitação, provocado pelas inúmeras situações e variáveis em causa na interacção entre o cavaleiro e o cavalo.

6. Considera que a formação ministrada aos militares de Cavalaria permite a aquisição ou desenvolvimento de competências comportamentais e/ou emocionais?

R: Considero que a equitação e todas as suas envolventes são fundamentais para a aquisição e desenvolvimentos de competências comportamentais e/ou emocionais, pois, como já referi, a interacção cavaleiro/cavalo e a gestão deste processo pelo formador, durante as sessões de equitação, proporciona inúmeras situações de grande intensidade que favorecem a aquisição e desenvolvimento daquelas competências

7. Considera que essa formação poderá constituir uma mais-valia para o serviço operacional da GNR?

R: Sem dúvida, pois no largo espectro de missões da GNR, esta formação com esta subcultura própria e respectivos valores associados e as competências que desenvolve, constituem ferramentas poderosas.

8. Deseja acrescentar mais alguma opinião/informação acerca do tema a investigar?

R: Considero ainda importante, realizarem-se estudos desta cultura e valores associados, para que esta cultura perdure e quiçá seja desenvolvida e mais direccionada para a melhoria da qualidade do serviço da Guarda.

Apêndice D.4 – Entrevista à Comandante de Pelotão do 4º Esquadrão

Entrevistado nº:4

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

NOME	Sara Isabel Rosado dos Santos
POSTO	Tenente de Cavalaria da GNR
FUNÇÃO	Comandante de Pelotão do 4º Esquadrão

1. No que é que consiste a formação específica dos militares de Cavalaria da GNR?

R:A formação específica dos militares da arma de Cavalaria consiste na frequência de um curso, denominado curso específico de Cavalaria para guardas, que é um curso de especialização/qualificação no âmbito da arma de Cavalaria. Este curso é ministrado imediatamente após a formação geral dos militares que acabaram de ingressar na GNR e é onde, ao longo de cinco meses, os militares que escolheram a arma de Cavalaria vão aprender diversas matérias que lhes permitem no final do curso estar aptos a desempenhar o serviço de Cavalaria, desenvolvendo competências, capacidades e comportamentos que são trabalhados ao longo desse tempo de formação.

2. Quais os objectivos dessa formação?

R: O CEC para Guardas visa a aquisição de conhecimentos específicos e o desenvolvimento de capacidades e competências necessárias ao desempenho das funções inerentes à Categoria Profissional de Guardas da Arma de Cavalaria.

3. Qual a importância dessa formação para os militares de Cavalaria da GNR?

R: É uma formação imprescindível. É muito específica e técnica e exige um grande esforço por parte dos militares mas que sem ele torna-se impossível que os mesmos possam atingir os objectivos finais do curso. O CEC para Guardas torna-se a base de trabalho do serviço desempenhado pelo militar de Cavalaria, sendo que maior parte dos militares quando se apresentam para frequentar o curso nunca tiveram qualquer tipo de contacto com cavalos e

no final do curso é o cavalo que se torna o maior auxiliar do militar no cumprimento da sua missão.

4. Considera que a formação transmite valores que possam constituir futuras ferramentas de liderança aos militares de Cavalaria?

R: Sim, sem dúvida nenhuma. Durante o curso os militares são sujeitos a várias provas em que lhes é exigido uma capacidade de organização e uma responsabilidade pelos animais e pelos camaradas que os obriga a crescer enquanto pessoas e enquanto militares. Durante a formação os militares são muitas vezes chamados a desempenhar funções de comando/chefia o que lhes atribui responsabilidade e os obriga a pensar enquanto líderes.

5. Considera que a confiança e o autocontrolo são desenvolvidos na formação específica de Cavalaria?

R: Sim, arrisco até a referir que são das características comportamentais que mais se desenvolvem durante o curso.

6. Considera que a formação ministrada aos militares de Cavalaria permite a aquisição ou desenvolvimento de competências comportamentais e/ou emocionais?

R: Sim. Principalmente através da instrução a cavalo. O principal elemento da formação e que ajuda o militar a enfrentar as maiores dificuldades é o cavalo. O cavalo ensina a ser humilde, ensina a ganhar confiança e ajuda a desenvolver a coragem e a determinação.

7. Considera que essa formação poderá constituir uma mais-valia para o serviço operacional da GNR?

R: Sim, a instrução a cavalo permite o desenvolvimento de valores como a coragem, a abnegação, o espírito de sacrífico entre outros que permitem um melhor desempenho do serviço operacional.

8. Deseja acrescentar mais alguma opinião/informação acerca do tema a investigar?

R. Nada a acrescentar

APÊNDICE E- INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO



ACADEMIA MILITAR

Mestrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança

O presente questionário encontra-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre em Cavalaria da Guarda Nacional Republicana, subordinado ao tema: *“A Cavalaria na Guarda Nacional Republicana: relação entre a formação e competências de liderança”*. Este trabalho tem como objetivo perceber se a formação instruída na Cavalaria da GNR constitui uma mais-valia para a eficiência do serviço operacional da instituição, quer a nível comportamental quer em termos do rendimento operacional, através de valores, atitudes e atributos desenvolvidos. Pretende-se também perceber se a formação da Cavalaria desenvolve competências de liderança nos seus militares.

Todos os dados recolhidos são de cariz confidencial e toda a informação será anónima. Não existem respostas certas nem respostas erradas, pelo que se pede que todas as questões sejam respondidas com rigor e sinceridade, pois são de extrema importância para a realização deste trabalho.

Para responder a este questionário prevê-se que as respostas lhe tomem apenas 15 minutos, encontrando-se dividido em 3 partes de forma a estabelecer um raciocínio lógico.

I Parte – Caracterização do Inquirido

1. Género:

Masculino

Feminino

2. Idade:

20 – 30 anos

30 – 40 anos

> 40 anos

3. Classe:

Guarda

Sargento

Oficial

II Parte – Liderança

De forma a poder responder às questões seguintes, deverá ter em conta a seguinte escala:

1-Discorda Totalmente 2-Discorda 3-Sem opinião 4- Concorda 5- Concorda Totalmente

	1	2	3	4	5
1- O aspeto emocional influencia as minhas decisões.					
2- A forma como o líder lida com as suas emoções e as dos seus subordinados tem importância na sua ação de comando.					
3- As emoções têm influência na liderança.					
4- O sucesso de um líder depende da forma como motiva os seus colaboradores.					
5- O líder tem influência na gestão das emoções dos seus colaboradores.					
6- O desenvolvimento de competências de liderança são importantes para o serviço operacional.					
7- A liderança é uma competência importante no meu desempenho operacional.					
8- A gestão das emoções é importante para um líder.					

