



## **ACADEMIA MILITAR**

# **A Influência dos Serviços Assistidos Por Equinos no Desenvolvimento das Competências de Liderança em Contexto Militar**

**Maria Campos Curvo Frazão Alpendre**

**Trabalho de Investigação Aplicada**

**Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de  
Cavalaria**

**Orientador: Coronel Infantaria Renato Pessoa Santos Coorientador: Professora  
Doutora Sandra Oliveira de Almeida**

### **Júri**

**Presidente: Tenente-Coronel de Cavalaria Pedro Nuno Antunes Ferreira**

**Arguente: Coronel de Cavalaria Rui Jorge Palhoto de Lucena**

**Orientador: Coronel Infantaria Renato Pessoa Santos**

**Diretor de Curso: Tenente-Coronel Cavalaria Jorge Figueiredo Marques**

**Junho, 2025**



## **ACADEMIA MILITAR**

# **A Influência dos Serviços Assistidos Por Equinos no Desenvolvimento das Competências de Liderança em Contexto Militar**

**Maria Campos Curvo Frazão Alpendre**

**Trabalho de Investigação Aplicada**

**Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de  
Cavalaria**

**Orientador: Coronel Infantaria Renato Pessoa Santos**

**Coorientador: Professora Doutora Sandra Oliveira de Almeida**

### **Júri**

**Presidente: Tenente-Coronel de Cavalaria Pedro Nuno Antunes Ferreira**

**Arguente: Coronel de Cavalaria Rui Jorge Palhoto de Lucena**

**Orientador: Coronel Infantaria Renato Pessoa Santos**

**Diretor de Curso: Tenente-Coronel Cavalaria Jorge Figueiredo Marques**

**Junho, 2025**

*“Le Cheval est la continuation du courage du chevalier”.*

Napoleão Bonaparte

## **DEDICATÓRIA**

Ao meu pai, à minha mãe e ao meu irmão,  
Pela paciência, amor e incansável apoio nesta longa jornada.

## AGRADECIMENTOS

A realização deste estudo representa a concretização de um percurso académico, pessoal e emocional, que só foi possível graças ao apoio, dedicação e contributo de várias pessoas às quais quero deixar um profundo e sincero agradecimento.

Ao meu Diretor de Curso Tenente-Coronel de Cavalaria Jorge Figueiredo Marques por todo o apoio, ajuda e disponibilidade demonstrada ao longo destes dois anos.

Ao meu orientador, o Senhor Coronel de Infantaria Renato Pessoa Santos, pela orientação segura e sempre disponível, que muito contribuiu para o desenvolvimento deste trabalho. À minha coorientadora, a Professora e psicóloga Sandra Oliveira de Almeida, pelo acompanhamento atento e motivação constante.

Um agradecimento especial ao Capitão de Cavalaria David Silva, pelo apoio fundamental na realização e organização das atividades práticas. Aos tratadores da Academia Militar, pela prontidão e disponibilidade em todos os dias em que decorreram as atividades.

Aos mestres, treinadores, instrutores de equitação e cavaleiros civis e militares, que tão prontamente cederam do seu tempo e partilharam os seus conhecimentos, pelo seu contributo inestimável para a prossecução deste trabalho: o meu muito obrigada. Ao Capitão de GNR Cavalaria Pedro Maio e ao Alferes de GNR Cavalaria Diogo Matias por todo o apoio e ajuda, ao longo da investigação. Aos vinte cadetes alunos da Academia Militar que participaram nas atividades práticas com empenho e espírito de missão, pela entrega e confiança depositadas neste trabalho, o meu sincero reconhecimento e agradecimento.

Às minhas camaradas e amigas gémeas, Beatriz Dâmaso e Maria Dâmaso, por tudo: pela presença constante, pelas palavras certas, pelo companheirismo e amizade verdadeira. À minha parelha e grande amiga, Beatriz Moreira, que sempre esteve presente para mim e para me ajudar. Agradeço também às camaradas Bárbara Afonso e Bárbara Cabral por me acompanharem em diferentes momentos importantes desta jornada.

Um agradecimento muito especial ao meu pai, à minha mãe e ao meu irmão pelo amor incondicional, pela paciência e por nunca deixarem de acreditar em mim, mesmo nos momentos de maior dúvida. Sem eles todo este percurso não teria sido possível.

À restante família, pelo carinho e encorajamento, mesmo à distância.

E, por fim, ao meu amigo Sancho, por ser sempre presença certa e força discreta nos momentos mais importantes.

A todos, a minha mais profunda gratidão.

## RESUMO

Os Serviços Assistidos por Equinos constituem uma abordagem inovadora no desenvolvimento de *soft skills* de liderança em contexto militar. Com o objetivo de compreender o seu impacto no desenvolvimento de *soft skills* que concorrem para a liderança em contexto militar, foi realizado um estudo exploratório com 20 cadetes da Academia Militar.

Através de uma metodologia mista, que combinou a análise de dados quantitativos e qualitativos, procurou-se compreender de que forma a interação humano-cavalo contribui para o desenvolvimento consciente de *soft skills* de liderança em contexto militar. A análise consistiu na avaliação de *soft skills* ao longo de três atividades assistidas por equinos. O estudo foi complementado com entrevistas semiestruturadas, que pretenderam observar a percepção dos participantes em relação à intervenção realizada e às *soft skills* desenvolvidas.

Os participantes descreveram as atividades como enriquecedoras, desafiantes e positivas, em termos do desenvolvimento de *soft skills* e da relação com o cavalo. O desenho das atividades e a natureza experiencial de ultrapassar obstáculos revelaram um efeito positivo no desenvolvimento das *soft skills*, distância pessoal em relação ao cavalo, expressão corporal, gesticulação e expressão facial. A interação humano-cavalo demonstrou potencial para promover a adaptabilidade e a liderança consciente. O *feedback* do equino permitiu a autorreflexão e a adaptação comportamental dos participantes.

Estes dados sublinham a mais-valia dos Serviço Assistidos por Equinos como ferramenta formativa no desenvolvimento de *soft skills* com impacto na liderança militar. Conclui-se que a continuidade, consistência e reflexividade das atividades de interação humano-cavalo são fatores determinantes no desenvolvimento consciente de *soft skills* que concorrem para a liderança militar.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cavalo; Desenvolvimento Pessoal; Liderança Militar; Serviços Assistidos por Equinos; *Soft Skills*.

## ABSTRACT

Equine-Assisted Services represent an innovative approach to developing leadership-related soft skills within military contexts. Aiming to understand their impact on the development of soft skills that contribute to military leadership, an exploratory study was conducted with 20 cadets from the Military Academy.

Using a mixed-methods approach that combined both quantitative and qualitative data analysis, the study sought to explore how human–horse interaction contributes to the conscious development of leadership soft skills in a military environment. The analysis involved the evaluation of soft skills over the course of three equine-assisted activities. The study was further enriched by semi-structured interviews aimed at capturing participants’ perceptions of the intervention and the skills developed.

Participants described the activities as enriching, challenging, and positive with regard to skill development and their relationship with the horse. The design of the activities and the experiential nature of overcoming obstacles revealed a positive effect on the development of soft skills such as personal distance from the horse, body language, gesturing, and facial expression. Human–horse interaction demonstrated potential for fostering adaptability and conscious leadership. Equine feedback enabled participants to engage in self-reflection and behavioral adaptation.

These findings highlight the added value of Equine-Assisted Services as an educational tool for developing soft skills that impact military leadership. The study concludes that the continuity, consistency, and reflexivity of human–horse interaction activities are key factors in the conscious development of soft skills that contribute to effective leadership in military settings.

**KEYWORDS:** Equine-Assisted Services; Horse; Military Leadership; Personal Development; Soft Skills.

# ÍNDICE GERAL

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 1 – LIDERANÇA .....</b>	<b>3</b>
1.1. Teorias da Liderança.....	3
1.2. Liderança em Contexto Militar.....	5
1.3. <i>Soft Skills</i> na Liderança Militar.....	6
1.3.1. <i>Soft Skills</i> versus <i>Hard Skills</i> .....	6
1.3.2. Definições de <i>Soft Skills</i> .....	6
1.3.3. Relevância das <i>Soft Skills</i> em Contexto Militar.....	7
<b>CAPÍTULO 2 – HISTÓRIA DOS CAVALOS NO EXÉRCITO .....</b>	<b>9</b>
2.1. O Uso Tradicional dos Cavalos no Exército.....	9
2.2. Evolução do Papel dos Equinos no Exército .....	11
<b>CAPÍTULO 3 – COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA NA INTERVENÇÃO ASSISTIDA POR EQUINOS .....</b>	<b>12</b>
3.1. Interação Humano-Cavalo: Como o Comportamento do Cavalo Reflete o Comportamento Humano.....	12
3.2. Serviços Assistidos por Equinos.....	14
3.3. Desenvolvimento da Liderança nos Serviços Assistidos por Equinos .....	18
<b>PARTE II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E TRABALHO DE CAMPO .....</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA.....</b>	<b>21</b>
4.1. Tipo de estudo, abordagem e método científico .....	21
4.2. Objetivos e questões de investigação .....	22
<b>CAPÍTULO 5 – MÉTODOS E MATERIAIS .....</b>	<b>24</b>
5.1. Métodos e técnicas de recolha dos dados .....	24
5.2. Técnicas de tratamento e análise de dados .....	28
<b>CAPÍTULO 6 – RESULTADOS .....</b>	<b>30</b>
6.1. Caracterização da amostra.....	30
6.2. Perceção sobre as atividades de interação com os equinos .....	31
6.2.1. Descrição da liderança .....	32
6.2.2. Competências gerais de liderança.....	32
6.2.3. Avaliação de expectativas.....	34

6.2.4. Conhecimento da técnica .....	36
6.2.5. Desenvolvimento de <i>soft skills</i> .....	36
6.2.6. Soft skills adquiridas.....	37
6.2.7. Avaliação da experiência .....	37
6.3. Avaliação das <i>soft skills</i> na interação com equinos .....	38
6.3.1. Evolução das avaliações ao longo das atividades .....	38
6.3.2. Efeitos das atividades nas avaliações.....	40
6.3.3. Efeitos da duração das atividades nas avaliações .....	43
<b>CAPÍTULO 7 - DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>44</b>
<b>CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>49</b>
Apêndice A – Protocolo de Consentimento Informado .....	I
Apêndice B – Questionário Sociométrico.....	III
Apêndice C – Guião de Entrevista Semiestruturada .....	IV
Apêndice D – Guião do Questionário de Avaliação das Atividades .....	V
Apêndice E – Relação das 9 soft skills consideradas na investigação com as respetivas 11 soft skills/ atributos avaliados externamente.....	VII
Apêndice F – Caracterização dos Avaliadores.....	VII
Apêndice G – Grau de Concordância entre Avaliadores .....	IXX

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura nº 1 – Atividade 1: condução simples .....	24
Figura nº 2 – Atividade 2: condução com obstáculos simples .....	25
Figura nº 3 – Atividade 3: transposição de obstáculo.....	25
Figura nº 4 – Mapa do estudo.....	31
Figura nº 5 – Nuvem de palavras da descrição de liderança .....	32
Figura nº 6 – Competências gerais de liderança, em função do contacto prévio com cavalos .....	33
Figura nº 7 – Competências gerais de liderança, em função da companhia.....	34

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro nº 1 – Relação entre o Objetivo Geral e a Pergunta de Partida .....	23
Quadro nº 2 – Relação entre Objetivos Específicos e Perguntas Derivadas .....	23
Quadro nº 3 – Significado de cada nível de classificação das soft skills de liderança avaliadas .....	27
Quadro nº 4 – Aspectos positivos das atividades realizadas com os equinos .....	35
Quadro nº 5 – Aspectos negativos das atividades realizadas com os equinos .....	36
Quadro nº 6 – Avaliação da experiência de interação com equinos.....	38
Quadro nº 7 – Tendências da adequação das soft skills - síntese de resultados .....	42
Quadro nº 8 – Guião de entrevista.....	IV

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela nº 1 - Caracterização da amostra de cadetes .....	30
Tabela nº 2 – Competências gerais de liderança e respetiva frequência .....	33
Tabela nº 3 – Soft skills adquiridas nas atividades e respetiva frequência.....	37
Tabela nº 4 – Distribuição dos níveis de avaliação das 11 soft skills, por atividade.....	39
Tabela nº 5 – Comparação das avaliações das soft skills entre as três atividades.....	41
Tabela nº 6 – Comparação do tempo de execução das três atividades, em segundos .....	43
Tabela nº 7 – Caracterização dos avaliadores (n=46).....	VIII
Tabela nº 8 – Grau de Concordância entre avaliadores, em cada soft skill: Estatística do Alfa de Cronbach.....	IX

## LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A – Protocolo de Consentimento Informado

Apêndice B – Questionário Sociométrico

Apêndice C – Guião de Entrevista Semiestruturada

Apêndice D – Guião do Questionário de Avaliação das Atividades

Apêndice E - Relação das 9 *soft skills* consideradas na investigação com as respetivas  
11 *soft skills*/atributos avaliados externamente

Apêndice F – Caracterização dos Avaliadores

Apêndice G – Grau de Concordância entre Avaliadores

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AAE	Atividades Assistidas por Equinos
a.C.	Antes de Cristo
AM	Academia Militar
APA	<i>American Psychological Association</i>
ApAE	Apoio de Assistência Equina
AprendAE	Aprendizagem Assistida por Equinos
CAE	<i>Coaching</i> Assistido por Equinos
CEP	Corpo Expedicionário Português
EAE	Equitação Assistida por Equinos
EUA	Estados Unidos da América
IAE	Intervenção Assistida por Equinos
NEP	Normas de Execução Permanente
OE	Objetivos Específicos
OG	Objetivo Geral
PD	Pergunta Derivada
PP	Pergunta de Partida
REM	Regulamento de Equitação Militar
SAE	Serviços Assistidos por Equinos
TAE	Terapia Assistida por Equinos
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada

## INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) enquadra-se na estrutura curricular do Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Cavalaria, estando subordinado ao tema da liderança militar.

As *soft skills*, enquanto competências relacionais essenciais, assumem particular relevância no contexto da liderança militar, que exige uma elevada capacidade de adaptação e de resposta célere em ambientes operacionais complexos (Yusuf et al., 2021). Os Serviços Assistidos por Equinos (SAE) integram a Aprendizagem Assistida por Equinos (AprendAE), uma abordagem que utiliza a interação humano – cavalo para promover o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, incluindo as referidas *soft skills*. Assim, procura-se reforçar *soft skills* essenciais na liderança militar e potencializar os SAE como metodologia inovadora e complementar na formação; contribuindo assim para a formação de líderes militares mais conscientes, adaptáveis e colaborativos, evidenciando assim a utilidade dos SAE como ferramenta formativa no Exército Português.

A investigação pretendeu compreender o impacto dos SAE no desenvolvimento de *soft skills* que concorrem para a liderança militar. Deste modo, definiu-se como objetivos específicos os seguintes: (1) caracterizar as *soft skills* da liderança em contexto militar; (2) analisar a influência dos SAE no desenvolvimento de *soft skills* em contexto militar; (3) explorar a contribuição da interação humano-cavalo no desenvolvimento de competências interpessoais associadas à liderança. Para tal, a investigação foi orientada pela seguinte pergunta de partida: *Qual o impacto dos SAE no desenvolvimento de soft skills que concorrem para o fortalecimento da liderança nos cadetes da Academia Militar (AM)?*

Foi realizado um estudo de caso, de natureza exploratória e descritiva, onde participaram 20 cadetes da AM. O estudo consistiu na realização de três atividades assistidas por equinos, com grau crescente de dificuldade, durante as quais foram observadas 11 *soft skills*/atributos. As atividades foram gravadas em suporte vídeo e avaliadas por 46 profissionais da área equestre. Com base nas médias das avaliações, cada cadete obteve uma classificação final em cada atributo, e em cada uma das três atividades. O estudo foi complementado com entrevistas semiestruturadas para avaliar as perceções dos cadetes sobre a prática.

O TIA organiza-se em duas partes. A primeira corresponde ao enquadramento teórico da investigação, onde é apresentada a revisão da literatura sobre: (1) Liderança; (2) História

dos Cavalos no Exército; e (3) Competências de Liderança nos SAE. A segunda parte apresenta a estrutura metodológica e o trabalho de campo, descrevendo: (4) Metodologia; (5) Métodos e Materiais; (6) Resultados; e (7) Discussão dos Resultados. O trabalho encerra com a exposição das conclusões, limitações identificadas e recomendações para investigações futuras.

## PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA

Na primeira parte do trabalho procede-se à revisão da literatura para o enquadramento teórico da investigação. O primeiro capítulo centra-se na noção de liderança, apresentando as principais teorias que a explicam, bem como a sua aplicação no contexto militar. O segundo capítulo traça um percurso histórico da utilização dos cavalos no Exército, desde o seu papel operacional até à sua função atual em contextos educativos e formativos. Por fim, o terceiro capítulo aborda o desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar, em particular na intervenção assistida por equinos.

### CAPÍTULO 1 – LIDERANÇA

No presente capítulo propõe-se uma revisão das principais teorias da liderança, a liderança em contexto militar e, por fim, uma abordagem centrada nas *soft skills* como competências essenciais no exercício da liderança militar.

Chiavenato (2004) define a liderança como uma influência interpessoal exercida numa situação específica, orientada para a realização de objetivos, mediante processos de comunicação humana. De forma convergente, Robbins (2009) entende a liderança como a capacidade de influenciar um grupo com vista à concretização de metas comuns. Mais recentemente, Montez (2021) sublinha que liderar não se resume ao exercício da autoridade formal, mas implica persuadir, motivar e inspirar os subordinados.

#### 1.1. Teorias da Liderança

A literatura permite agrupar as principais teorias da liderança em quatro categorias: teorias inatistas, que enfatizam as características inatas do líder; teorias comportamentais, que analisam os comportamentos do líder e a forma como estes influenciam os seus seguidores; teorias contingenciais, que destacam a importância do contexto e das circunstâncias em que a liderança ocorre; e teorias modernas, que realçam aspetos motivacionais, sociais e transformacionais da liderança.

Entre as abordagens inatistas, destaca-se a Teoria dos Traços, considerada pioneira na sistematização dos estudos sobre liderança (Israel, 2021), e segundo a qual os líderes possuem características inatas que os diferenciam dos restantes indivíduos (Coelho, 2016).

Kirkpatrick e Locke (1991) identificam traços distintivos dos líderes, nomeadamente o "*drive*", traduzido como um "impulso", um conjunto de características e motivações que impulsionam o esforço máximo, a motivação para a liderança, a honestidade e a integridade, a autoconfiança, a capacidade cognitiva, bem como a ambição e a tenacidade. Esta teoria distingue os líderes através de três categorias de traços: os físicos, como estatura e aparência, as características de personalidade, como autoconfiança, autoestima e estabilidade emocional, e as aptidões naturais, como inteligência e influência verbal (Rego & Cunha, 2004).

A Teoria Comportamental afasta o foco das características inatas do líder e parte do pressuposto de que a produtividade, a motivação e o desempenho dos subordinados resultam da forma como o líder se comporta e se relaciona com os seus seguidores (Melo, 2004). Assim, a investigação desenvolvida passou a centrar-se na identificação de padrões comportamentais que distinguem os líderes eficazes daqueles que não conseguem mobilizar as suas equipas (Silva, 2020).

