



ACADEMIA MILITAR

Fatores Críticos de Sucesso das Escolas de Equitação da Guarda Nacional Republicana: O Caso da Unidade de Segurança e Honras de Estado

Autor: Aspirante de Cavalaria da GNR João Vasco A. D'Andrade Gonçalves Fernandes

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

Coorientador: Tenente-Coronel de Cavalaria da GNR Lauro Augusto Dias Marinho

Mestrado Integrado em Ciências Militares na especialidade de Segurança

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro 2017



ACADEMIA MILITAR

Fatores Críticos de Sucesso das Escolas de Equitação da Guarda Nacional Republicana: O Caso da Unidade de Segurança e Honras de Estado

Autor: Aspirante Cavalaria da GNR João Vasco A. D'Andrade Gonçalves Fernandes

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

Coorientador: Tenente-Coronel de Cavalaria da GNR Lauro Augusto Dias Marinho

Mestrado Integrado em Ciências Militares na especialidade de Segurança

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro 2017

EPÍGRAFE

"A melhor propaganda é feita por clientes satisfeitos"
(Kotler, 2000)

DEDICATÓRIA

À minha família, em especial aos meus pais,
Por todo o apoio, motivação e incentivo demonstrado ao longo de todo meu percurso.

AGRADECIMENTOS

Independentemente do presente trabalho ser individual, para a realização da investigação foram-se recebendo diversos apoios e auxílios que gostaria de, em seguida, enumerar e agradecer sem atribuir maior ou menor importância à ordenação dos mesmos:

À minha família que, num momento difícil em que vi reduzida a minha mobilidade, foi um importante ponto de apoio, não só pela disponibilidade manifestada para me transportar aos locais necessários, mas também pelo constante apoio, motivação e incentivo que me foram transmitindo.

Gostaria igualmente de agradecer à Sr.^a Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho, minha orientadora, pela permanente disponibilidade revelada para efetuar as necessárias reuniões de coordenação, bem como pela rápida leitura e correção dos documentos enviados que permitiram a continuação dos trabalhos sem interrupções, bem como o aumento da minha motivação. Relevo também a acuidade dos conselhos e sugestões que atempadamente me foi transmitindo.

Ao Sr. Tenente-Coronel Lauro Augusto Dias Marinho, meu Coorientador, agradeço o tempo despendido para me ouvir, bem como os conselhos e propostas no âmbito técnico da GNR e das escolas de equitação que, baseadas na sua vasta experiência, foram relevantes para a execução da investigação.

Aos Senhores, Tenente-Coronel Jorge Costa Santos, Capitão António Maio, Capitão Wilson Fernandes, Alferes Paulo Pereira, Alferes Fernando Ferreira, 1º Sargento Carlos Marques e 1º Sargento João Paulo Portugal, agradeço as entrevistas concedidas, cujas opiniões sensatas baseadas no conhecimento da realidade das Escolas de Equitação foram marcantes para o desenvolvimento da investigação.

Aos Encarregados de Educação dos Alunos das Escolas de Equitação, agradeço o tempo despendido no preenchimento dos inquéritos que viriam a estar na base da análise posteriormente efetuada e conseqüentemente das conclusões extrapoladas.

Por último, gostaria de agradecer aos dois cursos da GNR que contribuíram para a minha formação como militar e como pessoa, expressando o meu agradecimento ao XXI Curso de Oficiais da GNR, e ao meu curso, o XXII Curso de Oficiais da GNR.

A todos, bem hajam!

RESUMO

A presente investigação relaciona-se com a área da Gestão pela Qualidade Total, focando-se especificamente na Satisfação do Cliente. Assim, este trabalho subordina-se ao tema “Fatores Críticos de Sucesso das Escolas de Equitação da Guarda Nacional Republicana: O Caso da Unidade de Segurança e Honras de Estado” e tem como objetivo estudar, avaliar e dar a conhecer os serviços prestados pelas referidas escolas, assim como os seus fatores mais determinantes. As escolas de equitação da Guarda Nacional Republicana, apesar de existirem há cerca de seis décadas, nunca foram alvo de investigação científica, realçando-se a presente investigação pela sua inovação.

Para esta investigação utilizou-se o método hipotético-dedutivo, bem como o método inquisitivo. Tiveram-se em consideração as três fases do modelo de investigação que embora diferentes complementam-se: exploratória, analítica e conclusiva. No decorrer das fases elencadas recorreu-se a análise documental, observação direta, sete entrevistas e setenta e nove inquéritos por questionário para a obtenção e análise de dados.

Após a investigação realizada, pese embora tenha sido referido que a área que necessita de uma maior renovação seja a do material, provou-se que as escolas de equitação da Guarda Nacional Republicana integram fatores de sucesso como, a relação qualidade/preço e a competência dos seus formadores que continuam a garantir a satisfação dos utilizadores. Salienta-se ainda, o grande número de alunos em ambos os polos, bem como a enorme lista de espera, apesar de a divulgação ser apenas feita através do “passa a palavra”.

Finalmente, comprovou-se que as escolas de equitação da Guarda Nacional Republicana continuam a ser um fator de sucesso, devido à sua proximidade com o cidadão e fazendo com que este veja na Guarda uma força Humana, Próxima e de Confiança.

PALAVRAS-CHAVE: Guarda Nacional Republicana; Unidade de Segurança e Honras de Estado; Escola de Equitação; Gestão pela Qualidade; Satisfação do Cliente.

ABSTRACT

The present investigation is related to the area of Total Quality Management, focusing specifically on Customer Satisfaction. So, this work is subordinated to the theme "Critical Success Factors of the Riding Schools of the Guarda Nacional Republicana: The Case of the Unidade de Segurança e Honras de Estado" and intends to study, evaluate and make known the services provided by the abovementioned schools, as well as their most determining factors. The riding schools of the Guarda Nacional Republicana, despite they exist for about six decades, they have never been subject of scientific investigation, the present research is highlighted by its innovation.

For this investigation, the used method was the hypothetical-deductive, as well as the inquisitive method. The three phases of the research model were considered, although different, but complementary: exploratory, analytical and conclusive. Throughout the phases listed, we used documentary analysis, direct observation, seven interviews and seventy-nine questionnaire surveys to obtain and analyze the data.

After the investigation was carried out, although mentioned that the material was worn, it was proved that the riding schools of the Guarda Nacional Republicana integrate factors of success such as the quality/price ratio and the competence of its trainers who continues to ensure user satisfaction. There is also a large number of students at both poles, as well as a huge waiting list, in spite of divulgation is only made through the word.

Finally, it has been proved that the riding schools of the Guarda Nacional Republicana continue to be a success factor because of its proximity to the citizen, making them feel that the Guarda is a Human, Next, and Trustworthy force.

KEYWORDS: Guarda Nacional Republicana; Unidade de Segurança e Honras de Estado; Riding School; Quality Management; Customer Satisfaction;

ÍNDICE GERAL

EPIÍGRAFE	II
DEDICATÓRIA	III
AGRADECIMENTOS	IV
RESUMO.....	V
ABSTRACT	VI
ÍNDICE GERAL	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	X
ÍNDICE DE TABELAS	XI
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	XII
LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS	XIV
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL.....	6
1.1. Introdução	6
1.2. Gestão da Qualidade.....	6
1.2.1. Gestão da Qualidade do Serviço.....	7
1.3. Gestão pela Qualidade Total.....	12
1.3.1. Satisfação do cliente	12
CAPÍTULO 2 - A GNR E A VERTENTE EQUESTRE.....	15
2.1. Introdução	15
2.2. Tipologia de Missões da GNR.....	15
2.2.1. A GNR enquanto Força de Segurança.....	17
2.3. A Unidade de Segurança e Honras de Estado.....	19
2.4. As escolas de equitação da GNR.....	21
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS.....	23
3.1. Introdução	23
3.2. Método de Abordagem da Investigação e Justificação.....	23
3.3. Técnicas, Procedimentos e Meios Utilizados	24
3.3.1. Observação Direta	24
3.3.2. Entrevistas.....	25
3.3.3. Inquéritos por Questionário	26

3.4. Local e Data da Pesquisa e Recolha de Dados.....	27
3.5. Amostragem: Composição e Justificação	28
3.6. Procedimentos de Recolha de Dados e Análise	28
3.7. Programas Informáticos Utilizados	29
CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	30
4.1. Introdução	30
4.2. Análise das entrevistas.....	30
4.3. Conclusão das entrevistas	37
4.4. Análise dos inquéritos por questionário	37
4.4.1. Análise da fiabilidade do inquérito por questionário.....	38
4.4.2. Caracterização dos inquiridos.....	38
4.4.3. Análise de resultados	39
4.5. Conclusão dos inquéritos por questionário	44
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	46
5.1. Introdução	46
5.2. Verificação das Hipóteses.....	46
5.3. Resposta às Perguntas Derivadas da Investigação	48
5.4. Resposta à Pergunta de Partida da Investigação	49
5.5. Confirmação dos Objetivos.....	50
5.6. Reflexões Finais e Recomendações.....	50
5.7. Limitações da Investigação	52
5.8. Investigações Futuras	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
APÊNDICE A - ESTRUTURA DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO	I
APÊNDICE B - ENTREVISTA PRÉ-DEFINITIVA	II
APÊNDICE C - GUIÃO DE ENTREVISTA	V
APÊNDICE D - CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	VIII
APÊNDICE E - CODIFICAÇÃO NUMÉRICA E CROMÁTICA DAS RESPOSTAS	IX
APÊNDICE F - MATRIZ DAS UNIDADES DE CONTEXTO E DE REGISTO ...	XII
APÊNDICE G - INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	XX
G.1. Introdução	XX
G.2. Estrutura do Inquérito por Questionário	XX
M.3. Questionário	XXI

APÊNDICE H - CARATERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFIA.....	XXVI
APÊNDICE I - ANÁLISE DA FIABILIDADE DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	XXVIII
APÊNDICE J - ANÁLISE DAS MEDIDAS DE TENDÊNCIA CENTRAL E DISPERSÃO CORRESPONDENTES ÀS MOTIVAÇÕES DE ESCOLHA	XXIX
ANEXO A - ARTIGOS RELACIONADOS COM OS BENEFÍCIOS DA EQUITAÇÃO	I
A1 – Artigo espanhol sobre os benefícios físicos e psicológicos	I
A2 – Artigo português sobre os benefícios nas capacidades cognitivas.....	II
ANEXO B - NOTÍCIAS RELACIONADAS COM AS ESCOLAS DE EQUITAÇÃO E A HIPOTERAPIA	III
B1 – Notícia do Facebook oficial da Guarda Nacional Republicana	III
B2 – Notícia da Rádio Nova Antena.....	IV
B3 – Notícia do Jornal de Notícias	I

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 - Modelo das cinco falhas.	10
Figura n.º 2 - Ciclo PDCA.	11
Figura n.º 3 - Modelo de Qualidade Percebida.	14
Figura n.º 4 - Orgânica da Guarda Nacional Republicana.	18
Figura n.º 5 - Orgânica da Unidade de Segurança e Honras de Estado.	20
Figura n.º 6 - Perfil das questões sobre as competências do formador.	40
Figura n.º 7 - Perfil das questões sobre os meios da Escola de Equitação.	41
Figura n.º 8 - Perfil das questões sobre a evolução do aluno.	42
Figura n.º 9 - Perfil das questões sobre as motivações de escolha.	44
Figura n.º 10 - Habilitações literárias dos inquiridos.	XXVI
Figura n.º 11 - Distribuição dos inquiridos pelas escolas.	XXVI
Figura n.º 12 - Alunos que já frequentaram outras escolas sem ser da GNR.	XXVII
Figura n.º 13 - Faixa etária dos alunos.	XXVII
Figura n.º 14 - Tempo de usufruto da escola de equitação.	XXVII
Figura n.º 15 - Montar a cavalo: 12 benefícios para o corpo e para a mente.	I
Figura n.º 16 - Andar a cavalo pode melhorar capacidades cognitivas das crianças. ..	II
Figura n.º 17 - Hipoterapia no Destacamento Territorial de Gouveia.	III
Figura n.º 18 - A Hipoterapia completa um ano no Comando Territorial de Évora. ..	IV
Figura n.º 19 - Artigo relacionado com a escola de equitação e Hipoterapia do Comando Territorial do Porto.	V

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1 - Fases do modelo de investigação.....	4
Tabela n.º 2 - Metodologia da análise de conteúdo.....	31
Tabela n.º 3 - Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas da questão 1 a 13. ...	31
Tabela n.º 4 - Quadro cromático explicativo dos níveis de concordância das respostas dos inquiridos.....	39
Tabela n.º 5 - Medidas de tendência central e dispersão correspondentes às competências do formador.....	40
Tabela n.º 6 - Medidas de tendência central e dispersão correspondentes aos meios disponibilizados pela Escola de Equitação.	41
Tabela n.º 7 - Medidas de tendência central e dispersão correspondentes aos parâmetros de evolução do aluno.....	42
Tabela n.º 8 - Frequência de inquiridos que frequentou outra escola de equitação. ..	43
Tabela n.º 9 - Caracterização dos entrevistados.	VIII
Tabela n.º 10 - Codificação numérica e cromática das respostas.....	IX
Tabela n.º 11 - Matriz das unidades de contexto e de registo por questão.....	XII
Tabela n.º 12 - Quadro da estrutura do questionário.	XX
Tabela n.º 13 - Alpha de Cronbach.....	XXVIII
Tabela n.º 14 - Medidas de tendência central e dispersão correspondentes ao conjunto dos inquiridos.....	XXIX
Tabela n.º 15 - Medidas de tendência central e dispersão correspondentes aos inquiridos que já frequentaram outras escolas.....	XXIX
Tabela n.º 16 - Medidas de tendência central e dispersão correspondentes aos inquiridos que só frequentaram a escola da GNR.....	XXX

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

Admil	Administração Militar
APA	<i>American Psychological Association</i>
Anon.	Autor Anónimo/desconhecido
AR	Assembleia da República
Art.º	Artigo
Cap.	Capitão
CARI	Comando da Administração dos Recursos Internos
Cav	Cavalaria
CDF	Comando de Doutrina e Formação
CEDS	Centro de Ensino e Desbaste de Solípedes
CF	Competências do Formador
CFE	Centro de Formação Equestre
Cfr.	Conforme
CO	Comando Operacional
DSEFE	Direção do Serviço de Educação Física do Exército
EA	Evolução do Aluno
EG	Escola da Guarda
EN	European Norm
EP	Esquadrão Presidencial
FEI	<i>Fédération Equestre Internationale</i>
FEP	Federação Equestre Portuguesa
GHE	Grupo de Honras de Estado
GIPS	Grupo de Intervenção de Proteção e Socorro
GNR	Guarda Nacional Republicana
GS	Grupo de Segurança
HI	Hipótese de Investigação
IPDJ	Instituto Português do Desporto e Juventude
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
Lic.	Licenciado/a
LODGSERV	Modelo de Avaliação da Qualidade do Serviço baseado na Cordialidade
LOGNR	Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana
Maj.	Major
ME	Motivação de Escolha
MEE	Meio da Escola de Equitação
n.º	Número
NEP	Norma de Execução Permanente
NP	Norma Portuguesa
OE	Objetivo Específico
OG	Ordem à Guarda
p.	Página
PP	Pergunta de Partida
pp.	Páginas
PD	Pergunta Derivada
PDCA	<i>Plan-Do-Check-Act</i>
RC	Regimento de Cavalaria
RCFTIA	Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

RI	Regimento de Infantaria
S.	São
Sarg. Mor	Sargento Mor
s/d	Sem ano de publicação (<i>sine ano</i>)
SERVQUAL	Modelo de Avaliação de Qualidade do Serviço
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences Statistics</i>
Sr.^a	Senhora
Sr.	Senhor
TCor.	Tenente-Coronel
UAF	Unidade de Ação Fiscal
UCC	Unidade de Controlo Costeiro
UI	Unidade de Intervenção
UNT	Unidade Nacional de Trânsito
USHE	Unidade de Segurança e Honras de Estado
%	Porcento

LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

APÊNDICES

Apêndice A	Estrutura do Trabalho de Investigação
Apêndice B	Entrevista Pré-Definitiva
Apêndice C	Guião de Entrevista
Apêndice D	Caracterização dos Entrevistados
Apêndice E	Codificação Numérica e Cromática das Respostas
Apêndice F	Matriz das Unidades de Contexto e de Registo
Apêndice G	Inquérito Por Questionário
Apêndice H	Caraterização Sociodemográfica
Apêndice I	Análise da Fiabilidade do Inquérito Por Questionário
Apêndice J	Análise das Medidas de Tendência Central e Dispersão Correspondentes Às Motivações de Escolha

ANEXOS

Anexo A	Artigos Relacionados com os Benefícios da Equitação
Anexo B	Notícias Relacionadas com as Escolas de Equitação e a Hipoterapia

INTRODUÇÃO

O presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA), insere-se no ciclo de estudos do Mestrado Integrado em Ciências Militares na especialidade de Segurança, e intitula-se: **“Fatores Críticos de Sucesso das Escolas de Equitação da Guarda Nacional Republicana. O Caso da Unidade de Segurança e Honras de Estado”**.

Assim, de acordo com a legislação inerente ao ensino superior público universitário, no qual a Academia Militar se insere, esta investigação tem como intuito “desenvolver competências próprias no âmbito da pesquisa, metodologia e investigação em assuntos de natureza multidisciplinar em contexto e ambiente profissional, que permitam uma aprendizagem autónoma ao longo da vida, através da realização de um trabalho de investigação aplicada sobre assuntos pertinentes para a GNR”¹.

Na sociedade atual podemos encontrar vários tipos de organizações, que, embora possuam finalidades diferentes, têm que funcionar de forma equilibrada e sustentada, passando para o cidadão uma imagem de utilidade, isto é, fornecendo ao cliente bens ou serviços que vão de encontro às suas necessidades.

Com clientes cada vez mais informados e atentos ao mercado competitivo, cabe às organizações adotar estratégias de forma a maximizar a satisfação dos seus clientes, os quais, presentemente, preferem a qualidade. Este é o termo no qual as organizações se têm atualmente focalizado (Lisboa, Coelho, Coelho, & Almeida, 2011).

A Guarda Nacional Republicana (GNR), como força de segurança, é uma organização que está diariamente exposta ao escrutínio social. Embora por vezes tenha de utilizar métodos coercivos, tem vindo a desenvolver linhas de ação com vista a fomentar uma maior proximidade ao cidadão, ganhando a sua confiança e procurando “deixar de meter medo” (Marmelo, 2011).

Segundo (Vilar, 2004) a imagem institucional é um conceito que está sob a alçada do cidadão, em que a perceção do público se sobrepõe à própria realidade. Uma vez que é um conceito subjetivo, é influenciado por interpretações racionais ou emocionais, podendo

¹ Cfr. <http://academiamilitar.pt/curso-de-ciencias-militares-na-especialidade-de-seguranca.html>, consultado às 17:29 do dia 06MAR17

sofrer alterações através de *inputs*² fornecidos pelas instituições, como por exemplo ações de *marketing*.

A GNR tem vindo a fazer um grande esforço “no sentido de cuidar a sua imagem junto da opinião pública” e também a “adequar a recolha e o tratamento das informações ao desempenho atualizado da função polícia” (Alves, 2008, p. 98).

Numa sociedade cada vez mais tecnológica, em que qualquer atuação policial mais repressiva, pode desencadear reações adversas, as forças de seguranças tendem a dar prioridade à utilização de estratégias de prevenção (Oliveira, 2006).

Um dos principais objetivos do Comando da GNR, é consolidar a instituição como uma referência nacional, através da valorização do vetor humano relacionado com esforços que permitam promover uma coesão da instituição e incentivar a sua proximidade ao cidadão (Guarda Nacional Republicana [GNR], 2015).

Com este objetivo em mente e de forma a erradicar alguns estereótipos presentes em determinados cidadãos, uma das práticas que tem vindo a ser instituída é fornecer-lhes a possibilidade da prática da equitação numa das várias escolas da GNR neste âmbito.

As escolas de equitação da GNR têm três grandes finalidades: “abrir as portas” à população, ministrar aulas de equitação a quem de outra forma não o poderia fazer e recuperar indivíduos através de práticas de equitação terapêutica (Regimento de Cavalaria [RC], 2004).

As notícias relacionadas com a despesa³ que a manutenção dos solípedes⁴ acarreta para o Estado, no período de contenção em que atualmente vivemos, vieram causar uma onda de descontentamento e de incompreensão para com o emprego e a manutenção destes animais por parte da GNR. Desta forma, esta investigação foca-se numa área de atuação específica dos meios a cavalo. As escolas de equitação da GNR têm uma ligação estreita com o cidadão e principalmente com os jovens. Assim, pretende-se com este trabalho identificar os motivos pelos quais as escolas de equitação da GNR constituem um sucesso junto do cidadão, bem como se contribuem para a imagem pública da Guarda.

De forma a atingir o objetivo proposto anteriormente, definiu-se uma pergunta de partida (PP): “**Quais as razões do sucesso das Escolas de Equitação da GNR?**”. Esta PP

² Considere-se por *inputs* quaisquer mensagens ou informações recebidas pelo público.

³ Cfr. <http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/gnr-gasta-meio-milhao-para-alimentar-e-deitar-cavalos>, consultado às 10:00 do dia 07MAR17

⁴ Solípede de acordo com a zoologia é um animal que tem um casco por cada membro inferior, como por exemplo os cavalos ou os jumentos. Fonte: Priberam.pt (2017)

serve como eixo central da investigação e a partir desta se demonstra “aquilo que se procura saber, elucidar e, compreender melhor” (Quivy & Campenhout, 2008, p. 32).

A partir da pergunta de partida surgem perguntas derivadas, que visam consolidar esta última, e ao mesmo tempo delimitar a abrangência da investigação. Para o efeito, definiram-se as seguintes Perguntas Derivadas (PD):

- PD1: Qual a influência das características da instituição GNR, nas Escolas de Equitação?
- PD2: De que forma as competências dos formadores contribuem para o sucesso das Escolas de Equitação da GNR?
- PD3: Qual o contributo das qualificações dos formadores para o sucesso das Escolas de Equitação da GNR?
- PD4: Qual a importância da disponibilização dos recursos para a preferência das Escolas de Equitação da GNR?
- PD5: Quais as alterações a implementar para aumentar a satisfação dos utilizadores das Escolas de Equitação da GNR?

As perguntas derivadas supracitadas, têm os seguintes Objetivos Específicos (OE):

- OE1: Verificar se os serviços prestados pelas Escolas de Equitação da GNR correspondem às expectativas dos seus utilizadores;
- OE2: Descrever o modelo de funcionamento das Escolas de Equitação da GNR;
- OE3: Identificar formas de maximizar a atratividade do cidadão pelas Escolas de Equitação da GNR;

Segundo Sarmiento (2013, p. 13), as hipóteses de investigação são “proposições conjecturais ou suposições que constituem respostas possíveis às questões de investigação”.

Como tal, as Hipóteses de Investigação (HI) levantadas são as seguintes:

- HI1: As características da instituição militar GNR potenciam o funcionamento das Escolas de Equitação;
- HI2: As competências dos formadores são adequadas para o nível de ensino a ministrar aos alunos;
- HI3: As qualificações dos formadores são adequadas para o nível de ensino a ministrar aos alunos;
- HI4: A disponibilização dos recursos pela GNR constitui um fator preponderante na escolha da Escola de Equitação;
- HI5: A relação qualidade/preço da formação é considerada fulcral na satisfação dos utilizadores;

Durante a realização do presente RCFTIA, seguiu-se, numa primeira fase, as Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação, publicadas pela Norma de Execução Permanente (NEP) 520/4.^a Academia Militar (2015), e a NEP 522/1.^a Academia Militar (2016). No entanto, em assuntos omissos empregaram-se as normas de outros autores, nomeadamente: Quivy e Campenhoudt (2008) e Sarmiento (2013). Relativamente a citações, adotou-se o sistema autor-data de acordo com o referencial da Associação Americana de Psicologia⁵ (APA).

No desenvolvimento deste trabalho de investigação, teve-se em conta o modelo de investigação adaptado de Sarmiento (2013), no qual se enquadram um total de doze etapas distintas e complementares.

Tabela n.º 1 – Fases do modelo de investigação.

Fase Exploratória	1ª Fase: Identificação do problema da investigação 2ª Fase: Formulação das questões de investigação (PP e PD's) 3ª Fase: Definição dos objetivos de investigação 4ª Fase: Aquisição de conhecimentos e competências 5ª Fase: Formulação das hipóteses 6ª Fase: Metodologia da investigação exploratória
Fase Analítica	7ª Fase: Metodologia da investigação analítica 8ª Fase: Interpretação e apresentação dos resultados
Fase Conclusiva	9ª Fase: Confirmação das hipóteses e verificação dos objetivos 10ª Fase: Resposta às questões de investigação (PP e PD's) 11ª Fase: Discussão de resultados, Conclusões e recomendações 12ª Fase: Investigações futuras

Fonte: Adaptado de Sarmiento (2013, p. 11).

A estrutura do RCFTIA apresentada no Apêndice A, tem em conta a organização que consta na NEP 522/1.^a elaborada pela Academia Militar⁶ e as orientações da Sr.^a Professora Doutora Manuela Sarmiento. A parte textual, divide-se em duas partes: a teórica e a prática.

A parte teórica, composta por três capítulos, inicia com uma Introdução onde se apresenta o tema, a motivação de escolha, a pertinência da investigação, o objetivo geral, a pergunta de partida da investigação e perguntas derivadas, os objetivos específicos, as hipóteses, a metodologia da investigação e, por fim, a estrutura do trabalho. Os Capítulos 1 e 2 apresentam a revisão de literatura, onde se pretende dar a conhecer o “estado da arte”

⁵ *American Psychological Association* – É uma organização de psicologia científica e profissional dos Estados Unidos, que tem entre outras missões, a melhoria e o desenvolvimento de métodos e condições de pesquisa, e a realização de melhorias nos padrões de ética e conduta na investigação científica.

⁶ O RCFTIA é composto por três partes: Pré-Textual, Textual e Pós-Textual.

referente às perspectivas teóricas e pesquisas empíricas de referência para a problemática em causa.

A parte prática, diz respeito ao trabalho de campo⁷, que compreende três capítulos. Esta tem início no Capítulo 3 com a explicação da metodologia e procedimentos empregues no RCFTIA, seguindo-se o Capítulo 4 com a apresentação da análise e discussão dos resultados do trabalho de campo realizado. Por fim, são apresentadas no Capítulo 5 as Conclusões, salientando-se os resultados apurados com a realização da investigação e as recomendações para as investigações futuras. Para concluir a parte textual, enumeram-se as referências bibliográficas utilizadas na investigação.

No término do RCFTIA, constituindo a parte pós corpo do trabalho, apresentam-se os Apêndices e Anexos onde constam elementos essenciais à investigação, mas que, face à sua extensão não foram integrados no corpo do trabalho.

⁷ A investigação de campo ou empírica, consiste na recolha de informação desde “*dados a partir de experiências, observações diretas, entrevistas ou inquéritos (...) relevantes e fidedignos sobre o tema em análise*” (Sarmiento, 2013, p. 10).

CAPÍTULO 1

GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

1.1. Introdução

O mundo em que vivemos caracteriza-se pela “abertura de fronteiras comerciais e por uma globalização de tendências e de mercados” (Lisboa *et al.*, 2011, p. 127), onde o êxito e a sobrevivência das organizações estão dependentes da forma como interagem com o exterior, ou seja, “da sua capacidade para se adaptar e reagir às mudanças e estímulos que ocorrem na sua envolvente” (Lisboa *et al.*, 2011, p. 127). As organizações inserem-se e operam num ambiente constituído por “todas as influências externas que têm impacto nas decisões e no desempenho” das mesmas (Lisboa *et al.*, 2011, p. 127).

A permanente evolução e o elevado ritmo de mudança dos mercados suscitam inúmeras oportunidades e ameaças, às quais os gestores têm de saber reagir, para que a sua organização vingue no mercado competitivo atual. Assim, com consumidores exigentes, informados e atentos ao que os rodeia, cabe às organizações inovar, orientando-se cada vez mais para a satisfação dos clientes (Ferreira, 2015).

1.2. Gestão da Qualidade

Hoje, os clientes exigem às organizações que atenda às suas necessidades, fazendo desta forma, com que a palavra “qualidade” seja uma constante preocupação no discurso dos gestores.

Com o objetivo de fazer face às constantes alterações dos mercados, a gestão através da qualidade tem vindo a ser direcionada para a satisfação dos clientes, de forma a “manter e/ou melhorar os processos, serviços e produtos” (Ferreira, 2015, p. 7).

Segundo Sarmiento (2003, p. 76), qualidade consiste na “conjunção da conformidade dos produtos, da otimização do consumo de recursos e da satisfação do cliente”, enquanto Pinto (s/d, p. 6) afirma que é a “capacidade de um conjunto de características inerentes a um produto, sistema ou processo de ir ao encontro dos requisitos dos clientes e de outras partes interessadas”. Assim, parece consensual afirmar que a qualidade de um serviço e/ou produto está diretamente relacionado com o grau de satisfação do cliente que usufrui do mesmo. Desta forma, é fulcral que a gestão das organizações vá de encontro às necessidades dos

clientes e das suas expectativas. Para que a satisfação do cliente seja atingida é necessário que exista por parte da organização uma “pesquisa de mercado”, tendo em consideração “fatores demográficos e psicográficos”, bem como, “referenciais culturais, sociais, psicológicos, económicos, religiosos e políticos” (Sarmiento, 2003, p. 73), oferecendo ao cliente aquilo que ele procura e deseja.

1.2.1. Gestão da Qualidade do Serviço

As organizações procuram uma maior interação com o cliente, fidelizando-o através da qualidade do serviço prestado (Pinto, s/d). Podemos definir um serviço de qualidade como “a conformidade com as expectativas do cliente” (Parasuraman *et al.*, 1990 citado em Sarmiento, 2003, p. 77), por outro lado, Denton (1991) citado em Sarmiento (2003, p. 78) “argumenta que o bom serviço tem a ver com o que o cliente pensa. Serviço de qualidade é aquele em que o fornecedor excede as expectativas do cliente”. A definição que se propõe para um serviço de elevado nível de qualidade tem por base a completa satisfação ou superação das expectativas do cliente (Sarmiento, 2003).