III Parte – Formação Ministrada pela Cavalaria da GNR

De forma a poder responder às questões seguintes, deverá ter em conta a seguinte escala:

1- Discorda Totalmente 2- Discorda 3- Sem opinião 4- Concorda 5- Concorda Totalmente

	1	2	3	4	5
9- O meu Comandante tem influência na motivação para o desempenho das minhas atividades.					
10- A formação específica da Cavalaria que me foi ministrada, influenciou-me a nível comportamental.					
11- Através da formação ministrada pela Cavalaria desenvolvi valores e princípios importantes para o meu desempenho futuro na instituição.					
12- A formação da Cavalaria contribui para o desenvolvimento de competências de liderança.					
13- Com essa formação específica é garantida a eficiência do serviço na GNR.					
14- Essa formação é uma mais-valia para a instituição.					
15- Essa formação ajudou-me ao desenvolvimento da capacidade de lidar com as minhas emoções.					
16- A formação específica de Cavalaria fez-me desenvolver competências úteis para o exercício da liderança.					

Apêndice E – Inquérito por Questionário

17- Quais os atributos que acha que são desenvolvidos pela formação ministrada pela Cavalaria? (Selecione as 3 que considerar mais importantes)

Adaptabilidade		Liderança		Responsabilidade	
Coragem		Autocrítica		Rusticidade	
Decisão		Camaradagem		Zelo	
Dedicação		Combatividade		Abnegação	
Equilíbrio Emocional		Cooperação		Coerência	
Flexibilidade		Dinamismo		Criatividade	
Iniciativa		Disciplina		Organização	
Persistência		Resistência		Espírito de sacrifício	

18- Quais as competências de liderança que acha que são desenvolvidas pela formação da Cavalaria? (Selecione as 3 que considerar mais importantes)

Autoconsciência		Capacidade de adaptação		Espírito de Serviço	
Autogestão		Capacidade de realização		Influência	
Autoconfiança		Capacidade de iniciativa		Capacidade para desenvolver os outros	
Auto-avaliação		Optimismo		Catalisador da mudança	
Autodomínio		Empatia		Gestão de Conflitos	
Transparência		Consciência Organizacional		Espírito de colaboração e equipa	

**APÊNDICE F- RESPOSTAS AOS INQUÉRITOS POR
QUESTIONÁRIO**

Apêndice F.1 – Tabelas de caracterização dos inquiridos

Tabela 19 - Distribuição de Género.

Q1		
Género	Fa	%
Masculino	37	92,5
Feminino	3	7,5
Total	40	100

Fonte: Elaborado pelo investigador.

Tabela 18 - Distribuição de idades.

Q2		
Idade	Fa	%
20-30 anos	6	15
30-40 anos	17	42,5
>40 anos	17	42,5
Total	40	100

Fonte: Elaborado pelo investigador.

Tabela 20 - Distribuição da classe.

Q3		
Classe	Fa	%
Guarda	22	55
Sargento	9	22,5
Oficial	9	22,5
Total	40	100

Fonte: Elaborado pelo investigador.

Apêndice F – Respostas aos inquéritos por questionário

Apêndice F.2 – Tabela com medidas de tendência central e dispersão das Partes II e III do Questionário

Tabela 21 - Medidas de Tendência Central e Dispersão da Parte II e III do Questionário.

Questão	Média	DP	Moda	Mín.	Máx.
Parte II - Liderança					
Q1:Influência do aspeto emocional	3,33	1,13	4	1	5
Q2:Lidar com as emoções	4,18	0,96	5	2	5
Q3:Influência das emoções na liderança	3,80	0,89	4	2	5
Q4:Sucesso do líder	4,53	0,84	5	2	5
Q5:Influência do líder na gestão de emoções	4,23	0,61	4	2	5
Q6:Importância do desenvolvimento de competências de liderança	4,58	0,49	5	4	5
Q7:Liderança como competência importante	4,33	0,69	5	3	5
Q8:Importância da gestão de emoções	4,45	0,59	4	3	5
Parte III – Formação Ministrada pela Cavalaria da GNR					
Q9:Influência do CMDT na motivação	4,15	0,60	4	2	5
Q10: Influência a nível comportamental	3,35	1,06	4	1	5
Q11:Desenvolvimento de princípios e valores	3,78	0,85	4	2	5
Q12:Desenvolvimento de competências de liderança	3,65	0,82	4	2	5
Q13:Garantia da eficiência do serviço	3,53	0,84	4	2	5
Q14:Mais-valia para a instituição	4,10	0,82	4	2	5
Q15:Desenvolvimento da capacidade de lidar com emoções	3,40	0,97	4	1	5
Q16:Desenvolvimento de competências úteis para o exercício da liderança	3,65	0,93	4	2	5

Fonte: Elaborado pelo próprio.

Apêndice F.3 – Gráficos das respostas aos questionários – Parte I

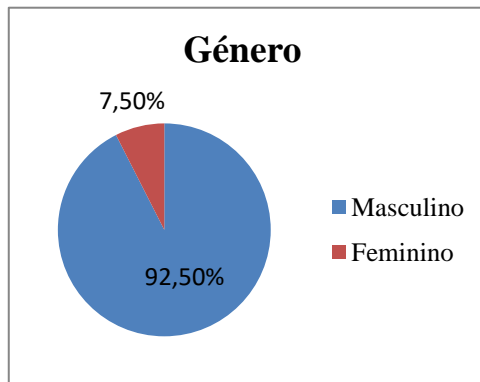


Gráfico n° 1 - Género dos inquiridos.

Fonte: Elaborado pelo próprio.