As teorias contingenciais concebem a liderança, não como um processo estático, mas como uma interação dinâmica entre líder, seguidores e contexto. As competências e estratégias de liderança são adaptadas às circunstâncias em que o líder e os seus subordinados se encontram; a eficácia da liderança reside na capacidade do líder interpretar o contexto e agir conforme as necessidades situacionais (Aloir et al., 2016).

Por sua vez, as teorias modernas de liderança assentam numa abordagem transformacional e transacional, do ponto de vista dos métodos utilizados pelo líder para motivar os seus seguidores. A liderança transacional assenta num sistema de recompensas e punições, sendo eficaz sobretudo em estruturas hierárquicas rígidas. A liderança transformacional procura inspirar mudanças e inovações. Estas abordagens são influenciadas pelos trabalhos de Burns (1978), historiador norte-americano, que enfatizou o papel do carisma e da motivação na relação entre líder e seguidores.

A liderança transformacional partilha semelhanças com a liderança carismática, como a capacidade de inspirar os seguidores e de promover mudanças, mas distinguem-se em vários aspetos fundamentais. A liderança transformacional foca-se no desenvolvimento dos seguidores, promovendo a sua autonomia, o pensamento crítico e o alinhamento com uma visão partilhada, visando mudanças organizacionais sustentadas. Já a liderança carismática assenta na influência pessoal do líder, cuja presença inspiradora mobiliza emocionalmente os seguidores, gerando frequentemente uma relação de dependência (Turano & Cavazotte, 2016).

## 1.2. Liderança em Contexto Militar

Vieira (2002) identifica quatro fatores essenciais da liderança militar, nomeadamente o líder, o liderado, a comunicação e a situação. Os liderados constituem um fator determinante, uma vez que cabe ao líder avaliar as suas competências e motivações, de modo a aplicá-las de forma eficaz. O líder tem a responsabilidade de criar um ambiente que os motive a cumprir as missões com empenho e eficácia, devendo também possuir um conhecimento honesto de si próprio. Cada situação exige uma abordagem flexível, já que cada contexto operacional apresenta desafios únicos. A comunicação, por fim, assume um papel crucial na transmissão de informações, podendo manifestar-se de forma verbal, escrita ou gestual. O mesmo autor considera que a liderança militar visa influenciar o comportamento humano, com o intuito de cumprir objetivos e missões específicas.

A liderança militar distingue-se da liderança em contexto civil pelo seu elevado grau de exigência, pela rigidez das hierarquias e pela necessidade de tomada de decisões em ambientes de elevado risco e incerteza, inclusive para a vida do próprio. Enquanto na liderança civil a ênfase recai na motivação, no desempenho organizacional e na inovação, a liderança militar centra-se na disciplina, no cumprimento da missão e na capacidade de gerir crises sob pressão extrema (Braz, 2008). A liderança militar exige compromisso com valores, como a honra, a lealdade e o sacrifício, sendo frequentemente exercida em situações de risco, por vezes para a própria vida. No mesmo sentido, Rouco e Sarmiento (2010) definem a liderança militar como a capacidade de influenciar os subordinados em situações onde o sacrifício da própria vida pode ser exigido, para a sobrevivência coletiva de uma nação. Tal como na liderança civil, os subordinados da liderança militar possuem um forte sentido de dever, mas, ao contrário daqueles, atuam num meio operacional pautado por elevados níveis de risco e stress (Braz, 2008). Por essa razão, a eficácia de um líder militar não se resume ao "saber ser", mas inclui também o "saber estar" e o "saber fazer" (Sousa, 2008). Ramos (2019) refere que os militares são treinados para desenvolver a agilidade e a adaptabilidade face às exigências das operações globais, preservando simultaneamente a flexibilidade necessária para atuar em diferentes contextos.

A presente investigação adota a definição de liderança militar proposta por Vieira (2002), por enfatizar simultaneamente a autoridade formal e a influência do líder sobre os subordinados.

### **1.3. *Soft Skills* na Liderança Militar**

#### **1.3.1. *Soft Skills* versus *Hard Skills***

A distinção entre *hard skills* e *soft skills* tem sido amplamente debatida na literatura, sendo ambas consideradas essenciais para o desempenho profissional. Para Chell e Athayde (2011), as *hard skills* referem-se a competências que requerem um nível elevado de conhecimento técnico e especializado numa determinada área. Segundo Robles (2012), as *hard skills* incluem qualificações acadêmicas, formação técnica e experiência profissional, sendo frequentemente utilizadas como critério de recrutamento e progressão na carreira.

As *soft skills* referem-se a capacidades interpessoais e sociais desenvolvidas através da experiência. Englobam a comunicação interpessoal, liderança e resolução de problemas, essenciais para o desempenho eficaz no ambiente de trabalho. São competências transversais que atuam como complemento às *hard skills*, estas essenciais para a execução de tarefas específicas dentro de uma determinada profissão (Kovaleski, 2019).

A literatura recente (Kaliszewski et al., 2023) reforça a distinção entre estes dois tipos de competências. As *hard skills* são competências técnicas adquiridas através da aprendizagem formal, nas escolas e instituições de ensino, enquanto as *soft skills* correspondem a um conjunto de competências comportamentais, emocionais e sociais que não estão vinculadas a uma área profissional específica. Estas abrangem características individuais como a comunicação, a empatia, a liderança e a flexibilidade, competências transversais aplicáveis a diferentes contextos laborais (Robles, 2012).

A combinação equilibrada de *hard skills* e *soft skills* é essencial para um desempenho profissional eficaz. Enquanto as *hard skills* garantem a competência técnica necessária para executar funções específicas, as *soft skills* contribuem para a comunicação, resolução de problemas e adaptação às dinâmicas organizacionais (Kaliszewski et al., 2023).

#### **1.3.2. Definições de *Soft Skills***

As *soft skills* são capacidades socioemocionais desenvolvidas e aperfeiçoadas através da aprendizagem contínua e da experiência prática, como a comunicação interpessoal, a liderança e a resolução de problemas, as quais podem ser aprimoradas através do desenvolvimento pessoal. São fundamentais para garantir o bem-estar e a adaptação do indivíduo a diferentes contextos, aplicando-se ao longo da vida, no ambiente familiar, escola

ou local de trabalho (Patrick et al., 2022).

As *soft skills* são frequentemente designadas como competências transversais, uma vez que não estão restritas a uma área profissional específica. Podem ser desenvolvidas ao longo da carreira profissional e influenciadas pelo contexto organizacional, contribuindo assim para um maior índice de sucesso e reconhecimento no ambiente de trabalho. Por isso, as *soft skills* operam na adaptação e progresso do profissional, influenciando a sua capacidade de comunicação, liderança e gestão de conflitos. Ao contrário das *hard skills*, que são adquiridas através da formação técnica e académica, as *soft skills* têm um carácter subjetivo e estão relacionadas com o comportamento humano e as relações interpessoais (Silva et al., 2020).

### **1.3.3. Relevância das *Soft Skills* em Contexto Militar**

Como já referido, a liderança militar é tradicionalmente associada à disciplina, à tomada de decisões rápidas e à execução eficiente de ordens (Yusuf et al., 2021). A comunicação, a inteligência emocional, a resiliência, a empatia e a capacidade de adaptação promovem a motivação, disciplina e eficácia no contexto militar (Zhang, 2012). Benevides (2018) considera a inteligência emocional como a capacidade de compreender os próprios sentimentos e os dos seus subordinados e de saber geri-los de forma eficaz. Claudio (2019) destaca que esta não é uma competência inata, mas pode ser aprendida e desenvolvida.

A comunicação eficaz, em contexto militar, é uma das principais competências interpessoais de um líder militar, assim como a capacidade de adaptação, essencial para desenvolver confiança nas equipas militares, e consequentemente motivar e promover a melhoria do desempenho (Yusuf et al., 2021). No mesmo sentido, os líderes que demonstram empatia e escuta ativa tendem a estabelecer relações de confiança mais sólidas com os seus subordinados (Wahsun, 2023).

Horn e Walker (2008) identificam nove *soft skills* consideradas essenciais para a liderança militar: a comunicação não verbal, a inteligência emocional, a adaptabilidade, a coragem, a confiança, o autocontrolo, a paciência, a capacidade de decisão e a lealdade.

A comunicação não verbal integra expressões faciais, postura corporal e gestos, que podem transmitir confiança, autoridade e calma em momentos de tensão. No teatro de operações, onde a comunicação verbal pode ser limitada, sinais visuais e linguagem corporal são fundamentais para coordenar ações e manter a coesão da equipa (Vieira, 2002). A inteligência emocional corresponde à capacidade de gerir e compreender as próprias

emoções e as dos outros. Permite avaliar corretamente as reações dos subordinados e motivá-los em situações de elevado *stress* (Braz, 2008). Adicionalmente, a empatia permite manter a moral das tropas e contribui para a resolução de conflitos internos (Wahsun, 2023).

A capacidade de adaptabilidade garante que os militares enfrentem desafios inesperados, tais como mudanças de ordens, condições atmosféricas adversas ou táticas inimigas imprevisíveis, sem comprometer a missão. Por esta razão, os líderes militares devem ser capazes de se adaptar rapidamente às dinâmicas operacionais (Ramos, 2019). Para além de passarem por perigo, a coragem envolve a tomada de decisões difíceis sob pressão, a defesa dos valores da unidade e a capacidade de lidar com adversidades sem hesitação. A coragem moral, em particular, é crucial para desafiar decisões incorretas e garantir que a ética militar seja mantida dentro da organização (Yusuf et al., 2021).

O líder militar eficaz deve projetar confiança para conquistar a lealdade e o respeito da sua equipa. A autoconfiança permite tomar decisões assertivas, enquanto a confiança nos subordinados fortalece o espírito de equipa e aumenta a eficiência operacional (Rouco & Sarmiento, 2010).

O autocontrolo permite que os líderes mantenham a compostura sob pressão e tomem decisões racionais em situações caóticas. A disciplina emocional evita reações impulsivas que possam comprometer a missão. A paciência permite lidar com desafios prolongados e situações de alta tensão, formar e treinar recrutas, aguardar o momento certo para atuar em combate e gerir crises sem tomar decisões precipitadas (Horn e Walker, 2008). A capacidade de decisão refere-se à rapidez e precisão na tomada de decisão. Os líderes devem ser capazes de avaliar rapidamente as situações, ponderar os riscos e agir com determinação. A indecisão pode comprometer o sucesso da operação e a segurança das tropas (Vieira, 2002).

Um líder militar deve demonstrar compromisso com os seus subordinados e superiores, promovendo um ambiente de confiança e cooperação. A lealdade à unidade, à missão e aos camaradas é um dos valores fundamentais no Exército. Estes atributos são determinantes para uma liderança eficaz no contexto militar, onde se exige um equilíbrio entre competências técnicas, pessoais e comportamentais (Horn e Walker, 2008).

## CAPÍTULO 2 – HISTÓRIA DOS CAVALOS NO EXÉRCITO

No presente capítulo apresenta-se uma visão geral sobre a história da utilização dos cavalos no Exército, desde o seu uso tradicional até aos dias de hoje, destacando-se a transição do uso operacional dos cavalos para o uso educacional.

### 2.1. O Uso Tradicional dos Cavalos no Exército

A presença dos cavalos na guerra remonta aos primórdios da civilização, sendo amplamente documentada ao longo da história da humanidade. O binómio homem-cavalo constituiu, durante milénios, um fator determinante para a evolução da estratégia e logística militar. Segundo Jalles (1885), na sua obra *Equitação*, os povos Númidas<sup>1</sup> utilizavam cavalos em combates na Líbia, mas sem o uso de selas, enquanto os Centauros<sup>2</sup> da Grécia foram os primeiros a utilizar este equipamento e a organizar estruturas militares montadas para escaramuças<sup>3</sup> e patrulhamento. Assim, a presença do cavalo em contextos militares remonta pelo menos a 513 a.C., sendo utilizada de forma organizada na Grécia Antiga<sup>4</sup>.

A expansão do uso da cavalaria prosseguiu no Império Romano<sup>5</sup>, onde o cavalo foi integrado de forma sistemática nas forças militares. Durante o comando do general e político Caio Júlio César (100 a.C. – 44 a.C.), os exércitos romanos eram organizados em Unidades de Infantaria, Cavalaria, Engenharia e Logística, uma estrutura que serviu de modelo para a organização militar de exércitos até aos dias de hoje (Savian, 2013). A Cavalaria Romana destacava-se pela sua capacidade de mobilidade superior no campo de batalha, desempenhando funções essenciais como reconhecimento do terreno, patrulhamento, segurança das tropas e execução de ataques rápidos (Savian, 2013).

Com a queda do Império Romano e a chegada da Alta Idade Média<sup>6</sup>, a estrutura militar passou por profundas mudanças, sendo a Cavalaria um dos principais elementos estratégicos deste período. Os povos Germânicos<sup>7</sup>, ao estabelecerem os seus reinos, adotaram um modelo de guerra assente no uso de guerreiros montados, que detinham

---

<sup>1</sup> Númidas: Povo nómada antigo, que habitava Númida, antiga região de África, séc. II a.C.

<sup>2</sup> Centauros: Cidadãos gregos que montavam cavalos em combate.

<sup>3</sup> Escaramuças: combates de pequena dimensão, rápidos e pouco organizados entre grupos reduzidos de tropas.

<sup>4</sup> Grécia Antiga (500 a.C. a 338 a.C.) é o nome dado à civilização que foi constituída na área que abrange o sul da península Balcânica, ilhas do mar Egeu e litoral da Ásia Menor.

<sup>5</sup> Império Romano: Período pós-republicano da antiga civilização romana.

<sup>6</sup> Alta Idade Média: Período inicial da Idade Média ocorrido entre os séc. V a X.

<sup>7</sup> Povos germânicos: Etnias indo-europeias originalmente estabelecidas na Europa do norte.

armamento avançado e técnicas de combate aprimoradas. O cavalo tornou-se um elemento fundamental na guerra medieval, pois permitia deslocamentos rápidos e assegurava uma vantagem tática sobre o inimigo (Ferrarese, 2011). Este período marcou a introdução de importantes inovações, como a utilização do freio e da ferração, que garantiram maior controle sobre o animal e um aumento significativo da sua resistência e longevidade em combate (Teixeira, 2016).

No contexto português, com a Restauração da Independência (1640-1668), D. João IV reorganizou o Exército e criou o que pode ser considerado o primeiro Exército Permanente Português, contando com 20.000 infantes e 4.000 cavaleiros, pertencentes sobretudo à nobreza (Centeno, 2008). No século XIX, durante as campanhas napoleónicas, a Cavalaria desempenhou um papel crucial, sendo empregue em missões de reconhecimento, segurança e combate direto (Spasiani & Rosa, 2016).

Com o avanço da Artilharia e das armas de fogo ao longo dos séculos XIX e XX, o papel do cavalo como plataforma de combate direta começou a diminuir, mas manteve-se essencial na tração de Artilharia e Transporte Logístico (Rodrigues, 2022). Na Primeira Guerra Mundial (1914-1918), os cavalos foram utilizados tanto na cavalaria de assalto como no transporte de munições, equipamentos e soldados. No Corpo Expedicionário Português (CEP), cerca de 14.795 solípedes (cavalos e mulas) foram incorporados na logística de guerra, demonstrando a sua importância no esforço militar (Afonso & Gomes, 2010).

Já na Segunda Guerra Mundial (1939-1945), o surgimento do carro de combate e de veículos motorizados relegou os cavalos para funções secundárias. No entanto, algumas divisões militares continuaram a utilizar Esquadrões montados para operar em terrenos montanhosos e de difícil acesso (Teixeira, 2016). Durante a Guerra do Ultramar (1961-1974), foram reativadas Unidades de Cavalaria montada em Angola, onde os Esquadrões a Cavalo se destacaram pela sua eficácia em patrulhas e perseguições em zonas inacessíveis para veículos motorizados (Pinto, 2010).

Mais recentemente, em 2001, os *U.S. Special Forces*<sup>8</sup> recorreram novamente ao uso de cavalos no Afeganistão, onde utilizaram solípedes para movimentação estratégica em zonas montanhosas, aproveitando a sua capacidade de deslocação silenciosa e resistência ao ambiente hostil (Brook, 2014).

---

<sup>8</sup> U.S. Special Forces: Forças Especiais do Exército dos Estados Unidos

## **2.2. Evolução do Papel dos Equinos no Exército**

Com o fim da Primeira Guerra Mundial, os avanços na tecnologia militar aceleraram o declínio do cavalo como meio de combate. O major George S. Patton, no final da década de 1920, foi um dos principais defensores da modernização do Exército Americano, promovendo a mecanização da Cavalaria (Bielakowski, 1969). Em Portugal, este processo iniciou-se nas décadas de 1930 e 1940, levando à substituição gradual das Unidades Hipomóveis por Cavalaria Mecanizada (Nunes, 2015).

Apesar de perder a sua função original no campo de batalha, o cavalo continuou a ser utilizado para transporte de pessoal, armamento e suprimentos em ambientes de difícil acesso (Laureano, 2011). Atualmente, no Exército Português, os equídeos são utilizados exclusivamente para formação militar e representação institucional (Laureano, 2011).

A equitação militar em Portugal deve muito ao Exército, que impulsionou e transmitiu a doutrina equestre ao longo dos séculos. No passado, os militares eram presença assídua em competições equestres nacionais e internacionais, e as principais instituições hípcas beneficiavam do apoio do Exército (Camacho, 2003). No entanto, com a Guerra do Ultramar e os cortes orçamentais pós 25 de Abril, a equitação militar perdeu a sua relevância estratégica (Vitorino, 2011).

Após o fim da Guerra do Ultramar (1974), a equitação militar foi progressivamente transformada numa ferramenta de formação de Oficiais e Sargentos, sendo integrada no Regulamento de Equitação Militar (REM, 2015). A equitação passou a ter um papel essencial no desenvolvimento psicomotor e moral dos militares, promovendo valores como a coragem, a disciplina, a perseverança e o espírito de sacrifício (REM, 2015).

Atualmente, a equitação militar em Portugal tem duas funções principais: (1) Formação de Oficiais e Sargentos no Quadro Permanente do Exército; (2) Representação institucional e promoção da cultura equestre, com especial destaque para a Reprise da Escola de Mafra, um dos principais símbolos da tradição equestre militar portuguesa (REM, 2015).

Deste modo, a equitação militar mantém a sua relevância dentro do Exército Português, não mais como ferramenta de guerra, mas como instrumento de formação, disciplina e preservação da cultura equestre nacional.

## **CAPÍTULO 3 – *SOFT SKILLS* DE LIDERANÇA NA IAE**

No terceiro e último capítulo da revisão da literatura, iremos abordar as *soft skills* de liderança desenvolvidas no âmbito da IAE. A primeira seção analisa a dinâmica da interação humano-cavalo, destacando a forma como o comportamento do cavalo é influenciado pelos padrões de comportamento do ser humano. Na segunda seção, apresentam-se os SAE e respectivas áreas de atuação. Por fim, a terceira seção analisa o potencial dos SAE no desenvolvimento de competências interpessoais associadas à liderança, explorando metodologias, contextos de aplicação e resultados observados em diferentes programas.