Na busca de uma política de gestão da qualidade que possa ser aplicada de igual modo em todas as organizações, a norma ISO 9001:2015 possui os seguintes princípios de gestão da qualidade:

- **Foco no cliente** – As organizações só existem enquanto possuem clientes/utentes, os quais devem ser mantidos, compreendendo o que pretendem e proporcionando-lhes serviços que vão de encontro as suas expectativas e necessidades (Sá, *et al.*, 2015).

- **Liderança** – Para que a organização tenha sucesso e atinja os fins pretendidos é necessário que esta atue como um todo. Compete ao líder gerar as condições para que os colaboradores se sintam apoiados e estimulados na prossecução dos objetivos (Sá, *et al.*, 2015).

- **Comprometimento das pessoas** – Numa organização, os resultados obtidos são fruto do empenho das pessoas que nela trabalham. Para que exista sucesso é necessário que todos os seus colaboradores saibam o que fazer e tenham as competências e conhecimentos exigidos, tornando-se mais participativos e responsáveis (Sá, *et al.*, 2015).

- **Abordagem por processos** – Uma organização deve saber que os seus melhores resultados são obtidos através de processos, devendo desta forma otimizar o seu Sistema de Gestão de Qualidade para melhorar o seu desempenho (Sá, *et al.*, 2015).

- **Melhoria** – Ao melhorar os serviços a organização assegura a satisfação dos clientes fomentando o aparecimento de novos clientes. A melhoria poderá também ser aplicada às atividades e processos da organização, otimizando os resultados, o desempenho e a eficácia (Sá, *et al.*, 2015).

- **Tomada de decisões baseada em evidências** – Para alcançar os resultados desejados, a tomada de decisão na organização, deve basear-se em factos concretos e mensuráveis (Sá, *et al.*, 2015).

- **Gestão de relacionamentos** – Para o sucesso continuado da organização é necessário que todas as partes envolvidas colham benefícios (Sá, *et al.*, 2015).

Numa ótica de garantir a satisfação do cliente, ou seja, medir o nível de serviço prestado, a organização deverá implementar um sistema de serviço ao cliente. Gerson (1998) considera que para se desenvolver um sistema deste tipo devem considerar-se sete passos fundamentais.

1º Passo - compromisso total da administração/chefia - para que os programas de serviço ao cliente sejam bem-sucedidos é necessário que haja um compromisso total por parte da administração, a começar pelo seu mais alto cargo.

2º Passo - conheça bem os seus clientes - a forma mais simples de conhecer e compreender os clientes é questioná-los. A organização deve conhecer os seus gostos, necessidades, desejos e expectativas, bem como, as alterações que gostariam de ver feitas, as suas motivações na busca do serviço e também, o que deve fazer para satisfazê-los tornando-os mais fiéis. “Conhecer bem os clientes e numa base contínua, exige que mantenhamos um contacto constante com eles” (Gerson, 1998, p. 15).

3º Passo - desenvolver padrões de desempenho do serviço de qualidade - apesar do termo qualidade, do serviço prestado ao cliente e da qualidade do mesmo, terem por base a perceção de cada utilizador, existem aspetos que são mensuráveis. Desta forma, cabe à organização desenvolver padrões e sistemas de medição que vão de encontro à perceção dos seus clientes.

4º Passo - contratar, formar e recompensar os funcionários competentes - a prestação de um serviço de qualidade que resulte na satisfação e regresso do cliente só pode ser obtida com colaboradores competentes e qualificados. “O seu serviço de qualidade é tão bom quanto o pessoal que o põe em prática” (Gerson, 1998, p. 16). Para isto, deve-lhes ser dada a formação adequada para que correspondam aos padrões exigidos.

5º Passo - recompense o cumprimento da qualidade do serviço - a qualidade do serviço prestado deve ser reconhecida, recompensada e reforçada. A administração deverá

motivar e incentivar os colaboradores a melhorarem o seu desempenho, com vista à total satisfação do cliente.

6º Passo - mantenha-se perto dos seus clientes - embora a organização já conheça os seus clientes, deverá fazer os possíveis para se manter perto dos mesmos envolvendo-os no negócio. A principal preocupação é garantir a sua satisfação e fidelidade.

7º Passo - trabalhe sempre para melhorar o seu serviço - sendo o serviço baseado na perceção do cliente, o seu sistema de qualidade poderá conter falhas. Tendo em consideração que “os clientes são a melhor fonte de informação de como melhorar o seu serviço” (Gerson, 1998, p. 18), a organização deve implementar algumas das suas recomendações ou sugestões, pois estes sentir-se-ão estimados e apreciados, ficando mais satisfeitos e tornando-se leais à organização.

As discrepâncias existentes no sistema de serviço ao cliente são expostas por Berry *et al.* citado em Sarmiento (2003), num modelo com cinco falhas (Figura n.º 1): <1> na informação de marketing, <2> nos padrões de serviço, <3> no desempenho, <4> na comunicação e <5> na qualidade do serviço.

As falhas relativas à informação de marketing consistem na diferença entre o serviço que os clientes esperam e aquele que a direção julga que os clientes esperam. As falhas nos padrões de serviço baseiam-se na diferença entre o que a direção julga que os clientes esperam e as especificações estabelecidas pela direção para a prestação do serviço. As falhas no desempenho traduzem a diferença entre as especificações estabelecidas pela direção sobre a prestação do serviço e a qualidade daquele que é realmente prestado. As falhas de comunicação comportam a diferença entre a qualidade real da prestação do serviço e a divulgação externa ao cliente, sendo que este é influenciado pelas promessas que a organização divulga. Finalmente, as falhas na qualidade de serviço compreendem a diferença entre o serviço esperado pelo cliente e aquele que é efetivamente percebido. Esta falha comporta a “prestação total do serviço”, sendo influenciada pelas alterações nas restantes (Sarmiento, 2003, p. 76).

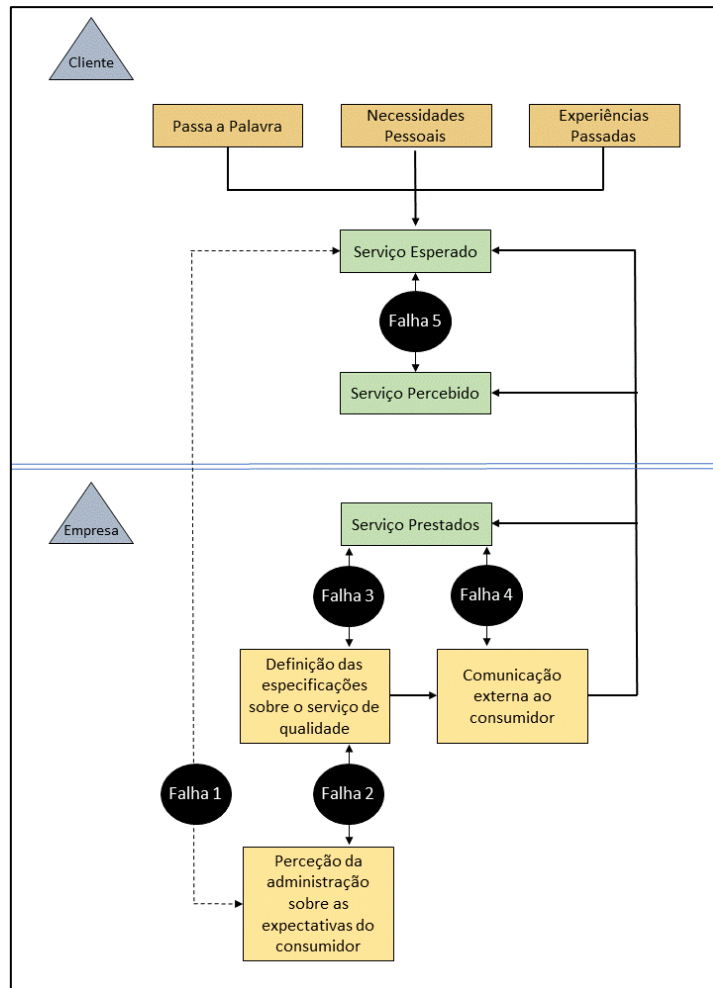


Figura n.º 1 - Modelo das cinco falhas.

Fonte: Adaptado de Sarmento (2003, p. 74).

Segundo Sarmento (2003) a gestão da qualidade consiste no conjunto das atividades que dão origem a uma política de qualidade, cuja implementação se fundamenta em objetivos e responsabilidades assentes em quatro pilares: planeamento, controlo, garantia e melhoria.

O planeamento consiste no conjunto das atividades que determinam os objetivos e todos os elementos para a completa implementação do sistema da qualidade.

O controlo tem por base um conjunto de técnicas de carácter operacional com vista a acompanhar os processos eliminando falhas em todas as fases do ciclo da qualidade.

A garantia é o conjunto de todas as atividades planeadas e implementadas para proporcionar confiança à entidade que irá satisfazer os requisitos da qualidade.

A melhoria integra todas as ações que têm por objetivo aumentar a eficácia e a eficiência das atividades e dos processos, proporcionando vantagens quer para a organização como para o cliente.

A qualidade dos serviços prestados ao cliente depende dos processos, que, de acordo com Sarmiento (2003, p. 88) consistem numa “sequência de varias atividades, onde cada uma delas serve de apoio à subsequente” com vista à efetivação de resultados, que se materializam nos serviços fornecidos.

Para que haja uma melhoria contínua da qualidade é necessário que o controlo do processo seja rigoroso, para o que, segundo Sarmiento (2003, p. 89), é necessário “detetar as alterações do sistema”, identificando os desvios, analisando o processo, padronizando e estabelecendo regras, para que o problema não volte a acontecer.

O ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) exposto na figura n.º 2, foi apresentado por Deming em 1986 e consiste no método de controlo da qualidade do processo mais empregue. De acordo com Deming citado em Sarmiento (2003, p. 89) este método é composto pelas seguintes fases:

- **Planeamento (Plan):** estabelecimento das orientações dos controlos que têm por finalidade assegurar a manutenção e melhoria do processo.
- **Execução (Do):** treino dos recursos humanos e execução das tarefas.
- **Controlo (Check):** verificação dos resultados que se pretendiam atingir.
- **Correção (Act):** retificação dos desvios apurados, de forma a evitar a sua repetição, existindo desta forma uma melhoria do processo.

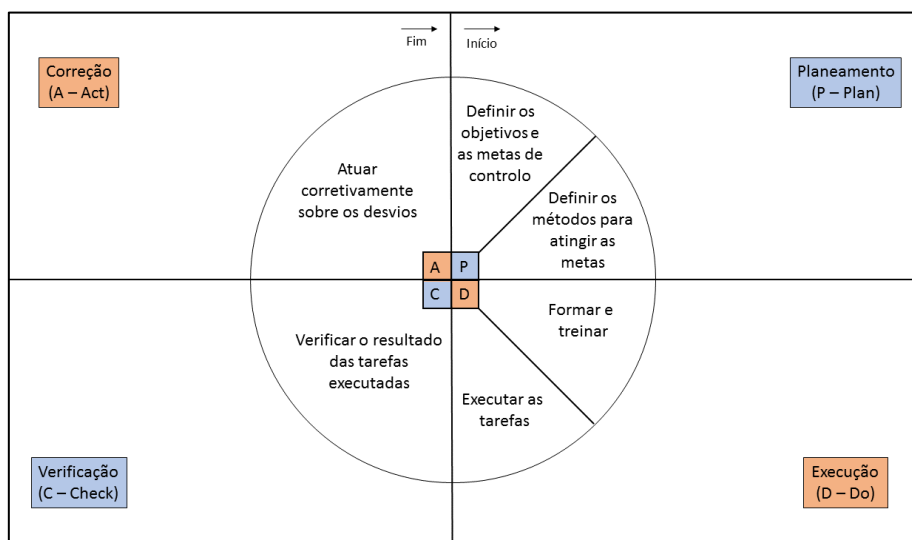


Figura n.º 2 – Ciclo PDCA.

Fonte: Adaptado de Sarmiento (2003, p. 90).

1.3. Gestão pela Qualidade Total

A gestão pela qualidade total tem como finalidade a satisfação do cliente e visa constantemente a manutenção e melhoramento dos processos, serviços e produtos de uma organização. Desta forma, esta adapta-se às contínuas alterações do mercado, definindo novos padrões da qualidade. A gestão pela qualidade total consiste no:

“modo de gestão de uma organização centrado na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros e visando o sucesso a longo prazo, através da satisfação do cliente e a obtenção de benefícios para todos os membros da organização e para a sociedade” (NP EN ISO 8402 citado em Sarmiento, 2003, p. 103).

Para Sarmiento (2003) a gestão pela qualidade total assenta em sete vertentes: satisfação do cliente, plano estratégico da qualidade do serviço, liderança, gestão de recursos humanos, avaliação dos resultados da qualidade, melhoria da qualidade do serviço e garantia da qualidade.

A satisfação do cliente é a finalidade da gestão pela qualidade total, que pode ser determinante para a sobrevivência e sustentação da organização. O plano estratégico da qualidade do serviço consiste em organizar e planificar uma forma de obtenção da qualidade. A administração e os cargos superiores da organização têm um papel crucial em liderar todos os seus membros, para que exista um envolvimento global na implementação da gestão pela qualidade total. A gestão de recursos humanos é fundamental no sucesso da gestão pela qualidade total, uma vez que a satisfação dos membros de uma organização origina que o serviço seja realizado com maior rigor e eficiência. A avaliação dos resultados da qualidade permite analisá-los tendo em conta a ótica do cliente e as auditorias internas. A melhoria da qualidade do serviço pressupõe que se corrijam os erros, ou que o serviço seja aperfeiçoado com mais benefícios. A garantia da qualidade assegura a confiança do cliente relativamente à satisfação das suas exigências no âmbito da qualidade.

1.3.1. Satisfação do cliente

Kotler citado em Sarmiento (2003) afirma que a satisfação do cliente é o resultado da perceção que este tem do desempenho do serviço tendo em conta as suas expectativas, assim, “o cliente fica satisfeito quando as suas expectativas são igualadas ou superadas” (Sarmiento, 2003, p. 105). Pode-se então deduzir que quando é prestado um serviço de elevado nível de qualidade, o cliente fica satisfeito.

De acordo com Garvin citado em Sarmiento (2003), é da responsabilidade dos gestores a análise da qualidade, devendo esta não se focar somente no controlo, mas também na análise das preferências e necessidades do cliente.

Por conseguinte, conforme Johnson e Chvala citado em Sarmiento (2003), quando uma organização dá primazia ao conhecimento das especificações da satisfação do cliente, existe uma maior facilidade em atingi-la, uma vez que esta é essencial para o crescimento da organização pela obtenção de novos clientes mantendo os já existentes.

A satisfação do cliente é fulcral no sucesso de uma organização, uma vez que o cliente se fideliza, tornando-se menos sensível ao preço e preferindo a qualidade. Assim, este fala favoravelmente da organização e dos seus serviços, pese embora também goste de apresentar as suas ideias sobre quais as melhorias a implementar.

De modo a determinar quais as características cruciais na satisfação do cliente Parasuraman *et al.* citado em Sarmiento (2003) desenvolveram em 1985 o modelo de avaliação SERVQUAL que se baseia em dez dimensões da qualidade do serviço: confiança, resposta, competência, acessibilidade, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, compreensão e tangibilidade. Já em 1991, Knutson, Stevens, Wullaert, Patton e Yokoyama, agruparam as dimensões de Parasuraman *et al.* em cinco dimensões da qualidade do serviço, criando o modelo LODGSERV. De acordo com Machado citado em Salgado (2012), as dimensões tangibilidade, confiança e capacidade de resposta mantiveram-se inalteráveis. Já a competência, a cortesia, a credibilidade e a segurança foram aglutinadas numa única dimensão, Segurança. Também a comunicação, a compreensão e a acessibilidade deram origem à dimensão única Empatia. Assim, a qualidade do serviço é avaliada segundo as seguintes cinco dimensões: a confiança, a capacidade de resposta, a segurança, a empatia e a tangibilidade.

A confiança reflete o facto de o serviço ser prestado, ou não, de forma correta; a capacidade de resposta representa a vontade de auxiliar os clientes e a aptidão para proporcionar um serviço rápido; a segurança tem que ver com a importância do conhecimento e cortesia dos membros da organização, mas também com a sua competência para transmitir confiança e estabilidade ao cliente; a empatia estampa a forma de tratamento com o cliente, que deverá ser atenciosa e personalizada e a tangibilidade diz respeito à aparência das instalações, equipamento e materiais da prestação do serviço.

Tendo em consideração o modelo LODGSERV e a comparação entre o serviço esperado e o serviço percebido pelo cliente, Guerra citado em Salgado (2012) afirma que as experiências passadas, a comunicação de outros clientes, vulgarmente designada por “passa

a palavra” e as necessidades pessoais do cliente influenciam as expectativas que este desenvolve – Serviço Esperado. Após a receção do serviço, o cliente fica com uma percepção do mesmo – Serviço Percebido. Finalmente, a comparação entre o serviço esperado e o serviço percebido permite à organização avaliar qual a qualidade do serviço prestado, como apresentado na Figura n.º 3.

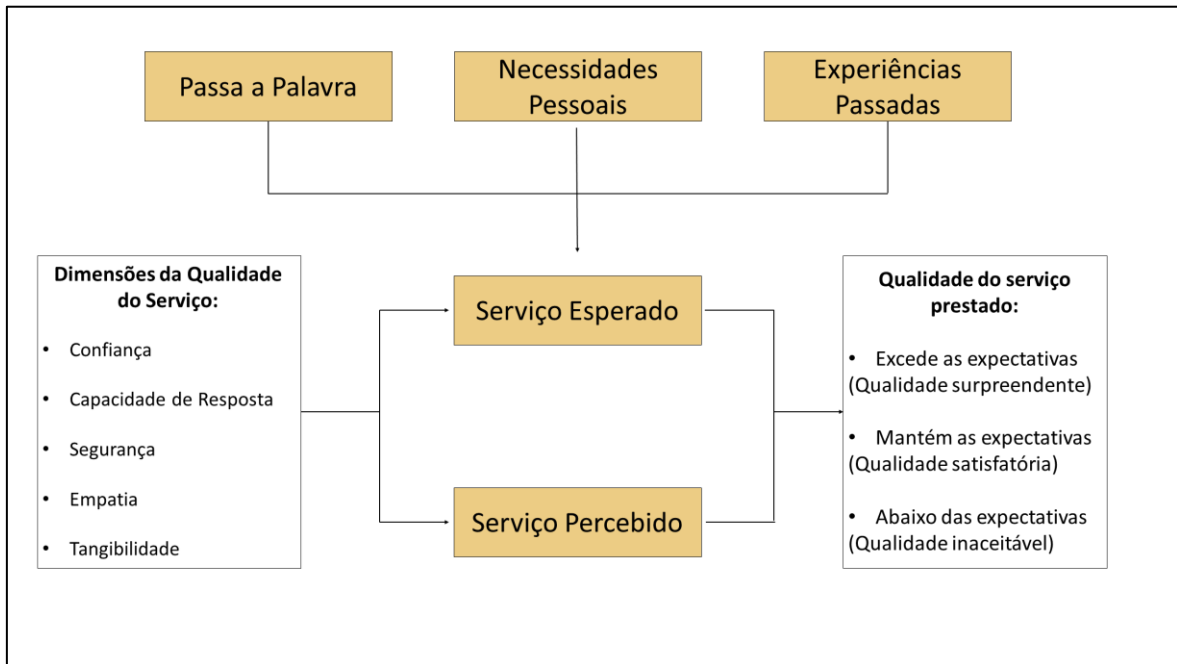


Figura n.º 3 – Modelo de Qualidade Percebida.

Fonte: Adaptado de Guerra citado em Salgado (2012, p. 20).

CAPÍTULO 2

A GUARDA NACIONAL REPUBLICANA E A VERTENTE EQUESTRE

2.1. Introdução

A Guarda Nacional Republicana (GNR) foi criada por Decreto de 3 de maio de 1911 (AR, 1911), como uma “policia rural” que “protegia as propriedades contra os frequentes assaltos de vagabundos e malfeitores”, contribuindo para a “segurança e tranquilidade dos povos”. Para esse efeito, foi organizada num “corpo especial de tropas para velar pela segurança pública, manutenção da ordem e proteção das propriedades públicas e particulares em todo o país” (AR, 1911, p. 1813).

Com a aprovação em 2007 da atual Lei Orgânica a instituição passou a ser considerada uma “força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas ... dotada de autonomia administrativa” (Art.º 1º da LOGNR)⁸. Dada a sua natureza específica, a GNR, sempre foi um “Corpo Militar, exercendo, em tempo de paz” missões “policiais e de segurança” (Branco, 2010, p. 241), sendo de referir que, a “condição militar” caracteriza a GNR como uma instituição com competências militares e policiais. Esta dualidade de funções distingue-a, tanto das restantes forças militares⁹, como das forças policiais e dos serviços de segurança, conferindo-lhe uma polivalência, que faz com que possa desempenhar uma grande variedade de missões, tornando-a uma mais-valia para a sociedade e colocando-a numa “primeira linha de resposta nacional em matéria de Segurança e Defesa” (GNR, 2015, p. 13).

2.2. Tipologia de Missões da GNR

Com uma área à sua responsabilidade de cerca de 94% do território nacional, a GNR tem como principal missão “garantir a ordem e tranquilidade públicas e a segurança e proteção das pessoas e dos bens” (GNR, 2015, p. 15). Das atribuições que constam da sua Lei Orgânica, decorrem missões parcelares que podem ser de âmbito policial¹⁰, de proteção

⁸ Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro - Lei Orgânica da GNR (Assembleia da República [AR], 2007)

⁹ Forças Armadas

¹⁰ Criminais ou administrativas

e socorro, honoríficas e de representação do Estado, militares ou ainda missões internacionais (Branco, 2010).

Enquanto polícia criminal, a GNR desenvolve ações para prevenir a criminalidade em geral, bem como efetua as “diligências necessárias tendentes a investigar a existência de um crime” (GNR, 2015, p. 16), nomeadamente, a recolha de prova, a determinação dos agentes que praticaram o crime e a detenção dos criminosos. Por outro lado, no âmbito administrativo, executa um conjunto diversificado de atividades abrangendo a atuação dos seus militares praticamente todo o tipo de infrações de natureza administrativa (GNR, 2015).

Em missões de Proteção e Socorro, a GNR tem a obrigação de prestar auxílio aos cidadãos em situações de perigo, isolados e/ou feridos em situações de emergência, tais como a ocorrência de catástrofes naturais, de acidentes graves ou calamidades. Em 2006¹¹, foi criado o Grupo de Intervenção de Proteção e Socorro (GIPS) cuja missão específica consiste na “execução de ações de prevenção e de intervenção de primeira linha em todo o território nacional, em situação de emergência e proteção e socorro, designadamente nas ocorrências de incêndios florestais ou de matérias perigosas, catástrofes e acidentes graves” (Branco, 2010, p. 252), reforçando a missão da GNR neste âmbito.

No que respeita às missões honoríficas e de representação do Estado, a GNR assegura a prestação de Guardas e Escoltas de Honra a Altas Entidades, quer nacionais ou estrangeiras, garantindo as guardas e segurança aos edifícios onde funcionam e se alojam os principais Órgãos de Soberania do Estado, como a Presidência da República, Assembleia da República, Residência Oficial do Primeiro-Ministro e ainda o Ministério dos Negócios Estrangeiros (Branco, 2010).

Em situações de crise ou de guerra, como força militar que é, desde as suas origens, a GNR está apta a passar para “a dependência operacional do Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas e a cumprir as missões militares que lhe forem cometidas através do seu Comandante Geral” (n.º 2 do artigo (Art.º) 2º da LOGNR)¹². O facto de estar presente em todo do território nacional, a sua natureza militar e tipologia de missões, que obrigam ao conhecimento do terreno e à proximidade com as populações, desenvolvem nos militares da GNR um conjunto de competências e qualificações, que fazem da instituição um “excelente

¹¹ Decreto-Lei 22/2006 de 2 de fevereiro (AR, 2006).

¹² De acordo com o n.º 1 do Art.º 19º da Lei de Segurança Interna (Lei n.º 53/2008 de 29 de agosto) as forças de segurança, “em situações extraordinárias de ataques terroristas ou de acidentes graves ou catástrofes que requeiram a [sua] intervenção conjunta e combinada (...) e, eventualmente, do Sistema Integrado de Operações de Proteção e Socorro, (...) são colocados na dependência operacional do Secretário-Geral do Sistema de Segurança Interna, através dos seus dirigentes máximos.” (AR, 2008)

apoio para as forças empenhadas em missões militares no território nacional”, bem como em missões de apoio à paz nos modernos Teatros de Operações, onde são cada vez mais apreciadas (GNR, 2015, p. 19).

Resultante das relações internacionais, multilaterais ou bilaterais estabelecidas, a instituição intervém, “como instrumento de apoio à política externa” (Branco, 2010, p. 257), em missões de “gestão civil de crises, de paz e humanitárias e em ações de cooperação técnica e operacional” (GNR, 2015, p. 19). Nestas missões, graças à sua dupla natureza, policial e militar, a GNR cumpre um vasto espectro de tarefas, podendo atuar em “complemento ou cooperação com as Forças Armadas” ou em “missões puramente de polícia” (GNR, 2015, p. 19).

2.2.1. A GNR enquanto Força de Segurança

Ao longo dos seus 106 anos de história, a GNR sempre esteve sempre conotada com o regime político vigente necessitando, por vezes, para impor a vontade do Estado, de atuar de modo mais repressivo, projetando na população uma imagem negativa da instituição. Assim, a GNR era vista como uma polícia “retrógrada, severa e retorcida” que utilizava discricionariamente a força bruta, sendo durante o regime salazarista, associada a eventos trágicos como a morte de Catarina Eufémia (1954), ou a carga de cavalaria sobre estudantes de Coimbra em 1969. Ainda em 1996, em Chelas, um militar da GNR de Sacavém, considerado “duro nos interrogatórios” (Marmelo, 2011), ficou associado à morte por decapitação de um homem.

Atualmente, apesar da sua presença ser mais notada nas áreas rurais, a GNR tem vindo a desenvolver esforços para se apresentar como uma força de segurança que evoluiu conjuntamente com o regime. Com esse propósito, têm sido desenvolvidas um conjunto de práticas “no sentido de cuidar a sua imagem junto da opinião pública” de modo a contrariar a anteriormente formada e que alguns cidadãos ainda conservam (Alves, 2008, p. 98).

Desta forma, à semelhança de outras forças de segurança, foi adotado um modelo de policiamento de proximidade onde é dada primazia à comunicação entre a polícia e o cidadão, numa “lógica de aproximação da polícia à população, no quadro de um aumento da sua eficácia e legitimidade” (Oliveira, 2006, p. 85). Um dos principais objetivos do Comando da GNR é consolidar a instituição como uma referência nacional, através da valorização do vetor humano, conjugado com esforços que permitam promover uma coesão da instituição e incentivar a sua proximidade ao cidadão (GNR, 2015).

A Lei Orgânica de 2007 organiza a GNR segundo três pilares fundamentais: a estrutura de comando, um estabelecimento de ensino e as unidades (Art.º 20º da LOGNR). A estrutura de comando integra não só os Órgãos Superiores de Comando e Direção, contendo o Comando Operacional (CO), o Comando da Administração dos Recursos Internos (CARI) e o Comando de Doutrina e Formação (CDF), mas também o Comando da Guarda que engloba o Comandante-Geral, o 2º Comandante-Geral, o Órgão de Inspeção, também denominado de Inspeção da Guarda, os Órgãos de Conselho e a Secretaria-Geral da Guarda.

A Escola da Guarda (EG) constitui o Estabelecimento de Ensino, sendo “vocacionada para a formação moral, cultural, física, militar e técnico-profissional dos militares da Guarda e ainda para a atualização, especialização e valorização dos seus conhecimentos” como se encontra expresso no Art.º 45º da LOGNR. De acordo com o Art.º 22º da LOGNR, as unidades que constituem a GNR são o Comando-Geral, as unidades territoriais (comandos territoriais) e as seguintes unidades especializadas: Unidade de Controlo Costeiro (UCC); Unidade de Ação Fiscal (UAF); Unidade Nacional de Trânsito (UNT). Por outro lado, fazem também parte da GNR, a Unidade de Intervenção (UI) que constitui a unidade de reserva e a Unidade de Segurança e Honras de Estado (USHE), que é a unidade de representação da instituição.

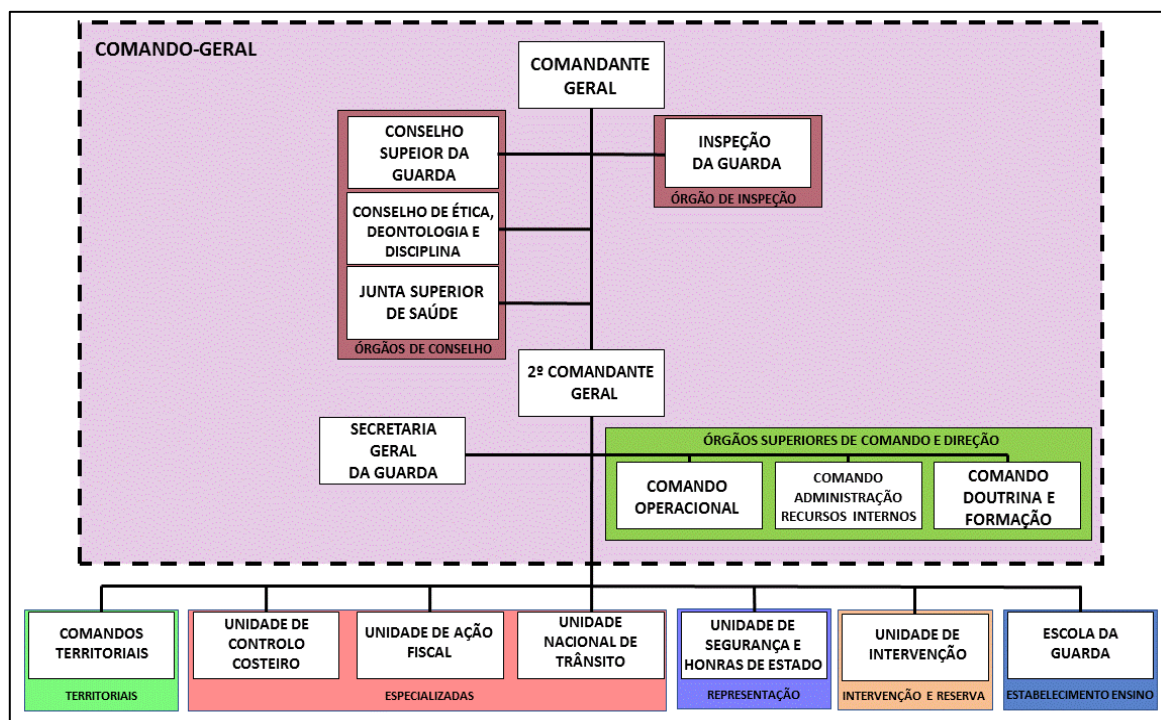


Figura n.º 4 – Orgânica da Guarda Nacional Republicana.