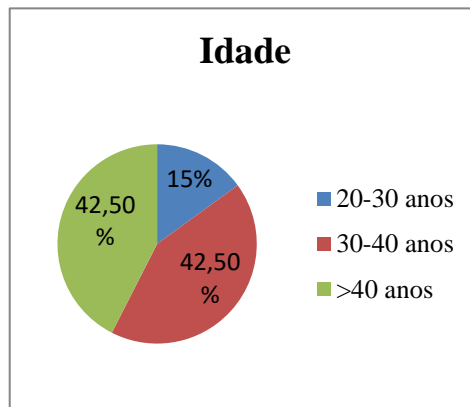


Gráfico n° 2 - Idade dos inquiridos.

Fonte: Elaborado pelo próprio.

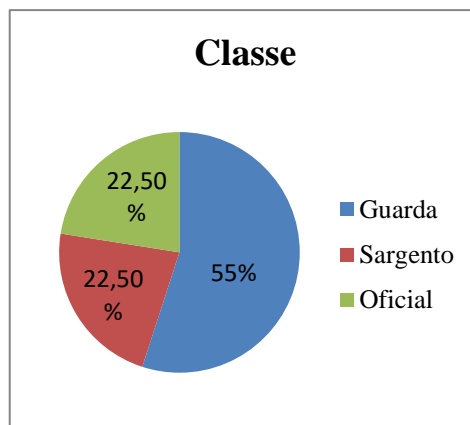


Gráfico n° 3 - Classe dos inquiridos.

Fonte: Elaborado pelo próprio.

Apêndice F.4 – Gráficos das respostas aos questionários – Parte II

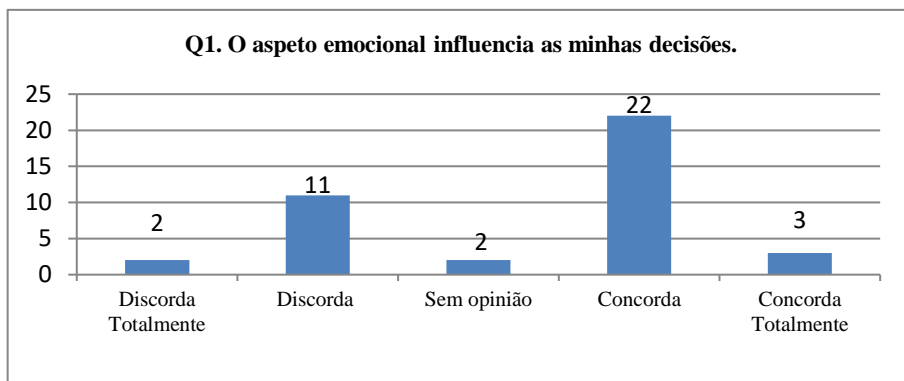


Gráfico nº 4 - Resultados obtidos na questão nº1.

Fonte: Elaborado pelo próprio.

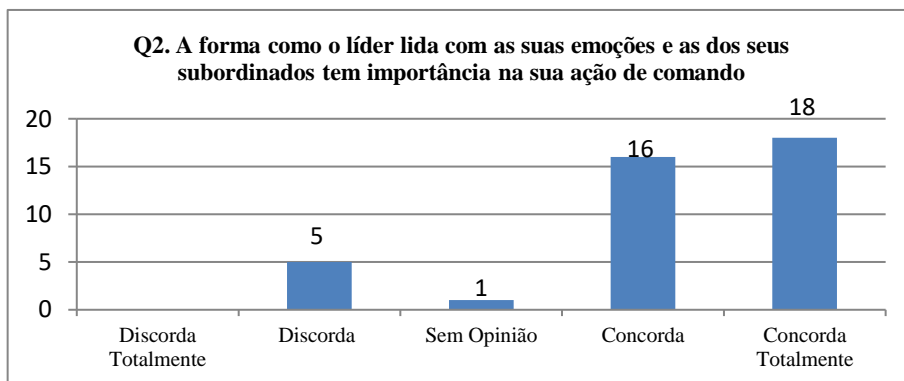


Gráfico nº 5 - Resultados obtidos na questão nº2.

Fonte: Elaborado pelo próprio.

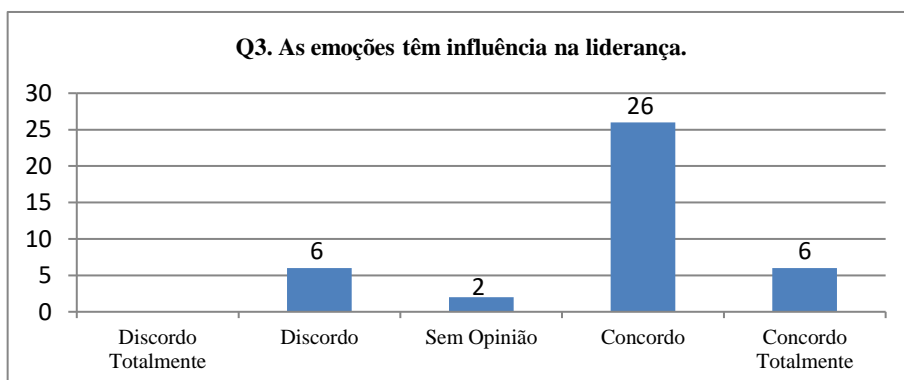


Gráfico nº 6 - Resultados obtidos na questão nº3.

Fonte: Elaborado pelo próprio.

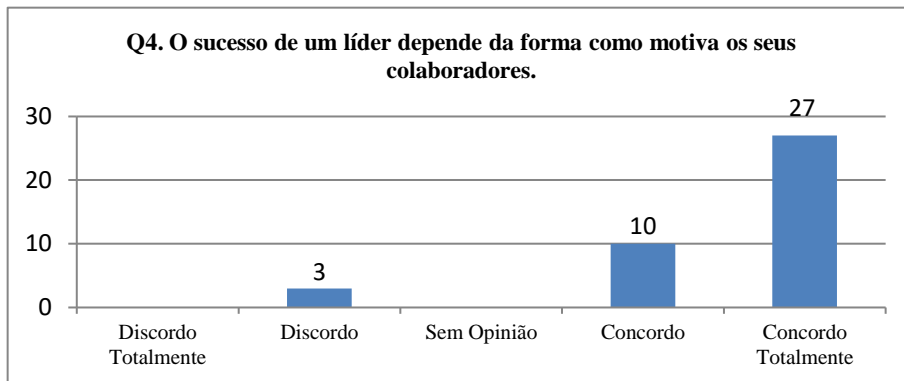


Gráfico nº 7 - Resultados obtidos na questão nº4.

