



ACADEMIA MILITAR

REDUÇÃO DO EFETIVO NA GNR:

**Como aumentar a eficiência com menos meios e a mesma
missão**

Autor: Aspirante da GNR Fábio Daniel Azevedo Loureiro

Orientador: Tenente-Coronel da GNR António Manuel Barradas Ludovino

Coorientador: Major da GNR José Luís dos Santos Alves

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho de 2015



ACADEMIA MILITAR

REDUÇÃO DO EFETIVO NA GNR:

**Como aumentar a eficiência com menos meios e a mesma
missão**

Autor: Aspirante da GNR Fábio Daniel Azevedo Loureiro

Orientador: Tenente-Coronel da GNR António Manuel Barradas Ludovino

Coorientador: Major da GNR José Luís dos Santos Alves

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho de 2015

Dedicatória

**À minha família,
que tem sido nesta longa caminhada,
o pilar mais importante para o sucesso.**

Agradecimentos

A conceção deste Trabalho de Investigação Aplicada não teria sido possível sem o precioso contributo de um vasto leque de colaboradores. Assim, importa enaltecer a disponibilidade e colaboração prestada por todos aqueles que desde o início acreditaram que esta investigação teria sucesso.

Ao meu Orientador, Tenente-Coronel da GNR António Manuel Barradas Ludovino, pela eficaz e isenta orientação prestada, pelos constantes incentivos de camaradagem e pela confiança que sempre depositou em mim;

Ao meu Coorientador Major da GNR José Luís dos Santos Alves, por todos os conselhos pertinentes e incansáveis sugestões, transmitidas ao longo destes longos meses;

À Senhora Professora Olga Duarte, pela imprescindível ajuda prestada na língua inglesa;

Ao Coronel da GNR Arménio Timóteo Pedroso, ao Major da GNR Robson Daniel Ribeiro Lima e ao Major da GNR Hugo Alexandre Soares Barjona Gomes, por toda a informação prontamente disponibilizada, sem a qual não teria sido possível a conceção desta investigação;

Ao Tenente-Coronel Joaquim José Frade Figueiredo, ao Tenente-Coronel José Alberto Coelho Gomes, ao Tenente-Coronel José António Serrano Candeias, ao Tenente-Coronel Luís José Cunha Rasteiro, ao Tenente-Coronel Fernando Jorge Cristóvão Soares Miranda, ao Major Pedro Miguel Pinto Reis, ao Capitão Cláudio Gonçalves Saraiva, ao Capitão Jorge Manuel Nunes Farinha, ao Capitão Antoninho Fonseca da Silva Ferreira, ao Capitão Jorge Castelo Barbosa, ao Capitão Nuno Alexandre Cortês Gonçalves Santos, ao Capitão Rui Daniel Ribeiro Novais, ao Capitão Rui Manuel Lanita Fernandes, ao Tenente Óscar Daniel Morgado Capelo, ao Tenente Simão Luís Figueiredo Coelho e ao Tenente Daniel Alexandre Pereira Fernandes, na qualidade de oficiais entrevistados do Comando Territorial de Beja e do Comando Territorial da Guarda, pelas longas horas de conversa e partilha do saber e experiência;

A todos os oficiais, sargentos, guardas e funcionários civis da GNR que, direta ou indiretamente, desenvolveram contactos proporcionando que toda esta investigação fosse possível;

Aos meus familiares e amigos, que sempre se mostraram entusiasmados com todo o meu percurso profissional e académico, conseguindo sempre transmitir o incentivo e apoio fundamentais;

À Inês, pela sua incansável ajuda na conceção deste trabalho, pelas palavras de incentivo nos momentos mais árduos e pelas vírgulas da diferença;

Por todos os minutos que dispensaram do vosso quotidiano e os dedicaram a este Trabalho de Investigação Aplicada, o meu eterno e honesto Obrigado!

Epígrafe

“Então, porque esperamos para agir?
As necessidades estão identificadas, os objetivos estão definidos,
o caminho para os alcançar está traçado.
Caminhemos, pois, que o caminho faz-se caminhando!”

Júlio Nabais (2000, p. 189)
Diretor-Geral da Administração Pública (1996-2002)

Resumo

A contínua redução de efetivo militar na Guarda Nacional Republicana, tem provocado limitações ao nível do preenchimento do quadro orgânico dos Comandos Territoriais, bem como, ao nível do cumprimento do serviço operacional.

Como objetivo geral, este Trabalho de Investigação Aplicada visa apurar se é possível aumentar a eficiência no serviço territorial, dispondo de menos meios humanos e assegurando a mesma missão. Para tal, foi elaborada uma questão de partida e as suas questões derivadas, e ainda, as hipóteses de investigação.

A metodologia utilizada tem como base a identificação dos dois Comandos Territoriais que apresentam as duas maiores percentagens de défice de preenchimento dos seus quadros orgânicos e neste âmbito, foi selecionado o Comando Territorial de Beja e o Comando Territorial da Guarda. Posteriormente, realizou-se uma entrevista exploratória ao Diretor dos Recursos Humanos e foram comparados os valores numéricos do Quadro Orgânico de Referência de 2010 e os efetivos totais constantes do Mapa Geral do Efetivo disponibilizado pela Direção de Recursos Humanos. Por forma a alcançar os objetivos traçados, entrevistaram-se nestas duas Unidades os Comandantes, os Chefes das Secções de Recursos Humanos e Justiça, os Chefes das Secções de Operações, Treino e Relações Públicas e também, os Comandantes de Destacamento.

Este Trabalho de Investigação Aplicada está dividido em quatro partes. A primeira parte, designada por Parte Introdutória, compreende a introdução propriamente dita através do enquadramento da investigação, destaca a importância e a justificação da escolha do tema, enuncia os objetivos, a questão de partida, as questões derivadas e as hipóteses de investigação, sintetiza a metodologia utilizada ao longo de todo o trabalho e descreve a estrutura da organização do mesmo. Na Parte Teórica são escarpelizados os conceitos teóricos mais importantes relativos aos recursos humanos e sua gestão, assim como, é feita uma análise alusiva à evolução dos recursos humanos militares e uma caracterização dos Comandos Territoriais de Beja e da Guarda. Por sua vez, a parte prática integra a metodologia e procedimentos utilizados na investigação e comporta a análise, apresentação e interpretação dos resultados obtidos nas entrevistas. Por fim, na Parte Conclusiva estão

expostas as respostas às questões levantadas inicialmente, a confirmação ou refutação das suas hipóteses de investigação e as reflexões finais do estudo. São também enunciadas, apenas como demonstração teórica, as propostas de implementação no dispositivo territorial dos dois Comandos Territoriais alvo deste estudo, são referidas as limitações encontradas no decorrer de todo o trabalho e enunciadas algumas sugestões para futuras investigações.

Os resultados mais relevantes e as principais conclusões alcançadas retratam a necessidade de adotar medidas que contrariem a diminuição de recursos humanos militares a que temos assistido. Relativamente à atividade operacional neste cenário de défice no quadro orgânico das Unidades territoriais, concluímos que é possível aumentar a sua eficiência, caso sejam operacionalizadas algumas modalidades de ação alternativas. De igual modo concluímos que a missão da Guarda Nacional Republicana nos dois Comandos Territoriais em estudo, não está colocada em causa, mesmo com os baixos valores de efetivos militares de que dispõe atualmente.

Palavras-Chave: GNR; Quadro Orgânico; Redução do Efetivo; Serviço Policial.

Abstract

The continuous reduction of military personnel in the National Republican Guard (Guarda Nacional Republicana), has caused limitations to the level of completion of the organic framework of Territorial Commands, as well as at the level of fulfillment of operational service.

The major objective of this Applied Research Work aims to determine whether it is possible to increase efficiency in territorial service, with less resources and ensuring the same mission. In order to structure the applied research and, as a way to defuse the study an initial question was given that led to some derived questions and hypotheses.

The methodology employed is based on the identification of the two Territorial Commands that have the two largest deficit percentages of completion of their organic frameworks and in this context, we will study Beja's Territorial Command and Guarda's Territorial Command. Therefore, we have conducted an exploratory interview with the Director of Human Resources and then compared the numerical values of the Organic Framework of Reference of 2010 and the total effective listed in the general statement of the Human Resources Management. In order to achieve the objectives outlined, we went to the area of action of those Units and interviewed their Commanders, the Chiefs of Sections of Human Resources and Justice, the Chiefs of Sections of Operations, Training and Public Relations as well as the Commanders of Detachment.

The Applied Research Work is divided into four parts. The first part, the Introductory Part comprises the introduction, the framing of the research work, highlights the importance and the justification of the research theme, sets out the objectives, the main question, the derived questions and answer hypotheses, synthesizes the methodology used throughout the work and describes how it's structured. In the Theoretical Part we describe the most important concepts relating to human resources and their management, analyse the evolution of military human resources and characterize the Territorial Command of Beja and Guarda. The Practical Part includes the methodology and procedures used in this research and the analysis, presentation and interpretation of the results obtained from the interviews. Finally, the Concluding Part in which it was possible to answer to the questions

raised initially, to verify the hypothesis, and to set out some proposals in the territorial device of the two Territorial Commands analyzed, point out the limitations of the research and defines conclusions and recommendations for future researches.

The results of this investigation show that it is necessary to adopt measures to counter the decline we have witnessed. Regarding the operational activity, we conclude that it is possible to increase their efficiency if we operationalized some alternative courses of action. We conclude that the mission of the *Guarda Nacional Republicana* in the two Territorial Commands is not called into question, even with the low values of military personnel at its disposal nowadays.

Key-Words: GNR; Organic Framework; Reduction of Military Personnel; Police Service.

Índice Geral

Dedicatória.....	ii
Agradecimentos.....	iii
Epígrafe	v
Resumo	vi
Abstract.....	viii
Índice Geral	x
Índice de Figuras	xiii
Índice de Quadros.....	xv
Índice de Tabelas	xvii
Lista de Apêndices.....	xviii
Lista de Anexos	xix
Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas	xx
Lista de Símbolos	xxii
PARTE INTRODUTÓRIA	1
Capítulo 1 – Introdução	1
1.1. Enquadramento da Investigação	1
1.2. Importância e Justificação da Escolha do Tema.....	1
1.3. Definição dos Objetivos da Investigação.....	2
1.4. Questão de Partida e suas Derivadas	3
1.5. Hipóteses de Investigação.....	3
1.6. Síntese da Metodologia da Investigação.....	4
1.7. Estrutura do Trabalho e Síntese dos Capítulos	5

PARTE TEÓRICA	7
Capítulo 2 – Revisão de Literatura	7
2.1. Definição e Interpretação de Conceitos	7
2.1.1. As pessoas enquanto Recursos Humanos e a sua Gestão	7
2.1.2. O Paradoxo das Noções de Eficácia e Eficiência	10
2.2. Os Recursos Humanos na GNR	12
2.2.1. Breve Enquadramento Legal	14
2.2.2. Análise da Evolução do Efetivo entre 2005 e 2015.....	15
2.3. Organização do Dispositivo Territorial	17
2.3.1. Análise da Dispersão Territorial.....	18
2.3.2. Caraterização do Comando Territorial de Beja	19
2.3.3. Caraterização do Comando Territorial da Guarda.....	21
PARTE PRÁTICA	23
Capítulo 3 – Metodologia e Procedimentos	23
3.1. Metodologia da Investigação	23
3.2. Técnicas e Instrumentos da Recolha de Dados.....	24
3.3. Definição da Amostra e Universo de Análise.....	24
3.4. Local e Data da Pesquisa e Recolha de Dados	26
Capítulo 4 – Análise das Entrevistas, Apresentação e Interpretação dos Resultados	27
4.1. Introdução	27
4.2. Caraterização dos Entrevistados	28
4.3. Apresentação dos Dados Obtidos nas Entrevistas	29
4.4. Análise e Interpretação dos Dados Obtidos	39

PARTE CONCLUSIVA.....	49
Capítulo 5 – Conclusões e Recomendações	49
5.1. Introdução	49
5.2. Resposta às Questões Derivadas e Verificação das Hipóteses de Investigação	49
5.3. Resposta à Questão de Partida	53
5.4. Reflexões Finais.....	53
5.5. Limitações da Investigação.....	54
5.6. Propostas de Implementação na GNR e Sugestões para Investigações Futuras.....	54
BIBLIOGRAFIA	55
APÊNDICES	1
ANEXOS	1

Índice de Figuras

Capítulo 1 – Introdução

Figura nº 1 – Estrutura da organização do TIA	6
---	---

Capítulo 2 - Revisão de Literatura

Figura nº 2 – Involução do efetivo militar entre 2005 e 30 de junho de 2015	16
Figura nº 3 – Comparação da evolução do efetivo militar por classes entre 2005 e 2015	17
Figura nº 4 - Graduação cromática da percentagem de preenchimento do QO dos CTer.....	19
Figura nº 5 – Valores da criminalidade geral no CTer de Beja.....	20
Figura nº 6 – Involução do efetivo militar nos DTer do CTer de Beja entre 2009 e 2014	21
Figura nº 7 – Valores da criminalidade geral no CTer da Guarda.....	22
Figura nº 8 – Involução do efetivo militar nos DTer do CTer da Guarda entre 2009 e 2014	22

Capítulo 3 – Metodologia e Procedimentos

Figura nº 9 – Défice percentual de preenchimento dos QO dos CTer	25
--	----

Apêndices

Figura nº 10 – Atual organização de PTer do DTer da Guarda.....	31
Figura nº 11 – Proposta reorganização de PTer do DTer da Guarda.....	31
Figura nº 12 – Atual organização de PTer do DTer de Pinhel	33
Figura nº 13 – Proposta reorganização de PTer do DTer de Pinhel	33
Figura nº 14 – Atual organização de PTer do DTer de Vilar Formoso	34

Figura nº 15 – Proposta reorganização de PTer do DTer de Vilar Formoso.....	34
Figura nº 16 – Atual organização de PTer do DTer de Gouveia.....	35
Figura nº 17 – Proposta reorganização de PTer do DTer de Gouveia.....	35
Figura nº 18 – Atual organização de PTer do DTer de Beja	37
Figura nº 19 – Proposta reorganização de PTer do DTer de Beja	37
Figura nº 20 – Atual organização de PTer do DTer de Almodôvar	38
Figura nº 21 – Proposta reorganização de PTer do DTer de Almodôvar	38
Figura nº 22 – Atual organização de PTer do DTer de Odemira.....	41
Figura nº 23 – Proposta reorganização de PTer do DTer de Odemira	41
Figura nº 24 – Atual organização de PTer do DTer de Moura.....	42
Figura nº 25 – Proposta reorganização de PTer do DTer de Moura.....	42
Figura nº 26 – Atual organização de PTer do DTer de Aljustrel.....	43
Figura nº 27 – Proposta reorganização de PTer do DTer de Aljustrel	43

Índice de Quadros

Capítulo 3 – Metodologia e Procedimentos

Quadro nº 1 – Descrição dos locais da recolha de dados e identificação dos entrevistados	26
--	----

Capítulo 4 - Análise das Entrevistas, Apresentação e Interpretação dos Resultados

Quadro nº 2 – Caracterização dos entrevistados	28
Quadro nº 3 – Análise das respostas à Questão n.º 1.....	28
Quadro nº 4 – Análise quantitativa da frequência dos segmentos da Questão n.º 2.....	29
Quadro nº 5 – Análise quantitativa da frequência dos segmentos da Questão n.º 3.....	30
Quadro nº 6 – Análise quantitativa da frequência dos segmentos da Questão n.º 4.....	30
Quadro nº 7 – Análise quantitativa da frequência dos segmentos da Questão n.º 5.....	31
Quadro nº 8 – Análise quantitativa da frequência dos segmentos da Questão n.º 5.1.....	32
Quadro nº 9 – Análise quantitativa da frequência dos segmentos da Questão n.º 6.....	32
Quadro nº 10 – Análise quantitativa da frequência dos segmentos da Questão n.º 7.....	33
Quadro nº 11 – Análise quantitativa da frequência dos segmentos da Questão n.º 8.....	33
Quadro nº 12 – Análise quantitativa da frequência dos segmentos da Questão n.º 9.....	34
Quadro nº 13 – Análise quantitativa da frequência dos segmentos da Questão n.º 10.....	35
Quadro nº 14 – Análise quantitativa da frequência dos segmentos da Questão n.º 10.1.....	35
Quadro nº 15 – Análise quantitativa da frequência dos segmentos da Questão n.º 11.....	36
Quadro nº 16 – Análise quantitativa da frequência dos segmentos da Questão n.º 12.....	37
Quadro nº 17 – Análise quantitativa da frequência dos segmentos da Questão n.º 12.1.....	38
Quadro nº 18 – Análise quantitativa da frequência dos segmentos da Questão n.º 13.....	38

Apêndices

Quadro nº 19 – Análise das respostas à Questão n.º 2.....	11
---	----

Quadro nº 20 – Análise das respostas à Questão n.º 3.....	12
Quadro nº 21 – Análise das respostas à Questão n.º 4.....	12
Quadro nº 22 – Análise das respostas à Questão n.º 5.....	13
Quadro nº 23 – Análise das respostas à Questão n.º 5.1.....	14
Quadro nº 24 – Análise das respostas à Questão n.º 6.....	15
Quadro nº 25 – Análise das respostas à Questão n.º 7.....	16
Quadro nº 26 – Análise das respostas à Questão n.º 8.....	17
Quadro nº 27 – Análise das respostas à Questão n.º 9.....	18
Quadro nº 28 – Análise das respostas à Questão n.º 10.....	19
Quadro nº 29 – Análise das respostas à Questão n.º 10.1.....	20
Quadro nº 30 – Análise das respostas à Questão n.º 11.....	21
Quadro nº 31 – Análise das respostas à Questão n.º 12.....	24
Quadro nº 32 – Análise das respostas à Questão n.º 12.1.....	24
Quadro nº 33 – Análise das respostas à Questão n.º 13.....	25
Quadro nº 34 – Codificação alfanumérica das respostas.....	27

Índice de Tabelas

Apêndices

Tabela nº 1 – Números percentuais do preenchimento dos QO dos CTer	2
Tabela nº 2 – Relação entre Efetivos, População e Área dos PTer do DTer da Guarda	31
Tabela nº 3 – Distâncias Quilométricas entre PTer do DTer da Guarda	31
Tabela nº 4 – Relação entre Efetivos, População e Área dos PTer do DTer de Pinhel.....	33
Tabela nº 5 – Distâncias Quilométricas entre PTer do DTer de Pinhel	33
Tabela nº 6 – Relação entre Efetivos, População e Área dos PTer do DTer de Vilar Formoso	34
Tabela nº 7 – Distâncias Quilométricas entre PTer do DTer de Vilar Formoso	34
Tabela nº 8 – Relação entre Efetivos, População e Área dos PTer do DTer de Gouveia	35
Tabela nº 9 – Distâncias Quilométricas entre PTer do DTer de Gouveia	35
Tabela nº 10 – Relação entre Efetivos, População e Área dos PTer do DTer de Beja.....	37
Tabela nº 11 – Distâncias Quilométricas entre PTer do DTer de Beja	37
Tabela nº 12 – Relação entre Efetivos, População e Área dos PTer do DTer de Almodôvar.....	38
Tabela nº 13 – Distâncias Quilométricas entre PTer do DTer de Almodôvar	38
Tabela nº 14 – Relação entre Efetivos, População e Área dos PTer do DTer de Odemira.....	41
Tabela nº 15 – Distâncias Quilométricas entre PTer do DTer de Odemira.....	41
Tabela nº 16 – Relação entre Efetivos, População e Área dos PTer do DTer de Moura	42
Tabela nº 17 – Distâncias Quilométricas entre PTer do DTer de Moura	42
Tabela nº 18 – Relação entre Efetivos, População e Área dos PTer do DTer de Aljustrel	43
Tabela nº 19 – Distâncias Quilométricas entre PTer do DTer de Aljustrel.....	43

Lista de Apêndices

Apêndice A – Percentagem de preenchimento dos QO dos CTer	2
Apêndice B – Carta de Apresentação da Entrevista Exploratória	3
Apêndice C – Entrevista Exploratória ao Diretor da DRH.....	4
Apêndice D – Carta de Apresentação das Entrevistas	7
Apêndice E – Guião da Entrevista	9
Apêndice F – Matrizes das Unidades de Contexto e Unidades de Registo das Entrevistas	11
Apêndice G – Codificação das Respostas das Entrevistas	27
Apêndice H – Propostas de Implementação na GNR	30
Apêndice I – Lista dos Entrevistados e Dados Técnicos	44

Lista de Anexos

Anexo A – Quadro Orgânico de Referência – DRH/CARI (2010)	2
Anexo B – Efetivos Totais dos Comandos Territoriais – DRH/CARI (31 de outubro de 2014).....	3
Anexo C – Dispersão Territorial dos Comandos Territoriais	4
Anexo D – Dispersão Territorial dos Destacamentos Territoriais.....	5
Anexo E – Dispersão Territorial dos Postos Territoriais	6
Anexo F – Índices de Criminalidade de 2009 a 2014 – RASI.....	7

Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

	A
AM	Academia Militar
AP	Administração Pública
APA	<i>American Psychological Association</i>
<i>Apud</i>	Citado em
	B
BTer	Brigada Territorial
	C
CARI	Comando da Administração de Recursos Internos
Cfr.	Conforme
Cmdt	Comandante
CO	Comando Operacional
CTer	Comando Territorial
	D
DI	Destacamento de Intervenção
DRH	Direção de Recursos Humanos
DTer	Destacamento Territorial
	G
GNR	Guarda Nacional Republicana
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GP	Gestão de Pessoal
	H
H	Hipótese de Investigação
h	Horas
	I
<i>In</i>	Em
	L
LOGNR	Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana

MA	M Modalidade de A ção
N.º	N Número
NEP	N orma de E xecução P ermanente
p.	P Página
PAO	P lano de A tividade O peracional
PSP	P olícia de S egurança P ública
PTer	P osto T erritorial
QD	Q Questão D erivada
QO	Q uadro O rgânico
QOR	Q uadro O rgânico de R eferência
QP	Q uestão de P artida
RASI	R R elatório A nuar de S egurança I nterna
RGSGNR	R egulamento G eral do S erviço da G uarda N acional R epublicana
RH	R ecursos H umanos
SRHJ	S S ecção de R ecursos H umanos e J ustiça
SOTRP	S ecção de O perações, T reino e R elações P úblicas
SPE	S ecção de P rogramas E speciais
SRH	S ecção de R ecursos H umanos
SSit	S ala de S ituação
TIA	T T rabalho de I nvestigação A plicada
UI	U U nidade de I ntervenção
ZA	Z Z ona de A ção

Lista de Símbolos

&

n

%

e

Frequência

Percentagem

PARTE INTRODUTÓRIA

Capítulo 1

Introdução

1.1. Enquadramento da Investigação

Concluída a formação geral dos alunos da Guarda Nacional Republicana (GNR, adiante designada também por Guarda), na Academia Militar (AM), segue-se uma última etapa na Escola da Guarda, o Tirocínio para Oficiais. Neste percurso final, os Aspirantes a Oficial realizam o seu Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares, na especialidade de Segurança. O trabalho que se segue enquadra-se nesse âmbito e está subordinado ao tema “Redução do efetivo na GNR: Como aumentar a eficiência com menos meios e a mesma missão”.

A par das funções de comando, o oficial da GNR é cada vez mais um gestor de recursos. Face aos constrangimentos pelos quais Portugal tem passado, os organismos de segurança têm visto os seus recursos a escassear, sejam eles humanos ou materiais. De modo a combater este panorama, de acordo com Nabais (2000), as pessoas são o pilar mais importante numa organização e os principais recursos para alcançar o sucesso. Assim, compete a cada Instituição procurar soluções por forma a ultrapassar este flagelo. Esta investigação procura proporcionar à GNR, alternativas que possam colmatar a crassa falta de efetivos militares no seu dispositivo territorial.

1.2. Importância e Justificação da Escolha do Tema

Fazendo uma breve análise da estatística institucional dos últimos dez anos, constatamos que desde o ano de 2009, a GNR tem sofrido um decréscimo significativo ao

nível dos seus recursos humanos¹. Com esta investigação, pretendemos apurar de que forma os Comandos Territoriais (CTer) mais afetados têm lidado com este flagelo, verificando se as alternativas utilizadas ao nível do comando de Destacamento Territorial (DTer) para fazer face à falta de meios humanos, têm sido eficientes. Assim, julgamos ser da maior pertinência esta investigação, na medida em que a situação socioeconómica que Portugal atravessa, limita a Guarda enquanto Instituição, no processo de incorporação e formação de mais militares. Por outro lado, o Comandante (Cmdt) de DTer é cada vez mais um gestor de recursos, recursos estes, que têm vindo a diminuir de ano para ano.

Através de uma análise exploratória à distribuição do efetivo pelos CTer verificamos que as percentagens de preenchimento dos quadros orgânicos (QO)² são algo assimétricas. A tendência atual assenta numa prioridade de preenchimento de vagas ao nível dos Comandos do litoral, em detrimento dos Comandos localizados mais no interior do país. Tendo isto em conta, é da maior necessidade apurar se o cumprimento da missão operacional está colocado em causa, quais as dificuldades sentidas pelos Cmdt de DTer e que alternativas estão a adotar para cumprir a sua missão.

1.3. Definição dos Objetivos da Investigação

Como objetivo geral para esta investigação, pretendemos apurar se é possível aumentar a eficiência no serviço operacional, tendo em conta a diminuição de recursos humanos, assegurando a mesma missão. Desta forma, estabelecemos como objetivos específicos, os seguintes:

- (1) Identificar a valência do serviço territorial que sofreu maior redução de recursos humanos;
- (2) Apurar os fatores que têm motivado a redução de meios humanos;
- (3) Identificar as implicações da redução de meios humanos no cumprimento da missão;
- (4) Descrever as alternativas que podem fazer face às limitações provocadas pela redução do efetivo;

¹ Informação obtida através da entrevista exploratória.

² Ver Apêndice A.

- (5) Identificar se a tendência atual aponta para uma continuidade na redução de meios humanos.

1.4. Questão de Partida e suas Derivadas

Com o intuito de, no final desta investigação, alcançarmos os objetivos a que nos propomos e por forma a gerir da melhor forma possível a mesma, foi levantada a seguinte questão de partida (QP): “Como aumentar a eficiência com menos meios humanos e a mesma missão?”.

De modo a estabelecer um fio condutor na investigação e com o propósito de dar resposta à QP, foram elaboradas cinco questões derivadas (QD):

QD1: Em que valência do serviço territorial se destaca a diminuição de meios humanos?

QD2: Quais os fatores que têm motivado a redução dos meios humanos?

QD3: Que implicações a diminuição de recursos humanos tem provocado no cumprimento da missão?

QD4: Que alternativas podem fazer face aos constrangimentos/limitações provocados pela redução do efetivo?

QD5: A tendência atual aponta para uma continuidade na redução de meios humanos?

1.5. Hipóteses de Investigação

As hipóteses de investigação (H) são respostas exequíveis e provisórias, à questão de partida e suas derivadas, podendo no final do trabalho, ou no decorrer do mesmo, serem confirmadas ou refutadas (Marconi & Lakatos *apud* Sarmiento, 2013). As hipóteses de investigação levantadas são as seguintes:

H1: A maior diminuição de meios humanos verifica-se no patrulhamento genérico.

H2: A atual tendência de redução de meios humanos é imposta pelo poder político.

H3: Verifica-se alguma dificuldade em implementar a desejável rotatividade nas escalas de serviço.

H4: O encerramento dos Postos Territoriais com pouco efetivo é uma solução recorrentemente apontada para fazer face à redução de meios humanos.

H5: O saldo entre militares que têm vindo a integrar a instituição e aqueles que abandonam a efetividade de serviço é negativo.

1.6. Síntese da Metodologia da Investigação

Segundo Sarmiento (2013, p. 4) a metodologia é “um processo ou método para atingir um fim”, fim este, que nesta investigação se concretiza na obtenção da resposta à QP, resposta às QD, bem como, a confirmação ou refutação das H anteriormente levantadas. O trabalho rege-se pela metodologia indicada na Norma de Execução Permanente (NEP) n.º 520/2.ª edição, de 29 de abril de 2013, da Direção de Ensino da AM. De acordo com o disposto no ponto 4.a. do Anexo F da referida NEP, para os casos em que a mesma seja omissa, recorreremos às Normas *American Psychological Association* (APA), 6.ª edição. Foi de igual forma adotado na conceção deste TIA, o manual de Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses, da autoria da Professora Doutora Manuela Sarmiento (2013).

Para alcançar os objetivos do TIA, numa primeira fase foram identificados os dois CTer onde se tem constatado uma maior redução no efetivo e que apresentam a percentagem de ocupação mais baixa no seu quadro orgânico, sendo neste intuito selecionado o Comando Territorial de Beja e Comando Territorial da Guarda. Por forma a obter esta informação, foi realizada uma entrevista exploratória, não presencial³, ao Diretor de Recursos Humanos da GNR e solicitada a documentação necessária, o qual nos disponibilizou o Quadro Orgânico de Referência⁴ (QOR) dos CTer e o mapa geral do efetivo⁵, referentes à data de 31 de outubro de 2014. Analisados estes documentos e cruzados os seus dados, foi possível determinar as percentagens de preenchimento dos QO de todos os CTer.

Identificados os dois CTer alvo de estudo, foram inquiridos num parâmetro mais generalista os Cmdt de Unidade, os Chefes das Secções de Recursos Humanos e Justiça (SRHJ) e os Chefes das Secções de Operações, Treino e Relações Públicas (SOTRP) e num âmbito mais específico, foram inquiridos os Cmdt dos DTer, por forma a conseguir identificar quais as maiores necessidades sentidas, quer na vertente de gestão de recursos humanos (GRH), quer na vertente operacional. Neste particular, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, todas elas de modo presencial.

³ As respostas foram obtidas via correio electrónico, conforme se pode ver no Apêndice C.

⁴ Ver Anexo A.

⁵ Ver Anexo B.