### **3.1. Interação Humano-Cavalo: Como o Comportamento do Cavalo Reflete o Comportamento Humano**

Tal como referido no capítulo anterior, os equinos acompanham o ser humano há mais de 6000 anos, tendo sido domesticados, inicialmente, para aperfeiçoar a locomoção humana. Atualmente, desempenham um papel diversificado, sendo utilizados para desporto, lazer e, mais recentemente, em intervenções terapêuticas e educacionais (Brandi & Brandi, 2021).

O estudo da interação entre duas personalidades – humano e cavalo – é um campo de investigação desafiante, uma vez que envolve múltiplos fatores que influenciam a comunicação e a perceção interpessoal. Uma das principais dificuldades nesta interação reside na impossibilidade de o cavalo comunicar verbalmente as suas emoções e sentimentos. Desta forma, torna-se complexo determinar os fatores mentais que compõem a personalidade do equino. O cavalo expressa-se essencialmente através da linguagem corporal, sendo esta a sua principal forma de comunicação. Como afirma Dorrance (1987, citado por Puoli Filho et al., 2009), apenas aqueles que realmente conseguem sentir o cavalo ("*Feel the horse*") podem compreender genuinamente a sua individualidade e comportamento.

O comportamento do cavalo altera-se em função da pessoa com quem este interage, demonstrando a sua sensibilidade e capacidade de adaptação ao meio e aos estímulos humanos (Puoli Filho et al., 2009). Com o passar do tempo, os cavalos deixaram de ser meros instrumentos funcionais para se tornarem verdadeiros companheiros de afeto. Este laço

emocional crescente tem despertado um maior interesse pelo estabelecimento de uma comunicação eficaz entre humanos e equinos, garantindo que as necessidades e preferências do cavalo sejam tidas em consideração.

A comunicação entre humano e cavalo baseia-se, fundamentalmente, no contacto físico e na linguagem corporal. Embora os humanos também utilizem a comunicação gestual entre si, a interação com os cavalos obriga a um nível superior de consciência corporal (Martins, 2011). Este processo exige que o ser humano se torne mais atento à forma como se move e age, uma vez que cada movimento involuntário pode transmitir mensagens importantes ao animal. Estudos recentes mostram que indivíduos experientes no contacto com cavalos têm melhor desempenho na interpretação dos estados afetivos dos cavalos do que participantes inexperientes com cavalos. Por outro lado, quanto mais elevada a capacidade de reconhecimento de emoções, mais adequada é a interpretação dos estados afetivos dos cavalos (Braun et al., 2024).

Além da consciência corporal, a autoconsciência emocional é igualmente essencial para uma comunicação eficaz com o cavalo. Os cavalos possuem uma capacidade excecional para apreender e interpretar emoções humanas, sendo frequentemente descritos como "espelhos da alma" (Martins, 2011). Esta perceção apurada permite-lhes responder aos estados emocionais do seu interlocutor, facilitando ou dificultando a interação, conforme a postura e a atitude emocional do humano envolvido (Brandt & Brandt, 2021).

A linguagem não verbal que o cavalo utiliza para comunicar demonstra uma capacidade cognitiva elevada, o que reforça a complexidade e a profundidade da interação humano-cavalo. Como os cavalos são animais de grande porte, a interação física com eles pode inicialmente provocar sentimentos de desconforto ou receio nos humanos. Contudo, à medida que a comunicação se estabelece e se fortalece, a interação torna-se mais harmoniosa e simbiótica (Braun et al., 2024).

O ponto de maior complexidade na comunicação entre humano e cavalo ocorre quando o cavalo é montado. Neste momento, a comunicação através da linguagem corporal atinge o seu nível mais exigente de sincronização e adaptação mútuas para que homem e cavalo consigam interpretar corretamente os sinais transmitidos pelo outro (Martins, 2011).

A interação humano-cavalo rege-se por uma lógica de comunicação baseada na coerência dos movimentos, sendo necessário que ambos compreendam os sinais e ajustem as suas ações em conjunto com base no *feedback* do cavalo (Chappell, 2014). Este processo de aprendizagem mútua proporciona benefícios para ambas as partes, permitindo vivenciar situações e sentimentos que irão moldar a afetividade da relação e a qualidade da

comunicação estabelecida (Brandi & Brandi, 2021). Assim, a dinâmica comportamental resultante desta interação pode originar diferentes respostas, influenciadas pelos vínculos emocionais formados entre cavalo e humano ao longo do tempo (Martins, 2011).

### **3.2. Serviços Assistidos por Equinos**

A prática dos SAE expandiu-se rapidamente, primeiro nos EUA e no Canadá, e posteriormente por outros países. Nas últimas três décadas, tem aumentado a variedade de SAE oferecidos, bem como a diversidade dos públicos a que se dirigem, incluindo pessoas com diversas condições, desde perturbações psicológicas, vítimas de trauma e indivíduos em risco social (Wood et al., 2021).

Os SAE têm vindo a incluir múltiplos modelos de intervenção, adaptados às necessidades de diferentes faixas etárias, desde crianças a idosos, na atenuação de transtornos, deficiências, problemas de saúde mental e desafios emocionais, por exemplo (Pedra, 2022).

Atualmente, a designação SAE é amplamente reconhecida como a terminologia mais adequada para descrever um conjunto diversificado de práticas que envolvem a utilização sistemática do cavalo como mediador, independentemente das diferenças metodológicas, das áreas de aplicação ou dos públicos-alvo envolvidos (Wood et al., 2021). Neste sentido, foi proposta, em 2018, uma classificação sistemática dos SAE, identificando-se três grandes domínios de intervenção: Terapia (*Therapy*), Aprendizagem (*Learning*) e Equitação (*Horsemanship*), os quais se subdividem em doze categorias específicas de atuação (Wood et al., 2021).

No domínio da Terapia Assistida por Equinos (TAE), os SAE englobam cinco modalidades de intervenção: aconselhamento, psicoterapia, terapia ocupacional, terapia da fala e fisioterapia, todas mediadas pela interação com equinos. Caracterizam-se pela participação de profissionais da área da saúde que incorporam os equinos como cofacilitadores do processo terapêutico. O objetivo destas intervenções consiste em promover a melhoria da saúde física, emocional e cognitiva dos participantes, numa lógica interdisciplinar centrada na relação humano-equino (Wood et al., 2021).

A relação entre os equinos e a saúde humana remonta à Antiguidade Clássica, onde já se reconheciam os benefícios terapêuticos da equitação. Hipócrates (458-370 a.C.), considerado o pai da medicina, referia a prática da equitação como uma ferramenta regeneradora para a saúde, utilizada na época para prevenir insónias e auxiliar na

recuperação de feridos em combate (Eckert, 2013).

Os primeiros programas estruturados de reabilitação através da equitação surgiram após a Primeira Guerra Mundial, com o objetivo de auxiliar a reabilitação dos combatentes feridos. Contudo, foi apenas na década de 1940 que a área despertou maior interesse científico, consolidando-se com o desenvolvimento de protocolos terapêuticos para pessoas com paralisia cerebral (Arias et al., 2008).

A intervenção assistida por equinos contribui para diminuir o stress psicológico (Klontz et al., 2007), bem como auxiliar no tratamento de depressão, ansiedade, traumas e problemas de comportamento (Fleming, 2015). Por sua vez, Schultz et al. (2007) referem que os participantes em programas de SAE apresentam melhorias significativas na autoestima, confiança pessoal, comunicação interpessoal, configuração de limites e coesão grupal.

Outro domínio de intervenção dos SAE é a Aprendizagem Assistida por Equinos (AprendAE) que constitui uma abordagem formativa, não exclusivamente terapêutica, com aplicação em três áreas principais: educação, contexto organizacional e desenvolvimento pessoal. Na vertente educacional<sup>9</sup>, profissionais com formação em teorias da aprendizagem e metodologias pedagógicas recorrem à mediação equina para fomentar o desenvolvimento de competências sociais, liderança, formação de caráter e capacidades académicas (Stoppard & Donaldson, 2024). No contexto organizacional<sup>10</sup>, especialistas em gestão e desenvolvimento de equipas utilizam os SAE como instrumento de intervenção para reforçar a coesão grupal, otimizar os processos de comunicação interna e elevar o desempenho coletivo das organizações. Já no domínio do desenvolvimento pessoal<sup>11</sup>, profissionais com competências em *coaching* e facilitação aplicam esta abordagem com o intuito de promover a autorreflexão, a inteligência emocional, a tomada de decisão e a resolução colaborativa de problemas, em contextos individuais ou grupais (Clark et al., 2024).

Em todas estas modalidades, as sessões de AprendAE são conduzidas por educadores, consultores organizacionais e *coaches*, em conjunto com um treinador certificado em comportamento e treino de equinos, cuja função é assegurar a segurança da sessão e o bem-estar dos animais envolvidos (Wood et al., 2021). O *coaching* é um conceito que remete a um processo de desenvolvimento pessoal e profissional, no qual um instrutor (*coach*) auxilia o seu cliente (*coachee*) na evolução e melhoria de uma determinada dimensão da vida deste.

---

<sup>9</sup> *Equine-Assisted Learning in Education.*

<sup>10</sup> *Equine-Assisted Learning in Organizations.*

<sup>11</sup> *Equine-Assisted Learning in Personal Development.*

A origem do termo remonta às universidades norte-americanas, onde era utilizado para descrever o papel de um tutor particular que auxiliava os alunos na preparação dos exames. O *coaching* começou, assim, como um método de suporte educacional, que depois se expandiu para outras áreas de atuação, como os programas de liderança (Cabral, 2018). Consiste numa atividade de formação personalizada que visa expandir a consciência do indivíduo, ajudando-o a atingir objetivos específicos. Corresponde ao ato de inspirar o indivíduo ou a equipa a alcançar os resultados pretendidos, recorrendo à aprendizagem personalizada, à expansão da consciência e à criação de um ambiente propício ao desenvolvimento (Chappell, 2014).

Surge, então, o *Equine-Assisted Coaching* - EAC (CAE<sup>12</sup>) que integra a interação com cavalos em programas de *coaching* para potenciar o crescimento pessoal e profissional (Nutter, 2004). A interação com o cavalo promove a regulação emocional, autoconsciência e desenvolvimento interpessoal (Gehrke, 2009). O CAE amplia, assim, o potencial do *coaching* tradicional, na medida em que as reações espontâneas do cavalo proporcionam um *feedback* imediato e genuíno sobre o comportamento humano.

A combinação entre *coaching* e AprendAE permite o desenvolvimento de competências fundamentais para o sucesso pessoal e profissional, como a confiança, comunicação, resolução de problemas e inteligência emocional (Chappell, 2014). A integração da prática do *coaching* nos SAE pode ser também catalisador da melhoria do bem-estar emocional e mental dos indivíduos, bem como da consciência individual e coletiva, da resiliência, atenção plena e comportamento compassivo. Os cavalos, por possuírem uma capacidade de perceção apurada, facilitam processos de autorreflexão e transformação pessoal. E através da interação e *feedback* emocional durante as sessões, os cavalos atuam nos processos de cura e desenvolvimento humano (Gehrke et al., 2016).

O terceiro e último domínio dos SAE é a Equitação Assistida por Equinos (EAE), uma abordagem de natureza não terapêutica, aplicada a contextos desportivos, educacionais e recreativos. A EAE inclui práticas como os desportos equestres adaptados, a equitação adaptada (também designada equitação terapêutica em algumas literaturas) e o volteio interativo. Estas atividades visam a promoção do bem-estar físico e emocional dos participantes, contribuindo para o reforço da autoestima, coordenação motora e autonomia funcional, sem se configurarem, contudo, como terapias formais (Wood et al., 2021).

Para além dos papéis historicamente desempenhados pelos equinos (locomoção,

---

<sup>12</sup> *Coaching* Assistido por Equinos.

alimentação, guerra e desporto), os cavalos adquiriram uma nova função como facilitadores em programas terapêuticos e educacionais, no âmbito da Equoterapia e noutros SAE, como os programas de liderança (Araújo & Abrão, 2023).

A este respeito podemos analisar estudos realizados nos últimos anos que mostram os efeitos terapêuticos e educacionais da interação com equinos. Uma investigação realizada com jovens em risco, e que utilizou métodos qualitativos e quantitativos, mostrou o desenvolvimento de uma maior consciência emocional e melhorias significativas no comportamento interpessoal, principalmente devido à necessidade de ajustar o próprio comportamento às reações dos cavalos (Kesner & Pritzker, 2008).

Ainda no âmbito de um programa educativo, uma investigação longitudinal com adolescentes com dificuldades emocionais e comportamentais revelou que a relação construída com os cavalos promove o aumento da autoestima, do sentido de responsabilidade e da capacidade de confiar nos outros. Os participantes explicaram que os cavalos funcionaram como figuras de apoio emocional, facilitando a expressão de sentimentos e a construção de relações humanas mais positivas (Burgon, 2011).

Os programas de equitação assistida por equinos também se mostraram eficazes na aprendizagem de crianças e adolescentes com perturbações do espectro do autismo (Chappell, 2014). Os autores observaram melhorias na atenção, na comunicação e na capacidade de lidar com as mudanças, e concluíram que o cavalo facilita a aprendizagem e a interação social, em ambientes estruturados e de baixa ameaça.

A participação regular em sessões assistidas por equinos também revelou benefícios junto de adolescentes com dificuldades de comportamento, tais como melhorias na autorregulação emocional, na empatia e na redução de comportamentos disruptivos. Neste estudo destacou-se o papel do cavalo como cofacilitador na promoção de mudanças comportamentais (Fransson, 2015).

Um programa assistido por equinos, concebido para melhorar a autorregulação, a comunicação não verbal e a confiança de jovens vítimas de trauma, demonstrou progressos significativos dos participantes na capacidade de gerir emoções e estabelecer vínculos interpessoais. Os autores concluíram que a interação com cavalos oferece uma experiência relacional segura promotora de crescimento emocional (Mueller & McCullough, 2017).

### 3.3. Desenvolvimento da Liderança nos SAE

Os programas de Apoio de Assistência Equina (ApAE) configuram-se como uma metodologia experiencial destinada ao desenvolvimento de competências de liderança, como a comunicação eficaz, a resolução de problemas, a inteligência emocional, a confiança e autoconfiança, bem como a capacidade de trabalhar em equipa. Quer seja desenvolvida em contextos educacionais, profissionais e pessoais, esta abordagem promove a aquisição e o desenvolvimento de competências compatíveis com um estilo de liderança mais consciente, adaptável e colaborativo. As atividades realizadas incluem a condução do cavalo sem recurso à força física, o estabelecimento de uma relação de confiança com o animal, a adaptação e superação de desafios em conjunto, momentos de reflexão e autoavaliação do desempenho durante a interação (Bilginoğlu, 2021).

Nesta secção são apresentados estudos empíricos que sustentam a utilização de SAE como ferramenta para o desenvolvimento de competências pessoais, interpessoais e de liderança, com especial incidência nas atividades realizadas no solo, sem montaria. Estes trabalhos contribuem para fundamentar a relevância da metodologia utilizada na presente investigação e oferecem paralelos importantes para a análise dos resultados obtidos com os cadetes da AM.

Beldad (2011) analisou a forma como a comunicação não verbal é utilizada na interação com cavalos durante sessões de liderança assistida. Através de observações e entrevistas, o autor concluiu que os participantes desenvolveram competências como escuta ativa, coerência corporal e gestão da energia pessoal. Estas competências foram transferidas para contextos profissionais, melhorando a eficácia da liderança e das relações interpessoais.

Cameron e Robey (2013) desenvolveram o programa *Healing Through Healing* (HTH), um modelo de aprendizagem experiencial assistida por equinos baseado na Teoria da Escolha (*Choice Theory*) e nos princípios do *Natural Horsemanship*. O programa é composto por 12 sessões realizadas exclusivamente no solo, em que os participantes constroem relações com os cavalos a partir de práticas não coercivas. As atividades visam desenvolver competências como a comunicação eficaz, a regulação emocional e a liderança consciente. Os participantes aprenderam a influenciar o comportamento do cavalo através da sua própria postura e linguagem corporal, interiorizando os princípios de autorresponsabilidade e liderança sem controlo externo. Os resultados observados incluíram melhorias na autoestima, autoconfiança, empatia e sentido de autonomia. A abordagem destaca-se pela ênfase na relação com o cavalo como um espelho do comportamento

humano, permitindo transferir aprendizagens para contextos interpessoais e profissionais.

Um estudo realizado por Chappell (2014) avaliou o impacto de um programa de liderança baseado na interação equina em jovens. O programa incluiu atividades direcionadas para o desenvolvimento da comunicação, confiança e liderança, com exercícios que integravam interação com cavalos e *coaching* guiado por profissionais especializados. Os resultados do estudo evidenciaram um impacto significativo no desenvolvimento pessoal e interpessoal dos participantes, destacando-se o aumento da autoconfiança e das competências de liderança, uma comunicação mais clara e assertiva, uma maior capacidade de adaptação e superação de dificuldades, o reforço da empatia e do espírito de equipa, bem como um aprofundado autoconhecimento e melhor controlo emocional.

No mesmo sentido, Grootveld (2015) desenvolveu uma investigação com estudantes universitários onde avaliou o impacto de um programa de equitação assistida no desenvolvimento da autoconfiança e da liderança pessoal. Através de exercícios no solo com cavalos, os participantes foram desafiados a refletir sobre os seus estilos de comunicação, níveis de assertividade e capacidades de escuta. Os resultados mostraram uma melhoria significativa na perceção de eficácia pessoal, na regulação emocional e na clareza na transmissão de instruções. O estudo salientou que o *feedback* imediato dos cavalos funciona como uma ferramenta poderosa de autorreflexão e desenvolvimento interpessoal.

Além do desenvolvimento de competências de liderança, Dinis (2016) também estudaram os efeitos destes programas na comunicação interpessoal e gestão emocional em estudantes universitários. Os autores observaram que as atividades com equinos no solo permitiram aos estudantes reconhecer padrões de comportamento, refletir sobre as suas ações e ajustar as suas estratégias de comunicação com base nas respostas dos cavalos.

A relação entre a Aprendizagem Assistida por Equinos e o desenvolvimento da liderança foi avaliada através de uma revisão sistemática da literatura, por Bilginoğlu (2021). Através da análise de diversos estudos publicados entre 2005 e 2020, o autor identificou que a maioria dos programas de aprendizagem assistida por equinos tem impacto no aumento da empatia, comunicação eficaz, resolução de problemas e capacidade de tomar decisões em contextos de pressão. Os estudos revistos revelaram que os cavalos, por responderem de forma autêntica ao comportamento humano, promovem a autorreflexão e a adaptação comportamental dos participantes, em contextos educativos como empresariais, associados ao desenvolvimento da liderança transformacional.

Um estudo qualitativo realizado por Weber (2023) analisou como os programas de *Equine Facilitated Learning* (EFL) incorporam teorias contemporâneas de liderança, através

da análise de conteúdo de 13 programas, da realização de entrevistas a facilitadores e na realização de observações no terreno. Os resultados demonstraram que os programas integram elementos da liderança autêntica, servidora e situacional, e que os participantes desenvolveram competências como empatia, escuta ativa, regulação emocional e resiliência. A prática com cavalos proporciona aos participantes uma oportunidade única para praticar a liderança de forma segura e sem julgamento, uma vez que os cavalos responderam de forma coerente e imediata ao comportamento humano (Weber, 2023).