Fonte: Elaborado pelo próprio.

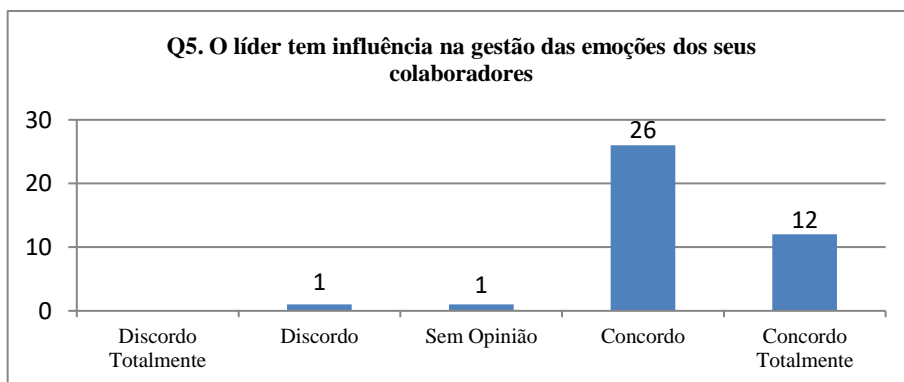


Gráfico nº 8 - Resultados obtidos na questão nº5.

Fonte: Elaborado pelo próprio.

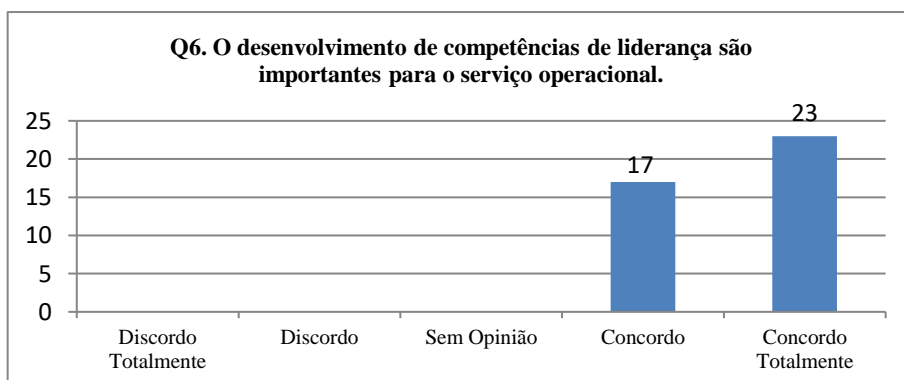


Gráfico nº 9 - Resultados obtidos na questão nº6.

Fonte: Elaborado pelo próprio.

Apêndice F – Respostas aos inquéritos por questionário

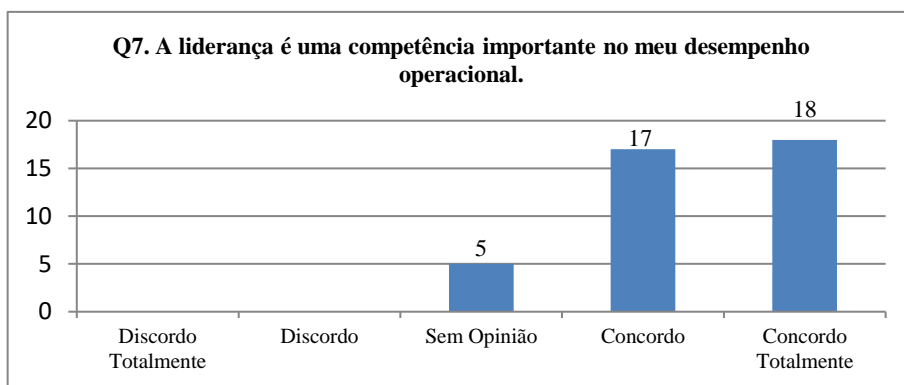


Gráfico nº 10 - Resultados obtidos na questão nº7.

Fonte: Elaborado pelo próprio.

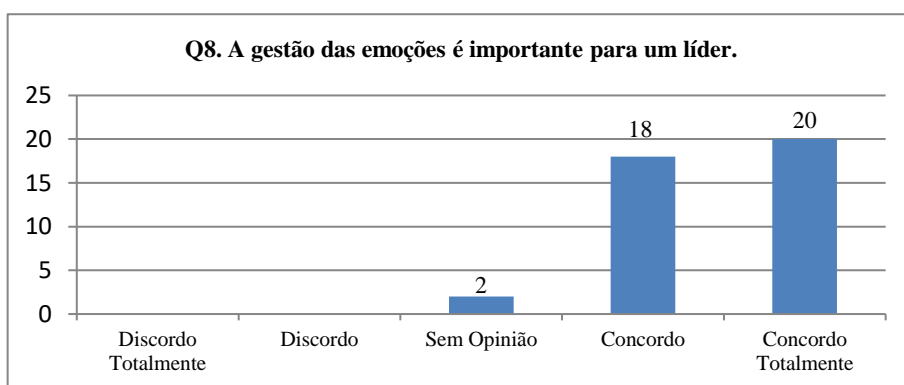


Gráfico nº 11 - Resultados obtidos na questão nº8.

Fonte: Elaborado pelo próprio.

Apêndice F.5 – Gráficos das respostas aos questionários – Parte III

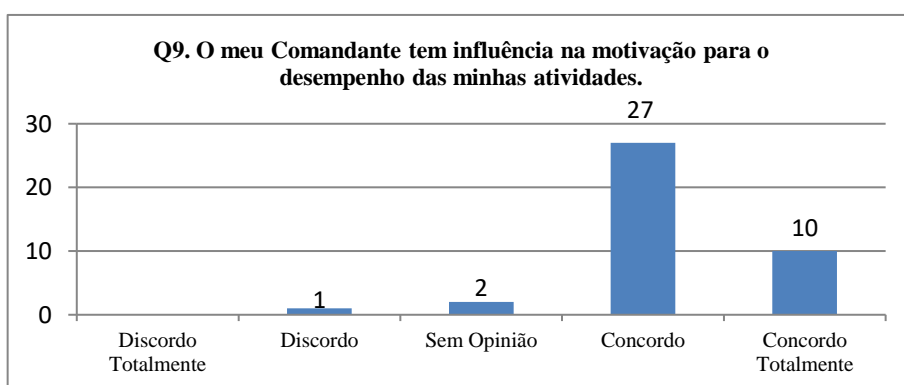


Gráfico nº 12 - Resultados obtidos na questão nº9.