1.7. Estrutura do Trabalho e Síntese dos Capítulos

Este TIA incorpora quatro partes fundamentais, sendo elas a parte introdutória, a parte teórica, a parte prática e a parte conclusiva. Cada uma das partes divide-se sequencialmente em capítulos e estes por sua vez em subcapítulos. A parte introdutória comporta o presente capítulo e diz respeito à introdução do trabalho. Aqui fazemos um pequeno enquadramento da investigação e das suas finalidades, é justificada a escolha do tema e a sua pertinência, assim como, a estipulação dos objetivos a que nos propomos alcançar no término do TIA. É também definida a QP e as suas QD, e ainda as hipóteses de investigação.

Segue-se a parte teórica, a qual integra o Capítulo 2 correspondente à revisão de literatura. Aqui são definidos os conceitos mais importantes relacionados com o objeto do trabalho, iniciando uma abordagem ao tema dos recursos humanos, terminando na análise dos mesmos na GNR. Neste particular é abordada a componente legal, a evolução do efetivo tendo em conta os últimos dez anos e, posteriormente, é analisada a sua dispersão pelo território nacional, assim como, caracterizados os CTer de Beja e da Guarda.

A terceira parte diz respeito ao trabalho de campo desenvolvido, daí a designação, parte prática, que por sua vez se divide nos Capítulos 3 e 4. O Capítulo 3 faz referência à metodologia e procedimentos utilizados durante a realização da investigação. Aqui são mencionadas as técnicas e instrumentos empregues na recolha de dados, bem como, a definição da amostra e o universo de análise. No que toca ao Capítulo 4, ele faz referência a uma das partes mais importantes do estudo, no qual é escalpelizada toda a informação relativa às entrevistas realizadas, seguindo-se a análise, discussão e apresentação dos dados obtidos.

Por fim, segue-se a parte conclusiva do trabalho, a que corresponde o Capítulo 5. Neste capítulo final são enunciadas as conclusões do TIA, para tal, respondemos à questão de partida e às suas questões derivadas, são confirmadas ou infirmadas as hipóteses de investigação e verificamos também se os objetivos do trabalho foram concretizados. São expostas as reflexões finais, argumentam-se algumas propostas de medidas alternativas a implementar no dispositivo territorial da GNR, evidenciam-se as dificuldades e limitações sentidas ao longo de toda a investigação e, por último, são sugeridas algumas investigações futuras.

Em jeito de resumo, a Figura nº 1 demonstra a organização e o seguimento lógico de toda a investigação em cima enunciada.

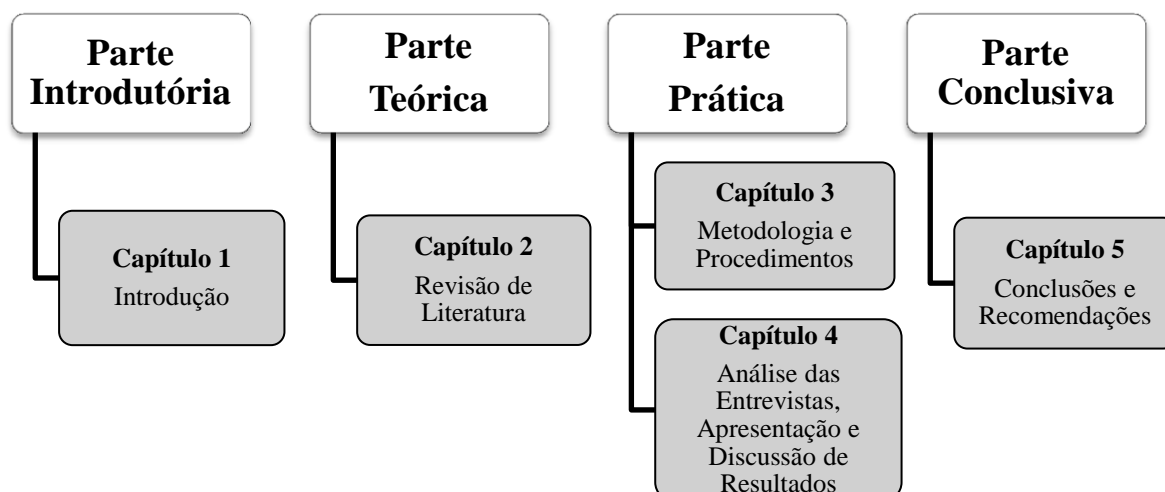


Figura nº 1 – Estrutura da organização do TIA

PARTE TEÓRICA

Capítulo 2

Revisão de Literatura

“A revisão de literatura representa metaforicamente os pilares do edifício da investigação.”

(Sarmiento, 2013, p. 178)

2.1. Definição e Interpretação de Conceitos

Há uma forte ligação entre os conceitos de investigação, teórica e prática. Neste aspeto Fortin (1996, p. 23) assegura que “a investigação depende da teoria pelo facto de que esta dá um significado aos conceitos utilizados” no momento da realização das investigações, concluindo que, pelo facto de a teoria resultar da prática, “uma vez validada pela investigação, ela retorna à prática e orienta-a”. É em conformidade com este raciocínio que iniciámos a revisão de literatura desta investigação.

A Guarda na prossecução da sua atividade diária faz a gestão de um vasto leque de recursos, sejam eles logísticos, financeiros ou humanos. Ao longo desta investigação vamos explorar exclusivamente os recursos humanos. Como referido anteriormente, cada vez mais na GNR, o Cmdt é um gestor de recursos que nos últimos anos têm vindo a reduzir. Assim, assumindo o Cmdt o papel de gestor, torna-se importante neste trabalho estudar os conceitos diretamente relacionados com a gestão de recursos humanos, sua eficácia e eficiência. Numa primeira reflexão parecem-nos conceitos análogos, mas através de uma pesquisa mais rigorosa, verificaremos que não são.

2.1.1. As pessoas enquanto Recursos Humanos e a sua Gestão

Chiavenato (2004, p. 59) refere que “não existem organizações sem pessoas”, sendo elas um recurso insubstituível, inestimável e o mais valioso nas organizações. Destaca que

até há bem pouco tempo, as pessoas no seio das organizações eram tratadas como meros objetos, como simples recursos. Esta conjuntura começou a ser vista pela sociedade laboral como um trato inadequado, face ao elevado valor que as pessoas poderiam acrescentar às organizações. Para estudar a importância das pessoas neste contexto, podemos considerá-las como pessoas, ou então, como recursos importantes para as organizações (Chiavenato, 2004). Em idêntico sentido, Aswathappa (2005) afirma que o desempenho de uma organização está diretamente relacionado com os seus recursos humanos, concluindo de igual modo que, nos momentos em que nos referimos à produtividade de uma organização, o recurso mais crítico é o recurso humano.

De acordo com Bilhim (2002), as pessoas e a forma como é exercida a sua gestão, representam o trunfo mais importante para as organizações. Este ideal nem sempre foi consensual na sociedade laboral. Segundo Bilhim (2002) e Peretti (2007), nos períodos que antecederam os anos 80, as pessoas eram vistas como uma despesa acrescida para as organizações que importava reduzir a todo o custo, e ao mesmo tempo, retirar delas a máxima produtividade. Neste período estava em voga o conceito de Gestão de Pessoal (GP). Bilhim (2002); Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) e Peretti (2007), atribuem aos anos 80, o espaço temporal em que se assistiu à mudança da conceção tradicional de GP para a designação mais contemporânea de GRH. Sousa et al. (2006) reforçam ainda que, fazendo uma análise à literatura sobre a GRH, concluímos que as organizações têm feito uma adoção progressiva, mas lenta, deste conceito.

À alteração do conceito está associada “uma mudança de perspetivas e de práticas”, assim, com o intuito de reforçar o argumento atrás mencionado, as pessoas passaram a ser consideradas como um recurso que importava a todo o custo rentabilizar (Peretti, 2007, p. 47). Numa abordagem idêntica, Sparrow e Hiltrop argumentam que para distinguir estas duas conceções, é necessário compreender o valor que cada uma delas atribui aos indivíduos que compõem as organizações, sendo que a GP vê os recursos humanos como um custo e, em contrariedade, a GRH aborda-os como um investimento (*apud* Serrano, 2010).

Analisando toda a informação até aqui vertida, concluímos efetivamente que as pessoas, enquanto recursos humanos, são para as organizações a chave do sucesso, importando assim utilizar as melhores práticas de gestão por forma a retirar das mesmas o máximo de rendimento. A complexidade e vastidão da temática dos recursos humanos são abrangentes, mas focaremos a nossa atenção no seu conceito.

Para Chiavenato (1999, p. 141) os recursos humanos representam “as pessoas que ingressam, permanecem e participam na organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa”, representando desta forma, “o único recurso vivo e dinâmico (...) que decide manipular os demais, que são inertes e estáticos”. Por sua vez, Bilhim (2005) considera que os recursos humanos são um recurso estratégico, tendo em consideração todas as suas mais-valias quando equiparados com os outros recursos. Neste particular, Chiavenato (1999, p. 141) destaca que com a entrada das pessoas nas organizações, as mesmas trazem consigo as “suas habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamentos, percepções, etc.”. Apenas a título de curiosidade e sem nos querermos alongar neste âmbito, esta panóplia de competências é considerada por Camara, Guerra e Rodrigues (2007) como o capital humano. Por conseguinte, os autores caracterizam-no como um ativo intangível que é inerente à pessoa que, apesar de não pertencer formalmente à organização, esta poderá retirar dele algumas vantagens.

Retomando novamente o nosso raciocínio, e terminado desta forma o enquadramento da noção de recursos humanos, avançaremos de seguida para a definição do conceito da GRH. Ao analisar a literatura existente, facilmente concluímos que o termo de GRH não tem uma definição universal e consensual no seio da comunidade científica. Sendo isto verdade, e em conformidade com Nabais (2000), a função de GRH está em transformação e desenvolvimento, conquistando cada vez mais *status* dentro dos serviços públicos. São vários os autores que se debruçam na temática e apresentamos de seguida, alguns dos seus contributos.

Aswathappa (2005) refere na sua obra que a GRH é uma função de gestão que auxilia os gestores a seleccionar, recrutar, contratar, treinar, motivar e manter pessoas numa organização. Na mesma perspetiva mas com outras palavras, Bilhim (2002, p. 68) afirma que a GRH representa “todas as decisões e acções de gestão que afectam a relação entre as organizações e os seus empregados”, englobando assim todas as atividades que digam respeito à “selecção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com empregados”. Numa linha de pensamento distinta mas não oposta, Sousa et al. (2006) descrevem a GRH como um conjunto de atividades orientadas pela função de recursos humanos com o intuito de atingir objetivos específicos. O autor faz ainda uma referência positiva à emancipação do conceito no âmbito da gestão das organizações, quer ao nível da sua importância, quer ao nível da sua intervenção.

De igual modo, Neves define a GRH como “um conjunto de conhecimentos e uma atividade” que tem como objetivo final alcançar “resultados, influenciando os

comportamentos e atitudes das pessoas mediante um sistema de gestão” (*apud* Serrano, 2010, p. 15). Por sua vez, Bilhim (2005, p. 414) acrescenta que “as organizações voltaram-se para o aumento da performance, através das práticas de gestão de recursos humanos”, passando as pessoas a representar o seu ativo crucial, na medida em que ingressam nas organizações com cada vez mais qualificações e competências, aqui referimo-nos, novamente, ao incremento do capital humano. No âmbito desta investigação, a definição de GRH que adotámos é a de Bilhim⁶, na medida em que, face aos constrangimentos pelos quais a GNR tem passado, este conceito é aquele que melhor se enquadra de acordo com as medidas operacionalizadas para alcançar um aumento da eficiência, como alternativa à atual redução de recursos humanos militares.

A conjuntura económica atual aponta para “uma pressão no sentido da redução dos custos e do aumento do valor acrescentado por cada empregado (...) conta com o total empenhamento da gestão de recursos humanos no sentido de se reinventar novos estilos de gestão de pessoas” (Bilhim, 2002, p. 25). Este raciocínio ajuda-nos a fazer a ligação entre a GRH e os conceitos da eficácia e eficiência.

2.1.2. O Paradoxo das Noções de Eficácia e Eficiência

De acordo com a pesquisa que precedeu esta revisão, concluímos que há um vastíssimo leque de doutrina relativamente às noções de eficácia e eficiência, mas à semelhança do que vimos até ao momento, na literatura científica, ainda não se acordou até então, um conceito único e universal, tal como podemos comprovar examinando o contributo de Bilhim (2005). Apesar disto, há uma linha de pensamento comum entre diversos autores tal como demonstraremos mais à frente.

O título deste trabalho versa precisamente a eficiência, importando assim, nesta fase, estudar a sua definição e dissemelhança em relação ao conceito de eficácia, na medida em que são muitas vezes confundidos ou simplesmente, permutados. Não queremos com isto dizer que sejam conceitos completamente independentes um do outro, mas sim, visam objetivos diferentes, muito embora por vezes complementares e até, indissociáveis. Citando Chiavenato (1999, p. 67), “nem sempre a eficácia e a eficiência

⁶ Neste particular, são tidos em consideração ambos os contributos das obras de 2002 e de 2005.

andam de mãos dadas”, referindo também que “uma organização pode ser eficiente em suas operações e pode não ser eficaz, ou vice-versa”. O autor acrescenta ainda que uma organização pode ser pouco eficiente nas suas tarefas, e mesmo assim ser eficaz “muito embora a eficácia fosse bem melhor quando acompanhada da eficiência” (Chiavenato, 1999, p. 67). Por conseguinte, começaremos por dissecar o conceito de eficácia e posteriormente, de eficiência.

A eficácia é considerada por Peter Drucker como o principal fator de sucesso para uma organização, referindo ainda que, para as organizações, o mais importante é o gestor maximizar as oportunidades, descobrindo as tarefas certas que devem ser feitas e concentrando nestas, o esforço e os seus recursos (*apud* Pombeiro, 2000). Pombeiro (2000, p. 281) estabelece uma relação entre a eficácia e os sistemas de gestão abertos e inovadores, referindo que “a otimização dos resultados é obtida através da combinação dos recursos mais adequados”, sendo estes utilizados de uma forma variável para a consecução dos objetivos, também estes variáveis. O mesmo autor considera que a eficácia está associada à seleção dos objetivos mais adequados, tendo sempre em vista os resultados.

Na mesma linha de reflexão, Prata considera a eficácia como “a medida normativa do alcance dos resultados globais da organização” (*apud* Bilhim, 2005, p. 399). Diversos autores entre eles, Chiavenato (1999), Trindade e Sanches (2000), Pombeiro (2000) e Bilhim (2005) completam a ideia anterior, afirmando que a eficácia organizacional está diretamente relacionada com o grau de consecução dos objetivos estipulados a curto prazo, em particular, Pombeiro (2000, p. 282) enfatiza que para o gestor ser eficaz, tem o mesmo de fazer “as coisas certas, produzindo alternativas criativas, otimizando a utilização dos recursos e aumentando/melhorando os resultados”.

Fazendo um ponto de ligação àquilo que foi referido anteriormente, no que diz respeito à existência de uma definição globalizada do termo eficácia, Campbell *in* Bilhim (2005, p. 398) conclui que “não é possível encontrar um conceito operacional de eficácia organizacional”. Contrariamente a este pensamento e de acordo com o último parágrafo, podemos afirmar que, apesar de não haver uma definição unitária, há uma generalização do consenso no que toca à grande ligação entre a eficácia e o alcance dos objetivos traçados pelas organizações.

Segundo Bilhim (2005), o critério mais utilizado para medir a eficácia, assenta no grau de conquista das metas estipuladas, e não, nos dos meios utilizados. É por falarmos

em meios, que fazemos agora a análise do conceito de eficiência, os quais estão consideravelmente interligados.

Por oposição à eficácia, a eficiência tem em consideração “a boa utilização dos recursos para atingir” os objetivos (Campbell, 2000, p. 36). De acordo com Pombeiro (2000), a eficiência está relacionada com a capacidade de fazer as coisas de forma correta, reduzindo os custos ao máximo e, otimizando os recursos através de uma combinação e utilização racionalizada. Pombeiro (2000, p. 282) exemplifica ainda que, a eficiência distingue-se da eficácia na medida em que, um “gestor eficaz faz as coisas certas”, por outro lado, o “gestor eficiente faz coisas de maneira certa, resolvendo problemas, gerindo recursos e reduzindo custos”. Esta linha de pensamento é de igual modo partilhada por Redin, pelo facto de afirmar que para a eficiência, há uma preocupação em “fazer as coisas de forma certa, enquanto a eficácia se preocupa com fazer as coisas certas para satisfazer as carências da organização” (*apud* Bilhim, 2005, p. 399).

Prata *in* Bilhim (2005, p. 399) considera, em oposição ao referido pelo mesmo para o conceito de eficácia, a eficiência como “uma medida normativa da utilização de recursos”. Para alcançar a eficiência, o gestor deve preocupar-se em conseguir a melhor gestão possível dos recursos disponíveis, sendo que uma organização, é mais eficiente quanto melhores resultados conseguir alcançar, com a mesma unidade de recursos (Bilhim, 2005). Segundo Chiavenato (1999), para lidar com a eficiência as organizações devem organizar e planear os meios, metodologias e ações mais indicadas, com intuito de garantir a otimização dos recursos que têm ao seu encargo. O mesmo autor chega a afirmar ainda que a eficiência não se importa com os fins, mas antes, exclusivamente com os meios e a sua gestão. Chiavenato (1999) e Bilhim (2005) referem também que as organizações devem ser analisadas, concomitantemente, de acordo com a sua eficácia e eficiência. Este argumento é também defendido por Camara et al. (2007), onde os mesmos mencionam que o sucesso está, a cada dia que passa, mais sujeito à eficácia e eficiência na GRH.

2.2. Os Recursos Humanos na GNR

Nesta fase, será analisado o “estado da arte” no que toca aos recursos humanos na GNR. Desde o momento da entrada de um funcionário para uma organização até à data da sua saída, toda a sua atividade principal a nível profissional encontra-se sob a alçada da

GRH (Aswathappa, 2005). O mesmo é plausível de replicar aos militares que ingressam e constituem os QO da nossa instituição.

Nabais (2000) faz uma análise das pessoas no que concerne à sua participação e importância na Administração Pública (AP). Classifica a AP como uma “organização de pessoas, que interagem com outras pessoas, para as pessoas”, destacando ainda que, as pessoas são concomitantemente “fornecedor e cliente” (Nabais, 2000, p. 187). Nesta linha de pensamento, realça de igual forma que as pessoas são o instrumento mais valioso na ação da AP, e ainda, os seus alvos finais. Em forma de conclusão, o autor afirma que os recursos humanos da AP são os meios mais importantes e a consumação dos resultados pretendidos está dependente da gestão que é feita destes recursos (Nabais, 2000).

Ao longo da investigação teremos apenas em consideração os dados numéricos relativos aos efetivos militares, excluindo em todos os casos, os elementos civis. No decorrer do tratamento das respostas obtidas nas entrevistas efetuadas, será abordado o conceito de serviço territorial no qual, para fins desta investigação, devemos considerar a valência de investigação criminal, a valência da proteção da natureza e do ambiente, a valência dos programas especiais e, num âmbito mais generalista, o serviço policial, como valências distintas e que integram o conceito de serviço territorial.

Por forma a evitar interpretações erróneas no que concerne a este último, entendemos por serviço policial, toda a atividade que é desenvolvida no serviço territorial dos Postos Territoriais (PTer), que não envolva atividades relacionadas com as restantes valências discriminadas. Estamos assim a referir-nos mais concretamente ao patrulhamento genérico. De acordo com o Manual de Operações da GNR (1997, p. I-1)⁷, o “PATRULHAMENTO é uma ação essencialmente preventiva e de vigilância, efetuada por uma força de efectivo variável, devidamente instruída, uniformizada, armada, equipada e comandada, destinada ao cumprimento da missão geral da Guarda ou, de uma missão específica”. Especificando, o patrulhamento genérico, de acordo com o mesmo manual (1997, p. I-2), “é o patrulhamento efectivado de uma forma abrangente e generalista”.

⁷ O conceito de patrulhamento encontra-se definido no Capítulo I do Título II da Parte II do Volume II do Manual de Operações da GNR.

2.2.1. Breve Enquadramento Legal

O Regulamento Geral do Serviço da Guarda Nacional Republicana (RGSGNR) aprovado pelo Despacho n.º 10393/2010⁸, no artigo 20.º caracteriza a gestão de recursos internos da GNR como “a atividade desenvolvida pelas entidades e órgãos da Guarda que engloba a obtenção e a administração dos meios humanos, materiais e financeiros com vista à consecução da sua missão com economia, eficiência e eficácia”. O mesmo diploma legal prevê também no n.º 1 do seu artigo 53.º que a administração na Guarda visa essencialmente as áreas dos recursos humanos, logísticos e financeiros, tendo sempre em atenção “o melhor rendimento de cada uma delas em proveito da proficiência global”. Ainda no mesmo artigo, o n.º 2 consigna o Cmdt de cada Unidade como o “administrador por excelência e o principal responsável nesse âmbito”.

A organização da Guarda retrata-se em dois patamares essenciais no que respeita à sua GRH. O primeiro encontra-se ao nível da Direção de Recursos Humanos (DRH), representando-se esta como uma unidade orgânica nuclear do Comando da Administração de Recursos Internos (CARI), como referido no n.º 2 do artigo 3.º do Decreto Regulamentar n.º 19/2008, de 27 de novembro⁹. Por sua vez, no segundo nível encontramos as Secções de Recursos Humanos (SRH)¹⁰ sedeadas nos CTer. Tendo novamente em conta o RGSGNR, mais concretamente os artigos 59.º e 61.º, o CARI, através da DRH, tem a responsabilidade de comando e direção de toda a administração dos recursos humanos a um nível macro, difundindo pelos CTer normas gerais para a gestão de pessoal, representando-se desta forma como a autoridade técnica. Assim, as SRH em conjunto com o comando e respetivo estado-maior das unidades territoriais subordinam-se a estas orientações e desenvolvem a sua ação no respetivo grau de responsabilidade. Esta hierarquia está bem patente através da conjugação do artigo 22.º, com a alínea a) do n.º 1 do artigo 24.º e alínea i) do n.º 2 do mesmo artigo, todos eles do RGSGNR.

No seguimento da análise da legislação e dos diplomas institucionais de maior relevância para esta investigação, abordaremos de seguida dois documentos essenciais em vigor na GNR, concebidos por forma a fazer face à diminuição de meios humanos que atualmente se verifica no dispositivo territorial. Considerando assim a tendência para o

⁸ Cfr. Diário da República, 2.ª série – N.º 119 – 22 de junho de 2010.

⁹ Cfr. Diário da República, 1.ª série – N.º 231 – 27 de novembro de 2008.

¹⁰ De acordo com o estabelecido no Despacho n.º 53/09-OG, nos CTer em estudo, está constituída uma SRHJ e não apenas uma SRH.

decréscimo continuado de militares em determinados PTER, a diminuição de habitantes e a redução do número de intervenções policiais de âmbito contraordenacional, criminal, policiamento de espetáculos, entre outros, impulsionou a Guarda a tomar medidas para fazer face a esta realidade, por forma a garantir um aumento do policiamento de proximidade e sentimento de segurança da população. Neste particular, por determinação superior tendo por base a NEP/GNR 3.43, de dezembro de 2011 e a Circular n.º 26/2011-P, de 30 de dezembro, foi autorizada a criação da figura do Posto de Atendimento Reduzido.

Esta tipologia permite estabelecer, nos PTER com características específicas, um serviço de atendimento ao público em regime reduzido, estando o PTER aberto ao público somente no horário 9h-17h. Este horário de atendimento pode ser garantido em modo contínuo ou em dois períodos de quatro horas, assegurando em todos os casos oito horas diárias, garantido por um militar nomeado pelo Cmdt do Posto.

Ainda de acordo com o previsto na Circular n.º 26/2011-P, de 30 de dezembro, para que os Postos possam funcionar num período de atendimento reduzido, é necessário que reúnam, cumulativamente, os seguintes pressupostos: integrar um Agrupamento de Postos; não pode ser o Posto sede de Concelho ou então, o único Posto no Concelho; possuir um efetivo inferior a 14 militares; e o tempo de resposta a uma ocorrência tem de ser garantido que não é superior a 30 minutos, desde que a patrulha às ocorrências tem conhecimento da situação até chegar ao local.

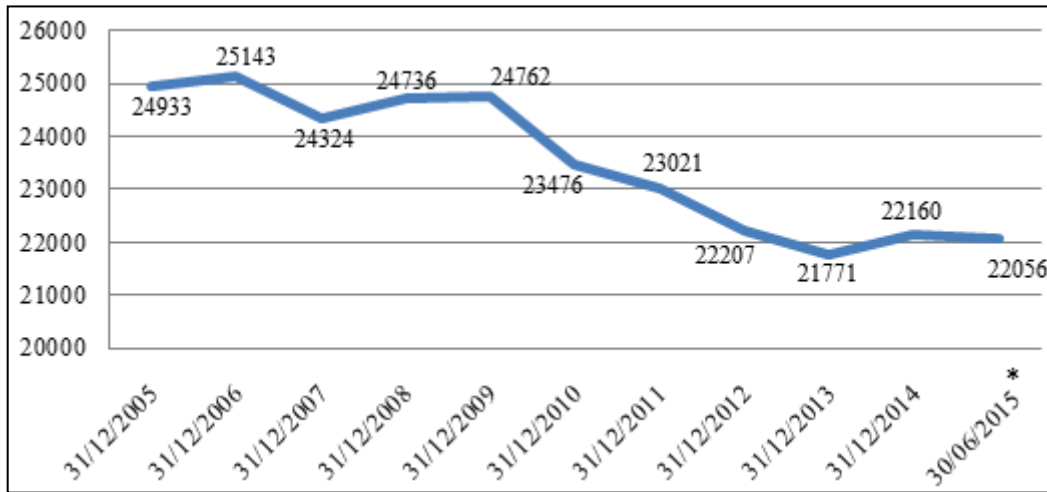
2.2.2. Análise da Evolução do Efetivo entre 2005 e 2015

Nos últimos dez anos, a GNR tem assistido a uma redução em massa dos seus recursos humanos e em particular dos militares, como ilustra a Figura nº 2.

Cerca de 2 900 militares representam o balanço negativo nos QO da instituição, consequência de entradas e saídas de uma forma desequilibrada. Ao longo de dez anos registaram-se aumentos e reduções, imperando neste particular as reduções em detrimento dos aumentos. De realçar a diferença de valores do ano de 2009 para 2010, data da implementação da nova Lei Orgânica da GNR (LOGNR)¹¹, na qual se verificou uma redução bastante considerável de aproximadamente 1 300 militares. Destacamos também a

¹¹ Cfr. Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro – Aprova a orgânica da Guarda Nacional Republicana.

transição de 2011 para 2012, onde se registou um decréscimo de sensivelmente 800 militares. Os dois momentos onde se registaram alguns aumentos significativos foram na transição do ano de 2005 para 2006 e agora mais recentemente, de 2013 para 2014. Apesar disto, não são aumentos suficientemente expressivos para fazer face às milhares de saídas de militares para a situação de reserva.

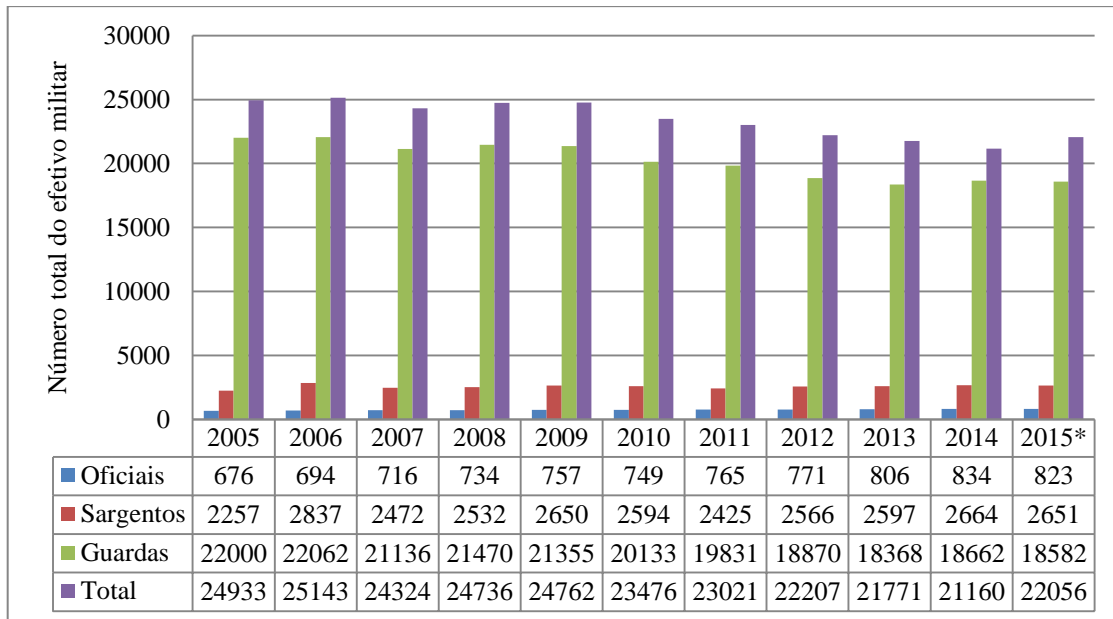


(*Dados referentes ao 1º semestre de 2015)

Figura nº 2 – Involução do efetivo militar entre 2005 e 30 de junho de 2015¹²

Conjugando a análise anterior com os dados dispostos na Figura nº 3, é possível verificar que a grande redução de militares destaca-se na classe de guardas. Analisando o período temporal de 2005 até ao primeiro semestre de 2015, a classe de oficiais teve um aumento de 147 militares, a classe de sargentos reforçou-se com 394 militares, contudo, a classe de guardas sofreu um decréscimo de aproximadamente de 3 418 elementos. A classe de sargentos e de oficiais tem como tendência o aumento dos números do seu QO, enquanto a classe de guardas regista uma propensão regressiva no que toca ao número total do seu QO. De acordo com informações prestadas pelo Major Robson Lima, Chefe da Repartição de Planeamento da Divisão de Planeamento e Obtenção de Recursos Humanos da DRH, esta situação está diretamente relacionada com a falta de autorização ou restrição por parte da tutela, dos concursos de ingresso aos Cursos de Formação de Guardas, conjugada com o número de militares que anualmente passam à situação de reserva.