Fonte: Adaptado de GNR (2009, p. 29).

2.3. A Unidade de Segurança e Honras de Estado

Com a reestruturação inerente à nova lei orgânica, a 1 de janeiro de 2009, foi extinto o Regimento de Cavalaria (RC) da GNR, dando origem à USHE, que surgiu através da fusão do RC com “duas companhias de guarnição, a fanfarra do antigo RI [Regimento de Infantaria] e com a Banda de Música do Comando-Geral” (Flambó, 2009, p. 14). De acordo com o Art.º 43º da LOGNR, a USHE é a unidade de representação de escalão brigada responsável, para além da missão geral atribuída à GNR, pela “segurança e proteção às instalações dos órgãos de soberania e outras entidades que lhe sejam confiadas pela prestação de honras de Estado” (Branco, 2010, p. 295). Para o cabal cumprimento da missão que lhe está atribuída, a USHE subdivide-se em Comando e Estado-Maior e em subunidades de cavalaria e infantaria, as quais se articulam, respetivamente, em esquadrões e pelotões ou companhias e pelotões.

O Comando e Estado-Maior compreende o Comandante, 2º Comandante, um Adjunto de Comando, a Secretaria, um Posto de Controlo de Material Classificado, a Secção de Justiça, a Secção de Operações Informações e Relações Públicas e a Secção de Formação Específica e Treino de Cavalaria. As Subunidades da USHE são o Grupo de Honras de Estado (GHE) que se divide no 2º Esquadrão moto e nos 3º e 4º Esquadrões a cavalo, o Grupo de Segurança (GS) que é constituído pela 1ª e 3ª Companhias de Infantaria, pelo Esquadrão Presidencial (EP), pelo Centro de Ensino e Desbaste de Solípedes (CEDS), pelo Centro de Formação Equestre (CFE), pela Banda e Fanfarra e pela Charanga a Cavalo. Nos termos do Art.º 10º da Portaria n.º 1450/2008 de 16 de dezembro, o CARI e Unidade de Apoio de Serviços da Secretaria-Geral da GNR atribuem a esta unidade, “para a administração de recursos internos e apoio de serviços” (Branco, 2010, p. 296), respetivamente, uma Secção de Recursos Humanos, uma Secção de Recursos Financeiros e uma Secção de Recursos Logísticos, um Esquadrão de Comando e Serviços, reforçado.

Segundo o Despacho 59/09 – OG¹³, para além das competências que decorrem da missão geral, à USHE compete garantir a prestação das honras de Estados atribuídas à GNR ou aquelas que sejam determinadas superiormente, bem como garantir a proteção e segurança das instalações onde estão sediados os órgãos de soberania, nomeadamente, os Palácios de S. Bento e das Necessidades, bem como o Palácio Nacional de Belém. A USHE

¹³ Despacho que veio revogar Despacho 78/08 – OG, de 22 de dezembro de 2008, onde foram definidas as competências, a estrutura e o efetivo da Unidade de Segurança e Honras de Estado, mas que após um ano de implementação, surgiu a necessidade de serem feitos alguns ajustamentos ao nível de efetivos.

deve manter em prontidão, para reforço da UI “em ações de manutenção e restabelecimento da ordem pública” (Branco, 2010, p. 296), um esquadrão a cavalo e nomear oficiais de segurança para os órgãos de soberania que estejam atribuídos à GNR;

Relativamente à parte equestre, compete-lhe garantir a remonta, o desbaste e ensino dos solípedes, a inspeção técnica e uniformização de procedimentos das unidades a cavalo e de equitação, assegurar, sob a supervisão do CDF, a instrução específica de cavalaria, efetuar ações de essência preventiva e empregar operacionalmente os seus meios em reforço das unidades.

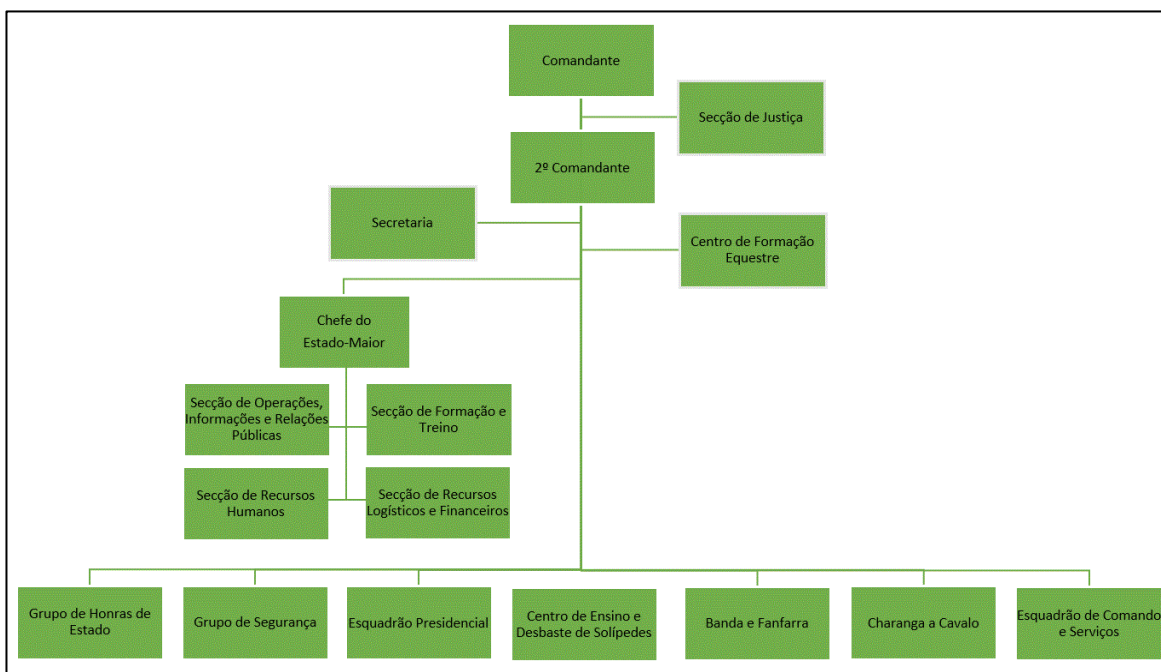


Figura n.º 5 – Orgânica da Unidade de Segurança e Honras de Estado.

Fonte: Adaptado do Anexo A ao Despacho 59/09-OG (GNR, 2009).

Para além das atribuições referidas, a USHE manteve em execução algumas atividades da sua unidade antecessora, o RC, sendo de destacar que algumas delas de âmbito civil se realizam de forma a estreitar laços com a população e “abrir as portas da unidade” ao cidadão, especialmente a Equitação Terapêutica (Hipoterapia), as aulas de equitação à população civil, a participação ou figuração em filmes, “espetáculos e touradas à moda antiga portuguesa”, bem como em diversas procissões e romarias (Flambó, 2009).

2.4. As escolas de equitação da GNR

Dentro de uma unidade que é privilegiadamente de cavalaria, é natural que, de acordo com as suas atribuições, a vertente da equitação e do ensino desta arte esteja bastante vincada. Como referiu Mendes (2011, p. 40), é o cavalo que a “diferencia das restantes Unidades e, como tal, deve ter, não só da parte do Comando, como de todos os militares, uma atenção permanente e muito cuidada”.

Aquando do regime do Estado Novo, a GNR e o Exército aliaram-se à Mocidade Portuguesa auxiliando em “atividades desportivas que muito contribuíssem para o desenvolvimento físico dos jovens” que pertenciam a esta intuição. A prática da equitação era, neste âmbito, levada a cabo pelos “esquadrões a cavalo do Regimento de Cavalaria”, através do 3º Esquadrão em Braço de Prata, do 4º Esquadrão na Ajuda e do atualmente extinto 1º Esquadrão no Carmo. Após o 25 de abril de 1974, com a extinção da Mocidade Portuguesa, as aulas de equitação terminaram e as respetivas escolas da GNR foram extintas. No entanto, os jovens descontentes uniram-se e pressionaram a Federação Equestre Portuguesa e a GNR conseguindo que as aulas de equitação no Regimento fossem reiniciadas (Mendes, 2011, p. 41).

Atualmente, os polos de equitação fazem parte de uma única da escola, a Escola de Equitação da GNR¹⁴, sendo a sua orientação técnica atribuída à responsabilidade da USHE (Faria, 2014). Os polos de equitação existentes, para além dos presentes na referida unidade, são o Polo de Equitação do Porto, Polo de Equitação de Évora e o Polo de Equitação de Torre de Moncorvo. De acordo com Faria (2014) a sua dispersão territorial revela-se bastante benéfica para a imagem pública da GNR através do impacto social e desportivo nas comunidades onde estes se inserem.

Conforme se encontra expresso no Regulamento da Atividade Equestre da GNR, as aulas de equitação consistem em “iniciativas sociais da instituição, que visam facilitar e estreitar o relacionamento com a comunidade e constituem-se como formas privilegiadas de projeção” de uma imagem melhorada da instituição (GNR, 2014, p. 18) tendo como finalidade possibilitar a “prática de equitação a todos aqueles que de outra forma nunca o poderiam fazer”, bem como “recuperar indivíduos através da equitação com fins terapêuticos, vulgarmente conhecida com Hipoterapia” (RC, 2004, p. 1).

As aulas ocorrem fora do horário de expediente normal, podendo ser canceladas caso interfiram com o serviço operacional como previsto no Art.º 4º do Regulamento das Escolas

¹⁴ A Escola de Equitação da GNR é uma das maiores escolas de Portugal, segundo Faria (2014).

de Equitação (GNR, 2002) e no Art.º 13º do Regulamento das Escolas de Equitação do RC (RC, 2004). São colocados à disposição dos alunos, por parte da GNR, um conjunto de “formadores com reconhecida habilitação técnica e experiência, instalações, cavalos e equipamentos” (Faria, 2014, p. 51). Por outro lado, os alunos deverão ser portadores de todo o equipamento de proteção individual do cavaleiro conforme se encontra expresso no Art.º 17º do Regulamento das Escolas de Equitação da USHE (RC, 2004). A instrução ministrada nos polos das escolas de equitação, de acordo com o Art.º 18º do Regulamento das Escolas de Equitação do RC (RC, 2004), engloba seções de volteio, selas 1 a 4 e maneio, isto é, limpeza de solípedes e de material. Os alunos que frequentam as instruções de sela 4, no final do ano letivo realizam o exame correspondente, garantindo desta forma, a sua certificação neste nível e a possibilidade de participarem em provas nacionais. Sendo a aproximação à comunidade e a possibilidade da prática da equitação para pessoas com menos possibilidades a finalidade das escolas, não é pois seu objetivo formar cavaleiros de topo. No entanto, permitem que os cavaleiros tenham uma formação de base sólida, a qual se pode constituir como um excelente alicerce para aqueles que desejem seguir esta vertente desportiva noutros centros hípicas. Desta forma, também se criam as condições para que seja possível a renovação das classes, pela entrada de novos alunos para o lugar dos que saíram. Atualmente, o polo de equitação de Braço de Prata tem um total de 133 alunos, enquanto o da Ajuda tem 145.

A Hipoterapia é ministrada por uma “equipa multidisciplinar” que deve “incluir terapeutas de várias especialidades conforme as necessidades de cada aluno” (Faria, 2014, p. 53), e, pelo menos, um especialista (formador) na área da equitação, conforme expresso no Art.º 11º do Regulamento das Escolas de Equitação (RC, 2004). Nesta tipologia de aulas, que decorrem durante o horário laboral, todo o material é disponibilizado pela Escola de Equitação. Em todo o caso, é de referir que as sessões de Hipoterapia constituem uma “mais-valia para a melhoria da qualidade de vida dos praticantes”, beneficiando-os quer ao “nível motor, como aos níveis cognitivo, emocional e social” (Faria, 2014, p. 53) e são ministradas sem custo para os utentes. Neste momento encontram-se a realizar hipoterapia 24 alunos em Braço de Prata e 64 na Ajuda.

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS

3.1. Introdução

Concluída a parte conceptual apresentam-se no presente capítulo os procedimentos e a metodologia adotada na recolha e tratamento da informação, bem como na elaboração da presente investigação. Descrever o procedimento científico consiste em expor as noções fundamentais que se irão pôr em prática, demonstrando também a forma de progressão do investigador em direção a um objetivo (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Metodologia consiste na “descrição precisa do problema, dos métodos, das técnicas, dos instrumentos de pesquisa, dos materiais e dos equipamentos no trabalho” (Sarmiento, 2013, p. 208), isto é, no conjunto de procedimentos que o investigador utiliza para avançar no sentido de obter a resposta para o seu problema.

Em seguida, ir-se-á descrever o método de abordagem da investigação e respetiva justificação, bem como as técnicas, procedimentos e meios utilizados. São igualmente expostos os locais e datas das diferentes recolhas de dados, assim como, a exposição da amostragem, procedimentos de recolha e quais os meios informáticos empregues.

3.2. Método de Abordagem da Investigação e Justificação

O método de abordagem “é composto por um conjunto de regras básicas” (Sarmiento, 2013, p. 4), com vista a gerar conhecimento “completamente novo ou ser o desenvolvimento, (...) ou o melhoramento de um ou vários conhecimentos já existentes” (Sarmiento, 2013, p. 7). Quando o investigador define o seu método de abordagem estipula as bases lógicas da investigação, ou seja, o processo mental empregue para atingir o seu objetivo final.

A presente investigação, numa fase inicial, está alicerçada no método hipotético-dedutivo. Este método “baseia-se na formulação de hipóteses ou conjeturas, que melhor relacionam e explicam os fenómenos” (Sarmiento, 2013, p. 71). Embora seja um método que funciona por “tentativa e eliminação de erros” (Sarmiento, 2013, p. 9), não conduzindo à certeza total do conhecimento, pois assenta “na reunião de observações, factos e ideias, que validam as hipóteses” (Sarmiento, 2013, p. 9), considera-se como o mais apropriado para a presente investigação.

Segundo Quivy e Campenhoudt (2008), a pergunta de partida é o fio condutor de todo o trabalho de investigação. De igual modo, acrescenta que “as hipóteses de trabalho constituem os eixos centrais de uma investigação” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 46), e que as mesmas “dão amplitude e asseguram a coerência entre as partes do trabalho” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 120).

Complementarmente ao método acima referido, numa segunda fase empregou-se o método inquisitivo, instrumentalizado “através de inquéritos e de entrevistas, que empregam diferentes técnicas de recolha, análise e interpretação dos dados” (Sarmiento, 2013, p. 29).

3.3. Técnicas, Procedimentos e Meios Utilizados

As técnicas e os meios utilizados na presente investigação, foram selecionados tendo por base o exposto nos manuais de investigação científica de Sarmiento (2013) e Quivy e Campenhoudt (2008). Numa investigação é recorrente a utilização de variadas técnicas como forma de recolher informação, assegurando-se através de perspetivas distintas, embora complementares, a sobreposição de dados e, a possibilidade de comparabilidade. Neste estudo, para a recolha de dados foi utilizada a análise documental, a observação direta de aulas de equitação nos diferentes polos, bem como, a realização de entrevistas e inquéritos por questionário a quem lida de perto com a temática a investigar.

No que respeita ao procedimento científico adotado elegeu-se o de Quivy e Campenhoudt (2008), o qual é constituído por três atos: rutura¹⁵, construção¹⁶, e verificação¹⁷. Importa referir que estes “não são independentes uns dos outros” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 28) completando-se mutuamente.

3.3.1. Observação Direta

Ao contrário dos restantes tipos de informação quantitativa, a observação direta exige a comparência do investigador, que no presente trabalho se materializou na visualização das aulas de equitação, particularmente dos “processos utilizados” (Sarmiento, 2013, p. 26) no decorrer das mesmas sendo que estas foram simplesmente observadas, não se tendo interferido no normal decorrer das sessões. Optou-se por esta técnica de investigação por

¹⁵ A rutura representa o dissolver “dos preconceitos e as falsas evidências” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 26), que iludem a perceção concreta do problema.

¹⁶ A construção, é a elaboração de um modelo de análise de forma a se “erguer as proposições explicativas do fenómeno a estudar e prever qual o plano de pesquisa a definir” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 26).

¹⁷ Só pode ser reconhecido rigor científico às premissas, que podem “ser verificadas pelos factos. (...) [através da] verificação ou experimentação” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 28).

permitir adquirir autenticidade e espontaneidade dos dados de forma a complementar as restantes técnicas utilizadas (Sarmiento, 2013).

Esta técnica de “observação de carácter não experimental” tem como objetivo principal a “análise do não-verbal e do que ele revela” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 198) sendo adequada “ao estudo dos acontecimentos tal como se produzem” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 198). Embora possa apresentar como dificuldade a aceitação do observador pelo grupo que vai ser analisado, regista-se que o mesmo não se verificou no decorrer da presente investigação.

Quanto à estrutura a observação direta pode ser definida como assistemática, uma vez que não foram utilizadas técnicas específicas de recolha de dados (Marconi & Lakatos, 2003). Esta foi realizada individualmente entre os dias 20 e 22 de março de 2017 no polo de equitação de Braço de Prata e nos dias 23, 24 e 27 de março de 2017 no polo da Ajuda.

3.3.2. Entrevistas

As entrevistas permitem ao investigador interagir presencialmente com os seus interlocutores, o que as torna num “método de recolha de informação, no sentido mais rico da expressão” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 192). Em resultado, o teor das entrevistas, após ser objeto de análise, permite-nos adquirir bases essenciais para testar as hipóteses de investigação (Quivy & Campenhoudt, 2008).

No que toca ao processo de elaboração e execução das entrevistas optou-se pela metodologia de Sarmiento (2013), realizando uma pesquisa sobre a temática a ser estudada antes da sua elaboração, de forma a otimizar e salientar os conteúdos críticos e as informações a extrair das entrevistas.

Posteriormente elaborou-se um guião da entrevista inicial, com o objetivo de focar o entrevistado a responder só ao que lhe é perguntado. De referir que, quanto ao tipo a entrevista classifica-se exploratória, e quanto à estrutura, esta classifica-se estruturada.

De modo a outorgar validade ao guião da entrevista inicial, este tem de ser validado “com pelo menos quatro especialistas, de modo a que as perguntas estejam corretamente formuladas” (Sarmiento, 2013, p. 35). Para atingir essa finalidade foram consultados os seguintes especialistas: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmiento Coelho, TCor.

GNR/Cav Lauro Marinho, Maj. (Doutor) Admil David Rosado, Sarg. Mor GNR/Cav (Lic. Ciências Equinas) Armindo Caixinha¹⁸.

Não tendo sido necessário realizar alterações ao guião inicial, elaborou-se a entrevista pré-definitiva (Apêndice B). Posteriormente efetuou-se um pré-teste, junto do Cap. GNR/Cav António Maio e do Cap. GNR/Cav Wilson Fernandes, constatando-se que seria inevitável realizar algumas alterações, das quais resultou o guião de entrevista que se encontra no Apêndice C.

Salienta-se ainda o facto de grande parte das entrevistas terem sido conduzidas de forma presencial, o que garante a resposta de todas as questões pelo entrevistado, bem como, a veracidade das mesmas.

3.3.3. Inquéritos por Questionário

A aplicação de inquéritos por questionário, permite ao investigador expor um conjunto de questões sobre as suas áreas de interesse e “quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, (...) a numerosas análises de correlação” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 189) com a finalidade de recolher dados que, após a sua análise, dão origem a resultados e confirmam as “hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 188).

O inquérito por questionário utilizado na presente investigação é o resultado de uma análise sumária efetuada aos requisitos necessários para uma gestão e uma formação de qualidade, conjugada com conversas informais mantidas com especialistas na área da equitação ministrada no ambiente militar. Recorreu-se ainda à consulta de questionários, no âmbito da satisfação do cliente, disponibilizados gratuitamente na *internet*, bem como à análise de artigos relativos às competências do docente e aos benefícios colhidos com a prática da equitação (Anexo A). Foram também tidas em consideração algumas ideias expressas em notícias de jornal (Anexo B) e reportagens televisivas¹⁹.

Desta forma, o inquérito por questionário está organizado de forma a cobrir as seguintes vertentes: competências do formador, meios disponíveis para as aulas, evolução dos alunos com a prática da equitação e motivações na escolha da Escola de Equitação. Com aplicação dos questionários procurou-se determinar junto dos Encarregados de Educação

¹⁸ O Sargento-Mor GNR/Cav Armindo Caixinha é membro da Federação Equestre Portuguesa (FEP), da *Fédération Equestre Internationale* (FEI), sendo júri nacional de provas de ensino (*dressage*) e *steward* de provas de ensino internacionais.

¹⁹ Cfr. https://www.youtube.com/watch?v=QfIsZHZZL_ZM consultado às 19:41 do dia 10ABR17

dos alunos os motivos pelos quais as escolas de equitação continuam a constituir um sucesso junto do cidadão e se estas contribuem para a imagem que o cidadão tem da GNR.

A metodologia empregue na conceção e elaboração dos inquéritos, segue o exposto em Sarmento (2013). Assim, após a validação da coerência do inquérito elaborou-se um pré-teste para “avaliar se o questionário está ajustado em termos da ordem das questões e vocabulário” (Sarmento, 2013, p. 95).

O inquérito foi validado recorrendo aos seguintes elementos: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho; Professora Doutora (Lic. Psicologia) Margarida Marques Dias; TCor. GNR/Cav Lauro Marinho; Maj. (Doutor) Admil David Rosado; Maj. Cav (Lic. Psicologia) João Baptista; Sarg. Mor GNR/Cav (Lic. Ciências Equinas) Armindo Caixinha. O pré-teste foi realizado junto de três Encarregados de Educação de cada polo de equitação escolhidos aleatoriamente.

Neste contexto, o inquérito por questionário (Apêndice G), divide-se em três partes: o preâmbulo, onde estão descritos os objetivos e a finalidade, a caracterização sociodemográfica dos inquiridos e o questionário propriamente dito.

No que diz respeito aos conteúdos apresentados na última parte, optou-se pela utilização de questões de resposta fechadas com base na escala de *Likert*, constituída por sete níveis. A escolha por uma escala de *Likert* impar, assenta no facto de ser pertinente ter na análise respostas neutras por parte dos inquiridos (Sarmento, 2013). O inquérito foi de administração direta, dado que “é o próprio inquirido que o preenche” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 188).

3.4. Local e Data da Pesquisa e Recolha de Dados

O período de pesquisa e recolha de dados decorreu entre outubro de 2016 e março de 2017, diferindo o local da recolha em função dos tipos de dados que se pretendia obter. Contudo, foram favorecidas, sempre que possível, as fontes primárias na obtenção dos mesmos.

Para a recolha bibliográfica foram utilizadas, essencialmente, a Biblioteca da Academia Militar e a Biblioteca da Escola da Guarda. Esta foi complementada com a pesquisa de trabalhos e artigos científicos disponibilizados nas seguintes plataformas: Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal e Catálogo da Biblioteca da Academia Militar.

As entrevistas foram realizadas no período compreendido entre março de 2017 e abril de 2017, optando-se pela deslocação *in loco* à USHE, mais concretamente, ao 3º Esquadrão em Braço de Prata e ao 4º Esquadrão na Ajuda. Os inquéritos por questionário, foram facultados aos inquiridos pessoalmente durante o decorrer do mês de março de 2017.

3.5. Amostragem: Composição e Justificação

A escolha da amostragem diferiu de acordo com as técnicas e métodos utilizados. No entanto, teve-se em consideração que o “universo ou população é o conjunto de indivíduos (...) com uma ou mais características comuns” (Sarmiento, 2013, p. 71), dentro da qual se pode escolher uma “amostra como sendo um conjunto de elementos retirados da população, que é representativo e significativo desta” (Sarmiento, 2013, p. 71).

De forma acrescentar profundidade à investigação, as entrevistas exploratórias estruturadas incidiram sobre uma amostra selecionada de forma intencional, para a qual foram “deliberadamente escolhidos certos elementos da população para pertencerem à amostra, por serem mais representativos” (Sarmiento, 2013, p. 84) e através dos quais se procura recolher o máximo de informação relativa à gestão efetuada pelas escolas de equitação.

Assim sendo, na presente investigação a população entrevistada foi: o Diretor Técnico da Escola de Equitação da GNR e Chefe do CFE da USHE; o Comandante do 3º Esquadrão da USHE e Diretor do Polo de Equitação de Braço de Prata; o Comandante do 4º Esquadrão da USHE e Diretor do Polo de Equitação da Ajuda; dois formadores do Polo de Equitação de Braço de Prata e dois formadores do Polo de Equitação da Ajuda.

Para a realização dos inquéritos por questionário, a população-alvo foi constituída por todos os Encarregados de Educação dos alunos que frequentam a Escola de Equitação da USHE, quer no polo de Braço de Prata, quer no da Ajuda, visto serem estes os principais utilizadores da Escola de Equitação.

3.6. Procedimentos de Recolha de Dados e Análise

Os procedimentos adotados para a recolha de dados e análise variaram de acordo com o tipo de método, bem como de alguns outros aspetos conforme se expõem nos próximos parágrafos.

As entrevistas foram gravadas e tratadas com a autorização dos respetivos entrevistados.

Nos inquéritos por questionário deu-se privilégio à confidencialidade e anonimato dos inquiridos. Embora tenham sido elaborados por via digital (plataforma *SurveyMonkey*²⁰), uma vez que que o “recurso à internet (...) tem baixo custo” (Sarmiento, 2013, p. 99), foram impressos 80 inquéritos por questionário e entregues pessoalmente aos inquiridos.

3.7. Programas Informáticos Utilizados

Na realização do presente RCFTIA, a utilização de meios digitais (*software*) variou de acordo com os objetivos para a investigação. No que concerne à redação utilizou-se o *Microsoft Word*²¹, enquanto que para elaboração dos inquéritos por questionário foi utilizado o *SurveyMonkey* e posteriormente o *Statistical Package for the Social Sciences Statistiscs 24* (SPSS) para o tratamento de dados.

²⁰ Plataforma informática que permite a criação de inquéritos por questionário.

²¹ Cfr. Academia Militar (2016)

CAPÍTULO 4

APRESENTAÇÃO ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1. Introdução

Neste capítulo pretende-se explicar de forma lógica as informações e os conteúdos resultantes do trabalho empírico, Sarmiento (2013), nomeadamente, das entrevistas e dos inquéritos por questionários.

Encontra-se exposto, no Apêndice C, o guião da entrevista utilizado. Os conteúdos das respostas dos entrevistados, presentes no presente capítulo, foram alvo de uma análise prévia qualitativa e categorial (Apêndices E e F), sendo apenas apresentados os aspetos considerados mais relevantes para a discussão de resultados. No Apêndice G, apresenta-se o inquérito por questionário utilizado no qual o processo de análise e tratamento da informação que se seguiu foi a proposta de metodologia indicada por Sarmiento (2013).

4.2. Análise das entrevistas

Optou-se por utilizar uma entrevista estrutura, da forma a que os entrevistados não se desviem do que é questionado, e respondam só ao que lhes é perguntado. O guião de entrevista apresentado no Apêndice C inclui treze questões.

Para a análise das entrevistas foi utilizado o método aberto ou exploratório, através do qual, se pretende salientar as diferenças e as semelhanças das respostas dos entrevistados, e “posteriormente determinar a categoria que permite a classificação e a quantificação” (Sarmiento, 2013, p. 49). Quanto à técnica de análise, foi eleita a qualitativa, que se caracteriza pela preocupação “com a presença ou ausência de uma característica” (Sarmiento, 2013, p. 48).

Após a transcrição das entrevistas, foram atribuídos números aos entrevistados (Apêndice D), procedendo-se em seguida à análise de conteúdo, para a qual, se empregou o conjunto de procedimentos expostos na tabela seguinte.

Tabela n.º 2 – Metodologia da análise de conteúdo.

Procedimento		Finalidade
Leitura profunda do texto das entrevistas	Leitura vertical das entrevistas	Leitura de todas as entrevistas, para compreender a substância e o sentido das exposições, e identificar as categorias a usar no tratamento da informação.
	Leitura horizontal das entrevistas	Leitura da mesma pergunta em todos os entrevistados, por forma a extrair as ideias chaves de cada resposta.
Análise do Contexto	Categorizar	Atribuir categorias, a particularidades comuns das respostas dos entrevistados.
	Unidade de registo	Codificar, de forma alfanumérica e cromática, as palavras ou expressões que apresentam uma temática ou semântica semelhante entre as várias respostas dos entrevistados. (Apêndice E)
	Unidade de contexto	Segmentar ou fragmentar as respostas dos entrevistados por unidade de registo. (Apêndice F)
	Unidade de enumeração	Contar o número de vezes que se repete a unidade de registo nas entrevistas. (tabela n.º 3)

Fonte: Adaptado de Sarmiento (2013).

De forma a “corporizar as conclusões das questões” (Sarmiento, 2013, p. 59), elaborou-se uma tabela de análise de conteúdo por questão da entrevista, que reúne por cada pergunta a Categoria, a Unidade de Registo, o Entrevistado, a Unidade de Enumeração, e o respetivo Resultado das Respostas dos vários entrevistados, conforme se apresenta de seguida.

Tabela n.º 3 – Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas da questão 1 a 13.