Fonte: Elaborado pelo próprio.

Apêndice F – Respostas aos inquéritos por questionário

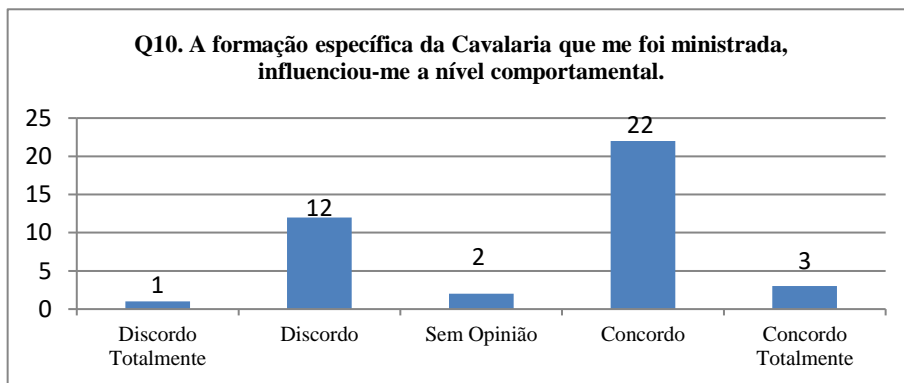


Gráfico nº 13 - Resultados obtidos na questão nº10.

Fonte: Elaborado pelo próprio.

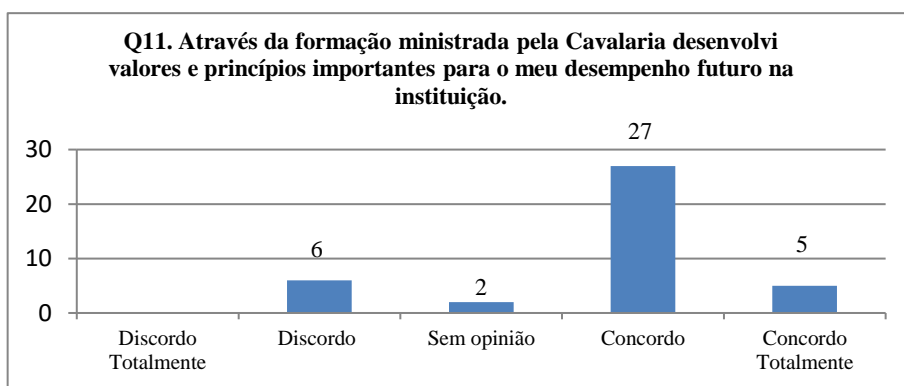


Gráfico nº 14 - Resultados obtidos na questão nº11.

Fonte: Elaborado pelo próprio.

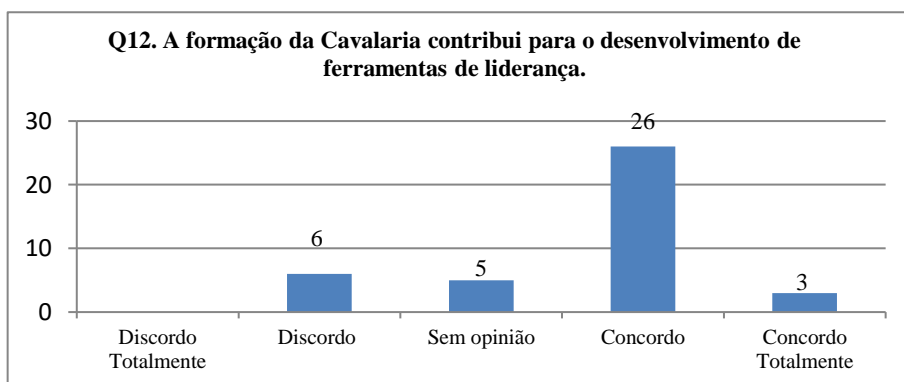


Gráfico nº 15 - Resultados obtidos na questão nº12.

Fonte: Elaborado pelo próprio.

Apêndice F – Respostas aos inquéritos por questionário

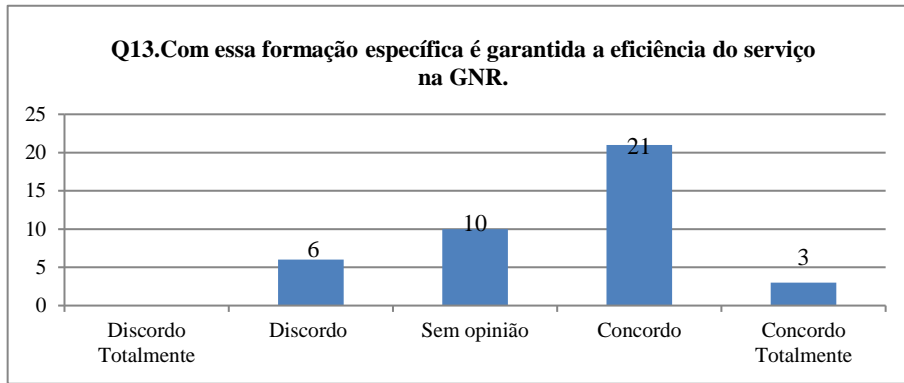


Gráfico nº 16 - Resultados obtidos na questão nº13.

Fonte: Elaborado pelo próprio.

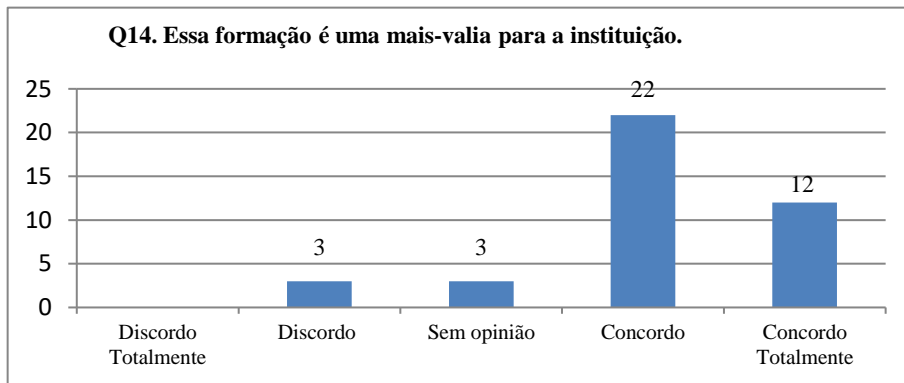


Gráfico nº 17 - Resultados obtidos na questão nº14.