¹² Dados gentilmente cedidos pela Divisão de Planeamento e Obtenção de Recursos Humanos da Direção de Recursos Humanos do Comando da Administração de Recursos Internos.



(*Dados referentes ao 1º semestre de 2015)

Figura nº 3 – Comparação da evolução do efetivo militar por classes entre 2005 e 2015¹³

2.3. Organização do Dispositivo Territorial

A atual estrutura do dispositivo territorial está regulada pela Portaria n.º 1450/2008, de 16 de dezembro, que estabelece de acordo com o disposto no artigo 1.º “a organização interna das unidades territoriais, especializadas, de representação e de intervenção e reserva (...) e define as respectivas subunidades...”. No que concerne à territorialidade, está previsto no n.º 1 do artigo 5.º da LOGNR que “as atribuições da Guarda são prosseguidas em todo o território nacional e no mar territorial”, com exceção das áreas atribuídas legalmente à Polícia de Segurança Pública (PSP).

O Despacho n.º 53/09-OG, de 30 de dezembro de 2009, refere que “a Componente Territorial da Guarda” consiste na distribuição de unidades por todo o território nacional, ficando estas responsáveis pela execução de todas as tarefas indispensáveis na zona de ação (ZA) à sua responsabilidade materializando-se, deste modo, como “a estrutura base do dispositivo da Guarda para cumprimento da sua missão geral”. A GNR está distribuída pelo território nacional de acordo com a divisão político-administrativa. Desta forma,

¹³ Informação gentilmente cedida pela Divisão de Planeamento e Obtenção de Recursos Humanos da Direção de Recursos Humanos do Comando da Administração de Recursos Internos.

organiza-se em vinte CTer, dezoito dos quais em território continental (um por cada distrito) e dois nas Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores¹⁴.

A Portaria n.º 1450/2008, de 16 de dezembro, define que os CTer estão organizados, ao nível do serviço territorial, em 85 DTer¹⁵ e estes por sua vez em 508 PTer¹⁶. De acordo com o previsto no n.º 1 do artigo 3.º do mesmo diploma legal, os PTer são classificados de acordo com o seu efetivo militar. Assim, são classificados como PTer de tipo A, aqueles que possuem mais de 50 militares, como tipo B os PTer com efetivo entre 30 a 50 militares e os PTer onde o efetivo seja inferior a 30 militares, são classificados como PTer de tipo C.

Esta distribuição garante à GNR uma presença efetiva em todo o território nacional. De acordo com informações do Comando Operacional (CO), a GNR tem à sua responsabilidade 94% do território nacional, o que equivale a 86 652,0km² de um total de 92 199,3km² de área. Relativamente à população sob a sua responsabilidade, os valores fixam-se nos 53,7%, correspondentes a 5 668 098 habitantes de um total de 10 560 491.

2.3.1. Análise da Dispersão Territorial

Os militares da GNR encontram-se distribuídos pelo território nacional, de acordo com as necessidades que cada CTer apresenta face aos índices de criminalidade registados, de acordo com a área de intervenção e o número total de habitantes. Neste particular, verificam-se algumas assimetrias no que corresponde ao preenchimento dos QO de cada Unidade, na medida em que, cada realidade exige de forma distinta, uma capacidade de intervenção operacional.

Em conformidade com o Apêndice A, a Figura nº 4 representa a distribuição do efetivo militar na área de atuação da GNR, de acordo com as percentagens de preenchimento dos QO de cada CTer com a respetiva graduação cromática. Após observar a graduação de cada CTer concluímos que de acordo com o QOR, as percentagens em referência estão, a título geral, bastante abaixo do desejável. O CTer de Beja é aquele que apresenta, atualmente, a situação mais preocupante, contrastando com o CTer de Faro e o

¹⁴ Ver Anexo C – Organização Territorial dos Comandos Territoriais.

¹⁵ Ver Anexo D – Organização Territorial dos Destacamentos Territoriais.

¹⁶ Ver Anexo E – Organização Territorial dos Postos Territoriais.

CTer do Porto que ostentam valores percentuais acima dos 100% daquilo que está previsto. Os valores percentuais de todos os CTer podem ser consultados no Apêndice A.

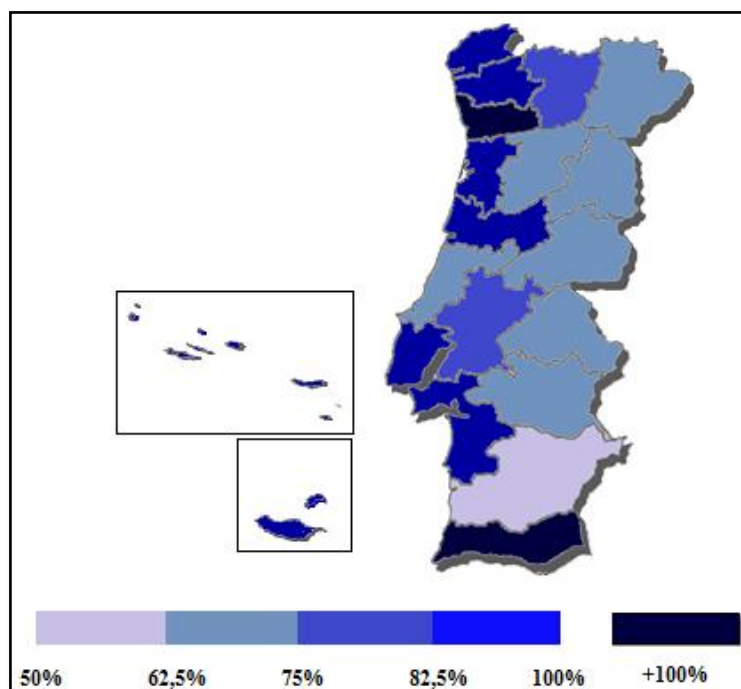


Figura nº 4 - Graduação cromática da percentagem de preenchimento do QO dos CTer¹⁷

2.3.2. Caracterização do Comando Territorial de Beja

A decisão de incluir o CTer de Beja nesta investigação, recaiu na situação precária de défice de preenchimento do seu QO, tendo em consideração os valores ilustrados na Tabela nº 1 do Apêndice A. Neste sentido, importa agora fazer a sua caracterização tendo em consideração os recursos humanos militares, os índices de criminalidade, a população e a área atribuída. Por determinação da Portaria n.º 1450/2008, de 16 de dezembro, o CTer de Beja compreende cinco Subunidades territoriais: o DTer de Beja, o DTer de Moura, o DTer de Almodôvar, o DTer de Aljustrel e o DTer de Odemira. O tratamento da informação do CTer será de acordo com o registo dos anos de 2009 até 2014, inclusive.

De acordo com informações disponibilizadas pela Divisão de Operações do CO, a ZA deste CTer materializa-se no Distrito de Beja, representando 99,8% da sua área total de

¹⁷ Valores percentuais alcançados através da conjugação dos dados do QOR de 2010 e do mapa geral do efetivo de 31 de outubro de 2014.

10 283,1km². A população policiada pela GNR é de 120 911 habitantes, o equivalente a 79,2% da população total. Incidindo agora a nossa atenção nos índices de criminalidade, para ter acesso aos reais valores desde o ano de 2009 até 2014, foi necessário solicitar os dados à Divisão de Informações do CO, os quais gentilmente nos cederam.

Analisando a Figura nº 5, verificámos que, tendo como termo de comparação o ano de 2009, o número total de crimes de âmbito geral tem aumentado. Porém, a partir do ano de 2012 destaca-se uma tendência para a redução neste âmbito. Apesar desta realidade e analisando o Anexo F que ilustra as participações criminais de acordo com os Relatórios Anuais de Segurança Interna (RASI) de 2009 a 2014, concluímos que o CTer de Beja quando comparado com as demais Unidades homólogas apresenta índices de criminalidade geral abaixo da média.

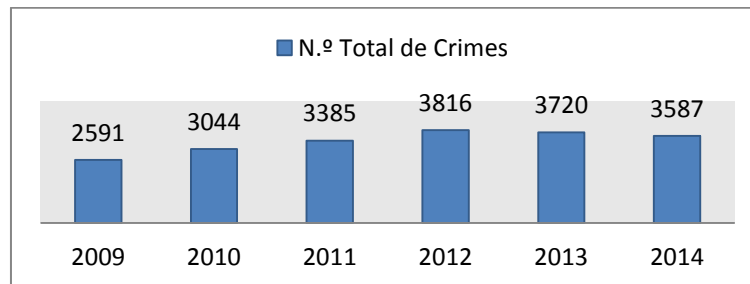


Figura nº 5 – Valores da criminalidade geral no CTer de Beja¹⁸

Como podemos observar na Figura nº 6, desde 2009 registou-se, num parâmetro geral, uma significativa redução de militares nos DTer desta ZA. A diminuição mais significativa verificou-se no DTer de Moura, com um decréscimo de 30 militares. Inversamente a esta realidade, o DTer de Aljustrel aumentou um militar, conseguindo assim manter uma estabilidade no seu QO. Relativamente aos restantes DTer, todos eles registaram uma redução significativa, conduzindo desta forma a um prejuízo para a atividade operacional como observaremos melhor no Capítulo 4.

¹⁸ Valores obtidos através da análise dos RASI 2009 a 2014.

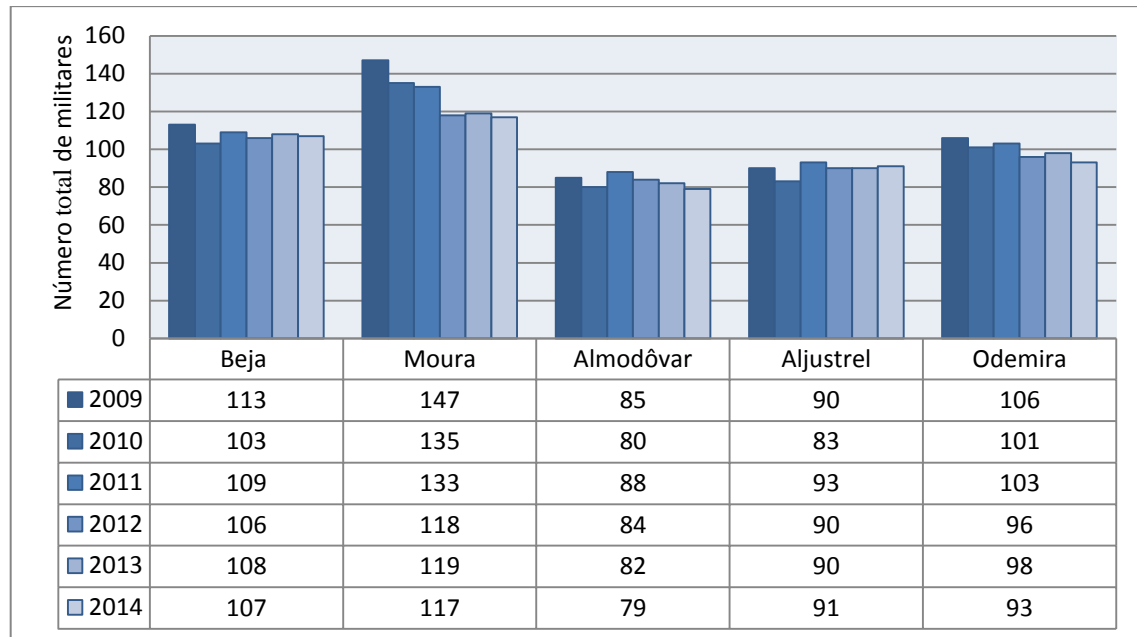


Figura nº 6 – Involução do efetivo militar nos DTer do CTer de Beja entre 2009 e 2014¹⁹

2.3.3. Caracterização do Comando Territorial da Guarda

A par do CTer de Beja, o CTer da Guarda apresenta valores de défice preenchimento do seu QO bastante expressivos, ocupando o segundo lugar da Tabela nº 1 presente no Apêndice A. A caracterização deste CTer abrange de igual modo a relação dos recursos humanos militares, os índices de criminalidade, a população e a área atribuída. Mais uma vez tendo por base a Portaria n.º 1450/2008, de 16 de dezembro, constatamos que organicamente o CTer da Guarda é composto, ao nível do serviço territorial, pelo DTer da Guarda, o DTer de Pinhel, o DTer de Vilar Formoso, o DTer de Gouveia e o DTer de Seia. Atualmente, a ZA do DTer de Seia está atribuída e sob a responsabilidade do DTer de Gouveia.

Informações disponibilizadas pela Divisão de Operações do CO, permitem-nos afirmar que a ZA deste CTer representa 99,3% da sua área total de 5 536,1km². A população à responsabilidade da GNR é de 131 250 habitantes, o equivalente a 81,6% da população total. Respetivamente aos índices de criminalidade, de acordo com os dados disponibilizados pela Divisão de Informações do CO, materializados na Figura nº 7, é possível concluir que, tal como averiguamos no CTer de Beja, os valores da criminalidade

¹⁹ Informação gentilmente cedida pelas secretarias dos respetivos DTer e pela SRHJ do CTer de Beja.

têm aumentado significativamente desde 2009, tendo-se verificado apenas uma pequena redução no ano de 2014. Assim, e mais uma vez recorrendo aos dados do RASI de 2009 a 2014 presentes no Anexo F, verificamos que este CTer, em termos globais, apresenta índices de criminalidades de índole bastante baixa.

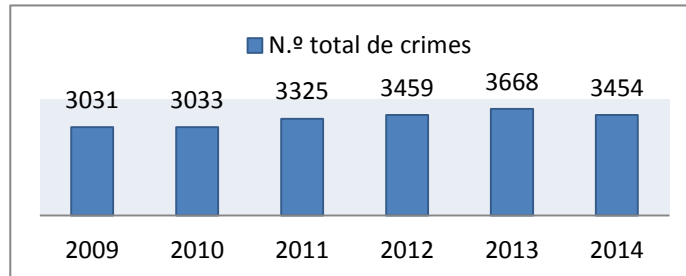


Figura nº 7 – Valores da criminalidade geral no CTer da Guarda²⁰

Na Figura nº 8 registaram-se os dados do mapa de efetivos dos DTer do CTer da Guarda, desde 2009 até 2014. A Subunidade com o registo da maior redução ao longo deste período é o DTer de Gouveia, com um saldo negativo de 14 militares. As restantes Subunidades apresentam perdas, mas todas elas pouco expressivas.

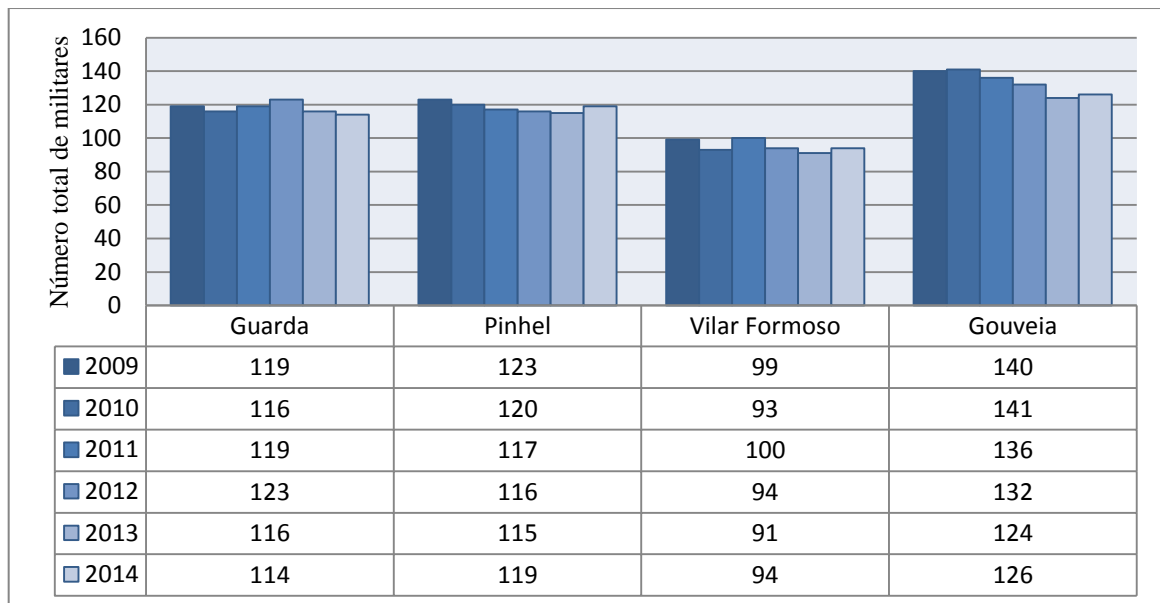


Figura nº 8 – Involução do efetivo militar nos DTer do CTer da Guarda entre 2009 e 2014²¹

²⁰ Valores obtidos através da Análise dos RASI de 2009 a 2014.

²¹ Informação gentilmente cedida pela SRHJ do CTer da Guarda.

PARTE PRÁTICA

Capítulo 3

Metodologia e Procedimentos

3.1. Metodologia da Investigação

Nesta fase do trabalho importa definir alguns conceitos, os quais ajudarão a compreender melhor as ferramentas e os meios utilizados na conceção desta investigação. Para Fortin (1996, p. 17), a investigação científica “assenta num processo racional”, tornando-a no método de aquisição de conhecimento “mais rigoroso e o mais aceitável”. O autor descreve a investigação científica como “um processo sistemático que permite examinar fenómenos com vista a obter respostas para questões precisas que merecem uma investigação”. Na mesma linha de pensamento, Sarmiento (2013, p. 6) acrescenta que a investigação se traduz no “diagnóstico das necessidades de informação e seleção das variáveis relevantes sobre as quais se irão recolher, registar e analisar informações viáveis e fiáveis”. Este diagnóstico e seleção a que esta autora se refere, foi já desenvolvido no Capítulo 1, no qual foi identificada a QP e as suas QD, bem como, as hipóteses da investigação. Relativamente à recolha, registo e análise da informação, estas etapas correspondem a todo o trabalho prático da investigação, que será desenvolvido e detalhado no capítulo seguinte.

Para a realização de uma boa investigação na área das ciências sociais, de acordo com Quivy e Campenhoudt (1998), o investigador tem de adotar um método de trabalho. Neste sentido, Sarmiento (2013) esclarece-nos que os métodos de investigação científica são um conjunto de regras e procedimentos, que um investigador utiliza, de modo a produzir um conhecimento inovador, ou então, apenas para desenvolver e aperfeiçoar um conhecimento já presente na comunidade científica. Para Quivy e Campenhoudt (1998, p. 25), os métodos representam apenas “formalizações particulares do procedimento”, destacando o procedimento como sendo uma “forma de progredir em direção a um objetivo”. Na investigação científica podem ser utilizados vários métodos, e cabe ao investigador decidir quais utilizará (Sarmiento, 2013). Para a consecução desta investigação, foram utilizados três métodos: o método inquisitivo, o método histórico e o

método hipotético-dedutivo. A escolha do método inquisitivo recaiu na utilização do interrogatório oral, que se materializou através das entrevistas realizadas. No que toca ao método histórico, o mesmo consistiu na análise e comparação dos dados estatísticos da GNR, mais especificamente, nos dados numéricos relativamente à evolução dos seus efetivos militares, no espaço temporal de 2005 a 2015. Por fim, o método hipotético-dedutivo consistiu na formulação de hipóteses de investigação, que se concretizarão em possíveis respostas para as questões levantadas no capítulo anterior, e serão no final deste trabalho, validadas ou refutadas.

3.2. Técnicas e Instrumentos da Recolha de Dados

Após a análise de toda a documentação alusiva aos recursos humanos da GNR, retratada no capítulo anterior, a qual servirá como meio de obtenção de respostas nesta investigação, a mesma não estaria completa sem a realização de entrevistas a militares que, diariamente, lidam com o flagelo que é a falta de meios humanos, sendo eles os primeiros decisores a fazer face às dificuldades que se vivem diariamente no dispositivo territorial, enquanto Cmdt. A entrevista, enquanto instrumento científico de recolha de dados, consiste num guião, isto é, um conjunto de perguntas que obrigatoriamente são respondidas oralmente (Sarmiento, 2013). Na mesma linha de pensamento, Quivy e Campenhoudt (1998) afirmam que a metodologia de uma entrevista caracteriza-se pela existência de um contato direto entre os entrevistados e o investigador, cabendo ao investigador a faculdade da direção da entrevista. Através deste instrumento, o investigador faz uma pesquisa na área científica que se compromete a estudar, adquirindo novo conhecimento através da exposição individual de cada um dos seus entrevistados, consumando-se assim numa investigação qualitativa (Sarmiento, 2013).

3.3. Definição da Amostra e Universo de Análise

Fortin (1996, p. 41) afirma que o investigador após efetuar a revisão de literatura, determina a população “estabelecendo critérios de selecção para o estudo, precisa a amostra e determina o seu tamanho”, representando a mesma, um conjunto de “elementos (pessoas, grupos ou objetos) que partilham características comuns”. De acordo com o

mesmo autor, a população divide-se em dois grupos: a população alvo e a população acessível. A população alvo representa a população que se pretende estudar e para a qual, no final da investigação, fazemos uma generalização a partir dos resultados obtidos. Por sua vez, a população acessível é “a porção da população alvo que está ao alcance do investigador” (Fortin, 1996, p. 41). Importa por fim definir o conceito de amostra. Ainda segundo Fortin (1996, p. 41), “uma amostra é um subconjunto de elementos ou de sujeitos tirados da população que são convidados a participar no estudo”, representando desta forma, uma significativa porção da população alvo.

Numa primeira fase, foi feita uma análise documental aos dados estatísticos relativos à evolução dos recursos humanos na GNR, assim como, analisados os valores numéricos do preenchimento dos QO dos diversos CTer. Por forma a complementar esta informação, como já foi mencionado anteriormente, realizámos uma entrevista exploratória ao Diretor de Recursos Humanos da GNR, e obtivemos informação e documentação que nos permitiu definir criteriosamente a nossa amostra de estudo.

Assim, de entre todos os CTer da GNR, esta investigação tem como população alvo todos os CTer que apresentam um défice de preenchimento do seu QO acima dos 20%. Não havendo a possibilidade de estudar todos estes CTer, foi necessário fazer uma restrição. Neste particular, o CTer de Beja e o CTer da Guarda eram, à data da realização desta seleção, os dois Comandos com maior défice de preenchimento dos seus QO, com respetivamente 44,2 e 36,7 valores percentuais, conforme pode ser consultado no Apêndice A e na Figura nº 9. Concluindo, a nossa amostra de estudo é o CTer de Beja e o CTer da Guarda.

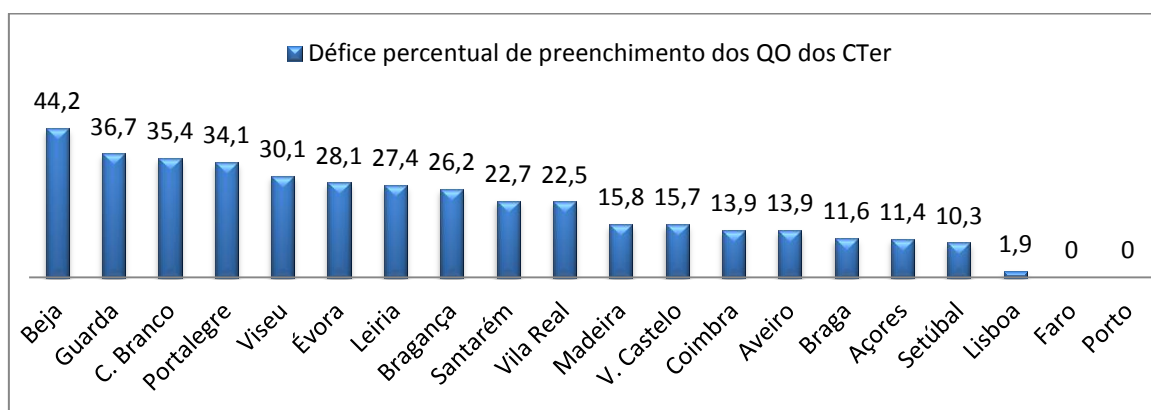


Figura nº 9 – Déficit percentual de preenchimento dos QO dos CTer²²

²² Valores percentuais alcançados através da conjugação dos dados do QOR de 2010 e do mapa geral do efetivo de 31 de outubro de 2014.

3.4. Local e Data da Pesquisa e Recolha de Dados

Como referido anteriormente, a presente investigação debruça-se no CTer de Beja e da Guarda. Desta forma, deslocamo-nos ao distrito de Beja e ao distrito da Guarda, que representam a ZA destes dois Comandos. O Quadro nº 1 é representativo de toda a informação, no que diz respeito à descrição dos locais relacionados com a recolha de dados e identificação dos entrevistados, aquando da realização das entrevistas.

Quadro nº 1 – Descrição dos locais da recolha de dados e identificação dos entrevistados

Unidade/ Órgão	Data	Entrevistado			Função	Hora
		Código	Posto	Nome		
CARI	11/12/2014	-	Coronel		Diretor DRH	* ²³
CTer Beja	06/01/2015	E1	Tenente-Coronel		Comandante Unidade	14h35
		E2	Tenente-Coronel		2º Comandante Unidade	15h35
		E3	Major		Chefe SOTRP	11h15
		E4	Capitão		Chefe SRHJ	12h05
	07/01/2015	E5	Capitão		Cmdt DTer Aljustrel	14h55
	08/01/2015	E6	Capitão		Cmdt DTer Almodôvar	10h00
		E7	Capitão		Cmdt DTer Odemira	15h40
	20/01/2015	E8	Capitão		Cmdt DTer Moura	12h40
	07/05/2015	E9	Capitão		Cmdt DTer Beja	*
CTer Guarda	12/01/2015	E10	Tenente-Coronel		Comandante Unidade	15h25
		E11	Tenente-Coronel		Chefe SOTRP	14h10
		E12	Tenente-Coronel		Chefe SRHJ	10h10
		E13	Tenente		Cmdt DTer Vilar Formoso	18h00
	13/01/2015	E14	Capitão		Cmdt DTer Guarda	11h05
		E15	Tenente		Cmdt DTer Pinhel	09h50
		E16	Tenente		Cmdt DTer Gouveia	12h15

²³ * Entrevista efetuada via correio eletrónico.

Capítulo 4

Análise das Entrevistas, Apresentação e Interpretação dos Resultados

4.1. Introdução

Considerando que nas entrevistas o relato é livre, há a necessidade de selecionar e trabalhar as respostas, para que, no final da investigação, se alcancem as respetivas conclusões, por forma a dar resposta aos objetivos a que nos propusemos.

Neste capítulo, explanamos os resultados conseguidos através da codificação alfanumérica das respostas obtidas no decorrer do trabalho de campo. Sarmiento (2013, p. 53) explica que “a análise de conteúdo é uma técnica sistemática e replicável, que classifica e reduz o número de palavras de texto, em categorias de conteúdo, utilizando uma metodologia científica com regras de codificação”. Para efetuar uma análise correta, em primeiro lugar foi necessário proceder à transcrição das entrevistas²⁴, onde o Guião se encontra disponível no Apêndice E.

Posteriormente, como pode ser verificado no Apêndice F, cada questão foi analisada isoladamente para cada entrevistado, conseguindo assim elaborar uma tabela onde podem ser analisados os argumentos de maior relevância, expostos pelos entrevistados para a presente investigação. Desta forma, conseguimos extrair uma série de expressões designadas por unidades de contexto, as quais, originaram diferentes unidades de registo, constituindo estas por sua vez, os vários segmentos das respostas na forma de codificação alfanumérica, conforme se pode constatar no Apêndice G. Assim, foi possível analisarmos quantitativamente as respostas das entrevistas, em particular, o número de vezes que cada entrevistado referiu um determinado segmento.

²⁴ A transcrição das entrevistas encontra-se, na sua totalidade, em arquivo e na posse do autor. Por motivos de extensão do trabalho, as mesmas não são apresentadas no trabalho, no entanto, foram elaborados quadros como constam no Apêndice F, onde é possível constatar um resumo dos argumentos das respostas mais relevantes para a investigação.

4.2. Caracterização dos Entrevistados

Quadro nº 2 – Caracterização dos entrevistados

Idade		Subcategoria		Formação académica	
Variável	Percentagem	Variável	Percentagem	Variável	Percentagem
Até 30 anos	18,75%	Subalternos	18,75%	12º Ano	6,25%
De 31 a 40 anos	43,75%	Capitães	43,75%	Licenciatura	56,25%
De 41 a 50 anos	31,25 %	Oficiais	37,50%	Mestrado	37,50%
Mais de 50 anos	6,25%	Superiores			

Antes da realização das entrevistas, foram feitas uma série de questões com vista a apurar os dados pessoais, profissionais e académicos de cada entrevistado. Tendo em consideração o Quadro nº 2 em cima representada, podemos verificar que a maioria dos entrevistados está na faixa etária dos 31 aos 40 anos, representando respetivamente 43,75% da amostra deste estudo. Imediatamente após estes segue-se a faixa etária dos 41 aos 50 anos, com um significativo valor percentual correspondente a 31,25%. Com idade até aos 30 anos temos 18,75% dos entrevistados e por último, com idade superior a 50 anos cerca de 6,25%.

Os valores acima descritos estão diretamente relacionados com a categoria profissional que os entrevistados representam. A subcategoria dominante é a de Capitães, na qual os mesmos se representam com 43,75 valores percentuais. A segunda subcategoria mais representada é a de Oficiais Superiores com 37,5%. Em terceiro temos a subcategoria de Subalternos com 18,75%. Relativamente à formação académica, 56,25% dos entrevistados possui uma licenciatura, mas é de destacar que 37,5% tem o grau académico de Mestre e apenas 6,25% possuem o 12º ano de escolaridade.