No contexto militar, Nowakowska (2023) analisou cinco AM na Europa, incluindo Portugal, para perceber o impacto da aprendizagem experiencial assistida por equinos no desenvolvimento de competências de liderança em Cadetes. A amostra foi composta por 79 Cadetes, e os dados foram recolhidos através de inquéritos, entrevistas, observações e diários reflexivos. Os resultados revelaram melhorias significativas nas competências de comunicação (como a escuta ativa, a empatia e a assertividade) e um aumento da autoconsciência e da capacidade de trabalhar em equipa. O estudo concluiu que a aprendizagem experiencial com equinos é um complemento eficaz ao treino militar tradicional, promovendo uma liderança mais consciente e colaborativa.

Num sentido mais proativo, Grodofsky (2025) propôs um modelo metodológico de TAE para aplicação em contexto militar, com o objetivo de desenvolver competências de liderança, como o autocontrolo, a tomada de decisão e a competência social. O autor estruturou as sessões de forma a permitir a construção gradual da relação entre o participante e o cavalo, favorecendo a confiança mútua e a autorregulação. O modelo foi aplicado em programas de treino para veteranos e Cadetes, e os resultados preliminares apontam para uma melhoria na capacidade de lidar com o stress e de liderar equipas em contextos exigentes.

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

Na segunda parte do TIA apresenta-se o enquadramento metodológico, seguido da descrição dos métodos e materiais utilizados na pesquisa. Em seguida, são expostos os resultados obtidos no estudo empírico. No último capítulo, procede-se à discussão destes resultados à luz da literatura. Por fim, a apresentação das conclusões e principais recomendações do estudo encerra o trabalho de campo.

### **CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA**

No presente capítulo são apresentadas e fundamentadas as opções metodológicas que orientam a investigação. Num primeiro momento, procede-se à exposição do tipo de estudo, da abordagem adotada e do método científico utilizado. Num segundo momento, ou secção, apresentam-se os objetivos e questões de investigação.

#### **4.1. Tipo de estudo, abordagem e método científico**

No sentido de analisar a influência dos SAE no desenvolvimento de *soft skills* de liderança em contexto militar, realizou-se um estudo de caso com Cadetes da AM, uma das instituições de formação do Exército Português (a par da Escola de Sargentos, o Colégio Militar e a Escola das Armas).

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma abordagem metodológica apropriada quando se pretende compreender um fenómeno complexo, dentro do seu contexto real. Na presente investigação, o fenómeno em estudo é interação entre Cadetes e equinos, enquanto o contexto da análise é a AM. Assim, esta investigação insere-se numa perspetiva exploratória e descritiva de natureza empírica, pois visa compreender o impacto dos SAE no desenvolvimento de competências de liderança nos cadetes da AM.

Segundo Gil (2002), um estudo exploratório é pertinente quando há pouco conhecimento prévio sobre o tema em análise, permitindo uma abordagem mais aberta e flexível. Enquanto estudo descritivo, procura caracterizar e analisar o problema do desenvolvimento de competências de liderança no contexto militar português, através da descrição das perceções dos participantes e das transformações experimentadas e testadas

(Lakatos & Marconi, 2003). A natureza empírica da investigação advém do recurso à observação direta e à experiência prática para a recolha dos dados a analisar (Creswell, 2010), nomeadamente através da realização de SAE, entrevistas aos cadetes e inquéritos de avaliação dirigidos aos formadores.

Optou-se por um design de estudo de caso com uma abordagem metodológica mista, pois combina o método qualitativo com procedimentos quantitativos (Creswell, 2010). A abordagem qualitativa permitiu compreender as perceções dos participantes acerca das atividades realizadas pelos próprios com equinos (incluindo expectativas, dificuldades, desafios e competências desenvolvidas), através da análise de entrevistas. Por sua vez, a abordagem quantitativa possibilitou a identificação de tendências e padrões de comportamento, na relação cadete-equino e na forma como esta concorre para o desenvolvimento de *soft skills* de liderança em contexto militar, através da realização de inquéritos aplicados aos avaliadores das atividades com equinos.

A lógica científica subjacente a esta investigação segue o método indutivo, complementado pelo estudo de caso (Sampieri, et al., 2013), pois parte da análise de um caso específico – os cadetes da AM – para a formulação de inferências com potencial de generalização para outros contextos de formação do Exército Português, no que respeita ao desenvolvimento de competências de liderança através da interação com equinos, no âmbito das SAE.

## **4.2. Objetivos e questões de investigação**

Para que uma investigação seja metodologicamente rigorosa, é fundamental que os objetivos sejam claramente definidos, uma vez que orientam todo o processo de investigação e sustentam a formulação da questão de investigação (Gil, 2002). Assim, os objetivos delimitam a direção da investigação, enquanto a pergunta de investigação explicita o fenómeno a analisar. Por sua vez, as perguntas derivadas desempenham um papel essencial na operacionalização da investigação, traduzindo a problemática central em elementos analíticos concretos (Saunders et al., 2012).

Considerando que os objetivos de uma investigação científica devem responder a um propósito previamente estabelecido e coerente com a problemática delineada (Oliveira, 2011), definiu-se como Objetivo Geral (OG) da presente investigação: Compreender o impacto dos SAE no desenvolvimento de *soft skills* que concorram para o desenvolvimento da liderança nos cadetes da AM. Deste, emergiram os seguintes Objetivos Específicos (OE):

OE1. Caracterizar as *soft skills* da liderança em contexto militar;

OE2. Analisar a influência da assistência técnica equina no desenvolvimento de *soft skills*;

OE3. Explorar a contribuição da interação Humano-Cavalo no desenvolvimento de competências interpessoais associadas à liderança.

Atendendo ao objetivo geral da investigação (Quadro nº1), foi formulada a seguinte Pergunta de Partida (PP):

*Qual o impacto dos SAE no desenvolvimento de soft skills que concorrem para o desenvolvimento da liderança nos cadetes da AM?*

Na sequência da PP estabelecida e que constitui um “fio condutor tão claro quanto possível” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p.31), elaboramos as perguntas derivadas (PD), que detalham e visam responder aos objetivos específicos do estudo (Saunders et al., 2012), conforme apresenta o Quadro nº 2.

**Quadro nº 1 – Relação entre o Objetivo Geral e a Pergunta de Partida**

<b>Objetivo Geral</b>	<b>Pergunta de Partida</b>
<b>OG</b> - Compreender o impacto dos SAE no desenvolvimento de <i>soft skills</i> que concorrem para o desenvolvimento de competências de liderança nos cadetes da AM.	<b>PP</b> - Qual o impacto dos SAE no desenvolvimento de <i>soft skills</i> que concorrem para o desenvolvimento da liderança nos cadetes da AM?

**Quadro nº 2 – Relação entre Objetivos Específicos e Perguntas Derivadas**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Perguntas Derivadas (PD)</b>
<b>OE1</b> - Caraterizar as <i>soft skills</i> de liderança em contexto militar.	<b>PD1</b> - Quais as <i>soft skills</i> de um líder em contexto militar?
<b>OE2</b> - Analisar a influência da assistência técnica equina no desenvolvimento de <i>soft skills</i> de liderança em contexto militar.	<b>PD2</b> - Em que medida a assistência técnica equina tem influência no desenvolvimento de <i>soft skills</i> de liderança em contexto militar?
<b>OE3</b> - Explorar a contribuição da interação humano-cavalo no desenvolvimento de competências interpessoais associadas à liderança.	<b>PD3</b> – Em que medida a interação humano-cavalo contribui para o desenvolvimento de competências interpessoais associadas à liderança?

## CAPÍTULO 5 – MÉTODOS E MATERIAIS

O presente capítulo descreve os métodos e materiais utilizados na recolha e análise dos dados empíricos.

### 5.1. Métodos e técnicas de recolha dos dados

No sentido de estudar o impacto dos SAE no desenvolvimento de *soft skills* de liderança militar dos cadetes da AM, foi constituída uma amostra aleatória de 20 Cadetes-alunos AM.

Numa primeira fase, foi fornecido aos participantes o Protocolo de Consentimento Informado sobre a participação na investigação (Apêndice A) e aplicado um questionário sociométrico para recolher dados dos cadetes relativos à idade, sexo, companhia (ano frequentado no momento da atividade) e contacto prévio com cavalos (Apêndice B).

Numa segunda fase, foram realizadas três atividades assistidas por equinos, de dificuldade crescente. Cada cadete participou nas três atividades com um cavalo que lhe fora atribuído, envolvendo 20 cavalos provenientes dos estábulos da AM.

A atividade 1 correspondeu ao primeiro contacto com o cavalo, sem qualquer tipo de intervenção externa ou auxílio artificial. O objetivo foi avaliar a capacidade de estabelecer uma ligação com o animal e de conduzi-lo exclusivamente através de meios naturais (linguagem corporal, contacto visual, postura, entre outros) (Figura nº 1).



Figura nº 1 – Atividade 1: condução simples

A atividade 2 consistiu na condução com obstáculos simples: quatro varas dispostas no solo. Esta atividade exigiu maior aplicação das competências relacionais, como a confiança, a comunicação não-verbal e a coordenação entre cadete e cavalo (Figura nº 2).



Figura nº 2 – Atividade 2: condução com obstáculos simples

A atividade 3 consistiu na transposição de um novo obstáculo, para consolidar a relação previamente estabelecida. Este exercício permitiu observar o grau de colaboração e adaptabilidade entre o cadete e o cavalo, refletindo o desenvolvimento da ligação ao longo do processo (Figura nº 3).



Figura nº 3 – Atividade 3: transposição de obstáculo

No total, foram realizadas 60 atividades (3 atividades com cada um dos 20 cadetes), que foram gravadas em suporte vídeo, de forma a permitir a observação direta e avaliação do comportamento dos cadetes durante a interação com os equinos. As atividades práticas foram realizadas nos dias 9, 10 e 11 de setembro de 2024.

Após a realização das atividades, foram realizadas, nas mesmas datas, entrevistas semiestruturadas aos participantes, via *Zoom*<sup>13</sup>. As entrevistas pretenderam avaliar as expectativas em relação à prática realizada, as percepções sobre as *soft skills* de liderança desenvolvidas e o impacto destas no desenvolvimento da liderança (ver guião da entrevista no Apêndice C)<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> *Zoom* Reuniões: aplicação que permite realizar reuniões virtuais.

<sup>14</sup> De forma a manter o anonimato dos participantes, foi atribuído a cada cadete um código de identificação, o

Numa terceira fase, os vídeos das atividades foram avaliados por 46 profissionais da área equestre, através de um questionário de avaliação (elaborado pelos autores), distribuído em formato papel, e composto por três secções iguais, uma para cada atividade (Apêndice D). Os questionários foram aplicados entre dezembro de 2024 e abril de 2025. A avaliação feita por estes profissionais permitiu uma análise externa e sistemática do desempenho dos cadetes e das *soft skills* de liderança na interação com o cavalo, ao longo da prática.

Em cada atividade foram avaliadas 11 *soft skills* e atributos da relação militar-equino: expressão corporal, gesticulação, confiança, postura, expressão facial, consonância, contacto visual com o cavalo, distância pessoal em relação ao cavalo, colaboração do cavalo com o participante, adaptabilidade e autocontrolo. Estas 11 *soft skills*/atributos foram elaboradas de forma a corresponderem as 9 *soft skills* que foram consideradas e definidas no capítulo 1, a respetiva relação encontra-se no Apêndice E. Cada *soft skill*/atributo foi avaliada de 1 (que correspondia à total ausência da mesma) a 5 (que correspondia à presença excessiva da mesma). O Quadro nº 3 sistematiza o significado de cada nível de classificação, para cada *soft skill* avaliada.

---

mesmo que identificou o cavalo que lhe foi atribuído. Os códigos elegidos foram os seguintes: 01A, 02B, 03C, 04D, 05E, 06F, 07G, 08H, 09I, 10J, 11K, 12L, 13M, 14N, 15O, 16P, 17Q, 18R, 19S, 20T.

**Quadro nº 3 – Significado de cada nível de classificação das *soft skills* de liderança avaliadas**

<b>Soft skills</b>	<b>Classificação</b>	<b>Significado</b>
<b>Expressão corporal</b>	1 – Inexistente	Corpo imóvel, ausência de expressão corporal visível.
	2 – Reduzida	Pouco uso do corpo para comunicar, postura passiva.
	3 – Adequada	Utilização equilibrada do corpo, comunicação clara e natural.
	4 – Exagerada	Movimento corporal acentuado, pode distrair ou confundir.
	5 – Excessiva	Gesticulação descontextualizada, artificial ou descontrolada.
<b>Gesticulação</b>	1 – Muito limitada	Mãos paradas, ausência quase total de gestos.
	2 – Limitada	Poucos gestos, com fraca relação com o discurso.
	3 – Equilibrada	Gesticulação coerente com o discurso, reforça a comunicação.
	4 – Intensa	Uso contínuo e marcado das mãos, podendo ser excessivo.
	5 – Inapropriada	Gesticulação exagerada ou nervosa, interferindo na clareza da mensagem.
<b>Confiança</b>	1 – Inseguro	Corpo retraído, hesitação constante.
	2 – Pouco confiante	Mostra alguma hesitação, evita o contacto direto.
	3 – Confiante	Apresenta-se com segurança e postura estável.
	4 – Confiança excessiva	Pode demonstrar arrogância ou desrespeito pelos sinais do cavalo.
	5 – Dominador	Postura rígida, tenta impor-se ao cavalo.
<b>Postura</b>	1 – Muito fechada	Braços cruzados, corpo inclinado para trás, evasivo.
	2 – Fechada	Pouca abertura corporal, contacto visual limitado.
	3 – Aberta e recetiva	Corpo alinhado, disponível e em escuta ativa.
	4 – Muito aberta	Pode ser invasiva ou demasiado informal.
	5 – Exagerada	Expansiva em demasia, pouco controlada.
<b>Expressão facial</b>	1 – Inexpressiva	Rosto neutro, sem emoção visível.
	2 – Pouco expressiva	Expressão fraca ou ambígua.
	3 – Expressiva q.b.	Transmite emoções de forma natural e apropriada.
	4 – Muito expressiva	Pode parecer forçada ou teatral.
	5 – Exagerada	Reações faciais demasiado intensas ou desadequadas.
<b>Consonância</b>	1 – Desalinhada	Expressão que contradiz o discurso.
	2 – Fraca consonância	Alguma coerência, mas com falhas.
	3 – Em consonância	Expressão facial alinhada com a comunicação verbal.
	4 – Forçada	Alguma incoerência ou teatralidade.
	5 – Desfasada	Discurso e rosto desfasados de forma evidente ou artificial.
<b>Contacto visual com o cavalo</b>	1 – Ausente	Evita olhar o cavalo.
	2 – Pouco presente	Contacto visual esporádico.
	3 – Natural e constante	Mantém o contacto visual de forma equilibrada.
	4 – Intenso	Contacto visual contínuo que pode intimidar.
	5 – Exagerado	Fixa o cavalo de forma excessiva ou desconfortável.

<b>Distância do cavalo</b>	1 – Muito próxima	Muito junto do cavalo, sem espaço de segurança.
	2 – Próxima	Curta distância, pode gerar desconforto.
	3 – Adequada	Distância respeitosa, segura e funcional.
	4 – Afastada	Afastamento que pode demonstrar receio.
	5 – Muito afastada	Elevado distanciamento que prejudica a interação.
<b>Colaboração do cavalo</b>	1 – Nula	Cavalo resiste ou ignora o participante.
	2 – Fraca	Pouca resposta aos estímulos.
	3 – Colaborativa	Boa resposta e interação fluída.
	4 – Quase total	Elevado grau de resposta, com mínima intervenção.
	5 – Total, mas forçada	Obedece por imposição ou repetição excessiva.
<b>Adaptabilidade</b>	1 – Muito rápida	Reage de forma impulsiva, sem avaliar.
	2 – Rápida	Ajusta-se depressa, mas pode não considerar o contexto.
	3 – Equilibrada	Adapta-se no tempo certo, com avaliação.
	4 – Lenta	Demora a ajustar comportamento.
	5 – Muito lenta	Rigidez e dificuldade de adaptação clara.
<b>Autocontrole</b>	1 – Ausente	Reações impulsivas, sem regulação.
	2 – Fraco	Alguma dificuldade em manter controle emocional.
	3 – Adequado	Mantém serenidade e equilíbrio.
	4 – Exagerado	Controle excessivo, quase robotizado.
	5 – Rígido	Supressão total de emoções, artificial.

## 5.2. Técnicas de tratamento e análise de dados

A avaliação das atividades foi realizada por 46 avaliadores, maioritariamente do sexo masculino (91,3%) e do contexto militar (84,8%). Relativamente ao tempo de trabalho, este variou entre 3 e 54 anos, com média de 19 anos e mediana de 15 anos<sup>15</sup>. As idades oscilaram entre os 25 e os 70 anos, com média de 40 anos e uma mediana de 36 anos<sup>16</sup> (Apêndice F).

Devido a falhas técnicas de um vídeo, foi excluído um participante, ficando a amostra constituída por 19 cadetes. Cada avaliador classificou as competências dos cadetes participantes ao longo das três atividades. No final, foi atribuída a cada cadete uma classificação geral para cada competência, por atividade, com base na média das classificações de todos os avaliadores. Os avaliadores revelaram um elevado grau de concordância nas avaliações realizadas, sobretudo na atividade 3, o que reforça a fiabilidade das avaliações, nas três etapas da interação com equinos (Apêndice G).

<sup>15</sup> Uma antiguidade mediana de 15 anos significa que metade dos avaliadores tem mais de 15 anos de experiência.

<sup>16</sup> A idade mediana de 36 anos significa que metade dos avaliadores tem mais de 36 anos.

Os dados qualitativos provenientes das entrevistas realizadas aos cadetes foram submetidos a uma análise de conteúdo (Bardin, 2018) com recurso ao *software* NVivo, versão 15, uma ferramenta utilizada para a organização, codificação e interpretação de dados textuais em estudos qualitativos (Kuckartz & Rädiker, 2019).

A análise iniciou-se com a importação das entrevistas transcritas (em *Word*) para o NVivo, seguida de uma leitura flutuante do *corpus*. A estrutura de codificação assentou em categorias pré-definidas, alinhadas com as perguntas derivadas (Bardin, 2018). A codificação foi realizada através da definição de categorias e subcategorias a segmentos textuais relevantes para os objetivos do estudo. Através de gráficos de codificação cruzada, analisou-se a frequência de categorias de análise em função dos atributos dos participantes (contacto prévio com cavalos e companhia). Foi criado o mapa do estudo, que sintetizou as questões estudadas, e a nuvem de palavras que permitiu a análise da definição de liderança.