Fonte: Elaborado pelo próprio.

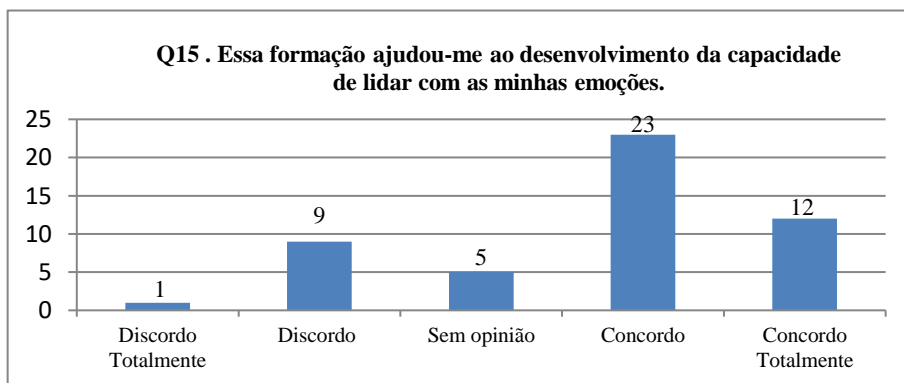


Gráfico nº 18 - Resultados obtidos na questão nº15.

Fonte: Elaborado pelo próprio.

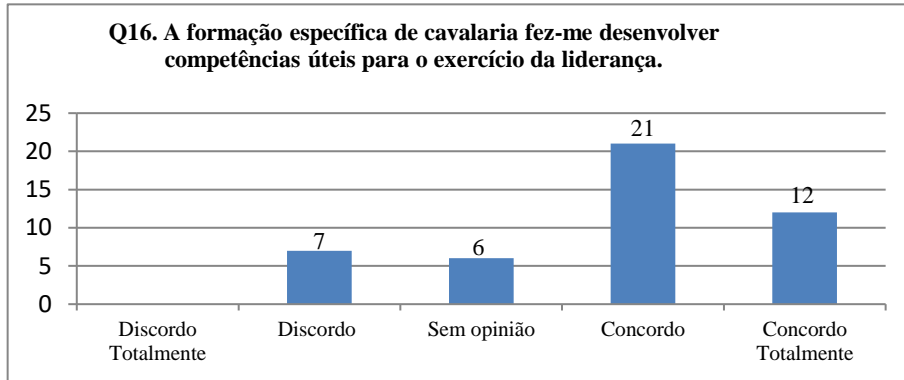


Gráfico nº 19 - Resultados obtidos na questão nº16.

Fonte: Elaborado pelo próprio.

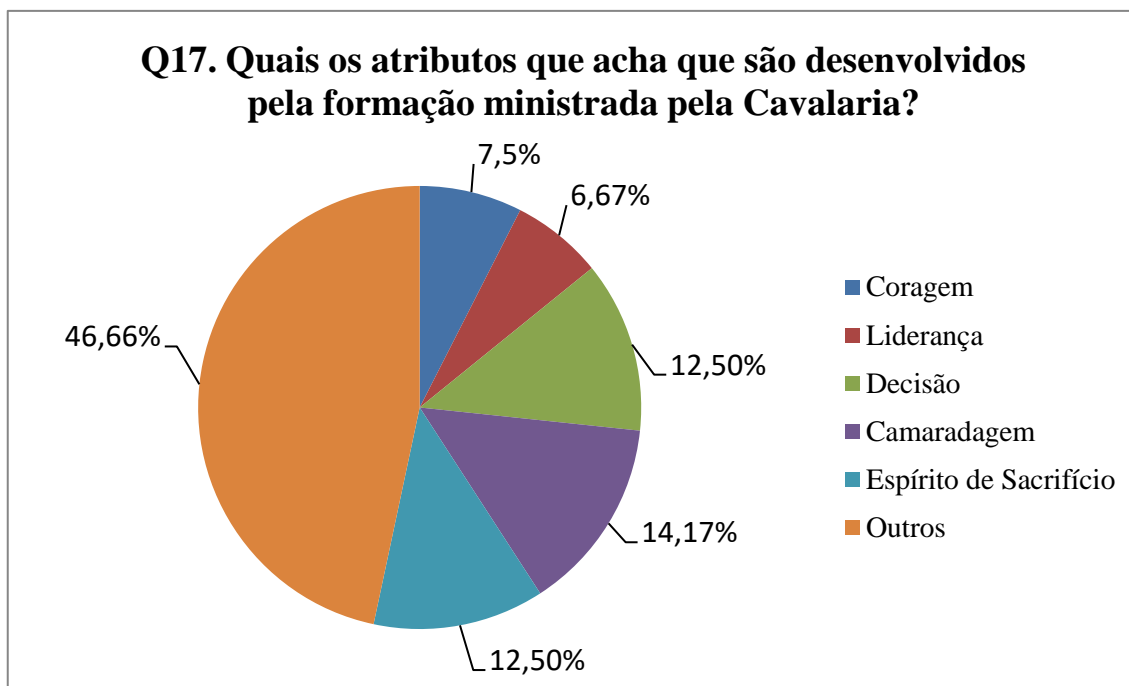


Gráfico nº 20 - Resultados obtidos na questão nº17.

Fonte: Elaborado pelo próprio.