Quadro nº 3 – Análise das respostas à Questão n.º 1

Tempo de serviço na Unidade/Subunidade		Unidade de colocação	
Variável	Percentagem	Variável	Percentagem
Menos de 1 ano	25,00%	Beja	56,25%
De 1 a 2 anos	18,75%		
De 2 a 4 anos	25,00%	Guarda	43,75%
Mais de 4 anos	31,25%		

A Questão n.º 1, **“Há quanto tempo está colocado nesta Unidade?”**, tem como finalidade conseguir determinar, à data da realização das entrevistas, a antiguidade de colocação de cada militar nas respetivas Unidades. Essa relação é-nos dada através do Quadro n.º 3, onde é possível verificar também os valores percentuais de colocação nas duas Unidades em estudo. Através de uma observação direta desta ilustração, concluímos que 31,25% está colocado na Unidade há mais de 4 anos, 25% está colocado há menos de 1 ano e com igual valor os militares com tempo de serviço com o período de 2 a 4 anos, sendo que apenas 18,75% estão na respetiva Unidade no espaço temporal compreendido entre 1 e 2 anos. Dos 16 entrevistados, 56,25% pertencem ao CTer de Beja e 43,75% ao CTer da Guarda.

4.3. Apresentação dos Dados Obtidos nas Entrevistas

Segue-se agora a apresentação dos resultados sob a forma de quadros, os quais se encontram individualizados para cada questão da entrevista. Nestes é possível apurar a frequência (n) com que um segmento é referido em cada resposta, assim como, qual a percentagem (%) que o mesmo representa, quando comparado com todas as restantes respostas dos entrevistados. Em cada questão são destacados os vários segmentos das respostas de acordo com os Apêndices F e G.

Quadro n.º 4 – Análise quantitativa da frequência dos segmentos da Questão n.º 2

Segmentos das respostas	Entrevistados																Frequência (n)	Percentagem (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
Questão n.º 2																		
2.1	X	X				X		X		X	X		X	X			8	50%
2.2			X	X	X		X		X						X	X	7	44%
2.3											X	X					2	13%

As respostas obtidas na Questão n.º 2, **“Desde a sua colocação, constatou alguma diminuição de efetivos militares na sua área de comando?”**, poderiam variar entre a possibilidade de, desde a data de colocação do entrevistado na sua Unidade/Subunidade, o número de militares na sua responsabilidade de comando ter diminuído, aumentado ou então, não ter sofrido qualquer tipo de alteração. Como é possível observar no Quadro n.º 4, 50% dos militares, efetivamente, perdeu recursos humanos, por outro lado, 44% referiu

que, desde a data da sua colocação, não registou qualquer tipo de diminuição no efetivo na sua Unidade/Subunidade e ainda é possível observar que 13% presenciou um aumento líquido no seu quadro orgânico.

Quadro nº 5 – Análise quantitativa da frequência dos segmentos da Questão n.º 3

Segmentos das respostas	Entrevistados																Frequência (n)	Porcentagem (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
Questão n.º 3																		
3.1	X	X	-	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	14	93%
3.2			-						X								1	7%
3.3			-									X					1	7%

Com a Questão n.º 3, **“Qual foi a valência do serviço territorial que sofreu a maior redução?”**, pretendemos apurar se há alguma vertente do serviço territorial da GNR que se destaca das restantes, quanto à redução de efetivos militares. Através de uma análise ao Quadro nº 5, facilmente concluímos que o serviço policial se destaca em 93% das situações estudadas, como a valência “sacrificada” nas situações de redução de recursos humanos. De uma forma residual é também mencionada a valência da investigação criminal, contemplando esta apenas 7% das respostas. De igual modo, 7% dos entrevistados afirmou não ter sofrido qualquer tipo de redução relativamente aos RH.

Quadro nº 6 – Análise quantitativa da frequência dos segmentos da Questão n.º 4

Segmentos das respostas	Entrevistados																Frequência (n)	Porcentagem (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
Questão n.º 4																		
4.1	X		-	-													1	7%
4.2		X	-	-	X	X	X	X	X					X			7	50%
4.3			-	-	X					X							2	14%
4.4			-	-		X		X	X	X			X				5	36%
4.5			-	-		X			X				X				3	21%
4.6			-	-							X	X				X	3	21%
4.7			-	-											X		1	7%

Analisando agora os dados obtidos na Questão n.º 4, **“Na sua ação de comando, sente de algum modo falta de efetivos militares em alguma das valências?”**, com recurso ao Quadro nº 6, verificamos que as respostas foram bastante variadas, não evidenciando uma só valência em detrimento das restantes. Apesar de 50% dos entrevistados referir o serviço policial como a valência em que sentem maior falta de

recursos humanos, outras obtiveram de igual modo destaque nesta questão. Neste sentido, 36% das respostas mencionam as secções responsáveis pela proteção ambiental e 21% destacou as secções de programas especiais. Uma percentagem de 14% indicou que sente falta de militares na área da investigação criminal, e ainda, 7% referiu a escassez de militares apenas no período das férias de verão, não evidenciando qualquer valência em específico. Por outro lado, há a destacar os 21% de entrevistados que declarou que não sente qualquer tipo de falta de recursos humanos nas valências sob o seu comando.

Quadro n.º 7 – Análise quantitativa da frequência dos segmentos da Questão n.º 5

Segmentos das respostas	Entrevistados																Frequência (n)	Percentagem (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
Questão n.º 5																		
5.1	X	X	X		X	X		X						X			7	44%
5.2	X	X		X			X			X		X	X	X	X	X	10	63%
5.3						X											1	6%
5.4						X											1	6%
5.5							X										1	6%
5.6								X									1	6%
5.7									X		X						2	13%
5.8																X	1	6%

O Quadro n.º 7 sintetiza os resultados obtidos na Questão n.º 5, **“Que motivos destaca para o decréscimo de efetivos neste Comando Territorial?”**, na qual 63% dos entrevistados destacou os baixos índices de criminalidade e conflitualidade dos CTer em estudo, como a principal causa de redução do seu quadro orgânico e 44% os motivos sociais. Através de uma observação mais cuidada e tendo em consideração que os entrevistados de 1 a 9 pertencem ao CTer de Beja, facilmente concluímos que estes motivos sociais são um motivo plausível apenas neste CTer. O saldo negativo entre os militares que saem para a reserva e aqueles que ingressam todos os anos na Instituição, é referido por 13% dos entrevistados como o principal motivo pelo qual os CTer têm constatado anualmente uma redução nos seus recursos humanos.

Uma percentagem de 6% evidenciou o facto de haver PTer a mais; muitos militares em funções administrativas; os CTer possuem uma vasta dispersão territorial; más condições para os seus militares; e ainda, a falta de organização e planeamento dos RH, como as causas mais significativas para este flagelo.

Quadro nº 8 – Análise quantitativa da frequência dos segmentos da Questão n.º 5.1

Segmentos das respostas	Entrevistados																Frequência (n)	Porcentagem (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
Questão n.º 5.1																		
5.1.1	X	X	X	X		X	X		X		X		X	-	X	X	11	73%
5.1.2				X		X	X	X		X		X		-	X		7	47%
5.1.3					X	X								-			2	13%
5.1.4													X	-			1	7%

Em análoga linha de pensamento da questão anterior, a Questão n.º 5.1, “**E em toda a Guarda?**”, tem como finalidade identificar os principais motivos para o decréscimo de efetivos militares na GNR. Notoriamente que estes dados apenas representam a opinião dos entrevistados dos CTer de Beja e da Guarda, não podendo de forma alguma, retirar conclusões para outras Unidades. Esta questão foi colocada à população em estudo, na medida em que são alguns dos principais afetados pela redução de recursos humanos.

O Quadro nº 8 indica-nos que 73% dos entrevistados consideram os fatores políticos como o principal agente na redução de efetivos militares na GNR. Ao referirem estes fatores, os mesmos sublinham a falta de autorização para novas admissões, em números considerados suficientes, por forma a fazer face à quantidade de militares que anualmente deixam a efetividade de serviço, pelo facto de passarem para a condição de reserva. Podemos verificar de igual modo que a falta de recursos financeiros representa 47% das respostas. Estes podem ser destacados como um apêndice dos fatores políticos referidos anteriormente, na medida em que, como é de fácil compreensão, existe uma estreita ligação entre estes dois argumentos. A falta de motivação é indicada como o principal motivo para 13% dos intervenientes, enquanto a grande quantidade de militares em funções administrativas representa somente 7% das respostas.

Quadro nº 9 – Análise quantitativa da frequência dos segmentos da Questão n.º 6

Segmentos das respostas	Entrevistados																Frequência (n)	Porcentagem (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
Questão n.º 6																		
6.1	X														-		1	7%
6.2		X		X	X			X		X	X		X	X	-	X	9	60%
6.3			X			X	X	X	X		X	X			-		7	47%

As respostas à Questão n.º 6, **“Considera que a tendência atual aponta para uma continuidade na redução de recursos humanos (RH)? Ou tende a estabilizar ou até mesmo aumentar?”**, no Quadro n.º 9, evidenciaram que 60% dos entrevistados defende a perspectiva de uma estabilização dos números que definem atualmente o quadro orgânico das Unidades em estudo. Em contrapartida, 47% afirma que a tendência aponta para a continuação da redução, enquanto 7% prevê um aumento líquido significativo. Há a denotar também que dois entrevistados afirmaram que a curto prazo o efetivo irá manter-se inalterável mas, a longo prazo, este irá sofrer um novo decréscimo.

Quadro n.º 10 – Análise quantitativa da frequência dos segmentos da Questão n.º 7

Segmentos das respostas	Entrevistados																Frequência (n)	Percentagem (%)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16			
Questão n.º 7																			
7.1	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15	94%
7.2	X	X	X			X				X	X		X					7	44%
7.3						X												1	6%

O Quadro n.º 10 sintetiza as respostas para a Questão n.º 7, **“A missão deste Comando/Destacamento manteve-se ou foi alterada/reajustada tendo em conta a falta de RH?”**, onde 94% dos intervenientes defende que a missão não sofreu qualquer tipo de alteração, 44% argumenta que apesar da missão se manter, é levada a cabo com algumas debilidades exigindo o máximo de eficiência. Contudo, uma singela percentagem de 6% afirma que a missão realmente foi alterada, tendo em conta a escassez de meios humanos. Um dos entrevistados defende ainda que, apesar da missão geral da Guarda se manter inalterada, isto é, mantém-se a eficácia no cumprimento da missão, a mesma acaba por sair alterada na sua essência e finalidade, na medida em que, a falta de efetivo o impossibilita e condiciona na atividade operacional diária.

Quadro n.º 11 – Análise quantitativa da frequência dos segmentos da Questão n.º 8

Segmentos das respostas	Entrevistados																Frequência (n)	Percentagem (%)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16			
Questão n.º 8																			
8.1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		15	94%
8.2						X												1	6%
8.3													X		X			2	13%

A Questão n.º 8, **“Em função do decréscimo de RH, a sua zona de ação manteve-se ou foi alterada/reajustada?”**, encontra-se codificada no Quadro n.º 11, obtendo uma percentagem de 94% de respostas negativas relativamente à alteração da ZA. Porém, 13% das respostas apontam para uma alteração neste particular, embora estas alterações não tenham sido diretamente motivadas pela redução do efetivo militar, antes sim, em resultado de uma reorganização das Freguesias dessa mesma ZA, ou então, em função de um reajuste da área dos DTer dentro do mesmo CTer. Há a salientar que 6% das respostas, apesar de reconhecerem que a ZA é a mesma, apontam para uma falta de patrulhamento continuado em determinados locais da sua ZA, o que, indiretamente, poderá resultar numa alteração “forçada” da área de ação.

Quadro n.º 12 – Análise quantitativa da frequência dos segmentos da Questão n.º 9

Segmentos das respostas	Entrevistados																Frequência (n)	Percentagem (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
Questão n.º 9																		
9.1	X			-					X								2	13%
9.2	X			-													1	7%
9.3		X		-						X	X						3	20%
9.4		X	X	-													2	13%
9.5			X	-													1	7%
9.6				-	X			X		X				X		X	5	33%
9.7				-	X							X					2	13%
9.8				-		X	X						X				3	20%
9.9				-									X				1	7%
9.10				-											X		1	7%

A Questão n.º 9, **“Quais as dificuldades que tem sentido no planeamento das suas operações, tendo em consideração a falta de RH?”**, é uma questão com respostas de carácter bastante pessoal. Como podemos verificar no Quadro n.º 12, o leque de dificuldades sentidas é amplo, no entanto, com o maior valor percentual, 33%, destaca-se o facto de os entrevistados não identificarem quaisquer dificuldades, face aos recursos humanos que têm ao seu dispor. Por outro lado, 20% assume como maior dificuldade, o facto de não conseguir efetuar policiamento suficiente, por forma a alcançar toda a população. Com as mesmas unidades percentuais, temos as situações em que os Cmdt não dispõem de efetivo suficiente para realizar uma determinada operação e, em jeito de recurso, são “obrigados” a empenhar militares das valências que não, serviço policial, inclusive, os militares atribuídos às funções administrativas. Com 13% das respostas seguem-se as dificuldades relacionadas com as operações, em particular a incapacidade de

umentar o número de operações, a falta de capacidade de manobra para planejar e realizar as operações e o grande obstáculo para dar resposta às operações determinadas pelo escalão superior, quer seja através do Plano de Atividades Operacional (PAO) ao nível do Comando Operacional, quer seja as operações de iniciativa do CTer. Por fim, com 7% das respostas encontramos as dificuldades em evoluir qualitativamente na vertente operacional, conseguir manter o patrulhamento preventivo, a necessidade de fazer um planeamento bastante atempado e dar resposta às várias operações e demais atividades na altura do verão.

Quadro nº 13 – Análise quantitativa da frequência dos segmentos da Questão n.º 10

Segmentos das respostas	Entrevistados																Frequência (n)	Porcentagem (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
Questão n.º 10																		
10.1	X			-	X		X			X	X			X	X	X	8	53%
10.2	X	X	X	-		X	X	X	X						X		8	53%
10.3				-								X	X				2	13%

Os dados obtidos com a Questão n.º 10, **“Ao nível do planeamento de operações, já se sentiu condicionado ou impedido de realizar algum tipo de operação, devido à falta de RH? Se sim, de que forma?”**, analisando o Quadro nº 13, indicam que há uma igualdade de 53% entre as situações em que os entrevistados revelam que nunca sentiram qualquer tipo de condicionante ou impedimento e as situações em que apesar de não se sentirem impedidos, de certa forma foram condicionados pelo défice de militares e/ou sobreposição de missões. Noutra perspetiva, dois entrevistados referiram que, efetivamente, já se registaram situações de impedimentos ao nível do planeamento das operações. Relativamente à forma como os mesmos sentiram essas condicionantes, abordaremos esse assunto posteriormente.

Quadro nº 14 – Análise quantitativa da frequência dos segmentos da Questão n.º 10.1

Segmentos das respostas	Entrevistados																Frequência (n)	Porcentagem (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
Questão n.º 10.1																		
10.1.1	X	X	X	-	-	X		X				-		-	X		6	50%
10.1.2	X	X		-	-	X						-		-			3	25%
10.1.3			X	-	-	X			X			-	X	-	X	X	6	50%
10.1.4				-	-		X			X	X	-		-			3	25%

No Quadro nº 14, apresentam-se os resultados obtidos para a Questão n.º 10.1, **“O número de operações reduziu?”**, na qual é possível observar que, 50% das respostas indicam que não se registou qualquer tipo de redução e ainda, com os mesmos valores percentuais, há a destacar que a única redução foi ao nível das operações por iniciativa das Subunidades. Com resultados na casa dos 25% temos simultaneamente, o relato daqueles que argumentam que o número das operações se manteve, embora com um efetivo mais reduzido, bem como, as respostas dos militares referindo que, apesar da redução dos efetivos militares, a quantidade de operações aumentou.

Quadro nº 15 – Análise quantitativa da frequência dos segmentos da Questão n.º 11

Segmentos das respostas	Entrevistados																Frequência (n)	Porcentagem (%)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16			
Questão n.º 11																			
11.1	X			X	X									X				4	25%
11.2	X																	1	6%
11.3	X						X			X		X						4	25%
11.4		X																1	6%
11.5		X																1	6%
11.6			X															1	6%
11.7				X														1	6%
11.8				X							X							2	13%
11.9					X		X	X										3	19%
11.10						X	X		X	X		X						5	31%
11.11						X												1	6%
11.12										X							X	2	13%
11.13										X								1	6%
11.14											X							1	6%
11.15											X							1	6%
11.16											X							1	6%
11.17													X					1	6%
11.18														X				1	6%
11.19															X			1	6%
11.20															X	X		2	13%

Com a Questão n.º 11, **“Ao nível da atividade do serviço territorial, que modalidades de ação alternativas considera viáveis, de modo a fazerem face aos constrangimentos/limitações provocados pela redução do efetivo militar?”**, pretendemos recolher uma panóplia de medidas que estejam, ou possam ser aplicadas no serviço territorial para as realidades dos CTer que representam a nossa população alvo. Assim, com a elaboração do Quadro nº 15, facilmente conseguimos perceber a pluralidade de modalidades de ação (MA) que os nossos entrevistados nos assinalaram. Neste

particular, a MA que obteve maior expressividade no seio da nossa amostra, com 31% das respostas, foi a premência de reestruturar a rede atual de Postos Territoriais. A necessidade de rentabilizar os militares que desempenham funções administrativas e a criação de agrupamentos de Postos obtiveram ambas, 25% das respostas de MA sugeridas. Já 19% dos entrevistados menciona a possibilidade de reforçar as operações com militares dos Postos e Destacamentos que fazem fronteira, e ainda, solicitando reforço aos Destacamentos de Intervenção (DI) e à Unidade de Intervenção (UI). Com a percentagem de 13% segue-se a importância de apostar num grande quadro de civis para o desempenho de funções administrativas, a necessidade de motivar os militares através da melhoria das condições dos locais de trabalho e lazer, bem como, a possibilidade de colocar organicamente os militares dos PTER com efetivo reduzido nos Postos sede, assegurando estes toda essa ZA. As MA que obtiveram 6% das respostas foram a urgência em definir os QOR dos PTER; a aposta na polivalência dos militares em detrimento da especialização; a transferência de um militar por ano para os PTER com efetivo reduzido; a colocação de militares, com vasta experiência no serviço territorial a chefiar e comandar as SOTRP, os DTER e os PTER, respetivamente; a possibilidade de passagem de militares à reserva em efetividade de serviço, em vez de passarem à reserva; reativação das Brigadas Territoriais absorvendo estas a carga administrativa de vários CTER; ter apenas um PTER por cada Concelho; alterar os períodos de serviço policial para as modalidades de 12h, nos casos do serviço policial interno e para 6h nos casos de serviço policial externo; nos agrupamentos de PTER apostar na criação de um número de socorro a nível nacional, que será atendido nas salas de situação (SSit) dos CTER; o aumento da proximidade das Secções de Programas Especiais (SPE) à população, com a criação de uma secção em cada Posto concelhio; nos Postos encerrados no período noturno, proceder à implementação de um sistema com campainha e uma câmara, que será atendido nas SSit; criar uma rede primária de intervenção em cada DTER; e, realizar operações dinâmicas por forma a manter o efeito surpresa das ações de fiscalização.

Quadro n.º 16 – Análise quantitativa da frequência dos segmentos da Questão n.º 12

Segmentos das respostas	Entrevistados																Frequência (n)	Percentagem (%)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16			
Questão n.º 12																			
12.1	X	X				X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12	75%
12.2			X	X	X		X											4	25%
12.3				X														1	6%

A Questão n.º 12, **“O encerramento de Postos Territoriais durante o período noturno, sendo estes reforçados por Postos “vizinhos”, tem sido uma medida viável?”**, consagrada no Quadro n.º 16, obteve um aval positivo por parte de 75% dos entrevistados, no entanto, este encerramento deverá ser garantido por uma estrutura de agrupamento de Postos. De realçar que 25% das respostas indicam que esta medida é muito arriscada, no entanto, 6% afirma que não há outra solução a não ser o encerramento.

Quadro n.º 17 – Análise quantitativa da frequência dos segmentos da Questão n.º 12.1

Segmentos das respostas	Entrevistados																Frequência (n)	Percentagem (%)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16			
Questão n.º 12.1																			
12.1.1	X	X	-	X	X	X	-		X	X	X	X	X	X	X	X	X	13	93%
12.1.2			-				-	X										1	7%

No Quadro n.º 17, ilustram-se os resultados da Questão n.º 12.1, **“O tempo de resposta tem sido adequado?”**, na qual concluímos que 93% dos intervenientes deram uma resposta afirmativa e apenas 7% referiram que o tempo de resposta não tem sido o adequado.

Quadro n.º 18 – Análise quantitativa da frequência dos segmentos da Questão n.º 13

Segmentos das respostas	Entrevistados																Frequência (n)	Percentagem (%)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16			
Questão n.º 13																			
13.1	X	X	X	-		X	X					X	X	X				8	53%
13.2	X	X		-	X	X		X				X						6	40%
13.3				-				X		X	X				X	X		5	33%
13.4				-					X									1	7%

Por fim, o Quadro n.º 18 figura os dados obtidos para a Questão n.º 13, **“É possível assegurar a missão diária da Guarda caso se continuem a verificar reduções nos RH? Ou está a mesma colocada em causa?”**, na qual 53% das respostas asseguram que a missão diária nunca está colocada em causa, embora a mesma não seja cumprida com eficiência como descrevem 40% dos entrevistados. Por sua vez, 33% defende que a missão nestas condições está colocada em causa e por último, 7% dos entrevistados defendem que é possível assegurar a missão mas é necessário encerrar alguns Postos Territoriais.

4.4. Análise e Interpretação dos Dados Obtidos

Terminada a ilustração dos resultados alcançados através da realização das entrevistas, apresentar-se-á uma análise e interpretação dos mesmos, de forma a serem alcançados os objetivos que foram propostos na presente investigação.

Durante a concretização do trabalho de campo verificou-se que foram vários os entrevistados que consideraram os dois CTer em estudo, Unidades de transição. Ao contrário do que era espectável e analisando os resultados da Questão n.º 1, verificámos que a maior parte dos entrevistados (31,25%) estão colocados nas respetivas Unidades há mais de 4 anos. Apesar de haver uma constante rotatividade dos oficiais subalternos e capitães, em oposição a esta realidade, os oficiais de Comando e Estado-Maior tendem a manter-se na estrutura orgânica destas Unidades.

Relativamente à Questão n.º 2, a mesma aborda a redução do efetivo tendo em consideração a data de colocação do entrevistado. É uma questão de interpretação bastante subjetiva na medida em que, o facto de alguns dos oficiais entrevistados terem sido colocados nas Unidades/Subunidades há poucos meses ou até semanas, traduz-se numa não constatação de qualquer diminuição de efetivo. Por outro lado, aqueles que integram os QO da mesma Unidade/Subunidade há largos anos, verificam uma alternância entre aumentos e reduções nos seus efetivos militares, consoante o período em questão.

Apesar de metade dos entrevistados ter afirmado que, efetivamente, desde a sua colocação verificaram uma redução de militares, uma outra parcela bastante semelhante (44%) constatou que os valores se mantiveram invariáveis. Como era de esperar, apenas uma ínfima porção (13%) relatou um aumento significativo nos seus meios humanos, o que vem evidenciar que, na generalidade, os dois Comandos em estudo assistiram a uma redução no número do seu efetivo militar.

Com a Questão n.º 3 pretendemos apurar qual a valência do serviço territorial que, na perspetiva dos entrevistados, constatou maior redução. De entre as respostas possíveis (proteção do ambiente, investigação criminal, programas especiais ou o serviço policial), com esmagadora maioria (93%) destaca-se o serviço policial. Esta realidade tem-se afirmado como um dos grandes flagelos da atividade operacional na GNR, devido ao facto dos militares que estão adstritos aos PTer serem, na globalidade das situações, os militares utilizados para “completar faltas” ou, a primeira linha de prioridades para qualquer especialidade ou função, que nada tem a ver com o patrulhamento genérico. Com exceção da valência da investigação criminal, onde se verifica igualmente uma diminuição dos

efetivos militares (7%), todas as restantes áreas estão com os seus QO preenchidos na maioria das Subunidades em estudo nesta investigação.

No que concerne à Questão n.º 4 concluímos que, questionando os responsáveis pela ação de comando relativamente à necessidade de terem maior efetivo militar em alguma das valências em causa, oito deles responderam de forma afirmativa, apontando em todos os casos o serviço policial, como a valência que verificam uma maior carência de militares. A par desta indubitável realidade, todas as restantes componentes do serviço territorial foram mencionadas neste propósito, o que nos leva a afirmar que a falta de recursos humanos, apesar de ser mais notória em algumas valências do que noutras, é um fenómeno real de prejuízo para a ação de comando em todo o serviço territorial. Por oposição a esta situação, três entrevistados garantiram que com os meios humanos de que dispõem, não referiram qualquer necessidade de reforço de mais militares, isto porque, a realidade conflitual e criminal da sua ZA não o exige. Efetivamente, o número de ocorrências é pouco expressivo quando comparado com os restantes CTer, o que garante uma resposta ajustada à realidade e às necessidades da população local.

Posteriormente foi questionado aos nossos entrevistados, quais os motivos que apontavam para a redução de efetivos no seu CTer em específico. Dez destes entrevistados (63%), destacaram a diminuição de meios humanos como uma estratégia do Comando Superior da GNR, em colocar em “segundo plano” as colocações de novos militares nestes CTer, resultando inevitavelmente como corolário dos baixos índices de criminalidade e conflitualidade que se têm vindo a registar nas ZA do CTer de Beja e do CTer da Guarda.

Dos sete oficiais entrevistados colocados no CTer da Guarda, seis apontaram este motivo como sendo o de maior relevância. Por sua vez, o grande fundamento apontado pelos entrevistados do CTer de Beja, baseia-se nos quesitos sociais, mais concretamente, nos problemas da origem geográfica. Não há um número suficiente de militares nos QO da GNR que sejam naturais de Beja, que consiga completar as vagas existentes neste Comando, o que leva a que estas sejam preenchidas por militares provenientes de outros distritos levando a que, na maioria das vezes, promovam a sua transferência o mais rápido possível para outro CTer que esteja mais perto da sua residência habitual. Os considerandos político-estratégicos para o futuro da GNR, têm determinado um “corte” no número de novos militares, situação esta que vem a refletir-se de certa forma nos CTer em estudo. Para 13% dos intervenientes nesta investigação, este é o grande motivo para a redução de efetivos nestes CTer.

Aliados a este dilema, surgem os argumentos de menor expressividade (6%) apontados pelos entrevistados do CTer de Beja, dos quais se destacam as más condições que este Comando proporciona aos seus militares, quer sejam ao nível das infraestruturas, quer seja ao nível das viaturas, o que diretamente está relacionado com a motivação dos próprios militares; o facto de haver DTer com muitos Postos (onze por exemplo, como é o caso do DTer de Moura), que dispõem de um efetivo extremamente reduzido, resulta na ideia de uma incorreta gestão de recursos humanos, dado que, um PTer que não consegue garantir o atendimento ao público durante 24h e apenas garante patrulhamento de acordo com as ocorrências, o que coloca em causa a missão da Guarda, substituindo o patrulhamento preventivo pela intervenção policial reativa.

Posteriormente foi colocada a mesma questão mas numa vertente macro da realidade da GNR, abordando as opiniões dos entrevistados relativamente à redução dos recursos humanos, mas desta vez, no QO geral. A amostra em estudo nesta investigação científica é apenas representativa dos CTer selecionados no Capítulo 1, daí que as conclusões que retiramos no capítulo subsequente, apenas se ajustam à realidade deste tipo de Unidades territoriais. Em caso algum podemos extrapolar estas conclusões para os demais CTer. Por conseguinte, as respostas que obtiveram maior valor percentual (73%) subordinam-se aos fatores de natureza política. Neste propósito, destaca-se a falta de autorizações para novos Cursos de Formação de Guardas ou então, a simples restrição no número de novos militares, aliadas à contenção financeira que tem sido imposta pela tutela.

Daqui, facilmente se compreende que o saldo entre aqueles que saem e os que entram para a Guarda, resulta num balanço negativo na medida em que, de ano para ano, cada vez são mais os militares que atingem as condições de passagem à reserva. Apesar de nos últimos anos a GNR ter incorporado uma média de 400 novos militares por ano, estes não estão a revelar-se suficientes para colmatar as saídas daqueles que reúnem as condições para passarem para a condição de reserva.

Os valores que atualmente representam os QO da instituição GNR, obrigaram à implementação de fortes medidas e modalidades alternativas que permitam a continuidade da sua missão geral. A Questão n.º 6 questiona se a redução que se tem constatado tende a manter-se, a aumentar ou por oposição, tende a diminuir. Dez dos dezasseis questionados referem que a tendência que se assiste atualmente assume visivelmente uma estabilização do número do efetivo. Claramente que esta realidade é reforçada pelas contingências impostas para a passagem à reserva, com os simultâneos requisitos de 55 anos de idade e 36 anos de serviço, resultando, portanto, numa estabilização do efetivo global a curto

prazo. Num contexto a longo prazo, tendo em consideração que os alistamentos realizados há décadas atrás continham cerca de mil militares, assim que estes reúnam as condições supra referidas, o balanço de entradas e saídas voltará a ser negativo, caso se mantenham apenas as quatro centenas de novos alistados por ano. Em oposição, 40% afirma que a tendência aponta para a contínua redução nos recursos humanos e caso esta conjuntura se verifique, estará em causa o cumprimento eficiente da sua missão. Com os níveis de efetivo de que a Guarda dispõe atualmente, já se verificam dificuldades em dar cumprimento ao serviço territorial nos CTer de Beja e no CTer da Guarda. Agravando-se este cenário, a população local será a principal lesada, podendo em último *ratio* ver encerrados alguns Postos, devido à necessidade de concentrar militares.

Por ventura da contínua diminuição em questão, perguntámos se a missão que lhes está atribuída sofreu alguma alteração ou saiu de algum modo prejudicada, respondendo os entrevistados negativamente em 94% das situações. Apesar deste cenário de eficácia traduzido no simples cumprimento da missão, são inúmeras as dificuldades relatadas pelos Cmdt, face às contingências de défice de militares. Assegurando que a missão é em todos os casos cumprida, a mesma exige uma ação de comando bastante flexível e adaptada a esta realidade, exigindo em alguns casos um desigual esforço entre os militares.

No que concerne à ZA as respostas apontam no mesmo sentido, não se verificando prejuízos diretos defletidos da questão do efetivo. No entanto, mesmo que na teoria o raio de ação se mantenha inalterado, a retração de meios resulta, inevitavelmente, numa redução do patrulhamento preventivo. Esta limitação faz-se sentir, por exemplo, nos idosos isolados nas aldeias, na medida em que, as patrulhas deixam de os visitar com a regularidade desejada. Assim, podemos argumentar que a ZA não sai necessariamente alterada mas sim prejudicada, visto que os militares não rondam toda a área de responsabilidade com a regularidade adequada.

