



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

Mestrado em Ciências Militares - Especialidade de Segurança (GNR)

Trabalho de Investigação Aplicada

POLIVALÊNCIA E ESPECIALIZAÇÃO, QUE MODELO PARA A GNR

AUTOR: Aspirante GNR/INF Daniel João Varela Simões

ORIENTADOR: Capitão GNR/INF Hélder Barros

Lisboa, Agosto de 2010



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

Mestrado em Ciências Militares - Especialidade de Segurança (GNR)

Trabalho de Investigação Aplicada

POLIVALÊNCIA E ESPECIALIZAÇÃO, QUE MODELO PARA A GNR

AUTOR: Aspirante GNR/INF Daniel João Varela Simões

ORIENTADOR: Capitão GNR/INF Hélder Barros

Lisboa, Agosto de 2010

DEDICATÓRIA

A todos os que contribuíram para a minha formação

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho deveu-se ao contributo prestado por várias pessoas, sem o qual não seria possível a sua realização. Por essa razão demonstro o meu sincero agradecimento.

Em primeiro lugar ao meu orientador, Capitão de Infantaria Hélder Barros, pela sua disponibilidade, dedicação e absoluto apoio, sendo um farol no modo como me conduziu ao longo da elaboração deste trabalho.

Ao Coronel Armando Carlos Alves, pela disponibilidade no esclarecimento de todas as dúvidas colocadas.

À minha namorada, Dra. Alexandra Antunes, pela disponibilidade, auxílio, apoio e enorme motivação.

À minha família, que sempre me apoiou, motivou e mostrou-se disponível para tudo o que fosse necessário.

Aos oficiais do Comando Territorial de Lisboa pela disponibilidade demonstrada e experiência transmitida, sobre a realidade da GNR.

Ao XV TPO por se ter revelado um excelente curso, pela união demonstrada, pela camaradagem e por manterem o moral sempre elevado.

A todas as pessoas que contribuíram, directa ou indirectamente, na realização deste trabalho, com informação, experiência pessoal ou profissional e palavras de incentivo.

A todas as instituições que me permitiram atingir este patamar, em especial o Colégio Militar que me formou academicamente e como pessoa.

A todos, um sentido MUITO OBRIGADO!

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE FIGURAS.....	VI
ÍNDICE DE QUADROS	VII
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	VIII
RESUMO	IX
ABSTRACT	X
EPÍGRAFE	XI
INTRODUÇÃO	1
APRESENTAÇÃO DO TRABALHO.....	1
ENQUADRAMENTO.....	1
JUSTIFICAÇÃO DO TEMA.....	2
OBJECTO DA INVESTIGAÇÃO	2
OBJECTIVOS	2
METODOLOGIA E MODELO DA INVESTIGAÇÃO	3
SÍNTESE DOS CAPÍTULOS	3
PARTE I TEÓRICA	
CAPÍTULO 1 - A GUARDA NACIONAL REPUBLICANA	5
1.1. INTRODUÇÃO.....	5
1.2. A GÉNESE.....	5
1.3. A EVOLUÇÃO	6
1.4. A ACTUALIDADE	8
1.5. O COMANDO TERRITORIAL DE LISBOA	8
1.6. CONCLUSÕES.....	9
CAPÍTULO 2 - DILEMA POLIVALÊNCIA E ESPECIALIZAÇÃO	11
2.1. INTRODUÇÃO.....	11
2.2. A GNR COMO ORGANIZAÇÃO	11
2.3. O CASO FRANCÊS	12
2.4. O CASO PORTUGUÊS	13
2.5. A REALIDADE DO COMANDO TERRITORIAL DE LISBOA	14
2.6. CONCLUSÕES.....	15

PARTE II PRÁTICA

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DO TRABALHO DE CAMPO.....	16
3.1. INTRODUÇÃO.....	16
3.2. HIPÓTESES.....	16
3.3. MÉTODOS E TÉCNICAS	17
3.4. CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO DE ANÁLISE E DA AMOSTRA	18
3.5. CONCLUSÕES.....	19
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	20
4.1. INTRODUÇÃO.....	20
4.2. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	20
4.2.1. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA QUESTÃO N.º1.	20
4.2.2. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA QUESTÃO N.º2	21
4.2.3. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA QUESTÃO N.º3	21
4.2.4. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA QUESTÃO N.º4	22
4.2.5. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA QUESTÃO N.º5	22
4.2.6. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA QUESTÃO N.º6	23
4.2.7. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA QUESTÃO N.º7	23
4.2.8. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA QUESTÃO N.º8	24
4.2.9. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA QUESTÃO N.º9	24
4.2.10. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA QUESTÃO N.º10	25
4.3. CONCLUSÕES.....	25
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	27
5.1. INTRODUÇÃO.....	27
5.2. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES	27
5.2.1. VERIFICAÇÃO DA HIPÓTESE N.º1	27
5.2.2. VERIFICAÇÃO DA HIPÓTESE N.º2	28
5.2.3. VERIFICAÇÃO DA HIPÓTESE N.º3	28
5.2.4. VERIFICAÇÃO DA HIPÓTESE N.º4	28
5.2.5. VERIFICAÇÃO DA HIPÓTESE N.º5	29
5.2.6. VERIFICAÇÃO DA HIPÓTESE N.º6	29
5.3. REFLEXÕES FINAIS	29
5.4. RECOMENDAÇÕES.....	31
5.5. LIMITAÇÕES.....	31
5.6. INVESTIGAÇÕES FUTURAS	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	33

ANEXOS

ANEXO A - ORGANOGRAMA DA ESTRUTURA GERAL DA GNR	36
ANEXO B - ORGANOGRAMA DA UNIDADE DE INTERVENÇÃO	37
ANEXO C - ORGANOGRAMA DOS COMANDOS TERRITORIAIS.....	38
ANEXO D - ESTRUTURA DOS DESTACAMENTOS TERRITORIAIS	39
ANEXO E - ESTRUTURA DOS DESTACAMENTOS DE TRÂNSITO	40
ANEXO F - ESTRUTURA DOS DESTACAMENTOS DE INTERVENÇÃO.....	41
ANEXO G - ORGANOGRAMA DAS SUBUNIDADES OPERACIONAIS DO CTL	42
ANEXO H - GUIÃO DA ENTREVISTA	43
ANEXO I - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	45
APÊNDICE I.1 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA Nº1	45
APÊNDICE I.2 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA Nº2.....	50
APÊNDICE I.3 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA Nº3.....	53
APÊNDICE I.4 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA Nº4.....	54
APÊNDICE I.5 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA Nº5.....	57
APÊNDICE I.6 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA Nº6.....	61
APÊNDICE I.7 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA Nº7.....	64
APÊNDICE I.8 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA Nº8.....	66
APÊNDICE I.9 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA Nº9.....	68
APÊNDICE I.10 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA Nº10.....	73
ANEXO J - QUADROS DE ANÁLISE DAS RESPOSTAS	75
APÊNDICE J.1 - QUADRO DE ANÁLISE À QUESTÃO N.º 1	75
APÊNDICE J.2 - QUADRO DE ANÁLISE À QUESTÃO N.º2.....	76
APÊNDICE J.3 - QUADRO DE ANÁLISE À QUESTÃO N.º3.....	77
APÊNDICE J.4 - QUADRO DE ANÁLISE À QUESTÃO N.º4.....	78
APÊNDICE J.5 - QUADRO DE ANÁLISE À QUESTÃO N.º5.....	79
APÊNDICE J.6 - QUADRO DE ANÁLISE À QUESTÃO N.º6.....	80
APÊNDICE J.7 - QUADRO DE ANÁLISE À QUESTÃO N.º7.....	81
APÊNDICE J.8 - QUADRO DE ANÁLISE À QUESTÃO N.º8.....	82
APÊNDICE J.9 - QUADRO DE ANÁLISE À QUESTÃO N.º9.....	83
APÊNDICE J.10 - QUADRO DE ANÁLISE À QUESTÃO N.º10	84

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: ESTRUTURA DO TRABALHO.....	4
FIGURA A.1: ORGANOGRAMA DA ESTRUTURA GERAL DA GNR.	36
FIGURA B.1: ORGANOGRAMA DA UNIDADE DE INTERVENÇÃO.	37
FIGURA C.1: ORGANOGRAMA DOS COMANDOS TERRITORIAIS.	38
FIGURA D.1: ESTRUTURA DOS DESTACAMENTOS TERRITORIAIS.....	39
FIGURA E.1: ESTRUTURA DOS DESTACAMENTOS DE TRÂNSITO.	40
FIGURA F.1: ESTRUTURA DOS DESTACAMENTOS DE INTERVENÇÃO.....	41
FIGURA G.1: ORGANOGRAMA DAS SUBUNIDADES OPERACIONAIS DO CTL.....	42

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 3.1: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.	19
QUADRO J.1: QUADRO DE ANÁLISE À QUESTÃO N.º 1.....	75
QUADRO J.2: QUADRO DE ANÁLISE À QUESTÃO N.º 2.....	76
QUADRO J.3: QUADRO DE ANÁLISE À QUESTÃO N.º 3.....	77
QUADRO J.4: QUADRO DE ANÁLISE À QUESTÃO N.º 4.....	78
QUADRO J.5: QUADRO DE ANÁLISE À QUESTÃO N.º 5.....	79
QUADRO J.6: QUADRO DE ANÁLISE À QUESTÃO N.º 6.....	80
QUADRO J.7: QUADRO DE ANÁLISE À QUESTÃO N.º 7.....	81
QUADRO J.8: QUADRO DE ANÁLISE À QUESTÃO N.º 8.....	82
QUADRO J.9: QUADRO DE ANÁLISE À QUESTÃO N.º 9.....	83
QUADRO J.10: QUADRO DE ANÁLISE À QUESTÃO N.º 10.....	84

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AM	Academia Militar
Cmdt	Comandante
CTer	Comando Territorial
CTL	Comando Territorial de Lisboa
DI	Destacamento de Intervenção
DT	Destacamento de Trânsito
DTer	Destacamento Territorial
GNR	Guarda Nacional Republicana
IC	Investigação Criminal
LO	Lei Orgânica
NIC	Núcleo de Investigação Criminal
NICAV	Núcleo de Investigação Criminal de Acidentes de Viação
NPA	Núcleo de Protecção Ambiental
PTer	Posto Territorial
SPE	Secção de Programas Especiais
TIA	Trabalho de Investigação Aplicado
TPO	Tirocínio Para Oficiais
UNT	Unidade Nacional de Trânsito

RESUMO

Este Trabalho de Investigação Aplicada visa o tema “Polivalência e Especialização, que modelo para a GNR”, tendo como objectivo investigar as consequências que as forças especializadas têm tido no desempenho da missão do Comando Territorial de Lisboa.

Para tal, serão abordadas questões como as vantagens e desvantagens da interoperabilidade entre especialistas e generalistas, a adequação da formação e actualização dos militares, a regularização dos efectivos, a adequação da organização operacional e as vantagens e desvantagens de ter ambas as forças sob comando completo.

Este trabalho divide-se em duas partes fundamentais: a Teórica, onde é feito um enquadramento histórico legal e discutido o dilema entre polivalência e especialização; a Prática, onde é feita a análise dos dados recolhidos através do trabalho de campo e obtidas as conclusões que respondem ao objectivo proposto.

A metodologia aplicada baseou-se em revisão bibliográfica, observação directa e entrevistas semidirectivas, sendo elaborada uma análise qualitativa dos resultados obtidos durante a investigação.

No final conclui-se que é vantajosa a interoperabilidade entre forças especialistas e generalistas, sendo vital garantir um equilíbrio entre polivalência e especialização, para a GNR continuar a adaptar-se às mudanças da sociedade e servir com profissionalismo, rigor e eficiência a Grei.

PALAVRAS-CHAVE: POLIVALÊNCIA, ESPECIALIZAÇÃO, INTEROPERABILIDADE, GNR, SEGURANÇA

ABSTRACT

This Applied Research Essay's theme is "Polyvalence and Specialization, which model for the GNR" (GNR is the Portuguese acronym for National Republican Guard) and its main purpose is to investigate the consequences which specialization of the forces has had in the fulfilment of the Lisbon Territorial Command's mission.

In order to achieve that goal, issues such as: the advantages and disadvantages of interoperability between specialists and generalists; the adjustment of training and updating of militaries; the regularization of the effectives; the adjustment of operational organization and the advantages and disadvantages of having both forces under complete command.

This essay is divided into two main parts: a theoretical one, in which the historic legal frame is outlined and the problem of polyvalence versus specialization is presented; and a practical one, which comprehends an analysis on the data obtained through field work and the conclusions which answer the purpose of this research.

The methodology used consisted of bibliographic revision, direct observation and semi-directive interviews. A qualitative analysis of the results obtained during the investigation was also elaborated.

The main conclusion reached was that interoperability between specialists and generalists constitutes an advantage, being the guarantee of a balance between polyvalence and specialization vital so that GNR continues to adapt to the changes in society and may serve the population with professionalism, rigour and efficiency.

KEY WORDS: POLYVALENCE, SPECIALIZATION, INTEROPERABILITY, GNR, SECURITY

EPÍGRAFE

*“Um especialista é aquele que sabe cada vez
mais a respeito de cada vez menos.”*

Samuel Butler

INTRODUÇÃO

APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

No âmbito da estrutura curricular dos cursos ministrados pela Academia Militar (AM) surge como requisito para a conclusão do Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Segurança, a elaboração deste Trabalho de Investigação Aplicada¹ (TIA), subordinado ao tema “Polivalência e Especialização, que modelo para a GNR”.

Este capítulo visa apresentar uma perspectiva geral do trabalho, onde será feito o enquadramento e a justificação do tema, seguidamente serão apresentados o objecto da investigação e os objectivos.

Por fim, será enunciada a metodologia e o modelo da investigação, bem como uma síntese dos capítulos.

ENQUADRAMENTO

De acordo com o n.º 1 do art.º 1.º da Lei n.º 63/2007, de 06 de Novembro, Lei Orgânica (LO) da Guarda Nacional Republicana² (GNR), esta “...é uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa.”

Para que a GNR possa exercer todas as competências que lhe foram designadas e oferecer o melhor serviço à nação, tem de ir acompanhando a evolução da sociedade na qual se encontra inserida e pela qual é constituída.

Deve manter-se atenta a estes fenómenos, ao nível nacional e internacional, porque a abrangência do seu espectro de actuação extrapola a fronteira nacional.

Visto que a GNR é uma força polivalente, com uma área muito abrangente e diversificada, a formação geral que é ministrada poderá não ser suficiente, isto porque existem áreas da sua competência que exigem um grau muito elevado de saber técnico e tático.

Com a crise económica que o país atravessa, a GNR tem cada vez mais solicitações e menos recursos disponíveis, tanto humanos como materiais, o que se torna incompatível para cumprir a sua missão com eficácia e profissionalismo.

¹ Também designado por “trabalho”.

² Também designada por “Guarda”, ao longo deste trabalho.

JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

A escolha deste tema tem por base o interesse que despertou no autor, na sua condição de Aspirante a Oficial, numa instituição quase centenária, em busca de respostas quanto ao modelo que a GNR deverá adoptar, para melhor cumprir a sua missão geral.

Com este estudo pretende-se complementar o conhecimento do exercício da função polícia com especificidade gendármica. Por um lado, o alargado espectro de valências pelas quais a GNR é responsável, sendo fundamental que os seus militares estejam preparados e possuam um vasto leque de conhecimentos, de forma a poderem abordar e resolver sem hesitações, todas as situações inopinadas que possam surgir no dia-a-dia do serviço territorial.

De outra forma, devido à constante mutação dos valores da sociedade e à emergente globalização, há determinadas áreas de actuação que, ao serem muito específicas, exigem um profundo conhecimento técnico e tático da matéria abordada, facto que releva a importância da especialização.

OBJECTO DA INVESTIGAÇÃO

Devido ao pouco tempo que foi disponibilizado para a realização do TIA, e no sentido de tornar possível a recolha e análise de informação relevante e credível, este trabalho vai focar-se no estudo do modelo organizacional do Comando Territorial de Lisboa (CTL).

Esta Unidade será alvo de uma análise ao modo como está organizada operacionalmente. Quais as subunidades que a constituem, como opera, as forças especializadas que tem organicamente ao seu dispor em comando completo³, e as vantagens e desvantagens da utilização deste modelo no serviço que presta ao cidadão.

Desta forma, surge a seguinte pergunta de partida⁴: Quais as consequências da especialização no cumprimento da missão do Comando Territorial de Lisboa?

OBJECTIVOS

Com esta abordagem ao tema apresentado pretende-se saber, não só ao nível do CTL, como também ao nível dos Comandantes (Cmndt) de Destacamento, quais são os efeitos que as forças especializadas têm tido no desempenho do serviço territorial diário.

Para abordar esta problemática, perguntas como as vantagens e desvantagens da interoperabilidade entre especialistas e generalistas, a adequação da formação e actualização dos militares, a adequação da organização operacional do CTL à sua realidade e a

³ "...é a autoridade conferida a um comandante que lhe permite abarcar os aspectos operacionais, administrativos e logísticos em relação às forças postas à sua disposição." (Manual de operações da GNR [MOGNR], 1996, p. VI - 5).

⁴ "...constitui o fio condutor do trabalho." (Quivy & Campenhoudt, 2008,p.49).

regularização dos efectivos, são factores relevantes para a obtenção da resposta à pergunta de partida.

Após a observação do modo como está organizada a componente operacional do CTL, serão identificadas as várias forças que os comandantes têm ao seu dispor para cumprir a sua missão, sendo estas classificadas de generalistas ou especialistas relativamente à sua função específica ou tecnicidade.

Posteriormente, será analisada se esta articulação favorece o serviço prestado ao cidadão ou, por outro lado, o vai enfraquecer, na medida em que a maioria dos especialistas é retirada do serviço generalista, ou seja, da patrulha dos Postos Territoriais (PTer), não sendo repostos os efectivos.

METODOLOGIA E MODELO DA INVESTIGAÇÃO

Na elaboração deste TIA obedece-se à metodologia científica empregue na realização de investigação na área das Ciências Sociais, adaptado às orientações para a elaboração de trabalhos da AM, (Academia Militar, 2008). Nos assuntos onde este guia é omissos recorre-se às regras propostas por Sarmento (2008).

Após a delimitação do objecto de estudo e da definição da pergunta de partida, seguiu-se uma fase exploratória com o objectivo de alcançar uma noção geral do estado do tema e recolha de informações pertinentes, para a elaboração do trabalho.

No sentido de realizar a primeira parte, a Teoria, foi analisada bibliografia, consultada legislação variada e realizadas entrevistas exploratórias a Oficiais detentores de um vasto conhecimento sobre este tema e a Oficiais do CTL. Quivy & Campenhoudt (2008, p.69) enfatizam que “as entrevistas exploratórias contribuem para descobrir os aspectos a ter em conta e alargarem ou rectificarem o campo de investigação das leituras”.

Na segunda parte, a Prática, utilizou-se o método de observação directa participativo, devido ao estágio efectuado pelo autor durante três meses, pelos vários Destacamentos do CTL, e entrevistas semidirectivas⁵ ao Cmdt do CTL e a todos os seus Cmdt de Destacamento.

A metodologia da Prática será posteriormente desenvolvida no capítulo 3.

SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

O trabalho está dividido em duas partes fundamentais, a Teoria, que está subdividida em dois capítulos, e a Prática, que integra três capítulos.

A Teoria inicia-se com o primeiro capítulo, que é dedicado ao enquadramento histórico e legal da GNR, com relevância para as especializações que foram sendo criadas e

⁵ “... no sentido em que não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas. Geralmente, o investigador dispõe de uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado.” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p.192).

integradas ao longo do tempo na sua orgânica, bem como, elaborada uma apresentação da organização operacional do CTL. O segundo capítulo é dedicado ao dilema entre polivalência e especialização, incorporando também uma amostra da realidade vivida neste Comando Territorial (CTer).

A Prática inicia-se com o terceiro capítulo, onde se apresenta a metodologia do trabalho de campo efectuado. Segue-se o quarto capítulo, onde é enunciada a análise e discussão dos resultados obtidos. Por fim surge o quinto capítulo onde se apresentam as conclusões e são elaboradas algumas recomendações para futuros trabalhos.

A Figura 1 apresenta a estrutura do trabalho.

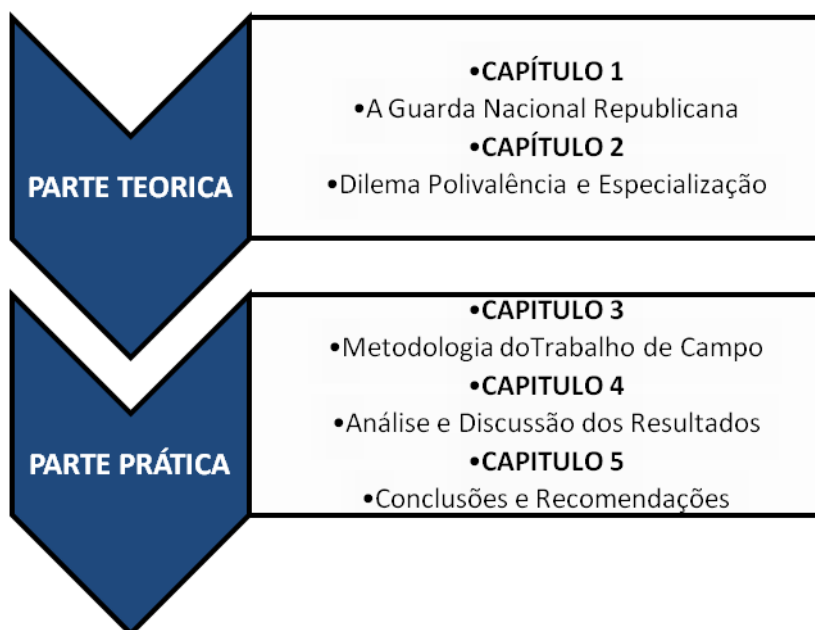


Figura 1: Estrutura do trabalho.

I PARTE – TEORIA

CAPÍTULO 1 - A GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

1.1. INTRODUÇÃO

Este capítulo visa enquadrar histórica e legalmente a GNR na temática deste TIA, para que se possa compreender a evolução e adaptação que a instituição foi sofrendo desde a sua génese até aos dias de hoje. Serão também referidas as várias valências que a GNR foi adquirindo ao longo do tempo para melhorar a resposta dada às necessidades de segurança que a população foi exigindo, de uma forma mais capaz e profissional.

Por fim será feita uma apresentação do CTL, a sua actual organização operacional, o seu enquadramento legal, o balanço entre os seus efectivos orgânicos e reais e indicadas algumas particularidades deste CTer.