Questão n.º 1										
Categoria	Unidade de Registo	Entrevistados							Unidade de Enumeração	Resultados (%)
		1	2	3	4	5	6	7		
Material da Escola de Equitação	A GNR disponibiliza o material para a montada, enquanto o aluno deve ser portador do material de proteção individual do cavaleiro	X	X	X	X	X	X	X	7	7 em 7 (100%)
Questão n.º 2										
Categoria	Unidade de Registo	Entrevistados							Unidade de Enumeração	Resultados (%)
		1	2	3	4	5	6	7		
Viabilidade da Escola de Equitação	Não seria viável	X		X	X		X	X	5	5 em 7 (71%)
	Existiria uma redução do número de alunos		X			X			2	2 em 7 (29%)
	Elevado custo de aquisição do material		X	X		X	X	X	5	5 em 7 (71%)
	Não haveria espaço para acomodar os cavalos dos alunos				X	X	X		3	3 em 7 (43%)

Questão n.º 3										
Categoria	Unidade de Registo	Entrevistados							Unidade de Enumeração	Resultados (%)
		1	2	3	4	5	6	7		
Relação com atividade operacional	A atividade operacional não é afetada	X	X	X	X		X	X	6	6 em 7 (86%)
	Possibilidade de cancelamento das aulas	X		X		X	X	X	5	5 em 7 (71%)
	Aulas como serviço à população			X				X	2	2 em 7 (29%)
	Existência de aulas teóricas		X	X	X				3	3 em 7 (43%)
Questão n.º 4										
Categoria	Unidade de Registo	Entrevistados							Unidade de Enumeração	Resultados (%)
		1	2	3	4	5	6	7		
Gestão dos Solípedes	Existe benefício.	X	X		X			X	4	4 em 7 (57%)
	Utilização das escolas nos períodos de menor atividade, para o trabalho dos solípedes		X	X		X		X	4	4 em 7 (57%)
	Utilização das crianças para exercitar os solípedes	X			X				2	2 em 7 (29%)
	Não existe sobrecarga de trabalho			X		X	X		3	3 em 7 (43%)
	As escolas de equitação são um complemento	X						X	2	2 em 7 (29%)
Questão n.º 5										
Categoria	Unidade de Registo	Entrevistados							Unidade de Enumeração	Resultados (%)
		1	2	3	4	5	6	7		
Meios da Escola de Equitação	A escola de equitação tem os meios necessários para prestar um serviço de qualidade	X	X	X	X	X	X	X	7	7 em 7 (100%)
	Tem sido adquirido material para a escola de equitação	X				X	X		3	3 em 7 (43%)
	A escola de equitação tem um preço acessível para o cidadão	X	X		X	X			4	4 em 7 (57%)
Questão n.º 6										
Categoria	Unidade de Registo	Entrevistados							Unidade de Enumeração	Resultados (%)
		1	2	3	4	5	6	7		
Preocupação em Melhorar a Prestação de Serviços	A escola de equitação preocupa-se em melhorar a prestação de serviços	X	X	X	X	X	X	X	7	7 em 7 (100%)
	A escola de equitação tenta, no mínimo, manter o nível de prestação de serviços	X	X						2	2 em 7 (29%)
	A escola de equitação tenta ir de encontro às necessidades dos alunos				X	X		X	3	3 em 7 (43%)
	A escola de equitação faz por prestar um serviço de qualidade				X	X		X	3	3 em 7 (43%)
Questão n.º 7										
Categoria	Unidade de Registo	Entrevistados							Unidade de Enumeração	Resultados (%)
		1	2	3	4	5	6	7		
Grau de Satisfação dos Utilizadores	A satisfação dos utilizadores é elevada	X	X	X	X	X	X	X	7	7 em 7 (100%)
	O número de alunos é elevado	X				X			2	2 em 7 (29%)
	O número de alunos em lista de espera é elevado	X	X						2	2 em 7 (29%)
	Os valores militares são fatores de sucesso		X	X	X	X			4	4 em 7 (57%)

Questão n.º 8										
Categoria	Unidade de Registro	Entrevistados						Unidade de Enumeração	Resultados (%)	
		1	2	3	4	5	6			7
Áreas a melhorar	Existem áreas que devem ser melhoradas	X						X	2	2 em 7 (29%)
	A alteração principal deve ser ao nível do material		X	X	X			X	4	4 em 7 (57%)
Questão n.º 9										
Categoria	Unidade de Registro	Entrevistados						Unidade de Enumeração	Resultados (%)	
		1	2	3	4	5	6			7
Sensibilidade dos Militares para com os utilizadores	A hipoterapia como acessória das escolas de equitação	X	X	X					3	3 em 7 (43%)
	A sensibilidade dos militares é importante		X		X	X	X	X	5	5 em 7 (71%)
Questão n.º 10										
Categoria	Unidade de Registro	Entrevistados						Unidade de Enumeração	Resultados (%)	
		1	2	3	4	5	6			7
Contributo para imagem pública da GNR	Existe um contributo para a imagem da GNR	X	X	X					3	3 em 7 (43%)
	Contribui para a aproximação do cidadão com a GNR		X		X	X		X	4	4 em 7 (57%)
	Existe a criação de um ambiente de família e proximidade			X	X	X		X	4	4 em 7 (57%)
Questão n.º 11										
Categoria	Unidade de Registro	Entrevistados						Unidade de Enumeração	Resultados (%)	
		1	2	3	4	5	6			7
Certificação dos Formadores	A credenciação dos formadores é fundamental	X		X	X	X	X	X	6	6 em 7 (86%)
	A credenciação confere credibilidade e confiança aos formadores	X		X				X	3	3 em 7 (43%)
	Atualmente a credenciação é uma obrigatoriedade legal	X		X					2	2 em 7 (29%)
	Existência de militares a tirar a formação	X		X		X			3	3 em 7 (43%)
	Existência de militares que não têm a formação necessária		X	X				X	3	3 em 7 (43%)
Questão n.º 12										
Categoria	Unidade de Registro	Entrevistados						Unidade de Enumeração	Resultados (%)	
		1	2	3	4	5	6			7
Aumento da procura	A procura tem aumentado	X	X				X	X	4	4 em 7 (57%)
	A lista de espera é grande	X	X	X	X	X		X	6	6 em 7 (86%)
	A aposta na formação é um fator preponderante			X				X	2	2 em 7 (29%)
Questão n.º 13										
Categoria	Unidade de Registro	Entrevistados						Unidade de Enumeração	Resultados (%)	
		1	2	3	4	5	6			7
Divulgação da Escola de Equitação	A divulgação é feita através do “passa a palavra”	X	X		X	X	X	X	6	6 em 7 (86%)
	Não existe muita divulgação	X	X	X	X				4	4 em 7 (57%)

Após a análise do conteúdo das entrevistas associadas ao guião da entrevista e registados na tabela n.º 3 serão elaborados os cometários sobre os resultados obtidos.

Com o intuito de averiguar qual o material fornecido pela GNR aos alunos durante as aulas de equitação, surge a questão n.º 1: **“Para desenvolver a atividade e prática da equitação são necessários um conjunto de recursos animais e materiais que não estão disponíveis a qualquer cidadão. Dos meios referidos quais são os fornecidos pela GNR e os que são necessários serem propriedade dos alunos?”**. Todos os entrevistados (100%) afirmam que a GNR fornece a totalidade do material referente à montada, nomeadamente, cabeçadas, arreios, protetores e, para algumas aulas, auxiliares como cavaletes ou varas. Os alunos devem ser portadores do material de proteção individual do cavaleiro, como o capacete de proteção (*toque*), botas e, caso queiram utilizar, ajudas artificiais, particularmente esporins ou *stick*.

Quanto à questão n.º 2: **“Em seu entender, se todos os meios incluindo solípedes tivessem de ser propriedade dos alunos, à semelhança do que existe em centro hípico civis, as escolas da GNR continuariam a ter viabilidade?”**, verifica-se que esta encontra-se extremamente interligada com a questão n.º 1, procurando saber-se qual a viabilidade da manutenção das escolas de equitação se, à semelhança dos centros hípicos civis, os alunos tivessem de adquirir todo o material, incluindo os arreios e os cavalos.

Em resposta, 71% dos entrevistados afirmam que as escolas de equitação deixariam de ter viabilidade. Igual número de entrevistados entende que o principal motivo da inviabilidade seria o elevado custo de aquisição do material, despesa essa que, grande parte dos pais dos alunos não teria capacidade de suportar.

Numa unidade em que as escolas de equitação não são a principal missão e o efetivo quer animal quer humano é o mesmo, tanto para o serviço diário como para as aulas, surge a questão n.º 3: **“De que forma é afetada a atividade operacional, tendo em consideração que os meios equestres por ela empregues e pelas escolas de equitação são os mesmos?”**. Analisados os conteúdos regista-se que 86%, ou seja, 6 dos 7 entrevistados, considera que a atividade operacional não é afetada, sendo que 71% afirma que, como está previsto no Regulamento das Escolas de Equitação, existe a possibilidade de cancelamento das aulas sempre que a atividade operacional o exija. De referir também que, de acordo com os entrevistados 2, 3 e 4 estão previstas nos planos curriculares aulas teóricas, que poderão ser ministradas nestes períodos de impedimento.

Com a realização da questão n.º 4: **“Sabendo que a saúde equina, nomeadamente as cólicas e outro tipo de lesões/doenças, estão muitas vezes associadas à ausência de**

um trabalho continuado, de que forma é que o desenvolvimento desta atividade, mesmo com sobrecarga de trabalho é benéfica para os equídeos?”, pretende-se averiguar sobre o modelo de gestão dos solípedes das escolas de equitação, bem como o contributo das várias atividades desenvolvidas para a saúde dos mesmos.

Observa-se que 57% dos entrevistados, referem que existe benefício para os solípedes em serem utilizados pelas escolas de equitação, pois pode funcionar como prevenção de doenças ou outro tipo de maleitas. Também, 57% dos entrevistados apoiam a utilização dos solípedes das escolas de equitação nos períodos de menor atividade, pois constitui uma mais-valia para a saúde dos mesmos, afirma o entrevistado n.º 7.

Com a questão n.º 5: **“Considera que a Escola de Equitação está guarnecida com meios necessários a uma prestação de serviços de qualidade?”**, procura-se saber se a escola de equitação tem os meios humanos, materiais e instalações suficientes para garantir a satisfação total dos seus utilizadores. Aqui assinala-se unanimidade nas respostas dos entrevistados (100%), pois consideram que a escola de equitação tem os meios necessários para prestar um serviço de qualidade. De referir ainda que 57% dos entrevistados realçam que a escola de equitação pratica um preço acessível para o cidadão.

Na questão n.º 6: **“Existe uma constante preocupação em melhorar a prestação de serviços aos utilizadores, com vista à satisfação dos mesmos?”**, procura-se compreender se existe preocupação, por parte da escola de equitação, em melhorar os serviços prestados, bem como as medidas tomadas para o efeito.

Para melhorar os serviços prestados, todos os entrevistados (100%) afirmam que a escola de equitação se preocupa em melhorar a prestação de serviços, tentando ir de encontro às necessidades dos seus alunos, como afirmam os entrevistados 3, 4 e 7.

Por forma a avaliar a perceção que a gestão tem da satisfação dos seus utilizadores, surge a questão n.º 7: **“Qual o grau de satisfação dos utilizadores das Escolas de Equitação?”**, constata-se que a totalidade (100%) dos entrevistados afirma que o grau de satisfação dos seus utilizadores é elevado. No que concerne a motivos, 57% dos entrevistados garante que os valores militares transmitidos durante as aulas contribuem para o grau elevado de satisfação dos utilizadores.

Com o desiderato de verificar quais as áreas que necessitam de ser melhoradas para garantir a satisfação total dos utilizadores das escolas de equitação, surge a questão n.º 8: **“Quais as mudanças, e em que áreas poderiam aumentar a satisfação dos utilizadores da Escola de Equitação?”**. Sobre este assunto constata-se que 57% dos entrevistados declara que a principal alteração deverá ser na melhoria do material de equitação,

nomeadamente, arreios, cabeçadas, protetores, entre outros, devido ao desgaste do mesmo, provocado pela utilização diária, quer por parte da unidade, quer por parte das escolas de equitação.

Com o objetivo de compreender qual o tipo de relação entre os militares e os alunos, surge a questão n.º 9: **“A GNR como força de segurança “Humana, Próxima e de Confiança” e tendo uma imagem a preservar, considera importante a aproximação e sensibilidade dos seus militares para com os utentes mais novos ou utentes com necessidades especiais?”**. Realça-se que 71% dos entrevistados considera que a sensibilidade dos militares é importante na relação que estabelecem com os alunos das escolas de equitação.

No que concerne à questão n.º 10: **“A GNR tem vindo a tornar-se numa força menos repressiva e tem redobrado os esforços para se tornar numa força mais “próxima” do cidadão, fazendo com que este melhore a sua opinião relativamente à GNR. De acordo com o seu ponto de vista, de que forma contribuem as Escolas de Equitação para aumentar a proximidade da GNR ao cidadão e conseqüentemente para melhorar a sua imagem pública?”**, procura-se entender o contributo das escolas de equitação para a proximidade da GNR ao cidadão e para a melhoria da imagem pública da instituição. Analisados os conteúdos, 57% dos entrevistados afirmam que as escolas de equitação contribuem para a aproximação do cidadão à GNR, por outro lado, 57% considera que existe a criação de um ambiente de família e proximidade. Os entrevistados 1, 2 e 3 garantem que as escolas de equitação contribuem para a imagem pública da GNR.

Na questão n.º 11: **“Na atualidade, qual a importância dos militares que ministram as aulas nas Escolas de Equitação serem credenciados?”**, procura-se compreender qual a importância da certificação²² e credenciação²³ dos formadores que dão as aulas de equitação. Observa-se que, 86% ou seja 6 dos 7 entrevistados, estão de acordo que a credenciação dos formadores é fundamental. De referir que, segundo os entrevistados 1, 3 e 7, a credenciação confere credibilidade e confiança aos formadores, e desta forma, às escolas de equitação e à instituição. Existem militares que atualmente se encontram a frequentar este tipo de formação (entrevistados 1, 3 e 5), mas também existem outros que, apesar de terem as competências necessárias, ainda não possuem a credenciação (entrevistados 2, 3 e 7).

²² Certificar consiste em reconhecer algo através de uma assinatura (Fonte: Priberam.pt).

²³ Credenciação consiste na habilitação para desempenhar uma atividade ou função (Fonte: Priberam.pt).

No que concerne à questão n.º 12: **“Apesar do número limitado de vagas nas Escolas de Equitação da GNR, a procura por esta prática tem aumentado?”**, procura-se perceber se o interesse pelas escolas de equitação da GNR tem aumentado ao longo do tempo. Regista-se que 86% dos entrevistados confirmam que a lista de espera é grande, e 57% garante que a procura tem aumentado.

No que diz respeito à questão n.º 13: **“De que forma é feita a divulgação das Escolas de Equitação da GNR?”**, procura-se saber como é feita a divulgação das escolas de equitação da GNR. Em resposta a esta questão, 57% dos entrevistados declaram que não existe muita divulgação e 86% afirmam que a existente é feita através do “passa a palavra”.

4.3. Conclusão das entrevistas

Da análise realizada às entrevistas conclui-se que existem fatores considerados preponderantes no sucesso das escolas de equitação da GNR.

Verifica-se que para as aulas a GNR disponibiliza o material para a montada enquanto o aluno é portador do material de proteção individual do cavaleiro. Caso isso não acontecesse, as escolas de equitação da GNR deixariam de ter a viabilidade que têm atualmente porque, segundo os entrevistados, o elevado custo de aquisição do material teria de ser sustentado pelos pais dos alunos, os quais, na sua maioria, não conseguiriam suportar.

Salienta-se ainda que as escolas de equitação não afetam a atividade operacional, uma vez que existe a possibilidade do cancelamento das aulas, estando o mesmo previsto no Regulamento das Escolas de Equitação.

Constata-se que a escola de equitação tem os meios necessários para prestar um serviço de qualidade, nomeadamente, formadores, instalações e solípedes, existindo uma preocupação constante em melhorar a prestação de serviços, sendo o grau de satisfação dos utilizadores, segundo os entrevistados, elevado.

Um dos fatores considerados fundamentais é a credenciação e certificação dos formadores.

O interesse que as escolas de equitação despertam na sociedade, é expresso através da grande lista de espera, apesar de a divulgação ser feita através do “passa a palavra”.

4.4. Análise dos inquéritos por questionário

O inquérito por questionário é “um instrumento de pesquisa, que permite recolher os dados, os quais após a sua introdução numa base de dados e a aplicação adequada de métodos

de análise, originam informações, que se consubstanciam em resultados” (Sarmiento, 2013, p. 67), possibilitando, entre outras coisas, análises de correlações.

A análise dos resultados, foi efetuada tendo por base técnicas de estatística indutiva ou inferencial “permitindo obter conclusões (...) para a população, a partir dos resultados encontrados na amostra” (Sarmiento, 2013, p. 102), e através de técnicas descritivas, que “permitem descrever e organizar os dados, como por exemplo a partir da média, moda, desvio-padrão” (Sarmiento, 2013, p. 102), mínimo e máximo.

Assumiu-se como nível de confiança 95,46%, considerado como um estudo importante (Sarmiento, 2013), sendo que o erro admitido poderá ser de 5%. Desta feita, e na impossibilidade de inquirir a totalidade da população, adotou-se uma amostra de 79 Encarregados de Educação (correspondente a 28% da população), dos quais 56,96% pertencem ao polo de equitação da Ajuda e 43,04% ao de Braço de Prata.

4.4.1. Análise da fiabilidade do inquérito por questionário

De maneira a calcular o grau de fiabilidade das respostas do inquérito, efetuou-se o cálculo do *Alpha* de *Cronbach*, recorrendo ao SPSS *Statistic* 24. A escolha no cálculo do *Alpha* de *Cronbach*, justifica-se uma vez que este permite verificar a “consistência interna” de um conjunto de variáveis ou itens, podendo definir-se como a “correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, (...) que meçam a mesma característica” (Alpha21, 2017).

No cálculo do valor do *Alpha* de *Cronbach* que recai sobre o inquérito por questionário realizado na presente investigação, não foram tidas em consideração as questões da parte I, referentes à caracterização sociodemográfica dos inquiridos. Como tal, o *Alpha* de *Cronbach*, apresenta um valor 0,907, que representa um grau de consistência muito bom (Apêndice I).

4.4.2. Caracterização dos inquiridos

O inquérito por questionário (Apêndice G) apresenta três partes: o preâmbulo, a caracterização sociodemográfica e o questionário propriamente dito. Em conformidade com a segunda parte, apresenta-se em seguida uma descrição sociodemográfica dos inquiridos (Apêndice H).

Tendo em consideração as habilitações literárias dos inquiridos, verifica-se que 10% dos inquiridos possui escolaridade inferior ao 12º ano, 25% o 12º ano de escolaridade, 13% bacharelato, 41% licenciatura, 10% mestrado e 1% o grau de doutoramento.

Relativamente ao facto de já ter sido frequentador de outra escola de equitação que não a da GNR, 27% responderam afirmativamente. No que respeita a tempo de usufruto dos serviços da escola de equitação, 27% frequentam-na à menos de 1 ano, 43% são utilizadores entre 1 a 3 anos, 23% declaram que são frequentadores de 4 a 6 anos, 3% são usuários entre 7 a 9 anos, enquanto 5% afirmam que frequentam a escola de equitação há mais de 9 anos.

No que diz respeito à faixa etária dos alunos, verifica-se que 1% tem menos de 8 anos de idade, 22% tem entre 8 a 10, 37% possui uma idade entre 11 a 13, 24% tem entre 14 e 16, enquanto 17% tem mais do que 16 anos.

4.4.3. Análise de resultados

Após terem sido caracterizado os inquiridos, apresenta-se os resultados obtidos pelos inquiridos por questionário. Tendo por base as tabelas n.º 4, 5, 6, 7 e 8, foram desenvolvidas as figuras n.º 6, 7, 8 e 9, que consubstanciam o perfil das respostas do inquirido por questionário.

Tabela n.º 4 – Quadro cromático explicativo dos níveis de concordância das respostas dos inquiridos.

Valor	Perfil
6,50 – 6,99	Concordo muito com tendência a concordar totalmente.
6,00 – 6,49	Concordo muito.
5,50 – 5,99	Concordo parcialmente com tendência a concordar muito.
5,00 – 5,49	Concordo parcialmente.
4,50 – 4,99	Nem discordo nem concordo com tendência a concordar parcialmente.

A tabela n.º 5 apresenta as medidas de tendência central e de dispersão correspondentes às competências que os Encarregados de Educação identificam no formador. Verifica-se que o valor da média das respostas (5,71) se encontra acima da média da escala, o que demonstra que os inquiridos reconhecem que os formadores possuem um conjunto de aptidões técnico-pedagógicas elevadas que constitui uma mais-valia para as escolas de equitação e conseqüentemente para a satisfação dos seus utilizadores.

Por um lado, a média mais baixa (4,91), no item CF5 - Mostra disponibilidade fora das horas de aula através de outras formas de comunicação, em contrapartida, com a média

de respostas mais alta (6,25), o que traduz que os inquiridos concordam muito em como os formadores apresentam uma postura e comportamento ajustados à instituição (CF10).

Tabela n.º 5 – Medidas de tendência central e dispersão correspondentes às competências do formador.

	Média	Desvio Padrão	Média em Percentagem (%)	Moda	Mínimo	Máximo
Competência do Formador - CF (Questão 6)	5,71	1,048	81,57%	6	2	7
CF1 - Incentiva ao desenvolvimento de competências cívicas nos alunos.	5,96	0,953	85,14%	6	4	7
CF2 - Incentiva ao desenvolvimento de competências sociais nos alunos.	5,90	0,955	84,27%	6	4	7
CF3 - Incentiva ao desenvolvimento de competências afetivas nos alunos.	5,76	1,077	82,29%	6	3	7
CF4 - Motiva os alunos para as várias atividades.	5,86	1,083	83,71%	6	3	7
CF5 - Mostra disponibilidade fora das horas de aula, através de outras formas de comunicação (ex. telemóvel ou e-mail).	4,91	1,273	70,14%	4	2	7
CF6 - Cativa a atenção do aluno para as atividades desenvolvidas.	6,03	0,933	86,14%	6	3	7
CF7 - Planeia e prepara as aulas.	5,32	1,161	76,00%	6	3	7
CF8 - Utiliza técnicas diferenciadas e adequadas consoante as necessidades de cada aluno.	5,59	1,092	79,86%	6	2	7
CF9 - Possui espírito autocrítico, quando a situação se justifica.	5,52	1,131	78,86%	6	3	7
CF10 - Apresenta uma postura e comportamento ajustados à instituição.	6,25	0,824	89,29%	7	4	7

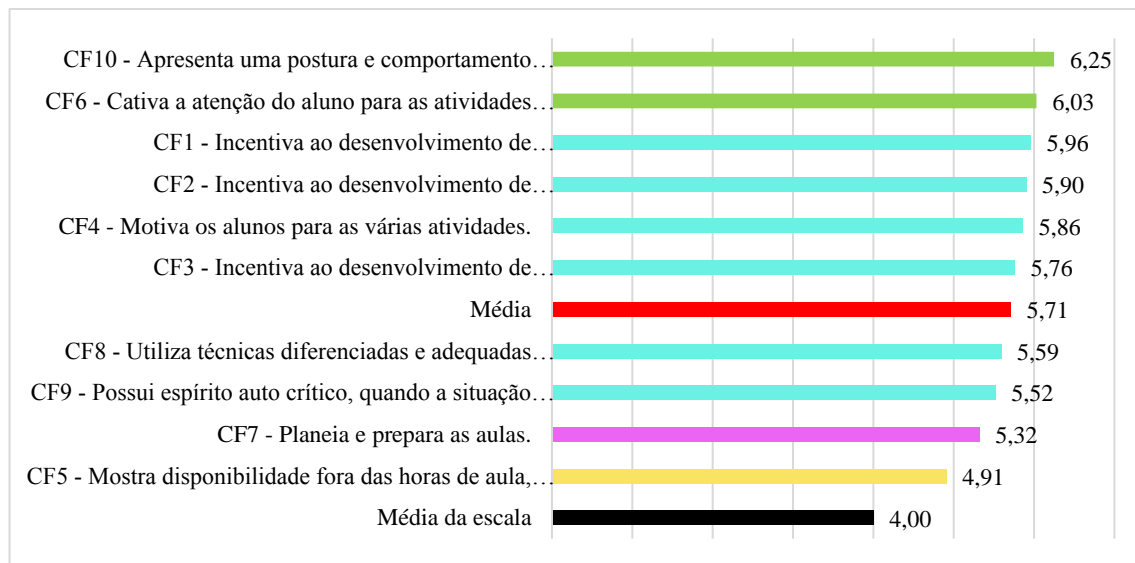


Figura n.º 6 – Perfil das questões sobre as competências do formador.

No que diz respeito aos meios disponibilizados pela GNR para a prática da equitação, quer na vertente inicial do volteio ou mesmo na vertente final da sela 4 (Tabela n.º 6 e Figura n.º 7), a média das respostas de 5,92, representa que os meios disponibilizados pela GNR para a escola de equitação, para além de serem os apropriados, são mantidos e conservados nas condições de utilização adequadas. A média mais baixa de 5,04 corresponde à MEE7 - Existe facilidade de acesso (ex. transportes públicos) para o Quartel onde está sediada a

Escola. De outro lado, com uma média de 6,54, os inquiridos concordam bastante que os animais são bem tratados (MEE9).

Tabela n.º 6 – Medidas de tendência central e dispersão correspondentes aos meios disponibilizados pela Escola de Equitação.

	Média	Desvio Padrão	Média em Percentagem (%)	Moda	Mínimo	Máximo
Meios disponibilizados pela Escola de Equitação - MEE (Questão 7)	5,92	1,035	84,57%	7	1	7
MEE1 - A Escola de Equitação dispõe de cavalos suficientes para as aulas.	6,18	0,971	88,29%	7	3	7
MEE2 - A Escola de Equitação dispõe de instalações adequadas para a prática das aulas (ex. picadeiro, campo de obstáculos, etc.)	6,27	0,812	89,57%	7	4	7
MEE3 - A Escola de Equitação dispõe de materiais (ex. arreios, cabeçadas, etc.) em quantidade suficiente.	5,86	1,248	83,71%	6	1	7
MEE4 - Os materiais encontram-se em bom estado de limpeza e conservação.	6,03	1,121	86,14%	7	2	7
MEE5 - A área envolvente é agradável.	5,82	1,174	83,14%	7	3	7
MEE6 - O local das aulas é acolhedor.	5,30	1,362	75,71%	5 ²⁴	2	7
MEE7 - Existe facilidade de acesso (ex. transportes públicos) para o Quartel onde está sediada a Escola.	5,04	1,391	72,00%	4	1	7
MEE8 - Os animais possuem um temperamento dócil.	5,70	0,853	81,43%	6	4	7
MEE9 - Os animais estão bem tratados.	6,54	0,616	93,43%	7	4	7
MEE10 - Os tratadores dos animais são cordiais e bem-educados.	6,46	0,797	92,29%	7	4	7

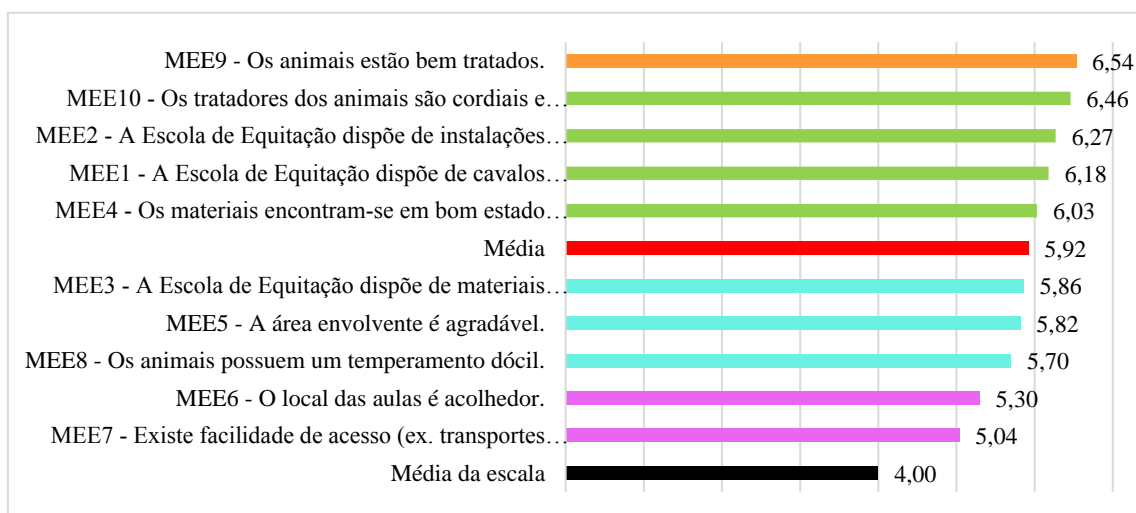


Figura n.º 7 – Perfil das questões sobre os meios da Escola de Equitação.

Tendo em vista um conjunto de fatores que caracterizam a evolução do aluno durante a prática da equitação, a média obtida foi de 6,11 o que indicia que existiu uma evolução bastante acentuada nos alunos que praticaram equitação nas escolas da GNR.

²⁴ Existência de várias modas. O valor mais baixo é o que está representado.

A menor média obtida foi de 5,86 na EA8 - Capacidade de organização, que, mesmo sendo mais baixa, apresenta-se superior à média da escala. Por outro lado, com uma média de 6,18, os Encarregados de Educação admitiram que existiu evolução dos alunos nos fatores da EA5 - Destreza Física/Coordenação motora, EA4 - Desembaraço/Agilidade e EA1 - Autoconfiança.

Tabela n.º 7 – Medidas de tendência central e dispersão correspondentes aos parâmetros de evolução do aluno.