Como já referido anteriormente, dar cumprimento à missão geral e às solicitações superiores, implica não só para os militares um esforço extra, mas também exige dos Cmdt uma capacidade de comando mais adequada e flexível, face às dificuldades resultantes do défice em questão. Questionados quanto às dificuldades sentidas no planeamento das operações, cinco entrevistados (33%) afirmaram não sentir qualquer tipo de dificuldade tendo em conta os recursos humanos de que dispõe. Para colmatar esta escassez, argumentaram que era essencial fazer uma boa gestão do efetivo juntamente com os Cmdt de Posto, o que lhes permite a faculdade de reunir a quantidade de militares necessária por forma a fazer as operações planeadas. Com base nas afirmações dos entrevistados, o baixo

índice de criminalidade e a reduzida conflitualidade registada nestes dois CTer, faz com que o défice de militares não se faça sentir de uma forma eloquente, como seria o caso de um CTer com estes valores mais acentuados. Em todo o caso, o argumento com mais expressividade para a ausência de qualquer tipo de dificuldade para estes Cmdt, prende-se na possibilidade de reforço entre PTer ou até mesmo DTer e ainda a hipótese de fazer operações com o reforço dos DI, ou em último caso, nas operações “mais musculadas”, pedir o reforço da UI.

Voltando agora a nossa atenção para as dificuldades ao nível do planeamento operacional, destacamos a necessidade de empenhar militares de outras valências como por exemplo da secção de programas especiais ou então, do núcleo proteção ambiental, devido à falta de militares “patrulheiros” em número suficiente capaz de dar resposta à quantidade de solicitações mensais quer sejam operações do PAO, operações do CTer ou de iniciativa do Destacamento. Ainda na mesma situação enquadram-se os militares dos serviços administrativos, os quais são de igual modo defletidos das suas funções para dar cumprimento a tarefas de cariz mais operacional, bem como, os militares escalados para as patrulhas às ocorrências²⁵. Estas patrulhas têm uma missão bastante específica que se perde parcialmente se os militares estiverem empenhados noutra função. A realidade é que o número de ocorrências no CTer de Beja e no CTer da Guarda permitem este tipo de recurso, mas não pode nem deverá ser considerada uma MA alternativa e aceitável, devido aos perigos que acarreta.

Três entrevistados referiram que a Guarda deve assegurar a capacidade para manter um vínculo social com a população local, mas neste âmbito, destacaram várias dificuldades para concretizar este objetivo face às limitações do número de militares, culminando na incapacidade de projeção das patrulhas com a missão de policiamento de proximidade, em alguns PTer. A redução nesta atividade acarreta prejuízos no amplo leque de informações a que Guarda tem acesso diariamente por parte da população que visita.

Os constrangimentos impostos pela indisponibilidade de um efetivo em número suficiente revelam-se em 13% das respostas, a explicação para a impossibilidade de aumentar a quantidade e qualidade das operações. Fundamentalmente as Subunidades

²⁵ A NEP 3.43, de dezembro de 2011, define as patrulhas às ocorrências como um “serviço de patrulhamento que visa acorrer a situações/incidentes/ocorrências que requeiram a presença da Guarda. Quando não empenhadas nas situações anteriormente mencionadas, garante o policiamento da área de responsabilidade que lhe for atribuída. Sempre que possível e justificado, a Patrulha às ocorrências, em período nocturno, deve ser constituída por três militares”.

dispõem de efetivo para dar cumprimento às operações solicitadas pelo escalão superior, ficando inviabilizadas de evoluir quantitativamente nas operações de iniciativa própria. Esta situação traduz-se assim numa incapacidade de manobra por parte dos Cmdt por um lado ao nível do planeamento, por outro ao nível da execução das operações.

Com a Questão n.º 10 é possível apurar que para catorze entrevistados a falta de recursos humanos nunca se traduziu em qualquer tipo de impedimento na realização das operações. No entanto, oito deles afirmam que, embora não se tenham sentido impedidos, sem dúvida que já ficaram condicionados devido à escassez de militares. Os argumentos mais relevantes neste âmbito assentam na incapacidade de aumentar a qualidade das operações através da criação de mais pontos de fiscalização, na sobreposição de missões atribuídas aos mesmos militares, por exemplo estar escalado para as ocorrências e participar em operações de fiscalização e na dificuldade em aumentar a quantidade das operações. Por oposição a estes factos, dois oficiais declararam que já se verificaram situações em que se sentiram impedidos no momento de planear as operações. Estes constrangimentos registaram-se no período do verão, onde se agravam as situações de falta de militares e simultaneamente, aumenta o número de cidadãos nas ruas. Esta combinação de acontecimentos impede que seja feito um planeamento adequado para esta peculiaridade.

No seguimento da questão anterior, foi questionado se algum dos intervenientes registou uma redução quanto ao número de operações. Através dos argumentos obtidos é possível perceber que metade dos entrevistados considera que não se registou qualquer alteração, enquanto outra metade aponta para uma redução no que toca às operações de iniciativa própria das Subunidades. Com a limitação dos meios humanos disponíveis, são estabelecidas prioridades operacionais, encontrando-se em primeiro lugar as operações do PAO, seguidas das operações determinadas pelo CTer. Estas prioridades exigem bastantes recursos humanos resultando, por vezes, na impossibilidade de realizar operações ao nível dos DTer.

Ainda de acordo com a mesma questão, três respostas apontam no sentido de uma redução, mas apenas no que concerne aos militares que são empenhados nas operações. As ações desenvolvidas ao invés de terem, por exemplo, cinco pontos de fiscalização, têm apenas dois ou três. Por conseguinte, referimo-nos a uma redução qualitativa e não quantitativa das operações. Em igual minoria, seguem-se as respostas no sentido de um aumento do número de operações, apesar da redução do efetivo. Este é o cenário ideal de eficiência que abordamos nesta investigação, aprofundando agora nesse sentido.

Com a finalidade de recolher um conjunto de MA alternativas que os oficiais entrevistados estão a utilizar ou então, consideram pertinentes aplicar, por forma a contrariar os efeitos prejudiciais da redução de efetivo no serviço territorial, foi elaborada a Questão n.º 11. Daqui obtivemos uma série de MA descritas no Subcapítulo 4.3, as quais passamos a explorar. Todas as MA são válidas e pertinentes apesar dos díspares valores percentuais obtidos pelos vários intervenientes neste estudo. Em primeiro lugar e com o maior destaque, surge a premência de reestruturar a rede nacional de PTER.

Através de uma análise mais cuidada do Capítulo 2 e do Apêndice H, facilmente constatamos a precariedade de alguns PTER em relação ao efetivo. Esta situação resulta do facto que os militares do serviço territorial são, na maior parte das vezes, o alvo principal nas situações em que é necessário escolher alguém para funções administrativas ou para algum curso de especialização. Atualmente os Postos são sempre os lesados, chegando assim às situações em que ficam apenas um ou dois militares para garantir o serviço de atendimento ao público no horário de expediente (9h-17h). Esta é uma realidade para os CTER de Beja e da Guarda, sendo considerada uma situação muito grave e de urgente retificação.

Foi identificada a possibilidade de aumentar a eficiência nas situações em que sejam criados agrupamentos de PTER. Esta figura consiste na “união das ZA” de dois ou mais Postos, ficando apenas um responsável por todas as ocorrências na ZA dos Postos que integram esse agrupamento. Esta medida aplica-se fora do horário de expediente (17h-9h) sempre que determinado PTER não possui capacidade para garantir um atendimento e resposta às ocorrências à população durante 24h. Uma outra MA identificada que está diretamente relacionada com esta situação, consiste na implementação de um sistema com uma campainha e uma câmara de filmar, estabelecendo ligação direta à SSit do CTER, e sempre que alguém se dirija a um PTER encerrado durante o período noturno, a sua solicitação é respondida diretamente da SSit sendo, caso necessário, encaminhada a patrulhas às ocorrências da ZA em auxílio desse cidadão.

Uma outra medida que ajudaria, não no aumento do efetivo mas sim, na rentabilização dos militares, seria a criação de um grande quadro de civis para desempenhar todas as funções administrativas. Desta forma, seria possível recuperar muitos militares que atualmente estão a desempenhar funções em bares, messes, secretarias, entre outros, fazendo assim a sua distribuição pelos PTER dos respetivos Comandos. A Guarda deve analisar as suas prioridades e tomar decisões no sentido de colocar os militares onde realmente são necessários. Com a atual redução e contenção ao

nível dos recursos humanos, a prioridade recai no serviço policial, mais especificamente, no policiamento preventivo. Na eventualidade desta aposta não poder ser feita, os militares que desempenham funções administrativas deverão ser rentabilizados, desempenhando também tarefas do serviço operacional.

A GNR nos últimos anos apostou no reforço entre Unidades e Subunidades, das quais realçamos para esta investigação o DI e a UI. Uma das MA alternativas nas situações em que os meios humanos são poucos, passa por reforçar a operação ou qualquer tipo de atividade operacional com os militares dos DI ou então, nos casos das operações de maior envergadura, através do reforço dos Grupos da UI. Esta medida é regularmente utilizada e tem revelado ser eficiente nas situações em que há um planeamento atempado, e isto porque, caso não seja efetuada uma solicitação com bastante antecedência, existe a possibilidade de não conseguir o respetivo reforço.

Nas situações de PTER com efetivo reduzido, por exemplo dois militares, a transferência destes para o quadro orgânico do PTER sede seria uma mais-valia visto que o PTER sede ficava a contar com mais dois militares para entrar na escala e a ZA do PTER que perde os militares, passaria a ter patrulhamento nas suas ruas, coisa que não seria possível com os dois militares que lá estavam colocados.

O fator motivação dos militares é de extrema importância. Nas situações em que não são proporcionadas as condições indispensáveis quer ao nível profissional, quer ao nível do lazer, é expectável que o rendimento dos recursos humanos seja inferior às suas reais possibilidades. A manutenção das infraestruturas, a disponibilização de serviços de saúde e o equipamento dos Postos com meios auto suficientes são agentes imprescindíveis para retirar dos militares, o máximo de eficiência possível. Se os militares sentirem que são criadas boas condições para desenvolverem a sua atividade, estarão mais predispostos a fazer um bom trabalho, quando comparado com o cenário contrário.

Um entrevistado referiu que a grande prioridade para a GNR, passa por estabelecer, definitivamente, os QOR dos PTER. É essencial estudar cada ZA, para assim determinar qual o efetivo que cada Posto deve ter e se possível, encerrar aqueles que não reúnem as condições indispensáveis para manter a porta aberta ao público, onde se destaca a segurança física das instalações e dos militares, a capacidade de resposta operacional e o policiamento preventivo. Neste sentido, foi também mencionado que na realidade de alguns CTER, nos quais o número de ocorrências tem uma expressividade bastante reduzida, quando comparado com os outras Unidades com índices de criminalidade bastante superiores, é suficiente ter um PTER por Concelho. A ideia passa por estabelecer

uma rede de Postos tendo por base a divisão administrativa básica que nos CTer da nossa população alvo deve ser o Concelho, mas nos outros CTer pode ser a Freguesia. Esta MA apenas se replica com eficiência em situações bastantes específicas exigindo em todo o caso, um estudo detalhado e individual de cada Comando.

Com a criação dos CTer e conseqüente extinção das Brigadas Territoriais (BTer), era tido como objetivo colocar mais militares no terreno, o que acabou por não se verificar. Multiplicaram-se as tarefas administrativas o que acabou por absorver um grande número de meios humanos retirando-os do serviço territorial. Com a reativação do sistema das BTer seria possível, de acordo com um oficial entrevistado, economizar essas funções administrativas e colocar de volta vários militares nos Postos. O facto de uma BTer ser responsável pela área de ação de diversos CTer, absorveria inúmeras tarefas administrativas ao nível de comando e estado-maior. Por exemplo, em detrimento de haver cinco SSit ativas diariamente, existiria apenas uma. O mesmo se aplicaria às restantes secções de estado-maior.

Os militares da Guarda são reconhecidos como profissionais de âmbito generalista. É-lhes exigido que dominem uma panóplia imensa de legislação e procedimentos e a população exige que estejam aptos a resolver todos os seus problemas. É neste sentido que a GNR deve apostar conseguindo desta forma, a polivalência dos seus militares em detrimento da especialização. Os militares do serviço policial devem ser generalistas e não especialistas numa área. Contudo, as funções de comando devem ser ocupadas por elementos que dominem a ZA e possuam o *know-how* adequado para as suas responsabilidades. Assim, as SOTRP devem ser chefiadas por militares com largos anos de experiência no serviço territorial e de preferência, que conheçam muito bem essa ZA. O mesmo se replica aos DTer e PTer, que devem ser comandados por militares bastante experientes no serviço territorial e que conheçam muito bem a área de atuação. Não é rentável ter a experiência e não conhecer a área de atuação e vice-versa.

Na inviabilidade da criação do quadro civil capaz de assegurar todas as tarefas administrativas, a alternativa poderá passar pela ocupação desses lugares com militares que reúnam as condições de passagem à reserva mas, mantendo-os na efetividade de serviço. Continuariam a usufruir dos suplementos inerentes à sua condição e assim era possível alocar os militares mais jovens e com maior robustez física no serviço de patrulha.

Tendo em conta que o número de militares disponíveis para fazer operações é reduzido, isto limita o planeamento e a ação de comando dos Cmdt. Um dos princípios nas ações de fiscalização é o efeito surpresa, e com o objetivo de aumentar a eficiência das

mesmas, uma MA alternativa passa por fazer diversas operações dinâmicas, evitando estar no mesmo local durante um longo período de tempo.

A Questão n.º 12 tem como finalidade saber se os entrevistados consideram viável o encerramento de Postos fora do horário de expediente, ficando as ZA destes asseguradas por outros Postos. Uma percentagem significativa referiu que esta medida é aconselhável, contudo deve ser garantida com base no sistema de agrupamento de Postos. O simples encerramento das 17h às 9h está em todos os casos, fora de questão, nunca descurando a necessidade de ter em consideração os índices de criminalidade, o quadro orgânico de cada Posto e as condições de segurança física das instalações. É premente evitar situações em que, numa situação de agrupamento de Postos, a patrulha às ocorrências não tem capacidade de resposta, daí que, quatro entrevistados tenham considerado esta MA bastante arriscada. No que toca ao tempo de resposta a esmagadora maioria (93%) referiu que, tendo em conta o baixo número de ocorrências, as patrulhas têm conseguido assegurar um tempo de intervenção adequado. Destacaram que estes valores de eficiência operacional, apenas são possíveis devido à realidade criminal e conflitual destes CTer, caso contrário, seria inviável uma única patrulha às ocorrências conseguir assegurar todas as situações inopinadas de uma área tão vasta.

Concluindo este capítulo analisamos as respostas à Questão n.º 13. Perguntados se consideravam que é possível assegurar a missão diária ou se a mesma está colocada em causa, caso se continuem a verificar reduções no efetivo, 50% dos entrevistados defende que a missão nunca estará em causa. Tendo em consideração que o efetivo da Guarda tem reduzido e considerando que a sua missão assenta nas respostas às ocorrências, baseado no patrulhamento reativo, neste caso a missão nunca estará em causa. Por outro lado, se for considerada a missão da Guarda com base no patrulhamento de proximidade, então esta está seriamente em risco.

É de igual forma realçada a falta de eficiência operacional em oposição à eficácia. Neste particular a missão apesar de ser cumprida, tem muito menos eficiência do que é exigível e daquilo que é exetável de uma força de segurança de natureza militar secular, desde os tempos de resposta às ocorrências, às visitas mensais aos idosos isolados nas aldeias, à capacidade para planear e executar um número de operações crescente em quantidade e qualidade, à capacidade de proporcionar aos militares igualdade no número de horas de trabalho e no tipo de horários, entre muitos outros.

PARTE CONCLUSIVA

Capítulo 5

Conclusões e Recomendações

5.1. Introdução

Alcançada a parte conclusiva deste TIA, são expostas as conclusões mais relevantes obtidas ao longo de toda a investigação. Nesta fase, fazemos alusão à consecução dos objetivos estipulados neste trabalho, posteriormente respondemos às questões derivadas estabelecidas no Capítulo 1, bem como, à problemática levantada transversalmente com a questão de partida. Relativamente às hipóteses de investigação, as mesmas são confirmadas ou então, refutadas de acordo com os resultados alcançados. Por conseguinte, seguem-se as reflexões finais, as propostas a implementar no dispositivo territorial da GNR tendo em consideração as conclusões do trabalho, as limitações que surgiram no decorrer da investigação, assim como, algumas propostas para investigações futuras.

5.2. Resposta às Questões Derivadas e Verificação das Hipóteses de Investigação

Para dar respostas às QD, serão tidos em consideração todos os elementos apurados quer na revisão de literatura, quer na materialização do trabalho de campo. Como corolário das respostas às QD, vamos confirmar ou refutar as H levantadas. Neste âmbito alcançamos de igual modo, a concretização dos objetivos específicos estabelecidos para a investigação, assim como, a resposta à QP.

Relativamente à **QD1: “Em que valência do serviço territorial se destaca a diminuição de meios humanos?”**, através das respostas obtidas e analisadas no capítulo anterior, concluímos que o serviço policial, enquanto valência do serviço territorial, é a que tem sofrido uma sistemática diminuição. Os militares adstritos aos PTer que desempenham as funções de “patrulheiro”, na quase totalidade das situações, são os solicitados para preenchimento de vagas seja de que índole for. A hipótese de investigação para esta QD, **H1: “A maior diminuição de meios humanos verifica-se no patrulhamento genérico.”**, confirma-se totalmente de acordo com os resultados supra referidos.

No que toca à **QD2: “Quais os fatores que têm motivado a redução dos meios humanos?”**, as respostas devem ser tidas em conta consoante cada ZA. Num âmbito genérico, de acordo com os dados obtidos na revisão de literatura, conjugados com os argumentos conseguidos através da componente prática, o fator mais relevante consiste nos baixos índices de criminalidade e conflitualidade que se registam no CTer de Beja e no CTer da Guarda. Esta situação revela-se motivadora para que o Comando Superior da Guarda não considere prioritária a colocação de mais militares nestes dois Comandos. Além disto, no CTer de Beja os grandes motivadores para a constante diminuição de RH prendem-se com os motivos sociais, onde se destaca a escassez de militares com “residência natal” na ZA do distrito de Beja, e ainda as condições insuficientes que são proporcionadas aos militares, quer ao nível das infraestruturas, quer ao nível dos meios operacionais, culminando na falta de motivação para a permanência das intenções de colocação nesta Unidade. Outros fatores realçados por parte dos dois CTer embora com menor expressividade, mas de igual modo importantes para as conclusões desta investigação, baseiam-se no saldo negativo entre a entrada e a saída de militares da situação de efetividade de serviço; a existência de PTer a mais face as reais necessidades dos CTer em causa; e por último, o empenho de meios humanos militares em demasiados cargos administrativos, aliado à falta de organização e planeamento dos RH. Numa perspetiva macro, tendo em conta a generalidade da realidade da GNR, os argumentos vão no mesmo rumo destacando o poder político associado à falta de recursos financeiros, como as duas grandes razões para o atual decréscimo, que resultam na falta de autorização para a abertura de novos concursos ou então, na restrição quanto ao número de vagas. Assim, para a **H2: “A atual tendência de redução de meios humanos é imposta pelo poder político.”**, é possível afirmar que a mesma se confirma parcialmente, tendo em conta que o poder político representa apenas um dos fatores a par de outros, para a diminuição de RH tal como analisado anteriormente.

A **QD3: “Que implicações a diminuição de recursos humanos têm provocado no cumprimento da missão?”**, tem como grande finalidade compreender e destacar o impacto que esta realidade está a causar no cumprimento da missão operacional. Neste particular, é identificada a incapacidade de garantir um patrulhamento de proximidade capaz de alcançar a totalidade dos habitantes da ZA, perdendo-se assim, as informações que são obtidas através do contacto direto com a população. No que toca às operações, o grande constrangimento prende-se com a obrigatoriedade ao recurso de militares de valências que não do serviço policial tais como, da investigação criminal ou dos programas

especiais, e ainda, dos militares que estão afetos às tarefas administrativas. Isto traz largos prejuízos não só para os militares que são empenhados fora das suas tarefas diárias, mas também, ao nível do serviço que esses militares desempenham, serviço este que sai na maioria das vezes prejudicado e atrasado. Ainda no âmbito das operações, os Cmdt de Unidade e de Subunidade argumentaram a insuficiência de meios humanos para aumentar significativamente o número de operações de iniciativa própria, a dificuldade de criar mais pontos de fiscalização numa mesma ação, por forma a evoluir quantitativamente os resultados operacionais, culminado isto tudo na limitação da capacidade de manobra para planear e executar as operações solicitadas pelo escalão superior. Esta situação agrava-se na altura do verão devido ao aumento de militares em licença de férias, aliado ao aumento do fluxo de população na ZA dos Comandos. Em consequência da diminuição de RH, o número de operações, apesar de se manter estável através de um grande esforço dos militares, tem registado uma quebra quantitativa ao nível dos DTer. A **H3: Verifica-se alguma dificuldade em implementar a desejável rotatividade nas escalas de serviço.**”, de acordo com as respostas obtidas e analisadas no capítulo anterior, acaba por não se confirmar como corolário do cumprimento da missão diária.

Para a **QD4: “Que alternativas podem fazer face aos constrangimentos/limitações provocados pela redução do efetivo?”**, obtivemos uma panóplia de modalidades de ação que poderão ajudar a contrapor os constrangimentos/limitações provocados por este flagelo. Em primeira instância, surge a reestruturação da rede de PTer, permitindo assim reorganizar o efetivo militar de acordo com as reais necessidades de cada ZA. Ainda no âmbito desta reestruturação torna-se necessário definir os QOR dos PTer, por forma a evitar reduções desmedidas de efetivos militares nas Subunidades. Atualmente, o número de militares afetos às tarefas administrativas é bastante elevado e de acordo com a investigação efetuada, concluímos que se for criado um grande quadro de civis, esta situação permitirá uma rentabilização destes militares sendo possível “devolvê-los” ao serviço operacional. Ainda de acordo com a sobrecarga administrativa que recai nos militares do serviço territorial, a reativação das BTer é vista como uma medida viável plausível para terminar com esta realidade, na medida em que as atividades administrativas seriam absorvidas para esta estrutura, libertando assim os militares das secções de vários CTer.

Com as constantes reduções de meios humanos militares, foram atingidos valores demasiado reduzidos no que toca aos QO de alguns PTer. Esta realidade originou situações de incapacidade operacional em algumas ZA, pelo facto de alguns Postos não disporem do

número suficiente de efetivos para dar resposta às ocorrências, ou para efetuar patrulhamento preventivo. Uma MA que permite contrariar esta situação, passa pela transferência dos militares colocados nestes PTer para os Postos sede, ficando a sua ZA assegurada por este último. Com mais dois ou três militares, o Posto sede consegue lançar mais uma patrulha por dia, patrulha esta que poderá ser direcionada para rondar a ZA do Posto que encerrou. É de igual modo referida a necessidade dos militares do serviço territorial serem generalistas em detrimento da especialização, na medida em que, só assim se consegue retirar dos mesmos o máximo rendimento no serviço policial. Por sua vez, os Cmdt que ocupam os lugares de comando operacional dos CTer, dos DTer e dos PTer, devem ser militares com uma vasta experiência no serviço territorial, de preferência conhecedores da ZA onde prestam serviço.

Relativamente à execução das operações, a falta de efetivo condiciona bastante a capacidade de manobra do Cmdt, e por forma a evitar as rotinas relativamente aos locais a incidir a fiscalização, devem ser privilegiadas as operações dinâmicas. Este conceito baseia-se na manutenção do efeito surpresa, alterando frequentemente o local da ação de fiscalização. Assim, com o número mínimo de militares que devem constituir uma operação (cinco), é possível planear e executar operações com maior eficiência. Sempre que alguma situação exija uma articulação de forças em maior número, ou então com meios para uma intervenção mais “musculada”, os Cmdt de Destacamento juntam militares de “Postos vizinhos” e efetuam as operações, podendo também reforçar estas ações com os elementos do DI e/ou da UI.

Como corolário da incapacidade operacional de alguns PTer, agravando-se esta situação no período noturno (17h-9h), nos CTer em estudo foi implementada a figura de agrupamento de Postos. Esta MA alternativa está a ter bons resultados garantindo tempos de resposta adequados, na medida em que o baixo número de ocorrências assim o permite. À semelhança do que já está implementado nas forças de segurança em Espanha, nas instalações dos PTer encerrados no período noturno, poderá ser instalado um sistema com uma campainha e uma câmara de filmar que será atendida na SSit do CTer. Desta forma, sempre que algum cidadão se dirija ao Posto e este se encontre encerrado, poderá utilizar este sistema e ser atendido pelos militares de serviço à SSit que, caso se revele necessário, encaminharão a patrulha às ocorrências responsável por essa ZA. Desta forma, a **H4: “O encerramento dos Postos Territoriais com pouco efetivo é uma solução recorrentemente apontada para fazer face à redução de meios humanos.”**, é

totalmente confirmada, não apenas como uma medida alternativa mas sim, como uma medida necessária através de uma reestruturação de rede de PTER.

Por fim a **QD5: “A tendência atual aponta para uma continuidade na redução de meios humanos?”**, tendo em conta os índices de criminalidade e conflitualidade dos CTER em estudo, aliados às restrições impostas pelo Comando Superior da GNR, nestas duas ZA a tendência atual aponta para uma estabilidade no número de militares. Esta realidade verifica-se pelo menos a curto prazo, na medida em que, a longo prazo, a propensão recai na continuidade do decréscimo de meios humanos. Portanto, a **H5: “O saldo entre militares que têm vindo a integrar a instituição e aqueles que abandonam a efetividade de serviço é negativo.”**, atualmente esta H confirma-se parcialmente, dado que nos últimos anos esta tendência foi travada no sentido de estabilizar o balanço das entradas e saídas. A longo prazo acabará por se confirmar totalmente, caso não sejam tomadas medidas de incentivo ao aumento do efetivo militar na GNR.

5.3. Resposta à Questão de Partida

Nesta fase, concluída toda a investigação a que nos propusemos inicialmente, culminando na análise e interpretação das entrevistas realizadas, conseguimos responder à **QP: “Como aumentar a eficiência com menos meios humanos e a mesma missão?”**. Primeiramente foi necessário comprovar que se verificou uma redução no QO das Unidades em estudo, bem como, comprovar que a missão destas se manteve. Tendo-se verificado estas duas premissas e com base nas respostas às QD, concluímos que é possível aumentar a eficiência com menos meios e a mesma missão. Para tal, destacámos a importância de travar a saída de militares dos PTER, para o preenchimento de vagas de índole variada. Evidenciámos também a necessidade de estabilizar o número de entradas e saídas de militares da GNR, e através da operacionalização das MA discriminadas na QD4, destacando em especial, a reestruturação da rede de PTER.

5.4. Reflexões Finais

Através da concretização deste capítulo final e com as respostas às QD e QP, é possível afirmar que os objetivos da investigação foram alcançados na íntegra. Nada disto seria plausível conseguir, sem o enquadramento teórico efetuado no Capítulo 2, e a exigência e o rigor do método utilizado para a concretização das entrevistas efetuadas.

No término desta investigação podemos concluir que, como corolário da redução do efetivo militar no serviço territorial, a “missão mãe” da GNR, ou seja, o patrulhamento preventivo, que representa a essência do serviço policial, acaba por sair prejudicada, ficando a Guarda uma força de segurança de caráter reativo em prol da proatividade. Podemos concluir também que, embora os DTer e os seus PTer assistam anualmente a uma perda significativa dos seus recursos humanos, a missão da GNR tem-se mantido e principalmente, tem sido cumprida.

5.5. Limitações da Investigação

No desenrolar de toda a investigação, pesquisa e trabalho de campo, sentimos um grande constrangimento no que concerne à coerência de dados em relação ao efetivo militar da GNR. Através de uma análise mais aprofundada, facilmente verificámos que não existe uma uniformidade em relação a esta temática, originando algumas dificuldades durante a investigação. A realização das entrevistas com caráter pessoal, implicou o deslocamento às respetivas ZA da amostra em estudo, tendo esta situação originado um gasto de tempo acima do desejável, bem como, algumas limitações face à inclusão de outros CTer na investigação.

A inexistência de uma classificação dos CTer, à semelhança do que existe para os PTer, causou limitações na seleção da população alvo desta investigação. De igual forma causou algumas restrições no que concerne à replicação das conclusões alcançadas para os CTer de Beja e da Guarda, para outros CTer com características e realidades análogas.

5.6. Propostas de Implementação na GNR e Sugestões para Investigações Futuras

Face às conclusões desta investigação, é apresentado no Apêndice H, um exercício teórico com as propostas de implementação nos CTer de Beja e da Guarda, relativas à reestruturação da rede de PTer, que poderá constituir-se como um embrião para um estudo aprofundado sobre a temática. Neste sentido, sugere-se que sejam também estudados os índices de criminalidade das ZA que constituem os vários PTer, assim como, a rede viária que une as freguesias e localidades. No seguimento e em complemento deste TIA, seria de igual forma interessante o estudo das potencialidades e vulnerabilidades da reestruturação em questão, assim como, recolher da população local as opiniões relativas ao sentimento de (in)segurança no concerne ao antes e após a reestruturação.