1.2. A GÉNESE

A criação da GNR data de 03 de Maio de 1911, em consequência da extinção de outras instituições com funções idênticas. Tais como os Quadrilheiros, que são anteriores a 1383; a Guarda Real de Polícia, que serviu nas cidades de Lisboa, entre 1801 e 1834, e do Porto entre 1824 e 1834, a Guarda Municipal, que desempenhou funções nas cidades de Lisboa, de 1834 até 1910, e do Porto, de 1835 até 1910.

Pode-se afirmar que a GNR assentou as suas raízes na evolução das forças de segurança desde os primórdios da nacionalidade (Centro de Instrução da GNR [CIGNR], 1977).

Com a implementação da República a 05 de Outubro de 1910, houve necessidade de criar um novo corpo de segurança que fosse fiel aos novos ideais, tendo sido publicado em Diário do Governo de 13 de Outubro, o Decreto-Lei de 12 de Outubro de 1910, onde se pode ler no preâmbulo “Sendo necessário, a bem do serviço da República, organizar sobre novas bases um corpo de segurança publica para todo o país, ...”.

O Decreto-Lei de 12 de Outubro criou provisoriamente a Guarda Republicana, que assentou no esqueleto das extintas Guardas Municipais de Lisboa e do Porto. Pode ler-se, respectivamente, nos artigos 3º e 4º do supra citado Decreto, “Enquanto se não organiza a

Guarda Nacional Republicana, é criada em Lisboa e Porto a Guarda Republicana, para velar pela segurança e liberdade dos cidadãos, guardar os edifícios públicos, etc.”, e “A organização desta Guarda, de carácter meramente provisório...”.

Através do art.º 2.º do Decreto-Lei de 12 de Outubro “É nomeada uma comissão, composta do general de brigada do quadro da reserva Ernesto da Encarnação Ribeiro e dos cidadãos Manuel Maria Coelho⁶ e Manuel de Brito Camacho⁷, para estudar a organização de um corpo da segurança pública para todo o país, que terá a denominação de guarda nacional republicana.”.

Por Decreto-Lei de 3 de Maio de 1911, nasce a Guarda Nacional Republicana, diferente das suas antecessoras, devido à inexistência de uma polícia rural, o que salienta o carácter nacional desta força. O art.º 1.º deste Decreto-Lei visa suprimir essa falta, no qual se pode ler “É organizado um corpo especial de tropas para velar pela segurança pública, manutenção da ordem e protecção das propriedades públicas e particulares em todo o país, que se denominará Guarda Nacional Republicana.” (CIGNR, 1977).

1.3. A EVOLUÇÃO

Ao longo dos tempos, a GNR assistiu a várias alterações da sua LO. Inicialmente devido à época conturbada em que foi criada, com variados episódios de instabilidade política, posteriormente devido tanto à integração de novas forças e valências como à adaptação da sua estrutura à melhoria dos seus serviços (Branco, 2000).

A primeira alteração significativa ocorre com o Decreto n.º 5:568, de 10 de Maio de 1919, visando essencialmente o aumento dos efectivos da Guarda. Devido à forma exemplar como defenderam a República das tentativas de restauração monárquica, os 5.000 militares que constituíam o efectivo inicial atingiram os 18.500 homens, passando a existir um Grupo de Baterias de Artilharia e uma Bateria de Metralhadoras Pesadas (Duarte, 2001).

Esta situação manteve-se até à entrada em vigor do Decreto n.º 8:064, de 21 de Março de 1922, onde se pode ler no preâmbulo “A reorganização da Guarda Nacional Republicana, no sentido de lhe modificar a estrutura e reduzir os seus efectivos, impunha-se como uma necessidade inadiável.”. Desta forma os efectivos foram drasticamente reduzidos para os 11.000 homens, regredindo progressivamente para os 9.800 a seguir a 1926, diminuindo posteriormente para os 5.700 militares até 1944 (CIGNR, 1977).

No preâmbulo do Decreto-Lei n.º 33905, de 02 de Setembro de 1944, pode ler-se que “Não contem o presente diploma uma reorganização profunda da Guarda Nacional Republicana, mas simples adaptação da sua estrutura e condições de actuação à melhoria

⁶ (1857-1943) Oficial do Exército Português e político dos tempos da Primeira República.

⁷ (1862-1934) Médico militar, jornalista, Governador ultramarino, escritor e político, foi uma das personalidades de grande relevo da política republicana.

dos serviços, em correspondência com as necessidades do momento.”. Esta reorganização visou compatibilizar o efectivo da GNR com o desenvolvimento demográfico, económico e industrial do país, fixando o seu efectivo em 6.500 militares, número que viria a crescer progressivamente ao longo do tempo (CIGNR, 1977).

Em 1956 o Comando Geral da GNR teve conhecimento, que os cães da congénere espanhola estavam a prestar um bom serviço ao seu país, por isso enviou um sargento e três praças à “Escuela de Adiestramiento de Perros” da Guarda Civil, surgindo desta forma a valência Cinotécnica na Guarda, com a designação de Centro de Instrução de Cães Militares, através da Ordem Geral do Comando Geral n.º 24/1956, de 31 de Dezembro. No mês seguinte, a sua designação foi rectificada para Centro de Instrução de Cães, pela Ordem Geral n.º 1/1957, de 15 de Janeiro.

Através do Decreto-Lei n.º 265/70, de 12 de Junho, a Polícia de Viação e Trânsito é extinta, ficando a GNR com a sua competência, criando para desempenhar esta missão a Brigada de Trânsito (BT), a primeira Unidade denominada de especializada ao serviço da Guarda.

Em Outubro de 1982, a 4.ª Companhia do Batalhão n.º1 transforma-se na Companhia Operacional, a qual integrava o Pelotão de Operações Especiais, que segundo Duarte (2001, p. 81, 82) “...havia sido criado por despacho do Exm.º General Comandante-Geral em Outubro de 1978, na sequência de um motim na cadeia de Custóias e que trouxe a lume a necessidade de a Guarda dispor de um grupo de militares especialmente habilitados para fazerem face a adversários violentos e armados.”.

Por imposição do Decreto-Lei n.º 216/83, de 25 de Maio “...são criadas as equipas especializadas em minas e armadilhas (posteriormente designadas como Equipas de Inactivação de Engenheiros Explosivos Improvisados), ...” (Duarte, 2001, p. 83).

Devido a variadas alterações sociais e legislativas originadas pela mudança de regime em Abril de 1974, a GNR sofre uma reestruturação com vista a adaptar-se à nova realidade do país, através do Decreto-Lei n.º 333/83, de 14 de Julho, onde se pode ler, no seu preâmbulo “Atendendo a que, em correspondência com os novos conceitos de administração, as exigências da função de comando (...) aumentaram por forma desmedida, a requerer estados-maiores e serviços com novas dimensões e maior especialização;”.

Passados sensivelmente 10 anos, é publicado o Decreto-Lei n.º 231/93, de 26 de Junho, renovando a LO da GNR, que contava com novas competências e uma nova Unidade, a Brigada Fiscal (BF). Com a extinção da Guarda Fiscal, a GNR absorveu os seus meios e passou a ser responsável pela sua missão, passando a dispor de duas Unidades especiais, a BT e a BF.

A investigação criminal na GNR começou com os Grupos Especiais de Acção e Pesquisa, em Abril de 1992, devido ao aumento dos crimes de droga, mas apenas sensivelmente três anos depois, através do Decreto-Lei n.º 81/95, de 22 de Abril, a Guarda

adquire a competência para a investigação de crimes relacionados com o tráfico e o consumo de droga (Alves & Manuel, 2002).

Entretanto, foram ainda criados na GNR, o Serviço de Protecção da Natureza e do Ambiente (SEPNA), que iniciou funções em 2002, e o Grupo de Intervenção Protecção e Socorro (GIPS), sendo ambos oficializados e integrados na orgânica da GNR através do Decreto-Lei n.º 22/2006, de 2 de Fevereiro. O art.º 1.º deste diploma prevê a transferência “...para aquela força de segurança⁸ o pessoal do Corpo de Guardas Florestais da Direcção-Geral dos Recursos Florestais e definindo os termos da coordenação desta força de segurança na estrutura nacional de protecção civil.”.

1.4. A ACTUALIDADE

Fruto da reforma do sistema de segurança interna e das forças de segurança, surge a Lei n.º 63/2007, de 06 de Novembro, que aprova a actual LO da GNR, reorganizando profundamente a instituição, com o objectivo principal de racionalizar as despesas do Estado, reduzindo a função segurança a uma visão economicista (Branco, 2010).

Como se pode verificar no Anexo A – Organograma da estrutura geral da GNR, a organização da Guarda pode dividir-se em dois níveis, o Comando Geral e as Unidades. Ao nível das Unidades pode fazer-se a subdivisão, de acordo com o art.º 22.º da LO, em territoriais, especializadas, de representação, de intervenção e reserva e estabelecimento de ensino.

As Unidades Territoriais estão divididas em 20 Comandos Territoriais (CTer), 18 no continente, um na Madeira e outro nos Açores. Posteriormente, será utilizado o CTL como estudo de caso da organização.

Como Unidades especializadas, a GNR possui a Unidade de Controlo Costeiro, com a sua missão definida no art.º 40.º da LO, a Unidade de Acção Fiscal, definida pelo art.º 41.º da LO, e a Unidade Nacional de Trânsito (UNT), descrita pelo art.º 42.º da LO.

A Unidade de Segurança e Honras de Estado, como Unidade de representação, prevista no art.º 43.º da LO, a Unidade de Intervenção, definida pelo art.º 44.º, organizada de acordo com o Anexo B – Organograma da Unidade de Intervenção, e por fim a Escola da Guarda situada em Queluz, responsável pelos Centros de Formação de Portalegre e da Figueira da Foz, com a sua missão prevista no art.º 45.º da LO.

1.5. O COMANDO TERRITORIAL DE LISBOA

Com a publicação da Portaria n.º 1450/2008, de 16 de Dezembro, que estabelece a organização interna das unidades e respectivas subunidades da GNR, surge o Despacho n.º 78/08-OG, de 22 de Dezembro, que veio definir as competências, a estrutura e os efectivos

⁸ Refere-se à GNR.

dos CTer. No ano seguinte, em virtude da experiência adquirida procederam-se a alguns ajustamentos, através do Despacho n.º 53/09-OG, de 30 de Dezembro, que vem determinar, entre outros aspectos, a articulação e dispositivo, atribuições e efectivos das subunidades dos CTer.

De acordo com o diploma anteriormente referido, a articulação e dispositivo dos CTer divide-se em Comando e Estado-Maior, Serviços e Subunidades Operacionais, podendo-se verificar no Anexo C – Organograma dos Comandos Territoriais, a sua estrutura geral.

Este TIA visa as Subunidades Operacionais do CTL, que são os Destacamentos Territoriais (DTer) e respectivos Postos (Territoriais e Fiscais), conforme se pode ver no Anexo D - Estrutura dos Destacamentos Territoriais, os Destacamentos de Trânsito (DT), conforme o Anexo E - Estrutura dos Destacamentos de Trânsito, e o Destacamento de Intervenção (DI), conforme se pode verificar no Anexo F – Estrutura dos Destacamentos de Intervenção. Desta forma, surge no Anexo G – Organograma das Subunidades Operacionais do CTL, a organização específica deste CTer.

No que concerne aos efectivos do CTL, organicamente prevê a existência de 1523 militares, dispondo actualmente de apenas 1463 elementos colocados, dos quais apenas 1313 estão operacionais. É de referir também que, dos 739 previstos, apenas 704 militares estão colocados no serviço generalista, 456 dos 498 definidos organicamente estão colocados em forças especialistas e em serviços administrativos encontram-se 303 militares quando organicamente se previam 286. (Dados cedidos pela Secção de Recursos Humanos do CTL em 16 de Junho de 2010).

O CTL tem algumas particularidades relevantes para a sua actividade diária, como a grande densidade populacional que a sua área compreende, a existência de áreas urbanas e rurais, a multiculturalidade dos cidadãos que serve, por abranger áreas circundantes à capital possui um grande número de pontos sensíveis e possui ainda, um dos maiores índices de criminalidade violenta.

Este CTer é por excelência a fonte de recrutamento das mais diversas Unidades e Órgãos da Guarda e de Instituições públicas e civis, tais como o PT 112 Sul, SIRESP, CCO da Brisa, entre outros, onde têm militares em diligência (F. Damião, comunicação pessoal, 16 de Julho de 2010).

1.6. CONCLUSÕES

Desta forma pode concluir-se que uma instituição quase centenária como a GNR que ocupa uma posição de charneira entre Forças Armadas e Forças de Segurança, tem-se vindo a afirmar e a demonstrar claramente a sua importância ao longo dos anos.

Herdeira de uma história de sucesso, possuidora de uma enorme flexibilidade e capacidade de adaptação às necessidades que vão surgindo ao longo da sua existência, a Guarda destaca-se das restantes forças nacionais, por ter sido a primeira Força de

Segurança a actuar ao nível nacional, por ser constituída por militares que estão sempre disponíveis para cumprir a sua missão sob quaisquer condições, tanto em tempo de paz como de guerra e com meios escassos.

Uma constante que tem assolado a GNR desde a sua génese é a continua escassez de meios no serviço operacional, principalmente ao nível do pilar da instituição, os seus meios humanos. Apesar disto, manteve-se sempre fiel aos seus valores, nunca deixando de cumprir a missão que lhe confiaram.

Quanto ao CTL pode verificar-se que a sua escolha é apropriada para um estudo com os objectivos propostos, devido à heterogeneidade da sua área de acção, às suas especificidades e estrutura operacional.

CAPÍTULO 2 - DILEMA POLIVALÊNCIA E ESPECIALIZAÇÃO

2.1. INTRODUÇÃO

Inicialmente, este capítulo visa enquadrar a GNR em temáticas como a sociologia e a teoria organizacional, abordando a importância de aspectos como a cultura organizacional para a sobrevivência e adaptação de uma instituição numa determinada sociedade.

Numa segunda fase, será analisada a situação vivida pela Gendarmeria francesa e pela Guarda, no âmbito da temática deste trabalho, devido à proximidade e semelhança existente entre ambas, tendo em conta, a possibilidade de aprender com a experiência vivida por esta congénere.

Por fim, será apresentada a realidade vivida pelo CTL, de forma a fazer uma aproximação aos objectivos propostos e identificar claramente alguns dos problemas que assolam este CTer.

Resumidamente, será feito um enquadramento da GNR como organização, seguidamente serão analisadas as realidades da Gendarmeria francesa e a realidade portuguesa. Por fim, com os termos apreendidos, será elaborado o enquadramento da realidade vivida pelo CTL.

2.2. A GNR COMO ORGANIZAÇÃO

Segundo a visão de Adriano Moreira *in* Alves (2008) uma instituição, sob o ponto de vista concreto, é uma organização social. Por sua vez, uma instituição tem três requisitos obrigatórios: ser uma colectividade humana organizada, com uma individualidade definida e existência própria; ter uma vivência interna própria, possuindo uma forma de relação com um todo maior em que se integra; e possuir uma individualidade duradoura, ou seja, o desaparecimento dos indivíduos não afecta a sua existência, porque os novos são enquadrados pela tradição. Desta forma podemos afirmar que a GNR é uma instituição e por sua vez uma organização social, porque cumpre os três requisitos obrigatórios que a enquadram como tal.

Segundo Bilhim *in* Alves (2008) as organizações são constituídas por grupos de duas ou mais pessoas, entre as quais existem relações de cooperação, há uma coordenação formal de acções, distinguindo-se pela prossecução de objectivos, prevêm a diferenciação de funções, possuem uma estrutura hierárquica bem demarcada e caracterizam-se pela existência de fronteiras. Para além disto, a maioria dos estudiosos, considera que as

organizações possuem pelo menos um dos seguintes objectivos explícitos, a sua sobrevivência ou o seu crescimento.

Outra característica a considerar é a cultura organizacional. Schein *in* Alves (2008) distingue três níveis, os artefactos, que constituem a parte tangível da cultura e aparecem subdivididos em verbais, comportamentais e físicos; os valores, que se podem traduzir nos pressupostos utilizados para avaliar situações, pessoas, objectos e acções; e os pressupostos básicos, que são as respostas aprendidas face aos problemas de adaptação externa e de integração interna, estes, enquanto forem válidos, são transmitidos aos novos membros da organização.

Desta forma, pode-se enquadrar a GNR como organização, porque os conceitos e teorias desenvolvidos para estas são na sua maioria aplicáveis à Guarda. Pode-se verificar que é uma unidade social dominante, porque é parte integrante dos mais diversos aspectos da sociedade contemporânea, as suas actividades envolvem condutas e processos específicos, é constituída por um grande grupo social onde a cooperação, coordenação formal, a identificação de metas a atingir, a forte estrutura hierárquica característica dos militares e fronteiras de acção bem definidas pelas jurisdições, são pilares que regem a Guarda desde a sua génese.

“A organização GNR tem carácter vincadamente institucional, pelo que nela flui e subsiste uma herança social bem marcada. Daqui é fácil relevar o peso da cultura organizacional na existência de solidariedade e reforço da coesão social, ou seja, na formação do seu espírito de corpo. Na GNR, a cultura está em permanente formação, sendo transmitida pelas gerações mais velhas aos novos membros, sem no entanto impedir que novos membros tragam ideias novas e produzam mudança. A Organização é obra de todos. O ‘manual de sobrevivência’ manda não esquecer que devem ser preservados valores fundamentais e que a mudança social é vertiginosa e tem de ser acompanhada. A Organização privilegia uma cultura de serviço público e, nesta, as pessoas fazem a diferença. A organização GNR, militar e policial, impõe-se pela diferença.” (Alves, 2008, p. 269).

2.3. O CASO FRANCÊS

Se prestarmos atenção ao exemplo da Gendarmeria francesa, matriz originária da GNR, esta poderá mostrar possíveis caminhos a seguir. Esta congénere conheceu um movimento contínuo de especialização desde a criação de pelotões móveis, aquando da 1ª Guerra Mundial. Devido tanto a factores externos, como a evolução da delinquência e o progresso técnico, como a factores internos, como a adopção de novas doutrinas de emprego das forças e as aspirações de uma melhoria de vida dos militares, a Gendarmeria viu-se envolvida entre uma facção que defende a polivalência e outra que é a favor da especialização (Alves, 2008).

A primeira, apresenta um carácter conservador, onde a tradição está muito enraizada e contribui como factor de resistência à mudança, evoluindo no contacto imediato com os fenómenos de insegurança que vão surgindo diariamente. Esta realidade é vivida pelas Brigadas da Gendarmeria departamental (PTer em Portugal), estas defendem um espírito de serviço, na medida em que têm vocação para exercer a totalidade das missões atribuídas à Gendarmeria, onde o Gendarme é um *factótum*⁹, tendo de actuar muitas vezes sem referências jurídicas e sem formação adequada, o que leva a instituição a ser vista como um instrumento à mercê do Estado, que aceita todas as missões que as restantes instituições públicas rejeitam (Alves, 2008).

A segunda facção, animada por um espírito operacional, possui um instinto de conservação institucional, que impulsiona a organização a adaptar-se às flutuações da necessidade de segurança por parte da sociedade, visando um conceito de profissionalização com o objectivo de maximizar a eficácia da acção. Esta deparou-se com problemas de adaptação por parte do seu efectivo, para além da normal resistência à mudança, exigiu um grande esforço na formação, obrigando ao aumento do número de militares (Alves, 2008).

Analisando as duas vertentes integralmente, chega-se à conclusão que podem surgir efeitos perversos ao optar por apenas uma delas. Um destes efeitos resulta do afastamento entre o Gendarme e a população, porque o espírito da especialização representa a superioridade da racionalidade técnica em detrimento do factor humano, visto que a missão principal da Gendarmeria é a vigilância geral¹⁰, esta apenas é possível através do contacto directo com a população. Para além disto, há um número importante de Brigadas (PTer) que desaparecem do terreno devido ao êxodo rural. A distância entre o Gendarme e a população é o berço da insegurança (Alves, 2008).

“A Gendarmeria procura um equilíbrio, essencialmente precário, entre a tradição e a modernização, entre a polivalência e a especialização.” (Dieu *apud* Alves, 2008, p. 290).

2.4. O CASO PORTUGUÊS

Segundo Alves (2008, p. 273), deparamo-nos que “Ao evoluir, a função polícia depara-se com problemas fortemente dilemáticos, cujas opções de solução podem ter graves consequências.”

Alguns pontos críticos desta evolução prendem-se com dilemas como a militarização ou civilinização das forças de segurança, monismo ou dualismo de forças, polivalência ou especialização, entre outros.

⁹ Faz-tudo; indivíduo que tem a seu cargo todos os negócios de alguém.

¹⁰ Compreende a observação, controlo repressivo e o contacto com a população, para detectar e dissuadir potenciais autores de infracções, para autuar ou advertir qualquer desrespeito pela lei e pesquisar informações através da proximidade com a população.

A evolução da função polícia é sinónimo de adaptação, não implica uma revolução nem o abandono de valores fundamentais, significa flexibilidade na procura de soluções adequadas para os problemas, de modo a cumprir os objectivos institucionais da melhor forma, sem quebra de coesão social.

Para que possa funcionar, é de extrema importância que a GNR como organização, possua um corpo regulador, um código de conduta, uma gestão da proficiência do conhecimento e um controlo da selecção, treino e número de novos efectivos. Sendo imperativa a formação de generalistas de alta qualidade e especialistas em profundidade que dominem determinadas áreas (Alves, 2008).

Para que haja evolução é necessário que exista consenso, logo é essencial uma cultura organizacional possuidora de valores, que vão sendo passados entre gerações através de tradições, que conferem uma identidade distinta à instituição. Assim, a busca do caminho para o futuro deve assentar em bases sólidas, preservando a condição militar e mantendo o equilíbrio entre a polivalência e a especialização, apostando na formação e na cooperação (Alves, 2008).

2.5. A REALIDADE DO COMANDO TERRITORIAL DE LISBOA

Após a adopção das alterações à organização operacional dos CTer, resultantes da reestruturação das forças de segurança, tem-se verificado uma flagrante falta de acompanhamento do novo modelo. Deveria haver uma avaliação das vantagens e desvantagens da funcionalidade operacional do novo sistema comparativamente ao antigo. Desta forma, caso fosse necessário, haveria uma adaptação do modelo em vigor, para outro que realmente colocasse a GNR num lugar de destaque, relativamente ao serviço que presta ao cidadão.

Quanto ao caso concreto do CTL, a mobilidade, disponibilidade, autonomia e fluidez que ganha, ao ter sob comando completo, forças especialistas direccionadas para o trânsito, manutenção da ordem pública, investigação criminal, protecção da natureza e do ambiente, binómios cinotécnicos, equipas de inactivação de explosivos e Postos Fiscais, para além da força generalista que é garantida pelo dispositivo territorial. Estas valências são sem dúvida, vantajosas para qualquer Cmdt, porque “ é utópico pensar que o Guarda tem que ser um homem enciclopédico a quem se exige que saiba tudo...” (F. Damião, comunicação pessoal, 16 de Julho de 2010).