	Média	Desvio Padrão	Média em Percentagem (%)	Moda	Mínimo	Máximo
Parâmetros de Evolução do Aluno - EA (Questão 8)	6,11	0,920	87,26%	6	3	7
EA1 - Autoconfiança.	6,18	0,874	88,29%	6	4	7
EA2 - Autoestima.	6,13	0,925	87,57%	7	4	7
EA3 - Autocontrolo.	6,13	0,925	87,57%	6 ²⁵	4	7
EA4 - Desembaraço / Agilidade.	6,18	0,930	88,29%	7	4	7
EA5 - Destreza física / Coordenação motora.	6,18	0,874	88,29%	6	4	7
EA6 - Coragem / Audácia.	6,14	0,916	87,71%	7	4	7
EA7 - Disciplina.	6,13	0,966	87,57%	7	4	7
EA8 - Capacidade de organização.	5,86	0,944	83,71%	6	3	7
EA9 - Capacidade de concentração.	6,05	0,959	86,43%	6	3	7
EA10 – Capacidade cognitiva (aquisição de conhecimentos/aprendizagem)	6,10	0,886	87,14%	6	4	7

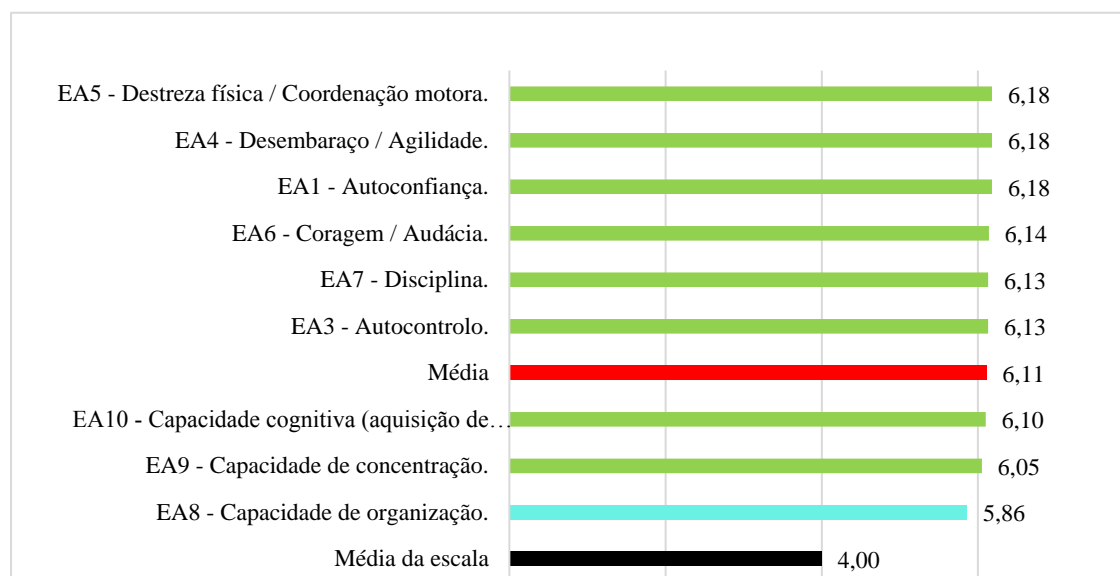


Figura n.º 8 – Perfil das questões sobre a evolução do aluno.

²⁵ Existência de várias modas. O valor mais baixo é o que está representado.

Na análise dos inquiridos por questionário foram inquiridos Encarregados de Educação cujos educandos já tinham frequentado outras escolas de equitação, sendo de relevar as suas respostas dado já terem tido contacto com uma realidade diferente.

Tabela n.º 8 – Frequência de inquiridos que frequentou outra escola de equitação.

Já frequentou outra Escola de Equitação que não fosse da
GNR?

	Frequência	Percentagem
<i>Sim</i>	21	26,6
<i>Não</i>	58	73,4
<i>Total</i>	79	100,0

Fonte: SPSS.

Assim, na avaliação das motivações para a escolha da escola de equitação, foram realizadas as médias dos inquiridos que frequentaram outra escola, dos que não frequentaram, bem como a do seu conjunto (Apêndice J).

No que concerne aos motivos que levaram os inquiridos a escolher a escola de equitação da GNR pode-se afirmar que a média de respostas obtida foi de 5,65, o que leva a crer que existem fatores mais relevantes que outros na escolha. As principais motivações foram a ME9 – Valores militares que regem a instituição (6,52), ME10 – Relação qualidade/preço (6,51), ME7 – Formadores serem devidamente credenciados (6,51) e ME6 – Qualidade da Formação (6,41). De referir que para os inquiridos que já frequentaram outra escola de equitação a principal motivação de escolha foi a ME7 – Formadores serem devidamente credenciados (6,67), o que demonstra uma relevância bastante elevada.

No entanto, o fator ME2 – Existência de familiares que já frequentavam a Escola de Equitação (3,54) demonstra que a sua relevância não é fundamental para a escolha, à semelhança do fator ME1 – Existência de amigos que já frequentavam a Escola de Equitação (3,97).

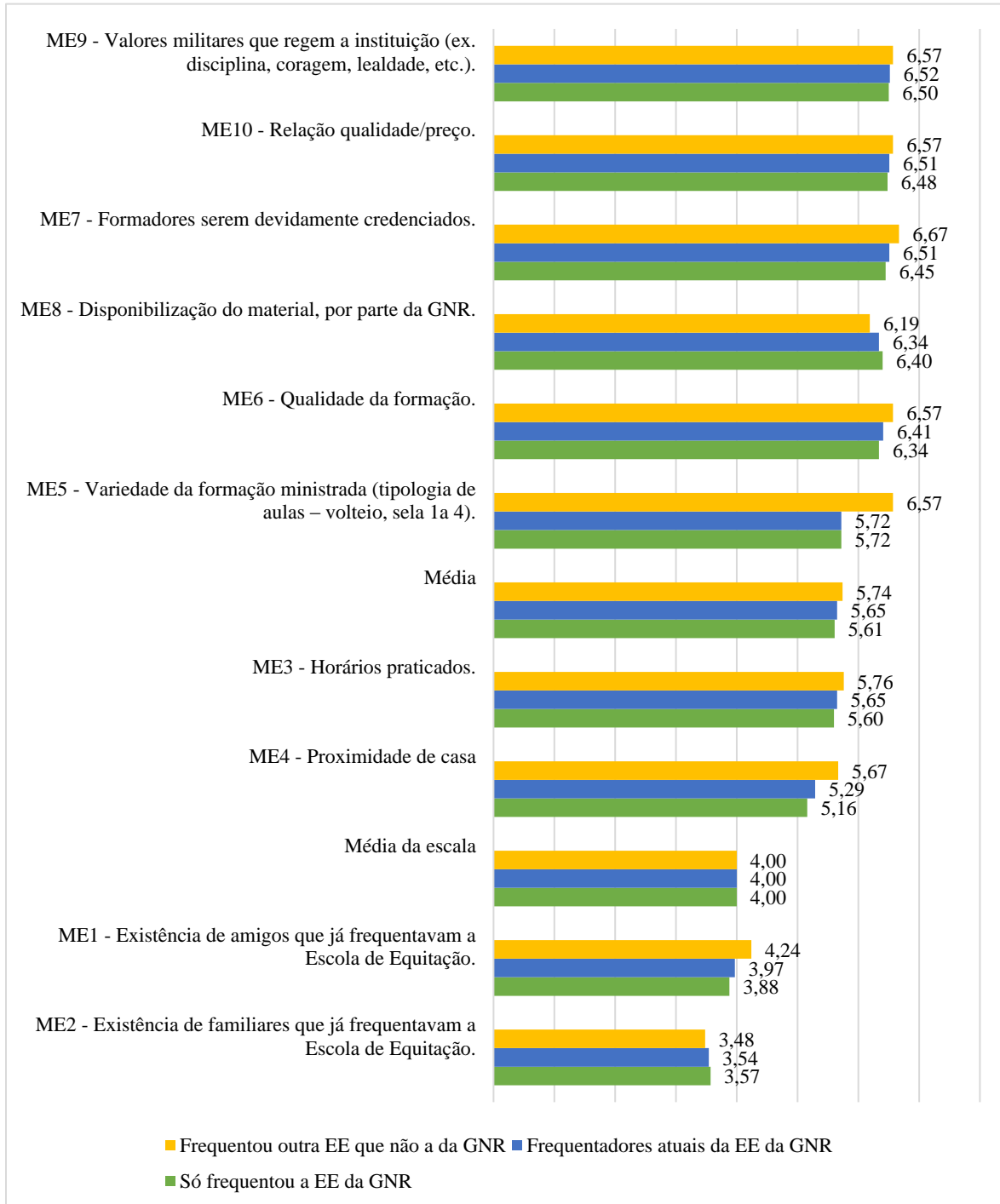


Figura n.º 9 – Perfil das questões sobre as motivações de escolha.

4.5. Conclusão dos inquéritos por questionário

Terminada a análise dos resultados do inquérito por questionário, conclui-se que este apresenta um grau de consistência muito bom ($\text{Alpha de Cronbach} = 0,907$), e uma validade de estudo muito importante, tendo sido aplicado a 28% da população.

Das respostas expostas na primeira parte do inquérito por questionário (caraterização sociodemográfica) pode verificar-se que grande parte dos inquiridos são possuidores de uma licenciatura (41%), sendo que apenas 25% possuem o 12º ano de escolaridade. Confirma-se que 43% dos inquiridos frequenta a escola de equitação da GNR de 1 a 3 anos, enquanto 23% utiliza a escola entre 4 a 6 anos. Afirma-se que 37% dos alunos tem uma faixa etária de 11 a 13 anos de idade, por outro lado, 24% estão compreendidos na faixa etária dos 14 aos 16, sendo os alunos de 8 a 10 anos 22%.

Comparativamente às questões relativas às competências do formador, evidencia-se que a média das respostas (5,71) é superior à média da escala (4), o que demonstra o grau de concordância das perguntas realizadas. Consta-se também, que os inquiridos realçam que os formadores apresentam uma postura e comportamento ajustados à instituição (CF10) transmitindo uma imagem positiva e de profissionalismo, contribuindo para a satisfação dos utilizadores e, conseqüentemente, para a imagem pública da GNR.

No que respeita aos meios, realça-se a média das repostas (5,92), igualmente superior à média da escala (4), confirmando o que foi citado anteriormente. De salientar que os inquiridos concordaram bastante que os animais se encontram bem tratados (MEE9), assim como a cordialidade e boa educação dos tratadores (MEE10). Desta feita, pode-se concluir que existe um contributo positivo para a imagem da GNR.

Respeitante à evolução dos alunos, a média das respostas é de 6,11, continuando assim superior à média da escala (4). Destacam-se três fatores com a mesma média, Destreza/Coordenação motora (EA5), Desembaraço/Agilidade (EA4) e Autoconfiança (EA1). Com pouca diferença, evidenciam-se ainda a Coragem/Audácia (EA6), Disciplina (EA7) e a Autocontrolo (EA3).

Analogamente às questões relativas às motivações da escolha da escola de equitação, evidencia-se que a média das respostas (5,65) é superior à média da escala (4), o que demonstra o grau de relevância das perguntas efetuadas. Assim sendo, conclui-se que os fatores cruciais na escolha da escola de equitação são os Valores militares que regem a instituição (ME9), a Relação qualidade/preço (ME10), a Credenciação devida dos formadores (ME7) e a Disponibilização dos recursos (ME8).

Em resumo pode-se afirmar que, as escolas de equitação da GNR prestam um serviço de elevada qualidade ao cidadão, onde os valores, a postura e a disciplina militares são inculcados aos alunos que as frequentam, mantendo-se estes fiéis e satisfeitos.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Introdução

A realização da presente investigação, tem como finalidade determinar, analisar e avaliar os serviços prestados pelas escolas de equitação da GNR, de forma a identificar os motivos que estão na origem do seu sucesso, continuando ano após ano a ser atrativas para o cidadão, bem como, averiguar qual a sua contribuição para a imagem pública da GNR. Assim, com o presente capítulo pretende-se construir uma noção crítica dos aspetos estudados encandeando-os de forma lógica.

A verificação das hipóteses anteriormente levantadas, a resposta às perguntas derivadas e à pergunta de partida, baseiam-se nos inquéritos e nas entrevistas realizadas.

Simultaneamente tenciona-se confirmar os objetivos, enumerar algumas recomendações resultantes da investigação realizada e sugerir propostas para futuras investigações.

5.2. Verificação das Hipóteses

Concluída a presente investigação e tendo como referência a parte teórica e prática exposta, é possível verificar as “suposições colocadas [preliminarmente] como respostas possíveis e provisórias” (Sarmiento, 2013, p. 14) às perguntas derivadas aferindo dessa forma as hipóteses.

Considera-se a HI1 - **“As características da instituição militar GNR potenciam o funcionamento das Escolas de Equitação”** como verificada. A análise desta hipótese deve ser feita tendo em consideração duas perspetivas: a da instituição (GNR) e a dos utilizadores das escolas de equitação. No que diz respeito à instituição, 57% dos entrevistados considera os valores militares que regem a GNR como preponderantes e um importante motivo de sucesso na satisfação dos utilizadores das escolas de equitação. Do outro lado, os Encarregados de Educação, ao serem inquiridos, enumeraram um conjunto de fatores fundamentais para a escolha da escola de equitação da GNR, indicando 93,14% como principal motivação os valores militares que regem a instituição. De salientar que 89,29% dos inquiridos destacam como primordial competência do formador a sua postura e o comportamento ajustado à GNR.

Quanto à HI2 - **“As competências dos formadores são adequadas para o nível de ensino a ministrar aos alunos”**, constata-se que esta hipótese é verificada. Considerando as respostas dos entrevistados na questão n.º 11, bem como os dados apresentados na Tabela n.º 5 e expostos na Figura n.º 6, conclui-se que os formadores das escolas de equitação da GNR possuem um conjunto de competências, que são adquiridas, quer por frequentarem as devidas ações de formação, obtendo a respetiva certificação, quer através da experiência adquirida, ou por ambos os métodos.

Pode-se igualmente destacar a importância das competências dos formadores das escolas de equitação da GNR, através da evolução verificada nos seus alunos. Realça-se que 87,26% dos inquiridos confirmam que os alunos evoluíram em diversos parâmetros tanto físicos como intelectuais, nomeadamente em termos de autoconfiança, autoestima, disciplina, coragem e capacidade cognitiva.

A HI3 - **“As qualificações dos formadores são adequadas para o nível de ensino a ministrar aos alunos”** encontra-se parcialmente verificada. A partir da análise realizada à questão n.º 11 verifica-se que os entrevistados 2, 3 e 7 confirmam que ainda existem militares ministrando aulas sem terem a formação que é desejável do ponto de vista legal. Em todo o caso, por parte do Comando da GNR, têm vindo a realizar-se esforços no sentido de garantir que o máximo de militares possua a formação necessária e adequada para dar as aulas de equitação nas escolas. Questionados os utilizadores estes referem que a credenciação dos formadores influencia em 93% a escolha da escola de equitação a frequentar.

No que concerne à HI4 - **“A disponibilização dos recursos pela GNR constitui um fator preponderante na escolha das Escola de Equitação”**, constata-se que é verificada. Quando inquiridos os utilizadores das escolas de equitação da GNR sobre as motivações para a sua escolha, denotou-se que 90,57% referiram que a disponibilização de recursos contribuiu para a sua preferência pela escola da GNR. Dos alunos que já tinham frequentado outra escola de equitação que não a da GNR, 88,43% indicaram que a disponibilização de recursos sustentou a sua opção. Por outro lado, dos que sempre praticaram equitação na GNR, 91,43% confirmam que a disponibilização foi o principal suporte da sua escolha.

Comprova-se também que a HI5 - **“A relação qualidade/preço da formação é considerada fulcral na satisfação dos utilizadores”**, é verificada. Através da análise das entrevistas conseguiu-se obter o conhecimento de que a escola de equitação tem um preço acessível ao cidadão (57% dos entrevistados). Quando inquiridos os utilizadores, pode considerar-se que estes estão satisfeitos com os meios disponibilizados pelas escolas de

equitação da GNR (84,57%), nomeadamente com a cordialidade e boa educação apresentada pelos tratadores dos animais. Em todo caso, importa salientar que 93% dos utilizadores considerara bastante importante a relação qualidade/preço na escolha da escola de equitação.

5.3. Resposta às Perguntas Derivadas da Investigação

Terminada a verificação das hipóteses, apresentam-se em seguida as respostas às perguntas derivadas. Sobre a PD1 - **“Qual a influência das características da instituição GNR, nas Escolas de Equitação?”**, importa salientar que, embora seja uma força de segurança, a GNR rege-se por um conjunto de valores militares que lhe conferem características diferenciadoras das outras forças nacionais. Durante as aulas que fizeram parte integrante da observação direta, ao apresentarem uma postura e comportamento ajustados e adequados à GNR, os formadores transmitem aos alunos alguns desses valores, tais como, disciplina e coragem/audácia, bem como outros não exclusivamente militares como destreza física/coordenação motora e desembaraço/agilidade, tendo ficado comprovado que estes evoluíram significativamente nos parâmetros referidos.

No que diz respeito à PD2, **“De que forma as competências dos formadores contribuem para o sucesso das Escolas de Equitação da GNR?”**, é de referir que as escolas de equitação da GNR contribuem para a aproximação do cidadão à GNR. Os formadores que nelas estão presentes, possuem competências que os diferenciam dos restantes militares, as quais obtiveram através de ações de formação certificadas ou fruto da sua experiência. Ao motivarem os alunos para as várias atividades, facto comprovado através das aulas que foram observadas, os formadores incentivam o desenvolvimento de competências sociais e cívicas, criando um ambiente de família e proximidade, conduzindo a que o seu grau de satisfação seja bastante elevado, contribuindo assim, para o sucesso das escolas de equitação.

Quanto à PD3 - **“Qual o contributo das qualificações dos formadores para o sucesso das Escolas de Equitação da GNR?”**, importa relevar que atualmente, como referem os entrevistados 1 e 3, a credenciação constitui uma obrigatoriedade legal no que toca a ministrar aulas de equitação, sendo o nível mínimo obtido através do Curso de Treinador de Grau I da FEP. Pese embora, de momento, nem todos os formadores das escolas de equitação da GNR tenham a formação necessária, o Comando da GNR tem vindo a realizar esforços para qualificar o máximo de militares nas três categorias (oficiais, sargentos e guardas). A observação direta permitiu comprovar que a experiência em conjunto com as

qualificações, confere aos formadores a credibilidade e a confiança dos utilizadores, contribuindo para aumentar a qualidade da formação e a satisfação dos clientes das escolas de equitação e concorrendo, deste modo, para o seu sucesso.

No que diz respeito à PD4 - **“Qual a importância da disponibilização dos recursos para a preferência das Escolas de Equitação da GNR?”**, evidencia-se que a GNR disponibiliza aos seus alunos todo o material necessário relativo à montada, particularmente, arreios, cabeçadas, proteções entre outros, incluindo os solípedes e respetivas instalações (picadeiro, campo de obstáculos, etc.) Verificou-se que para os alunos que frequentaram outras escolas de equitação que não da GNR, a disponibilização dos recursos não foi um fator fundamental na preferência da escola, enquanto que aqueles que sempre estiveram nos polos de equitação da GNR confirmam que este é um dos principais motivos da sua escolha.

No que concerne à pergunta derivada, PD5 - **“Quais as alterações a implementar para aumentar a satisfação dos utentes das Escolas de Equitação da GNR?”**, contactou-se que os utilizadores não demonstraram grande insatisfação com nenhuma área em particular em qualquer dos polos das escolas de equitação da GNR. Existiram, porém, algumas apreciações sobre o material de equitação utilizado nas aulas, sendo o mesmo considerado desgastado.

Confirmou-se, através da observação direta, que a principal alteração deverá recair na melhoria do material que se encontra desgastado e um pouco obsoleto, apesar da manutenção acautelada que os militares têm para com este.

5.4. Resposta à Pergunta de Partida da Investigação

Toda a presente investigação foi orientada com a finalidade de dar resposta à pergunta de partida da investigação: **“Quais as razões do sucesso das Escolas de Equitação da GNR?”**

Após a análise de todos os instrumentos e procedimentos de recolha de informação apresentados ao longo do trabalho de investigação, verifica-se que as escolas de equitação da GNR demonstram continuar a ser um sucesso para o cidadão. Estas são utilizadas numa ótica de proximidade com a população de forma a “abrir as portas” da instituição e mostrar uma força Humana, Próxima e de Confiança.

Por outro lado, conclui-se que, de acordo com os inquiridos, as competências dos formadores contribuem em 81,57% (5,71) para desempenharem com qualidade a sua função, transmitindo alguns dos seus valores militares para os alunos, os quais constituem 93,14%

(6,52) dos principais motivos de escolha das escolas de equitação. Verifica-se que a instituição consegue concentrar-se para melhorar a qualidade da formação que é ministrada, credenciando os formadores, uma vez que esta é fundamental, como afirmam 6 em 7 dos entrevistados (86%). De salientar que o preço das escolas de equitação da GNR é apelativo para o cidadão, como referem 4 dos 7 entrevistados (57%), fazendo com que a relação qualidade/preço seja bastante elevada e outro dos primordiais fatores de escolha, correspondendo a 93,00% (6,51), o que faz desta mais uma das razões do sucesso das escolas de equitação da GNR.

Em suma, pode-se afirmar que as **principais razões que constituem o motivo do sucesso das escolas de equitação da GNR se baseiam na qualidade dos seus formadores, nos valores militares da instituição que são transmitidos aos alunos e na relação qualidade/preço do serviço prestado.**

5.5. Confirmação dos Objetivos

Tendo em apreciação os objetivos específicos expostos na Introdução do presente trabalho, considera-se que os mesmos foram plenamente alcançados, provando-se tal desiderato pelos resultados obtidos da análise das entrevistas realizadas e dos inquéritos por questionários apresentados no Capítulo 4. Os dados alcançados pela utilização dos procedimentos supracitados e baseados nos conceitos teóricos expostos na parte conceptual do trabalho de investigação permitiram confirmar as hipóteses, responder às perguntas derivadas e pergunta de partida, constatando-se que os objetivos da investigação mencionados anteriormente foram cumpridos através da junção dos dados obtidos através da pesquisa bibliográfica e das entrevistas. Por outro lado, foram também utilizados os dados obtidos dos inquéritos por questionário o que permitiu avaliar o nível de satisfação dos utilizadores, possibilitando questionar quais as áreas que deveriam ser melhoradas, questão essa, que foi também colocada à gestão das escolas de equitação por forma a comparar os resultados para maximizar a satisfação dos clientes.

5.6. Reflexões Finais e Recomendações

As escolas de equitação da GNR, apesar de existirem há cerca de seis décadas, nunca foram alvo de investigação científica, realçando-se a presente investigação na sua inovação.

Quando foram criadas, estas serviam para permitir que os filhos dos militares da GNR tivessem contacto com os cavalos. Anos mais tarde, a instituição decidiu “abrir as

portas” ao cidadão numa perspectiva de aproximação à sociedade civil, mostrando-se uma força mais Humana, Próxima e de Confiança.

O atual modelo de funcionamento das escolas de equitação tem como principal orientação a satisfação dos seus utilizadores. De qualquer modo, a GNR como força de segurança, sendo a segurança um dos principais pilares de sustentabilidade do Estado, tem necessidade de, sempre que as escolas de equitação poderem pôr em causa a sua atividade operacional, cancelar as aulas programadas de forma a não interferirem com o cumprimento da sua missão.

O presente grupo de formadores das escolas de equitação está dotado de um conjunto de competências adquiridas, quer através de ações de formação certificadas ou fruto da sua vasta experiência, que consegue transmitir aos alunos durante as aulas, o que se pode confirmar pela evolução dos mesmos em fatores como disciplina, coragem, destreza, desembaraço, autoconfiança, aumento da capacidade cognitiva, entre outros. Por um lado, a existência de vários formadores constitui uma vantagem para as escolas de equitação da GNR pois permite que o conhecimento e a experiência de cada um possam ser partilhados, embora por outro lado, a variedade de formadores aumenta as necessidades de coordenação entre as diversas aulas, fazendo com que os alunos por vezes sintam que não existe uma ordem sequencial e evolução lógica de trabalho. À semelhança do entrevistado n.º 5, considera-se que esta necessidade poderá ser corrigida com um planeamento da formação mais detalhado, nomeadamente com planos guia de sessão para cada aula e um plano de evolução geral para a formação.

Apesar de na presente investigação se ter constatado quais são as áreas que deverão ser melhoradas, de forma a aumentar a satisfação dos utilizadores das escolas de equitação e desta forma maximizar a atratividade das mesmas, verificou-se que nem os alunos nem os pais são inquiridos no início do período de aulas quanto às suas expectativas. Por outro lado, também não são realizados inquéritos por questionário ou de outro tipo para medir a satisfação que os utilizadores obtiveram em relação às suas expectativas iniciais. Assim, seria vantajoso que as escolas de equitação da GNR comesçassem a realizar inquéritos de expectativas iniciais e inquéritos de avaliação de satisfação, de forma a maximizar esta nos utilizadores, tornando-os mais fiéis através da qualidade.

5.7. Limitações da Investigação

No âmbito da pesquisa efetuada envolvendo a GNR e os solípedes que a integram, foram, até ao presente, realizadas poucas investigações. As poucas que existem versam sobre a vertente do patrulhamento a cavalo (2008), a utilização dos solípedes na estratégia de proximidade (2011), a adaptação da equitação na GNR à realidade equestre nacional (2011), a rentabilização operacional dos meios equestres na GNR (2011) e a mais recente em 2012 referente à Hipoterapia. Refere-se que, no que concerne a fontes bibliográficas respeitantes às escolas de equitação da GNR a informação disponível é escassa e embora existam as investigações supracitadas, estas focam-se especificamente no recurso “solípede”.

5.8. Investigações Futuras

Dada a inovação da presente investigação, as escolas de equitação da GNR, ainda têm muito que explorar. Tendo em conta a lacuna e as recomendações referidas anteriormente, propõe-se que exista uma investigação sobre o atual modelo de formação das escolas de equitação da GNR.

Por outro lado, uma vez que o Regulamento das Escolas de Equitação data de 2002 e o Regulamento das Escolas de Equitação do Regimento de Cavalaria (atual USHE) data de 2004, pensa-se ser importante investigar até que ponto os regulamentos se encontram atuais, se estão a ser aplicados e de que forma podem ser melhorados.

Uma vez que a equitação é um desporto dispendioso, a GNR proporciona à população a possibilidade de praticar esta modalidade de uma forma menos onerosa e com qualidade, que de outra maneira, talvez não tivessem oportunidade de realizar. Assim, propõe-se que se estude as escolas de equitação da GNR numa vertente de aproximação ao cidadão e de carácter social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

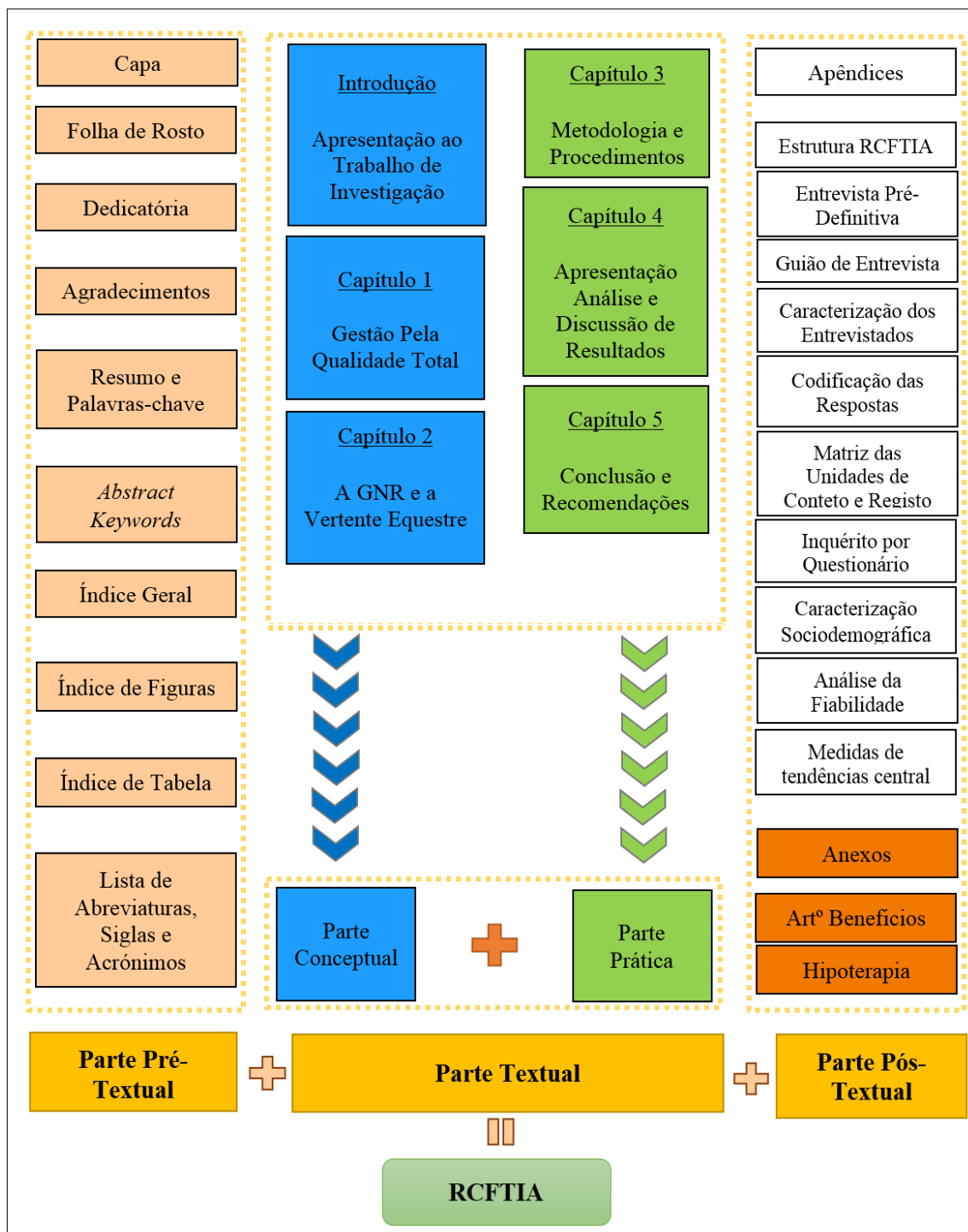
- Academia Militar - Direção de Ensino (2015). Normas de Execução Permanente (NEP) n.º 520/4ª de 11 de maio. Trabalho de Investigação Aplicada (TIA).
- Academia Militar - Direção de Ensino (2016). Normas de Execução Permanente (NEP) n.º 522/1ª de 20 de janeiro. Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação.
- Afonso, N. F. (2012). *Hipoterapia na GNR: uma forma de proximidade ao cidadão*. Trabalho de investigação aplicada, Mestrado em Ciências Militares na especialidade de Segurança, Academia Militar, Lisboa.
- Alpha21 (2017). Alpha de Cronbach para a análise da consistência interna. In *Análise Estatística | Alpha21 - Apoio Técnico, Formação e Consultoria*. Acedido a 18 de abril de 2017 em <http://analise-estatistica.pt/2013/09/alpha-de-cronbach-para-analise-da-consistencia-interna.html>
- Alves, A. C. (2008). *Em Busca de Uma Sociologia da Polícia*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.
- (Anon.) (2017). Andar a cavalo pode melhorar as capacidade cognitivas das crianças. In *Visão*. Acedido a 30 de abril de 2017, em <http://visao.sapo.pt/atualidade/estudododia/20170307Andaracavalopodemelhorarascapacidadecognitivasdascriancas>
- Assembleia da República [AR] (1911). Decreto-lei de 4 de maio: Criação do Guarda Nacional Republicana. *Diário do Governo - Ministério do Interior*, 1ª série, n.º 103, 1813-1820.
- Assembleia da República [AR] (2006). Decreto-lei n.º 22/2006 de 2 de fevereiro: Criação do Grupo de Intervenção de Proteção e Socorro. *Diário da República*, 1ª série-A, n.º 24, 785-787.
- Assembleia da República [AR] (2007). Lei n.º 63/2007 de 6 de novembro: Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 1ª série, n.º 213, 8043-8051.
- Assembleia da República [AR] (2008). Lei n.º 53/2008 de 29 de agosto: Lei de Segurança Interna. *Diário da República*, 1ª série, n.º 167, 6135-6141.
- Barossi, P. d. (2004). *Viabilidade Económica e Financeira de uma Escola de Equitação*, Trabalho de Conclusão de Estágio, Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.