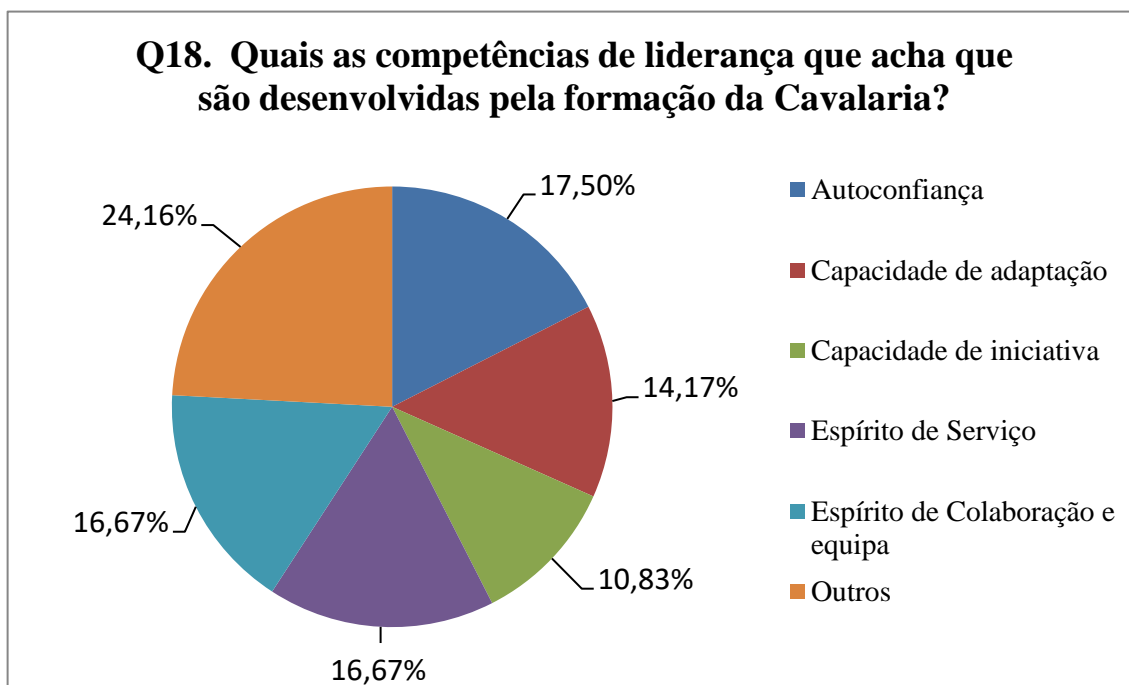


Gráfico nº 21 - Resultados obtidos na questão nº18.

Fonte: Elaborado pelo próprio.

APÊNDICE G- ALPHA DE CRONBACH

Tabela 22 - Dados da análise do inquérito por questionário.

Dados	Nº	%
Válidos	40	100
Excluídos	0	0
Total	40	0

Fonte: SPSS.

Tabela 23 - Alpha de Cronbach.

Alpha de Cronbach	Número de Itens
0.777	16

Fonte: SPSS.

ANEXO A – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Fonte: Goleman et al. (2003, pp.274-276)

AUTOCONSCIÊNCIA

- *Autoconsciência Emocional:* Os líderes com forte capacidade de autoconsciência estão sintonizados com os sinais internos profundos e sabem como os sentimentos os afetam e como afetam o seu desempenho profissional. Estão ligados aos seus valores orientadores e conseguem frequentemente intuir a melhor atitude a tomar tendo em consideração a visão global das situações complexas. Os líderes emocionalmente autoconscientes são francos e autênticos, sabem falar sobre as suas emoções de forma aberta e sobre os seus valores de forma convicta.
- *Auto-avaliação:* Os líderes com elevada capacidade de auto-avaliação conhecem os seus pontos fortes e as suas fraquezas e têm sentido de humor a respeito de si próprios. Estão prontos a aceitar que têm de melhorar em alguns aspetos e recebem bem críticas e *feedback*. Uma boa auto-avaliação permite que o líder saiba quando pedir ajuda e conheça os pontos fortes que deve cultivar.
- *Autoconfiança:* Conhecer bem as capacidades próprias permite que os líderes utilizem adequadamente as suas qualidades. Para os líderes dotados de autoconfiança, os desafios colocados por funções difíceis são bem-vindos. Os líderes com esta qualidade têm frequentemente sentido da presença, uma sensação de segurança que faz com que se distingam no seio dos grupos.

AUTOGESTÃO

- *Autodomínio:* Os líderes com autodomínio emocional sabem gerir as suas próprias emoções perturbadoras e os seus impulsos, canalizando-as de forma útil. Um sinal de autodomínio é o líder ser capaz de ficar calmo e clarividente em situações de tensão ou de crise – e não se deixar abater em situações difíceis.
- *Transparência:* Os líderes transparentes vivem os seus próprios valores. A transparência – ser franco com os outros sobre sentimentos, crenças e ações – leva à

integridade. Os líderes com esta capacidade admitem abertamente erros ou falhas e encaram de frente o comportamento pouco ético dos outros, em vez de fingirem não o ver.

- *Capacidade de adaptação:* Os líderes dotados de capacidade de adaptação podem lidar com múltiplas solicitações sem perderem energia ou o sentido do que é importante. Além disso, não são afetados pelas ambiguidades que existem inevitavelmente nas organizações. Adaptam-se de forma flexível aos novos desafios, são ágeis perante mutações rápidas e pensam com antecipação sobre os novos dados e realidades.
- *Capacidade de realização:* Os líderes com forte capacidade de realização têm padrões de exigência elevados que os impelem a procurar permanentemente forma de melhorar – tanto para se melhorarem a si próprios como para melhorar os outros. São pragmáticos, fixando metas mensuráveis, mas ambiciosas, e sabem calcular os riscos, para que os objetivos sejam ambiciosos, mas viáveis. Uma marca da capacidade de realização é a vontade de estar sempre a aprender – e a ensinar – formas melhores de fazer as coisas.
- *Capacidade de iniciativa:* Os líderes com o sentido da eficácia – sabem controlar o seu próprio destino – têm grande capacidade de iniciativa. Aproveitam as oportunidades – ou criam-nas –, em vez de ficarem à espera. Não hesitam em passar por cima da burocracia ou das regras sempre que seja necessário criar melhores possibilidades para o futuro.
- *Optimismo:* Os líderes otimistas aguentam bem os embates, descobrem oportunidades, em vez de ameaças, nas dificuldades que enfrentam. Encaram os outros de forma positiva esperando que dêem o seu melhor. Têm uma perspetiva de «copo meio cheio» que os leva a esperar que o futuro seja melhor.