Um aspecto importante a referir, é a formação dos militares que compõem os quadros da GNR, sendo impossível formar um polivalente que seja especialista em todas as áreas. Inicialmente, deveria haver uma formação de base reforçada por uma forte vertente prática, bem como sucessivas actualizações, já para não referir que todos os novos elementos deveriam passar pelo serviço do PTer antes de ingressar em qualquer especialidade. Outra lacuna é a inexistência de uma avaliação de desempenho periódica em

algumas especialidades, na qual estivesse em jogo a continuidade do militar nas funções que desempenha caso não cumpra o exigível da sua área específica de actuação (F. Damião, comunicação pessoal, 16 de Julho de 2010).

Outra dificuldade com a qual se depara este CTer é com a falta de efectivos, apesar de este ser um problema comum a toda a instituição. F. Damião (comunicação pessoal, 16 de Julho de 2010) afirma que “O CTL é por excelência a fonte de recrutamento das diversas Unidades e órgãos...”, tanto da Guarda como de organizações externas. Uma das razões a apontar poderá ser a falha que houve na previsão economicista que a reestruturação fez, de aumentar o efectivo operacional com a extinção de alguns escalões, retirando de secretarias militares com alguma idade, para integrar a patrulha dos PTer, uma medida que na prática não resultou.

A atribuição de suplementos a algumas especializações e a incorrecta integração de Unidades veio deteriorar a unidade social no seio da GNR, desmotivando tanto generalistas como especialistas, prejudicando desta forma o serviço que a GNR presta à população, interferindo no equilíbrio que deverá ser mantido entre a polivalência e a especialização. (F. Damião, comunicação pessoal, 16 de Julho de 2010)

2.6. CONCLUSÕES

Desta forma foi possível concluir que a GNR é uma instituição possuidora de uma herança social bem marcada, com uma cultura organizacional capaz de fazer persistir ao longo do tempo os seus valores essenciais.

Viu-se que é possível criar especializações para maximizar a eficácia sem fragmentar a instituição. É necessário inovar para sobreviver e acompanhar as alterações da sociedade, sendo necessário consenso dentro da organização e flexibilidade para evoluir, porque a mudança através da revolução é prejudicial.

Por fim, viu-se através da análise ao CTL, que é necessário ter em conta variados aspectos como a formação e respectivas actualizações, a cooperação entre as várias valências e um controlo de efectivos rigoroso na actividade operacional, que são essenciais para otimizar o cumprimento da missão principal da GNR.

É importante avançar para a modernidade com segurança, preservando os valores da instituição, a condição militar e o equilíbrio entre polivalência e especialização.

II PARTE – PRÁTICA

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DO TRABALHO DE CAMPO

3.1. INTRODUÇÃO

Realizado o enquadramento teórico deste trabalho, prossegue-se agora para a parte Prática do mesmo, com o intuito de dar continuidade aos objectivos inicialmente definidos, a busca pela resposta ao objecto da investigação.

Desta forma serão criadas hipóteses¹¹ com vista à obtenção de pressupostos que posteriormente serão analisados, de forma a obter uma resposta sólida aos objectivos apresentados. Posteriormente será apresentado o método utilizado no trabalho de campo que permitirá a verificação das hipóteses.

Por fim, será feita a caracterização do universo de análise, onde serão apresentados dados que identificam e justificam a importância da intervenção destes na obtenção de informação relevante e credível.

Neste capítulo são expostas as hipóteses de resposta aos objectivos propostos para investigação, é apresentada a metodologia adoptada na realização do trabalho de campo e é feita a caracterização do universo e da amostra, a quem será aplicada a metodologia apresentada.

3.2. HIPÓTESES

Quivy & Campenhoudt (2008, p. 135) referem que “Não há observação ou experimentação que não assente em hipóteses.”. De forma a obter pressupostos baseados na informação recolhida ao longo da parte teórica do trabalho, serão formuladas hipóteses que “...derivam directamente dos objectivos da investigação.” (Hill & Hill, 2002, p. 250).

Com base nos conceitos e informações apresentados formularam-se as seguintes hipóteses:

H₁ É vantajoso ter forças especialistas e generalistas sob o mesmo comando, para cumprir a missão principal da GNR.

¹¹ “... é uma proposição que prevê uma relação entre dois termos, (...), podem ser conceitos ou fenómenos.”(Quivy & Campenhoudt, 2008,p.136).

- H₂** Existem divergências que são prejudiciais à interoperabilidade entre especialistas e generalistas.
- H₃** A formação e actualização dos militares são a chave para melhor servir o cidadão.
- H₄** A redução de efectivos nos PTer, causada pela especialização, prejudica o serviço prestado à população.
- H₅** Uma força especializada tem maior rendimento se estiver centralizada.
- H₆** O modelo mais vantajoso para o cumprimento da missão principal da GNR é o equilíbrio entre forças generalistas e especialistas.

3.3. MÉTODOS E TÉCNICAS

A realização do TIA pressupõe a utilização de métodos e técnicas de recolha de informação, cuja análise permita atingir conclusões. Para tal esta informação deverá ser exacta, fiável, válida e completa (Sarmiento, 2008).

De acordo com Lakatos & Marconi (2003, p. 105) "...a metodologia é o caminho para o desenvolvimento e concretização de um trabalho de investigação e permite a orientação necessária para percorrer e alcançar os objectivos definidos."

Assim sendo, inicialmente fez-se a recolha de informação através do método de observação directa participante, visto que o autor estagiou no CTL entre 18 de Fevereiro e 23 de Maio de 2010, percorrendo todos os seus Destacamentos, estando em contacto tanto com as forças especializadas, como com as generalistas, que fazem parte deste CTer, chegando mesmo a participar em operações conjuntas.

Atendendo a que o objecto de estudo deste TIA não é quantificável, tornou-se necessário optar por outra abordagem que fosse cientificamente correcta, a abordagem qualitativa. Esta permitirá perceber a realidade vivida no CTL através da obtenção de respostas de "... informadores susceptíveis de comunicar as suas percepções da realidade através da experiência vivida, ..." (Guerra, 2010, p. 48).

Esta aproximação à realidade do CTL foi conseguida através do método da entrevista, mais concretamente, a realização de entrevistas semidirectivas, permitindo "... ao investigador retirar informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados." (Quivy, & Campenhoudt, 2008, p. 192).

Os dados recolhidos através das entrevistas constituem a sustentação da parte prática do TIA, permitindo a sua análise confirmar ou refutar, total ou parcialmente, as hipótese apresentadas e alcançar as conclusões finais deste trabalho. As entrevistas foram realizadas tendo por base um guião¹² elaborado de forma a garantir o rigor científico na aplicação do instrumento, no decurso da primeira quinzena do mês de Julho de 2010. As entrevistas foram gravadas e transcritas¹³ com a autorização dos entrevistados, sendo o seu

¹² Vide Anexo H – Guião da Entrevista.

¹³ Vide Anexo I – Transcrição das Entrevistas.

conteúdo alvo de uma criteriosa organização para posteriormente se construírem quadros de análise¹⁴ para cada questão.

3.4. CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO DE ANÁLISE E DA AMOSTRA

Na abordagem deste tema, o universo¹⁵ de análise é constituído pelos oficiais da GNR, que actualmente estão a desempenhar funções de comando na estrutura operacional do CTL.

Face à questão de saber quem entrevistar para que se possam atingir os objectivos propostos, visto que se pretende fazer uma análise qualitativa, são necessários informadores capazes de comunicar as suas percepções da realidade através da experiência vivida, para se obter uma representatividade social e a diversidade dos fenómenos. (Guerra, 2010).

Quivy e Campenhoudt (2008) referem que existem três possibilidades, com as quais o autor se pode deparar na escolha da amostra¹⁶, estudar a totalidade da população, estudar a amostra representativa da população ou estudar componentes não estritamente representativas, mas características da população. A terceira possibilidade será a adoptada, porque “... o critério de selecção dessas pessoas é geralmente a diversidade máxima dos perfis relativamente ao problema estudado.” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 163).

Perante este universo, a escolha da amostra recaiu sobre o comandante do CTL, e sobre os comandantes dos Destacamentos que compõem o CTL, devido à diversidade das áreas onde operam e às diferentes valências que possuem ao seu dispor. Desta forma, obtém-se a diversidade de perfis exigido, o que dará maior credibilidade aos dados recolhidos nas entrevistas.

O Quadro 1 – Caracterização da amostra, apresenta os dados identificativos aos elementos, aos quais se aplicou a entrevista.

¹⁴ Vide Anexo J – Quadros de Análise das Respostas.

¹⁵ “...representa a totalidade da população que se quer analisar.” (Sarmiento, 2008, p. 22).

¹⁶ “...subconjunto dos indivíduos pertencentes a uma população.” (Sarmiento, 2008, p. 23).

Entrevistado	Posto	Nome	Função
1	Coronel	Francisco José Damião	Cmdt. do CTL
2	Capitão	Ricardo Jorge Amaral Bessa	Cmdt. do DTer de Vila Franca de Xira
3	Capitão	Paulo Alexandre Ferro Cabrita	Cmdt. do DT do Carregado
4	Capitão	Paulo Jorge Gonçalves Gomes	Cmdt. do DTer de Sintra
5	Capitão	João Miguel de Almeida Madaleno	Cmdt. do DT de Carcavelos
6	Tenente	Mafalda de Jesus Gomes Almeida Martins	Cmdt. do DTer de Mafra
7	Tenente	Fernando Carlos Dias Alves	Cmdt. do DTer de Torres Vedras
8	Tenente	Pedro Miguel Dias Ramos	Cmdt. do DTer de Alenquer
9	Tenente	João Fernando Reis Amorim	Cmdt. do DT de Torres Vedras
10	Tenente	Nelson José Rodrigues Santana	Cmdt. do DI

Quadro 3.1: Caracterização da amostra.

3.5. CONCLUSÕES

Neste capítulo definiu-se a observação directa participante e a entrevista semidirectiva, como métodos a utilizar na parte prática deste trabalho. Esta escolha permite uma abordagem qualitativa à análise dos dados obtidos.

Seguidamente, foram formuladas hipóteses, com base nos objectivos propostos, que posteriormente serão validadas através da análise das respostas obtidas nas entrevistas efectuadas.

No final procedeu-se à caracterização do universo e da amostra, onde é justificada a selecção desta última e elaborado um quadro com os elementos a quem será aplicada a entrevista.

CAPÍTULO 4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. INTRODUÇÃO

Este capítulo visa proceder à análise comparativa dos dados recolhidos, obtidos através das entrevistas semidirectivas. Partindo do estudo do objectivo de cada questão colocada, serão recolhidas as ideias fundamentais de todos os entrevistados e o seu conteúdo comparado. Serão utilizados quadros de análise¹⁷ de conteúdo para proceder à recolha e comparação dos dados relevantes para a investigação, retirados das entrevistas efectuadas ao Cmdt do CTL e aos seus Cmdt de Destacamento.

Este capítulo terminará com umas conclusões, que resumirão o fundamental da análise efectuada aos dados obtidos.

4.2. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

4.2.1. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA QUESTÃO N.º1.

No Apêndice J.1 – Quadro de análise à questão n.º1, apresenta-se o resultado da análise de conteúdo da primeira questão – É vantajoso ou desvantajoso ter forças especialistas e generalistas sob o mesmo comando? Porquê?

O objectivo desta questão foi introduzir o assunto geral deste trabalho aos entrevistados, para obter a percepção da sua sensibilidade para esta temática. Segundo Carmo, H. e Ferreira, M.M. (1998, p.135) é importante que “a questão inicial coloque o entrevistado no tema da conversa e que ajude a aquecer o ambiente relacional.”

A grande maioria dos entrevistados, 80%, respondeu que é vantajoso ter forças especialistas e generalistas sob o mesmo comando, devido à complementaridade entre forças, a utilização do generalista para a intervenção em primeira linha e o especialista para o apoiar e resolver os casos de maior complexidade. Outra vantagem que é ressalvada é o comando completo de forças especialistas por parte do CTL, o que permite aos comandantes uma maior facilidade na organização e coordenação de operações conjuntas, devido à maior disponibilidade das forças e desburocratização do processo.

Os entrevistados que consideraram esta medida desvantajosa, indicam a falta de sensibilidade dos CTer para o trabalho especializado e as implicações para a actividade operacional das falhas no controlo logístico, principalmente ao nível dos DT.

¹⁷ Vide Anexo D – Quadros de Análise das Respostas.

4.2.2. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA QUESTÃO N.º2

No Apêndice J.2 – Quadro de análise à questão n.º2, apresenta-se o resultado da análise de conteúdo da segunda questão – Existe alguma área que gostaria de ver especializada? Qual e porquê?

Esta questão teve o objectivo de verificar se os entrevistados são apologistas da criação de novas especializações, 60% é favorável a esta ideia, defendendo que a área das armas, a análise técnica de acidentes de viação e o patrulhamento territorial deveriam ser especializados.

As armas, devido à sua utilização na maioria dos crimes violentos. A análise técnica de acidentes de viação, devido à importância que existe em assegurar os meios de prova que responsabilizem ou absolvam os condutores em acidentes com mortos ou feridos graves, através da criação de um laboratório técnico. O patrulhamento territorial, através da aprendizagem de técnicas que desenvolvam a sensibilidade do patrulheiro para interagir com o cidadão através de um curso de especialização, que também lhes dê a possibilidade de receberem um suplemento especial de serviço.

Os restantes entrevistados defendem que a Guarda já possui especializações suficientes, os recursos são escassos e existem necessidades mais prementes, visto que especializar uma força acarreta um grande investimento.

Outro aspecto que é referido por 70% dos entrevistados, tanto apologistas de novas especializações como não, é o melhoramento das especialidades já existentes, ao nível da formação e organização, nomeadamente a SPE e o NICAV.

4.2.3. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA QUESTÃO N.º3

No Apêndice J.3 – Quadro de análise à questão n.º3, apresenta-se o resultado da análise de conteúdo da terceira questão – Existe alguma divergência que dificulta a interoperabilidade entre generalistas e especialistas? Qual?

Esta questão teve o objectivo de identificar, se existe ou não alguma razão que possa complicar a interoperabilidade das várias valências, 80% dos entrevistados identificou positivamente a existência de dificuldades.

A grande maioria identificou a mentalidade das subculturas organizacionais como responsável por pequenos atritos e ressentimentos pessoais que ocorrem entre especialistas e generalistas, sem que nenhum deles ponha em causa a interoperabilidade entre ambas as forças.

A incorrecta distribuição de suplementos também foi identificada como possível causa de conflitualidade. Este facto poderá levar à desresponsabilização dos generalistas, escusando-se de intervir em determinadas situações por haver especialistas que são ressarcidos para actuar especificamente nessas áreas.

4.2.4. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA QUESTÃO N.º4

No Apêndice J.4 – Quadro de análise à questão n.º4, apresenta-se o resultado da análise de conteúdo da quarta questão – A formação das forças especialistas ao seu dispor é a pretendida? Porquê?

A capacidade que as forças especialistas têm para apoiar o efectivo generalista e cumprir a sua missão com a proficiência que lhes é exigida, reside principalmente na sua formação. Partindo deste pressuposto, esta questão teve o objectivo de verificar se os entrevistados estão satisfeitos com a formação dos seus especialistas.

Apenas 20% dos entrevistados estão satisfeitos com a formação do seu efectivo, devido à missão específica que o seu efectivo desempenha. Os restantes consideram que a formação ainda não é a pretendida, principalmente devido à insuficiência de actualizações periódicas, à falta de condições para ministrar instrução e à dificuldade em conjugar o serviço com a formação.

Outro aspecto referido por 50% dos entrevistados é a inexistência de um sistema avaliativo que possibilite o afastamento dos militares da especialidade correspondente, em caso de incumprimento das especificidades da sua área. Em algumas áreas, porque a Secção Cinotécnica e a Equipa de Inactivação de Explosivos já possuem este sistema de avaliação.

4.2.5. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA QUESTÃO N.º5

No Apêndice J.5 – Quadro de análise à questão n.º5, apresenta-se o resultado da análise de conteúdo da quinta questão – Os militares generalistas são actualizados com a frequência desejada? Porquê?

Esta questão teve o objectivo de obter a percepção do estado das forças generalistas, ao nível da formação, tendo-se verificado na totalidade que os generalistas não são actualizados com a frequência desejada.

As razões aludidas pelos entrevistados são a falta de condições para ministrar instrução, devido à falta de locais e materiais próprios; a sobrecarga de competências que os Cmdt de DTer têm e a dificuldade em juntar o efectivo, devido aos impedimentos causados pela conjugação da escala de serviço, com folgas, férias, diligências, efectivos reduzidos e instrução.

Para além de existir o dever de Zelo por parte dos militares, existe uma vastidão de áreas de actuação que torna impossível uma actualização a todos os níveis, apesar disto é essencial mentalizá-los que apenas conseguirão cumprir a sua missão com profissionalismo, mantendo-se constantemente actualizados.

4.2.6. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA QUESTÃO N.º6

No Apêndice J.6 – Quadro de análise à questão n.º6, apresenta-se o resultado da análise de conteúdo da sexta questão – Considera suficiente o efectivo que tem ao seu dispor?

Para cumprir a sua missão o CTL tem de possuir, pelo menos, um efectivo que permita assegurar os serviços mínimos à população. De acordo com o Coronel Damião, Cmdt do CTL, existe uma carência de meios humanos, devido às especificidades da sua área de actuação e ao elevado número de transferências e solicitações, tanto da GNR como de organizações externas.

Quanto aos Cmdt de Destacamento, 45% considera que tem efectivo suficiente, apesar de admitirem que com mais militares sob o seu comando fariam melhor serviço, quer em quantidade quer em qualidade.

Os restantes 55% referem que, em virtude do crescimento da sua área, do aumento de exigência das solicitações e da falta de motivação para o serviço territorial, o efectivo não é o ideal.

O caso mais grave é o do DI, que não tem efectivo suficiente para garantir patrulhas durante as 24 horas de serviço, principalmente durante o período nocturno, devido à dificuldade de conjugar as solicitações com a escala de serviço, folgas, férias, diligências e o reduzido número de militares.

4.2.7. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA QUESTÃO N.º7

No Apêndice J.7 – Quadro de análise à questão n.º7, apresenta-se o resultado da análise de conteúdo da sétima questão – A especialização tem-se traduzido em melhor serviço para a população ou tem fragilizado o efectivo generalista?

Esta questão teve o objectivo de averiguar se, de um modo global, na opinião dos entrevistados, tem havido uma mais-valia na formação de especialistas ou o enfraquecimento do dispositivo generalista é mais evidente, porque a maioria dos militares é retirada dos PTer para frequentar os cursos de especialização ou desempenhar funções mais específicas.

A maioria dos entrevistados reconhece que a especialização se tem traduzido em melhor serviço para a população, a nível qualitativo, contribuindo desta forma para a evolução da GNR.

Os especialistas apresentam uma maior proficiência, rigor e qualidade no serviço que efectuem, colhendo um feedback positivo de entidades externas, utilizam processos mais válidos e adequados, o que lhes permite ter uma taxa de sucesso superior quando são chamados a intervir, passando uma imagem que contribui para a tranquilidade da população.

Somente 20% dos entrevistados declara que a especialização tem sido mais prejudicial que benéfica, devido à menor visibilidade que os militares passam a ter e à incerteza de regressarem ao local de onde saíram, reduzindo efectivamente o efectivo que presta serviço naquela Subunidade.

4.2.8. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA QUESTÃO N.º8

No Apêndice J.8 – Quadro de análise à questão n.º8, apresenta-se o resultado da análise de conteúdo da oitava questão – Considera que deve haver uniformização na organização operacional dos Comandos Territoriais ou deverá haver uma adaptação à realidade de cada um?

Esta questão teve como objectivo sondar a opinião dos entrevistados sobre a flexibilidade da organização operacional dos CTer. Verificou-se que 90% dos entrevistados defendem que deverá haver uma adaptação à realidade de cada CTer, porque todos têm diferentes necessidades que derivam de variados factores, como o número de habitantes, os meios de subsistência, o tipo de zona (urbana ou rural), a heterogeneidade ou homogeneidade da população, entre outros.

Também é de referir que 50% dos entrevistados apoiam a existência de uma base semelhante para todos os CTer, sendo a adaptação à realidade diferenciada através dos meios (humanos e materiais) que são atribuídos a cada um, mas deverão ter disponíveis todas as valências existentes.

4.2.9. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA QUESTÃO N.º9

No Apêndice J.9 – Quadro de análise à questão n.º9, apresenta-se o resultado da análise de conteúdo da nona questão – Tendo em conta a localização do Comando Territorial de Lisboa, considera que alguma das forças especializadas teria maior rendimento se ficasse centralizada na Unidade especializada correspondente? Porquê?

Esta questão teve como objectivo verificar se existem alternativas viáveis para os especialistas ao nível da concentração de meios, para o caso específico do CTL, devido à sua proximidade com as Unidades especializadas da GNR.

Houve 30% dos entrevistados que foi firme na defesa da descentralização das forças especializadas, alegando uma maior rentabilidade, uniformização e coordenação, através do comando completo da totalidade das especializações, permitindo desta forma, ao CTL, ser auto-suficiente, ter maior mobilidade e fluidez.

Os três Cmdt dos DT são a favor da centralização das especializações, nas respectivas Unidades, alegando a optimização e eficiência destas através de melhores meios, formação e actualização mais específica e uniformização de procedimentos a nível nacional.

Os restantes entrevistados apoiam a integração da Secção Cinotécnica e da Equipa de Inactivação de Explosivos na UI, visto que são forças que, tendo uma actuação mais pontual, beneficiariam do treino e dos meios superiores que esta Unidade tem à sua disposição, não havendo perdas no tempo de resposta.

4.2.10. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA QUESTÃO N.º10

No Apêndice J.10 – Quadro de análise à questão n.º10, apresenta-se o resultado da análise de conteúdo da décima questão – Que modelo considera mais vantajoso para o cumprimento da missão principal da GNR: polivalência, especialização ou um equilíbrio entre ambos? Porquê?

A última questão teve o objectivo de perscrutar a opinião dos entrevistados em relação à temática deste trabalho, onde 70% dos entrevistados afirma ser favorável ao equilíbrio entre polivalência e especialização, como modelo ideal para a GNR.

As justificações para a escolha desta opção são muito variadas. A complementaridade de ambos os modelos, a impossibilidade de dominar todos os conhecimentos na polivalência e a inviabilidade dos custos que uma especialização global exigiria, são algumas das razões apontadas para esta escolha. Contudo, a que melhor faz esta descrição, é o facto de ser um modelo funcional, eficiente, económico e trazer um aumento na qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

4.3. CONCLUSÕES

Após a análise individual das questões das entrevistas será, de seguida, feito um resumo dos resultados obtidos.