- Branco, C. (2010). *Guarda Nacional Republicana - Contradições e Ambiguidades*. Lisboa: Edições Silabo.
- Dicionário Priberam de Língua Portuguesa*. (2017). In Priberam. Acedido em <https://www.priberam.pt/dlpo/>
- Direção do Serviço de Educação Física do Exército [DSEFE]. (1955/57). *Manual de Equitação : Equitação Elementar, Equitação Complementar e Superior*. Lisboa: Ministério do Exército.
- Faria, L. (Janeiro-Março de 2014). A Escola de Equitação e a Hipoterapia na GNR. *Pela Lei e Pela Grei*, pp. 51-54.
- Federação Equestre Portuguesa [FEP] (2012). Referencial de Formação de Equitação Geral. *Referencial de Formação de Grau II - Monitor*. Lisboa: Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P.
- Federação Equestre Portuguesa [FEP] (2012). Referencial de Formação de Equitação Geral. *Referencial de Formação de Grau I - Ajudante de Monitor*. Lisboa: Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P.
- Federação Equestre Portuguesa [FEP] (2012). Regulamento de Estágios de Equitação Geral. *Regulamento de Estágios de Graus I e II*. Lisboa: Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P.
- Ferreira, S. P. (2015). *Modelo de Satisfação de Clientes do Hospital das Forças Armadas*. Relatório Científico do Trabalho de Investigação Aplicada. Academia Militar. Lisboa.
- Flambó, M. A. (2009). *A Unidade de Segurança e Honras de Estado e a Assunção das suas Atribuições*. Trabalho de Investigação Aplicada. Academia Militar. Lisboa.
- Gerson, R. F. (1998). *Medir a Qualidade e a Satisfação do Cliente - Um Guia para Gerir um Serviço de Qualidade*. Lisboa: Monitor - Projectos e Edições, Lda.
- Guarda Nacional Republicana [GNR] (2002). Despacho Exmo General Comandante Geral de 28 de outubro: Regulamento das Escolas de Equitação da GNR. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.
- Guarda Nacional Republicana [GNR] (2008). Despacho n.º 78/08 - OG de 22 de dezembro: Define as competências, a estrutura e o efectivo da Unidade de Segurança e Honras de Estado. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.
- Guarda Nacional Republicana [GNR] (2009). Despacho n.º 59/09 - OG de 30 de dezembro: Define as competências, a estrutura e o efectivo da Unidade de Segurança e Honras de Estado. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

- Guarda Nacional Republicana [GNR] (2009). Organograma da Guarda Nacional Republicana. *Pela Lei Pela Grei* (revista n.º 2). Lisboa: GNR
- Guarda Nacional Republicana [GNR] (2013). Hipoterapia na GNR de Gouveia. In *Facebook oficial da Guarda Nacional Republicana*. Acedido a 25 de fevereiro de 2017, em: <https://www.facebook.com/GuardaNacionalRepublicana/photos/a.258840950880298.54372.250287988402261/496608463770211/?type=1&theater>
- Guarda Nacional Republicana [GNR] (2014). Despacho n.º 24/14 - OG de 4 de abril: Regulamento da Actividade Equestre. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.
- Guarda Nacional Republicana [GNR] (2015). Estratégia Guarda 2020 - Uma Estratégia de Futuro. In *Portal da Guarda Nacional Republicana*. Acedido em 23 novembro 2016 em: <http://www.gnr.pt/estrategia.aspx>
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. (B. T. Linguística, Trad.) São Paulo: Prentice Hall.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações* (3ª ed.). Porto: Vida Económica.
- Pinto, J. M. (s/d). *Gestão da Qualidade - Formação on-line*. Manual do Formando. (Versão 02). Leiria: ISLA
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Marmelo, J. (2011). A GNR fez 100 anos e deixou de meter medo. In *Público*. Acedido a 19 de maio de 2016 em <http://www.publico.pt/tema/jornal/a-gnr-fez-100-anos-e-deixou-de-meter-medo-22102460>
- Mendes, B. (2011). *O Último Regimento a Cavallo em Portugal*. Lisboa: Peres-Soctip Indústrias Gráficas, SA.
- Oliveira, J. F. (2006). *As Políticas de Segurança e os Modelos de Policiamento - A Emergência do Policiamento de Proximidade*. Coimbra: Almedina.
- Omana, J. (2015). Montar a caballo 12 beneficios para el cuerpo e la mente. In *Clarín*. Acedido a 23 de março de 2017 em https://www.clarin.com/fitness/montar-caballo-beneficios-cuerpo-mente_0_rJQPM4KDQg.html
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rádio Nova Antena. (2015). Sessões de hipoterapia completam um ano em Évora. In *Rádio Nova Antena*. Acedido a 08 de março de 2017 em

- <http://radionovaantena.com/2015/06/04/gnr-sessoes-de-hipoterapia-completam-um-ano-em-evora/>
- Regimento de Cavalaria [RC] (2004). Regulamento das Escolas de Equitação do Regimento de Cavalaria da GNR. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.
- Sá, J. d., Santos, J., Sousa, T. C., Sousa, R. R., Fonseca, L., Pinheiro, G., & Croft, N. H. (2015). Guia do Utilizador - ISO 9001:2015. Porto: APCER.
- Salgado, J. A. (2012). *Avaliação da Qualidade nos Serviços - Aplicação Prática a uma Unidade Hoteleira*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Santos, L., Monteiro, F., Lima, J., Silva, N., Silva, J., & Afonso, C. (2014). *Orientações Metodológicas Para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Sarmento, M. (2003). *Gestão Pela Qualidade Total na Indústria do Alojamento Turístico*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- SurveyMonkey. (2017). *SurveyMonkey Enterprise*. Acedido a 25 março de 2017 em https://pt.surveymonkey.com/mp/enterprise/?ut_source=ent&ut_source2=lo_home_d
- Vilar, E. T. (2004). *Imagem da Banca: Análise Empírica de Determinantes e Efeitos*. Tese de Doutoramento em Gestão, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

APÊNDICE A – ESTRUTURA DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO



Fonte: Adaptado de Sarmento (2013, p. 14).

APÊNDICE B – ENTREVISTA PRÉ-DEFINITIVA



ACADEMIA MILITAR

SATISFAÇÃO DO CLIENTE: ESCOLAS DE EQUITAÇÃO DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA – O CASO DA USHE

Autor: Aspirante de Cavalaria da GNR João Vasco A. D' Andrade Gonçalves Fernandes

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmiento Coelho

Coorientador: Tenente-Coronel de Cavalaria da GNR Lauro Augusto Dias Marinho

Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Segurança

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Guião de Entrevista

Entrevistador: João Vasco Alves D'Andrade Gonçalves Fernandes

Bloco A: Caraterização do entrevistado

Nome:

Posto:

Função:

Unidade:

Local:

Data:

Hora de Início:

Bloco B: Guião de perguntas

1. Para desenvolver a atividade e prática da equitação são necessários um conjunto de recursos animais e materiais que não estão disponíveis a qualquer cidadão. Dos meios referidos quais são os fornecidos pela GNR e os que é necessário serem propriedade dos alunos?
2. Em seu entender, se todos os meios incluindo solípedes tivessem de ser propriedade dos alunos, à semelhança do que existe em centro hípicas civis, as escolas da GNR continuariam a ter viabilidade?
3. De que forma é afetada a atividade operacional, tendo em consideração que os meios equestres por ela empregues e pelas escolas de equitação são os mesmos?
4. Sabendo que a saúde equina, nomeadamente as cólicas e outro tipo de lesões/doenças, estão muitas vezes associadas à ausência de um trabalho continuado, de que forma é que o desenvolvimento desta atividade, mesmo com sobrecarga de trabalho é benéfica para os equídeos?
5. Considera que a Escola de Equitação está guarnecida com meios necessários a uma prestação de serviços de qualidade?
6. Existe uma constante preocupação em melhorar a prestação de serviços aos utilizadores, com vista à satisfação dos mesmos?
7. Qual o grau de satisfação dos utilizadores das Escolas de Equitação?
8. Quais as mudanças, e em que áreas poderiam aumentar a satisfação dos utilizadores da Escola de Equitação?
9. A GNR como força de segurança “Humana, Próxima e de Confiança” e tendo uma imagem a preservar, considera importante a aproximação e sensibilidade dos seus militares para com os utentes mais novos ou utentes com necessidades especiais?
10. A GNR tem vindo a tornar-se numa força menos repressiva e tem redobrado os esforços para se tornar numa força mais “próxima” do cidadão, fazendo com que este melhore a sua opinião relativamente à GNR. De acordo com o seu ponto de vista, de que forma contribuem as Escolas de Equitação para aumentar a proximidade da GNR ao cidadão e consequentemente para melhorar a sua imagem pública?

11. Dos militares que ministram as aulas quantos são certificados e quais os graus?
12. Na atualidade, qual a importância dos militares que ministram as aulas nas Escolas de Equitação serem credenciados?
13. Apesar do número limitado de vagas nas Escolas de Equitação da GNR, a procura por esta prática tem aumentado?
14. De que forma é feita a divulgação das Escolas de Equitação da GNR?
15. Existe mais alguma informação que considere relevante para o desenvolvimento deste tema que pretenda acrescentar?

Agradecido pela disponibilidade e colaboração.
Atenciosamente,

João Vasco Alves D'Andrade Gonçalves Fernandes
Aspirante de Cavalaria da GNR

APÊNDICE C – GUIÃO DE ENTREVISTA



ACADEMIA MILITAR

SATISFAÇÃO DO CLIENTE: ESCOLAS DE EQUITAÇÃO DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA – O CASO DA USHE

Autor: Aspirante de Cavalaria da GNR João Vasco A. D'Andrade Gonçalves Fernandes

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

Coorientador: Tenente-Coronel de Cavalaria da GNR Lauro Augusto Dias Marinho

Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Segurança

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Guião de Entrevista

Entrevistador: João Vasco Alves D'Andrade Gonçalves Fernandes

Bloco A: Caraterização do entrevistado

Nome:

Posto:

Função:

Unidade:

Local:

Data:

Hora de Início:

Bloco B: Guião de perguntas

1. Para desenvolver a atividade e prática da equitação são necessários um conjunto de recursos animais e materiais que não estão disponíveis a qualquer cidadão. Dos meios referidos quais são os fornecidos pela GNR e os que são necessários serem propriedade dos alunos?
2. Em seu entender, se todos os meios incluindo solípedes tivessem de ser propriedade dos alunos, à semelhança do que existe em centro hípico civis, as escolas da GNR continuariam a ter viabilidade?
3. De que forma é afetada a atividade operacional, tendo em consideração que os meios equestres por ela empregues e pelas escolas de equitação são os mesmos?
4. Sabendo que a saúde equina, nomeadamente as cólicas e outro tipo de lesões/doenças, estão muitas vezes associadas à ausência de um trabalho continuado, de que forma é que o desenvolvimento desta atividade, mesmo com sobrecarga de trabalho é benéfica para os equídeos?
5. Considera que a Escola de Equitação está guarnecida com meios necessários a uma prestação de serviços de qualidade?
6. Existe uma constante preocupação em melhorar a prestação de serviços aos utilizadores, com vista à satisfação dos mesmos?
7. Qual o grau de satisfação dos utilizadores das Escolas de Equitação?
8. Quais as mudanças, e em que áreas poderiam aumentar a satisfação dos utilizadores da Escola de Equitação?
9. A GNR como força de segurança “Humana, Próxima e de Confiança” e tendo uma imagem a preservar, considera importante a aproximação e sensibilidade dos seus militares para com os utentes mais novos ou utentes com necessidades especiais?
10. A GNR tem vindo a tornar-se numa força menos repressiva e tem redobrado os esforços para se tornar numa força mais “próxima” do cidadão, fazendo com que este melhore a sua opinião relativamente à GNR. De acordo com o seu ponto de vista, de que forma contribuem as Escolas de

Equitação para aumentar a proximidade da GNR ao cidadão e conseqüentemente para melhorar a sua imagem pública?

11. Na atualidade, qual a importância dos militares que ministram as aulas nas Escolas de Equitação serem credenciados?
12. Apesar do número limitado de vagas nas Escolas de Equitação da GNR, a procura por esta prática tem aumentado?
13. De que forma é feita a divulgação das Escolas de Equitação da GNR?
14. Existe mais alguma informação que considere relevante para o desenvolvimento deste tema que pretenda acrescentar?

Agradecido pela disponibilidade e colaboração.
Atenciosamente,

João Vasco Alves D'Andrade Gonçalves Fernandes
Aspirante de Cavalaria da GNR

APÊNDICE D – CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Tabela n.º 9 – Caracterização dos entrevistados.

Entrevistado	Posto	Nome	Função	Unidade
E1	Tenente-Coronel	Jorge Costa Santos	- Diretor Técnico da Escola de Equitação da GNR - Chefe do Centro de Formação Equestre (CFE)	CFE/USHE
E2	Capitão	António Maio	- Diretor do polo de Equitação de Braço de Prata - Comandante do 3º Esquadrão	3ºEsq/UHSE
E3	Capitão	Wilson Fernandes	- Diretor do polo de Equitação da Ajuda - Comandante do 4º Esquadrão	4ºEsq/UHSE
E4	Alferes	Paulo Pereira	- Formador do polo de Equitação de Braço de Prata - Comandante de Pelotão do 3º Esquadrão	3ºEsq/UHSE
E5	Alferes	Fernando Ferreira	- Formador do polo de Equitação da Ajuda - Comandante de Pelotão do 4º Esquadrão	4ºEsq/UHSE
E6	1º Sargento	Carlos Marques	- Formador do polo de Equitação de Braço de Prata - Secretário do polo de Equitação de Braço de Prata	3ºEsq/UHSE
E7	1º Sargento	João Paulo Portugal	- Formador do polo de Equitação da Ajuda - 2º Comandante de Pelotão do 4º Esquadrão	4ºEsq/UHSE

APÊNDICE E – CODIFICAÇÃO NUMÉRICA E CROMÁTICA DAS RESPOSTAS

Tabela n.º 10 – Codificação alfanumérica e cromática das respostas.

Questão	Categoria	Unidade de Registo	Descrição
<p>Questão 1 Para desenvolver a atividade e prática da equitação são necessários um conjunto de recursos animais e materiais que não estão disponíveis a qualquer cidadão. Dos meios referidos quais são os fornecidos pela GNR e os que é necessário serem propriedade dos alunos?</p>	Material para a Aulas	1.A.1	A GNR disponibiliza o material para a montada, enquanto o aluno deve ser portador do material de proteção individual do cavaleiro.
<p>Questão 2 Em seu entender, se todos os meios incluindo solípedes tivessem de ser propriedade dos alunos, à semelhança do que existe em centro hípicas civis, as escolas da GNR continuariam a ter viabilidade?</p>	Viabilidade da Escola de Equitação	2.B.1	Não seria viável.
		2.B.2	A GNR colocar-se-ia no mesmo patamar dos centros hípicas civis.
		2.B.3	Existiria uma redução do número de alunos.
		2.B.4	Elevado custo de aquisição do material.
		2.B.5	Utilização de material de qualidade duvidável.
		2.B.6	Não haveria espaço para acomodar os cavalos dos alunos.
<p>Questão 3 De que forma é afetada a atividade operacional, tendo em consideração que os meios equestres por ela empregues e pelas escolas de equitação são os mesmos?</p>	Relação com atividade operacional	3.C.1	A atividade operacional não é afetada.
		3.C.2	Possibilidade de cancelamento das aulas.
		3.C.3	Aulas como serviço à população.
		3.C.4	Existência de aulas teóricas.
		3.C.5	Atividade operacional é afetada.
		3.C.6	Aulas fora do horário normal de expediente.
<p>Questão 4 Sabendo que a saúde equina, nomeadamente as cólicas e outro tipo de lesões/doenças, estão muitas vezes associadas à ausência de um trabalho continuado, de que forma é que o desenvolvimento desta atividade, mesmo com sobrecarga de trabalho é benéfica para os equídeos?</p>	Gestão dos Solípedes	4.D.1	Existe benefício.
		4.D.2	Utilização das escolas nos períodos de menor atividade, para o trabalho dos solípedes.
		4.D.3	Utilização das crianças para exercitar os solípedes.
		4.D.4	Utilização das escolas para trabalhar solípedes que necessitem de um maior trabalho.
		4.D.5	Não existe sobrecarga de trabalho.
		4.D.6	As escolas de equitação são um complemento.
		4.D.7	A gestão contribui para a saúde dos solípedes.
<p>Questão 5 Considera que a Escola de Equitação está guarnecida com meios necessários a uma prestação de serviços de qualidade?</p>	Meios da Escola de Equitação	5.E.1	A escola de equitação tem os meios necessários para prestar um serviço de qualidade.
		5.E.2	Tem sido adquirido material para a escola de equitação.
		5.E.3	A escola de equitação tem um preço acessível para o cidadão.
		5.E.4	A rigidez e assertividade militar são fatores de sucesso.
		5.E.5	Existe um défice de materiais na escola de equitação.
		5.E.6	Melhor organização a nível de formadores.

<p>Questão 6 Existe uma constante preocupação em melhorar a prestação de serviços aos utilizadores, com vista à satisfação dos mesmos?</p>	Preocupação em Melhorar a Prestação de Serviços	6.F.1	A escola de equitação preocupa-se em melhorar a prestação de serviços.
		6.F.2	A escola de equitação tenta, no mínimo, manter o nível de prestação de serviços.
		6.F.3	A escola de equitação tenta ir de encontro às necessidades dos alunos.
		6.F.4	A escola de equitação faz por prestar um serviço de qualidade.
<p>Questão 7 Qual o grau de satisfação dos utilizadores das Escolas de Equitação?</p>	Grau de Satisfação dos Utilizadores	7.G.1	A satisfação dos utilizadores é elevada.
		7.G.2	O número de alunos é elevado.
		7.G.3	O número de alunos em lista de espera é elevado.
		7.G.4	Os valores militares são fatores de sucesso.
		7.G.5	A localização da escola de equitação é preponderante na escolha.
<p>Questão 8 Quais as mudanças, e em que áreas poderiam aumentar a satisfação dos utilizadores da Escola de Equitação?</p>	Áreas a melhorar	8.H.1	Existem áreas que devem ser melhoradas.
		8.H.2	O objetivo inicial das escolas de equitação não deve ser perdido de vista.
		8.H.3	Deve ser ponderado, tendo em conta a escassez de recursos.
		8.H.4	A alteração principal deve ser ao nível do material.
		8.H.5	Possibilidade de os alunos participarem em provas de equitação.
		8.H.6	Aumentar a carga horária por semana.
		8.H.7	Solípedes com o mesmo nível de ensino.
		8.H.8	Aumentar a coordenação entre os vários formadores.
		8.H.9	Implementação de um sistema de ensino de equitação mais sequencial.
		8.H.10	Implementação de um nível de formação mínimo para formadores.
<p>Questão 9 A GNR como força de segurança “Humana, Próxima e de Confiança” e tendo uma imagem a preservar, considera importante a aproximação e sensibilidade dos seus militares para com os utentes mais novos ou utentes com necessidades especiais?</p>	Sensibilidade dos Militares para com os utilizadores	9.I.1	Os formadores são credenciados para este tipo de formação.
		9.I.2	A hipoterapia como acessória das escolas de equitação.
		9.I.3	A sensibilidade dos militares é importante.
		9.I.4	O objetivo da hipoterapia é semelhante ao das aulas de equitação.
<p>Questão 10 A GNR tem vindo a tornar-se numa força menos repressiva e tem redobrado os esforços para se tornar numa força mais “próxima” do cidadão, fazendo com que este melhore a sua opinião relativamente à GNR. De acordo com o seu ponto de vista, de que forma contribuem as Escolas de Equitação para aumentar a proximidade da GNR ao cidadão e consequentemente para melhorar a sua imagem pública?</p>	Contributo para imagem pública da GNR	10.J.1	Existe um contributo para a imagem da GNR.
		10.J.2	Contribui para a aproximação do cidadão com a GNR.
		10.J.3	O contributo não é determinante para a imagem da GNR.
		10.J.4	Existe a criação de um ambiente de família e proximidade.
		10.J.5	A escola de equitação ainda não é do conhecimento geral da sociedade.
<p>Questão 11 Na atualidade, qual a importância dos militares que ministram as aulas nas Escolas de Equitação serem credenciados?</p>	Certificação dos Formadores	11.K.1	A credenciação dos formadores é fundamental.
		11.K.2	A credenciação confere credibilidade e confiança aos formadores.
		11.K.3	Atualmente a credenciação é uma obrigatoriedade legal.

		11.K.4	Existência de militares a tirar a formação
		11.K.5	Existência de militares que não têm a formação necessária.
		11.K.6	Nos cursos internos existe formação de formadores.
		11.K.7	Atualmente, a credenciação dos formadores não tem importância.
		11.K.8	Não foi critério de seleção para dar aulas de equitação na GNR.
<p>Questão 12 Apesar do número limitado de vagas nas Escolas de Equitação da GNR, a procura por esta prática tem aumentado?</p>	Aumento da procura	12.L.1	A procura tem aumentado.
		12.L.2	A lista de espera é grande.
		12.L.3	A possibilidade de aumentar a capacidade de meios iria aumentar o número de alunos.
		12.L.4	A resposta a todos os pedidos iria baixar os níveis de qualidade.
		12.L.5	A procura manteve-se constante.
		12.L.6	A aposta na formação é um fator preponderante.
<p>Questão 13 De que forma é feita a divulgação das Escolas de Equitação da GNR?</p>	Divulgação da Escola de Equitação	13.M.1	A divulgação é feita através do passa a palavra.
		13.M.2	Não existe muita divulgação.
		13.M.3	A divulgação é feita através das redes sociais e reportagens televisivas.

APÊNDICE F – MATRIZ DAS UNIDADES DE CONTEXTO E DE REGISTO

A matriz das unidades de contexto e de registo por questão da entrevista, tem como finalidade “encontrar os focos das respostas dos entrevistados” (Sarmiento, 2013, pp. 58-59), com as unidades de registo definidas no apêndice anterior (Apêndice E).

Tabela n.º 11 – Matriz das unidades de contexto e de registo por questão.

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de Registo
Questão 1		
E1	“Todos os equipamentos que tem a ver com o ensino da equitação desde as infraestruturas até ao recurso, que são os cavalos, são atribuídos pela GNR (...) Todo o equipamento individual, desde o toque, as luvas, a camisola com o logotipo da escola, as botas, stick, calção de montar, esporim ou esporas, portanto todo o equipamento de proteção individual está a cargo do aluno.”	1.A.1
E2	“Nós dispomos de todo o equipamento, os arreios, os cavalos, alimentação e nomeadamente o aparelhamento, os alunos (...) apenas têm que trazer o material individual, as luvas, o capacete e as botas.”	1.A.1
E3	“A Guarda fornece todos os recursos que se destinam a ser utilizados no cavalo, o material destinado ao cavaleiro nomeadamente capacete de proteção, luvas e tudo o que são as ajudas artificiais que os cavaleiros devem utilizar durante as sessões, nomeadamente stick e esporins deve ser tudo trazido para as aulas pelos alunos (...)”	1.A.1
E4	“Por parte da GNR são disponibilizados o cavalo, arreios, picadeiros e materiais auxiliares (varas, cavaletes, postes, etc.), enquanto que o aluno deve ser portador de botas altas e toque.”	1.A.1
E5	“No primeiro contacto dos alunos com a equitação durante a fase de volteio apenas é essencial que o aluno adquira o toque, por uma questão de segurança e higiene. (...) Mais tarde durante as “selas de ensino”, é exigido ao aluno material e roupa mais apropriada para equitação como botas e calções de montar (...) A GNR por sua vez disponibiliza, nesta fase, equipamento como os obstáculos necessários à modalidade de saltos de obstáculos ou carrier de ensino na modalidade de ensino.”	1.A.1
E6	“Os solípedes utilizados nas aulas da escola de equitação são todos os disponíveis do efetivo animal do esquadrão, bem como o material da escola de equitação, ou seja, arreios, cabeçadas e proteções. O material de proteção individual do cavaleiro, bem como todas as ajudas artificiais, caso eles queiram utilizar, devem ser da propriedade de alunos.”	1.A.1
E7	“Pela GNR são fornecidos o cavalo e o material para montar a cavalo, ou seja, arreio, cabeçadas, protetores de dorso, proteções de membros; o aluno traz única e exclusivamente proteção de cabeça e o fardamento, isto é, os calções, o polo da escola de equitação e as botas.”	1.A.1
Questão 2		
	“Não, nem haveria escolas de equitação na GNR.”	2.B.1
E1	“Porque aí a GNR estaria a colocar-se no mesmo patamar que qualquer centro hípico, e a função das escolas de equitação da GNR, e da própria Guarda, não é estar em competição com os privados dos centros hípicos.”	2.B.2
	“Poderia reduzir bastante o número de alunos (...)”	2.B.3
E2	“(…) estamos a falar de um investimento que não é propriamente barato (...)”	2.B.4
E3	“(…) a aquisição de material que respeite ou se adeque a essas necessidades mínimas é um investimento avultado e que, se calhar, para a população que queremos atingir (...) era um investimento muito grande que penso que grande parte dos pais não teriam capacidade para o suportar.”	2.B.4

Apêndices

	“Nós não podíamos permitir (...) que qualquer tipo de material pudesse ser usado nas aulas”	2.B.5
E4	“Não (...)”	2.B.1
	“(...) uma vez que não haveria espaço para colocar os cavalos dos alunos.”	2.B.6
E5	“O agravamento da mensalidade e do investimento temporal reduziriam em grande quantidade o número de alunos que se poderiam inscrever (...)”	2.B.3
	“(...) devido à incapacidade dos mesmos para sustentar os custos associados (...)”	2.B.4
	“(...) as condições atuais não permitem esse salto sem haver um investimento anterior, desde logo porque albergar os solípedes particulares dos alunos exigiria um acréscimo significativo do número de cavalariças disponíveis e o equivalente investimento no cuidado dos mesmos e na manutenção do espaço.”	2.B.6
E6	“Não faria sentido a GNR obrigar os seus alunos a serem proprietários de todo o material para a prática da equitação (...)”	2.B.1
	“(...)o material para a prática desta modalidade não está disponível para a capacidade monetária de todas as pessoas”	2.B.4
	“não haveria espaço para acomodar o material do esquadrão e o dos alunos (quando falo de material englobo também os cavalos).”	2.B.6
E7	“Tenho dúvidas.”	2.B.1
	“(...) a qualidade dos cavalos e do equipamento não é comportável por todos os alunos que temos nas escolas. Seria um gasto muito grande por parte dos alunos. Não sei se seria acessível economicamente a todos pais.”	2.B.4
Questão 3		
E1	“A atividade operacional nunca pode ser afetada pela existência das escolas de equitação. (...) O princípio que se estabeleceu para o funcionamento das escolas, há décadas atrás, continua a ser o princípio que vigora ainda hoje, ou seja, as escolas de equitação são subsidiárias em relação à atividade primária da Guarda.”	3.C.1
	“Sempre que não resta, então as aulas das escolas de equitação são canceladas – e isso está previsto no regulamento – sempre que por um motivo imprevisto, a Guarda não tenha capacidade, essas aulas são canceladas e ministradas numa altura posterior.”	3.C.2
E2	“A atividade operacional nunca é afetada pela atividade exercida pelas escolas de equitação, (...) a principal missão da nossa unidade é Honras de Estado e, cada vez mais, o patrulhamento, que nunca poderá ser posto em causa com as aulas de equitação.”	3.C.1
	“(...) quando há uma grande atividade operacional, nem sempre damos aulas práticas, também no detalhe curricular das escolas de equitação, (...) há toda uma vasta instrução teórica que tem que ser dada (...) quando temos alguma limitação em termos de cavalos para a atividade operacional, nós tentamos que essas aulas sejam teóricas para não haver quaisquer constrangimentos a nível operacional (...)”	3.C.4
E3	“A capacidade operacional nunca é afetada, a Unidade de Segurança e Honras de Estado privilegia, como não podia deixar de ser, toda a atividade operacional.”	3.C.1
	“Quando o empenhamento dos cavalos afetar a atividade operacional, a solução é sempre cancelar, isso está previsto inclusive no regulamento das escolas.”	3.C.2
	“As escolas de equitação são um serviço que prestamos à população.”	3.C.3
	“Sempre que a atividade operacional possa ser afetada por excesso de empenhamento dos cavalos, as aulas de equitação passam de prática montados para aulas de teoria da equitação em sala ou aulas de maneio, que também podem ser ou teóricas ou práticas.”	3.C.4
	“O aumento das horas de Hipoterapia poderia condicionar a atividade operacional.”	3.C.5
E4	“A atividade operacional nunca é afetada. (...) a atividade operacional não depende das escolas, mas sim o contrário.”	3.C.1
	“O que acontece é terem de se dar aulas teóricas ou dividir as escolas em dois para todos os alunos poderem montar no caso de não haver solípedes disponíveis (...) acima de tudo insistimos muito na componente teórica ao mesmo tempo que a prática.”	3.C.4
E5	“Em períodos de maior atividade pode inclusive haver a necessidade de se cancelar determinadas horas de aulas das escolas de equitação devido ao excessivo empenhamento dos solípedes.”	3.C.2
E6	“Não afeta atividade operacional (...) as atividades principais do esquadrão, da Unidade e por sua vez da GNR, não passam pela escola de equitação.”	3.C.1
	“(...) se, por motivos de serviço, não tivermos solípedes disponíveis para as aulas, atempadamente cancelamos as aulas de equitação.”	3.C.2
	“as aulas de equitação decorrem sempre fora da hora de expediente.”	3.C.6
E7	“A atividade operacional jamais é colocada em causa.”	3.C.1
	“Quando existe algum impedimento operacional são canceladas as aulas de equitação.”	3.C.2