Os dados quantitativos provenientes das avaliações das *soft skills* dos cadetes-alunos da AM, durante a interação com equinos, foi realizada com recurso ao software *SPSS Statistics* da IBM, versão 27. Foram analisadas as frequências das classificações atribuídas a cada *soft skill*, ao longo das três atividades. Recorreu-se à análise de variância a um fator (ANOVA) para comparar as avaliações das *soft skills* ao longo das três atividades e o tempo médio de duração das mesmas<sup>17</sup>. Perante um resultado significativo ( $p < 0,05$ ) considerou-se existir evidência estatística para considerar que a avaliação das *soft skills*/ tempo de duração das atividades variou ao longo da prática. Nos casos em que se verificaram diferenças significativas, foram realizados testes de comparações múltiplas de Bonferroni, para identificar quais os pares de atividades que diferem (Marôco, 2011, p. 205). Na interpretação estatística dos resultados, foi considerado o nível de significância de 5% ( $p < 0,05$ ).

---

<sup>17</sup> Foi assegurado o pressuposto de homogeneidade (variâncias iguais) da avaliação de cada *soft skill*, em cada atividade, e do tempo de duração de cada atividade. A normalidade dos dados não esteve presente em todas as situações. Contudo, estudos de simulação têm demonstrado que a ANOVA é robusta à violação da normalidade, especialmente quando os desvios não são extremos e os grupos têm dimensão igual (Field, 2018).

## CAPÍTULO 6 – RESULTADOS

No presente capítulo, os resultados da investigação são apresentados em três secções. Na primeira, procede-se à caracterização da amostra. Na segunda secção avalia-se a percepção dos cadetes sobre a atividade prática em que participaram. Por último, na terceira secção, são analisadas as avaliações das *soft skills*.

### 6.1. Caracterização da amostra

Participaram no estudo 20 cadetes alunos da AM, 95% do sexo masculino (n=19). A idade variou entre os 18 e os 25 anos, com uma média de 21 anos ( $M=20,90 \pm 1,804$  DP); 70% dos cadetes tinham entre 19 e 21 anos. 60% dos cadetes não tinham tido contacto prévio com cavalos (n=12), 20% tiveram uma experiência isolada (n=4) e, igual percentagem, tinham tido contacto frequente. A maioria dos cadetes integrava a primeira companhia (55%; n=11) (Tabela nº 1).

Tabela nº 1 - Caracterização da amostra de cadetes

	<b>Categoria</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>	
<b>Sexo</b>	Masculino (M)	19	95%	
	Feminino (F)	1	5%	
<b>Contacto prévio com cavalos</b>	Nunca	12	60%	
	Experiência isolada	4	20%	
	Contacto frequente	4	20%	
<b>Companhia</b>	Primeira Companhia (1º ano)	11	55%	
	Segunda Companhia (2º ano)	9	45%	
<b>Idade</b>	18	1	5%	
	19	2	10%	
	20	7	35%	
	[18-25] anos	21	5	25%
	Média=20,90 ± 1,804 Desvio Padrão	22	2	10%
	Mediana=20,50 anos	23	1	5%
		25	2	10%

## 6.2. Percepção sobre as atividades de interação com os equinos

A análise da percepção dos cadetes sobre as atividades de interação com os equinos abordou a conceção de liderança, as competências gerais de liderança e as competências de liderança em contexto militar. Foram avaliadas as expectativas em relação à atividade (e identificadas os aspetos positivos, negativos e os aspetos a melhorar), o conhecimento prévio da técnica, se a atividade contribuiu para o desenvolvimento de *soft skills*, as competências adquiridas e, por fim, a avaliação da experiência, conforme ilustra a Figura nº4.

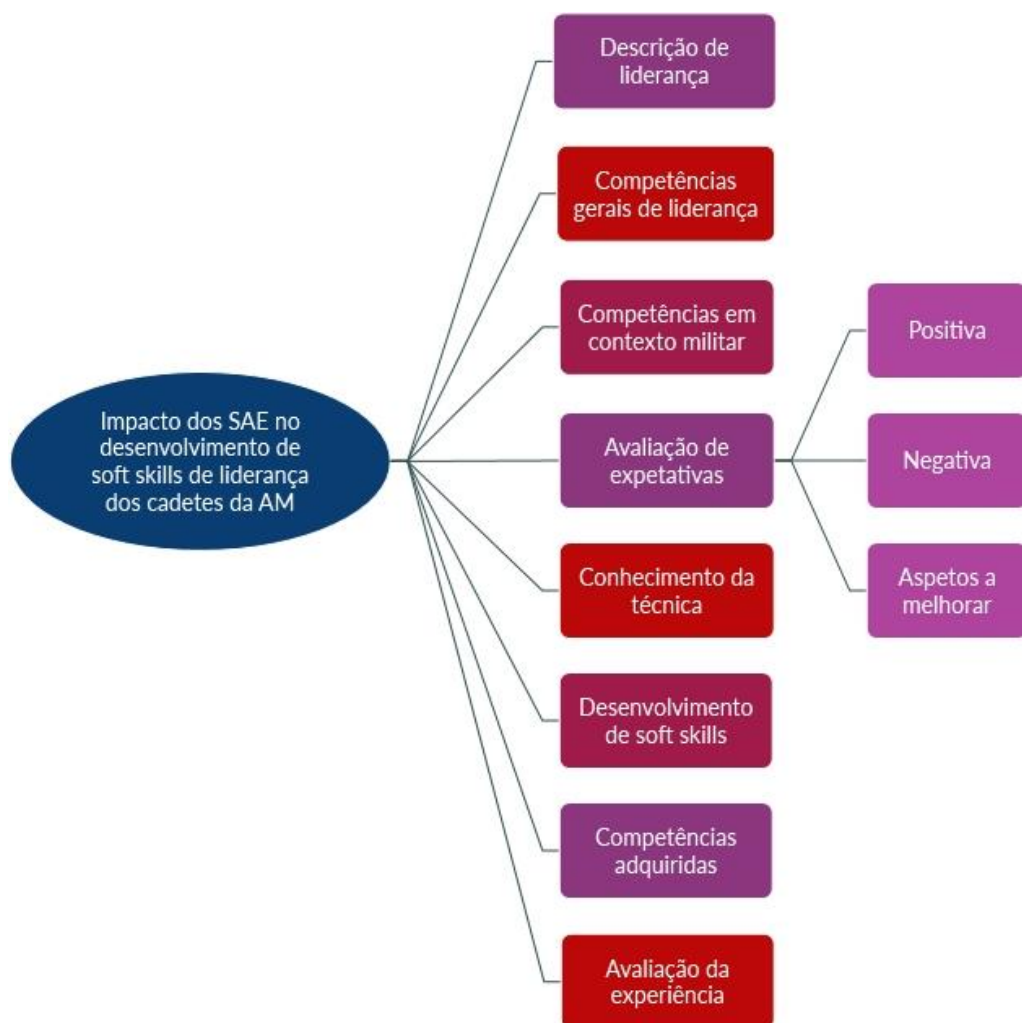


Figura nº 4 – Mapa do estudo

### 6.2.1. Descrição da liderança

A liderança foi descrita com base nos conceitos confiança, autoridade e autocontrole. A liderança consiste na capacidade de influenciar e orientar os outros, de ser um exemplo ou modelo, alguém que é capaz de motivar, inspirar e persuadir, que demonstra compromisso, disciplina e coragem. A capacidade de alcançar objetivos, orientar equipas e fomentar um espírito crítico e inovador, com adaptabilidade e respeito pelos liderados (Figura nº 5).

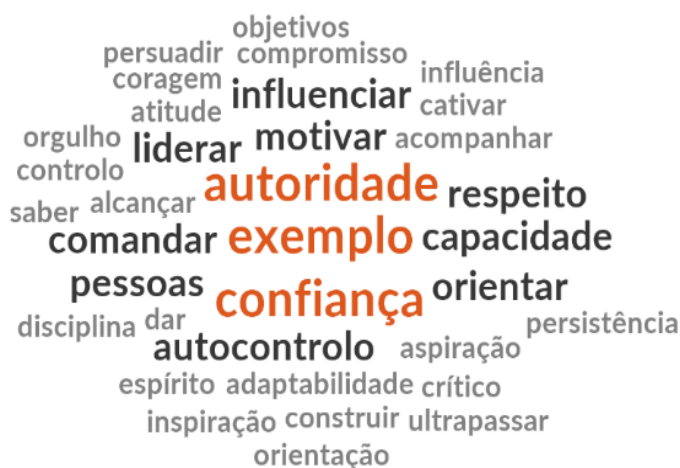


Figura nº 5 – Nuvem de palavras da descrição de liderança

No geral, a liderança foi descrita como um processo que combina a autoridade e o exemplo, com a capacidade de gerar confiança, motivar e influenciar comportamentos.

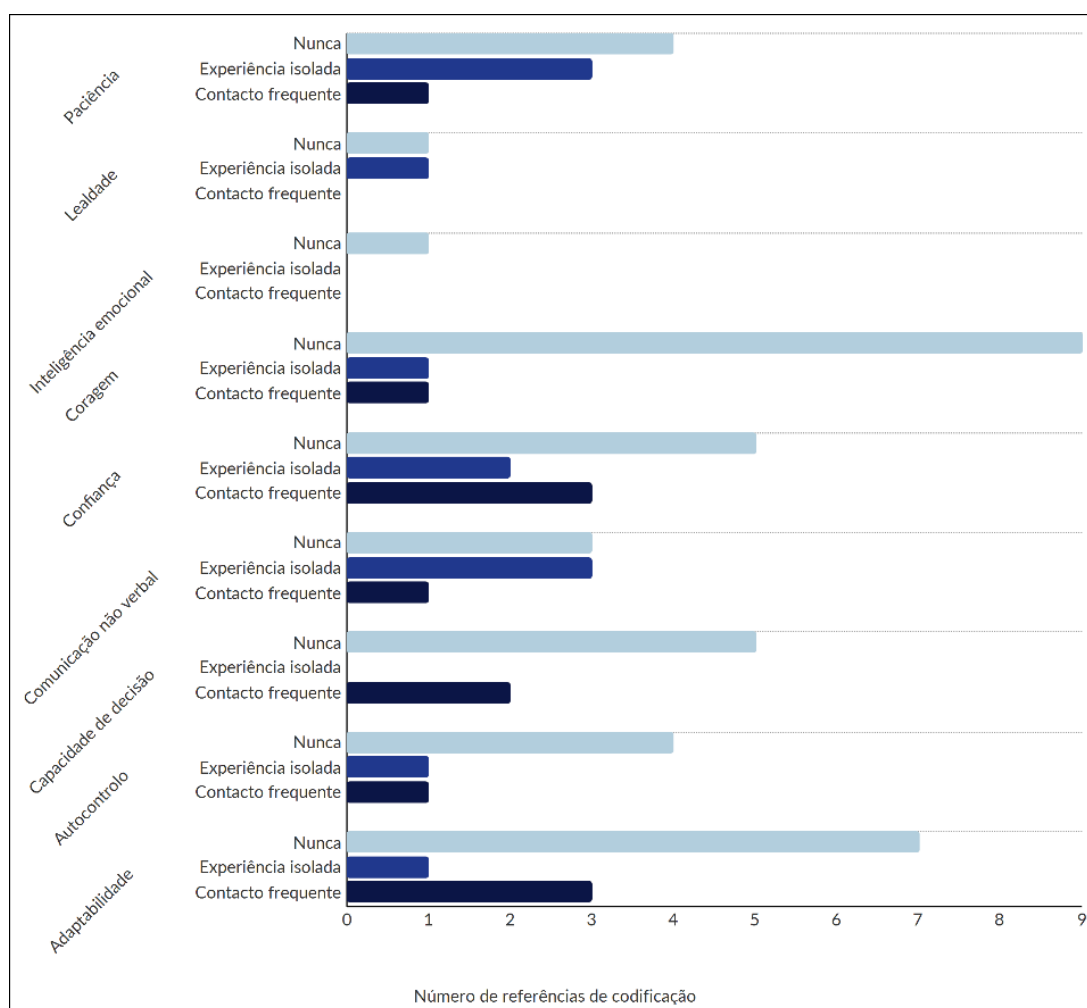
### 6.2.2. Competências gerais de liderança

As competências gerais de liderança referidas foram a adaptabilidade e a coragem (ambas por 55% dos participantes; n=11), a confiança (50%; n=10) e a paciência (40%; n=8). Outras competências apontadas foram a capacidade de decisão (35%; n=7), a comunicação não verbal (35%; n=7), o autocontrole (30%; n=6), a lealdade (10%; n=2) e a inteligência emocional (5%; n=1) (Tabela nº 2).

**Tabela nº 2 – Competências gerais de liderança e respetiva frequência**

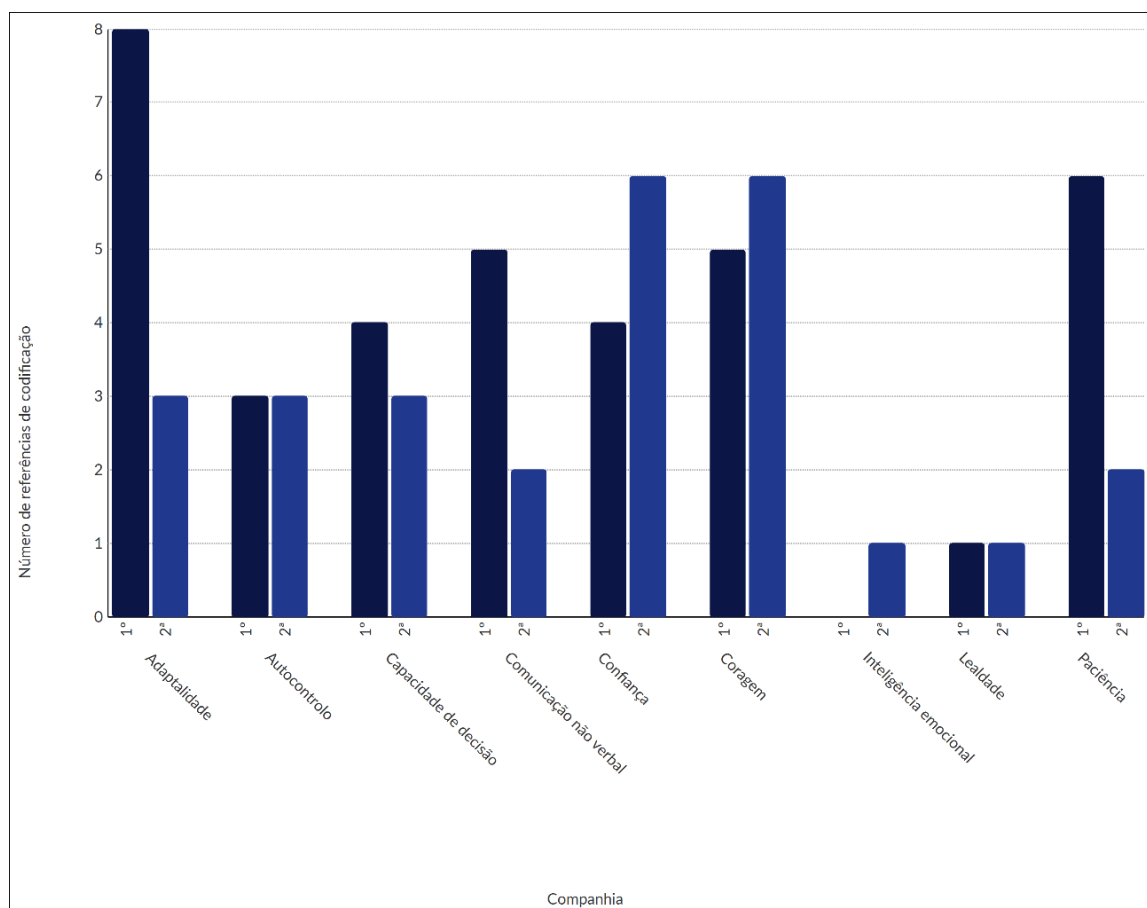
	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Adaptabilidade	11	55%
Coragem	11	55%
Confiança	10	50%
Paciência	8	40%
Capacidade de decisão	7	35%
Comunicação não verbal	7	35%
Autocontrolo	6	30%
Lealdade	2	10%
Inteligência emocional	1	5%

Os cadetes que nunca tiveram contacto com cavalos destacaram a coragem e a adaptabilidade; quem tinha tido uma experiência isolada destacou a paciência e a comunicação não verbal; quem tinha um contacto frequente com os cavalos apontou a adaptabilidade e confiança (Figura nº 6).



**Figura nº 6 – Competências gerais de liderança, em função do contacto prévio com cavalos**

Os cadetes da 1ª companhia (1º ano) apontaram a adaptabilidade, a capacidade de decisão, a comunicação não verbal e a paciência. Os cadetes da 2ª companhia (2º ano) referiram a confiança e a coragem (Figura nº 7).



*Figura nº 7 – Competências gerais de liderança, em função da companhia*

Todos os participantes consideraram importantes as competências gerais avaliadas e apontaram-nas como sendo semelhantes às competências requeridas em contexto militar.

### **6.2.3. Avaliação de expectativas**

Entre os aspetos positivos da atividade, 11 participantes apontaram a ligação com o cavalo (contacto físico e a responsabilidade de comando) – *“Poder ter interagido com o cavalo, e o facto de ser mesmo uma prova de confiança e coragem com um animal tão imponente”* (150, M, 2º ano). Seis participantes referiram que a interação com os equinos promoveu a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal, ajudando, por exemplo, a aumentar a confiança e a adaptabilidade – *“Devia fazer parte do programa de equitação antes*

*propriamente de montar para ganhar mais confiança, adaptabilidade e à-vontade*” (04D, M, 1º ano). Seis participantes apontaram o caráter desafiante da atividade – *“O desafio para quem nunca lidou com cavalos e ir para uma coisa nova fazer os cavalos realizarem o que queriam, foi um desafio novo*” (02B, M, 1º ano). Foram ainda apontados como aspetos positivos os dispositivos montados e a organização da atividade (Quadro nº 4).

**Quadro nº 4 – Aspetos positivos das atividades realizadas com os equinos**

Categoria	Subcategoria	Exemplos de testemunhos
Aspetos positivos	Ligação com o cavalo	<i>“Contacto e a ligação com o cavalo a pé”</i> (01A, M, 1º ano); <i>“Poder ter interagido com o cavalo, e o facto de ser mesmo uma prova de confiança e coragem com um animal tão imponente”</i> (15O, M, 2º ano). <i>“Devia fazer parte do programa de equitação antes propriamente de montar para ganhar mais confiança, adaptabilidade e à-vontade”</i> (04D, M, 1º ano);
	Aprendizagem e desenvolvimento pessoal	<i>“Foi diferente trabalhar com os cavalos e os desafios que nos foram colocados achei positivos, pois faziam-nos pensar em soluções e maneiras de fazer com que o cavalo percebesse o que nós queríamos que o mesmo fizesse”</i> (16P, M, 2º ano).
	Caráter desafiante da atividade	<i>“O desafio para quem nunca lidou com cavalos e ir para uma coisa nova fazer os cavalos realizarem o que queriam, foi um desafio novo”</i> (02B, M, 1º ano); <i>“O desafio de conviver com o cavalo e tentar com que ele faça aquilo que é proposto e é sempre uma experiência ou desafio”</i> (19S, M, 2º ano).
	Dispositivos	<i>“Os dispositivos montados”</i> (01, M, 1º ano).
	Organização	<i>“Organização da atividade”</i> (14N, M, 1º ano).