Em relação à primeira questão, a maioria dos entrevistados referiu que é vantajoso ter forças especialistas e generalistas sob o mesmo comando, devido à complementaridade das forças e às vantagens em ter estas valências sob comando completo.

Na resposta à segunda questão, os entrevistados gostariam de ver outras áreas especializadas na GNR, como o patrulhamento territorial, referindo também que as especialidades já existentes deveriam ser melhoradas, como a SPE.

A terceira questão permite identificar algumas divergências entre generalistas e especialistas, principalmente ao nível da mentalidade das subculturas organizacionais e da distribuição dos suplementos.

Relativamente à formação das forças especialistas, a análise da quarta questão revela que os entrevistados não estão satisfeitos, devido à insuficiência de actualizações da maior parte destas forças após o curso inicial e da inexistência, em algumas especializações, de um sistema avaliativo que permita afastar os especialistas que não cumprem as especificidades da sua área.

Na quinta questão houve unanimidade entre os entrevistados, relativamente à reduzida frequência com que os generalistas são actualizados, devido à incompatibilidade existente entre juntar o efectivo para ministrar instrução e a dificuldade em conjugar a escala de serviço, com folgas e férias.

A sexta questão revela a insuficiência de efectivos ao serviço do CTL, embora haja alguns Destacamentos com militares suficientes, estes admitem poder fazer mais e melhor caso possuísem um efectivo maior.

Em relação à sétima questão, a maioria dos entrevistados reconhece que a especialização tem-se traduzido em melhor serviço para a população, devido ao profissionalismo e qualidade do seu trabalho, apesar de reduzir o efectivo generalista.

Na resposta à oitava questão, os entrevistados são a favor da organização operacional dos CTer se adaptar à realidade da sua área, apesar de deverem possuir uma base semelhante, dispondo de todas as valências. Defendem que realidades diferentes têm necessidades diferentes.

Na nona questão a maioria dos entrevistados defende que existem algumas forças que deveriam ser centralizadas na Unidade especializada correspondente, nomeadamente os DT a depender da UNT e a Secção Cinotécnica e a Equipa de Inactivação de Explosivos a dependerem da UI.

Relativamente à última questão, a maioria dos entrevistados aponta para o equilíbrio entre polivalência e especialização como modelo mais vantajoso para o cumprimento da missão da GNR, porque o modelo ideal tem de ser funcional, mais eficiente, económico e tem de haver melhoria na qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. INTRODUÇÃO

O presente TIA tem o objectivo de verificar quais as consequências da especialização no cumprimento da missão do CTL. Com este intuito, após a introdução, fez-se uma abordagem à história e respectivo enquadramento legal da Guarda, desde a sua génese até à actualidade, evidenciando as especializações que foram sendo criadas ao longo dos anos, havendo também, uma breve apresentação do CTL onde foram evidenciadas algumas das suas especificidades.

Numa segunda fase, procedeu-se à análise sociológica e respectivo enquadramento da instituição na teoria organizacional, abordando a importância da cultura organizacional para a sobrevivência e adaptação da GNR na sociedade. Procedeu-se também ao estudo da situação vivida pela Gendarmeria francesa e pela GNR, devido à proximidade que existe entre ambas e à possibilidade de aprender com a experiência vivida por esta congénere. Para finalizar a parte teórica do trabalho, procedeu-se à identificação de alguns problemas que assolam o CTL.

Na parte prática, após a formulação de hipóteses, baseadas nas ilações obtidas na parte teórica e indo de encontro aos objectivos deste trabalho, foi definida a amostra e a metodologia a aplicar, bem como a sua caracterização. No capítulo seguinte, tornou-se imperativo analisar os resultados dos dados obtidos através das entrevistas.

No presente capítulo serão verificadas as hipóteses, apresentadas as reflexões finais e respectivas recomendações do trabalho. Por fim, serão enumeradas as limitações que ocorreram durante a elaboração do TIA e feitas algumas propostas para futuras investigações, que queiram abordar esta temática.

5.2. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Após a análise de todos os dados obtidos, é agora possível verificar a validação ou refutação das hipóteses formuladas.

5.2.1. VERIFICAÇÃO DA HIPÓTESE N.º1

Relativamente à primeira hipótese – É vantajoso ter forças especialistas e generalistas sob o mesmo comando, para cumprir a missão principal da GNR, conclui-se que foi parcialmente validada, de acordo com a análise de conteúdo da questão n.º 1.

A grande maioria dos entrevistados afirma que é vantajoso, sob comando completo, ter uma força especialista a apoiar o efectivo generalista que intervém em primeira linha, ou responsável por uma área específica.

5.2.2. VERIFICAÇÃO DA HIPÓTESE N.º2

Relativamente à segunda hipótese – Existem divergências que são prejudiciais à interoperabilidade entre especialistas e generalistas, foi parcialmente validada, de acordo com a análise de conteúdo da questão n.º 3.

Apenas dois dos entrevistados responderam que não existem divergências prejudiciais à interoperabilidade entre estas forças. Os restantes indicam como principal responsável a mentalidade das subculturas organizacionais, por pequenos atritos e ressentimentos pessoais entre os militares.

5.2.3. VERIFICAÇÃO DA HIPÓTESE N.º3

Relativamente à terceira hipótese – A formação e actualização dos militares são a chave para melhor servir o cidadão, foi totalmente validada, de acordo com a análise de conteúdo das questões n.º 4 e n.º 5.

Apesar de dois dos entrevistados referirem que a formação dos especialistas ao seu dispor era a pretendida, todos consideram a formação e actualização fundamental para a totalidade do efectivo, no sentido de ter militares que possam servir o cidadão com maior profissionalismo.

5.2.4. VERIFICAÇÃO DA HIPÓTESE N.º4

Relativamente à quarta hipótese – A redução de efectivos nos PTER, causada pela especialização, prejudica o serviço prestado à população, foi parcialmente refutada, de acordo com a análise de conteúdo das questões n.º 6 e n.º 7.

A falta de efectivos no CTL é uma realidade, devido às suas especificidades, mas tem sido feito um esforço pelo Cmdt, dando prioridade às colocações nos PTER. Apesar disto, a grande maioria dos entrevistados considera que a existência de forças especialistas tem equilibrado ou melhorado o serviço prestado à população, através da qualidade, rigor e profissionalismo do seu trabalho.

Apenas dois entrevistados consideram que a redução de efectivos nos PTER, causada pela especialização, prejudica o serviço prestado à população, devido à menor visibilidade que passam a ter como forças especializadas e à incerteza de regressarem ao DTER de onde saíram.

5.2.5. VERIFICAÇÃO DA HIPÓTESE N.º5

Relativamente à quinta hipótese – Uma força especializada tem maior rendimento se estiver centralizada, foi parcialmente refutada, de acordo com a análise de conteúdo das questões n.º 8 e n.º 9.

Na questão n.º 8, a maioria dos entrevistados, apesar de considerar que os CTer devem estar adaptados à realidade em que vivem, metade considera que deverá haver uma base comum, com todas as valências existentes disponíveis, o que indica uma preferência pela descentralização das especialidades.

Na questão n.º 9, 40% dos entrevistados apenas considera que a Secção Cinotécnica e a Equipa de Inativação de Explosivos deveriam ser centralizadas, porém, devido à especificidade da sua missão e à proximidade existente entre a UI e a área de acção do CTL.

Na opinião de 70% dos entrevistados, a descentralização das forças especializadas permite ao CTL ser auto-suficiente e ter maior mobilidade e fluidez.

Apenas os Cmdt dos DT, que representam 30% da amostra, são defensores incondicionais da centralização das especialidades, devido à sua função específica e experiência vivida na ex-BT.

5.2.6. VERIFICAÇÃO DA HIPÓTESE N.º6

Relativamente à sexta hipótese – O modelo mais vantajoso para o cumprimento da missão da GNR é o equilíbrio entre forças generalistas e especialistas, foi parcialmente validada, de acordo com a análise de conteúdo da questão n.º 10.

São favoráveis à especialização como modelo mais vantajoso para a GNR, 20% dos entrevistados, alegando a melhor aceitação, credibilidade, rigor e profissionalismo que confere à população, bem como a inviabilização de um modelo polivalente, assente na impossibilidade de se saber tudo.

Um dos entrevistados, representando 10% da amostra, defende que o modelo a seguir deverá ser a polivalência, com a salvaguarda dos patrulheiros dos PTer serem especializados.

Os restantes 70% elegem o equilíbrio entre ambos como modelo mais vantajoso, devido à complementaridade entre forças, à inviabilidade dos custos que um modelo especializado exigiria e à impossibilidade de dominar todas as áreas, o que transforma a polivalência num modelo pouco desejável.

5.3. REFLEXÕES FINAIS

Pode agora responder-se à questão de partida - Quais as consequências da especialização no cumprimento da missão do Comando Territorial de Lisboa?

O CTL tem especificidades muito próprias. O simples facto de se situar na capital, faz de si um local de recrutamento por excelência de várias Unidades e órgãos, tanto da Guarda como de instituições externas, onde são colocados militares em diligência. Outro aspecto a ter em conta é a heterogeneidade e concentração da população que reside na sua área de acção. Juntando estes factores à redução dos Cursos de Formação de Guardas, atinge-se a realidade do CTL, falta de efectivos que afectam a actividade operacional.

Considerando que a missão principal da Guarda, de carácter generalista, é servir a população garantindo a sua segurança, é essencial ter uma força de segurança com uma cultura organizacional e valores bem definidos, que seja flexível e se vá adaptando à evolução da sociedade que serve e pela qual é constituída. Esta evolução é possível, a solução reside na formação e actualização dos militares. Mas é necessário ter consciência das várias condicionantes, como a falta de condições para dar formação, efectivos reduzidos que dificultam a conjugação do serviço operacional com a instrução e a sobrecarga das competências atribuídas aos Cmdt de Destacamento.

É impossível saber tudo, a legislação está constantemente em mudança e a GNR tem uma vasta área de competências. Por conseguinte existe a necessidade de criar especialistas para áreas específicas, contudo, a criação destas forças exige investimentos que nem sempre são viáveis. O recrutamento de militares dos PTer para integrarem estas forças desguarnece ainda mais a primeira linha de intervenção, que posteriormente não é restituída. Porém, conclui-se que o profissionalismo, rigor e qualidade do trabalho que os especialistas elaboram, compensa a redução de patrulheiros, devido à complementaridade que existe entre eles.

A atribuição de complementos a algumas especializações e a incorrecta integração de Subunidades agitou a Unidade social no seio da GNR, desmotivando tanto generalistas como especialistas. É normal que existam resistências à mudança, não haver uma correcta avaliação da situação, de modo a serem feitas as adaptações necessárias quando existem falhas nessas mudanças, já não é normal.

É necessário garantir uma actualização constante, tanto dos especialistas como dos generalistas, através de técnicos que, para além da teoria, também tenham conhecimento da realidade e normalizem procedimentos. Outro aspecto importante é o enquadramento dos militares, estes têm de ser mentalizados que trabalham em conjunto para atingir um fim comum, evitando divergências que incompatibilizam a interoperabilidade entre generalistas e especialistas. É essencial a existência de um equilíbrio entre ambas as forças, de modo a permitir uma maior eficiência, economia e aumento da qualidade do serviço prestado ao cidadão.

Em suma, o CTL tem na sua dependência, sob comando completo, um conjunto de valências especializadas que apoiam o patrulheiro do PTer, ou desempenham um serviço específico na sua área de acção, o que possibilita uma maior capacidade de resposta,

mobilidade e fluidez ao CTL, provendo-o de uma autonomia que lhe permite dar uma resposta efectiva às situações inopinadas que poderão surgir. Por sua vez, este desempenho reflecte-se na opinião que a população tem da Guarda, originando a proximidade desejável entre o Guarda e o cidadão permitindo assim o cumprimento da missão principal da Guarda com maior facilidade.

5.4. RECOMENDAÇÕES

Após a experiência adquirida pelo autor com o estágio de prática de comando no CTL e com a realização deste trabalho, recomendam-se algumas medidas que deveriam ser aplicadas na GNR.

A criação de um curso de especialização para o SPE, bem como a criação de uma chefia no comando para esta área, à semelhança do SEPNA e da IC.

A criação de uma chefia nos CTer para a valência de Trânsito, com ligação directa à UNT, com vista à uniformização de procedimentos e dispersão de actualizações técnicas.

A criação de um sistema avaliativo com possibilidade de afastamento, à semelhança do existente na Companhia Cinotécnica e Centro de Inactivação de Engenheiros Explosivos e Segurança de Subsolo, para todas as especialidades.

A criação de um corpo de formadores, providos de saber técnico e com experiência da realidade, responsáveis por dar formação aos CTer.

Especificamente para o CTL, a Secção Cinotécnica e a Equipa de Inactivação de Explosivos, que estão na dependência do DI deveriam passar para a dependência da UI, porque devido à sua localização levariam o mesmo tempo a intervir e beneficiariam do treino e meios superiores que a UI possui.

5.5. LIMITAÇÕES

As principais limitações encontradas durante a elaboração deste trabalho prendem-se essencialmente com o tempo dado para a sua realização, com o limite do número de páginas e a reduzida bibliografia sobre esta temática.

O espaço temporal cedido para a elaboração deste trabalho revelou-se insuficiente, não permitindo explorar outras vertentes desta temática.

O limite de páginas imposto para a realização deste trabalho verificou-se insuficiente, o que levou à colocação, em Anexo, dos quadros de análise das respostas às entrevistas.

A bibliografia referente à temática da polivalência e especialização revelou-se muito reduzida.

5.6. INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Seria interessante aplicar a temática deste trabalho a um universo distinto, fazer uma análise comparativa entre vários CTer, com diferentes realidades, bem como às restantes Unidades da Guarda, como a UNT, UI, USHE, UCC e UAF, verificando quais são as vantagens e desvantagens da actuação de forças especializadas sob comando completo e comando operacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Metodologia Científica:

- Academia Militar. (2008). *Orientações para redacção de trabalhos*. Lisboa: s. e..
- Carmo, H., & Ferreira, M.M. (1998). *Metodologia da Investigação – Guia para a auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Guerra, I. (2010). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso*. Cascais: Príncípia.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análises e interpretação de dados (2ª ed.)*. São Paulo: Atlas.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em ciências sociais (5.ª ed.)*. Lisboa: Gradiva.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia prático sobre a metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses de doutoramento, dissertações de mestrado e trabalhos de investigação aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Livros:

- Alves, A. C. (2008). *Em busca de uma sociologia da polícia*. Lisboa: s. e..
- Branco, C. (2000). *Desafios à segurança e defesa e os corpos militares de polícia*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Branco, C. (2010). *Guarda nacional republicana contradições e ambiguidades*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Centro de Instrução da Guarda Nacional Republicana. (1977). *A Guarda Nacional Republicana*. s. l.: Serviços Gráficos do MAI.
- Duarte, P. (2001). *Regimento de infantaria da guarda nacional republicana a nossa história*. s. l.: s. e..
- Guarda Nacional Republicana. (1996). *Manual de operações (Vol. 1)*. Lisboa: s. e..

Artigos:

- Alves, C., & Manuel, P. (Jan-Mar de 2002). *Serviço de investigação criminal. Pela Lei e Pela Grei*, n.º1, pp 7-10.

Legislação:

- Assembleia da República. (2007). Lei n.º 63/2007, de 6 de Novembro (Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana). *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 213, pp.8043-8051.
- Guarda Nacional Republicana - Comando-Geral. (2009). Despacho n.º 53/09 – OG. Comandos Territoriais.
- Ministério da Administração Interna. (1983). Decreto-Lei n.º 216/83, de 14 de Julho. *Diário da República*, I Série, n.º120, p. 1901.
- Ministério da Administração Interna. (1983). Decreto-Lei n.º 333/83, de 14 de Julho (Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana). *Diário da República*, I Série, n.º160, pp. 2578-2592.
- Ministério da Administração Interna. (1993). Decreto-Lei n.º 231/93, de 26 de Junho (Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana). *Diário da República*, I Série - A, n.º148, pp. 3494-3503.
- Ministério da Administração Interna. (1995). Decreto-Lei n.º 81/95, de 22 de Abril. *Diário da República*, I Série – A, n.º 95, pp. 2314-2316.
- Ministério da Administração Interna. (2006). Decreto-Lei n.º 22/2006, de 2 de Fevereiro. *Diário da República*, I Série - A, n.º24, pp. 785-787.
- Ministério da Administração Interna. (2008). Portaria n.º 1450/2008, de 16 de Dezembro. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º242, pp. 8845-8854.
- Ministério do Interior. (1911). Decreto com força de lei, de 3 de Maio. *Diário do Governo*, n.º 103.
- Ministério do Interior. (1919). Decreto n.º 5:568, de 10 de Maio. *Diário do Governo*, I Série, n.º 98.
- Ministério do Interior. (1922). Decreto n.º 8:064, de 21 de Março. *Diário do Governo*, I Série, n.º 56.
- Presidência do Governo Provisório da República. (1910). Decreto com força de lei, de 12 de Outubro. *Diário do Governo*, n.º 7.

Internet:

- Guarda Nacional Republicana (2010, 07.10), disponível em:
<http://www.gnr.pt/>

ANEXOS

ANEXO A - ORGANOGRAMA DA ESTRUTURA GERAL DA GNR

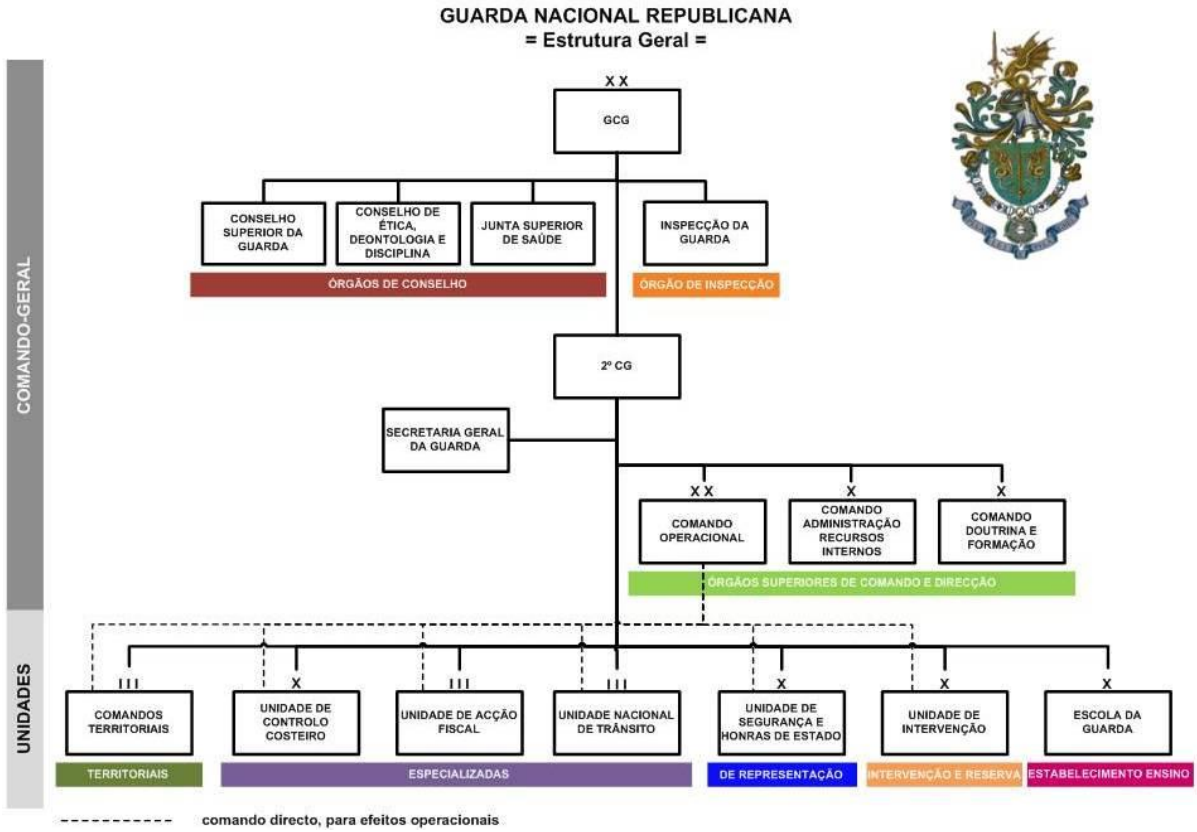


Figura A.1: Organograma da Estrutura Geral da GNR.
Fonte: GNR (2010)

ANEXO B - ORGANOGRAMA DA UNIDADE DE INTERVENÇÃO

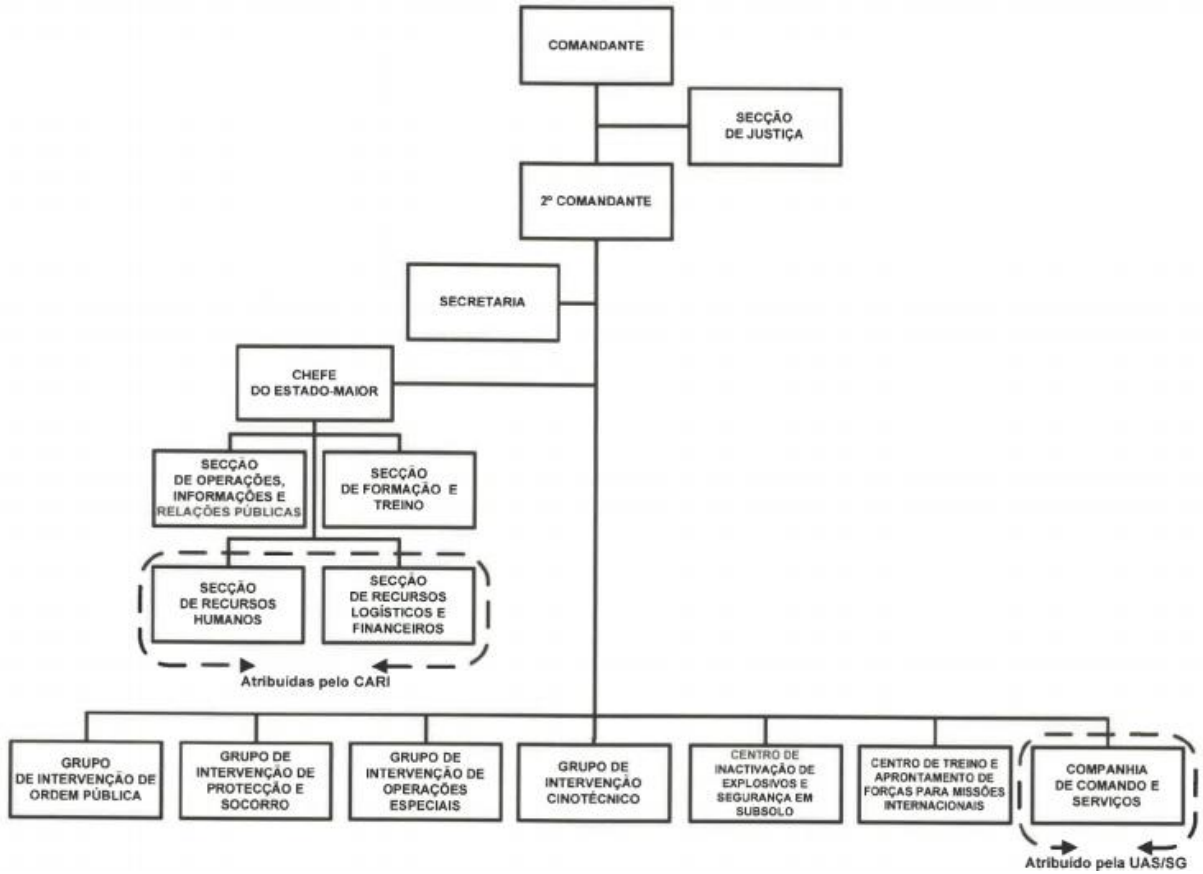


Figura B.1: Organograma da Unidade de Intervenção.
Fonte: GNR (2009)