BIBLIOGRAFIA

Livros

- American Psychological Association. (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association* (6th ed.). Washington DC: American Psychological Association.
- Bilhim, J. (2002). *Questões Atuais de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. (2005). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. (4^a ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Camara, P.B., Guerra, P.B., & Rodrigues, J.V. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Campbell, C. (2000). Modelos e Valores da Moderna Gestão Pública. In *Moderna gestão pública: acta geral do 2.º Encontro do Instituto Nacional de Administração*, Lisboa, 30-31 mar. 2000 (35-41).
- Chiavenato, I. (1999). *Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos*. (4^a ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. (8^a ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização*. Loures: Lusociência.
- Guarda Nacional Republicana (1997). *Manual de Operações, Volume II*. Lisboa: Ministério da Administração Interna.
- Nabais, J. (2000). Gestão dos Recursos Humanos. In *Moderna gestão pública: acta geral do 2.º Encontro do Instituto Nacional de Administração*, Lisboa, 30-31 mar. 2000 (187-189).
- Peretti, J. (2007). *Recursos Humanos: Função Pessoal e Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pombeiro, G. (2000). O Dirigente Perante os Desafios da Modernização e da Qualidade. In *Moderna gestão pública: acta geral do 2.º Encontro do Instituto Nacional de Administração*, Lisboa, 30-31 mar. 2000 (271-286).
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (2^a ed.). Lisboa: Gradiva.
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.

Trindade, R. A., & Sanches, D. S. (2000). Contributos da Auditoria para a Gestão Pública Moderna. In *Moderna gestão pública: acta geral do 2.º Encontro do Instituto Nacional de Administração*, Lisboa, 30-31 mar. 2000 (291-315).

Publicações online

Aswathappa, K. (2005). *Human Resource and Personnel Management: Text and Cases*. (4ª Ed.). Acedido: janeiro 27, 2015, de [http://www.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=-xIWIA_UHnAC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Beardwell,+Ian+e+Holden,+Len+\(1997\).+Human+Resource+Management&ots=ArDe4Owkh2&sig=bEdRyKeQwLn0R81i9R53crnwVrc&redir_esc=y#v=onepage&q=Beardwell%2C%20Ian%20e%20Holden%2C%20Len%20\(1997\).%20Human%20Resource%20Management&f=false](http://www.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=-xIWIA_UHnAC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Beardwell,+Ian+e+Holden,+Len+(1997).+Human+Resource+Management&ots=ArDe4Owkh2&sig=bEdRyKeQwLn0R81i9R53crnwVrc&redir_esc=y#v=onepage&q=Beardwell%2C%20Ian%20e%20Holden%2C%20Len%20(1997).%20Human%20Resource%20Management&f=false).

Sistema de Segurança Interna. (2009). *Relatório Anual de Segurança Interna 2009*. Acedido: junho 24, 2015, de http://www.portugal.gov.pt/media/564305/rasi_2009.pdf.

Sistema de Segurança Interna. (2010). *Relatório Anual de Segurança Interna 2010*. Acedido: junho 24, 2015, de http://www.portugal.gov.pt/media/564302/rasi_2010.pdf.

Sistema de Segurança Interna. (2011). *Relatório Anual de Segurança Interna 2011*. Acedido: junho 24, 2015, de http://www.portugal.gov.pt/media/555724/2012-03-30_relato_rio_anual_seguran_a_interna.pdf.

Sistema de Segurança Interna. (2012). *Relatório Anual de Segurança Interna 2012*. Acedido: junho 24, 2015, de http://www.portugal.gov.pt/media/904058/20130327_RASI%202012_vers%C3%A3o%20final.pdf.

Sistema de Segurança Interna. (2013). *Relatório Anual de Segurança Interna 2013*. Acedido: junho 24, 2015, de <http://www.portugal.gov.pt/media/12362963/rasi-2013.pdf>.

Sistema de Segurança Interna. (2014). *Relatório Anual de Segurança Interna 2014*. Acedido: junho 24, 2015, de <http://www.portugal.gov.pt/media/12362966/rasi-2014.pdf>.

Serrano, M. (2010). A Gestão de Recursos Humanos: Suporte Teórico, Evolução da Função e Modelos. *Socius Working Papers*, 1, 3-42. Acedido: janeiro 27, 2015, de http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/56publicações/wp/WP_1_2010.pdf.

Legislação e Documentos Institucionais

Circular n.º 26/2011-P, de 30 de dezembro. *Postos Territoriais em Regime de Atendimento Reduzido*. Guarda Nacional Republicana.

Decreto-Regulamentar n.º 19/2008, de 27 de novembro. *Diário da República*, 1ª série – N.º 231, 8540-8546. Governo.

Despacho n.º 10393/2010, de 22 de junho. Comando-Geral da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 2ª série – N.º 119, 33856-33891.

- Despacho n.º 53/09-OG, de 30 de dezembro. Comandante-Geral da Guarda Nacional Republicana.
- Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro. *Diário da República*, 1ª série – N.º 213, 8043-8051. Assembleia da República.
- NEP 520/2ª/29abr13/AM. (2013). *Norma para a Redação do Relatório Científico Final*. Lisboa: Academia Militar.
- NEP/GNR 3.43 (2011). *Serviço Diário nos Subdestacamentos e Postos Territoriais*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.
- Portaria n.º 1450/2008, de 16 de dezembro. *Diário da República*, 1ª série – N.º 242, 8845-8854. Ministério da Administração Interna.

APÊNDICES

Apêndice A – Percentagem de preenchimento dos QO dos CTer

Tabela nº 1 – Números percentuais do preenchimento dos QO dos CTer

	QOR*	Efetivos totais**	Diferença efetivo em falta	% Preenchimento do QO	% Efetivos em falta nos QO
Beja	1 223	682	-541	55,8%	44,2%
Guarda	972	615	-357	63,3%	36,7%
Castelo Branco	1 052	680	-372	64,6%	35,4%
Portalegre	944	622	-322	65,9%	34,1%
Viseu	1 095	766	-329	69,9%	30,1%
Évora	1 067	758	-309	71,0%	29,0%
Leiria	1 051	763	-288	72,6%	27,4%
Bragança	805	594	-211	73,8%	26,2%
Santarém	1 175	908	-267	77,3%	22,7%
Vila Real	834	646	-188	77,5%	22,5%
Madeira	228	192	-36	84,2%	15,8%
Viana do Castelo	700	590	-110	84,3%	15,7%
Coimbra	915	788	-127	86,1%	13,9%
Aveiro	1 257	1 082	-175	86,1%	13,9%
Braga	1 067	943	-124	88,4%	11,6%
Açores	264	234	-30	88,6%	11,4%
Setúbal	1 296	1 162	-134	89,7%	10,3%
Lisboa	1 163	1 141	-22	98,1%	1,9%
Faro	1 232	1 251	+19	101,6%	0,0%
Porto	1 317	1 399	+82	106,2%	0,0%
TOTAL	19 657	15 816	3 841		

* Ver Anexo A;

** Ver Anexo B.

Apêndice B – Carta de Apresentação da Entrevista Exploratória



ACADEMIA MILITAR

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

“Redução do efetivo na GNR: Como aumentar a eficiência com menos meios e a mesma missão”

Carta de Apresentação

No âmbito da elaboração do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, com o tema “Redução do efetivo na GNR: Como aumentar a eficiência com menos meios e a mesma missão”, surgiu a necessidade definir alguns parâmetros essenciais relativamente à investigação a que nos propomos realizar.

A investigação tem como objetivo geral, verificar se é possível aumentar a eficiência no serviço operacional, tendo em conta a diminuição de recursos humanos. Neste particular, na tentativa de contrariar este flagelo, pretendemos identificar quais as medidas que os Comandantes de Destacamento estão a adotar, de modo a conseguirem aumentar a eficiência nas suas operações mesmo com menos meios humanos.

Assim, como não nos é possível estudar todos os Comandos e Destacamentos Territoriais da Guarda Nacional Republicana, o objetivo desta entrevista, é identificar os dois Comandos Territoriais com a percentagem de ocupação mais baixa no seu quadro orgânico, e ainda, compreender a dinâmica da evolução dos recursos humanos no dispositivo territorial da Guarda Nacional Republicana nos últimos anos. Deste modo, solicito a V. Ex^a. que nos conceda esta entrevista como forma de aclarar e definir os objetivos do nosso Trabalho de Investigação Aplicada.

Grato pela sua disponibilidade e colaboração

Autor: Aspirante Inf GNR Fábio Daniel Azevedo Loureiro

Apêndice C – Entrevista Exploratória ao Diretor da DRH

1. Dados pessoais e profissionais

Posto: Coronel

Nome: Arménio Timóteo Pedroso

Cargo/Função: Diretor da Direção de Recursos Humanos

Unidade: Comando da Administração de Recursos Internos

Idade: 55 anos

Habilitações Literárias: Mestre em Direito e Segurança (UNL – 2009); Licenciado em Organização e Gestão de Empresas (ISEG – 1993); Pós-graduado e diplomado em Estudos Europeus – Vertente Jurídica (FDUL – 2000); Pós-graduado em Jornalismo (UM – 2003); Auditor do Curso de Defesa Nacional (IDN – 2004); Auditor em Segurança (UNL – 2007)

Data: 11 de dezembro de 2014

2. Questionário

Questão n.º 1: Qual tem sido a evolução dos recursos humanos da GNR nos últimos 10 anos?

Resposta (R.): A evolução, em termos quantitativos, tem sido a que consta no quadro infra:

ANOS - A 31DEC	MILITARES (NO ATIVO)	CIVIS
2005	24.933	361
2006	25.143	797
2007	24.324	771
2008	24.736	1.111
2009	24.762	1.042
2010	23.476	1.009
2011	23.021	955
2012	22.207	1.009
2013	21.771	919
2014 (30NOV)	22.173	880

Questão n.º 2: Que fatores aponta para esse decréscimo? (a confirmar-se a redução)

R. Como se pode verificar, nos últimos dez anos, a Guarda tem sido confrontada com um significativo decréscimo do pessoal militar, explicado pelas seguintes causas: Passagens à situação de reserva em valores anormalmente elevados, em particular a partir do ano de

2010, em resultado da entrada em vigor do novo EMGNR, que consagrou um novo regime de passagem à reserva menos restritivo. Para além disso, deu-se a coincidência de um grande número de militares passar a reunir as condições de passagem à reserva, em razão do respetivo ingresso ser efetuado através de cursos muito grandes, tanto da GNR como da Guarda Fiscal; Dificuldade na obtenção de autorização governamental para se proceder a ingressos: forte redução dos quantitativos propostos pelo Comando da Guarda, quando não mesmo a impossibilidade de qualquer ingresso, em determinado ano. Esta prática compromete seriamente o denominado “recompletamento de efetivos”.

Questão n.º 3: Verifica-se alguma assimetria no preenchimento dos quadros orgânicos dos Comandos Territoriais? Em caso afirmativo, qual o racional inerente à metodologia seguida?

R. De facto verifica-se essa assimetria no preenchimento dos quadros orgânicos. Ou seja, existem CTer com o efetivo militar próximo do pleno da previsão orgânica, enquanto existem outros com elevados défices, relativamente ao Quadro Orgânico (de referência). Uma vez que o efetivo militar não chega para o total preenchimento das necessidades de todos os CTer, vertidas em QOR, o Comando da Guarda opta por reforçar os CTer que sabe concentrarem mais necessidades, tendo em conta critérios de ordem operacional. Por exemplo, atualmente, Lisboa, Setúbal, Porto e Faro, estão definidos como prioritários.

Questão n.º 4: A tendência atual aponta para uma continuidade na redução de meios humanos? Em caso afirmativo, que estratégia está a ser seguida pela Direção de Recursos Humanos para minimizar os efeitos dessa redução na componente operacional?

R. A tendência de redução de meios humanos militares tem vindo a inverter-se, uma vez que se verifica e se continuará a verificar, a curto e médio prazo, uma forte redução do número de militares com condições de passagem para a situação de reserva. Contudo, as autorizações governamentais para ingressos continuam em valores inferiores às necessidades da Guarda. A estratégia para minimizar este impacto nos CTer, tem sido a de afetar a quase totalidade dos lugares resultantes dos últimos CFG ao dispositivo territorial e de, ao mesmo tempo, reduzir o número de militares afetos a funções de suporte. A redução de pessoal na atividade administrativa e logística é compensada pela adoção de metodologias e procedimentos mais ágeis e pelo recurso crescente às novas tecnologias da informação e comunicação.

Questão n.º 5: Ao nível da atividade do serviço territorial, que alternativas considera viáveis serem tomadas pelos Comandantes de Destacamento, de modo a fazerem face aos constrangimentos/limitações provocados pela redução do efetivo?

R. Esta questão não cabe no âmbito da DRH, uma vez que as alternativas devem ser gizadas e legitimadas pelo órgão responsável pela atividade operacional. Cabe a este órgão, se for o caso, emanar ordens quanto aos critérios e prioridades no emprego das forças.

Apêndice D – Carta de Apresentação das Entrevistas



ACADEMIA MILITAR

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

“Redução do efetivo na GNR: Como aumentar a eficiência com menos meios e a mesma missão”

Carta de Apresentação

No âmbito da elaboração do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, com o tema “Redução do efetivo na GNR: Como aumentar a eficiência com menos meios e a mesma missão”, surgiu a necessidade de realizar diversas entrevistas a oficiais que ocupam cargos de comando, direção e chefia, relativos à área dos recursos humanos e operações na Guarda Nacional Republicana.

A investigação tem como objetivo geral, verificar se é possível aumentar a eficiência no serviço operacional, tendo em conta a diminuição de recursos humanos que se verifica desde há alguns anos a esta parte. Neste particular, na tentativa de contrariar esta realidade, pretendemos identificar quais as medidas que os Chefes das Secções de Operações e de Recursos Humanos e os Comandantes dos Destacamentos Territoriais estão a adotar, de modo a conseguirem aumentar a eficiência nas suas operações, mesmo com menor efetivo.

Assim, como não nos é possível estudar todos os Comandos e Destacamentos Territoriais da Guarda Nacional Republicana, foram identificados os dois Comandos Territoriais com a percentagem de ocupação mais baixa no seu quadro orgânico.

Deste modo, solicito a V. Ex.^a que nos conceda esta entrevista de modo a alcançar com sucesso, os objetivos do nosso Trabalho de Investigação Aplicada.

Objetivos gerais:

- Verificar a possibilidade de aumentar a eficiência no serviço operacional, tendo em conta a diminuição de recursos humanos;
- Caracterizar a diminuição de recursos humanos no serviço territorial;
- Identificar a valência do serviço territorial onde mais se tem verificado esta redução;
- Identificar os fatores que têm motivado esta redução;
- Conhecer as dificuldades que esta diminuição tem provocado no exercício das funções de comando;
- Conhecer as modalidades de ação utilizadas para fazer face à diminuição de recursos humanos no serviço territorial;
- Verificar se o cumprimento das missões está colocado em causa, face à diminuição de recursos humanos.

Agradecemos a sua disponibilidade para a realização desta entrevista, a qual integrará o Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada subordinado ao tema supracitado, o qual serve para concluir com sucesso o Tirocínio para Oficiais da Guarda Nacional Republicana.

Gostaria de solicitar ainda, autorização para gravar a entrevista através de meios áudio, cujo conteúdo servirá exclusivamente para reprodução e análise no presente Trabalho de Investigação Aplicada. A gravação será destruída após a apresentação do trabalho.

Gratos pela sua disponibilidade e colaboração

Autor: Aspirante Inf GNR Fábio Daniel Azevedo Loureiro

Apêndice E – Guião da Entrevista

1. Dados pessoais e profissionais

Posto:

Nome:

Cargo/Função:

Unidade/Subunidade:

Idade:

Habilitações Literárias:

Data:

Hora de início:

Hora de fim:

Duração:

Utilização de gravador:

2. Questionário

Questão n.º 1: Há quanto tempo está colocado nesta unidade?

Questão n.º 2: Desde a sua colocação, constatou alguma diminuição de efetivos militares na sua área de comando?

Questão n.º 3: Qual foi a valência do serviço territorial que sofreu a maior redução? (Proteção do ambiente, a investigação criminal, os programas especiais ou o serviço policial)

Questão n.º 4: Na sua ação de comando, sente de algum modo falta de efetivos militares em alguma das valências?

Questão n.º 5: Que motivos destaca para o decréscimo de efetivos neste Comando Territorial?

5.1: E em toda a Guarda?

Questão n.º 6: Considera que a tendência atual aponta para uma continuidade na redução de recursos humanos (RH)? Ou tende a estabilizar ou até mesmo aumentar?

Questão n.º 7: A missão deste Comando/Destacamento manteve-se ou foi alterada/reajustada tendo em conta a falta de RH?

Questão n.º 8: Em função do decréscimo de RH, a sua zona de ação manteve-se ou foi alterada/reajustada?

Questão n.º 9: Quais as dificuldades que tem sentido no planeamento das suas operações, tendo em consideração a falta de RH?

Questão n.º 10: Ao nível do planeamento de operações, já se sentiu condicionado ou impedido de realizar algum tipo de operação, devido à falta de RH? Se sim, de que forma?

10.1: O número de operações reduziu?

Questão n.º 11: Ao nível da atividade do serviço territorial, que modalidades de ação alternativas considera viáveis, de modo a fazerem face aos constrangimentos/limitações provocados pela redução do efetivo militar?

Questão n.º 12: O encerramento de Postos Territoriais durante o período noturno, sendo estes reforçados por Postos “vizinhos”, tem sido uma medida viável?

12.1: O tempo de resposta tem sido o adequado?

Questão n.º 13: É possível assegurar a missão diária da Guarda caso se continuem a verificar reduções nos RH? Ou está a mesma colocada em causa?

Apêndice F – Matrizes das Unidades de Contexto e Unidades de Registo das Entrevistas

O Quadro n.º 19 apresenta as unidades de contexto e de registo de cada entrevistado, obtidas com a Questão n.º 2: “Desde a sua colocação, constatou alguma diminuição de efetivos militares na sua área de comando?”.

Quadro n.º 19 – Análise das respostas à Questão n.º 2

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
E1	- “Sim...decrécimo residual”	2.1
E2	- “Sim, o efetivo tem vindo a diminuir desde 2000.”	2.1
E3	- “Não. Estou aqui colocado há pouco tempo e ainda não se verificou nenhuma redução.”	2.2
E4	- “...o efetivo do Comando vai estando sensivelmente nos mesmos números.”	2.2
E5	- “Não.”	2.2
E6	- “Tenho tido perdas no Postos Territoriais”	2.1
E7	- “...o número atual de efetivos desta Unidade é sensivelmente igual de há dez anos atrás.”	2.2
E8	- “Sim. Na última reorganização interna...”	2.1
E9	- “Não.”	2.2
E10	- “Sim...menos dez militares.”	2.1
E11	- “...houve uma diminuição...o número de militares que passaram à reserva foi maior do que as incorporações de novos elementos.”	2.1
	- “Houve um aumento no ano de 2003 com a integração da Guarda Fiscal...”	2.3
E12	- “...houve uma ligeira melhoria.”	2.3
E13	- “Constater uma diminuição de sensivelmente seis militares...”	2.1
E14	- “Constater uma efetiva diminuição de efetivos.”	2.1
E15	- “Desde a minha colocação não.”	2.2
E16	- “Não, de uma forma geral não notei esta redução.”	2.2

O Quadro n.º 20 mostra as unidades de contexto e de registo de cada entrevistado, obtidas com a Questão n.º 3: “Qual foi a valência do serviço territorial que sofreu a maior redução?”.

Quadro nº 20 – Análise das respostas à Questão n.º 3

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
E1	- “A projeção deste défice faz-se sentir com mais acuidade nos Postos Territoriais.”	3.1
E2	- “Essencialmente o serviço policial”	3.1
E3	- “Não estou aqui há tempo suficiente para responder a esta questão.”	-
E4	- “...é sem dúvida nenhuma o serviço territorial.”	3.1
E5	- “...é precisamente o pessoal dos Postos.”	3.1
E6	- “É o serviço policial...”	3.1
E7	- “O serviço territorial.”	3.1
E8	- “Foi ao nível dos Postos Territoriais.”	3.1
E9	- “Não houve redução de efetivos.”	3.2
E10	- “Foi o serviço policial.”	3.1
E11	- “Foi o serviço policial...”	3.1
E12	- “O serviço policial foi o mais afetado.” - “Perdemos também alguns sargentos na investigação criminal...”	3.1 3.3
E13	- “...é sempre o serviço territorial.”	3.1
E14	- “...tem sido o serviço policial.”	3.1
E15	- “Ao longo de vários anos tem sido o serviço policial”	3.1
E16	- “Os Postos sofreram a maior redução”	3.1

O Quadro n.º 21 expõe as unidades de contexto e de registo de cada entrevistado, obtidas com a Questão n.º 4: “Na sua ação de comando, sente de algum modo falta de efetivos militares em alguma das valências?”.

Quadro nº 21 – Análise das respostas à Questão n.º 4

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
E1	- “Não tanto na ação de comando, porque a ação de comando em termos doutrinários e daquilo que é o dia-a-dia, a falta de efetivos põe-se mais nos aspetos práticos do desenvolvimento e realização de algumas ações (...) muitas das vezes não impossibilita mas condiciona de alguma forma.”	4.1
E2	- “Sim... essencialmente no serviço geral da Guarda.”	4.2
E3		
E4		
E5	- “...aqueles que precisamos para fazer as operações...que são os militares dos Postos...” - “...investigação criminal.”	4.2 4.3
E6	- “O serviço policial é o mais penalizado”	4.2

	- “No SEPNA sinto falta de efetivo (...) é preciso fazer sempre uma grande ginástica, sacrificando períodos de patrulhamento. Esta situação agrava-se no verão com os incêndios...” - “No SPE...”	4.4 4.5
E7	- “Nos Postos Territoriais essencialmente.”	4.2
E8	- “...ao nível do serviço territorial, nos patrulheiros...” - “...ao nível dos Núcleos de Proteção Ambiental.”	4.2 4.4
E9	- “...nos Postos Territoriais.” - “...NPA...” - “Sim, na área dos programas especiais...”	4.2 4.4 4.5
E10	- “Fundamentalmente na investigação criminal” - “...no SEPNA.”	4.3 4.4
E11	- “O efetivo que o Comando da Guarda tem ajusta-se à realidade que vivemos ao nível da GNR (...) o Comando Territorial da Guarda consegue cumprir a sua missão com os efetivos que tem.”	4.6
E12	- “Eu não sinto diretamente.”	4.6
E13	- “...temos falta de efetivo nas valências da proteção do ambiente...” - “...nos programas especiais...”	4.4 4.5
E14	- “...nos Postos Territoriais Sedes de Concelho...”	4.2
E15	- “A falta de efetivos sente-se mais no período de férias...”	4.7
E16	- “Não sinto falta de efetivos no meu Destacamento.”	4.6

No Quadro n.º 22 podemos analisar as unidades de contexto e de registo de cada entrevistado, obtidas com a Questão n.º 5: “Que motivos destaca para o decréscimo de efetivos neste Comando Territorial?”.

Quadro n.º 22 – Análise das respostas à Questão n.º 5

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
E1	- “...o problema da origem.” - “Fundamentalmente porque estamos no distrito de Beja, este não tem os índices de criminalidade, ou índices de conflitualidade social e até problemáticas ligadas à atividade da Guarda, que constituam uma prioridade para o Comando da Guarda em termos da distribuição dos seus RH.”	5.1 5.2
E2	- “...a pouca fixação do pessoal...” - “...a prioridade de colocação é nos locais onde a criminalidade é mais acentuada. Aqui é uma zona de criminalidade reduzida...”	5.1 5.2
E3	- “...o facto de a Guarda não ter muita gente natural do Alentejo...”	5.1
E4	- “É natural que os Comandos onde há mais população flutuante, mais criminalidade e mais população, seja uma prioridade de colocação dos militares... Beja não é uma prioridade de colocação.”	5.2
E5	- “...motivos sociais...”	5.1
E6	- “...nem os militares daqui querem cá ficar...Os militares preferem ir para o Algarve onde têm meios, do que estar aqui onde durante duas horas não passa ninguém ou o carro todo podre os deixa a pé. Tudo contribui para a motivação do pessoal.” - “...há Postos a mais...”	5.1 5.3

	- "...e muitas pessoas em funções que não são operacionais."	5.4
E7	- "...a estratégia assenta essencialmente na atividade administrativa e atividade criminal de cada uma das áreas."	5.2
	- "...distribuição geográfica enorme com uma dispersão enorme..."	5.5
E8	- "...o Comando de Beja tem-se constituído como um Comando de passagem...Um militar (...) longe de casa e não tiver condições de trabalho, fica desmotivado."	5.1
	- "...destaco as próprias condições que o Comando proporciona."	5.6
E9	- "A passagem à reserva dos militares mais antigos em quantidade muito superior aos novos militares que ingressam na GNR."	5.7
E10	- "...há menos pessoas, os níveis de criminalidade são mais baixos..."	5.2
E11	- "...passagem à situação de reserva e a diminuição das incorporações."	5.7
E12	- "...densidade populacional, pela indústria entre outras coisas."	5.2
E13	- "...este Comando deixou de ser uma prioridade para a GNR, tendo em conta o número reduzido de criminalidade."	5.2
E14	- "Este é um Comando de fim de carreira para a classe de guardas e não é um destino de colocação dos novos militares..."	5.1
	- "De acordo com os números da atividade operacional, seja no âmbito criminal, contraordenacional (...) o Comando da Guarda não tem sido uma prioridade para o Comando Superior da Guarda."	5.2
E15	- "...a falta de população neste Comando."	5.2
E16	- "...o facto deste Comando Territorial ter pouca atividade operacional, logo, é dada a preferência a Comandos com maior atividade operacional..."	5.2
	- "...a falta de organização e planeamento em termos de recursos humanos."	5.8

O Quadro n.º 23 exhibe as unidades de contexto e de registo de cada entrevistado, obtidas com a Questão n.º 5.1: "E em toda a Guarda?".

Quadro nº 23 – Análise das respostas à Questão n.º 5.1

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
E1	- "...o resultado líquido das entradas e saídas tem pendido para o lado das saídas."	5.1.1
E2	- "...isso foi uma decisão política, de durante três anos não haver ações de recrutamento."	5.1.1
E3	- "Há militares (...) que atendendo aos constrangimentos e à política do país, poderão sentir uma ameaça de redução dos vencimentos na reserva, ou mais tarde na reforma, e optam por sair antecipadamente."	5.1.1
E4	- "...saída não acautelada de militares para a reserva."	5.1.1
	- "...redução da despesa (...) ao ter menos um militar a fazer serviço, já é menos um subsídio de alimentação."	5.1.2
E5	- "A motivação dos militares..."	5.1.3
E6	- "...o aumento da idade da reserva..."	5.1.1
	- "...cortes na reserva..."	5.1.2
	- "Isto não é nada motivante para quem anda no patrulhamento..."	5.1.3
E7	- "...questões políticas essencialmente. (...) É natural que ao formarmos só 400 e tivermos de mandar mais homens embora para a reserva e para a reforma, é natural que depois disso se traduza numa perda significativa de recursos humanos."	5.1.1
	- "...tem a ver com fatores financeiros, com questões orçamentais..."	5.1.2

E8	- “Os cortes e limitações que têm sido impostos...”	5.1.2
E9	- “A passagem à reserva dos militares mais antigos em quantidade muito superior aos novos militares que ingressam na GNR.”	5.1.1
E10	- “Os motivos têm a ver com a própria crise, com a própria situação socioeconómica do país.”	5.1.2
E11	- “A redução do número de novos elementos e a passagem à reserva.”	5.1.1
E12	- “...a falta de recursos financeiros.”	5.1.2
E13	- “...estará relacionado com os alistamentos, porque neste momento há poucos militares a entrar para a Guarda, apesar das passagens à reserva estarem congeladas.”	5.1.1
	- “...grande carga administrativas, sendo desviados militares para esses serviços...”	5.1.4
E14		
E15	- “...tem a ver com as políticas que são acompanhadas pela falta de dinheiro, fazendo-se sentir nos cursos que são cada vez mais pequenos.”	5.1.1
		5.1.2
E16	- “...redução dos alistamentos.”	5.1.1

No Quadro n.º 24 é possível confirmar as unidades de contexto e de registo de cada entrevistado, obtidas com a Questão n.º 6: “Considera que a tendência atual aponta para uma continuidade na redução de recursos humanos (RH)? Ou tende a estabilizar ou até mesmo aumentar?”.

Quadro n.º 24 – Análise das respostas à Questão n.º 6

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
E1	- “...tudo aponta para que haja um aumento líquido, ainda que não seja numa ordem muito significativa.”	6.1
E2	- “A perceção que nos temos e as indicações que recebemos (...) é que a tendência é estabilizar.”	6.2
E3	- “...vai continuar a verificar-se uma redução, isto é, se continuarem a não abrir as vagas em número suficiente para concursos de admissão à Guarda.”	6.3
E4	- “...os RH na Guarda dificilmente irão aumentar.”	6.2
E5	- “Considero que tende a estabilizar.”	6.2
E6	- “...há uma tendência para a diminuição do efetivo...”	6.3
E7	- “...na minha opinião pessoal, nos próximos tempos, ainda vamos sofrer alguma redução.”	6.3
E8	- “...depois deve haver uma estabilização.”	6.2
	- “...por mais um ou dois anos deve continuar a haver um decréscimo...”	6.3
E9	- “A tendência atual é a redução dos recursos humanos.”	6.3
E10	- “...tendência para estabilizar.”	6.2
E11	- “...nestes últimos dois anos estabilizou com a diminuição da passagem de militares à reserva, e com o aumento de cerca de 400 militares.”	6.2
	- “...a médio prazo a tendência será reduzir.”	6.3

E12	- "...a tendência será continuar a reduzir."	6.3
E13	- "...penso que os efetivos tendem a manter-se."	6.2
E14	- "...a tendência aponta para uma manutenção dos recursos humanos..."	6.2
E15		
E16	- "...talvez estabilizar, depende do planejamento a longo prazo que for feito ao nível dos recursos humanos."	6.2

O Quadro n.º 25 expõe as unidades de contexto e de registo de cada entrevistado, obtidas com a Questão n.º 7: “A missão deste Comando/Destacamento manteve-se ou foi alterada/reajustada tendo em conta a falta de RH?”.