Quanto aos aspetos negativos da atividade, quatro participantes apontaram o uso do mesmo cavalo nas três atividades: *“foi nas 3 atividades ter sido sempre o mesmo cavalo... se tivesse estado com outros cavalos poderia ter sido mais benéfico”* (10J, M, 2º ano). Um participante referiu que deveria *“haver uma introdução antes a dizer o que se deve fazer ou não em específico perto do cavalo”* (18R, F, 2º ano). Três participantes consideraram o tempo insuficiente, o que impediu de *“colocar mais desafios, incluindo alguns a montar os cavalos”* (16P, M, 2º ano). Três cadetes expressaram receio inicial perante o cavalo – *“se calhar se tivessem sido escolhidos cavalos mais calmos”* (01A, M, 1º ano) e dois apontaram como aspetos negativos a falta de instruções sobre como lidar com o cavalo – *“às vezes dar uma dica ou outra sobre como interagir com o cavalo e saber que medida adotar em algumas alturas com o cavalo.”* (18S, F, 2º ano) (Quadro nº 5).

Quadro nº 5 – Aspectos negativos das atividades realizadas com os equinos

Categoria	Subcategoria	Exemplos de testemunhos
Aspectos negativos	O mesmo cavalo	“foi nas 3 atividades ter sido sempre o mesmo cavalo... se tivesse estado com outros cavalos poderia ter sido mais benéfico” (10J, M, 2º ano).
	Ausência de preparação prévia	“deveria haver uma introdução antes a dizer o que se deve fazer ou não em específico perto do cavalo” (18R, F, 2º ano).
	Tempo insuficiente das atividades	“com mais tempo, colocar mais desafios, incluindo alguns a montar os cavalos” (16P, M, 2º ano)
	Medo inicial perante o cavalo	“se calhar se tivessem sido escolhidos cavalos mais calmos” (01A, M, 1º ano)
	Falta de instruções sobre como lidar com o cavalo	“às vezes dar uma dica ou outra sobre como interagir com o cavalo e saber que medida adotar em algumas alturas com o cavalo.” (18S, F, 2º ano)

Relativamente aos aspetos a melhorar, seis participantes sugeriram mais tempo de atividade – “Se tivéssemos mais tempo, talvez conseguíssemos aprofundar a ligação com o cavalo” (10J, M, 2º ano). Cinco cadetes gostariam de ter tido uma preparação prévia para a atividade – “Devia haver mais preparação antes de começar” (12L, M, 1º ano) – e três pediram explicações mais detalhadas sobre a atividade – “Faltou uma explicação inicial” (15O, M, 2º ano).

#### 6.2.4. Conhecimento da técnica

Nenhum dos participantes tinha conhecimento prévio sobre a técnica utilizada nas atividades com cavalos. Todos os participantes afirmaram desconhecer o conceito de desenvolvimento de competências de Liderança Assistida por Equinos antes da sua aplicação nesta investigação. Esta ausência de conhecimento prévio confere autenticidade aos comportamentos observados durante as sessões, uma vez que não havia predisposição dos cadetes relativamente à atividade.

#### 6.2.5. Desenvolvimento de *soft skills*

Todos os participantes admitiram ter desenvolvido *soft skills* durante a interação com o cavalo como “a autoconfiança foi algo que notei haver desenvolvido” (07G, M, 1º ano), a “adaptabilidade, paciência e autocontrolo” (16P, M, 2º ano), “confiança, capacidade de tomada de decisão e coragem” (19S, M, 2º ano). Um participante referiu a perceção de benefícios gerais, afirmando que “consegue perceber que possa ser benéfico” (02B, M, 1º

ano). Um participante, no entanto, considerou que o tempo disponível foi insuficiente para um desenvolvimento mais profundo.

### 6.2.6. *Soft skills* adquiridas

Na primeira atividade, as *soft skills* adquiridas foram a adaptabilidade (n=7), a coragem (n=6) e a confiança (n=3). A comunicação não verbal e o autocontrole foram apontados por dois participantes cada; a paciência e a lealdade foram referidas uma vez. Na segunda atividade surgiu também a adaptabilidade como a mais valorizada (n=8), seguida da paciência (n=7) e da comunicação não verbal (n=6). A confiança e a coragem foram mencionadas por dois participantes cada e a capacidade de decisão por um. Na terceira atividade, a paciência foi a competência mais referida (n=6), seguida da comunicação não verbal (n=5), da confiança (n=5) e da adaptabilidade (n=4). Dois cadetes apontaram o autocontrole e a lealdade, e um referiu a inteligência emocional (Tabela nº 3).

Tabela nº 3 – *Soft skills* adquiridas nas atividades e respetiva frequência

	1ª Atividade	2ª Atividade	3ª Atividade
Adaptabilidade	7	8	4
Comunicação não verbal	2	6	5
Confiança	3	2	5
Coragem	6	2	0
Paciência	1	7	6
Autocontrole	2	2	2
Lealdade	1	0	2
Capacidade de decisão	0	1	0
Inteligência emocional	0	1	1

### 6.2.7. Avaliação da experiência

A maioria dos participantes (65%; n=13) considerou a experiência positiva: agradável, divertida, enriquecedora, de crescimento pessoal, emocionante, permitiu ganhar coragem e capacidade de liderar. Observou-se uma perceção geral positiva, aliada a um impacto transformador da experiência. Para dois participantes a atividade foi intimidante e assustadora; cinco consideraram-na desafiante (Quadro nº 6).

Quadro nº 6 – Avaliação da experiência de interação com equinos

Categoria	Subcategoria	Exemplos de testemunhos
Avaliação da experiência	Positiva	"Uma experiência diferente e de crescimento próprio" (16P, M, 2º ano) "Saber liderar e saber ter coragem e capacidade de decisão." (19S, M, 2º ano)
	Assustadora	"Intimidante" (06F, M, 1º ano) "Assustador" (13M, M, 1º ano)
	Desafiante	"Uma experiência desafiante que no final tornou-se bastante produtiva" (08H, M, 1º ano) "Um desafio" (14N, M, 1º ano)

Em geral, a experiência foi considerada positiva, destacando-se o crescimento pessoal e o prazer da mesma, assumindo que a mesma tem potencial para confirmar o desenvolvimento ou aprimoramento das 9 *soft skills* mesmo com um período de tempo reduzido. Uma parte reconheceu a experiência como assustadora ou desafiante, mas com valor formativo associado.

### 6.3. Avaliação das *soft skills* na interação com equinos

Esta secção apresenta os resultados da avaliação das *soft skills* de liderança desenvolvidas ao longo das três atividades de interação com equinos.

#### 6.3.1. Evolução das avaliações ao longo das atividades

A maioria das *soft skills* foram avaliadas nos níveis 2 e 3, indicando uma manifestação adequada. As avaliações de nível 3 tornaram-se mais frequentes nas atividades 2 e 3. Apenas os atributos colaboração do cavalo com o participante e autocontrolo registaram avaliações de nível 4 (manifestação em demasia). Nenhuma *soft skill* foi avaliada com o nível 5 (manifestação exagerada) ou com o nível 1 (ausência total) (Tabela nº 4).

Tabela nº 4 – Distribuição dos níveis de avaliação das 11 *soft skills*, por atividade

<i>Soft skills</i>	AT.	Níveis de avaliação				
		1	2	3	4	5
Expressão corporal	1	—	18 (95%)	1 (5.3%)	—	—
	2	—	2 (11%)	17 (89%)	—	—
	3	—	7 (37%)	12 (63%)	—	—
Gesticulação	1	—	19 (100%)	0 (0%)	—	—
	2	—	4 (21%)	15 (79%)	—	—
	3	—	7 (37%)	12 (63%)	—	—
Confiança	1	—	15 (79%)	4 (21%)	—	—
	2	—	12 (63%)	7 (37%)	—	—
	3	—	5 (26%)	14 (74%)	—	—
Postura	1	—	13 (68%)	6 (32%)	—	—
	2	—	9 (47%)	10 (53%)	—	—
	3	—	1 (5.3%)	18 (95%)	—	—
Expressão facial	1	—	19 (100%)	0 (0%)	—	—
	2	—	4 (21%)	15 (79%)	—	—
	3	—	9 (47%)	10 (53%)	—	—
Consonância	1	—	14 (74%)	5 (26%)	—	—
	2	—	11 (58%)	8 (42%)	—	—
	3	—	5 (26%)	14 (74%)	—	—
Contacto visual com o cavalo	1	—	8 (42%)	11 (58%)	—	—
	2	—	1 (5.3%)	18 (95%)	—	—
	3	—	3 (16%)	16 (84%)	—	—
Distância pessoal do cavalo	1	—	12 (63%)	7 (37%)	—	—
	2	—	13 (68%)	6 (32%)	—	—
	3	—	14 (74%)	5 (26%)	—	—
Colaboração do cavalo com o participante	1	—	6 (32%)	13 (68%)	0 (0%)	—
	2	—	14 (74%)	5 (26%)	0 (0%)	—
	3	—	8 (42%)	10 (53%)	1 (5.3%)	—
Adaptabilidade	1	—	8 (42%)	11 (58%)	—	—
	2	—	5 (26%)	14 (74%)	—	—
	3	—	7 (37%)	12 (63%)	—	—
Autocontrolo	1	—	8 (42%)	11 (58%)	0 (0%)	—
	2	—	7 (37%)	12 (63%)	0 (0%)	—
	3	—	1 (5.3%)	17 (89%)	1 (5.3%)	—

Legenda. AT – Atividade.

### 6.3.2. Efeitos das atividades nas avaliações

À exceção da distância pessoal, observou-se uma evolução positiva e significativa das *soft skills* ao longo das três atividades.

A expressão corporal tornou-se significativamente mais adequada nas atividades 2 (M = 3,21, DP = 0,20) e 3 (M = 3,07, DP = 0,24), em comparação com a primeira (M = 2,80, DP = 0,16),  $F(2,51) = 18,83$ ,  $p < 0,001$ . Os cadetes assumiram um uso adequado do corpo na segunda atividade e mantiveram-no na terceira.

A gesticulação foi significativamente mais coerente com o discurso nas atividades 2 (M = 3,15, DP = 0,21) e 3 (M = 3,03, DP = 0,27), face à primeira 1 (M = 2,69, DP = 0,14),  $F(2,51) = 23,29$ ,  $p < 0,001$ . Nesta *soft skill* houve uma melhoria da adequação logo após a primeira sessão.

A confiança revelou-se significativamente mais adequada entre a primeira (M = 2,80, DP = 0,28) e a terceira atividade (M = 3,18, DP = 0,35),  $F(2,51) = 6,63$ ,  $p = 0,003$ . Na segunda atividade os cadetes revelaram uma confiança equilibrada (M = 2,95, DP = 0,31) que foi melhorada na última sessão.

A postura tornou-se significativamente mais aberta e recetiva na terceira atividade (M = 3,33, DP = 0,24), face à primeira (M = 2,82, DP = 0,25) e à segunda (M = 2,99, DP = 0,24),  $F(2,51) = 21,15$ ,  $p < 0,001$ . Portanto, foi na terceira sessão que esta *soft skill* se revelou mais adequada.

A expressão facial melhorou significativamente logo após a atividade 1 (M = 2,76, DP = 0,15). Na segunda (M = 3,10, DP = 0,18) e terceira sessões (M = 3,00, DP = 0,16),  $F(2,51) = 19,36$ ,  $p < 0,001$ , os cadetes revelaram uma expressão facial natural e apropriada.

A consonância entre a expressão facial e a comunicação verbal revelou-se significativamente mais adequada na terceira sessão (M = 3,18, DP = 0,23) face à primeira (M = 2,84, DP = 0,21) e segunda (M = 2,93, DP = 0,22),  $F(2,51) = 11,18$ ,  $p < 0,001$ . Os cadetes demonstraram um uso mais adequado desta *soft skill* ao fim de duas sessões de treino.

O contato visual com o cavalo foi mantido de forma mais natural e equilibrada na atividade 1 (M = 3,02, DP = 0,17), com diferenças significativas em relação às atividades 2 (M = 3,34, DP = 0,20) e 3 (M = 3,20, DP = 0,18), onde se tornou ligeiramente mais intenso,  $F(2,51) = 13,10$ ,  $p < 0,001$ . Esta *soft skill* manifestou-se de forma mais adequada na primeira sessão e menos nas sessões que envolviam a transposição de obstáculos.

A distância pessoal em relação ao cavalo foi apropriada e funcional nas três atividades (M = 2,97 nas atividades 1 e 2; M = 2,79 na atividade 3). Nas três sessões, os participantes

revelaram uma distância respeitosa e segura do cavalo,  $F(2,51) = 1,40$ ,  $p = 0,256$ .

A colaboração do cavalo com o participante foi boa e fluída na atividade 1 ( $M = 3,14$ ,  $DP = 0,40$ ), registou uma ligeira diminuição na atividade 2 ( $M = 2,86$ ,  $DP = 0,45$ ) e depois uma melhoria significativa na atividade 3 ( $M = 3,18$ ,  $DP = 0,53$ ),  $F(2,51) = 3,52$ ,  $p = 0,037$ . A transposição de obstáculos introduzida na segunda sessão comprometeu a colaboração equino-cadete; na terceira sessão esta interação foi mais fluída e colaborativa.

A adaptabilidade foi menos eficaz da primeira ( $M = 3,18$ ,  $DP = 0,31$ ) para a segunda atividade ( $M = 3,29$ ,  $DP = 0,37$ ), que introduziu a transposição de obstáculos. Na atividade 3 ( $M = 2,99$ ,  $DP = 0,45$ ) observou-se uma melhoria marginalmente significativa,  $F(2,51) = 2,86$ ,  $p = 0,067$ . Ao fim da terceira sessão os cadetes adaptaram-se no momento certo.

O autocontrolo evidenciou um aumento significativo na atividade 3 ( $M = 3,50$ ,  $DP = 0,31$ ), face à 1 ( $M = 2,99$ ,  $DP = 0,31$ ) e 2 ( $M = 3,19$ ,  $DP = 0,31$ ),  $F(2,51) = 11,63$ ,  $p < 0,001$ . Nas duas primeiras sessões os cadetes mostraram serenidade e autocontrolo, enquanto a terceira sessão foi mais robotizada e de controlo excessivo.

As diferenças observadas e a tendências das avaliações entre as três atividades são apresentadas na Tabela nº 5.

**Tabela nº 5 – Comparação das avaliações das *soft skills* entre as três atividades**

	Atividade 1 (M ± DP)	Atividade 2 (M ± DP)	Atividade 3 (M ± DP)	F(2, 51)	p	Comparações múltiplas
Expressão Corporal	2,80 ± 0,16	3,21 ± 0,20	3,07 ± 0,24	18,83	.000	1<2*, 1<3*, 2≈3
Gesticulação	2,69 ± 0,14	3,15 ± 0,21	3,03 ± 0,27	23,29	.000	1<2*, 1<3*, 2≈3
Confiança	2,80 ± 0,28	2,95 ± 0,31	3,18 ± 0,35	6,63	.003	1<3*, 1≈2, 2≈3
Postura	2,82 ± 0,25	2,99 ± 0,24	3,33 ± 0,24	21,15	.000	1<3*, 2<3*, 1≈2
Expressão Facial	2,76 ± 0,15	3,10 ± 0,18	3,00 ± 0,16	19,36	.000	1<2*, 1<3*, 2≈3
Consonância	2,84 ± 0,21	2,93 ± 0,22	3,18 ± 0,23	11,18	.000	1<3*, 2<3*, 1≈2
Contato Visual	3,02 ± 0,17	3,34 ± 0,20	3,20 ± 0,18	13,10	.000	1<2*, 1<3*, 2≈3
Distância pessoal	2,97 ± 0,22	2,97 ± 0,38	2,79 ± 0,39	1,40	.256	1=2, 1=3, 2≈3
Colaboração do Cavalo	3,14 ± 0,40	2,86 ± 0,45	3,18 ± 0,53	3,52	.037	1<2*, 1<3*, 2≈3
Adaptabilidade	3,18 ± 0,31	3,29 ± 0,37	2,99 ± 0,45	2,86	.067	1≈2, 2>3†, 1≈3
Autocontrolo	2,99 ± 0,31	3,19 ± 0,31	3,50 ± 0,31	11,63	.000	1<3*, 2<3*, 1≈2

Legenda. M – média; DP – desvio padrão; F – Estatística da Anova a um fator, com 2 e 51 graus de liberdade; p – nível de significância. As comparações múltiplas entre as atividades foram realizadas utilizando o teste de Bonferroni. Nota. \* $p < ,05$ . † $p < ,10$ .

Conforme sintetiza o Quadro nº 7, a distância pessoal em relação ao cavalo foi a única *soft skill* avaliada como adequada desde a primeira sessão. As *soft skills* expressão corporal, gesticulação, expressão facial tiveram uma avaliação adequada após a primeira sessão, ou seja, na segunda e terceira sessões. A postura e a consonância entre a expressão facial e comunicação verbal melhoraram e tiveram uma avaliação adequada só após a segunda sessão, ou seja, na terceira sessão. O autocontrole e a confiança tiveram uma avaliação adequada na segunda sessão, mas depois menos adequada na terceira sessão. O contato visual com o cavalo, colaboração do cavalo com o participante e a adaptabilidade tiveram uma avaliação adequada na primeira, menos adequada na segunda e melhorada na terceira sessão.

**Quadro nº 7 – Tendências da adequação das *soft skills* - síntese de resultados**

<i>Soft skills</i>	Momento de adequação	Atividade(s) (A) com avaliação adequada	Avaliação da adequação
Distância pessoal	Adequada desde a primeira sessão.	A1, A2 e A3	Excelente
Expressão Corporal Gesticulação Expressão Facial	Mais adequada após a primeira sessão.	A2 e A3	Muito boa
Postura Consonância	Mais adequada após a segunda sessão.	A3	Boa
Autocontrole Confiança	Mais adequada na segunda sessão; menos adequada na primeira e terceira sessões.	A2	Requer treino em situações novas e complexas
Contato Visual Colaboração Adaptabilidade	Mais adequada na primeira e terceira sessão; menos adequada na segunda sessões.	A1 e A3	Requer treino em situações novas

A distância pessoal em relação ao cavalo destacou-se com uma classificação adequada em toda a prática. A expressão corporal, gesticulação e expressão facial foram desenvolvidas com eficácia ao longo das sessões. A postura e a consonância beneficiaram com o treino. O autocontrole e a confiança revelam necessidade de desenvolvimento em situações novas e de maior complexidade. O contacto visual com o cavalo, a colaboração com o cavalo e a adaptabilidade foram desafiadas quando introduzido um novo elemento na interação humano-cavalo, pelo que o seu treino deve ser reforçado.

### 6.3.3. Efeitos da duração das atividades nas avaliações

A atividade 2 apresentou o tempo médio de duração mais elevado ( $M = 702,15$ ,  $DP = 627,62$ ) que a atividade 1 ( $M = 495,20$ ,  $DP = 817,252$ ) e 3 ( $M = 473,35$ ,  $DP = 660,66$ ). O tempo mediano da atividade 2 também foi superior (Mediana = 607). A ANOVA revelou que as diferenças na duração das três atividades não foram significativas,  $F(2, 57) = 0,638$ ,  $p = 0,532$  (Tabela nº 6).