ANEXO C - ORGANOGRAMA DOS COMANDOS TERRITORIAIS

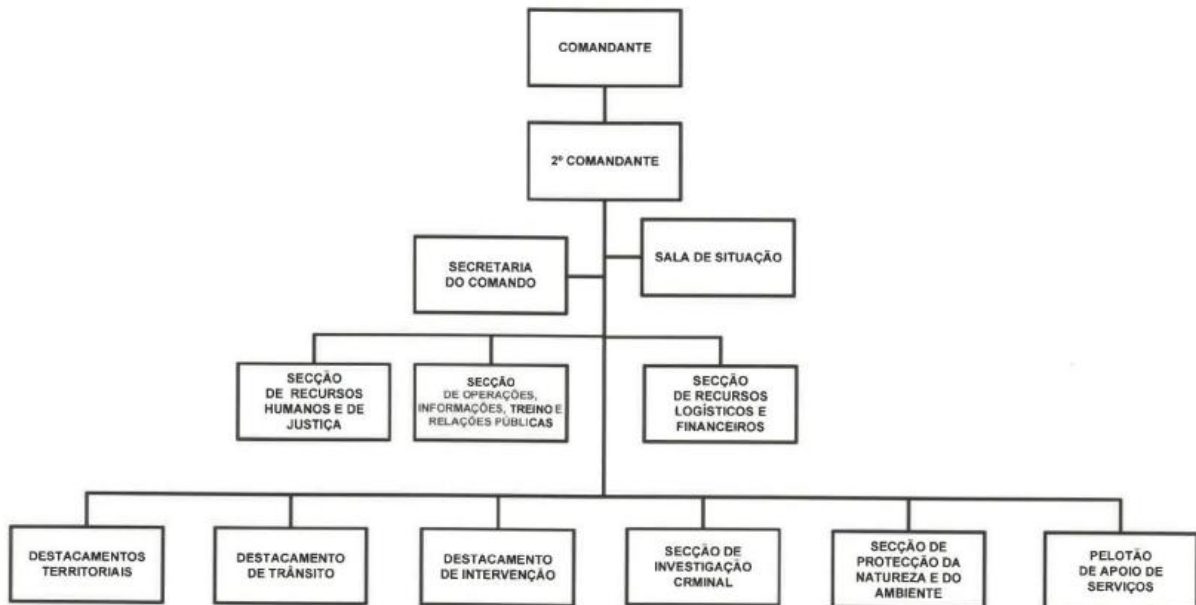


Figura C.1: Organograma dos Comandos Territoriais.
Fonte: GNR (2009)

ANEXO D - ESTRUTURA DOS DESTACAMENTOS TERRITORIAIS

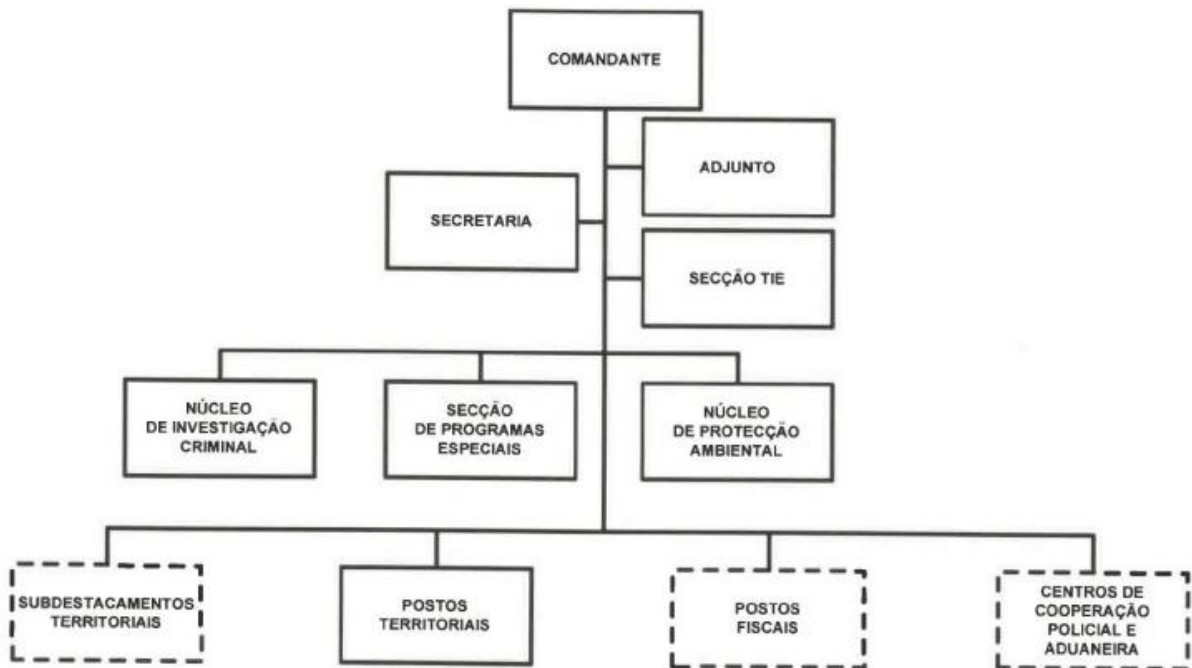


Figura D.1: Estrutura dos Destacamentos Territoriais.
Fonte: GNR (2009)

ANEXO E - ESTRUTURA DOS DESTACAMENTOS DE TRÂNSITO

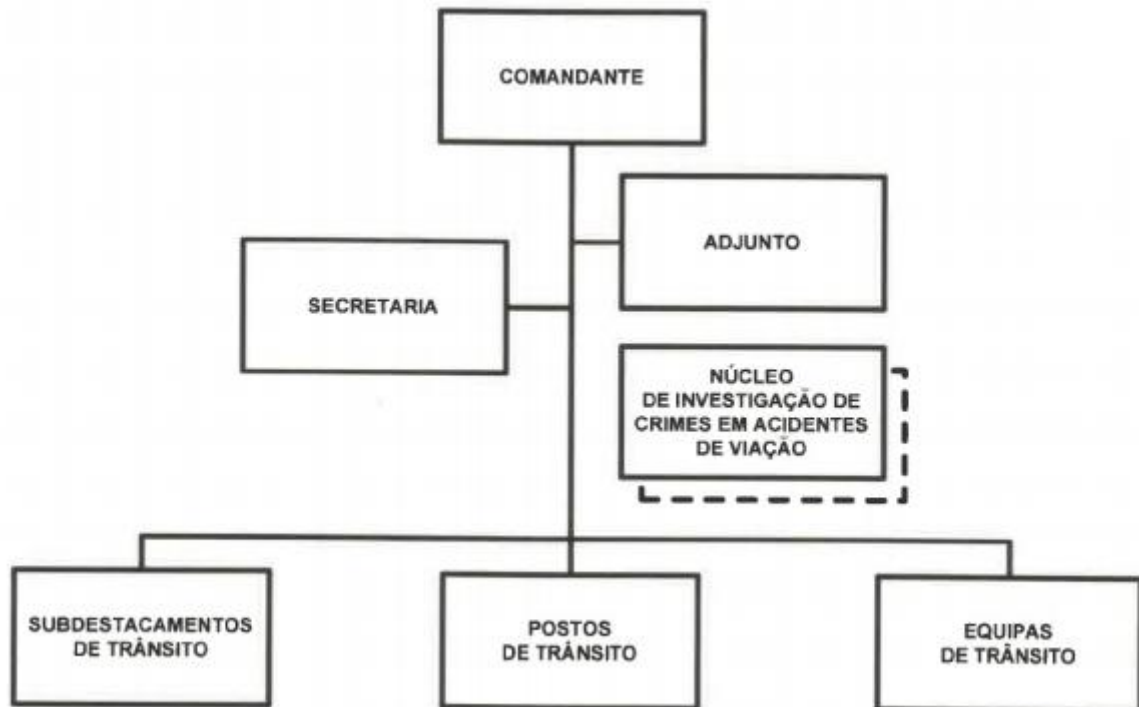


Figura E.1: Estrutura dos Destacamentos de Trânsito.
Fonte: GNR (2009)

ANEXO F -ESTRUTURA DOS DESTACAMENTOS DE INTERVENÇÃO

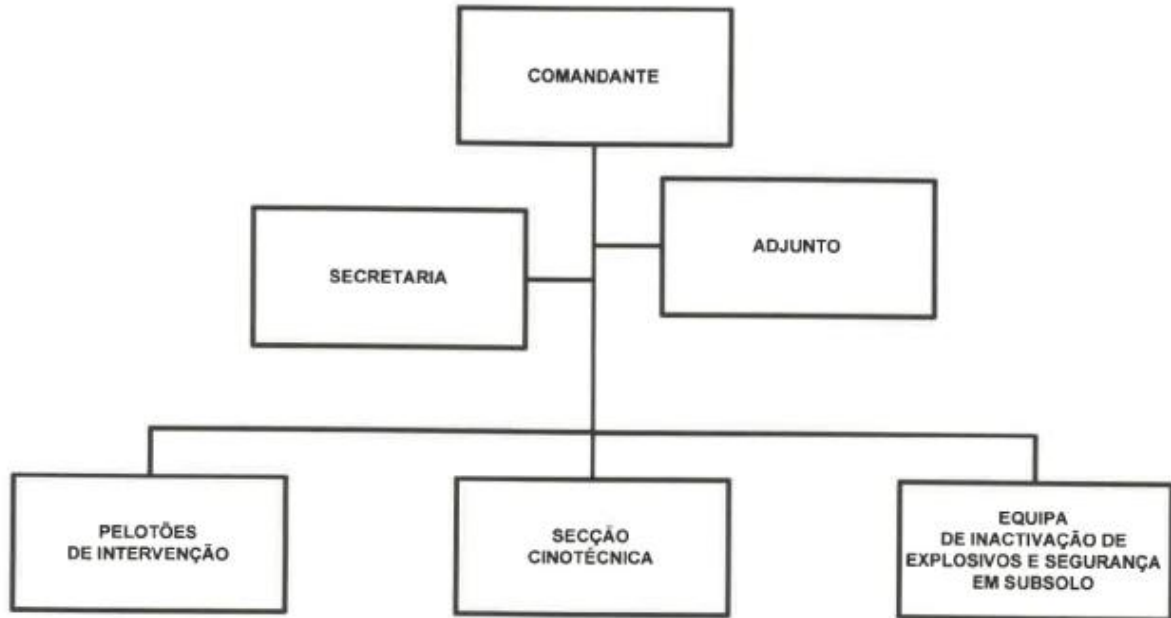


Figura F.1: Estrutura dos Destacamentos de Intervenção.
Fonte: GNR (2009)

ANEXO G - ORGANOGRAMA DAS SUBUNIDADES OPERACIONAIS DO CTL

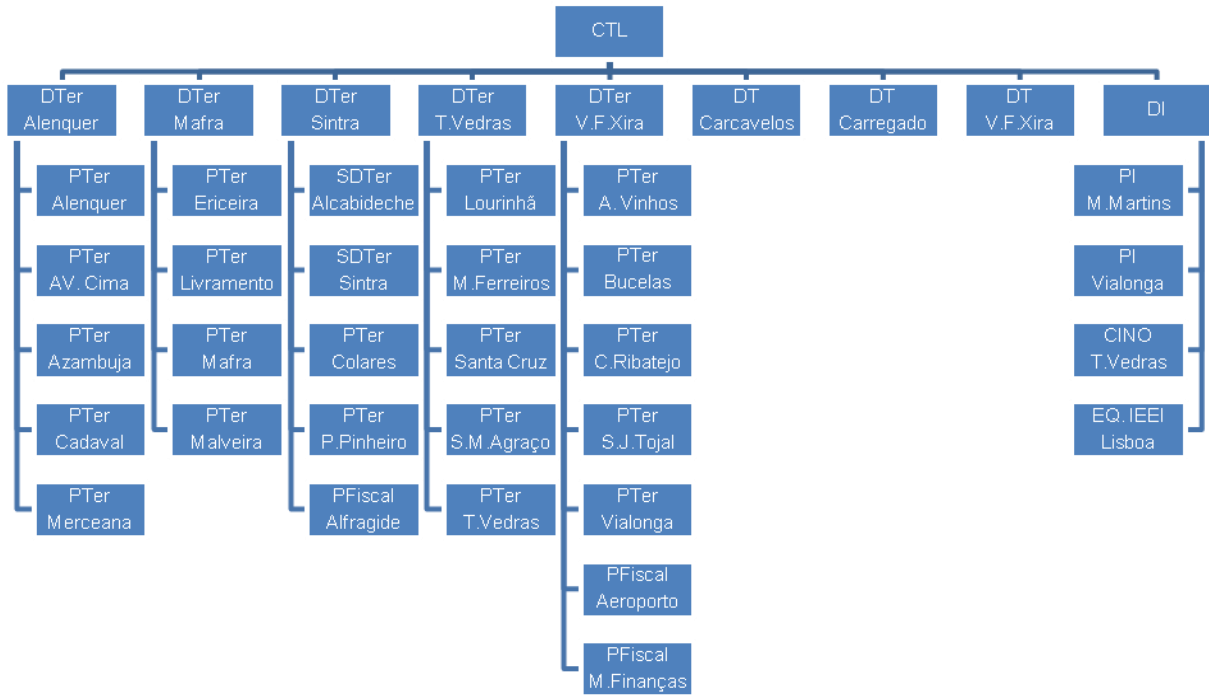


Figura G.1: Organograma das subunidades operacionais do CTL.

ANEXO H - GUIÃO DA ENTREVISTA



ACADEMIA MILITAR

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

POLIVALÊNCIA E ESPECIALIZAÇÃO, QUE MODELO PARA A GNR

ENTREVISTA

No âmbito do Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade Segurança, da Academia Militar, surge o Trabalho de Investigação Aplicada, que se insere na estrutura curricular dos Cursos.

Esta entrevista tem por objectivo recolher dados que possam ser usados para uma análise qualitativa referente ao tema a que está subordinado o trabalho: **“POLIVALÊNCIA E ESPECIALIZAÇÃO, QUE MODELO PARA A GNR”**.

Pretende-se que as respostas sejam dadas com base nos seus conhecimentos e experiência, por forma a que os dados recolhidos sejam posteriormente analisados.

Agradeço desde já a sua colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

Aspirante de Infantaria Daniel Simões

LISBOA, JUNHO DE 2010

ENTREVISTA

1. É vantajoso ou desvantajoso ter forças especialistas e generalistas sob o mesmo comando? Porquê?
2. Existe alguma área que gostaria de ver especializada? Qual e porquê?
3. Existe alguma divergência que dificulta a interoperabilidade entre generalistas e especialistas? Qual?
4. A formação das forças especialistas ao seu dispor é a pretendida? Porquê?
5. Os militares generalistas são actualizados com a frequência desejada? Porquê?
6. Considera suficiente o efectivo que tem ao seu dispor?
7. A especialização tem-se traduzido em melhor serviço para a população ou tem fragilizado o efectivo generalista?
8. Considera que deve haver uniformização na organização operacional dos Comandos Territoriais ou deverá haver uma adaptação à realidade de cada um?
9. Tendo em conta a localização do Comando Territorial de Lisboa, considera que alguma das forças especializadas teria maior rendimento se ficasse centralizada na Unidade especializada correspondente? Porquê?
10. Que modelo considera mais vantajoso para o cumprimento da missão principal da GNR: polivalência, especialização ou um equilíbrio entre ambos? Porquê?

ANEXO I - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

APÊNDICE I.1 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA Nº1

1. A sua pergunta só tem uma resposta: é muito vantajosa a existência das várias valências da actual GNR. É bom que qualquer Comando disponha das tradicionais valências ou, como o Sr. refere, dos “especialistas”. Estes não são mais do que militares que adquiriram novas competências e estão aptos a desempenhar tarefas mais complexas, mais exigentes ou pura e simplesmente de requerem maiores cuidados no seu processamento. Naturalmente que o Comando que detém sob as suas ordens elementos de Investigação Criminal, de análise criminal, de protecção da natureza, de apoio ao meio escolar, idosos, comercio, etc; que tem “especialistas” na valência de trânsito, engenhos explosivos, cino, manutenção da ordem pública e de todas as outras valências, pode dispor delas para operações conjuntas, coordenadas, mais complexas e que envolvem a intervenção directa ou indirecta nas diversas matérias em que a Guarda tem competência para actuar.

Nos tempos que correm e dadas as missões que cabem à Guarda, seria impensável que a Guarda se limitasse ao simples policiamento preventivo e de proximidade. Também é utópico continuar a pensar que o Guarda tem que ser um homem enciclopédico a quem se exige que saiba tudo. Isso não existe. Daí a necessidade das especializações. E se esses especialistas fizerem parte da orgânica do Comando, há toda a vantagem e disponibilidade no seu emprego. Seria impensável que, ao proceder ao acto de fiscalização de um veículo pesado de mercadorias, um só militar estivesse apto a fiscalizar documentos que habilitem à condução, à condução de mercadorias perigosas, à carga e respectiva facturação; à velocidade a que o veículo já transitou e horário de trabalho do condutor, ao peso da carga, à sua desalfandegação, à recolha de indícios e impressões comprometedoras com actos criminais e ou falsificação de documentos, etc...

Repare-se que a evolução social conduziu a que a Guarda se adaptasse às novas realidades.

2. A GNR tem já várias valências, e algumas das quais começam a ser questionadas. Antes de enveredar por mais valências, façamos um estudo de situação e olhemos para o futuro; podemos correr o risco de estar a criar “monstros”. Hoje já temos algumas subespecializações que não sabemos muito bem se são mesmo necessárias. O País é pequeno e os recursos são escassos. Não adianta reivindicar a necessidade de mergulhadores de águas profundas, pois os sapadores e a marinha já têm essas valências; não será necessário que, a escassa distância de laboratórios científicos equipados com alta

tecnologia e com uma capacidade de produzir resultados, explorada a pouco mais de metade da sua capacidade, e entendermos ter a necessidade de ter um laboratório de polícia científica.

Permitir-me-á que lhe refira duas áreas em que há necessidade de investir:

- Elaboração de fichas técnicas de procedimentos;
- Criação de um modelo adequado de avaliação de desempenho para as diversas valências e tarefas que os nossos profissionais desempenham.

Não é possível elaborar uma FAI idêntica para todos os militares com os mesmos itens de avaliação, por vezes tão subjectiva. Há que medir o patrulheiro pelas tarefas que ele executa; de igual forma tenho que medir o financeiro, o de transmissões exploração, etc... Desempenham tarefas diferentes, por isso devem ser medidos e avaliados pelas tarefas que executam, ainda que algumas possam ser medidas de igual forma. Mas o actual sistema parece-me conter muitos itens com bastante subjectividade.

3. A realidade é esta: alguns elementos policiais ditos especialistas têm uma vincada tendência para reivindicar para si essa competência. Se perguntar a um especialista de trânsito o que acha sobre as operações de stop e fiscalização de trânsito que executam os patrulheiros dos Postos Territoriais, aqueles (militares dos DT), dir-lhe-ão que os patrulheiros não o deviam fazer, porque não têm conhecimento suficiente em matéria de trânsito. Concordo, mas só em parte. Pode ocorrer que haja matérias sujeitas a fiscalização mais especializada e que requerem mais conhecimentos; mas isso em nada deve prejudicar a fiscalização dos mais elementares documentos ou actos de condução. Por outro lado o automóvel é hoje o meio de transporte utilizado na mobilidade de marginais, onde ocultam objectos furtados, estupefacientes, armas, mercadorias contrafeitas ou desviadas e em fuga aos impostos, etc...

Por essa razão, referi a mais-valia de que dispõem hoje os Comandos Territoriais com as várias valências que o tornam quase auto-suficiente, com mais disponibilidade e mobilidade.

4. É a possível. Como sabe a sociedade está em permanente mudança e os meios tecnológicos, o ordenamento jurídico, a invenção do homem, etc..., sofrem permanentes mutações e evoluem. Da mesma forma, as polícias têm que se actualizar constantemente. Há necessidade de aprendizagem em manusear novos equipamentos, novas normas; temos que nos adaptar às diversas evoluções sociais e materiais. Hoje, com o actual sistema de horários, folgas, etc..., é mais complicado reunir os efectivos para lhes ministrar instrução, pois para além do seu horário de trabalho o militar tem direito ao seu descanso. E as salas de instrução nos PTer e Destacamentos também são coisa rara. Por isso, há que fazer um grande esforço para ministrar instrução quase diária, aos poucos militares que estão no

horário de serviço e no dia seguinte ou no turno seguinte tem que ser feita a mesma coisa. Por outro lado, é necessário motivar os militares para a auto-formação fazendo-lhes querer que só instruídos e actualizados farão um trabalho de qualidade.

Tenhamos presente que mesmo com o maior cuidado e esforço de actualização, treino e aperfeiçoamento, a nossa função será sempre limitada pelo sonho do homem, por condicionamentos de vária ordem. Vou dar alguns exemplos para o elucidar melhor: Nos cursos de trânsito é ministrada instrução sobre leitura e interpretação de tacógrafos, mas os veículos mais modernos já vêm equipados com tacógrafos digitais, que requerem equipamentos de leitura e interpretação e a GNR ainda não tem equipamentos suficientes para esta finalidade.

Foram distribuídas à GNR e à PSP viaturas equipadas com meios informáticos e ligação à base de dados do registo de automóveis, o chamado polícia automático, que sempre que está ligado, absorve a matrícula do veículo que vai à sua frente e dá-nos a leitura se ela tem seguro válido, inspecção válida, se consta para apreender, etc. Há pois necessidade de habilitar efectivos para operar estes sistemas. Por vezes, e são muitas, essa informação não corresponde à verdade, pois as Bases de Dados não estão actualizadas. Para estes casos as polícias têm de saber como agir.