Apêndices

	“As aulas de equitação são para a GNR uma forma de abertura ao exterior (...)”	3.C.3
Questão 4		
E1	“Na maior parte dos casos é benéfico, (...)”	4.D.1
	“(...) pela delicadeza que eles colocam no maneo do cavalo, como depois na facilidade, até pelas suas idades e pelos seus pesos, que o cavalo tem em se deslocar com esse tipo de crianças.”	4.D.3
	“Então, nesse caso [existência de solípedes que não trabalhem todos os dias], as escolas de equitação serão um complemento. Funcionam, digamos assim, como uma extensão do serviço das subunidades, que neste caso é feito por civis.”	4.D.6
E2	“Sim, (...)”	4.D.1
	“(...) aproveitamos algumas instruções que têm que ser dadas aos alunos das escolas de equitação para recuperação e trabalho específico com alguns cavalos.”	4.D.2
E3	“Às vezes utilizamos as próprias escolas para trabalhar os cavalos (no período de menor atividade, já os cavalos não podem parar), nós procuramos dividir o trabalho dos cavalos.”	4.D.2
	“Termos cavalos que trabalhem duas vezes por dia, não é nada de especial, porque esse esforço pode acontecer, e nós fazemos para que isso aconteça com cavalos mais novos, “mais quentes”, que exigem mais trabalho.”	4.D.4
	“Isso faz tudo parte da nossa gestão, se isso afeta ou não, nós procuramos que isso não aconteça.”	4.D.5
E4	“(...) é benéfico (...)”	4.D.1
	“Tendo em conta que a idade média dos alunos é de provavelmente 15 anos, quase todas raparigas, com o peso aproximado de 50kg, (...) pois permite-nos “mexer” os cavalos sem os sobrecarregar.”	4.D.3
E5	“(...) quando o empenhamento dos solípedes diminui ou diminui o número de militares disponíveis, como é comum acontecer durante os meses de verão, as escolas de equitação tornam-se uma mais-valia para o trabalho dos solípedes do esquadrão havendo uma presença reforçada dos alunos.”	4.D.2
	“O trabalho diário dos solípedes é ajustado de forma a não sobrecarregar os mesmos, havendo uma rotação constante dos solípedes utilizados.”	4.D.5
E6	“A gestão é feita para que todos os solípedes só trabalhem uma vez, para não haver sobrecarga de trabalho.”	4.D.5
E7	“(...) é bom (...)”	4.D.1
	“Como existem períodos onde a atividade é menor, (...) uma vez que alguns cavalos trabalham praticamente só nas alturas das escolas de equitação.”	4.D.2
	“É um extra que os cavalos fazem ondem os militares colaboram com o ministrar das aulas, limpar e aparelhar os cavalos.”	4.D.6
	“Os cavalos que estão nas escolas à noite, tiveram um trabalho ligeiro de manhã, contribuindo para a sua saúde.”	4.D.7
Questão 5		
E1	“Na esmagadora maioria dos casos sim.”	5.E.1
	“o Comando da Guarda, tem trabalhado nos últimos anos para ir de encontro a esse desidrato, que é a manutenção de determinados patamares, que passam pela manutenção e aquisição de materiais, arreios, cabeçadas, proteções de membros, depois um conjunto de auxiliares de instrução, como cavaletes e (...) mesmo nos tempos que vimos a atravessar de há uns anos a esta parte, tem sido feito um esforço nesse sentido.”	5.E.2
	“Essa filosofia passa por dar a conhecer à sociedade civil, através de um determinado preço, que é normalmente baixo comparando com os privados, esta modalidade que é a modalidade equestre e o contacto com o cavalo.”	5.E.3
E2	“Sim, sem dúvida nenhuma, e os números falam por si.”	5.E.1
	“a relação qualidade/preço que se pratica tem sido um fator importante para quem se inscreve e quer fazer parte desta escola de equitação (...)”	5.E.3
	“(...) a nível de qualidade de aulas ministradas, o feedback que temos tido ao longo dos anos é muito acima da média de aquilo que se pratica lá fora, principalmente com uma rigidez e com uma assertividade que raramente se encontra nos centros hípicas civis.”	5.E.4
E3	“Se há polo de equitação da GNR com condições para ministrar de formação de qualidade é o polo da Ajuda, porque as infraestruturas assim o permitem. (...) A nível de formadores considero que todos os polos, se neste momento não estão a 100% e com pessoas capazes de dar formação de excelência, para lá estão a caminhar. (...) A partir de setembro 2017, todos os treinadores dos polos das escolas de equitação da GNR serão ou pelo menos estarão habilitados, no mínimo, com o Curso de Treinador Grau I.”	5.E.1
E4	“Sim, podemos dizer que sim. Embora considere que muito do material já é antigo, este não afeta, de forma visível, a performance dos alunos.”	5.E.1

Apêndices

	“O maior fator de sucesso as escolas de equitação da GNR é permitir o contacto com o cavalo e a prática da equitação, desporto das elites, ao comum dos cidadãos, num ambiente citadino, onde a maioria das pessoas nem sonha que existem cavalos.”	5.E.3
E5	“Sim a mesma encontra-se com todas as condições essenciais para a instrução dos alunos.”	5.E.1
	“[através da] manutenção constante dos meios à disposição como a reposição de todo o equipamento que se vai desgastando.”	5.E.2
	“O baixo custo monetário associado.”	5.E.3
	“É necessário que haja uma melhor organização da mesma a nível dos instrutores.”	5.E.6
E6	“Atualmente sim.”	5.E.1
	“Todos os anos temos que adquirir material que temos de limpar e lubrificar (...)”	5.E.2
E7	“Meios humanos, está de certeza. Ao nível dos cavalos também.”	5.E.1
	“Por vezes existe um défice de meios materiais.”	5.E.5
Questão 6		
E1	“Acredito que esse é o objetivo de todos.”	6.F.1
	“se não for possível melhorar, no mínimo manter os atuais patamares de qualidade.”	6.F.2
E2	“Sim, tentamos sempre melhorar dentro das nossas capacidades e fazer como em todos os serviços da GNR, dar o melhor.”	6.F.1
	“Isto é apenas mais um, que tem bastante êxito e que continuará a ter, se for tratado de uma forma séria e se houver condições para que possamos continuar a ter esta atividade.”	6.F.2
E3	“Sim, temos trabalhado, dentro das nossas capacidades (...)”	6.F.1
	“(...) irmos ao encontro das necessidades dos alunos (...)”	6.F.3
	“(...) de forma a prestarmos um serviço de qualidade”	6.F.4
E4	“Sim, importa-nos muito o feedback dos alunos e dos pais.”	6.F.1
	“Tentamos ir ao encontro das necessidades dos alunos, mas também ao encontro daquilo que os diverte e os faz querer vir à aula de equitação.”	6.F.3
	“(...) debatemo-nos para lhes dar a melhor instrução possível para que fique ciente das ferramentas que tem ao seu dispor para se tornar num bom cavaleiro.”	6.F.4
E5	“Sim [é uma] preocupação constante a reposição e manutenção destas mesmas condições.”	6.F.1
E6	“Claro que sim, não só a nível de material, como também dos tratadores e treinadores da escola.”	6.F.1
	“só assim podemos prestar um serviço de qualidade.”	6.F.4
E7	“Sim (...) dentro das nossas possibilidades, fazemos o melhor que conseguimos.”	6.F.1
	“(...) têm sido feitos esforços em dar as melhores condições possíveis para que os alunos se sintam atraídos e queiram voltar.”	6.F.3
Questão 7		
E1	“Eu julgo que conseguimos manter uma base muito grande de satisfação (...) boa aceitação da sociedade civil.”	7.G.1
	“o número de alunos que temos em lista de espera para os vários níveis”	7.G.3
E2	“Muito satisfatória (...) As pessoas saem satisfeitas, conhecem o trabalho que é desenvolvido, veem a qualidade dos nossos alunos mais avançados e isso é reconhecido lá fora.”	7.G.1
	“Temos uma lista de espera enorme e isso revela alguma coisa.”	7.G.3
	“rigidez militar que nós imprimimos nas nossas instruções, o rigor e o cuidado que nós temos em preparar as nossas aulas bem como a experiência que também já temos adquirida, faz com que, não tenho duvidas, tenhamos tido bastante sucesso.”	7.G.4
E3	“Bastante elevada.”	7.G.1
	“(...) além da exigência que temos nas aulas, o cuidado que temos em prepará-las bem como a motivação dada aos alunos transparece para as mesmas e as pessoas ficam satisfeitas.”	7.G.4
E4	“Já tive vários pais a dizerem-me mesmo que caso a GNR fosse mais cara não tiravam de cá os filhos.”	7.G.1

Apêndices

	“preferem a GNR pois somos muito exigentes com os alunos, sabemos motivar”	7.G.4
E5	“A satisfação dos utilizadores é no geral positiva.”	7.G.1
	“A lotação de alunos está constantemente no máximo.”	7.G.2
	“O alto registo moral e psicológico com que se pode contar evitando ainda assim o nível de elitismo e “snobismo” característico de grande número de escolas de equitação, destacando-se por uma escola de valores e educação além de uma escola de equitação”	7.G.4
	“Proximidade e facilidade dos acessos à escola, a sua localização geográfica centrada em Monsanto e possibilidade de utilização deste espaço verde.”	7.G.5
	“os alunos apresentam uma certa insatisfação com alguns casos pontuais que têm vindo a acontecer, relacionados mais concretamente com a metodologia própria de certos instrutores.”	7.G.6
E6	“Estão muito satisfeitos.”	7.G.1
E7	“Muito bom ou até mesmo excelente.”	7.G.1
Questão 8		
E1	“Nós temos de facto a sensação que poderíamos tentar ir de encontro a algumas expetativas da sociedade civil (...) há sempre motivo para melhorar.”	8.H.1
	“Assim, podermos chegar a um maior número de jovens e dar precisamente a conhecer a estes o que é o cavalo, desde que não nos afastemos deste objetivo (...) Se nos formos afastando deste objetivo, corremos o risco de, num futuro muito próximo, trabalhar ao nível do treino e não é o objetivo das escolas de equitação, treinar atletas.”	8.H.2
	“até porque há de facto necessidades infinitas e há recursos escassos, portanto vamos balancear de forma a que consigamos cumprir esta nossa missão.”	8.H.3
E2	“Acima de tudo nos materiais (...) que temos, parte de obstáculos, arreios e cabeçadas que utilizamos, o desgaste destes (...) Este tipo de material, também já com alguns anos, com o uso tanto pelo Esquadrão como pelas escolas de Equitação, como é óbvio, necessitaria de alguma revisão.”	8.H.4
E3	“Uma coisa que podíamos melhorar, até para o bem dos nossos cavalos, que é o material, devido se calhar ao seu uso excessivo porque todos os dias o material é usado.”	8.H.4
E4	“[considero] que muito do material já é antigo.”	8.H.4
	“haver a possibilidade de os alunos participarem em provas da unidade ou mesmo civis.”	8.H.5
	“aumentar o número de aulas por semana.”	8.H.6
E5	“A variedade de instrutores faz com que por vezes os alunos sintam que não existe relação e coordenação entre os diversos instrutores mantendo uma ordem sequencial e evolutiva lógica de trabalho. Esta dificuldade pode ser colmatada através de planos de formação mais detalhados (...)”	8.H.9
	“O nível geral do ensino e a sensibilidade do instrutor também aumenta com o nível de formação podendo haver uma exigência de formação mínima, por exemplo o curso de formação da FEP de Treinador de Grau I”	8.H.10
E6	“(…) podermos ter, em todas as aulas, solípedes com o mesmo nível de ensino.”	8.H.7
E7	“Existem algumas lacunas que devem ser melhoradas.”	8.H.1
	“As alterações que deveriam ser tidas em consideração, que iram melhorar tanto a nível dos utilizadores como do bem-estar dos cavalos, são relativamente a material para os cavalos (...)”	8.H.4
Questão 9		
E1	“Todos os nossos formadores, ou a esmagadora maioria, é pessoal credenciado e certificado para fazer este tipo de formação de praticantes.”	9.I.1
	“Quanto à questão da Hipoterapia, é uma questão assessoria que não se inclui nas escolas de equitação. A Guarda, verdadeiramente dentro desta filosofia de força próxima e humana estabelece com determinadas entidades, sejam elas associações ou não, protocolos, sendo que a única coisa que se limita a fazer é a disponibilização da infraestrutura e do meio cavalo, nunca dispensando essas associações de trazerem o pessoal certificado para trabalhar com pessoas que tenham algum tipo de deficiência. Por isso é que essa atividade da Hipoterapia não é uma atividade remunerada, é uma atividade que a Guarda disponibiliza em horário de serviço e completamente gratuita.”	9.I.2
E2	“É uma preocupação que nós temos, não através da escola de equitação, mas através de parcerias que temos com centros de Hipoterapia e escolas de Hipoterapia (...) aquilo que nós damos é apenas o cavalo e o material, sendo o hipoterepeuta da escola ou da instituição que acompanha os alunos.”	9.I.2
	“Sim, sem dúvida. Temos também tido um bom feedback por parte dos familiares e dos fisioterapeutas, que se reflete nas melhorias dos alunos e praticantes.”	9.I.3
E3	“A Hipoterapia é um serviço ao qual dedicamos os militares, cavalos e tempo dentro do horário do expediente.”	9.I.2
	“São casos diferentes, mas, nós olhamos para esse serviço como sendo igual. Tem como mesmo objetivo - servir, nós estamos aqui para servir. Para bem servir.”	9.I.4

Apêndices

E4	“Sim, sem dúvida.”	9.I.3
E5	“Sim, sem dúvida.”	9.I.3
E6	“Claro que é importante, e isso nota-se quando vamos às escolas ou a encontros de jovens, como o dia da criança, ou quando as próprias escolas vêm ao nosso encontro.	9.I.3
E7	“Sim, muito importante”	9.I.3
Questão 10		
E1	“Nós esperamos que sim. (...) as escolas de equitação são um pequeno contributo que nós damos, e quando digo nós, digo Arma de Cavalaria, para essa imagem da GNR.”	10.J.1
	“Não é decisivo, não tenhamos essa ilusão, nós valemos como força como um todo, dentro desse todo não há nenhuma parte que seja decisiva, todas elas contribuem.”	10.J.3
E2	“Sem dúvida alguma. (...) também nesta vertente a imagem da GNR sai sempre bem vista porque fazemos um serviço de excelência.”	10.J.1
	“esta atividade, sem dúvida, aumenta a proximidade da GNR com a população. (...) estamos a falar de uma aproximação permanente e diária que damos a conhecer aquilo que nós sabemos fazer e os serviços que conseguimos dar para a satisfação das pessoas.”	10.J.2
E3	“[os alunos] levam desde pequenos consigo uma imagem da GNR que quem não conhece a GNR cá dentro nunca vai ter.”	10.J.1
	“Ao sermos solicitados, cria-se um ambiente de família e de proximidade com a GNR. (...) aqui, eles olham para nós como o professor, basta assistir a uma aula. (...) grande parte deles tratam-nos como o professor da escola.”	10.J.4
E4	“Penso que as escolas são uma forma sublime de aproximar o cidadão da GNR.”	10.J.2
	“O cidadão fica mais consciente do que é uma das missões da Guarda e até se começa a identificar com ela pois passa a conhecer as pessoas por baixo da farda.”	10.J.4
E5	“Esta ação reforça o papel da GNR numa participação comunitária com importância declarada na vida diária das pessoas (...) participar e contribuir para a comunidade de uma forma mais próxima e positiva evitando a ação repressiva associada as forcas de segurança”	10.J.2
	“permite ao cidadão relacionar-se com o lado humano da GNR entrando um pouco na vida diária de serviço dos militares”	10.J.4
E6	“As escolas de equitação da GNR ainda são um tabu para a sociedade civil.”	10.J.5
E7	“(...) todos os alunos que frequentam a escola dizem bem da GNR e não do 4º Esquadrão ou da escola de equitação da Ajuda. Quando se diz bem da GNR, é a GNR no geral.”	10.J.2
	“A relação que se cria com os alunos, o à-vontade que eles ganham é crucial para que estes vejam a GNR de uma forma totalmente diferente. (...) os pais também ficam mais descansados por saberem que os filhos estão acompanhados e assim a imagem passa para além da equitação.”	10.J.4
Questão 11		
E1	“É importante.”	11.K.1
	“a certificação de militares através de curso dá-nos logo à partida uma confiança diferente na forma como eles fazem a formação, porque passam a deter através da formação algum tipo de conhecimento que depois irão aplicar nos alunos.”	11.K.2
	“a certificação neste momento é também um imperativo legal, nós temos formadores certificados não porque achamos que devemos ter, mas sim, porque a lei assim o obriga, como noutras modalidades assim o obriga.”	11.K.3
	“o Comando da Guarda tem vindo a fazer, de há uns anos a esta parte, um esforço grande na certificação de militares, estamos a falar nas três classes, oficiais, sargentos e guardas e até agora as coisas têm corrido muito bem.”	11.K.4
E2	“o facto de não termos todos os instrutores munidos do curso de Treinador de Grau I que é isso o que habilita a dar aulas”	11.K.5
E3	“Todo o treinador deve ser certificado (...)”	11.K.1
	“(...)porque uma certificação visa reconhecer que aquela pessoa tem certos conhecimentos que hoje em dia está a ministrar (...). Faz todo o sentido, até para dar alguma credibilidade.”	11.K.2
	“Agora há uma obrigatoriedade de os formadores serem certificados e eu acho que devem de ser.”	11.K.3
	“Existem neste momento militares que estão a receber ou já receberam e estão na fase de estágio da formação.”	11.K.4
	“Temos muito formadores que não estando certificados com o curso de Treinados de Grau I”	11.K.5
	“Nos cursos internos preparamos os militares para isso, através de aulas de prática pedagógica, por exemplo.”	11.K.6
E4	“O reconhecimento de um militar por uma entidade fora da GNR para ministrar aulas de equitação é uma mais valia”	11.K.1

Apêndices

	“Na atualidade não tem importância nenhuma.”	11.K.7
	“Nunca foi critério de permissão ou não permissão para dar aulas na GNR, e os objetivos das selas eram atingidos de igual forma.”	11.K.8
E5	“Cada vez se torna mais importante a credenciação dos militares em nível de equitação.”	11.K.1
	“também pelo investimento constante na formação dos instrutores que cada vez mais frequentam cursos de formação da FEP.”	11.K.4
E6	“É da maior importância os instrutores serem certificados para prestarmos um bom serviço.”	11.K.1
E7	“A credenciação é importante para que todos continuem a trabalhar no sentido de uma boa formação.”	11.K.1
	“(…) a credenciação é o reconhecimento das competências que têm.”	11.K.2
	“Atualmente o modelo de formação dos treinadores de equitação está adaptado às regras europeias e de formação no geral, no Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ).”	11.K.3
	“Infelizmente existem militares que têm competência, mas não tiveram oportunidade de lhe ver reconhecida essa competência.”	11.K.5
Questão 12		
E1	“Sim, mesmo durante aqueles anos fortes de crise, a procura tem vindo a aumentar.”	12.L.1
	“Se com o passar de informação de boca em boca já temos as listas que temos, então se divulgássemos isso oficialmente era absolutamente de loucos e as pessoas acabavam por se desinteressar.”	12.L.2
	“Num médio prazo, nessa ânsia de dar resposta a toda a gente, iríamos, com toda a certeza, baixar os níveis de qualidade. (...) eventualmente, teríamos que entrar por um esquema de rotação de alunos muito mais rápido, onde não pudéssemos fazer uma formação tão sólida.”	12.L.4
E2	“Sim (...)”	12.L.1
	“(…) temos uma lista de espera de cerca de 100 alunos (e mais se houvesse), porque há muitos que ao saberem desta lista, o nome deles nem consta nela.”	12.L.2
	“Em todo o caso, não tenho dúvidas que se tivéssemos mais capacidades de cavalos, espaço e instrutores poderíamos ter pelo menos o dobro dos alunos inscritos.”	12.L.3
E3	“(…) a quantidade de alunos que temos aqui e que o dobro está em lista de espera (...) Se nem os pedidos que temos em lista de espera temos capacidade de satisfazer, se divulgamos, depois chegamos a uma situação que é quase ridícula. Andamos a divulgar, as pessoas inscrevem-se e depois nunca têm vaga.”	12.L.2
	“Acho que nem aumentou nem diminuiu, acho que a procura tem sido uma constante.”	12.L.5
	“Procuramos, ao longo de todo o percurso das selas, ir dando várias matérias.”	12.L.6
E4	“regra geral, podemos afirmar que costuma haver lista de espera.”	12.L.2
E5	“o número de candidatos é elevado.”	12.L.2
E6	“A cada ano que passa, cada vez temos mais procura.”	12.L.1
E7	“(…) sim, tem aumentado (...)”	12.L.1
	“(…) existindo uma lista de espera grande principalmente na iniciação, aulas de volteio.”	12.L.2
	“Isto deve-se à nossa aposta na formação, uma vez que o nosso período de volteio é muito maior que em qualquer centro hípico civil.”	12.L.6
Questão 13		
E1	“A divulgação das escolas de equitação é feita mais boca a boca, ou seja, os alunos das escolas de equitação vão passando a amigos seus a conhecidos etc., o que é o que são as escolas de equitação da Guarda.”	13.M.1
	“Portanto nós, em face da procura que temos, não sentimos sequer necessidade de fazer divulgação no site da GNR ou noutra site.”	13.M.2
E2	“É basicamente no passa a palavra que funciona esta divulgação. As pessoas falando umas comas outras chegam à conclusão que é um sítio onde se pode aprender este desporto com custos acessíveis e com uma grande qualidade.”	13.M.1
	“A escola de equitação da GNR não tem qualquer tipo de divulgação a não ser esporadicamente nas redes sociais.”	13.M.2
E3	“Não há muita divulgação (...)”	13.M.2
	“(…) através das nossa redes sociais, das diversas reportagens que são feitas com alguma frequência para os diferentes canais da televisão, além das inúmeras crianças em visitas que passam nestas instalações.”	13.M.3

Apêndices

E4	“Sem publicidade conseguimos ter as vagas todas ocupadas, é porque a mensagem passa de boca em boca.”	13.M.1
E5	“Até ao momento a única divulgação costuma por comunicação informal dos utilizadores.”	13.M.1
E6	“A única divulgação é feita por quem já é aluno da escola (...) e pelos militares.”	13.M.1
E7	“Eu penso que seja mais interpessoal, os utilizadores da escola dizerem bem desta a outros amigos ou familiares, fazendo com que se crie uma ligação, ou porque têm amigos cá, ou ouviram falar bem e vêm.”	13.M.1

APÊNDICE G – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

G.1. Introdução

O questionário utilizado no presente trabalho de investigação aplicada, foi elaborado através da plataforma *SurveyMonkey*²⁶. Esta plataforma é gratuita, bastante inteligível de trabalhar e desenhada de forma a possibilitar o envio dos questionários via *email* aos inquiridos. Em virtude dos Encarregados de Educação a inquirir não transportarem consigo para as aulas dispositivos que permitissem o preenchimento dos questionários *online* e de não se disporem dos respetivos emails para que os mesmos pudessem ser enviados deste modo, optou-se no presente trabalho pela impressão dos questionários pretendidos, os quais foram entregues pessoalmente pelo investigador e preenchidos no decorrer das sessões, tendo sido salvaguardada a confidencialidade dos inquiridos.

G.2. Estrutura do Inquérito por Questionário

Tabela n.º 12 – Quadro da estrutura do questionário.

		Questão
Apresentação – Preâmbulo		
Parte I – Caracterização Sociodemográfica dos Inquiridos		
Habilitações Literárias	Inferior ao 12º ano de escolaridade; 12º ano de escolaridade; Bacharelato; Licenciatura; Mestrado; Doutoramento.	1
Escola de Equitação Frequentada	Escola de Equitação de Braço de Prata (3º Esquadrão); Escola de Equitação da Ajuda (4º Esquadrão).	2
Outras Escolas de Equitação Frequentadas (que não da GNR)	Sim; Não.	3
Idade do Educando	Menos de 8 anos; De 8 a 10 anos; De 11 a 13 anos; De 14 a 16 anos; Mais de 16 anos.	4
Tempo de usufruto dos serviços das Escolas de Equitação	Menos de 1 anos; De 1 a 3 anos; De 4 a 6 anos; De 7 a 9 anos; Mais de 9 anos.	5
Parte II - Questionário		
Competências do Formador	Grau de concordância	6
Meios da Escola de Equitação	Grau de concordância	7
Evolução do Aluno	Grau de concordância	8
Motivações de Escolha	Grau de relevância	9

²⁶ De acordo com SurveyMonke (2017).

M.3. Questionário



ACADEMIA MILITAR



Satisfação do Cliente das Escolas de Equitação da GNR (Encarregados de Educação)

Apresentação

Preâmbulo

O presente inquérito por questionário tem como finalidade realizar uma investigação no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), necessário para a conclusão do Curso de Formação de Oficiais da Guarda Nacional Republicana.

Esta investigação está subordinada ao tema «Fatores Críticos de Sucesso das Escolas de Equitação da Guarda Nacional Republicana. O Caso da Unidade de Segurança e Honras de Estado», com o objetivo de identificar os motivos pelos quais as Escolas de Equitação continuam a ser um sucesso junto do cidadão e perceber se estas contribuem para a formação da imagem que o cidadão tem da GNR.

Importa realçar que todas as respostas se destinam a ser utilizadas estritamente para fins do objeto de estudo da presente investigação e que as informações recolhidas são anónimas.

Peço que responda a todas as questões, com rigor e sinceridade. Não existem respostas corretas ou incorretas, pelo que as suas respostas são de uma importância fundamental para a presente investigação.

Qualquer dúvida ou sugestão, faça chegá-la através dos seguintes contactos:

E-mail: joao.v.fernandes.92@gmail.com / fernandes.jvaag@gnr.pt

Telemóvel: 911054464

Obrigado pela sua colaboração

Atenciosamente,

João Vasco Alves D'Andrade Gonçalves Fernandes
Aspirante de Cavalaria da GNR



ACADEMIA MILITAR



Satisfação do Cliente das Escolas de Equitação da GNR (Encarregados de Educação)

Parte I - Caracterização Sociodemográfica dos Inquiridos

* 1. Indique as suas Habilitações Literárias.

- Inferior ao 12º ano de escolaridade
- 12º ano de escolaridade
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

* 2. Indique qual a Escola de Equitação da GNR que o seu educando frequenta.

- Escola de Equitação de Braço de Prata (3º Esquadrão)
- Escola de Equitação da Ajuda (4º Esquadrão)

* 3. Já frequentou outra Escola de Equitação que não fosse da GNR?

- Sim
- Não

* 4. Indique qual a idade do seu educando.

- Menos de 8 anos
- De 8 a 10 anos
- De 11 a 13 anos
- De 14 a 16 anos
- Mais de 16 anos

* 5. Indique há quanto tempo usufrui dos serviços das Escolas de Equitação da GNR.

- Menos de 1 anos
- De 1 a 3 anos
- De 4 a 6 anos
- De 7 a 9 anos
- Mais de 9 anos



ACADEMIA MILITAR



Satisfação do Cliente das Escolas de Equitação da GNR (Encarregados de Educação)

Parte II - Questionário

Apresentam-se, de seguida, um conjunto de fatores que podem ser considerados potencialidades ou vulnerabilidades na implementação de uma Metodologia de Gestão pela Qualidade Total, cuja finalidade é a satisfação do cliente.

* 6. Indique o grau de concordância que atribui aos seguintes aspetos, tendo em consideração as competências do formador.

	Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo Parcialmente	Nem Discordo nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Muito	Concordo Totalmente
1- Incentiva ao desenvolvimento de competências cívicas nos alunos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- Incentiva ao desenvolvimento de competências sociais nos alunos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Incentiva ao desenvolvimento de competências afetivas nos alunos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- Motiva os alunos para as várias atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- Mostra disponibilidade fora das horas de aula, através de outras formas de comunicação (ex. telemóvel ou e-mail).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6- Cativa a atenção do aluno para as atividades desenvolvidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7- Planeia e prepara as aulas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8- Utiliza técnicas diferenciadas e adequadas consoante as necessidades de cada aluno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9- Possui espírito autocrítico, quando a situação se justifica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10- Apresenta uma postura e comportamento ajustados à instituição. GNR.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 7. Indique o grau de concordância que atribui aos seguintes aspetos, tendo em consideração os meios disponibilizados pela GNR (cavalos, materiais e instalações) para as aulas.

	Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo Parcialmente	Nem Discordo nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Muito	Concordo Totalmente
1- A Escola de Equitação dispõe de cavalos suficientes para as aulas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- A Escola de Equitação dispõe de instalações adequadas para a prática das aulas (ex. picadeiro, campo de obstáculos, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- A Escola de Equitação dispõe de materiais (ex. arreios, cabeçadas, etc.) em quantidade suficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- Os materiais encontram-se em bom estado de limpeza e conservação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- A área envolvente é agradável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6- O local das aulas é acolhedor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7- Existe facilidade de acesso (ex. transportes públicos) para o Quartel onde está sediada a Escola.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8- Os animais possuem um temperamento dócil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9- Os animais estão bem tratados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10- Os tratadores dos animais são cordiais e bem-educados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 8. A prática da Equitação normalmente provoca modificações de atitude e comportamento nos alunos. No que diz respeito ao seu educando, indique o grau de concordância relativamente à evolução verificada desde o início das aulas, nos seguintes parâmetros.

	Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo Parcialmente	Nem Discordo nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Muito	Concordo Totalmente
1- Autoconfiança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- Autoestima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Autocontrolo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- Desembaraço / Agilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- Destreza física / Coordenação motora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6- Coragem / Audácia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7- Disciplina.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8- Capacidade de organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9- Capacidade de concentração.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10- Capacidade cognitiva (aquisição de conhecimentos / aprendizagem)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 9. Classifique as seguintes afirmações quanto ao seu grau de relevância expectável tendo em conta a sua motivação na escolha desta Escola de Equitação.

Totalmente irrelevante TI	Muito irrelevante MI	Pouco irrelevante PI	Nem irrelevante nem relevante NI/NR	Pouco relevante PR	Muito relevante MR	Totalmente relevante TR
------------------------------	-------------------------	-------------------------	--	-----------------------	-----------------------	----------------------------

	TI	MI	PI	NI/NR	PR	MR	TR
1- Existência de amigos que já frequentavam a Escola de Equitação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- Existência de familiares que já frequentavam a Escola de Equitação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Horários praticados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- Proximidade de casa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- Variedade da formação ministrada (tipologia de aulas – volteio, sela 1a 4).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6- Qualidade da formação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7- Formadores serem devidamente credenciados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8- Disponibilização do material, por parte da GNR.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9- Valores militares que regem a instituição (ex. disciplina, coragem, lealdade, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10- Relação qualidade/preço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Satisfação do Cliente das Escolas de Equitação da GNR (Encarregados de Educação)

Bem-haja pela Sua colaboração

João Vasco Alves D'Andrade Gonçalves Fernandes
Aspirante de Cavalaria da GNR

APÊNDICE H – CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFIA

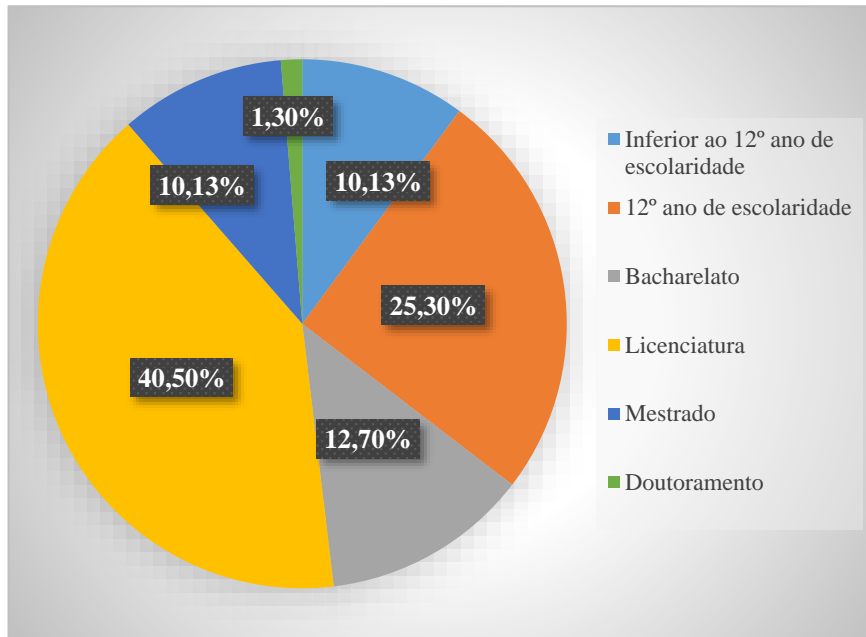


Figura n.º 10 – Habilitações literárias dos inquiridos.

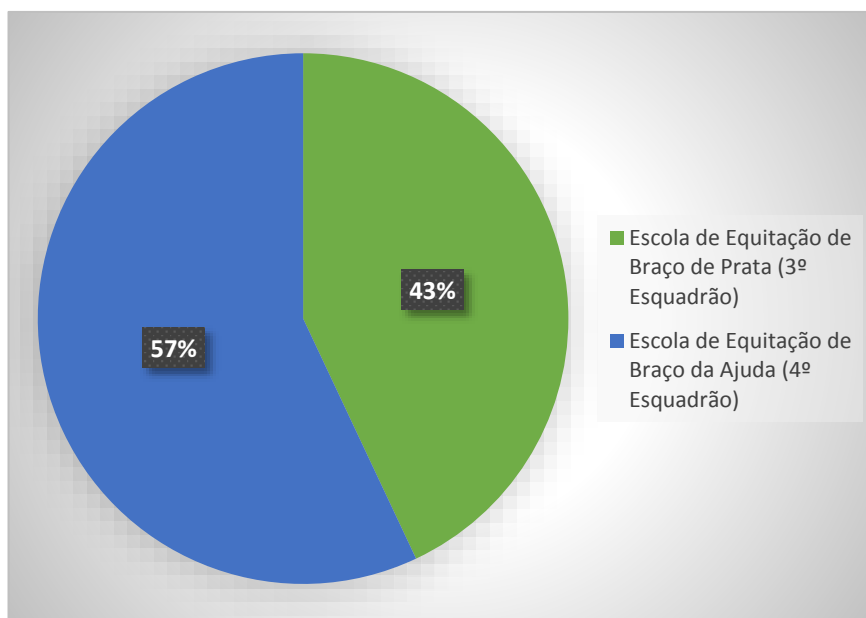


Figura n.º 11 – Distribuição dos inquiridos pelas escolas.

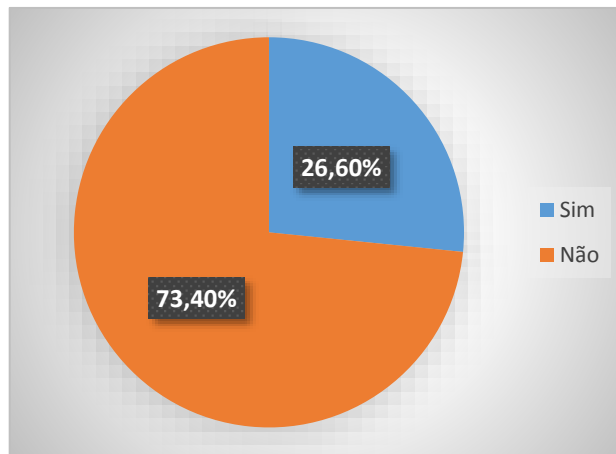


Figura n.º 12 – Alunos que já frequentaram outras escolas sem ser da GNR.

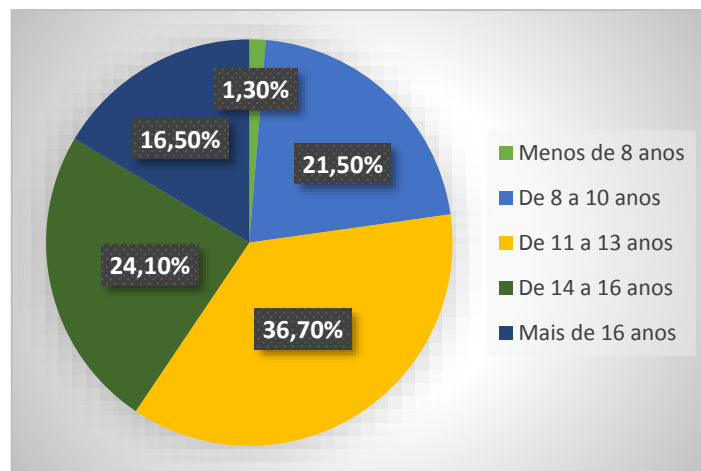


Figura n.º 13 – Faixa etária dos alunos.

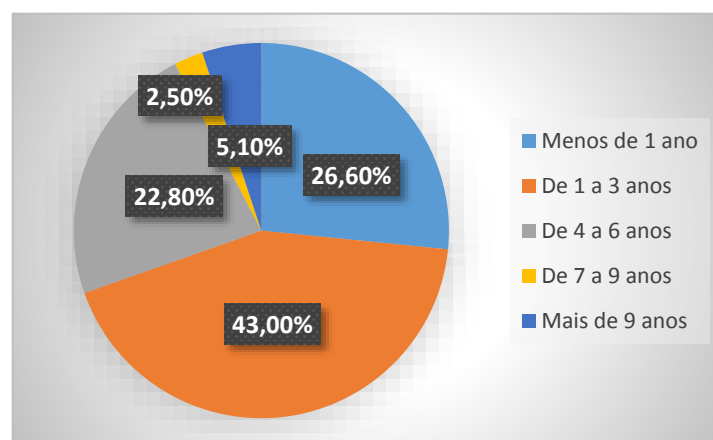


Figura n.º 14 – Tempo de usufruto da escola de equitação.

APÊNDICE I – ANÁLISE DA FIABILIDADE DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Neste apêndice, deseja-se dar a conhecer o resultado do cálculo do *Alfa Cronbach*, calculado através do SPSS *Statistics 24*, em que se quer apreciar a consistência interna de uma escala. O valor do *alpha* deve ser positivo, e varia entre 0 e 1, tendo as seguintes leituras, Alpha21 (2017):

- Maior que 0,9 – consistência muito boa
- Entre 0,8 e 0,9 – boa
- Entre 0,7 e 0,8 – razoável
- Entre 0,6 e 0,7 – fraca
- Menor que 0,6 – inadmissível

Tabela n.º 13 - Alpha de Cronbach.

Estatística de confiabilidade	
Alpha de Cronbach	Número de itens
0,907	40

Fonte: SPSS.

APÊNDICE J – ANÁLISE DAS MEDIDAS DE TENDÊNCIA CENTRAL E DISPERSÃO CORRESPONDENTES ÀS MOTIVAÇÕES DE ESCOLHA

Tabela n.º 14 – Medidas de tendência central e dispersão correspondentes ao conjunto dos inquiridos.

	Média	Desvio Padrão	Média em Percentagem (%)	Moda	Mínimo	Máximo
Motivações na Escolha da Escola de Equitação - ME (Questão 9)	6,65	1,338	80,66%	7	1	7
ME1 - Existência de amigos que já frequentavam a Escola de Equitação.	3,97	2,304	56,71%	1 ²⁷	1	7
ME2 - Existência de familiares que já frequentavam a Escola de Equitação.	3,54	2,374	50,57%	1	1	7
ME3 - Horários praticados.	5,65	1,528	80,71%	6	1	7
ME4 - Proximidade de casa	5,29	1,949	75,57%	7	1	7
ME5 - Variedade da formação ministrada (tipologia de aulas – volteio, sela 1a 4).	5,72	1,061	81,71%	6	2	7
ME6 - Qualidade da formação.	6,41	0,825	91,57%	7	2	7
ME7 - Instrutores serem devidamente credenciados.	6,51	0,845	93,00%	7	2	7
ME8 - Disponibilização do material, por parte da GNR.	6,34	0,932	90,57%	7	2	7
ME9 - Valores militares que regem a instituição (ex. disciplina, coragem, lealdade, etc.).	6,52	0,782	93,14%	7	3	7
ME10 - Relação qualidade/preço.	6,51	0,782	93,00%	7	3	7

Tabela n.º 15 – Medidas de tendência central e dispersão correspondentes aos inquiridos que já frequentaram outras escolas.

	Média	Desvio Padrão	Média em Percentagem (%)	Moda	Mínimo	Máximo
Motivações na Escolha da Escola de Equitação - ME (Questão 9)	5,54	1,151	82,04%	7	1	7
ME1 - Existência de amigos que já frequentavam a Escola de Equitação.	4,24	2,022	60,37%	6	1	7
ME2 - Existência de familiares que já frequentavam a Escola de Equitação.	3,48	2,272	49,71%	1	1	7
ME3 - Horários praticados.	5,76	1,446	82,29%	6	1	7
ME4 - Proximidade de casa	5,67	1,354	81,00%	6	2	7
ME5 - Variedade da formação ministrada (tipologia de aulas – volteio, sela 1a 4).	5,71	0,902	81,57%	6	4	7
ME6 - Qualidade da formação.	6,57	0,598	93,86%	7	5	7
ME7 - Instrutores serem devidamente credenciados.	6,67	0,577	95,26%	7	3	7
ME8 - Disponibilização do material, por parte da GNR.	6,19	0,928	88,43%	7	4	7
ME9 - Valores militares que regem a instituição (ex. disciplina, coragem, lealdade, etc.).	6,57	0,811	93,86%	7	4	7
ME10 - Relação qualidade/preço.	6,57	0,598	93,86%	7	5	7

²⁷ Existência de várias modas. O valor mais baixo é o que está representado.

Tabela n.º 16 – Medidas de tendência central e dispersão correspondentes aos inquiridos que só frequentaram a escola da GNR.

	Média	Desvio Padrão	Média em Percentagem (%)	Moda	Mínimo	Máximo
Motivações na Escolha da Escola de Equitação - ME (Questão 9)	5,61	1,401	80,14%	7	1	7
ME1 - Existência de amigos que já frequentavam a Escola de Equitação.	3,88	2,407	55,43%	1	1	7
ME2 - Existência de familiares que já frequentavam a Escola de Equitação.	3,57	2,429	51,00%	1	1	7
ME3 - Horários praticados.	5,60	1,567	80,00%	6	1	7
ME4 - Proximidade de casa	5,16	2,118	73,71%	7	1	7
ME5 - Variedade da formação ministrada (tipologia de aulas – volteio, sela 1a 4).	5,72	1,121	81,71%	6	2	7
ME6 - Qualidade da formação.	6,34	0,890	90,57%	7	2	7
ME7 - Instrutores serem devidamente credenciados.	6,45	0,921	92,14%	7	2	7
ME8 - Disponibilização do material, por parte da GNR.	6,40	0,935	91,43%	7	2	7
ME9 - Valores militares que regem a instituição (ex. disciplina, coragem, lealdade, etc.).	6,50	0,778	92,86%	7	3	7
ME10 - Relação qualidade/preço.	6,48	0,843	92,57%	7	3	7

ANEXO A – ARTIGOS RELACIONADOS COM OS BENEFÍCIOS DA EQUITAÇÃO

A1 – Artigo espanhol sobre os benefícios físicos e psicológicos

© 25/08/2015 - 17:11 | Clarin.com | Buena Vida | Fitness

Fitness

Montar a caballo: 12 beneficios para el cuerpo y la mente

Una especialista en equinoterapia española enumera los atributos de practicar este deporte.



Joniel Omana Entre otros beneficios, andar a caballo tonifica los músculos de la cola y las piernas.

andar a caballo **Madona**

Andar a caballo es, para muchos, un pasatiempo, un momento de diversión que se realiza generalmente en vacaciones. Dar paseos subidos a esos animales por las sierras o a orillas del mar tiene su encanto. Sin embargo, ahí no termina todo. La utilización del caballo para la rehabilitación de personas discapacitadas física o psíquicamente, llamado equinoterapia, es su costado más conocido. Pero también tiene otro lado, menos popular, que permite ponerse en forma, gracias a beneficios para el cuerpo y la mente.

Nuria Gómez, terapeuta de la Asociación Equinoterapia como Terapia, le enumeró al diario El País, de España, 12 beneficios físicos y psicológicos que aporta esta disciplina.

“El gran elemento diferenciador de este deporte frente a otras disciplinas es la interacción con el animal, lo que lo convierte en una actividad aún más atractiva. Además, la equitación tiene grandes ventajas sobre el cuerpo para quienes lo practican”, aseguró Gómez.

Veamos de qué se trata:

Madona es una de las famosas que realizan equitación para mantenerse en forma.

Beneficios físicos

1. La mejora el equilibrio vertical y horizontal.
2. El tronco se mantiene erguido, lo que favorece el control de la postura y ayuda a corregirla.
3. Regula el tono muscular y, además, el hecho de que el caballo tenga una temperatura mayor a la del ser humano favorece la circulación sanguínea.
4. Disminuye la espasticidad (músculos contraídos).
5. Al tener que estar alerta ante posibles cambios de ritmo por parte del caballo se favorece la coordinación motriz fina y gruesa, los reflejos y la planificación motora.
7. Mejora la percepción del esquema corporal y favorece la adquisición de lateralidad.

Beneficios psicológicos

8. El estar en contacto con el caballo favorece la confianza, el autocontrol de las emociones y también mejora la autoestima.
9. Mejora la concentración, la capacidad de atención y, por lo tanto, repercute de forma positiva en la memoria.
10. Que el animal esté bajo nuestro control ayuda a una mejora en la capacidad de atención e inculca sentimientos como el respeto y la responsabilidad.
11. Proporciona nuevos conocimientos.
12. Favorece la ubicación en el espacio y en el tiempo.

“El caballo es un elemento igualador (no hay diferencia entre un jinete sano y otro con discapacidad) lo que favorece a una liberación de las limitaciones de los pacientes”, agregó la profesional, y cerró: “Esto unido a todas las cualidades que hemos mencionado anteriormente lo convierte en un deporte completo ideal para todos”.

Figura n.º 15 – Montar a cavalo: 12 benefícios para o corpo e para a mente.

Fonte: Adaptado de Omana (2015)

A2 – Artigo português sobre os benefícios nas capacidades cognitivas

VISÃO

Andar a cavalo pode melhorar as capacidade cognitivas das crianças

ESTUDO DO DIA | 07.03.2017 às 11h40 | 1 Comment

f
t
e
...



Harry Trump/ Getty Images

O hipismo pode melhorar a capacidade de aprendizagem, de memória e de resolução de problemas das crianças

A
 s vibrações produzidas pelo andar a cavalo melhoram as capacidades de aprendizagem, de memória e de resolução de problemas das crianças. Assim concluiu um novo estudo, publicado esta semana na revista *Frontiers in Public Health*.

Os investigadores, da Universidade de Agricultura de Tóquio, quiseram perceber quais eram os efeitos de andar a cavalo num grupo em particular, ainda pouco explorado pela ciência: as crianças. No caso dos adultos, já se conhecem alguns benefícios da prática, nomeadamente ao nível saúde física e mental.

Por isso, pediram a um grupo de mais de cem crianças, entre os 10 e os 12 anos, para resolverem um teste antes e depois de andarem a cavalo. Esse teste era composto por questões rápidas e computadorizadas, que pretendiam verificar as respostas comportamentais e cognitivas dos participantes face a um conjunto de situações.

Para além disso, foi-lhes pedido que resolvessem problemas aritméticos simples, de forma a testar o desempenho mental. Durante o período em que as crianças andaram a cavalo, os investigadores mediram a frequência cardíaca das crianças, em resposta aos movimentos do cavalo.

No final, os resultados mostraram que andar de cavalo melhorou a capacidade das crianças realizarem algumas tarefas ao nível do comportamento, mas não teve um efeito significativo no teste de aritmética. Mitsuaki Ohta, um dos autores do estudo, justifica este efeito diminuto com a simplicidade dos problemas colocados.

No caso do teste, as perguntas eram mais difíceis de resolver e, por isso, levavam uma ativação mais extensa do sistema nervoso simpático. Por esse motivo, os autores acreditam que andar a cavalo pode melhorar as capacidades cognitivas das crianças, nomeadamente de memória, de aprendizagem e de resolução de problemas.

PALAVRAS-CHAVE

CAVALO
CRIANÇAS
HIPISMO

Figura n.º 16 – Andar a cavalo pode melhorar capacidades cognitivas das crianças.

Fonte: Adaptado de Visão.pt (2017)

ANEXO B – NOTÍCIAS RELACIONADAS COM AS ESCOLAS DE EQUITAÇÃO E A HIPOTERAPIA

B1 – Notícia do Facebook oficial da Guarda Nacional Republicana



GNR - Guarda Nacional Republicana

4 de Novembro de 2013 · 🌐

HIPOTERAPIA NA GNR DE GOUVEIA

A Guarda Nacional Republicana através do Destacamento Territorial de Gouveia tem, ao longo dos últimos dez anos, desenvolvido um projeto em colaboração com diversos estabelecimentos de ensino e instituições, direcionado para o tratamento de crianças com necessidades especiais – a Hipoterapia.

A GNR acredita no poder curativo do cavalo que enquanto técnica de equitação terapêutica, funciona como uma atividade reabilitadora e por isso apoia cada vez este tipo de iniciativas. É assim que, a coordenação tanto dos militares como dos monitores que acompanham estas crianças constata como a Hipoterapia promove bons resultados no seu desenvolvimento ajudando com segurança, eficácia e rapidez a encontrar uma melhor qualidade de vida.



Figura n.º 17 – Hipoterapia no Destacamento Territorial de Gouveia.

Fonte: Adaptado de Facebook.com (2013)

B2 – Notícia da Rádio Nova Antena

Início Notícias GNR: Sessões de Hipoterapia completam um ano em Évora

GNR: Sessões de Hipoterapia completam um ano em Évora

04/06/2015



Assinala-se hoje um ano desde que se iniciaram sessões regulares de Equitação Terapêutica/Hipoterapia no Comando Territorial de Évora da Guarda Nacional Republicana, desenvolvidas no quadro dos protocolos assinados com as Associações APPACDM Évora, a

Associação De Reabilitação, Apoio e Solidariedade Social e CERCI Diana, uma data que irá ser celebrada esta quarta-feira como disse à RNA o Capitão Ricardo Samouqueiro, Oficial de Relações Públicas da GNR de Évora.

Estas sessões têm como objetivo principal ajudar a estimular capacidades físicas e psicológicas, através da interação e do contacto com o cavalo, numa prática que tem revelado resultados muito benéficos em todos os estudos já realizados, quer na evolução das capacidades motoras do cavaleiro conduzindo a melhorias significativas ao nível de equilíbrio, postura, controlo e mobilidade, quer ainda nas capacidades cognitivas, sociais e emocionais, colaborando para desenvolver a concentração, a habilidade para articular pensamentos e a aptidão para integrar novas experiências.

Durante a manhã irão decorrer atividades entre as 10h30 e as 12h00 na sede do Comando, e incluem uma Gincana de Hipoterapia, um Atelier de Artes e Ideias, Demonstração Cinotécnica e um *Plastron* de Meios do Destacamento de Trânsito.

Figura n.º 18 – A Hipoterapia completa um ano no Comando Territorial de Évora.

Fonte: Adaptado de Rádionovaantena.com (2015)

B3 – Notícia do Jornal de Notícias

PORTO /14-18
NORTE/SUL /19-22

"Aqui há maior acompanhamento do que nos centros hipicos"

Marta Maia
Aluna de equitação

"O ensino não é autoritário, é rigoroso, e isso é bom"

Joana Pinho
Aluna de equitação

Era hiperativo em miúdo, e este foi o único desporto a que me adaptei"

Pedro Nunes
Aluno de equitação

"A nossa função é servir a sociedade e estas são outras formas de o fazermos"

Rui Ferreira
Capitão do GNR

"Os militares colaboram muito positivamente connosco na hipoterapia"

Rita Jorge
Fisioterapeuta especializada

Porto Aulas de equitação a preços acessíveis têm lista de espera extensa • Sessões de hipoterapia gratuitas para utentes de quatro instituições

CAVALOS DA GNR AO SERVIÇO DO ENSINO E DA TERAPIA

Ana Correia Costa
locais@jn.pt

Há quem não suspeite, mas no quartel do Carmo da GNR, no Porto, os militares dão aulas de equitação a civis e tornam possível a prática gratuita de hipoterapia a utentes de instituições de solidariedade.

Se está entre os que costumam parar na rua para admirar os cavalos da Guarda em missão de patrulha, saiba que os equídeos fazem muito mais do que calcorrear as ruas da Invicta. Alguns são também montados por jovens civis que aprendem a andar a cavalo e por pessoas com deficiência que fazem terapia com os animais.

Os dois serviços são uma aposta da GNR, ainda que muitos portueses não imaginem que tudo isto é desenvolvido para lá das paredes brancas do Comando do Porto, no Carmo, em pleno coração da cidade.

As inscrições para a equitação quase esgotam no primeiro dia e a fila de espera é extensa, diz-nos o capitão Rui Ferreira. A explicação para tamanho êxito? Os preços muito atrativos e o grau de exigência.

Na hipoterapia, os militares têm ainda o trabalho de preparar o cavalo – no caso, o Buzinas – para esta tarefa específica, o que inclui habitua-lo a ser montado através de um escudote ou a manter-se quieto quando são jogadas bolas. "Temos como principal função servir a sociedade e esta é uma maneira diferente que encontramos de fazê-lo, ajudando as pessoas que têm mais dificuldades", explica o militar. ■

A formação do Carmo é certificada pela Federação Equestre Portuguesa

TERAPIA COM CAVALOS NO QUARTEL DO CARMO DA GNR

Hipoterapia indicada para pessoas com dificuldades motoras e cognitivas

Sessões ajudam evolução a nível da mobilidade e da funcionalidade motora

AULAS DE EQUITAÇÃO // PARA TODOS

Não é preciso fazer continência, mas há exigência e rigor

AS ORIENTAÇÕES do 1.º sargento Vilela fazem-se ouvir nos quatro cantos do pequeno picadeiro: os alunos do nível Sela 4 treinam com obstáculos que se concentram. A exceção de uma ou outra traquinice de algum equídeo – como a da meiga égua Tulipa, que teima em pedichar um petisco enquanto o capitão Rui Ferreira fala com o JN –, ali imperam as regras e a disciplina. Mas sem autoritarismos, destaca Joana Pinho, que, como os colegas, aplaude a "exigência" e o "rigor" do ensino. "Já entrei noutras es-

colas e aqui há uma formação mais sólida. As aulas são mais estruturadas e isso faz-nos evoluir muito. Não há desleixo, há empenho em formarmos e ajudar nos a melhorar", aponta a estudante de Direito, aluna de equitação há perto de uma década.

"Aqui, não há um 'não consigo' ou 'estou cansada'", atala Marta Maia, há sete anos na escola. Reconhece que, apesar da exigência, "também há miminho". "Mas pouco", retificaria, a sorrir, o capitão. Ainda assim, dos planos desta jovem de Vila do Conde não consta abandonar as aulas. Começou há sete anos. Tem 26 e quer continuar.

Entre os formandos, unânime é ainda a experiência com as reacções de outros civis quando referem que têm aulas na GNR. "Perguntam se tenho de fazer continência, e esse tipo de clichés", conta Pedro Nunes, de 19 anos. Depois, há os comentários clássicos, como "eles são maus" ou "deve ser tudo muito sério", relatam os alunos, que têm dos militares a imagem de "pessoas acessíveis e simpáticas".

E essa é, além da rentabilização dos cavalos, uma das mais-valias da escola, que consulta "numa forma de instituição se abrir à comunidade e de as pessoas terem contacto com os guardas. Elas saem daqui com a ideia de que a GNR não existe só para reprimir", diz o capitão Rui Ferreira, também instrutor. ■

TOQUE NOTA

EQUITAÇÃO

130

alunos estão distribuídos por oito turmas, do volteto à sela 4. É a escola de equitação da Guarda com mais formandos. As restantes são em Lisboa (Ajuda e Braço de Prata), Évora e Torre de Moncorvo.

Preços apelativos
O volteto (nível inicial) custa 40 euros por mês, e as selas 50, preços "bastante abaixo dos praticados no mercado", refere o capitão Rui Ferreira. Cada nível dura um ano letivo, havendo exames no final.

HIPOTERAPIA

4

instituições beneficiárias: APPACDM Porto, o Centro de Reabilitação da Granja, Agrupamento de Escolas do Viso – Escola das Campainas e Centro Integrado de Apoio à Deficiência da Misericórdia.

Sessões gratuitas
A GNR cede o espaço e empenha quatro militares na hipoterapia – são sempre os mesmos, dada a especificidade da atividade – gratuitamente. Os preços destas sessões nos centros hipicos podem atingir os dois mil euros por ano.

HIPOTERAPIA // TRATAMENTO ESPECIAL

"Dá um abraço ao Buzinas, não custa nada"

AS SESSÕES de hipoterapia correm no ritmo dos passos calmos do cavalo Buzinas, que, paciente, percorre incontáveis vezes o picadeiro no quartel do Carmo. Sem um movimento repentino ou um arremesso nervoso – esta é uma missão apenas confiada a animais mansos.

As redes estão sempre nas mãos de um dos quatro militares que dão apoio à esta valência e trabalham com os terapeutas das instituições parceiras – são quatro, no máximo. "É um trabalho de parceria, sem dúvida", reconhece

Rita Jorge, fisioterapeuta da APPACDM (Associação de Pais e Amigos do Cidadão com Deficiência), a primeira a beneficiar, no Porto, desta iniciativa da GNR. Já há oito anos, mais de 15 anos. Hoje, tem cinco utentes adultos, entre os 20 e os 40 anos, a fazer hipoterapia naquelas instalações.

Tiago é dos mais antigos, e o à vontade já lhe permite curtas voltas a trote. O cabo-chefe Nuno Carracena recorda os primeiros dias de Daniela, quando apenas conseguia fazer festas ao cavalo, a medo.

Hoje, já monta e faz os exercícios propostos por Rita. O guarda Bruno Ferreira, que guia o animal, desafia Daniela: "Dá um abraço ao Buzinas, não custa nada". E ela, que já perdeu uma boa dose do receio, acede.

"Temos visto a evolução deles ao longo dos tempos, e é muito gratificante. E, depois, é ver a alegria deles. É fantástico", diz Nuno Carracena, para quem a maior exigência é a "parte emocional". "É o que mais nos toca. Não é físico", admite. "Exige, sem dúvida, uma sensibilidade diferente. É um pouco um mundo à parte. Aqui, às vezes esquecemo-nos de que somos militares", confessa. "Cria-se uma grande ligação", concorda Rita.

É, na verdade, estes militares, que são escolhidos para a hipoterapia pelas suas características, acabam também por fazer as vezes de terapeutas e amigos. ■

Figura n.º 19 – Artigo relacionado com a escola de equitação e Hipoterapia do Comando Territorial do Porto.

Fonte: Adaptado de Jornal de Notícias