Tabela nº 6 – Comparação do tempo de execução das três atividades, em segundos

	Média	Desvio-padrão	Mediana	Mínimo	Máximo	F
Atividade 1	495,20	817,25	223,50	60	3360	$F(2, 57) = 0,638$ $p = 0,532$
Atividade 2	702,15	627,62	607,00	105	2400	
Atividade 3	473,35	660,66	318,00	22	3000	

Legenda. F – Estatística da Anova a um fator com 2 e 57 graus de liberdade<sup>18</sup>;  $p$  = nível de significância.

Apesar das variações verificadas, as três atividades tiveram uma duração média semelhante. Não havendo diferenças significativas no tempo de realização das atividades, verifica-se que as avaliações das *soft skills* não foram afetadas pela duração das atividades. Assim, as avaliações foram influenciadas pelo tipo de atividade (natureza, organização) e não pelo tempo de duração da mesma.

<sup>18</sup> 2 é o número de parâmetros da análise: 3 níveis da variável atividade menos 1 unidade; 57 é a dimensão da amostra (19 cadetes x 3 atividades).

## CAPÍTULO 7 - DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A investigação teve como objetivo compreender o impacto dos SAE no desenvolvimento de *soft skills* que concorram para a liderança dos cadetes da AM. Em específico, pretendeu-se caracterizar as *soft skills* de liderança no contexto militar, avaliar a influência dos SAE e da interação humano-cavalo no desenvolvimento das referidas *soft skills*. Para tal, procurou-se responder à questão geral sobre *qual o impacto dos SAE no desenvolvimento de soft skills de liderança?* – que foi segmentada em três perguntas derivadas (PD).

A PD1 – *Quais as soft skills de um líder em contexto militar?* – foi analisada com base nas entrevistas realizadas aos cadetes, após a interação com os equinos.

De acordo com os participantes, as *soft skills* de um líder em contexto militar são a capacidade de tomar decisões, a confiança, a autoridade, o autocontrolo, a adaptabilidade e o respeito pelos liderados. A liderança militar também foi descrita como estando associada à capacidade de construir relações sólidas e eficazes, sentido de compromisso e capacidade de dar o exemplo. Esta conceção de liderança coincide com a de Vieira (2002): é função do líder criar um ambiente de compromisso e de respeito. A adaptabilidade coincide com a postura flexível apontada por Braz (2008) e Sousa (2008). O líder que dá o exemplo é descrito por Sousa (2008) na tríade "saber ser", "saber estar" e "saber fazer".

Em relação à prática com equinos, os cadetes indicaram a ausência de conhecimento prévio da técnica, o que denota o carácter inovador da abordagem, no contexto de formação da AM. De acordo com os mesmos, a prática permitiu desenvolver *soft skills* como a adaptabilidade, a comunicação não verbal com o equino, a confiança, a coragem e a paciência, sobretudo. Atributos como o autocontrolo, a lealdade, a capacidade de decisão e a inteligência emocional foram apontadas pontualmente.

Quanto à PD2 – *Em que medida a assistência técnica equina tem influência no desenvolvimento de soft skills?* – a análise das classificações dos avaliadores demonstrou que a assistência técnica equina teve um impacto significativo no desenvolvimento de *soft skills* de liderança.

A distância pessoal em relação ao cavalo foi a adequada em toda a prática. Logo na primeira sessão, os cadetes revelaram uma utilização equilibrada do corpo, com uma comunicação clara e natural, que se manteve nas sessões seguintes. Esta avaliação pode estar relacionada com algum tipo de conhecimento prévio, ou pelo carácter assustador da atividade

(referido nas entrevistas) que promoveu a distância face ao cavalo.

A expressão corporal, gesticulação, expressão facial com o cavalo foram *soft skills* que beneficiaram da prática, uma vez que os cadetes mostraram um domínio adequado das mesmas a partir da primeira sessão. As mesmas revelaram-se adequadas e estáveis na segunda e terceira sessões. A postura e a consonância entre a expressão facial e a comunicação verbal melhoraram ao longo da prática e tornaram-se mais adequadas e alinhadas na terceira sessão. Estes dois atributos são desenvolvidos com o treino, sobretudo em situações de maior complexidade. Tal como no *programa Healing Through Healing* (Cameron & Robey, 2013), a atividade permitiu a construção de relações não coercivas com o equino. Através da postura e da linguagem corporal [expressão corporal, gesticulação e expressão facial], os participantes foram capazes de influenciar o comportamento do cavalo, no sentido de ultrapassar os obstáculos. Estudos prévios já tinham evidenciado o contributo das atividades assistidas por equinos na melhoria da comunicação não verbal (Beldad, 2011; Chappell, 2014; Nowakowska, 2023; Oliveira et al., 2024) e da empatia através da ligação com o cavalo (Yusuf et al., 2021; Nowakowska, 2023; Oliveira et al., 2024; Grodofsky, 2025).

O autocontrolo e a confiança foram *soft skills* desenvolvidas e melhoradas da primeira para a segunda sessão, mas que não se mantiveram na terceira, pelo que precisam de ser consolidadas em situações novas e de maior complexidade. O treino destas *soft skills* foi também defendido por Chappell (2014), associado ao desenvolvimento da inteligência emocional, e por Grootveld (2015), que demonstrou que os exercícios no solo promovem a autoconfiança e a clareza da comunicação com o cavalo.

A colaboração com o cavalo, o contacto visual com o cavalo e a adaptabilidade foram mais adequadas na primeira sessões. Na segunda, a avaliação diminui e melhorou para o nível adequado na terceira sessão. Estas *soft skills* foram desafiadas quando introduzido um novo elemento na interação humano-cavalo, pelo que o seu treino deve ser reforçado. A avaliação oscilante da colaboração com o cavalo relaciona-se com a forma coerente e imediata com que os equinos responderem aos estímulos (Weber, 2023). Em situações de mudança, a capacidade de adaptação surge como uma *soft skill*-chave no contexto militar, pois contribui para o fortalecimento da resiliência e da motivação dos militares, em cenários operacionais desafiadores (Yusuf et al., 2021).

A PD3 – *Em que medida a interação humano-cavalo contribui para o desenvolvimento de atributos associados à liderança?* – foi analisada com base nas entrevistas realizadas aos cadetes e nas avaliações das *soft skills*.

A atividade assistida por equinos revelou ter um efeito significativo no desenvolvimento de atributos associados à liderança. O tempo médio de duração das três atividades não influenciou as avaliações, permitindo descartar o tempo como fator explicativo das variações observadas. Assim, as melhorias observadas nas *soft skills* de liderança não decorreram da duração das atividades, mas sim do tipo de atividades realizadas. A organização de três atividades com o mesmo cavalo permitiu, primeiro, estabelecer uma ligação com o cavalo: “*Contacto e a ligação com o cavalo a pé*” (01A, M, 1º ano); “*Poder ter interagido com o cavalo, e o facto de ser mesmo uma prova de confiança e coragem com um animal tão imponente*” (15O, M, 2º ano). Em segundo, mobilizar *soft skills* como a “*adaptabilidade, paciência e autocontrolo e confiança*” (16P, M, 2º ano), necessárias para levar o cavalo a superar os obstáculos. O carácter reflexivo da interação humano – equino também ficou patente entre os participantes: “*[as atividades assistidas por equinos] faziam-nos pensar em soluções e maneiras de fazer com que o cavalo percebesse o que nós queríamos que o mesmo fizesse*” (16P, M, 2º ano).

Portanto, a interação humano-cavalo demonstrou potencial para promover a adaptabilidade e a liderança consciente, uma vez que tornou necessário atender ao *feedback* do equino e, em função deste, adaptar as *soft skill* para cumprir os objetivos da prática (Kesner & Pritzker, 2008). A sensibilidade dos cavalos às emoções humanas permitiu o *feedback* imediato e, em seguida, que o Homem reconhecesse e ajustasse o seu comportamento (Santos & Oliveira, 2023). A atividade de aprendizagem e desenvolvimento pessoal consistiu na mobilização e desenvolvimento consciente de *soft skills* de liderança, críticas para o sucesso da relação humano-cavalo.

A triangulação entre os resultados do estudo qualitativo (das entrevistas aos cadetes) e os do estudo quantitativo (das avaliações das *soft skills* de liderança) evidencia que as atividades com equinos foram percebidas como enriquecedoras, desafiantes e positivas, tanto na perspetiva subjetiva dos cadetes, quanto na evidência estatística da evolução das *soft skills*. A análise qualitativa conferiu profundidade à compreensão dos resultados quantitativos, sugerindo que as atividades proporcionam um desenvolvimento consistente de atributos de liderança militar, atributos estes que correspondem às *soft skills* consideradas e estudadas nos dados qualitativos.

## CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Respondendo assim a PP mencionada anteriormente, os SAE possibilitam o desenvolvimento de *soft skills* relevantes para a liderança militar. Em particular, a AprendAE, centrado na interação humano-cavalo em ambiente controlado, revela-se uma abordagem formativa eficaz no desenvolvimento consciente de *soft skills* de liderança (Bilginoğlu, 2021).

Com os resultados científicos finais conseguimos comprovar que há uma correlação e compatibilidade com os resultados dos profissionais e dos cadetes, pois *as soft skills*/atributos que têm relação com as 9 *soft skills* abordadas ao longo da investigação e com as *soft skills* que os elementos constituintes da amostra elegeram e consideram ter desenvolvido mais depois de cada atividade; são estas a confiança, coragem, paciência e comunicação não verbal.

Assim percebemos que os resultados da investigação contribuem para a compreensão dos mecanismos que sustentam o desenvolvimento de *soft skills* em contextos de intervenção com equinos. Os dados sugerem que o desenho das atividades e a natureza experiencial de ultrapassar obstáculos influenciam o desenvolvimento consciente de *soft skills* associadas à liderança militar.

Depois de um momento inicial de receio, a prática com equinos beneficia do treino e permite estabelecer uma interação mais harmoniosa e simbiótica com o cavalo (Braun et al., 2024). A interação humano-cavalo adquire uma progressiva coerência dos movimentos, manifestada na expressão corporal, gesticulação, expressão facial, postura e na consonância entre a expressão facial e a comunicação verbal. Conclui-se que o *feedback* do cavalo permite melhorar a qualidade da relação estabelecida (Brandi & Brandi, 2021) assim como a dinâmica comportamental e emocional entre humano e equino (Martins, 2011; Chappell, 2014). A adaptabilidade, contacto visual e colaboração com o cavalo são *soft skills* que requerem mais repetição e consistência da prática.

A investigação reforça, assim, a pertinência da AprendAE como ferramenta formativa no desenvolvimento de *soft skills* de liderança, com aplicação específica no domínio militar. A prática com cavalos constitui uma oportunidade de exercício da liderança de forma segura e sem julgamento, uma vez que os cavalos respondem imediata e coerentemente ao comportamento humano (Weber, 2023). A investigação corrobora, ainda, a ideia de que os cavalos, por responderem de forma autêntica ao comportamento humano,

promovem a autorreflexão e a adaptação comportamental dos participantes, concorrendo para o desenvolvimento de uma liderança transformacional e consciente (Bilginoğlu, 2021).

Conclui-se que a continuidade, a consistência e o enquadramento reflexivo dos SAE têm efeitos positivos na aprendizagem significativa e sustentada das *soft skills* que concorrem para o desenvolvimento da liderança em contexto militar.

Do ponto de vista das limitações da investigação, a amostra é reduzida e homogênia (maior parte dos cadetes são masculinos e apenas são do 1º e 2º ano, por exemplo) não permitindo a generalização dos resultados. O tempo disponível para a realização das atividades e para a recolha de dados revelou-se escasso para acompanhar a evolução das *soft skills* ao longo de um período mais longo. Acresce que as condições logísticas associadas à realização das atividades condicionaram a fluidez do processo, uma vez que todos os cadetes realizaram as três atividades de forma sequencial, no mesmo espaço e individualmente.

Para investigações futuras, recomenda-se o alargamento e a diversificação da amostra, integrando mais cadetes e outros militares, para permitir comparações mais amplas e representativas. A realização de estudos longitudinais poderá contribuir para uma avaliação mais precisa da evolução das *soft skills* de liderança ao longo do tempo. Por fim, a implementação de programas de formação adaptados à experiência prévia dos participantes poderá favorecer um desenvolvimento mais sustentado de *soft skills* que concorrem para a liderança militar.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAcoVV. (2006). *FM 6-22: Army leadership*. Department of the Army.
- Afonso, A., & Gomes, C. (2010). *Portugal e a Grande Guerra (1914-1918)*. Quidnovi.
- Aloir, P. J., Neto, J. M. S., Pedruzzi, N. L. I., & Reboli, R. C. (2016). Leitura da evolução das teorias sobre liderança. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 7, 247–267.
- Arias, V., Arias, B., & Morentin, R. (2008). Terapia asistida por caballos: Nueva propuesta de clasificación, programas para personas con discapacidad intelectual y buenas prácticas. *Siglo Cero*, 39, 18–30.
- Araújo, F. R. D., & Abrão, D. C. (2023). Equoterapia e a bioética: O uso do cavalo como ferramenta terapêutica para pessoas com deficiência ou necessidades específicas. *Revista Acadêmica Online*, 10, 1–19.
- Bardin, L. (2018). *Análise de conteúdo* (4.<sup>a</sup> ed.). Edições 70.
- Belair, B. (1919). *Cavalry horsemanship and horse training: Responses an questionnaire d'Équitation de l'École de Cavalerie*. Vinton & Company, Ltd.
- Beldad, M. (2011). *Increasing consciousness of nonverbal communication with Equine-Assisted Leadership Training (EALT): An exploratory study* [Dissertação de mestrado, University of Twente]. BMS: Behavioural, Management and Social Sciences.
- Benevides, G. C. L. M. (2018). *A liderança militar conquistada por meio de competências baseadas na inteligência emocional* [Dissertação de mestrado, Escola de Comando e Estado-Maior do Exército Brasileiro].
- Bielakowski, A. M. (1969). *Mechanization in the interwar U.S. cavalry* [Tese de doutoramento, US Army Command and General Staff College].
- Bilginoglu, E. (2021). Equine-assisted experiential learning on leadership development. *International Journal of Organizational Leadership*, 10, 3–16. <https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60532>
- Bothewell, L. (1991). *A arte da liderança* (1.<sup>a</sup> ed.). Editorial Presença.
- Brandi, L. A., & Brandi, R. A. (2021). O bem-estar do equino na interação humano-cavalo. In *Coletânea bem-estar animal, inovação e tecnologia: Atualidades* (pp. 96–109). Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da Universidade de São Paulo. DOI:

<https://doi.org/10.11606/978658702315>.

- Braun, M. N., Müller-Klein, A., Sopp, M. R., Michael, T., Link-Dorner, U., & Lass-Hennemann, J. (2024). The human ability to interpret affective states in horses' body language: The role of emotion recognition ability and previous experience with horses. *Applied Animal Behaviour Science*, 271, 106171. <https://doi.org/10.1016/j.applanim.2024.106171>
- Braz, J. P. F. C. (2008). *A liderança nas Forças Armadas e o processo de formação de líderes militares* [Trabalho de investigação individual, Instituto de Estudos Superiores Militares].
- Brook, T. V. (2014, maio 18). Marines bring horseback riding back to Afghanistan. *USA Today*. Link: <https://www.usatoday.com>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Burgon, H. L. (2011). 'Queen of the World': Experiences of 'at-risk' young people participating in equine-assisted learning/therapy. *Journal of Social Work Practice*, 25(2), 165–183. <https://doi.org/10.1080/02650533.2011.561304>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Perennium.
- Cabral, P. J. A. (2018). *O coaching para professores da educação infantil* [Dissertação de mestrado, Universidade Fernando Pessoa]. Repositório da Universidade Fernando Pessoa.
- Camacho, F. (2003). O exemplo de outros exércitos. *Revista do Centro de Educação Física e Desportos*, 23, 34–40.
- Cameron, J., & Robey, P. A. (2013). Healing through healing: The horse power of choice theory. *International Journal of Choice Theory and Reality Therapy*, 33(1), 87–98.
- Centeno, J. T. (2008). *O Exército Português na Guerra Peninsular: Morte e renascimento de um exército. Do Rossilhão ao fim da Segunda Invasão Francesa*. Prefácio
- Chappell, K. K. (2014). *Equine-facilitated life coaching for youth leadership* [Dissertação de mestrado, Prescott College]. ProQuest Dissertations & Theses.
- .
- Chell, E., & Athayde, R. (2011). Planning for uncertainty: Soft skills, hard skills and innovation. *Reflective Practice*, 12(5), 615–628.

<https://doi.org/10.1080/14623943.2011.601561>

- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações* (1.<sup>a</sup> ed.). Thomson.
- Clark, D. Y., Mack, J. M., & McCurdy, K. G. (2024). Can an equine-assisted learning course improve emotional intelligence in undergraduate students? *People and Animals: The International Journal of Research and Practice*, 7(1), Article 17.
- Claudio, C. M. (2019). Formando líderes del siglo XXI. *Revista del Ejército de Tierra Español*, 944, 40–46.
- Coelho, P. F. P. (2016). *A liderança e a autoeficácia no contexto militar e civil: Estudo comparativo do desenvolvimento de competências num exercício de campo* [Dissertação de mestrado, Academia da Força Aérea].
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3.<sup>a</sup> ed.). Sage.
- Dinis, A. C. P. (2023). *Serviços assistidos com equinos: Uma revisão sistemática da literatura e caracterização da prática do psicomotricista* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa].
- Eckert, D. (2013). *Equoterapia como recurso terapêutico: Análise eletromiográfica dos músculos reto do abdômen e paravertebral durante a montaria* [Dissertação de mestrado, Centro Universitário Univates].
- Ferrarse, L. C. (2011). A transformação da cavalaria na Idade Média: De grupo militar para grupo social dirigente. In *V Congresso Internacional de História*. Universidade Estadual de Maringá.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5.<sup>a</sup> ed.). Sage Publications.
- Fleming, A. (2015, 10 de agosto). Beyond mindfulness: How horse riding and eating greens can help depression. *The Guardian*. Link: <https://www.theguardian.com/society/2015/aug/07/eyond-mindfulness-horse-riding-eating-greens-walk-depression-anxiety-cbt>
- Fransson, J. (2015). *Leadership skills developed through horse experiences and their usefulness for business leaders* [Dissertação de mestrado, Faculty of Natural Resources

and Agricultural Sciences].