Também sou de acordo com a existência de um sistema avaliativo que afastasse os militares das respectivas especialidades, que não cumpram com a especificidade exigida na área onde servem.

5. O problema da actualização de conhecimentos é comum a todos os militares das diversas valências, sendo que para o patrulheiro ainda é mais complicado, porque são muito escassos os efectivos nos Postos Territoriais. E as razões são as mesmas: dificuldade em juntar o efectivo, falta de locais apropriados para ministrar instrução, escassez de tempo disponível para preparar a instrução.

Naturalmente que este aspecto seria bastante minimizado e melhor rentabilizado se fossem elaboradas e distribuídas, a cada militar, as referidas fichas técnicas de procedimentos.

6. Os meios são sempre escassos. Ainda que seja uma frase feita, é a verdade real.

O Comando Territorial de Lisboa é por excelência a fonte de recrutamento das diversas Unidades e órgãos da Guarda (e não só, pois tem em diligência militares no PT112 Sul, no SIRESP, na Centro de Controlo da Brisa e outros tantos lugares) sediados em Lisboa. Quer-me parecer que não há um único mês em que o CTer Lisboa não perca militares que são transferidos, por resposta a convites, porque foram escolhidos, porque foram em diligência, porque foram frequentar cursos de especialização, porque foram nomeados para Grupos de Trabalho, etc ...

Essa descapitalização afecta gravemente a actividade operacional. Como sabe, a área tem zonas de concentração de pessoas, com densidade populacional significativa. E se há gente, haverá problemas, pois servimos uma população heterogénea, oriunda das mais diversas regiões do planeta; que está deslocada do seu meio habitat, que luta com carências da mais variada ordem. E se a patrulha não anda por perto, seguramente que á conflitualidade, crime, violência, roubo, etc.

O aglomerado de bairros sociais periféricos às cidades, vilas e algumas comunidades de pessoas oriundas de diversos países exigem um cuidadoso controlo por parte da Guarda.

Naturalmente que em zonas mais rurais e menos densamente povoadas, o controlo social ainda é sentido, mas as vias de acesso e os meios de deslocação conduzem a que o delinquente, em curto espaço de tempo, saia de Lisboa, se desloque à Malveira ou Ericeira, execute um furto numa residência e fuja pelas AE com relativa facilidade.

A Guarda tem que pensar seriamente em reforçar os Postos onde estas realidades são sentidas. Não fará sentido ter PTER onde não se justifica e o efectivo é tão reduzido que não vai além de garantir a segurança das próprias instalações. Temos que apostar em zonas que dêem prestígio à Guarda e os cidadãos precisem de se sentir seguros.

7. As especializações são uma mais-valia para a qualidade do serviço prestado à sociedade e para a credibilidade da Guarda. Naturalmente que tendo conhecimentos mais especializados, mais aprofundados sobre certos assuntos, serão melhor tratados, com processos mais válidos e adequados, com maior rigor e profissionalismo e que conduzem a serviços de excelente qualidade.

Isso em nada fragiliza o chamado generalista, pois este teve uma formação, aprendeu, tem conhecimento, tem saber e sabe fazer, pois pratica dia a dia e vai aperfeiçoando os seus desempenhos. Naturalmente que vai até onde sabe fazer, e ai chegado, sabe que os seus recursos não o habilitam a mais, mas é humilde e também sabe perguntar aos mais experientes, aos seus comandantes, e a camaradas mais habilitados, que o orientem na execução desse expediente. Tem as ferramentas e vai-as utilizando. Sabe que certas valências não são para si, mas sabe comunicá-las a quem esteja apto para essas tarefas.

O que verdadeiramente sai enfraquecido é o reduzido efectivo dos Postos, porque esses militares que vão tirar essas especializações são recrutados aos Postos Territoriais. Já assisti a várias “reformas” da GNR; vários normativos da tutela foram elaborados, tendo por intenção colocar mais polícia nas ruas, a quem deram alguns incentivos; mas nenhum teve o sucesso esperado. As especializações são uma boa oportunidade para “fugir” à patrulha, à perda de noites, às intempéries, ao perigo e risco a que diariamente está sujeito o patrulheiro, às precárias condições de trabalho, às faltas de meios para desempenhar o

serviço. A esse capital humano ainda não chegou o “Magalhães XPTO”, a caneta de tinta permanente, o auto informatizado, o gás pimenta, o VW 2.0, o colete à prova de bala ou o ar condicionado. Um capacete de motociclista serve para todo o efectivo.

Estas são as razões porque os Postos estão sem efectivos.

8. Nada mais errado do que pensar que um Posto tem que ter os mesmos meios que outro, o número de habitantes, a sua conduta, a sua génese, os meios de subsistência, a riqueza do solo, a industrialização, etc..., não são iguais em todo o lado. Logo, sendo realidades diferentes, têm problemas ou necessidades diferentes. Mesmo em certos DTer há assimetrias significativas.

Cada zona de acção tem as suas características e as suas realidades. Não posso concordar que num PTER que regista um milhar e meio de queixas, tenha o mesmo nº de computadores que aquele que regista escassas centenas. Há PTER que um efectivo na ordem dos 20 militares será suficiente, mas há outros em que quatro dezenas são insuficientes para a quantidade de problemas, solicitações e acções preventivas necessárias a um policiamento razoável.

9. Discordo totalmente. Permita-me referir que, na minha opinião, não faz sentido ter uma Unidade de reserva com tantos efectivos concentrados. Se esses efectivos fossem distribuídos pelos DI, seria mais fácil e rentável a sua utilização no policiamento preventivo e proactivo. A resposta seria mais rápida e o seu emprego, mesmo em patrulhamento preventivo, transmite sentimento de segurança à população e aos próprios patrulheiros, que sabem que em momentos de tensão têm por perto uma força musculada.

10. A Guarda e o serviço policial nunca poderão abandonar a polivalência. Mas certos assuntos requerem profissionais com conhecimentos mais profundos. Por isso o equilíbrio parece-me ser a melhor opção.

Para elaborar um inquérito policial, uma deprecada, um exame lofoscópico, uma fiscalização a um transporte de mercadorias perigosas ou aos documentos de transporte de mercadoria, a um seguimento e vigilância, a uma descarga poluente numa ribeira, etc..., a GNR tem de ter efectivos especializados. Mas não pode descuidar áreas como o policiamento de proximidade e comunitário, o trabalho que está a ser feito com comunidades como as escolas, os idosos, o comércio e outros.

APÊNDICE I.2 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA Nº2

1. Eu penso que é vantajoso, ao nível do CTer, ter as várias valências disponíveis. Mas parece-me fundamental que exista um órgão técnico superior que possa criar as grandes linhas de orientação a nível nacional, que possa prestar esclarecimentos às várias especialidades. Deveria haver uma direcção para definir as formas de actuação do trânsito, da fiscal e da intervenção, para que pudesse haver uma harmonização de procedimentos.

2. Considero que não era necessário criar uma nova estrutura, a SPE abrange muitas áreas para o efectivo e formação que tem, devíamos especializar mais esses programas, dotá-los de recursos humanos preparados para dar resposta às necessidades da sociedade. Normalmente os militares tem de ser polivalentes e nem sempre respondem da forma desejada, para além de não terem nenhum curso para desempenhar as respectivas funções, apenas uma formação “on Job”, colocam-se hipóteses e arranjam-se soluções de acordo com os problemas. A SPE é uma mais-valia para a GNR.

3. Existe uma divergência cultural, porque os especialistas são vistos, pelos generalistas, como elementos que têm pouco trabalho, que trabalham na retaguarda e não intervêm no trabalho do dia-a-dia. O facto de pensarem deste modo por vezes poderá criar algumas resistências entre eles.

4. Não, considero que a formação é uma área sensível, que deve ser específica e contínua. A formação dos especialistas não pode ser dada pelo Ccmdt de DTer, porque no fundo é um generalista, não está preparado para dar instrução aos seus especialistas. O que tenho sentido, é que após o curso de formação inicial não existe um acompanhamento, nem uma actualização, nem outro tipo de acções de formação.

Para avaliarmos os nossos militares temos de ter consciência que existem realidades distintas, uns têm mais tempo livre para se manterem actualizados que outros, fazer uma avaliação que permitisse retirar das especialidades elementos que não cumpram as competências exigidas, seria o ideal, mas as variáveis envolventes têm de ser bem pensadas, porque pode-se cair no erro de excluir bons elementos por circunstâncias de serviço e indisponibilidade para se prepararem.

5. Considero que a formação nunca é suficiente, mas de alguma forma, existe formação contínua. A linha de formação não é má, mas devíamos ter condições para poder dar formação a toda a gente, tenho consciência que na prática nem sempre todos os militares tem disponibilidade para ter essa formação, decorrente das escalas, estão muito tempo sem obter formação, logo é um ponto que deveria ser repensado e melhorado.

Resumidamente considero que estão actualizados no que é essencial, no que temos de saber, como força de segurança, não estão actualizados, porque em última instância não podemos alegar desconhecimento da lei. Não conseguimos acompanhar todas as leis que saem diariamente, mas conseguimos identificar um conjunto de matérias que são relevantes para o dia-a-dia, para serem abordadas e instruídas.

6. Nunca é suficiente, se tivesse mais efectivo podia fazer ainda melhor. Mas mais do que quantidade é ter qualidade no efectivo, a Guarda deveria apostar na formação e motivação dos efectivos para o serviço territorial. Estamos a ter uma grande concentração de militares nas unidades especialistas, a procurar do trabalho administrativo e a passagem à reserva leva a que o efectivo abandone os DTer e os novos militares que entram, assim que têm oportunidade pedem transferência para outras áreas.

7. A especialização tem prestado um melhor serviço à população. O efectivo generalista tem que sentir e perceber, que os especialistas existem e são fundamentais no cumprimento da missão, em termos de imagem, a população começa a habituar-se a ter o efectivo generalista presente, visível e pronto para a primeira intervenção, mas que por trás deles existem várias valências especializadas para os apoiar, o que traz uma maior tranquilidade para a população.

8. Deverá haver uma adaptação à realidade de cada um, a realidade do CTL é diferente do CTer da Guarda, isto tem de ser equacionado e verificados os factores a ter em consideração. O CTL deveria ser, por excelência, bem como o de Setúbal e do Porto, os CTer de ingresso na GNR, porque devido à sua realidade, em áreas mais metropolitanas, permitiria um estágio continuado, onde os militares poderiam reter um maior número de experiências de trabalho e pessoais, que lhes permite reagir com maior naturalidade às várias ocorrências, e só depois de um ano ou dois nestes locais é que deveriam ser transferidos para outras áreas. Permitiria à Guarda ter um maior dinamismo nestas áreas, que são muito desgastantes, e complementaria a formação dos Guardas, porque ao irem directamente para zonas onde há poucas ocorrências estagnam, acabam por esquecer.

9. Não, a estrutura do CTer, independentemente da sua localização, deverá possuir as várias valências, o que poderá variar, consoante uma análise das necessidades de cada um, é o número de efectivos e de meios que são distribuídos, mas nas áreas de especialização disponíveis deverá haver uniformização. No caso da cinotécnica e da inactivação de explosivos, poderia haver uma colaboração entre unidades, a nível de escalas, visto que são utilizados em situações mais específicas. Os CTer poderão dispensar

algumas valências por não necessitarem das mesmas, mas não por estarem próximos da unidade especializada correspondente.

10. A minha opinião pessoal vai para o equilíbrio entre polivalência e especialização. Como organização social, com várias áreas de responsabilidade, não nos podemos dar ao luxo de pensar só na especialização. Temos um leque de áreas de responsabilidade tão abrangente que necessitamos de generalistas com capacidade para a primeira intervenção, para identificar e interpretar o problema, fazer uma triagem, depois, na retaguarda, temos os especialistas munidos de conhecimentos, técnicas e meios mais avançados para tratarem desse problema.

APÊNDICE I.3 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA Nº3

1. Apresenta vantagens e desvantagens. Tem a vantagem de proporcionar uma maior articulação entre as forças, em prol de um bem comum. Mas no geral, considero ser desvantajoso, na medida em que o controlo logístico falha e existe pouca sensibilidade para as necessidades do trabalho especialista.

2. Sim, considero que o patrulhamento comunitário deveria ser especializado. Existem técnicas que poderiam ser ensinadas para despertar uma maior sensibilidade para lidar com o cidadão, para as quais os generalistas não estão habituados.

3. Existe, ao nível da distribuição dos suplementos.

4. Considero que sim, porque têm uma missão específica, bem definida e vão tendo actualizações periódicas com regularidade.

5. Não. As áreas em que intervêm são tão vastas que é impossível andarem actualizados a todos os níveis.

6. Considero. O oficial da Guarda tem que saber gerir os meios que tem ao seu dispor.

7. Tem-se traduzido em melhor serviço para a população, apesar de se retirarem homens dos PTER para as especializações e estes nem sempre serem repostos, a Guarda e a população saem beneficiadas com a proficiência dos especialistas.

8. Deverá haver uma adaptação à realidade de cada um, tendo em conta o rácio entre militar e população e as áreas de maior conflitualidade.

9. Considero que sim, a todos os níveis. A centralização permitiria uma optimização dos meios e haveria um conhecimento particular da missão mais aprofundado.

10. A especialização. É impossível saber-se tudo e apenas a especialização confere às populações um serviço profissional e efectuado com rigor.

APÊNDICE I.4 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA Nº4

1. É vantajoso, porque o comandante territorial competente tem a capacidade de gerir todas as forças sobre a sua área de comando. As operações conjuntas tornaram-se muito mais fáceis, porque o comandante do CTer tem todas as valências disponíveis, não dependendo de ninguém, o que excepcional.

Na minha óptica há mais vantagens que desvantagens mas também há perdas. Perde-se a identidade de unidades, como no caso da Brigada de Trânsito e a típica resistência à mudança, que causa sempre problemas.

2. Gostaria de ver a área territorial especializada, o serviço territorial devia ser uma especialidade na Guarda, embora seja um serviço generalista. Se actualmente são atribuídos suplementos pelas especialidades, e a mais exigente é a patrulha territorial, porque tem de lidar e de resolver praticamente tudo, partindo do pressuposto que pagam bem a quem tem uma especialidade, deveriam considerar que a especialidade territorial é a mais valiosa da Guarda, por ser a sua essência e os seus militares não serem considerados uns quaisquer. Apostando na sua formação, porque quanto mais especializados tiverem na resolução das várias vertentes, mais polivalência têm, melhor poderão servir a população.

Querendo o especialista saber cada vez mais, sobre cada vez menos, sabe quase tudo, sobre quase nada. O guarda não tem esta possibilidade, porque senão não vai prestar um bom serviço à população, ou então vai fazer um excepcional serviço numa área tão pequena que é apenas uma franja.

3. Existe, a nível mental. O especialista por vezes sente que é tão especial que não tem de apoiar ninguém. Numa operação onde haja militares generalistas e especialistas, se não houver um superior a mentalizá-los que vão trabalhar em conjunto e que o generalista quando não sabe pergunta ao especialista e este é obrigado a esclarecê-lo e a apoiá-lo, há muitas divergências, com esta mentalidade. Deve estar interiorizada a ideia de que estamos todos a torcer pelo mesmo, que somos todos da mesma casa, da mesma Guarda!

Os subsídios também causam obrigatoriamente divergências, ainda não se sente porque ainda não estão propriamente em vigor, mas a partir do momento em que o generalista sente que é desprezado e diferenciado a nível de ordenado, e depois é o que mais tempo dedica e mais trabalho faz, (falando na generalidade porque há tipos que também não valem nada), poderão começar a pensar que não têm de fazer nada porque há especialistas naquelas matérias que recebem apenas para fazer aquilo. Isso ainda nos poderá criar muitos problemas.

4. Apesar de não saber na totalidade qual a especialização concreta de cada um, sei que o NPA e o NIC têm um curso que lhes aprofunda os conhecimentos na área do ambiente e da investigação criminal, respectivamente, quanto ao pessoal da SPE considero que deveriam ter um curso específico, porque é o comandante de DTer que os escolhe de acordo com as informações que tem sobre a personalidade e capacidade de trabalho.

Além do curso o NIC e o NPA vão tendo pontualmente reciclagens no CTer sobre novas matérias e legislação que vá saindo, algumas reuniões que lhes permite normalizar procedimentos, e alguns cursos de sub-especialização nas respectivas direcções. Não existe nenhuma avaliação técnica que os afaste da especialização caso não cumpram os mínimos necessários ao desempenho específico das suas funções, e só poderia ser feito por um especialista na área.

5. Os militares generalistas são actualizados com a frequência possível, quando temos conhecimento de uma nova legislação passamo-la aos PTer, os militares têm o dever de zelo mas depois não temos a capacidade de aferir se eles estão, ou não, a actualizar-se. Se for um DTer onde acontece de tudo, os militares estão permanentemente a actualizarem-se, porque diariamente se podem deparar com novas situação. Se for um Dter no interior onde não aconteça muita coisa, deve haver militares que falham muito na parte do zelo.

As actualizações deveriam ser feitas por especialistas, porque os militares ou fazem efectivamente algo ou então esquecem, quando não têm confiança para fazer algo evitam, logo para não esquecerem têm de treinar. Portanto se esta actualização ou treino for contínua, ministrada por técnicos que diariamente lidam com a matéria e vão aos PTer dar instrução, a Guarda só tem a beneficiar de tudo isso. Estas actualizações até podiam ser feitas por módulos, trânsito, tiro, direito de mera ordenação social, etc...

Basta ver o regulamento geral de serviço da Guarda, nas funções do Cmdt de DTer, é um rol sem número de tarefas que é impensável alguém conseguir conciliar tudo, e não esquecer a componente pessoal dos militares, porque o regulamento só refere a parte profissional.

6. Para o Dter de Sintra considero suficiente. Mas se tivesse um efectivo maior, faria mais e melhor.

7. Tem fragilizado o efectivo generalista, porque quando há uma especialização vêm buscar homens aos PTer, ao patrulhamento efectivo, depois esses especialistas primeiro são formados e quando voltam ao serviço vão actuar em áreas com menos visibilidade, irão estar mais dispersos e nem sempre vão para o local de onde saíram, ou seja, pode perde-se efectivo.

8. Deverá haver uma adaptação à realidade de cada um. Não podemos comparar CTer, terá de haver uma base comum, mas depois deve haver módulos próprios a serem acoplados a cada divisão de comando, de acordo com as necessidades da área onde cada um actua.

9. Falando do caso do DI, inicialmente a centralização até poderia resultar, mas a longo prazo não. Acabariam por começar a questionar se seria realmente necessário apoiar aquela zona e seriam desviados para outras áreas, talvez ganhassem maior mobilidade, devido a melhores meios e também melhor treino, mas seria prejudicial ao serviço do CTL.

Quanto ao caso dos explosivos e da cinotécnia fazia mais sentido, porque não são utilizados diariamente, só actuam em situações mais pontuais, visto que a UI é aqui em Lisboa teriam o mesmo tempo de resposta e possuiriam uma formação e meios muito superiores. De um modo geral todas as especializações que têm missão de patrulhamento, com a centralização teriam tendência a piorar, as mais técnicas poderiam melhorar.

10. A polivalência, mas com a variante já referida, a polivalência especializada. Ao especializar o polivalente a Guarda permite-lhe dar uma maior capacidade de resposta, isso consegue-se com maior formação e esta deve ser dada por técnicos, nas várias áreas e com regularidade. Estes técnicos têm de ter experiencia profissional no terreno, não podem passar a vida a dar instrução, têm de acompanhar a realidade.

APÊNDICE I.5 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA Nº5

1. Apesar de estar colocado no DT de Carcavelos e esta ser uma subunidade específica considerando a sua valência dentro do CTL, considero vantajoso ter forças generalistas e especialistas sob o mesmo comando.

A nova estrutura da Guarda permitiu aos Comandantes Territoriais face às necessidades e diversas situações com que a Guarda se depara, a possibilidade de sob a égide de um comando único, controlarem e coordenarem um conjunto de valências diversificadas mas que deverão actuar de uma forma combinada na respectiva zona de acção de cada comando.

Há várias áreas que poderiam ser mais especializadas ou pelo menos mais desenvolvidas. A nova gestão pública tende a ser comparada a princípios de gestão ou de actuação que cada vez mais se aproximam de modelos já comprovados na gestão privada. Com efeito, é sabido que a especialização, tecnicidade e domínio de determinadas áreas reveste-se cada vez mais como um elemento diferenciador e de criação de valor de determinadas empresas. De forma análoga, também a Guarda deveria apostar mais em determinadas áreas e desenvolvê-las, permitindo deste forma criar um elemento diferenciador mas de qualidade, eficiência e eficácia relativamente a outras FFSS. Para tal é necessário uma formação de qualidade, sólida mas dinâmica, a qual permita acompanhar a evolução da sociedade e dos desafios que se colocam no cumprimento da missão.

2. Uma área que gostava de ver mais especializada ou valorizada é a área de investigação de acidentes de viação, a qual teve o mérito de ser pioneira, mas porém, tem sido abandonada, subvalorizada e subaproveitada nos últimos tempos. Esta é uma área muito sensível, considerando o número de vítimas mortais e de feridos graves que todos os anos se registam nas estradas. Apesar da formação que os militares do NICAIV já possuem, cada vez mais nos deparamos com o aparecimento de empresas ligadas à área de reconstituição científica de acidentes de viação, as quais estão habilitadas não só com profissionais com formação superior, quer científica quer técnica, mas também dotadas de um conjunto de meios tecnológicos adequados. Ciente que se a Guarda não estiver ao nível destas, o trabalho realizado nos inquéritos pelos militares do NICAIV poderá ser facilmente descredibilizado, afectando deste modo o prestígio da GNR. Por outro lado, a sua importância prende-se com o apuramento da responsabilidade criminal dos cidadãos pela produção de um acidente de viação, pelo que esta temática não deverá ser tratada levianamente, como facilmente se poderá depreender.

A nível nacional, como nova especialização na área do trânsito, talvez uma equipa para investigar acidentes de maior gravidade e complexidade, dotada de um laboratório e

formação adequada, a qual possa efectua testes de apoio aos cálculos necessários para a elaboração de relatórios de reconstituição de acidentes de viação.

3. Na minha opinião as divergências resultam da postura dos militares, deverá der inculcida a percepção e sensibilização, tanto aos generalistas como aos especialistas, que têm de trabalhar em conjunto e para um fim comum de modo a apresentarmos um serviço de qualidade ao cidadão, garantir segurança enquanto bem público é um dever, sendo este o nosso output e a razão da Guarda existir.