Quadro n.º 25 – Análise das respostas à Questão n.º 7

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
E1	- "...não há qualquer tipo de alteração."	7.1
	- "A missão não se altera face a contingências de défice ou <i>super habit</i> de RH. (...) Cumprimos sempre, mas com maiores índices de dificuldade..."	7.2
E2	- "A missão é a mesma."	7.1
	- "Com menos meios humanos é precisar usar toda a flexibilidade e toda a eficiência para atingir se possível o mesmo objetivo..."	7.2
E3	- "...independentemente de haver menos efetivos, a nossa missão é sempre cumprida com mais esforço, naturalmente, com mais readaptação a essa realidade..."	7.2
E4	- "...a missão manteve-se."	7.1
E5	- "A missão tem-se mantido."	7.1
E6	- "A missão geral continua a ser a mesma."	7.1
	- "A missão não se alterou, mas se calhar não é feita da forma mais eficaz e eficiente."	7.2
	- "Nós aqui vivemos quase exclusivamente para as ocorrências, logo, a missão sai alterada..."	7.3
E7	- "A missão mantém-se inalterada."	7.1
E8	- "A missão manteve-se."	7.1
E9	- "A missão mantém-se inalterada."	7.1
E10	- "Teve de se manter."	7.1
	- "Tivemos de fazer o mesmo com menos meios."	7.2
E11	- "A missão manteve-se."	7.1
	- "...hoje em dia procuram-se alternativas ao serviço policial. Houve um reajustamento na realização das patrulhas..."	7.2
E12	- "A missão não foi alterada."	7.1
E13	- "A missão do Destacamento mantém-se sempre e está no RGSGNR"	7.1
	- "...se falarmos em termos quantitativos da operacionalidade, essa perde-se significativamente com a redução de militares."	7.2
E14	- "A missão manteve-se e nunca foi alvo de qualquer alteração."	7.1
E15	- "...a missão tem-se mantido."	7.1

E16	- “A missão manteve-se.”	7.1
------------	--------------------------	-----

O Quadro n.º 26 é representativo das unidades de contexto e de registo de cada entrevistado, obtidas com a Questão n.º 8: “Em função do decréscimo de RH, a sua zona de ação manteve-se ou foi alterada/reajustada?”.

Quadro n.º 26 – Análise das respostas à Questão n.º 8

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
E1	- “A zona de ação é a mesma.”	8.1
E2	- “A zona de ação manteve-se e é o distrito de Beja.”	8.1
E3	- “A zona de ação mantém-se desde a última reestruturação”	8.1
E4	- “A zona de ação manteve-se.”	8.1
E5	- “A zona de ação manteve-se igual...”	8.1
E6	- “A zona de ação está determinada superiormente pela tutela (...) mas manteve-se.”	8.1
	- “...há pontos que há muito tempo que não são patrulhados.”	8.2
E7	- “A zona de ação mantém-se...”	8.1
E8	- “A zona de ação também se manteve.”	8.1
E9	- “Manteve-se.”	8.1
E10	- “A zona de ação também se manteve.”	8.1
E11	- “Em termos administrativos, a zona de ação é exatamente igual, é o distrito da Guarda.”	8.1
E12	- “A zona de ação continua o distrito.”	8.1
E13	- “Mas em função do decréscimo de recursos humanos a zona de ação não se alterou.”	8.1
	- “A zona de ação foi diminuída. (...) O Comando Territorial continua com a mesma zona de ação, mas o Destacamento perdeu área. Este reajustamento teve a ver com a reorganização das Freguesias.”	8.3
E14	- “A zona de ação também se manteve.”	8.1
E15	- “Houve alguns ajustes a nível interno relativamente às áreas de operações de alguns Postos por razões de serviço, de modo a não haver um Posto a trabalhar com diversas comarcas.”	8.3
E16	- “A zona de ação também se manteve. ”	8.1

O Quadro n.º 27 destaca as unidades de contexto e de registo de cada entrevistado, obtidas com a Questão n.º 9: “Quais as dificuldades que tem sentido no planeamento das suas operações, tendo em consideração a falta de RH?”.

Quadro nº 27 – Análise das respostas à Questão n.º 9

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
E1	- “Em termos de planeamento, eu gostaria de ter massa crítica suficiente para ter o número de operações planeadas muito superior. (...) Muitas das vezes gostaríamos de levar a cabo mais operações de fiscalização, de prevenção e segurança, e por as vezes sentimos que com os meios que temos, não conseguimos.”	9.1
	- “...com mais e melhores meios poderíamos dar um salto não só quantitativo, mas também qualitativo em algumas áreas em que agora é mais difícil de intervir...”	9.2
E2	- “O grande constrangimento é nós conseguirmos chegar às pessoas. A Guarda foi criada para estar junto das pessoas.”	9.3
	- “Com esta redução de efetivos na Guarda, diminui muito a capacidade de manobra do Comandante (...) Para projetarmos força ou para dar mais ênfase a uma determinada operação, é necessário descurar outros locais no patrulhamento onde a ação da Guarda também é necessária.”	9.4
E3	- “Em relação às operações, se as Subunidades ao nível dos Postos não conseguem garantir as ocorrências, muito menos conseguem ter efetivo disponível para fazer as operações.”	9.4
	- “As dificuldades ao nível operacional são muitas, porque a Guarda tem a obrigatoriedade de garantir uma coisa que se chama, patrulhamento preventivo. Neste momento, o patrulhamento preventivo encontra-se a ser, em muitas Subunidades, garantido pela patrulha de ocorrências.”	9.5
E4		
E5	- “Tenho conseguido fazer uma gestão de efetivo para as operações, tenho conseguido fazer um planeamento juntamente com os Comandantes de Posto...”	9.6
	- “O problema acontece nas operações que são emanadas pelo Comando Operacional e até pelo Comando Territorial (...) operações inopinadas, com dois ou três dias de diferença (...) A maior dificuldade que eu sinto, é conseguir dar resposta às solicitações que nos são pedidas pela nossa hierarquia.”	9.7
E6	- “Aqui não temos margem para grandes operações. As operações que se fazem normalmente aqui são com a patrulha às ocorrências. Quando há operações de outra envergadura é necessário recorrer ao pessoal das secretarias do Destacamento e pessoal não afeto a esta missão, por exemplo o NPE.”	9.8
E7	- “O grande problema é o número de diretivas operacionais que chegam a esta Subunidade (...) Quando o número de operações são muitas e não temos capacidade de recursos humanos para as realizar, colocamos as patrulhas de ocorrências a realizar estas operações.”	9.8
E8	- “Apesar de ter perdido elementos, não tenho tido muitas dificuldades.”	9.6
E9	- “Tenho sentido dificuldades em manter o mesmo número de operações, o que tem resultado numa diminuição significativa de operações.”	9.1
E10	- “...o sentimento da segurança das populações, para verem com mais frequência as patrulhas nas aldeias...”	9.3
	- “A necessidade de fazer operações com maior demonstração de forças e maior concentração de efetivos, também é mais reduzida (...) A falta de efetivos não é significativa porque a criminalidade é reduzida e pouco violenta. Portanto, mais dez ou menos dez efetivos para alterar os índices de criminalidade, não tem qualquer importância.”	9.6

E11	- “Aqui nestes Comando poderíamos aumentar o número de militares afetos aos Programas Especiais. Vivemos numa área que é maioritariamente constituída por idosos (...) se tivéssemos mais vinte ou trinta militares, isso facilitaria o planeamento operacional. Permitia aumentar o policiamento de proximidade nas zonas mais vulneráveis da população...”	9.3
E12	- “...abdicar das operações de iniciativa dos Comandos Territoriais, e optar pelas operações que vinham do Comando Operacional.”	9.7
E13	- “...sempre que eu faço uma operação “musculada”, como por exemplo rurgas em feiras, tenho de prescindir de patrulhas de ocorrências.” - “Tem de ser um planeamento bastante atempado.”	9.8 9.9
E14	- “Dificuldade no planeamento não tive nenhuma (...) Ao nível do comando do Destacamento este acaba por não estar limitado, porque no âmbito das suas 7 ele pode, se sentir falta de recursos humanos, reforçar-se com recursos humanos de outros Postos, e pode ainda pedir à SOTRP da Unidade para ser reforçado pelo DI ou por outros Destacamentos.”	9.6
E15	- “As dificuldades surgem na altura do verão quando o Destacamento quer fazer algumas operações, tem de pedir reforços a outros Destacamentos.”	9.10
E16	- “Não tenho tido muitas dificuldades porque se precisar de mais militares, facilmente consigo agrupar Postos.”	9.6

No Quadro n.º 28 podemos verificar as unidades de contexto e de registo de cada entrevistado, obtidas com a Questão n.º 10: “Ao nível do planeamento de operações, já se sentiu condicionado ou impedido de realizar algum tipo de operação, devido à falta de RH? Se sim, de que forma?”.

Quadro n.º 28 – Análise das respostas à Questão n.º 10

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
E1	- “Nunca estivemos impedidos de realizar algum tipo de operação.” - “...aquilo que gostaria era de desenvolver um leque de operações policiais em maior número, com mais quantidade e melhor qualidade.”	10.1 10.2
E2	- “Impedido não, mas é sempre uma condicionante (...) O défice de homens condiciona muito a ação de comando...”	10.2
E3	- “Todas as nossas operações ao nível territorial tem sempre prejuízo, temos sempre de tirar de um lado para dar no outro (...) Com muita força de vontade e muito prejuízo para outras áreas, conseguimos fazer a operação, mas é altamente desmotivante...”	10.2
E4		
E5	- “Até agora não.”	10.1
E6	- “Já me senti condicionado. Aqui há uma discoteca (...) se começar a haver problemas e quiseres fazer lá uma operação (...) Podem estar cerca de 150 pessoas, ou muito mais, pessoas já embriagadas e nem com duas patrulhas às ocorrências é seguro.”	10.2
E7	- “Não, isso na prática nunca acontece.” - “Por vezes há sobreposição das missões, mas há sempre forma de cumprir as missões.”	10.1 10.2

E8	- “Sim já. Já foram condicionadas operações conjuntas com a <i>Guardia Civil</i> ...”	10.2
E9	- “Tenho sentido dificuldades em manter o mesmo número de operações...”	10.2
E10	- “Não, nunca.”	10.1
E11	- “Não tem havido essa dificuldade porque a Guarda tem uma grande mobilidade e tem a capacidade de se autorreforçar com as outras subunidades (...) Não há aquela necessidade premente que passa por querer fazer uma operação e não ter efetivos.”	10.1
E12	- “Da minha experiência (...) sim.”	10.3
E13	- “Sim já. Há operações que nós olhamos para o efetivo e para a época do ano e não conseguimos fazer as operações (...) gostava de fazer mais operações porque há mais pessoas a circular mas não consigo.”	10.3
E14	- “Nunca me senti condicionado.”	10.1
E15	- “Ao nível do planeamento não.”	10.1
	- “As missões semanais que nos são dadas no PAO são feitas, no mínimo, pela patrulha de ocorrências. Se for no período noturno e por forma a não ter apenas dois homens a fiscalizar, tentamos sempre concentrar mais elementos, recorrendo aos elementos dos Postos de atendimento reduzido e aos graduados.”	10.2
E16	- “Nunca me senti. Tudo aquilo que quero realizar consigo fazê-lo.”	10.1

No Quadro n.º 29 encontram-se as unidades de contexto e de registo de cada entrevistado, obtidas com a Questão n.º 10.1: “O número de operações reduziu?”.

Quadro n.º 29 – Análise das respostas à Questão n.º 10.1

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
E1	- “Não tem reduzido. As operações são as mesmas...”	10.1.1
	- “...o número de ações dentro de uma determinada operação é que pode ter diminuído.”	10.1.2
E2	- “O número de operações tem-se mantido nos últimos anos.”	10.1.1
	- “Têm-se mantido a sua génese, mas têm-se feito com menos homens.”	10.1.2
E3	- “O número de operações determinadas pelo escalão superior tem-se mantido...”	10.1.1
	- “O número de operações por iniciativa das Subunidades diminuiu...”	10.1.3
E4		
E5		
E6	- “...as operações não têm reduzido.”	10.1.1
	- “O número de operações não é reduzido, mas a qualidade real delas é, porque temos patrulhas de 8h a fazer 3 operações...”	10.1.2
	- “...as operações inopinadas de iniciativa própria reduziram drasticamente.”	10.1.3
E7	- “O número de operações tem sido crescente.”	10.1.4
E8	- “Tem-se mantido.”	10.1.1
E9	- “...tem resultado numa diminuição significativa de operações.”	10.1.3
E10	- “Não, antes pelo contrário, tem vindo a aumentar...”	10.1.4

E11	- "...o número de operações, desde há dois ou três anos tem aumentado."	10.1.4
E12		
E13	- "Sim noto isso, apesar de não ser uma coisa muito visível."	10.1.3
E14		
E15	- "Tem-se mantido normal." - " Aquelas que tem reduzido foram as operações planeadas do Destacamento."	10.1.1 10.1.3
E16	- "...no geral tem diminuído."	10.1.3

O Quadro n.º 30 figura as unidades de contexto e de registo de cada entrevistado, obtidas com a Questão n.º 11: "Ao nível da atividade do serviço territorial, que modalidades de ação alternativas considera viáveis, de modo a fazerem face aos constrangimentos/limitações provocados pela redução do efetivo militar?".

Quadro n.º 30 – Análise das respostas à Questão n.º 11

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
E1	- "...tem de haver um administração de recursos mais ligada à atividade operacional, do que à atividade administrativo-logística."	11.1
	- "...temos de uma vez por todas definir, face ao princípio da necessidade, os QOR dos Postos Territoriais porque estes são as células base da Guarda."	11.2
	- "...criou-se a figura do agrupamento de Postos."	11.3
E2	- "...maior mobilidade e flexibilidade dos homens. Não podemos enquadrar o militar só numa especialidade, porque esta especialização quer seja num órgão, função ou especialidade, condiciona muito o empenhamento desse meio (...) Devemos primar pela polivalência..."	11.4
	- "...colocar nestes Postos de efetivo reduzido (...) nem que seja um militar por ano..."	11.5
E3	- "A Guarda tem de ter especialistas no terreno e com especialistas no terreno, a Guarda consegue tirar mais rentabilidade dos quadros de efetivos que tem (...) A Guarda tem de procurar ter especialistas nas charneiras do serviço territorial."	11.6
E4	- "...libertar militares do serviço administrativo."	11.1
	- "A aposta passa por, a partir de uma determinada idade, o militar deixa de estar na efetividade de serviço e passa para a reserva na efetividade de serviço."	11.7
	- "...a solução seria investir num grande quadro de civis. Este quadro de civis não passa por contratar empresas, mas sim contratar pessoas para a instituição, desde assistentes operacionais, mecânicos, bares, messes e nas secretarias."	11.8
E5	- "...fazer uso do pessoal que desempenha funções administrativas. Acima de tudo eles são militares da Guarda (...) quando existe a possibilidade de planejar atempadamente as coisas, temos conseguido fazer uma gestão dos meios por forma a empenhar também este pessoal, quanto mais não seja para fazer a segurança próxima. Esses são meios humanos que são fundamentais e libertam os outros militares para a fiscalização."	11.1

	- "...pedir apoio aos outros Postos, empenhando meios do Posto que faz fronteira."	11.9
E6	- "Há muitos exemplos de Postos satélite com dez militares que não conseguem garantir o patrulhamento de 24h, e se esses militares estivessem no Posto Sede, conseguiriam ter mais duas ou três patrulhas. A ZA desse Posto que perdia os militares ficava melhor patrulhada do que com os dez militares lá (...) O Posto da Mina de S. Domingos tem neste momento um militar, e nesta freguesia existe um Gabinete de Atendimento ao Município e está apenas 15km de Mértola, onde está o Posto Sede. Em vez de estar aberto aquele Posto (...) fechar aquele Posto. Poderia depois ser marcado um dia ou quando surgisse alguma solicitação, deslocava-se um militar ao local e prestava na mesma bom serviço à população, ou até melhor. Sempre que esses locais, sazonalmente verificassem uma grande afluência de pessoas, a Guarda dispõe de Postos Móveis que conseguiriam garantir ali a sua presença muito eficaz."	11.10
	- "...a criação das Brigadas e se estas absorvessem a carga administrativa e burocrática que está sobre os Destacamentos, era uma boa medida. Sempre que é necessário fazer obras aqui no Destacamento, nós é que temos de ir à procura dos empreiteiros, nós é que vamos fazer os pedidos de orçamento e tudo o resto. O peso administrativo e logístico recai sempre sobre os Destacamentos (...) Com o aparecimento das Brigadas, criava-se uma sala de situação da Brigada e assim conseguíamos economizar meios. Porque neste Comando não se justifica estar uma sala de situação com um Oficial, sendo que a atividade operacional é muita reduzida. Assim, Portalegre, Beja, Évora, Faro e Setúbal ganhavam uniformização de procedimentos, quer ao nível de distribuição e gestão dos recursos humanos, quer ao nível operacional, e isso era muito bom, porque haveria mais equilíbrio dentro dos Comandos Territoriais. Em vez de termos cinco secções de operações, cinco secções de recursos humanos e cinco secções de logística, tínhamos apenas uma para toda a Brigada, assim, colocávamos muito pessoal nas ruas."	11.11
E7	- "A maior parte dos Postos neste distrito para garantir policiamento, tem de trabalhar com agrupamento de Postos."	11.3
	- "...pedir reforço ao DI ou então à UI e eles apoiam as nossas operações, fazendo a segurança da mesma."	11.9
	- "...reestruturação da rede dos Postos Territoriais, ou seja, encerrar Postos."	11.10
E8	- "...operações de maior envergadura (...) falo com os Destacamentos vizinhos e coordenamos uma operação de escala maior."	11.9
E9	- "Devem ser encerrados postos territoriais."	11.10
E10	- "...este Comando tem uma proposta pendente no Comando Geral, relativa à reorganização do dispositivo. Esta reorganização passará, naturalmente, por encerrar alguns dos Postos que neste momento existem, mas estão a servir de Postos de atendimento de muito pouca gente, a gastar militares, e por não se sentir necessário, está a proposta no Comando Geral (...) Encerrar alguns Postos seria a maior, a melhor e grande evolução que a Guarda, enquanto instituição, podia dar para rentabilizar os efetivos e reorganizar o seu dispositivo"	11.10
	- "Através da motivação e melhoria das condições de trabalho conseguimos aumentar a eficiência."	11.12
	- "ter por base a divisão administrativa básica, que eu entendo ser o Concelho e no litoral talvez seja a Freguesia (...) Para a realidade do Comando da Guarda interessa-nos o Concelho. Para a nossa realidade um Posto por Concelho era suficiente."	11.13
E11	- "A solução de agrupamento de Postos foi uma boa solução que foi encontrada para colmatar a redução de efetivos que houve (...) Consideramos que os Concelhos, durante o período noturno, precisam apenas de uma patrulha."	11.3
	- "...sou apologista de que o serviço policial interno na Guarda deveria ser	11.14

	<p>de 12h, e o serviço policial externo de 6h. Acho que as patrulhas de 8h, com intervalos a meio para refeições, tiram eficácia às mesmas. Assim, com o mesmo número de efetivos poderíamos dar o mesmo número de patrulhas, mas ganhando eficácia (...) com as patrulhas de 8h se estas forem projetadas para longe, as mesmas têm de regressar ao quartel para almoçar e nisto perdem tempo, reduzindo para 6h poupava-se em tempo e custos e assim, ganhava-se eficácia.”</p> <p>- “A GNR poderia ter um número a nível nacional que seria atendido na sala de situação dos Comandos...”</p> <p>- “...todos os Postos concelhios deviam ter uma SPE para aumentar o policiamento de proximidade, retirando a secção dos Destacamentos e colocá-la mais perto da população, quer seja para apoiar os idosos ou até mesmo as escolas.”</p>	<p>11.15</p> <p>11.16</p>
E12	<p>- “...funcionários públicos, eu julgo que há uma série de serviços onde podem e devem ser utilizados esses funcionários, que é o caso dos recursos humanos, área logística, financeira, justiça. Poderíamos ter um bom quadro de civis, previamente selecionados.”</p> <p>- “...era possível fazer um reajustamento do dispositivo territorial, juntando Postos (...) Há Postos que quase se sobrepõe e já não faz sentido estarem abertos, havendo a necessidade de fechar alguns.”</p>	<p>11.8</p> <p>11.10</p>
E13	<p>- “Durante a noite só tenho duas patrulhas de ocorrências, ou no máximo três, para a área dos cinco Postos.”</p> <p>- “...na <i>Guardia Civil</i>, as pessoas chegam ao Posto a qualquer hora da noite para apresentar queixa e há lá uma campainha com uma câmara. Essa chamada será atendida na central, ou na sala de situação e será encaminhada uma patrulha para o local.”</p>	<p>11.3</p> <p>11.17</p>
E14	<p>- “...rentabilizar os meios que estão nos serviços administrativos.”</p> <p>- “...criar uma rede primária de intervenção (...) em que cada Destacamento tinha uma rede primária de três patrulhas de ocorrências para cada turno de serviço de 8h (...) assumir perante a tutela e perante a população, por município ou por Destacamento, uma rede primária de intervenção (aquilo que são as nossas ocorrências) (...) o restante serviço seja territorial, proteção da natureza, trânsito, fiscal, seja de que valência for, tem que ser dirigido pelas informações, pelos índices de criminalidade, pelos índices de infrações contraordenacionais ou pelos índices de sinistralidade, entre muitos outros.”</p>	<p>11.1</p> <p>11.18</p>
E15	<p>- “...primazia a uma fiscalização mais dinâmica, isto é, colocamo-nos nos locais onde inicialmente há mais movimento e depois vamos mudando de local, por forma a manter o efeito surpresa.”</p> <p>- “...concentrar os militares de alguns Postos, nos Postos Sede, e depois seria escalado um militar para ir abrir o Posto e fazer o atendimento e mais um ou dois militares para fazer uma patrulha apeada.”</p>	<p>11.19</p> <p>11.20</p>
E16	<p>- “Uma das formas de fazer render mais os militares, passa por conseguir motivá-los (...) reconhecer o mérito aos bons militares, para que estes não desmotivem.”</p> <p>- “...colocar organicamente os militares dos Postos mais pequenos nos Postos maiores. Assim, todos os dias dois militares deslocavam-se para abrir o Posto e enquanto um deles ficava no atendimento, o outro fazia uma patrulha apeada.”</p>	<p>11.12</p> <p>11.20</p>

O Quadro n.º 31 apresenta as unidades de contexto e de registo de cada entrevistado, obtidas com a Questão n.º 12: “O encerramento de Postos Territoriais durante o período noturno, sendo estes reforçados por Postos “vizinhos”, tem sido uma medida viável?”.

Quadro n° 31 – Análise das respostas à Questão n.º 12

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
E1	- "...sou a favor do encerramento de Postos e sou a favor da malha."	12.1
E2	- "É uma medida viável com o esquema de Agrupamento de Postos."	12.1
E3	- "Na sua prática, um Agrupamento de Postos é uma medida muito arriscada..."	12.2
E4	- "...não considero desejável haver uma única patrulha com uma grande área de ação, sem qualquer tipo de apoio."	12.2
	- "Eu não sei se é viável ou não, mas o Comando não tinha outra solução senão essa."	12.3
E5	- "...acabam por não ser uma medida viável."	12.2
E6	- "Se os Postos Territoriais forem perto uns dos outros sim. Neste Destacamento tem sido porque em termo de ocorrências este Destacamento é muito reduzido..."	12.1
E7	- "Não considero uma medida viável..."	12.2
E8	- "Sim, não tem havido nenhum entrave quanto a isso."	12.1
E9	- "Sim."	12.1
E10	- "Sim."	12.1
E11	- "Sim tem sido."	12.1
E12	- "Temos conseguido dar resposta..."	12.1
E13	- "Eu concordo com esta medida."	12.1
E14	- "...além de uma medida viável é uma medida necessária."	12.1
E15	- "Sim, porque o número de ocorrências à noite é bastante reduzido."	12.1
E16	- "Sim tem sido."	12.1

O Quadro n.º 32 exhibe as unidades de contexto e de registo de cada entrevistado, obtidas com a Questão n.º 12.1: "O tempo de resposta tem sido o adequado?"

Quadro n° 32 – Análise das respostas à Questão n.º 12.1

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
E1	- "Salvo uma ou outra exceção os tempos de resposta são adequados."	12.1.1
E2	- "O tempo de resposta nestes últimos anos tem sido o adequado..."	12.1.1
E3		
E4	- "...a resposta tem sido, dentro dos possíveis, a melhor possível."	12.1.1
E5	- "Sim (...) as solicitações não ocorrem com uma frequência tão grande."	12.1.1
E6	- "Atendendo a que aqui o número de ocorrências é muito reduzido, é."	12.1.1
E7		
E8	- "É o tempo possível, mas não considero que seja o adequado."	12.1.2

E9	- “Sim.”	12.1.1
E10	- “Sim (...) O tempo de resposta está diretamente relacionado com a atividade de uma patrulha em determinado horário...”	12.1.1
E11	- “...sim tem sido o adequado.”	12.1.1
E12	- “Eu julgo que sim...”	12.1.1
E13	- “O tempo que nos diz respeito a nós está assegurado de forma eficaz...”	12.1.1
E14	- “Não tenho dúvida nenhuma que sim.”	12.1.1
E15	- “Sim, devido ao número de ocorrências tem sido o adequado...”	12.1.1
E16	- “A realidade deste Comando permite que o tempo de resposta seja o adequado.”	12.1.1

O Quadro n.º 33 assinala as unidades de contexto e de registo de cada entrevistado, obtidas com a Questão n.º 13: “É possível assegurar a missão diária da Guarda caso se continuem a verificar reduções nos RH? Ou está a mesma colocada em causa?”.

Quadro n.º 33 – Análise das respostas à Questão n.º 13

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
E1	- “A missão nunca estará colocada em causa.”	13.1
	- “Agora será a mesma cumprida com eficácia? Eu penso que sim. Por outro lado, é cumprida com eficiência? Aí já não sei...”	13.2
E2	- “A missão diária da Guarda assegura-se sempre...”	13.1
	- “Podemos é não dar tanta qualidade de serviço...”	13.2
E3	- “A missão da Guarda nunca está colocada em causa. Nós conseguimos sempre fazer tudo (...) sempre cumprimos com a nossa missão.”	13.1
E4		
E5	- “Quanto maior for a redução nos recursos humanos, menos eficaz e eficiente vai ser a nossa forma de atuar.”	13.2
E6	- “...a missão em si vai continuar a ser igual.”	13.1
	- “...a eficácia da missão diária está afetada...”	13.2
E7	- “É sempre possível assegurar a missão...”	13.1
E8	- “...a eficácia operacional compromete-se.”	13.2
	- “Na minha opinião, se de facto esta tendência continuar, penso que a missão se compromete seriamente.”	13.3
E9	- “É possível, desde que sejam encerrados Postos Territoriais.”	13.4
E10	- “Está colocada em causa (...) A missão mãe da GNR é o policiamento de proximidade (...) Não ter 22 militares por Concelho significa não prestar um bom serviço à população e deixar de ter possibilidades de cumprir a missão da Guarda.”	13.3
E11	- “Baixando mais do que este nível, põe-se em causa o cumprimento da missão da Guarda...”	13.3
E12	- “A missão diária está assegurada...”	13.1
	- “...com eficiência e eficácia que se exige e que seja a adequada, julgo que não.”	13.2

E13	- “É possível.”	13.1
E14	- “A missão da Guarda nunca está colocada em causa.”	13.1
E15	- “A missão da Guarda neste momento é cumprida porque a atividade operacional é reduzida. Temos noção de que se houvesse mais ocorrências o número de militares não seria o suficiente.”	13.3
E16	- “Se continuar a reduzir, naturalmente, poderá ficar em causa.”	13.3

Apêndice G – Codificação das Respostas das Entrevistas

O Quadro n.º 34 apresenta a codificação alfanumérica das respostas obtidas nas entrevistas, através das Questões n.º 2, 3, 4, 5, 5.1, 6, 7, 8, 9, 10, 10.1, 11, 12, 12.1 e 13.