- Gehrke, E. K. (2009). Developing coherent leadership in partnership with horses: A new approach to leadership training. *Journal of Research in Innovative Teaching*, 2(1), 222–233.
- Gehrke, E. K., Myers, M. P., Evans, S., & Garman, K. (2016). Pilot study on impact on balance of autonomic nervous system during equine-assisted coaching: Simultaneous heart rate variability in horses, coach, and client. *International Journal for Human Caring*, 20(1), 12–14. <https://doi.org/10.20467/1091-5710-20.1.12>
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4.<sup>a</sup> ed.). Atlas.
- Grodofsky, M. M. (2025). Equine-assisted therapy development: Methodology and rationale. In *Guide to equine assisted therapy* (pp. 75–96). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-74426-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-031-74426-6_4)
- Grootveld, N. N. (2015). *Effective leadership: An explorative study to the active aspects of equine-assisted learning regarding to emotional intelligence* [Dissertação de mestrado, University of Twente]. [Repositório não especificado].
- Hair, J. F., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning EMEA.
- Horn, B., & Walker, R. W. (Eds.). (2008). *The military leadership handbook*. Dundurn Press.
- Israel, C. R. Q. (2021). Uma análise sobre liderança: Da teoria dos traços à liderança 4.0. *Boletim do Gerenciamento*, 24(24), 21–30.
- Jaccard, M. B. (2006). Cavalo amigo: Encontro entre dois amigos. In *XII Congresso Internacional de Equoterapia: Textos Completos* (pp. 181–188). FRDI ANDE-Brasil.
- Jalles, J. M. (1885). *Bibliotheca do povo e das escolas – Equitação*. David Corazzi Editor.
- Kaliszewski, A. C., Zani, B., Silva, C., Rocha, J., Mazzucatto, T., Cardoso, M. L., & Lopes, A. A. (2023). Soft e hard skills, competências essenciais para novos tempos na área da saúde. *Revista Remecs - Revista Multidisciplinar de Estudos Científicos em Saúde*, 3, 19.
- Kesner, A., & Pritzker, S. R. (2008). Therapeutic horseback riding with children placed in the foster care system. *Revision: A Journal of Consciousness and Transformation*, 30(3), 77–87.

- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Academy of Management Executive*, 5(2), 48–60. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679>
- Klontz, B. T., Bivens, A., Leinart, D., & Klontz, T. (2007). The effectiveness of equine-assisted experiential therapy: Results of an open clinical trial. *Society & Animals*, 15(3), 257–267. <https://doi.org/10.1163/156853007X217195>
- Kovaleski, F. (2019). *Gestão de recursos humanos: Comparação das competências hard skills e soft skills listadas na literatura, com a percepção das empresas e especialistas da indústria 4.0* [Dissertação de mestrado, Universidade Tecnológica Federal do Paraná].
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2019). *Analyzing qualitative data with MAXQDA: Text, audio, and video*. Springer.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5.ª ed.). Atlas.
- Laureano, J. P. M. (2011). *Equitação militar: Análise das suas missões, estruturas e recursos* [Dissertação de mestrado, Academia Militar, Lisboa].
- Leitão, D., & Rosinha, A. (2007). *Manual de ética e liderança: Uma visão militar e académica* (1.ª ed.). Academia Militar.
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com SPSS Statistics* (5.ª ed.). Edições Report Number.
- Martins, A. O. (2011). *Entre cavalos e humanos: Em busca da compreensão de sentimentos compartilhados* [Dissertação final, Universidade de Brasília].
- Melo, E. A. de A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): Desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4(2), 31–62.
- Montez, J. P. J. (2021). *Caracterização das competências de liderança dos cadetes alunos da Academia Militar* [Dissertação de mestrado, Academia Militar, Lisboa].
- Mueller, M. K., & McCullough, L. (2017). Effects of equine-facilitated psychotherapy on post-traumatic stress symptoms in youth. *Journal of Child and Family Studies*, 26(4), 1164–1172. <https://doi.org/10.1007/s10826-016-0648-6>
- Nascimento, A. J. S., & Júnior, G. N. (2021). A cultura equina e a sua evolução. *Tekhne e Logos*, 12, 37–48.
- Nowakowska, M. (2023). *Enhancing communication competences for military leaders through equine-based learning* [Artigo não publicado]. Wrocław University of Science

and Technology.

- Nunes, J. A. F. (2015). *Debate motorização/mecanização no Exército Português: Do projeto à primeira unidade mecanizada* [Dissertação de mestrado, Academia Militar, Lisboa].
- Nutter, J. (2004). Horses. *MUSE Project*, 27, 46–47.
- Oliveira, M. F. (2011). *Metodologia científica: Um manual para a realização de pesquisas em administração*. UFG.
- Oliveira, V. M., Godoi, T. L. O. S., & Santos, T. B. (2024). Desenvolvimento da liderança humilde através da aprendizagem experiencial assistida com equinos. *Revista Gestão e Conhecimento Contemporâneo*, 1, 138–151.
- Patrick, E., Sena, G., Souza, G., Juan, I., Costa, J., & Oliveira, R. (2022). *Importância das soft skills nas organizações* [Trabalho final de curso, Escola Técnica Irmã Agostina, São Paulo].
- Pedra, A. C. (2022). *Equoterapia e comunicação: Análise de reorganizações linguísticas em crianças com autismo e proposta de um programa de intervenção* [Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília].
- Pereira, T. J. M. (2016). *Estereotipias orais em equinos confinados: Revisão bibliográfica* [Monografia de graduação, Universidade Federal do Maranhão].
- Pinto, L. F. S. T. (2010). *As unidades a cavalo na contra-subversão no ultramar português* [Dissertação de mestrado, Academia Militar, Lisboa].
- Puoli Filho, J. N. P., Brandi, R. A., Oliveira, R. A. R., Chiquitelli Neto, M., Marson, F. L., & Souza, T. O. (2009). Interação homem x cavalo. In *V Simpósio de Ciências da UNESP – Dracena, VI Encontro de Zootecnia – UNESP Dracena* (pp. 22–24).
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2013). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.
- Ramos, D. Y. (2019, 21 de dezembro). Leader-Member Exchange Theory: Bridging the Gap – Military vs. Civilian Workplace. *LinkedIn*. Consultado a 10 de março de 2025. <https://www.linkedin.com/pulse/leader-member-exchange-theory-bridging-gap-military-vs-ramos/>
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2004). *A essência da liderança: Mudança x resultados x integridade* (3.ª ed.). Editora RH.

- Regulamento de Equitação Militar. (2015). Exército Português.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamento organizacional* (6.<sup>a</sup> ed.). Pearson Prentice Hall.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Rodrigues, F. S. (2022). *O Exército Brasileiro na Amazônia: Evolução militar articulada à presença* (1.<sup>a</sup> ed.). Maud Editora Ltda.
- Rouco, C., & Sarmiento, M. (2010). Perspetivas do conceito de liderança. *Revista da Academia Militar*, Série VI (13), 71–90.
- Sampieri, R. H., Lucio, M. P. B., & Collado, C. F. (2013). *Metodologia de pesquisa* (5.<sup>a</sup> ed.). Penso.
- Santos, T. B., & Oliveira, V. M. (2023). Interação homem-equino: Conjecturas psicológicas a partir do olhar fluido. *Revista Psicologia Ambiental*, 5, 45–60.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6.<sup>a</sup> ed.). Pearson Education.
- Savian, E. J. (2013). A organização militar romana e a sua influência nos exércitos atuais. Trabalho apresentado no *XXVII Simpósio Nacional de História – ANPUH*, Natal, Brasil.
- Schultz, P., Remick-Barlow, G. A. R., & Robbins, L. (2007). Equine-assisted psychotherapy: A mental health promotion/intervention modality for children who have experienced intra-family violence. *Health & Social Care in the Community*, 15(3), 265–271. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2524.2006.00684>.
- Silva, A. T. M. (2022). *A viabilidade económica da utilização do equídeo no Exército Português: Um estudo de caso múltiplo* [Dissertação de mestrado, Academia Militar, Lisboa].
- Silva, B. X. F., Neto, V. C., & Gritti, N. H. S. (2020). Soft skills: Rumo ao sucesso no mundo profissional. *Revista Interface Tecnológica*, 17(1), 829–842. <https://doi.org/10.31510/infa.v17i1.797>
- Silva, M. C. G. (2020). *A liderança pedagógica do diretor de turma: Estudo de caso numa escola do 2.º e 3.º ciclos do ensino básico* [Dissertação de mestrado, Universidade Aberta, Lisboa].

- Silver, C., & Lewins, A. (2014). *Using software in qualitative research: A step-by-step guide*. Sage Research Methods.
- Sousa, M. C. M. (2008). *Caracterização dos modelos de formação para o desenvolvimento de comportamentos de liderança em contexto militar* [Dissertação de mestrado, Academia Militar, Lisboa].
- Spasiani, J. P., & Rosa, B. M. A. (2016). O emprego do cavalo nas forças armadas: Alimentação e cuidados. *Revista Interdisciplinar de Ciências Aplicadas à Atividade Militar, 1*, 99–130.
- Stoppard, L., & Donaldson, J. (2024). Evaluation of equine assisted learning in education for primary school children: A qualitative study of the perspectives of teachers. *Frontiers in Education, 9*, Article 1275280. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1275280>
- Teixeira, F. M. G. D. A. (2016). *Equitação militar na Academia Militar – Perspetivas dos mestres e instrutores* [Dissertação de mestrado, Academia Militar, Lisboa].
- Turano, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento científico sobre liderança: Uma análise bibliométrica do acervo do *The Leadership Quarterly*. *Revista de Administração Contemporânea, 20*(4), 434–457. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075>
- Vieira, B. (2002). *Manual de liderança militar* (1.<sup>a</sup> ed.). Edições Atena.
- Vitorino, B. (2011). *Adaptação da equitação na Guarda Nacional Republicana à realidade equestre nacional* [Dissertação de mestrado, Academia Militar, Lisboa].
- Wahsun, W. (2023). Implementasi pendekatan saintifik untuk meningkatkan hard skills dan soft skill siswa. *Jurnal Pendidikan dan Konseling, 5*(1), 503–507. <https://doi.org/10.31004/jpdk.v5i1.10973>
- Weber, C. A. (2023). *Equine-facilitated learning (EFL) leadership programs and leadership theories* [Dissertação de mestrado, University of Findlay].
- Wood, W. H., & Fields, B. E. (2021). Hippotherapy: A systematic mapping review of peer-reviewed research, 1980 to 2018. *Disability and Rehabilitation, 43*(10), 1463–1487. <https://doi.org/10.1080/09638288.2019.1653997>
- Yin, R. K. (2001). *Estudos de caso: Planejamento e métodos* (2.<sup>a</sup> ed.). Livroman.
- Yusuf, A., Hidayati, M., & Purnomo, H. (2021). Hard skill dan soft skill siswa dalam ekstrakurikuler Hizbul Wathan: Studi kasus di SMK Muhammadiyah Semin. *AL-*

*MURABBI: Jurnal Studi Kependidikan dan Keislaman*, 8(1), 1–11.  
<https://doi.org/10.53627/jam.v8i1.4139>

Zhang, A. (2012). Peer assessment of soft skills and hard skills. *Journal of Information Technology Education: Research*, 11, 155–168. <https://doi.org/10.28945/1634>

## Apêndice A – Protocolo de Consentimento Informado

O presente protocolo é estabelecido entre Maria Campos Curvo Frazão Alpendre, aluno da AM a realizar investigação com o tema “*Influência dos Serviços Assistidos por Equinos no Desenvolvimento de Liderança em Contexto militar*”, e o participante \_\_\_\_\_ através do método de entrevista.

O investigador e o orientador científico comprometem-se a:

- a) Conduzir a investigação de acordo com os parâmetros de qualidade preconizados pela comunidade científica da especialidade;
- b) Discutir e negociar outros aspetos específicos de cada caso relativos à confidencialidade da informação, se solicitado pelo participante;
- c) Impedir qualquer divulgação de informação referente aos participantes, exteriormente à equipa de investigação, sem o consentimento prévio de todos os envolvidos;
- d) Entregar uma síntese descritiva dos resultados aos participantes, através de correio eletrónico;
- e) Manter os participantes a par do trabalho que está a ser desenvolvido, nomeadamente no que concerne à análise dos dados, sempre que os mesmos o solicitem;
- f) Prestar aos participantes no processo todos os esclarecimentos solicitados no decorrer da investigação;
- g) Cumprir o Código Deontológico da *American Psychological Association* na realização da investigação;
- h) Eliminar todas as gravações áudio após o decorrer da investigação e a defesa pública da tese.

Os participantes comprometem-se a:

- a) Prestar informações sobre a sua experiência no caso em estudo e sobre a sua experiência profissional;
- b) Ser entrevistado num momento acordado entre o investigador e o participante;
- c) Autorizar a gravação audiovisual da entrevista, a pedido do investigador;
- d) Decidir mencionar ou omitir a sua participação no projeto nos contextos profissionais em que considere conveniente fazê-lo;

e) Permitir a publicação do resultado do estudo, com omissão da sua identidade, nomeadamente nas seguintes situações:

- . Tese de Mestrado a apresentar à Academia Militar;
- . Comunicações em congressos científicos-profissionais;
- . Publicações científicas em revistas e/ou em livros da especialidade.

Assinaturas:

---

(Participante)

---

(Investigador)

Local e Data:

Academia Militar, Amadora; 09 de Setembro de 2024

## Apêndice B – Questionário Sociométrico

Este questionário tem como objetivo recolher dados sociodemográficos e informações sobre o contacto prévio dos cadetes com cavalos, no âmbito do estudo sobre *soft skills* de liderança na intervenção assistida por equinos. As respostas são confidenciais e destinam-se exclusivamente para fins de investigação.

**Identificação fornecida:** \_\_\_\_\_

**1. Idade:**

[ ] anos

**2. Sexo:**

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não responder

**3. A que Companhia (ano) pertence:**

- 1.º Companhia
- 2.º Companhia

**4. De que maneira já teve contacto com os cavalos?**

- Sim
- Não

Justifique: \_\_\_\_\_

**5. Com que frequência teve contacto com cavalos antes da atividade?**

- Contacto frequente (1 a 2 vezes por mês)
- Experiência isolada
- Nunca

## Apêndice C – Guião de Entrevista Semiestruturada

A entrevista tem como objetivo recolher informações sobre a perceção dos participantes em relação à intervenção assistida por equinos, no âmbito do estudo sobre *soft skills* de liderança militar. As respostas são confidenciais e destinam-se exclusivamente para fins de investigação.

Quadro nº 8 – Guião de entrevista

Objetivos E	Perguntas D	Perguntas Entrevista
OE1 - Caracterizar as <i>soft skills</i> da liderança em contexto militar.	PD1 - Quais as <i>soft skills</i> de um líder em contexto militar?	- Em três palavras o que é para si a liderança?
		- Vou apresentar lhe uma lista de competências gerais de liderança e peço que me indique quais as competências que considera ter adquirido, ou desenvolvido, ou aprimorado na realização desta atividade? a. Comunicação não verbal b. Inteligência emocional c. Adaptabilidade d. Coragem e. Confiança f. Autocontrolo g. Paciência h. Capacidade de decisão i. Lealdade
OE2 - Analisar a influência da assistência técnica equina no desenvolvimento de <i>soft skills</i>	PD2 - Em que medida a assistência técnica equina influencia no desenvolvimento de <i>soft skills</i> ?	- Em contexto militar considera as mesmas?
		- Em que medida as atividades corresponderam às suas expectativas? - Quais os aspetos positivos que gostaria de salientar? - Quais os aspetos a melhorar? - Tinha conhecimento desta técnica de assistência equina/ atividade?
OE3 - Explorar a contribuição da interação humano-cavalo no aumento consciente de <i>soft skills</i> com impacto na liderança	PD3 - De que maneira a interação humano-cavalo contribui no aumento consciente <i>soft skills</i> com impacto na liderança?	- Considera que houve benefícios visíveis no desenvolvimento/aprimorar de algumas <i>soft skills</i> de liderança?
		- Que competências atribui a cada uma das atividades? - Complete a frase “Estar perto de um cavalo foi...”



Número:

Ano:

Equino:

Atividade 3

	Nenhuma	1	2	3	4	5	Muita
Expressão corporal	Pouca gesticulação	1	2	3	4	5	Muita gesticulação
	Pouca confiança	1	2	3	4	5	Muita confiança
	Postura fechada	1	2	3	4	5	Postura aberta
Expressão facial	Nada expressiva	1	2	3	4	5	Muito expressiva
	Sem consonância	1	2	3	4	5	Com consonância
Contacto visual com o cavalo	Nenhum contacto	1	2	3	4	5	Contacto exagerado
Distância pessoal do cavalo	Muito próxima	1	2	3	4	5	Muito afastada
Colaboração do cavalo com o participante		1	2	3	4	5	
	Nenhuma						Total
Adaptabilidade	Rápida	1	2	3	4	5	Lenta
Autocontrolo	Nenhum controlo	1	2	3	4	5	Muito controlo

**Apêndice E – Relação das 9 *soft skills* consideradas na investigação com as respetivas 11 *soft skills*/ atributos avaliados externamente**

<i>Soft Skills</i> / Atributos Avaliados Nos Vídeos		<i>Soft Skills</i> Considerados Na Investigação
Expressão Corporal	Expressão Corporal	Comunicação Não Verbal e Confiança
	Gesticulação	
	Confiança	
	Postura	
Expressão Facial	Expressiva	Comunicação Não Verbal
	Consonância	
Contacto Visual		Inteligência Emocional
Distância Pessoal		Coragem, Paciência e Confiança
Colaboração do Cavalo		Inteligência Emocional e Lealdade
Adaptabilidade		Adaptabilidade
Autocontrolo		Autocontrolo e Capacidade de Decisão

## Apêndice F – Caracterização dos Avaliadores

Tabela nº 7 – Caracterização dos avaliadores (n=46)

		Frequência absoluta	Frequência relativa
Sexo	Masculino	42	91,30 %
	Feminino	4	8,70 %
Ramo	Militar	39	84,80 %
	Civil	7	15,20 %
Tempo de Trabalho (em anos)	Média	19,1	
	Mediana	15	
	Desvio Padrão	13,9	
	Mínimo – Máximo	3 – 54	
Idade (em anos)	Média	39,9	
	Mediana	36	
	Desvio Padrão	12,1	
	Mínimo – Máximo	25 – 70	

## Apêndice G – Grau de Concordância entre Avaliadores

Tabela nº 8 – Grau de Concordância entre avaliadores, em cada *soft skill*: Estatística do Alfa de Cronbach

<i>Soft skills</i>	Atividade 1	Atividade 2	Atividade 3
Expressão Corporal	0,660	0,761	0,829
Gesticulação	0,593	0,737	0,855
Confiança	0,874	0,857	0,905
Postura	0,515	0,821	0,838
Expressão Facial	0,674	0,563	0,726
Consonância	0,775	0,732	0,816
Contato Visual com o Cavalo	0,650	0,748	0,712
Distância Pessoal do Cavalo	0,749	0,912	0,918
Colaboração do Cavalo com o Participante	0,919	0,918	0,943
Adaptabilidade	0,852	0,884	0,911
Autocontrole	0,902	0,870	0,886

De acordo com a estatística do alfa de *Cronbach*<sup>19</sup> a atividade 1 revelou um grau de concordância de 0,5 em relação à avaliação da postura e de 0,6 ou superior nas restantes *soft skills*. Na atividade 2, a expressão facial registou uma concordância em torno de 0,6 e as demais *soft skills* de 0,7 ou superior. Na atividade 3 a concordância entre avaliadores foi praticamente total, com valores em torno de 0,8.

---

<sup>19</sup> Recorreu-se à estatística do alfa de Cronbach para avaliar o grau de consistência interna das avaliações atribuídas a cada cadete/ *soft skill*, ao longo de três atividades. Valores de alfa em torno de 0,7 indicam uma consistência interna aceitável, entre 0,80 e 0,90 indicam uma boa consistência e acima de 0,90 muito boa (Hair et al., 2019).