As maiores dificuldades por vezes resultam do mau entendimento entre os militares e de alguns ressentimentos, os quais muitas das vezes constroem a actividade operacional da Guarda. Considero ser uma questão social, cultural e organizacional o modo como os militares lidam uns com os outros, havendo a necessidade de sensibilizar formar e aproximar todo o efectivo, para que possam compreender a necessidade, as vantagens e a importância da existência de todos os serviços. É a soma de todas as partes que faz a força da Guarda, e é a meu ver o que tem falhado, o mostrar o porquê das coisas.

4. Por mim não. Na área do trânsito a formação é boa, tem qualidade, requer uma parte prática que complete toda a parte teórica que é ministrada na Escola. Quanto à área da investigação de acidentes de viação já abordei, pelo que não me vou repetir, mas ainda estamos longe do que deveria ser.

Com a reestruturação, os DT deixaram de estar sob a alçada da ex Brigada de Trânsito, que tinha outra estrutura, dinâmica e externalidades. A supervisão do serviço dos NICAV, apesar da estrutura de investigação criminal no CTer, considero que não está suficientemente munida e habilitada para cobrir as necessidades de apoio técnico e de formação nesta área específica. Os militares deviam ter a possibilidade de frequentar cursos no estrangeiro sobre as melhores práticas, novas tecnologias, tanto a nível de software de trabalho. A tecnologia automóvel está em constante mutação. Por exemplo, hoje uma marca de travagem com determinado comprimento não apresenta os mesmos valores de energia cinética e velocidade, pois depende dos sistemas de ABS e ESP, bem como novas ligas são utilizadas, entre outros, pelo que as tabelas que utilizamos nos cálculos de velocidade já não podem ser as mesmas, devendo ser actualizadas.

Nas equipas de trânsito temos sargentos como chefes de equipa, os quais são responsáveis pela formação e actualização na área do trânsito das suas equipas, as quais são constituídas entre 7 a 10 militares. Quando há necessidade, eu ou o meu adjunto preparamos formações em áreas mais específicas em que se junta todo o efectivo.

Sou de acordo que face a uma avaliação dos militares os mesmos possam ser retirados da especialização, contudo temos que dar condições aos militares para se manterem actualizados, não só exigir mas potenciar e criar as condições para tal para depois

possamos exigir. Paralelamente deverá ser efectuado um controlo interno ou operacional daquilo que desempenham, de acordo com um “rigoroso manual de procedimentos”. Caso verifiquemos que a pessoa não está habilitada, então devemos afastá-la daquela função.

5. Qualquer militar deverá possuir uma formação de base, porque antes de ser especialista é militar da Guarda. Na área de fiscalização de trânsito também se detectam outras infracções não especificamente relacionadas com o trânsito, pelo que os nossos militares devem estar aptos a identifica-las e cientes dos procedimentos que deverão adoptar e encaminhar para que possua formação específica nessa matéria.

Ao nível dos DTer não tenho essa mais-valia, portanto não poderei opinar sobre esse assunto, apesar de ter uma sensibilidade e opinião muito própria sobre o que ouço falar. Contudo considero que não serei a pessoa mais apta a dar esse contributo, porque não tenho conhecimento de causa.

6. Apesar de querermos sempre mais considero que sim, são suficientes para garantir o patrulhamento e a missão que nos está atribuída.

É suficiente pois com a reestruturação perdemos cerca de 10 vias para a PSP e ficámos só com 8, pelo que para as que nos restaram não são poucos mas também não são de mais. Isto não põe em causa o serviço da Guarda, simplesmente poderíamos fazer mais.

7. A especialização tem-se traduzido num melhor serviço para a população e na minha opinião deverá ser o caminho a seguir. Cada vez mais, a necessidade de dominar determinados assuntos leva à especialização. Isso é visível, temos uma série de valências que anteriormente não tínhamos e é notório que a Guarda deu um grande salto com a especialização.

Agora a Guarda não pode é criar e não acompanhar, quando as especializações são criadas devem ser acompanhadas para crescer e não comprometer o seu futuro, nem o serviço das restantes valências.

8. A estrutura do CTer deverá ser uniforme, ou seja deverá haver uma estrutura base para todos. Mas isto não inviabiliza que haja uma pequena adaptação face às suas características, pois temos CTer com particularidades diferentes de outros, temos que ter consciência da ZA onde estão inseridos, da população, etc..., para a atribuição de algumas especialidades que se justifiquem em determinadas áreas e noutras não.

9. Sim, os DT. Porque em termos funcionais, logísticos, administrativos, formação técnica, espírito e forma de trabalhar, muita coisa mudou desde a reestruturação.

Na altura raramente tínhamos viaturas paradas, o próprio canal logístico funcionava de forma muito prática e efectiva, a estrutura actual tornou-se muito burocrática, anteriormente havia mais autonomia, o que não afectava a actividade operacional.

A estrutura do trânsito é diferente da territorial, não podemos estar condicionados pela inoperacionalidade do nosso material, porque isso gera externalidades negativas para o cidadão. Compreendo que pudesse haver maior colaboração entre os CTer e os DT que estão na sua área de acção, mas os DT deveriam estar dependentes da UNT, principalmente a nível funcional, logístico e técnico.

Agora não existe maior facilidade para fazer operações conjuntas. Esquecem-se que somos todos militares da Guarda, e no passado já existiam operações conjuntas e que apresentavam bons resultados operacionais e uma projecção muito maior. Em meu ver, abdicamos de 6 Brigadas para criar “18” (CTer) com o mesmo efectivo. Com o efeito, o modelo actual deverá ser avaliado.

10. Deverá haver um equilíbrio entre ambos. Não é necessário ser 50% para cada lado, deve-se atingir um estado de equilíbrio em que o modelo seja funcional, que haja acréscimo de eficiência, economia e qualidade nos serviços que a Guarda presta aos cidadãos.

APÊNDICE I.6 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA Nº6

1. No meu DTer é vantajoso, tenho forças que me criam vantagens em termos de serviço, nomeadamente o NIC, tê-los no DTer a actuar naquela área específica, em termos processuais é muito vantajoso, auxilia o restante efectivo. O NPA também é uma valência que cada vez tem mais impacto e solicitações junto da sociedade. Não considero que o SPE seja uma força especialista porque toda a formação que tiveram, foi dada pelo Cmdt de DTer, trabalham em áreas específicas e orientam a sua missão para essas áreas, contudo trabalham com as áreas mais sensíveis do concelho de Mafra, a escola segura, o idoso em segurança e o comércio em segurança.

Portanto, é muito vantajoso termos estas valências ao nosso dispor, para além destas podíamos ter outras, como por exemplo as esquadras a cavalo, núcleos de trânsito e de fiscal ao nível do DTer, que poderíamos utilizar de acordo com a nossa área de actuação e as vantagens que essas valências proporcionam

2. Ao nível do DTer duas áreas, a SPE e os patrulheiros. No fundo eu gostaria que a parte territorial, que tem uma missão muito ampla e com muita legislação, fosse especializada, que fizessem um curso de especialização. No alistamento abordam todos os assuntos mas depois deveriam fazer uma reciclagem daquilo que é o serviço do territorial, principalmente a nível prático, preencher autos, fazer ofícios, informações de serviço, ou seja, fazer o expediente que é normal na actividade territorial. Quanto à SPE, é uma valência muito importante que a Guarda tem e está a ser esquecida a nível de formação e faltam também orientação do escalão superior, porque funcionam de maneira diferente em cada DTer.

3. Existem sempre pequenas divergências, fruto das necessidades de cada força. Como já referi, considero que seria muito mais fácil se os DTer possuíssem as várias valências, ficaria com maior autonomia e os meus patrulheiros deixariam de se empenhar nessas missões específicas, para além disso haveria uma maior proximidade entre especialistas e generalistas, o que reduziria os atritos causados pela mentalidade das subculturas organizacionais.

4. Não, aos meus patrulheiros ainda vou conseguindo dar formação, porque eles são a “cara” do DTer. Relativamente ao NIC, apesar de pertencerem ao DTer, eles têm uma chefia que organiza toda a sua formação e serviço, apesar de ter havido uma evolução, na medida em que todos os elementos já estão dotados do curso de IC, em termos de reciclagens são quase inexistentes. Quanto ao NPA, acontece praticamente a mesma coisa, por acaso em Mafra, temos uma estrutura de protecção civil muito boa, o que lhes permite, de um modo

muito limitado porque não abarcam todas as competências, trocarem experiências e participarem em algumas acções de formação. Quanto à avaliação deveria ser para todos os militares, para que conseguíssemos critérios de justiça.

5. Não, porque os Cmdt de DTer e PTer tentam sempre harmonizar o trabalho com as entidades exteriores, e ministrar a formação de modo a agilizar os procedimentos processuais, ao nível das câmaras municipais, dos procuradores, etc..., mas nem sempre é possível, reunir o número de efectivo para dar uma instrução sólida e consistente. Deveria haver ao longo do ano um período em que o nosso efectivo fosse gradualmente actualizado, um curso intensivo para actualizarem a legislação e os procedimentos. Torna-se muito complicada a formação dos militares nos DTer devido ao tipo de serviço, as solicitações são muitas, o efectivo não é o desejado e a conjugação da escala de serviço, com as férias e a instrução torna-se difícil.

6. Não considero suficiente, porque não tenho o efectivo que deveria ter para o tipo de PTer que tenho, nem os que estão definidos no quadro orgânico. Por exemplo os PTer de Mafra e da Malveira, áreas em crescimento e com solicitações de serviço extremamente exigentes, não podem ter 25 militares, que me permitem fazer o serviço mínimo e pouco mais. Gostaria de ter permanentemente patrulhas apeadas na vila, piquetes às ocorrências, extra-ocorrência, não só pela visibilidade, mas porque as exigências são cada vez maiores e uma patrulha a dois homens não é suficiente. Um PTer com 15 homens, como o do Livramento, não consegue cumprir o serviço mínimo, ou temos o compromisso de manter um PTer em funcionamento ou encerra-se. Nas especialidades considero que tenho um efectivo desejável.

7. Posso ficar a ganhar se os militares que tenho saírem para ter formação especializada e depois regressarem ao DTer, se forem para outras áreas e perder esses militares, então fico a perder, o que conseqüentemente fará com que a população perca com isso. Em termos globais, o efectivo generalista fica fragilizado, a população ganharia se tivesse ao nível do DTer núcleos com todas as valências especializadas e houvesse um equilíbrio entre generalistas e especialistas, porque deste modo criam-se situações de inoperacionalidade, devido ao tempo de espera.

8. Considero que deve existir uma uniformização na estrutura. Para além de sermos militares e termos uma estrutura hierarquizada, deve existir uniformidade. Ainda existem CTer que não têm DI criados, tenho noção que o CTL terá mais solicitações do que outros, por ser uma área de forte criminalidade, no entanto se a estrutura existe então deve ser alargada a todos os CTer, quer seja, ou não, necessário.

9. Não, porque por vezes já é difícil coordenar o serviço com destacamentos dentro do CTer, se tivesse de o fazer com outro comando, seria ainda mais complicado, haveria mais uma barreira. Quanto às vertentes do DI, considero que ao nível dos pelotões são muito diferentes da UI, logo não existe grande comparação, actuam em diferentes níveis, a cinotécnica funciona no modelo ideal, pois a companhia cinotécnica forma os binómios e lança-os para o terreno, periodicamente regressam à companhia para obter formação e serem avaliados, se estiverem aptos continuam se não abandonam o serviço. A inactivação de explosivos é igual, também é uma força que tem um modelo ideal, logo isso faz com que haja uma mais-valia para os CTer.

10. Um equilíbrio entre ambos, porque o serviço da Guarda depende dos patrulheiros, e estes serão sempre militares polivalentes, são militares de primeira intervenção, embora numa fase posterior, se tivermos forças especializadas, podem sustentar o serviço deles nessa força com uma maior proficiência. Sempre que existem especializações é bom que haja uma complementaridade entre a primeira intervenção do generalista com a técnica do especialista.

APÊNDICE I.7 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA Nº7

1. É vantajoso, na medida em que a articulação entre forças generalistas e especialistas se torna mais célere, facilitando a actividade operacional. Mas pode ser desvantajoso para as forças especialistas, que têm um conjunto de necessidades que se não forem bem previstas, pelo comando que tem as duas vertentes, acaba por enfraquecer ao nível da actualização e formação. Quando temos um comando misto com o avolumar de situações há sempre algo que fica para trás e leva à perda certas coisas.

2. Considero que já as temos, não vejo nenhuma área que deva ser especializada, mas poderiam ser melhoradas e mais bem articuladas. Também defendo que o generalista nunca deve deixar totalmente de fazer o trabalho de áreas que já estão especializadas.

3. O que por vezes cria a não existência de interoperabilidade entre as duas forças, é o facto dos generalistas se desresponsabilizarem de fazer o que pertence aos especialistas, mas o que devemos transmitir aos nossos militares é k ambos são importantes. O generalista quando se depara com uma situação deverá fazer o máximo que for da sua competência até chegar o especialista, que posteriormente tratará melhor do assunto, por haver especialistas não significa que o trabalho dos generalistas acabe, estas situações podem criar algumas dificuldades, mas são facilmente dirimidas, não é nada de grave que faça parar o serviço. Por outro lado o especialista, por vezes, também tem de fazer o serviço do generalista, porque todos são Guardas e um especialista pode voltar a ser generalista.

4. Poderia ser melhor, como estamos sob um comando que abarca muitas áreas acabamos por perder alguma formação e actualização, áreas que são delegadas no Cmdt de PTer e DTer, que pela inerência das funções que desempenham acabam por ser generalistas, não conseguindo abranger a todos os níveis a formação que os especialistas deveriam ter. Esta formação e actualização não é inexistente, por vezes têm acções de formação, mas a meu ver, deveriam ser mais regulares.

Outro problema é a avaliação destes militares ser feita através de pareceres elaborados pelo Cmdt de DTer, que é generalista e acaba por não ter uma observação muito absorvente, daquilo que é o trabalho do especialista, porque tem de tratar de muitas outras coisas. Não sei se haverá outra forma de fazer uma avaliação mais eficaz, mas seria positivo para o serviço da Guarda, retirar das especialidades os militares que não cumprem com o exigido naquela área.

5. Considero que deveria haver mais actualizações, nomeadamente ao nível da legislação, que é alterada constantemente, e os comandantes sentem dificuldade em

transmitir regularmente essas actualizações. Devido à dificuldade que existe em conciliar o curto efectivo com o serviço, as folgas, férias, idas a tribunal e instrução.

6. Não, mas posso dar-me por satisfeito porque ouve um aumento substancial desde que aqui cheguei. Consigo garantir um policiamento razoável e o CTL tem feito um esforço para aumentar os efectivos dos PTer, mas ainda não é o ideal.

7. Conseguimos produzir melhor serviço, apesar de não conseguirmos responder a tudo e dos especialistas terem enfraquecido o dispositivo generalista, e a reposição de efectivos não é a desejada. O serviço que é desempenhado é de muito melhor qualidade mas a rapidez com que é feito poderia ser melhor.

Estamos a níveis sustentáveis, o serviço técnico tem melhorado bastante, tem havido um feedback muito positivo por parte das entidades com quem trabalhamos, há uma maior visibilidade por parte da população apesar de possuírem um número reduzido de equipas, equilibrando assim a transferência de efectivos da parte generalista.

8. As linhas gerais devem ser uniformes mas não podemos ter um CTer em Lisboa igual ao da Guarda, por exemplo. Tem de haver uma flexibilidade para adaptar as necessidades de cada área à sua estrutura, porque todos vivem realidades diferentes.

9. Por um lado é mau, a criação do DI passa por uma força que esta à disponibilidade do Cmdt do CTL para poder dar apoio aos destacamentos de trânsito e territoriais e passava a ter uma dependência diferente. Por muita boa vontade que haja, é sempre diferente ter um apoio sob comando completo ou sob comando operacional.

Ao nível da formação e treino se o DI dependesse da UI era muito melhor, ao nível da cinotécnica e da inactivação de explosivos acredito que ficariam melhor centralizados mas os pelotões de intervenção fazem falta ao CTL.

10. Sou apologista do equilíbrio entre polivalência e especialização. Não haver uma especialização excessiva porque irá delapidar a força generalista a todos os níveis, exige mais efectivos, meios materiais e aumenta as diferenças entre ambos, o que poderá causar problemas. A polivalência acaba por não ser viável, porque é generalista, mexe com tudo, e é impossível saber tudo.

APÊNDICE I.8 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA Nº8

1. Considero que é vantajoso ter sob o mesmo comando as duas forças. Sou inteiramente apologista da especialização, existem muitas matérias que são muito específicas, logo há necessidade de termos forças especializadas a trabalhar nessas matérias porque tem um conhecimento mais amplo nessa área, mas não afastar a ideia da existência das duas forças, pois facilita a acção de comando.

2. Dentro das áreas especializadas já existentes não há necessidade de criar mais nenhuma, atendendo às matérias que estão incumbidas à Guarda, não me recordo de nenhuma área específica que precise de uma especialidade, mas isso não exclui uma aposta na melhoria das especialidades já existentes, através de mais e melhor formação.

3. Não existem divergências, apenas algumas diferenças que para alguns podem ser divergências, como por exemplo o caso dos suplementos, mas não acredito que interfira na interoperabilidade entre estas forças. Acredito que tanto generalistas como especialistas sabem quais são as matérias que lhes estão incumbidas, apesar de não concordar com a distribuição que foi feita, ao nível dos suplementos, porque os generalistas ficaram em descrédito e eles são a essência da GNR.

4. Ao nível da formação, na minha opinião, nunca é suficiente. Os militares deviam fazer actualizações dos seus conhecimentos com mais frequência, porque das suas funções específicas existem matérias que são menos trabalhadas no quotidiano e isso leva ao esquecimento de determinados pormenores, que podem ser relevantes caso se deparem com essa situação. Contudo, considero que a formação inicial é a pretendida, mas deveriam haver mais actualizações.

5. A actualização de conhecimentos por parte dos generalistas, vem descrito na parte da formação que é incumbida às várias subunidades, cabe ao Cmdt de DTer em conjunto com os Cmdt dos PTer enquadrar a actualização desses conhecimentos para os militares generalistas. Por vezes, podem não ser feitas com a frequência desejada, limitadas por situações operacionais, porque os efectivos não são os desejáveis e há dificuldade em conjugar a parte operacional com a formação exigida, mas procura-se dar formação sempre que possível.

6. Sou obrigado a considerar suficiente, porque o DTer tem conseguido levar a cabo a missão de que está incumbido, agora se me questionares se necessitaria de mais efectivo,

diria claramente que sim. O efectivo que tenho é suficiente para o cumprimento da missão, contudo estou certo que faria mais e melhor com um efectivo superior.

7. Concordo com a afirmação, a especialização tem trazido melhores serviços para a população. Contudo, as especializações foram criadas à custa dos militares considerados generalistas. A especialização levou à fragilização do efectivo generalista, porque saíram e não houve reposição de efectivos. Considero que a criação destes novos núcleos especializados, mesmo tendo em conta a dualidade entre o melhor serviço prestado e a fragilização dos generalistas, acaba por trazer mais benefícios para a sociedade.

8. Considero que deve haver uma uniformização na organização operacional, contudo dentro desta uniformização, deverá haver uma adaptação à realidade de cada um. Uniformização no contexto geral, mas dentro das subunidades deverá haver uma adaptação dos efectivos e dos meios.

9. A única que concordo com a centralização seria o DI, pois ao nível dos DT facilita muito mais a descentralização. Ao nível do DI, existem 2 pelotões que estão descentralizados e para além desses ainda há a cinotécnia e a inactivação de explosivos que também se encontram descentralizadas, logo acaba por estar dividido em 4 pólos. O mais benéfico para o DI, considerando a sua importância para o CTL, seria os pelotões de intervenção estarem adstritos ao CTL e a cinotécnia e a inactivação de explosivos passarem para a dependência da UI.

10. Sou da opinião do equilíbrio entre ambas. É necessário e vantajoso para o cumprimento da missão da Guarda termos especialistas capazes de trabalhar em áreas que requeiram um tratamento diferente, mas como é óbvio não entendo que seja necessário serem todos especialistas. É vantajoso para qualquer Cmdt, e facilita muito a sua missão, ter forças especialistas e generalistas ao seu dispor.

APÊNDICE I.9 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA Nº9

1. A GNR tem por base a doutrina militar que emprega várias dependências (Comando Completo, Operacional, Administrativo-Logístico, Controlo Operacional, Controlo Técnico, Supervisão, e ainda Autoridade para a Coordenação) Em cada um dos graus existem vantagens e desvantagens.

Concretamente, não é possível aqui e agora definir todas objectivamente, mas como exemplo, e com uma visão empírica constato que torna-se mais vantajoso em operações isoladas que envolvem várias vertentes operacionais como uma “mega operação stop” de fiscalização rodoviária com trânsito, droga, fiscal e aduaneira etc. Neste caso os especialistas estão a trabalhar na sua função e reportando hierarquicamente. No caso de forças destacadas, é igualmente positivo o Comando completo.

Reportando à actividade diária da GNR, julgo que o modelo anterior seria mais adaptado e a própria GNR tirava maior partido. Por exemplo na vertente Fiscal, pois poderia ser suspeito em falar da área do Trânsito, se contabilizarmos os resultados da actividade da GNR no âmbito fiscal e aduaneiro antes e após a reestruturação ficamos com a sensação que a extinção da BF se traduziu num prejuízo operacional, sem se levantar o problema que existe no trânsito da suposta acção passiva dos militares da ex-BT. Isto para além da imagem institucional que se perdeu da unidade que era a BF, pois a GNR passa de uma Mega-Organização que tinha outras organizações fortes no seu seio (BT/BF/RC/RI/etc.) para uma organização generalista com pequenos e insignificantes grupos especialistas (UAF/UCC/UNT).

Independentemente da natureza militar que é uma mais-valia na organização secular que é a GNR, experiências tidas de Controlo Técnico no seio da GNR (por exemplo a Chefia de Investigação Criminal (actual DIC) que transversalmente emanava procedimentos para o dispositivo) foram positivas e resultavam num claro benefício do funcionamento da GNR. Outro exemplo de sucessos é o Controlo Operacional tantas vezes empregue em grandes Operações. Resumindo a Hierarquização extrema que é a característica do Comando Completo está tendencialmente ultrapassada, embora a inovação e arrojo requer acima de tudo competência extrema e autonomia do poder político. Ainda assim, e como militares que somos e como patriotas, devemos sempre procurar o que é melhor para a nossa instituição e para o país, cumprindo com os desígnios superiores, qualquer que seja o modelo.

2. Várias e por variadas razões. Sou um defensor de especializações e subespecializações, embora toda a reorganização deva ser acutelada e estudada acerrimamente, requerendo acima de tudo o desenvolvimento pela competência e excelência.