CONSCIÊNCIA SOCIAL

- *Empatia:* Os líderes com empatia são capazes de se sintonizar com um vasto leque de sinais emocionais, o que lhes permite captar as emoções sentidas, mas não expressas, das pessoas e dos grupos. Escutam atentamente e percebem a perspetiva das outras pessoas. A empatia permite que o líder se dê bem com pessoas de várias origens e culturas.

- *Consciência organizacional:* Os líderes com consciência organizacional são políticos astutos, capazes de detetar as redes sociais cruciais e as relações de poder importantes. Compreendem as correntes políticas existentes na organização, assim como os valores orientadores e as regras não expressas que regem o relacionamento das pessoas.
- *Espírito de Serviço:* Os líderes com elevado espírito de serviço estimulam climas emocionais em que as pessoas que têm contacto direto com os clientes e os fornecedores cultivam adequadamente essas relações. Acompanham cuidadosamente os níveis de satisfação dos clientes e dos fornecedores para garantir que estes são servidos adequadamente. Estão pessoalmente disponíveis sempre que seja necessário.

GESTÃO DAS RELAÇÕES

- *Liderança inspiradora:* Os líderes inspiradores geram ressonância e estimulam as pessoas com uma visão irresistível e com uma missão compartilhada. São o símbolo daquilo que pedem aos outros e apresentam a missão de forma convincente e inspiradora. Transmitem um sentimento de propósito comum que vai para além das tarefas do dia a dia, transformando o trabalho em algo estimulante.
- *Influência:* A capacidade de influência de um líder vai desde a aptidão para encontrar os temas apelativos adequados a cada um dos interlocutores até à capacidade para conquistar a adesão dos outros e constituir redes que apoiem as iniciativas. Os líderes com poder de influência são persuasivos e cativantes quando se dirigem a grupos de pessoas.
- *Capacidade para desenvolver os outros:* Os líderes que apoiam o desenvolvimento dos outros mostram interesse genuíno relativamente às pessoas que orientam e compreendem os seus objetivos, as suas forças e as suas fraquezas. Dão atempadamente *feedback* construtivo e são, por natureza, bons mentores e conselheiros.
- *Catalisador da mudança:* Os líderes que catalisam a mudança são capazes de reconhecer a necessidade de mudança, desafiam o *status quo* e defendem coerentemente a nova ordem. Mesmo face a forte oposição, defendem convincentemente a mudança e apresentam-na de forma apelativa.
- *Gestão de conflitos:* Os melhores líderes na gestão de conflitos têm capacidade para atrair todas as partes envolvidas, para compreender as várias perspetivas e para encontrar um ideal comum que todos apoiem. Trazem conflitos à luz do dia,

reconhecem os sentimentos e as opiniões de todas as partes e, depois, canalizam a energia para um ideal comum.

- *Espírito de colaboração e de equipa:* Os líderes com espírito de equipa geram uma atmosfera de colegialidade amistosa e são modelos de respeito pelos outros, de espírito de ajuda e de aptidão para a cooperação. Atraem os outros para uma participação ativa, entusiástica e empenhada no esforço coletivo e cimentam a identidade e o espírito de grupo. Ocupam-se da formação e fortalecimento das relações próximas que vão para além das obrigações de trabalho.

ANEXO B – FASES DO MODELO DE INVESTIGAÇÃO

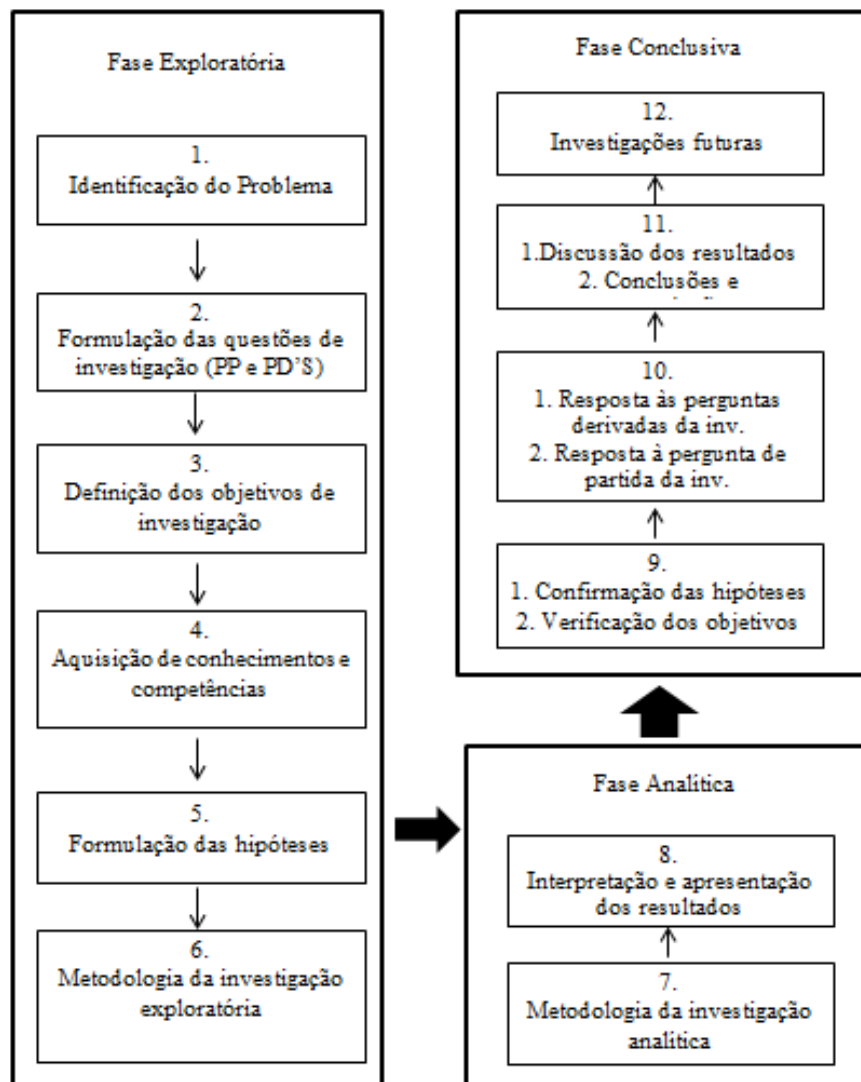


Figura 2 - Fases do Modelo de Investigação.

Fonte: Sarmiento (2013, p.11).