Com grande agrado assisti ao desenvolvimento das áreas da Investigação Criminal, Natureza e Ambiente, Escola Segura, etc..., e ainda ao cimentar das áreas do Trânsito e Fiscal. Estas áreas deverão ser aposta firme da estratégia da GNR. Decorrendo da Missão geral da GNR existem outras áreas que deverão servir como aposta, mas creio que, se não acautelarmos o que já temos como especialização, todas as restantes especialidades poderão parecer, à opinião pública e publicada, como apostas a prazo, como por exemplo o GIPS.

3. Qualquer divergência, quando bem acautelada poderá ser mais vantajosa que prejudicial. A divergência maior que é conhecida foi durante anos apelidada de “Elitismo”, com conotações negativas. Saliento que tem dois pólos (Elitistas vs generalistas e vice-versa). Quando temos especialistas devemos acima de tudo transforma-los como mais-valias para a organização, e por outro lado manter a humildade e o respeito. Reportando a outras organizações externas à GNR para fazer um paralelismo, não se conhece membro do Exército, que não tenha orgulho nos seus Comandos, Pára-quedistas ou Operações Especiais.

Resumindo, só uma posição retrógrada é que prejudica a actividade operacional em prol de preconceitos fúteis. E isto existiu! Cabe aos diversos escalões de comando acautelar a harmonia e coesão das forças.

4. Não e está muito aquém do que seria ideal. Digamos que actualmente é a possível, fruto de variados factores.

Acima de tudo, porque temos uma cultura de facilitismo em que, o difícil é a selecção de entrada, e a competitividade necessária para a conclusão dos cursos é mínima. Ou seja, é mais difícil a entrada nos diversos cursos, que a frequência e conclusão dos mesmos. Quando abre concurso para 120 vagas, e existem 120 formandos, dificilmente estes ficam pelo caminho, pelo que será muito grave a conduta para que isso aconteça.

Outro factor que é facilmente constatado é que os militares não obtêm as ferramentas necessárias à actividade que vão desenvolver, fruto de uma cultura académica demasiado vincada nos cursos de especialização.

Não querendo ferir susceptibilidades, creio que de outra forma também não poderia deixar de ser fruto de uma indisponibilidade e carga horária muito pesada que os formadores têm. O futuro poderia passar por uma maior aposta na qualidade dos formadores, abrindo portas ao exterior, propondo que estes frequentem áreas civis com algum paralelismo com a especialidade (no caso do Trânsito, formação académica numa universidade em Direito rodoviário, engenharia civil, ou cursos com entidades exteriores ligadas ao direito ou segurança rodoviária).

Outra causa de má preparação é o local de frequência dos Cursos, pela questão da prática operacional, ou seja, é diferente a preparação de um curso de Trânsito ministrado em Portalegre, onde só passam viaturas especiais ou em quantidade, ou ainda por não ter 1 Km de auto-estrada, do que um curso com prática de estrada em Queluz ou Figueira da Foz, onde o ambiente rodoviário em si já ensina.

Em jeito de conclusão, julgo que independentemente da vontade, competência e qualidade dos formadores, que não dão mais porque não podem, a formação especialista, concretamente na área em que estou a servir a GNR de momento, fica um pouco aquém, sendo que por vezes roça os limites do amadorismo.

5. Não, pois após a conclusão dos cursos, apenas têm a instrução do IAQT, ministrada pelo Cmdt de Dter ou Sargentos dos PTer, em salas sem o mínimo de qualidade, sem manuais ou ferramentas.

6. Acima de tudo, considero que as missões nas funções do Trânsito ainda não estão definidas, subaproveitando as mais-valias da vertente especialista.

Se a questão fosse: Para o patrulhamento de Auto-estrada e operacionalizar os radares, o efectivo é o suficiente? A resposta seria, sem duvida, que eram os suficientes e em excesso.

Agora, à disposição para aquilo que considero a missão específica do trânsito estão muito aquém do necessário, pois o patrulhamento, fiscalização, regularização dos transportes terrestres e garantir o ordenamento e disciplina de trânsito em todas as vias da nossa responsabilidade, não está salvaguardada na sua plenitude.

7. Eu diria que são ambos. Melhor serviço é evidente que sim, pelos factores relatados anteriormente. Agora não posso crer que se aposte numa área especialista em detrimento do efectivo dos PTer. Grave foi a criação de uma nova missão para a GNR, embora esta já existisse, mas quase nula, retirou aos PTer a possibilidade de completar o efectivo que já em si era deficitário. Estou a falar do GIPS, que do nada foi formado com elementos que não foram para os PTer, não se aumentando o quadro orgânico da GNR.

Também considero que seja grave existirem PTer que fiquem despedidos quando abrem cursos de Trânsito, de Fiscal, Transmissões ou outros que são um escape aos militares incomodados com a sua colocação inicial ou outros factores secundários. A solução parece-me que está na organização, que aliás não existe. A melhor altura para se abrir um concurso para um determinado curso, é sem dúvida num tempo próprio que se preveja o reforço e repletamento de efectivos, para que a transição seja pacífica. Isto parece trivial ao comum dos mortais, mas a verdade é que não se passa. Quem observe de fora, poderá parecer impensável a forma como a Guarda não prevê os próximos acontecimentos, e que a

sensação que fica é que a GNR vive de resposta a situações em cima do acontecimento, e remendos atrás de remendos. Mas a situação não se passa só na questão dos cursos de especialidade, mas também com cursos de promoção e com as próprias promoções. E depois ficam-se anos, à espera daquilo que já deveria estar implementado.

8. Acima de tudo a GNR é só uma. A actuação tem de ser concertada de norte a sul. Por outro lado é claro que um CTer em Lisboa é diferente de um em Portalegre, onde um PTer em Lisboa tem mais serviço que o conjunto de todos PTer em Portalegre. A solução passa por existir um modelo organizativo e de procedimentos comuns (estratégia) e cada CTer adopte as abordagens de acordo com a sua realidade (táctica), salvaguardando cada especialista de cada área (técnica). Os níveis estratégia, táctica e técnica são conceitos em uso, muito próprios das instituições militares, e adaptados por muitas organizações civis, nada foi inventado agora. Creio aliás que a GNR tem adoptado um pouco, não o desejável, esses conceitos.

9. Creio que sim, não apenas o CTL mas os CTer de todo o país, um pouco por aquilo que já referi. Se ficasse apenas em Lisboa seria um disparate.

10. A especialização é o futuro das organizações desenvolvidas e modernas. O perito técnico acima da competência tem mais credibilidade e aceitação. A uniformidade de procedimentos operacionais, a cultura organizacional, a estratégia única, a actuação concertada, a autonomia, a competência e o gosto são factores mais que suficientes para justificar a vantagem da especialização, e cada um deles desdobrava-se em páginas e páginas.

A Polivalência requer ainda mais preparação e qualidade. Para uma força com mais de 20 mil homens é difícil que exista polivalência total, generalistas são os elementos que não sendo dotados de todas as ferramentas, conseguem assegurar (cumprem). O que queremos para a GNR, como Oficiais, não é que esta cumpra unicamente, mas que desempenhe a missão com excelência e que se supere no dia-a-dia.

Resumindo e respondendo objectivamente julgo que devemos concentrarmo-nos numa balança e medir quais as vantagens e desvantagens dos dois modelos. Se o actual modelo, objectivamente, alterou positivamente os resultados operacionais ou a organização? Se as vantagens obtidas poderiam ou não ter sido acauteladas com o anterior modelo, com algumas correcções de procedimentos?

Creio que acima de tudo a GNR esteve em teste durante dois anos. De uma forma afastada e objectiva, ao analisar os resultados obtidos a médio/longo prazo, verifica-se que a reestruturação, no que toca à questão generalista/especialista, foi ineficiente, não obtendo

vantagens práticas, e criando alterações estruturantes e destabilizantes que irão durar anos a sarar.

APÊNDICE I.10 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA Nº10

1. É vantajoso. Porque umas complementam as outras, ou seja, as especialistas complementam as generalistas.

2. Gostaria de ver a área das armas especializada. Em virtude das armas estarem presentes na maioria dos crimes violentos e à imagem da PSP, que tem competência exclusiva nesta área, a Guarda também a deveria desenvolver esta competência.

3. Não identifico nenhuma divergência. Considerando o DI uma área especialista e sendo a sua função apoiar os generalistas, não existem divergências de fundo a nível organizacional.

4. Sim. Apesar dos militares dos pelotões de intervenção não terem o curso de ordem pública, esta também não se aplica muito às solicitações que temos diariamente, logo as competências que têm e o que sabem é suficiente. Quanto a actualizações considero que ainda não existe a doutrina pretendida para o nosso serviço diário, e não vem nada de específico no manual de operações da Guarda.

5. Não sei responder, não tenho conhecimento do tipo de instrução nem de actualização que têm.

6. Não tenho efectivos suficientes. Precisava quase do dobro dos militares nos pelotões de intervenção para assegurar equipas durante as 24h de cada dia, bem como, férias, folgas, idas a tribunal, lesões, instrução, etc... Com cerca de 20 homens, a trabalhar em equipas de 5 ou 6 nem dá para garantir efectivos para todas as noites.

7. Considero que a especialização se traduz em melhor serviço para a população, porque o especialista como trabalha numa área mais reduzida, quando é chamado a intervir é mais bem sucedido. Mas pode levar a que falem meios humanos nos PTER, porque é onde vão buscar os efectivos para especializar, apesar de neste CTER se dar prioridade às colocações nos PTER.

8. Deverá haver uma adaptação à realidade de cada. Dando o exemplo do DI, organicamente todos os CTER têm um DI, nos mesmos moldes, quando na realidade não têm as mesmas necessidades.

9. Na prática o DI e a UI têm missões completamente distintas, o DI é utilizado como complemento do PTer o GIOP é utilizado para distúrbios de ordem pública de maior envergadura. Quanto à inactivação de explosivos e à cinotécnica deveriam ficar centralizados na UI, não faz sentido estarem divididos porque já dependem tecnicamente deles, não os posso utilizar para outro tipo de serviços.

10. Na teoria deveria ser a especialização, porque um indivíduo que trabalha apenas uma determinada matéria é muito mais competente e eficaz, mas isso implicaria mais efectivos e maior enquadramento, o que se torna incomportável. Na prática deve haver um equilíbrio entre polivalência e especialização, porque a Guarda acaba por ser um participante de infracções à autoridade administrativa competente.

ANEXO J - QUADROS DE ANÁLISE DAS RESPOSTAS

APÊNDICE J.1 - QUADRO DE ANÁLISE À QUESTÃO N.º 1

Respostas	Vantajoso	Desvantajoso	Argumentação
Entrevistado 1	X		Comando completo das várias valências; Maior facilidade na organização e coordenação de operações conjuntas; Maior disponibilidade das forças.
Entrevistado 2	X		Comando Completo das várias valências; Mas deveria haver uma direcção superior para harmonizar procedimentos.
Entrevistado 3		X	Controlo logístico falha; Pouca sensibilidade para o trabalho especialista.
Entrevistado 4	X		Comando Completo das várias valências; Maior facilidade em organizar operações conjuntas; Maior disponibilidade.
Entrevistado 5	X		Comando completo das várias valências; Maior coordenação em operações conjuntas.
Entrevistado 6	X		Complementaridade entre forças; Facilita a acção de comando.
Entrevistado 7	X		Maior celeridade na articulação de forças.
Entrevistado 8	X		Complementaridade entre forças; Comando Completo das várias valências.
Entrevistado 9		X	Comando completo apenas é vantajoso em grandes operações; As especializações devem estar centralizadas.
Entrevistado 10	X		Complementaridade entre forças.

Quadro J.1: Quadro de Análise à questão n.º 1.

APÊNDICE J.2 - QUADRO DE ANÁLISE À QUESTÃO N.º2

Respostas	Sim	Não	Argumentação
Entrevistado 1		X	Há outras necessidades e os recursos são escassos; Existem especialidades suficientes; As existentes podem ser melhoradas.
Entrevistado 2		X	As especializações existentes podem ser melhoradas, nomeadamente a SPE.
Entrevistado 3	X		O patrulhamento territorial; Ensino de técnicas que desenvolvam a sensibilidade para lidar com o cidadão.
Entrevistado 4	X		O patrulhamento territorial; Aumenta a capacidade para servir melhor a população; Permitir um subsídio de especialização.
Entrevistado 5	X		Melhorar a formação do NICAV; Criar uma equipa de investigação para acidentes de viação de grande complexidade, dotado de laboratório.
Entrevistado 6	X		O patrulhamento territorial e a SPE; Aumenta a capacidade para servir melhor a população.
Entrevistado 7		X	Já existem especializações suficientes; As especializações existentes podem ser melhoradas e melhor articuladas.
Entrevistado 8		X	Não há necessidade de mais especializações; Mas deve haver uma maior aposta nas especialidades já existentes.
Entrevistado 9	X		Permite o desenvolvimento pela competência e excelência; Deverá haver uma maior aposta nas especialidades já existentes.
Entrevistado 10	X		Armas; Presentes na maioria dos crimes violentos.

Quadro J.2: Quadro de Análise à questão n.º 2.

APÊNDICE J.3 - QUADRO DE ANÁLISE À QUESTÃO N.º3

Respostas	Sim	Não	Argumentação
Entrevistado 1	X		Mentalidade das subculturas organizacionais.
Entrevistado 2	X		Mentalidade das subculturas organizacionais.
Entrevistado 3	X		Incorrecta distribuição dos suplementos.
Entrevistado 4	X		Mentalidade das subculturas organizacionais.
Entrevistado 5	X		Mentalidade das subculturas organizacionais; Ressentimentos pessoais.
Entrevistado 6	X		Mentalidade das subculturas organizacionais.
Entrevistado 7	X		Sobreposição de missões entre forças.
Entrevistado 8		X	Apesar da incorrecta distribuição de suplementos.
Entrevistado 9	X		Mentalidade das subculturas organizacionais.
Entrevistado 10		X	Não existem divergências.

Quadro J.3: Quadro de Análise à questão n.º 3.

APÊNDICE J.4 - QUADRO DE ANÁLISE À QUESTÃO N.º4

Respostas	Sim	Não	Argumentação
Entrevistado 1		X	Dificuldade em juntar o efectivo; Dificuldade em conjugar o serviço, folgas e instrução; Falta de condições para ministrar instrução; Falta de um sistema avaliativo com possibilidade de afastamento.
Entrevistado 2		X	Falta de continuidade; Actualização deve ser ministrada por técnicos; Falta de um sistema avaliativo com possibilidade de afastamento.
Entrevistado 3	X		Missão específica bem definida; Actualizações periódicas e regulares.
Entrevistado 4		X	O SPE deveria ter um curso próprio; Falta de um sistema avaliativo com possibilidade de afastamento, feito por um especialista
Entrevistado 5		X	Insuficiência da formação do NICAV; Falta de um sistema avaliativo com possibilidade de afastamento.
Entrevistado 6		X	Actualizações insuficientes.
Entrevistado 7		X	Actualizações insuficientes; Falta de um sistema avaliativo com possibilidade de afastamento.
Entrevistado 8		X	Actualizações insuficientes.
Entrevistado 9		X	Cultura de facilitismo durante os cursos; Sobrecarga dos instrutores; Locais de instrução desadequados.
Entrevistado 10	X		As competências que têm são suficientes para desempenhar a missão diária.

Quadro J.4: Quadro de Análise à questão n.º 4.

APÊNDICE J.5 - QUADRO DE ANÁLISE À QUESTÃO N.º5

Respostas	Sim	Não	Argumentação
Entrevistado 1		X	Dificuldade em juntar o efectivo; Dificuldade em conjugar o serviço, folgas e instrução; Falta de condições para ministrar instrução; Inexistência de fichas técnicas de procedimentos.
Entrevistado 2		X	Dificuldade em conjugar o serviço, folgas e instrução; Falta de condições para ministrar instrução; Mas estão actualizados no essencial.
Entrevistado 3		X	Vastidão da área de actuação impossibilita actualização a todos os níveis.
Entrevistado 4		X	Dificuldade em juntar o efectivo; Actualizações deveriam ser feitas por especialistas; Sobrecarga das competências do Cmdt de DTer.
Entrevistado 5	----	----	Não tem conhecimento de causa.
Entrevistado 6		X	Dificuldade em juntar o efectivo; Dificuldade em conjugar o serviço, folgas e instrução.
Entrevistado 7		X	Dificuldade em conjugar o serviço, folgas e instrução.
Entrevistado 8		X	Dificuldade em conjugar o serviço, folgas e instrução.
Entrevistado 9		X	Actualizações insuficientes; Falta de condições para ministrar instrução.
Entrevistado 10	----	----	Não tem conhecimento.

Quadro J.5: Quadro de Análise à questão n.º 5.

APÊNDICE J.6 - QUADRO DE ANÁLISE À QUESTÃO N.º6

Respostas	Sim	Não	Argumentação
Entrevistado 1		X	Grande número de transferências; Áreas com elevada densidade populacional e heterogénea.
Entrevistado 2		X	Com um efectivo maior, faria mais e melhor; Deveriam apostar na formação e motivação do efectivo para o serviço territorial.
Entrevistado 3	X		Tem efectivo suficiente.
Entrevistado 4	X		Mas com um efectivo maior, faria mais e melhor.
Entrevistado 5	X		Mas com um efectivo maior, faria mais e melhor.
Entrevistado 6		X	Área em crescimento e com maior exigência.
Entrevistado 7		X	Apesar do aumento, ainda não é o ideal.
Entrevistado 8	X		Mas com um efectivo maior, faria mais e melhor.
Entrevistado 9		X	Insuficientes para cumprir a missão específica do DT, na sua totalidade.
Entrevistado 10		X	Insuficiência de elementos para cumprir as 24h de serviço; Incapacidade de conjugar o serviço, folgas, férias, idas a tribunal e instrução.

Quadro J.6: Quadro de Análise à questão n.º 6.

APÊNDICE J.7 - QUADRO DE ANÁLISE À QUESTÃO N.º7

Respostas	Melhor serviço	Fragilizado o efectivo	Argumentação
Entrevistado 1	X		Processos mais válidos e adequados; Maior rigor e profissionalismo; Mas reduz o efectivo dos PTER.
Entrevistado 2	X		O apoio especializado dado aos generalistas, contribui para uma melhor imagem e tranquilidade da população.
Entrevistado 3	X		Maior proficiência; Mas reduz o efectivo dos PTER.
Entrevistado 4		X	Retiram efectivo ao PTER para a especialização; Menor visibilidade; Nem sempre regressam ao local de onde saíram.
Entrevistado 5	X		Contribui para a evolução da GNR.
Entrevistado 6		X	Retiram efectivo ao PTER para a especialização; Nem sempre regressam ao local de onde saíram.
Entrevistado 7	X		Maior qualidade no serviço; Feedback positivo de entidades externas; Mas reduz o efectivo dos PTER.
Entrevistado 8	X		Mas reduz o efectivo dos PTER.
Entrevistado 9	X		Mas reduz o efectivo dos PTER.
Entrevistado 10	X		Maior taxa de sucesso quando intervêm; Mas reduz o efectivo dos PTER.

Quadro J.7: Quadro de Análise à questão n.º 7.

APÊNDICE J.8 - QUADRO DE ANÁLISE À QUESTÃO N.º8

Respostas	Uniformização	Adaptação	Argumentação
Entrevistado 1		X	Realidades diferentes têm necessidades diferentes.
Entrevistado 2		X	Realidades diferentes têm necessidades diferentes.
Entrevistado 3		X	Realidades diferentes têm necessidades diferentes.
Entrevistado 4		X	Realidades diferentes têm necessidades diferentes; Mas deve haver uma base comum.
Entrevistado 5		X	Realidades diferentes têm necessidades diferentes; Mas deve haver uma base comum.
Entrevistado 6	X		Deverá haver uniformidade nas estruturas militares.
Entrevistado 7		X	Realidades diferentes têm necessidades diferentes; Mas deve haver uma base comum.
Entrevistado 8		X	Realidades diferentes têm necessidades diferentes; Mas deve haver uma base comum.
Entrevistado 9		X	Realidades diferentes têm necessidades diferentes; Mas deve haver uma base comum.
Entrevistado 10		X	Realidades diferentes têm necessidades diferentes.

Quadro J.8: Quadro de Análise à questão n.º 8.

APÊNDICE J.9 - QUADRO DE ANÁLISE À QUESTÃO N.º9

Respostas	Sim	Não	Argumentação
Entrevistado 1		X	A descentralização permite uma maior rentabilidade da força; Permite ao CTL ser auto-suficiente, ter maior mobilidade e fluidez.
Entrevistado 2		X	Deve haver uma uniformização nas valências especializadas que os CTer têm.
Entrevistado 3	X		A centralização permite a optimização dos meios.
Entrevistado 4	X		A cinotécnia e as EIESS, devido à sua tecnicidade e actuação pontual; Igual tempo de resposta; Formação e meios superiores.
Entrevistado 5	X		Os DT, logística e tecnicamente deveriam depender da UNT.
Entrevistado 6		X	Facilita a coordenação do serviço entre subunidades; Todas as especialidades são uma mais-valia para o CTL.
Entrevistado 7	X		A cinotécnia e as EIESS deveriam depender da UI.
Entrevistado 8	X		A cinotécnia e as EIESS deveriam depender da UI.
Entrevistado 9	X		A centralização das especializações é benéfica para a GNR.
Entrevistado 10	X		A cinotécnia e as EIESS deveriam depender da UI, porque tecnicamente já dependem e não podem ser utilizados para outro tipo de serviço.

Quadro J.9: Quadro de Análise à questão n.º 9.

APÊNDICE J.10 - QUADRO DE ANÁLISE À QUESTÃO N.º10

Respostas	Polivalência	Especialização	Equilíbrio	Argumentação
Entrevistado 1			X	Ambos os modelos são indispensáveis para a GNR.
Entrevistado 2			X	A complementaridade de ambos os modelos contribui para o sucesso da GNR.
Entrevistado 3		X		É impossível saber-se tudo, apenas a especialização confere à população um serviço profissional e efectuado com rigor.
Entrevistado 4	X			Mas com a especialização do patrulheiro, através de mais formação, dada por técnicos.
Entrevistado 5			X	O modelo tem de ser funcional, mais eficiente, económico e tem de haver um aumento na qualidade dos serviços prestados ao cidadão.
Entrevistado 6			X	A complementaridade de ambos os modelos contribui para o sucesso da GNR.
Entrevistado 7			X	A polivalência não é viável, porque é impossível saber tudo; A especialização necessita de recursos incompatíveis.
Entrevistado 8			X	Vantajoso para o cumprimento da missão da GNR; Facilita a acção de comando.
Entrevistado 9		X		E o futuro das organizações desenvolvidas e modernas, tem maior competência, credibilidade e aceitação.
Entrevistado 10			X	O ideal seria a especialização, mas os recursos necessários seriam incompatíveis.

Quadro J.10: Quadro de Análise à questão n.º 10.