Quadro n.º 34 – Codificação alfanumérica das respostas

Questão n.º 2	
Segmento 2.1	Sim, houve uma diminuição do efetivo
Segmento 2.2	Não houve diminuição do efetivo
Segmento 2.3	Houve um aumento do efetivo
Questão n.º 3	
Segmento 3.1	Serviço policial
Segmento 3.2	Não houve redução nos efetivos
Segmento 3.3	Investigação criminal
Questão n.º 4	
Segmento 4.1	A falta de efetivos não impossibilita mas condiciona a ação de comando
Segmento 4.2	Serviço policial
Segmento 4.3	Investigação criminal
Segmento 4.4	Núcleos de proteção ambiental
Segmento 4.5	Secção de programas especiais
Segmento 4.6	Não sente falta de efetivos
Segmento 4.7	Há falta mas apenas no período de férias (Verão)
Questão n.º 5	
Segmento 5.1	Motivos sociais
Segmento 5.2	Índices de criminalidade e conflitualidade baixos, o que coloca estes Comandos Territoriais fora das prioridades de colocação para o Comando Superior da GNR
Segmento 5.3	Há Postos Territoriais a mais
Segmento 5.4	Demasiados militares em funções administrativas
Segmento 5.5	Distribuição e dispersão geográfica enorme
Segmento 5.6	Más condições para os militares dos Comandos Territoriais
Segmento 5.7	Défice entre a saída de militares para a reserva e a entrada de novos militares
Segmento 5.8	Falta de organização e planeamento dos recursos humanos
Questão n.º 5.1	
Segmento 5.1.1	Fatores políticos: Défice entre a saída de militares para a reserva e a entrada de novos militares
Segmento 5.1.2	Falta de recursos financeiros
Segmento 5.1.3	Desmotivação dos militares

Segmento 5.1.4	Grande quantidade de militares em funções administrativas
Questão n.º 6	
Segmento 6.1	Aumento líquido significativo
Segmento 6.2	Estabilizar
Segmento 6.3	Continuar a reduzir
Questão n.º 7	
Segmento 7.1	Manteve-se
Segmento 7.2	Cumprir-se mas com menos eficiência
Segmento 7.3	Foi alterada
Questão n.º 8	
Segmento 8.1	A zona de ação manteve-se
Segmento 8.2	Há locais que não são patrulhados há muito tempo
Segmento 8.3	Houve ajustes internos das zonas de ação dos Postos Territoriais
Questão n.º 9	
Segmento 9.1	Aumentar o número de operações
Segmento 9.2	Evoluir qualitativamente na vertente operacional
Segmento 9.3	Não conseguir chegar a toda a população
Segmento 9.4	Falta de capacidade de manobra do Comandante para planejar/realizar operações
Segmento 9.5	Manter o patrulhamento preventivo
Segmento 9.6	Não há dificuldades tendo em conta os meios de que dispõe
Segmento 9.7	Conseguir dar resposta às operações do escalão superior
Segmento 9.8	Utilizar meios de outras valências e prescindir das patrulhas de ocorrências para realizar as operações solicitadas
Segmento 9.9	Necessário ter um planeamento bastante atempado
Segmento 9.10	Na altura do Verão há mais dificuldades para fazer operações
Questão n.º 10	
Segmento 10.1	Nunca se verificou qualquer impedimento
Segmento 10.2	Impedido não, mas sim condicionado pelo défice de militares e/ou sobreposição de missões
Segmento 10.3	Já se verificaram impedimentos
Questão n.º 10.1	
Segmento 10.1.1	Não houve redução
Segmento 10.1.2	O número de militares nas operações reduziu
Segmento 10.1.3	As operações por iniciativa das Subunidades reduziram
Segmento 10.1.4	Aumentou
Questão n.º 11	
Segmento 11.1	Rentabilizar os militares em funções administrativas
Segmento 11.2	Definir os quadros orgânicos de referência dos Postos Territoriais
Segmento 11.3	Criar agrupamentos de Postos
Segmento 11.4	Apostar na polivalência dos militares em detrimento da especialização
Segmento 11.5	Colocar um miliar por ano nos Postos com efetivo reduzido

Segmento 11.6	Colocar especialistas da valência territorial nas charneiras do serviço territorial
Segmento 11.7	Passar os militares para a reserva em efetividade de serviço, em vez de passar para a reserva
Segmento 11.8	Apostar num grande quadro de civis para as funções administrativas
Segmento 11.9	Reforçar as operações com os Postos e Destacamentos que fazem fronteira com as operações, e ainda, através do DI e da UI
Segmento 11.10	Reestruturação da rede de Postos Territoriais
Segmento 11.11	Criação das Brigadas Territoriais absorvendo estas a carga administrativa de vários Comandos Territoriais
Segmento 11.12	Motivar os militares através da melhoria das condições dos locais de trabalho e lazer
Segmento 11.13	Ter apenas um Posto Territorial por cada Concelho
Segmento 11.14	Serviço policial interno ser de 12h e o serviço policial externo de 6h
Segmento 11.15	Nos agrupamentos de PTER, criar um mecanismo telefónico nos Postos com um número de socorro a nível nacional que será atendido nas salas de situação dos Comandos Territoriais
Segmento 11.16	Aumentar a proximidade das SPE à população, criando uma secção em cada Posto concelhio
Segmento 11.17	Nos Postos encerrados no período noturno, implementar um sistema com uma campainha e uma câmara, que será atendido nas salas de situação
Segmento 11.18	Criar uma rede primária de intervenção por Destacamento
Segmento 11.19	Realizar operações dinâmicas por forma a manter o efeito surpresa das ações de fiscalização
Segmento 11.20	Colocar organicamente os militares dos PTER com efetivo reduzido nos Postos Sede, assegurando estes toda essa ZA
Questão n.º 12	
Segmento 12.1	Sim, no esquema de agrupamento de Postos
Segmento 12.2	É uma medida muito arriscada
Segmento 12.3	Não havia outra solução
Questão n.º 12.1	
Segmento 12.1.1	Sim, é o adequado
Segmento 12.1.2	Não é o adequado
Questão n.º 13	
Segmento 13.1	Nunca está colocada em causa
Segmento 13.2	Não é cumprida com eficiência
Segmento 13.3	Está colocada em causa
Segmento 13.4	É possível, desde que sejam encerrados alguns Postos Territoriais

Apêndice H – Propostas de Implementação na GNR

De acordo com toda a investigação levada a cabo concretizada no Capítulo 5, cumpre-se agora o determinado no Subcapítulo 5.6. A necessidade premente de reestruturar a rede atual de PTer do CTer da Guarda e do CTer de Beja, ficou bem patente na análise das entrevistas realizadas no Capítulo 4, onde é possível concluir que, de entre uma panóplia imensa de MA sugeridas, a reestruturação da rede de PTer foi a que obteve maior destaque entre os nossos entrevistados.

Face à incapacidade de alguns PTer não conseguirem efetuar patrulhamento preventivo em algumas ZA dos CTer em estudo, são de seguida apresentadas as propostas para a reestruturação da rede de PTer no CTer da Guarda, baseadas na experiência e necessidades relatadas pelos entrevistados. Estas propostas têm como principal objetivo, voltar a proporcionar à população local um policiamento com base na prevenção e na proximidade, em detrimento do policiamento de reação. As propostas têm em consideração o efetivo de cada PTer, o número de habitantes da ZA, bem como, o tempo de resposta às ocorrências do PTer que absorve a ZA e o número de militares do PTer que encerra, de acordo com o tempo de referência (30 minutos) referido na Circular n.º 26/2011-P. Com a ajuda dos programas *Google Earth* e *Google Maps*, apuramos que percorrer uma distância de 1km no terreno demora, em média, um minuto de viagem de carro.

Propostas para o Comando Territorial da Guarda

A Figura nº 10 representa a atual rede de PTer do **DTer da Guarda** onde, é possível observar seis PTer. Através da análise da Tabela nº 2 verificamos que o PTer de Pínzio possui apenas 7 militares e uma ZA com 2 180 habitantes. Num cenário de reestruturação dos PTer no DTer da Guarda, o PTer da Guarda absorve a ZA do PTer de Pínzio, ficando assim com 28 militares para uma população de 13 024 habitantes. Analisando a Tabela nº 3 é possível apurar que a ZA do PTer de Pínzio está apenas 18 km de distância do PTer da Guarda, o que garante uma intervenção policial atempada, inferior aos 30 minutos de referência. A Figura nº 11 ilustra a proposta de reestruturação para o DTer da Guarda, tendo em conta os argumentos acima mencionados.

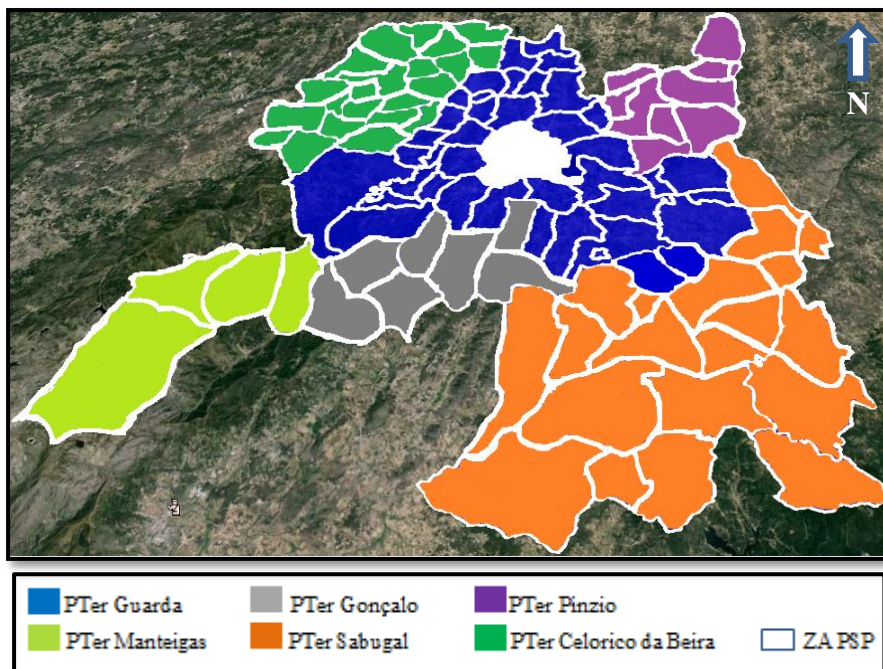


Figura nº 10 – Atual organização de PTER do DTer da Guarda

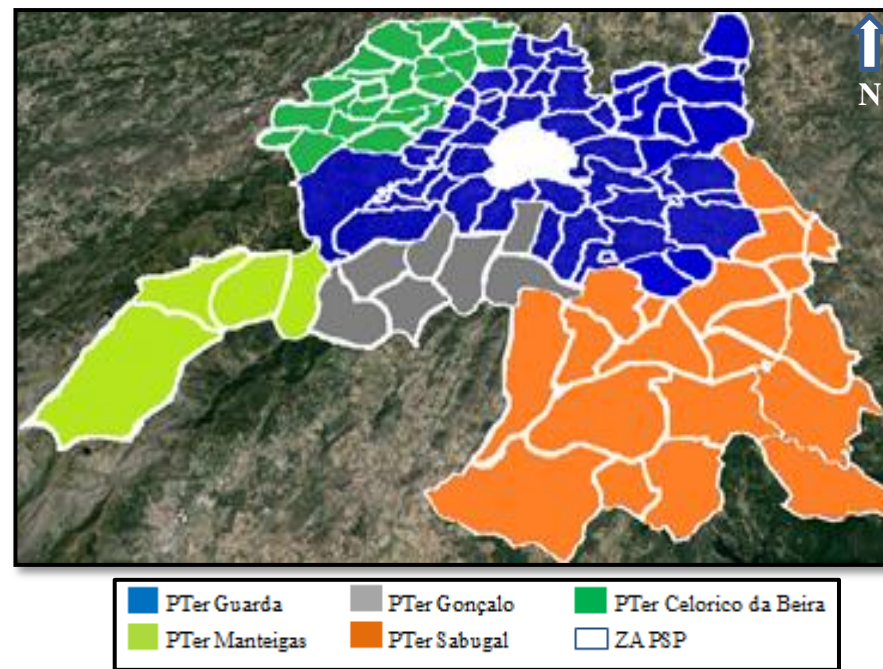


Figura nº 11 – Proposta reorganização de PTER do DTer da Guarda

Tabela nº 2 – Relação entre Efetivos, População e Área dos PTER do DTer da Guarda

Posto Territorial	Efetivo	População	Área km ²
Guarda	21	10 844	399,5
Gonçalo	10	3 183	112,6
Pinzio	7	2 180	182,9
Sabugal	20	6 663	381,7
Manteigas	15	3 430	122
C. Beira	21	7 693	247

Tabela nº 3 – Distâncias Quilométricas entre PTER do DTer da Guarda

Guarda	Guarda					
Gonçalo	28	Gonçalo				
Pinzio	18	39	Pinzio			
Sabugal	39	50	34	Sabugal		
Manteigas	40	23	69	70	Manteigas	
C. Beira	28	45	42	61	60	C. Beira

No que concerne à reestruturação dos PTER no **DTER de Pinhel**, é necessário ter em consideração que esta Subunidade é constituída por sete PTER tal como ilustra a Figura nº 12, dos quais três possuem 7 ou menos militares como é visível na Tabela nº 4. Neste sentido, tendo em conta a Tabela nº 5 e a Figura nº 13, o PTER das Freixedas que dista 14km do PTER de Pinhel encerraria e os seus 7 militares seriam colocados no PTER de Pinhel, ficando este com um total de 30 militares para um total de 9 143 habitantes e uma área de 433km². A ZA do PTER de Vila Franca das Naves passa para a responsabilidade do PTER de Trancoso, conseguindo assim com que este fique com um QO de 26 militares, para uma área total de 385,5km² e 10 255 habitantes. A última alteração seria o encerramento do PTER de Freixo de Numão e a transferência dos seus 5 militares para o PTER de Vila Nova de Foz Côa, totalizando desta forma, 25 militares, para uma população com 7 312 habitantes numa área de 398,3km².

Com estas alterações o DTER de Pinhel passaria de sete PTER, três dos quais que apenas garantem um serviço de atendimento em atividade reduzida (9h-17h), para apenas quatro, mas todos eles com uma capacidade operacional bastante superior e um serviço de atendimento e capacidade de intervenção policial de 24h.

O DTER de Vilar Formoso atualmente está organizado em cinco PTER, como se pode verificar na Figura nº 14. À semelhança do DTER da Guarda, os PTER do DTER de Vilar Formoso podem ser reorganizados. O PTER da Miuzela foi destacado no decorrer das entrevistas pelo facto de possuir unicamente 5 militares e uma população de 1 768 habitantes, tal como nos mostra a Tabela nº 6. De acordo com a Figura nº 15, a proposta para este DTER vai no sentido do PTER de Almeida absorver a ZA do PTER da Miuzela, anexando também os seus 5 militares, ficando desta forma com um total de 18 militares e 4 712 habitantes. Como é possível constatar na Tabela nº 7, a distância entre o PTER de Almeida e a ZA da Miuzela são cerca de 35 km e, apesar do PTER do Soito ficar a apenas 22km, não é viável ser este PTER a anexar o PTER da Miuzela dado que, tendo em consideração a Tabela nº 6, já tem à sua responsabilidade mais de 5 000 habitantes e a área mais extensa de todo o DTER, daí que, atribuir-lhe mais 182,9km² não seria uma boa medida, mesmo com mais 5 militares.

Por fim apresentamos as sugestões para a reestruturação no **DTER de Gouveia**. Importa realçar que este DTER tem à sua responsabilidade toda a ZA do **DTER de Seia** que está previsto na Portaria 1450/2008, de 16 de dezembro, mas na prática não está constituído como Subunidade. Assim, o DTER de Gouveia está organizado em sete PTER como podemos analisar na Figura nº 16.

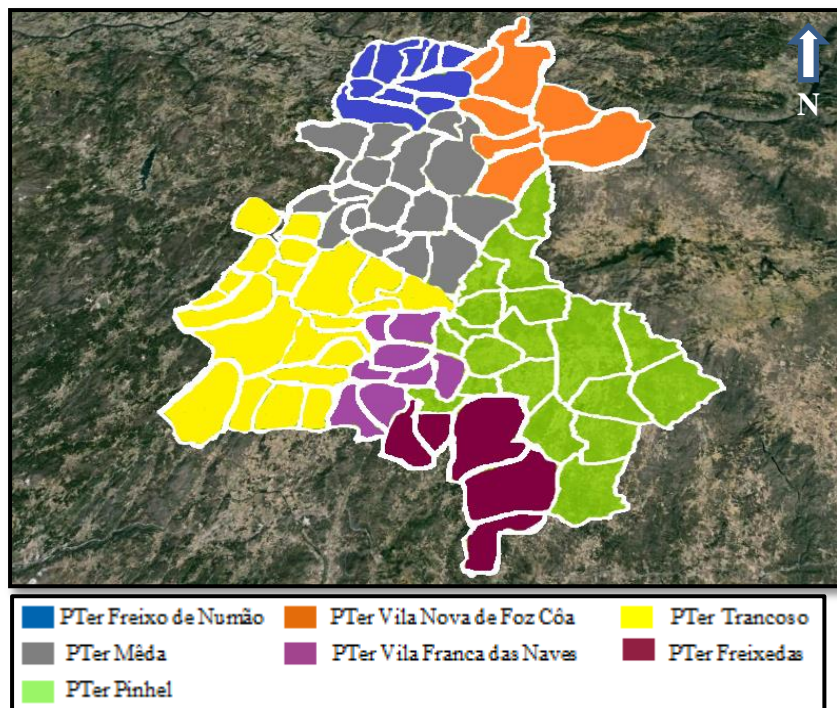


Figura nº 12 – Atual organização de PTer do DTer de Pinhel

Tabela nº 4 – Relação entre Efetivos, População e Área dos PTer do DTer de Pinhel

Posto Territorial	Efetivo	População	Área km ²
Pinhel	23	6 787	317,1
Mêda	19	5 202	285,9
Trancoso	20	7 751	286,6
Freixedas	7	2 356	115,9
F. Numão	5	2 656	155,4
V. N. Foz Côa	20	4 656	242,9
V. F. Naves	6	2 504	98,9

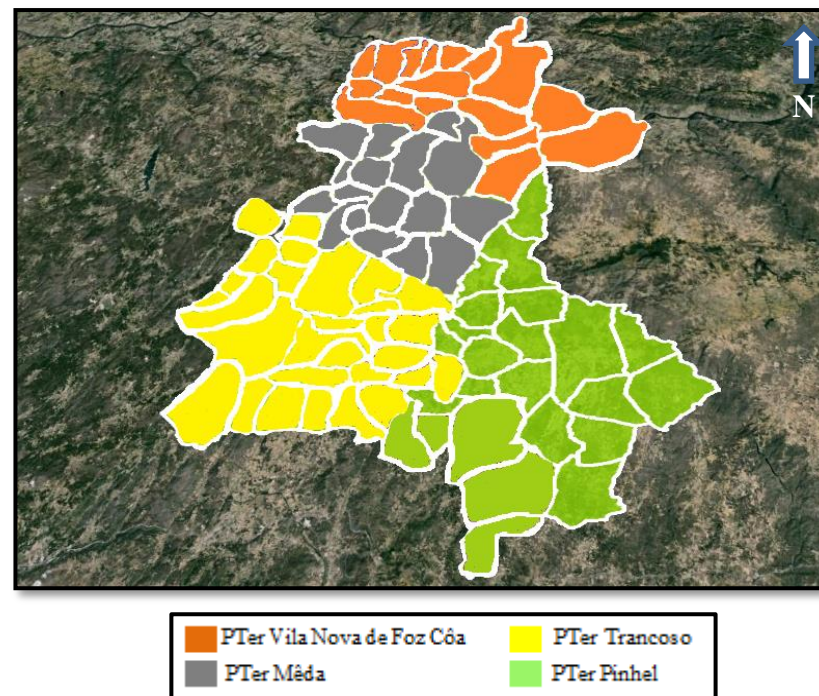


Figura nº 13 – Proposta reorganização de PTer do DTer de Pinhel

Tabela nº 5 – Distâncias Quilométricas entre PTer do DTer de Pinhel

Pinhel	Pinhel						
Mêda	33	Mêda					
Trancoso	31	25	Trancoso				
Freixedas	14	41	27	Freixedas			
F. Numão	52	15	40	55	F. Numão		
V. N. Foz Côa	49	22	47	67	11	V. N. Foz Côa	
V.F. Naves	20	30	15	12	55	54	V. F. Naves

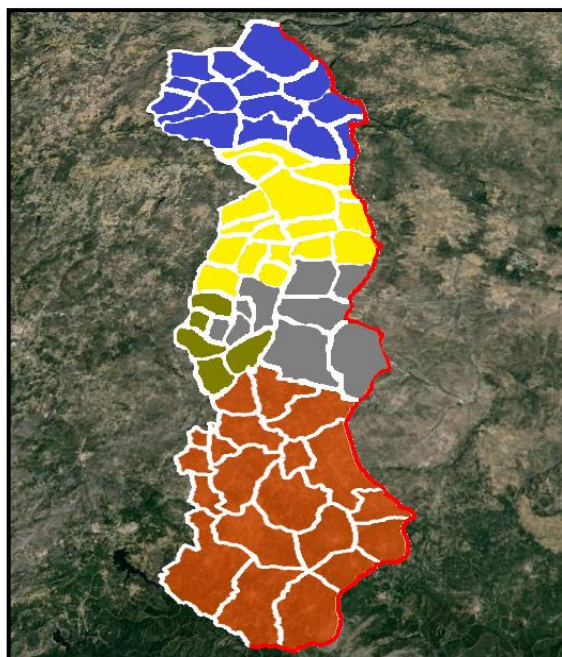


Figura nº 14 – Atual organização de PTER do DTer de Vilar Formoso

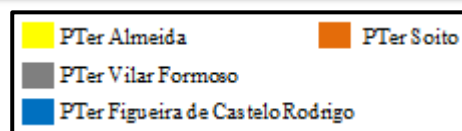
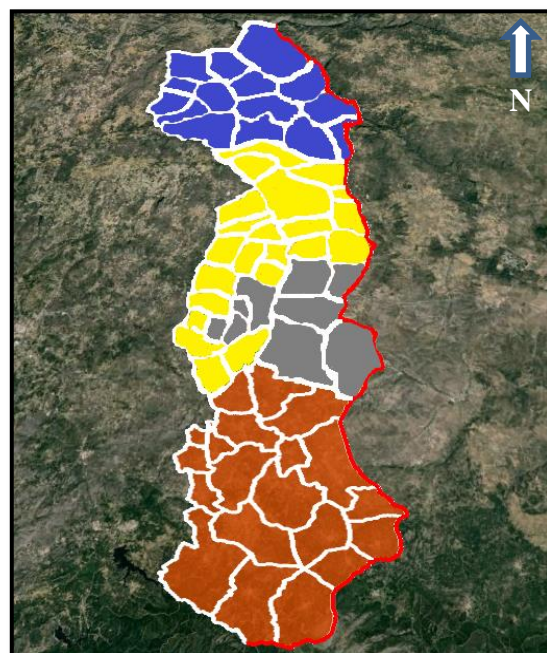


Figura nº 15 – Proposta reorganização de PTER do DTer de Vilar Formoso

Tabela nº 6 – Relação entre Efetivos, População e Área dos PTER do DTer de Vilar Formoso

Posto Territorial	Efetivo	População	Área km ²
V. Formoso	22	3 667	226,8
Almeida	13	2 944	265
Miuzela	5	1 768	182,9
Soito	11	5 199	342
F. C. Rodrigo	19	5 863	467,1

Tabela nº 7 – Distâncias Quilométricas entre PTER do DTer de Vilar Formoso

V. Formoso	V. Formoso				
Almeida	14	Almeida			
Miuzela	29	35	Miuzela		
Soito	37	51	22	Soito	
F. C. Rodrigo	36	22	57	73	F. C. Rodrigo

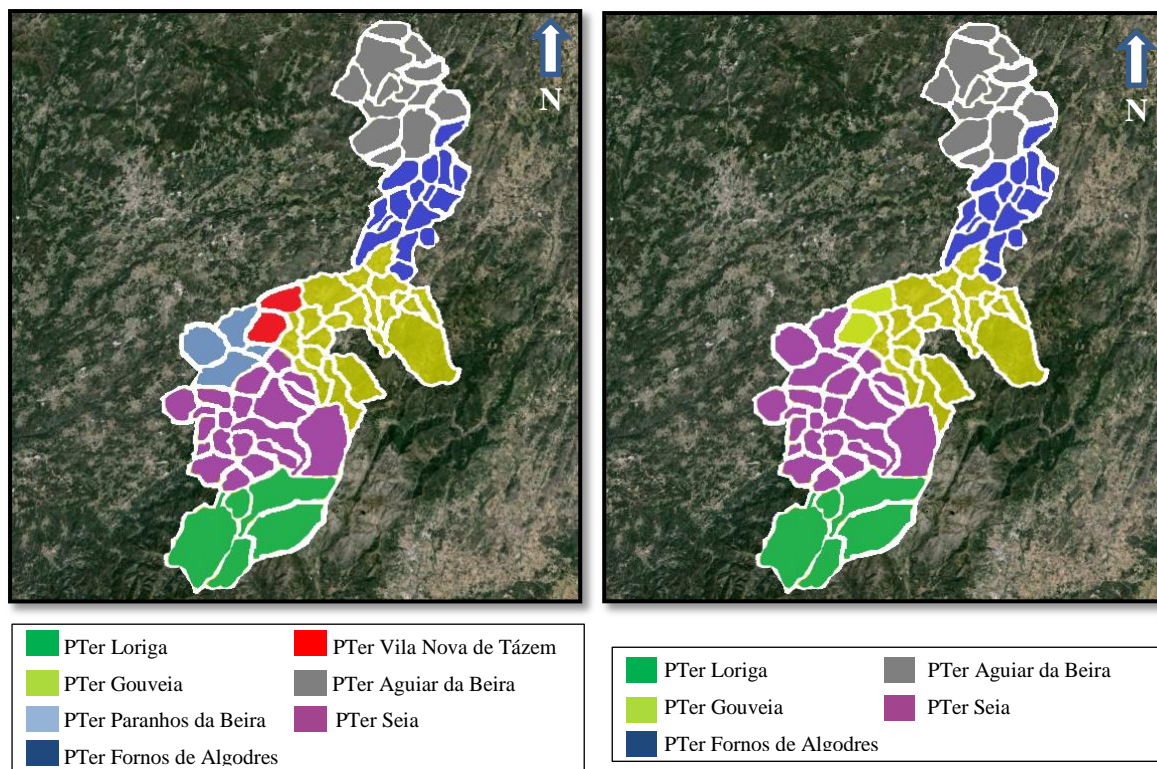


Figura nº 16 – Atual organização de PTer do DTer de Gouveia

Figura nº 17 – Proposta reorganização de PTer do DTer de Gouveia

Tabela nº 8 – Relação entre Efetivos, População e Área dos PTer do DTer de Gouveia

Posto Territorial	Efetivo	População	Área km ²
Gouveia	21	7 504	239,4
Loriga	6	2 467	145,8
P. Beira	9	4 372	87,7
F. Algodres	18	5 250	142,6
V. N. Tázem	6	2 875	40,9
A. Beira	17	5 473	206,9
Seia	27	17 863	201,9

Tabela nº 9 – Distâncias Quilométricas entre PTer do DTer de Gouveia

Gouveia	Gouveia						
Loriga	35	Loriga					
P. Beira	25	28	P. Beira				
F. Algodres	20	53	44	F. Algodres			
V. N. Tázem	13	32	8	32	V. N. Tázem		
A. Beira	46	79	61	24	55	A. Beira	
Seia	17	18	11	35	16	61	Seia

Tal como é possível observar na Figura nº 17, a proposta tem como base uma rede de cinco PTER em vez dos sete que atualmente existem. Através da conjugação de valores da Tabela nº 8, no caso do PTER de Seia assegurar a ZA do PTER de Paranhos da Beira, faria com que este ficasse com um total de 36 militares para 22 235 habitantes e uma área total de 289,6km². Analisando a Tabela nº 9 verificamos que a distância entre estes dois PTER é de apenas 11km, o garante um tempo de resposta adequando com esta alteração de área de atuação.

Propostas para o Comando Territorial de Beja

À semelhança do CTER da Guarda, o CTER de Beja também pode reorganizar os PTER por forma a garantir um policiamento mais eficiente. A Figura nº 18 representa a atual organização do **DTER de Beja** onde é possível observar nove ZA distintas, cada uma correspondente a um PTER. A proposta de reorganização, de acordo com as necessidades e sugestões relatadas pelo Cmdt de Destacamento, passa pela presença de apenas um PTER por cada Concelho. Assim, a Figura nº 19, ilustra uma possível reorganização do DTER de Beja. A nova rede de PTER tem como base um PTER por cada Concelho, ficando o PTER de Beja responsável pelas ZA do PTER de Beringel, do PTER de Salvada e do PTER de Baleizão. Desta forma o PTER de Beja contaria assim com um efetivo bastante superior, totalizando 32 militares, para uma área geográfica de 1 268,8km² com cerca de 13 204 habitantes. Tal como podemos verificar na Tabela nº 11, o PTER de Beja dista 13km de Salvada e 14km de Beringel e Baleizão, o que assegura de igual modo, um tempo na capacidade de resposta adequado, face aos índices de criminalidade registados nesse distrito. Outra sugestão passa por transferir a ZA do PTER de Vila Alva que dispõe apenas de 2 militares, para a responsabilidade do PTER de Cuba, ficando este com 20 militares. Esta reorganização coloca o PTER de Cuba com uma área total de 173km² e uma população de 4 878 habitantes. Relativamente à distância para uma intervenção policial, estas ZA ficam a 11km, garantindo assim, um tempo de resposta adequado. O DTER de Beja ficaria assim com quatro PTER, em vez dos sete que tem atualmente.

Relativamente ao **DTER de Almodôvar**, apenas o PTER da Mina de S. Domingos não consegue garantir um serviço de 24h, dado que apenas possui 1 militar, como mostra a Tabela nº 12. A proposta passa por encerrar este PTER e colocar o militar no PTER de Mértola, ficando este com 18 militares, para 7 273 habitantes e uma área de 1 292,7km². A distância de 18km entre estes dois PTER assegura um tempo de resposta adequado.

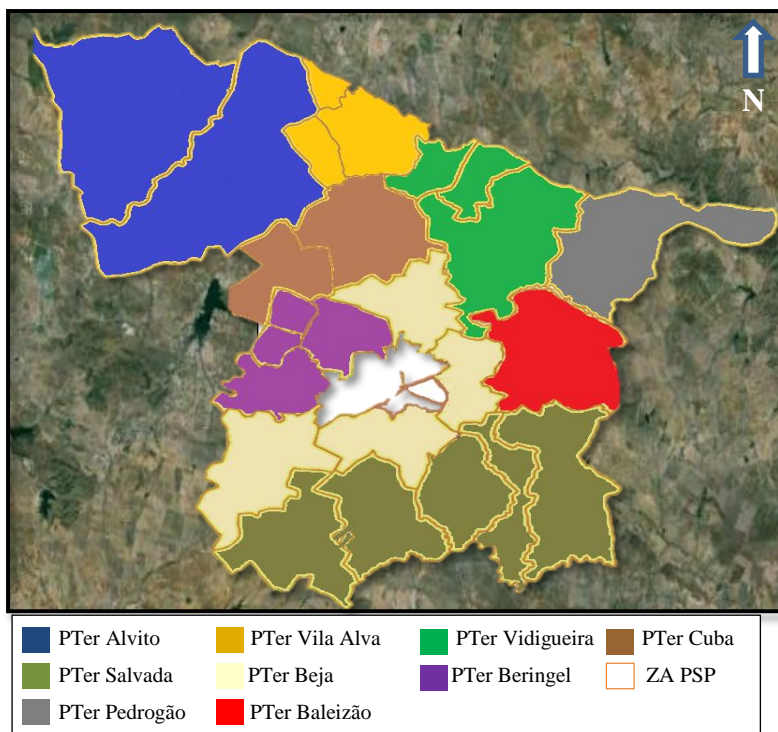


Figura nº 18 – Atual organização de PTER do DTer de Beja

Tabela nº 10 – Relação entre Efetivos, População e Área dos PTER do DTer de Beja

Posto Territorial	Efetivo	População	Área km ²
Beja	19	6 274	502,1
Cuba	18	3 897	114,8
Beringel	3	2 259	137,6
Salvada	10	3 769	488,6
Alvito	16	2 504	267,1
Vidigueira	22	5 932	315,8
Vila Alva	2	981	58,2
Pedrogão	0	1 151	124,8
Baleizão	0	902	140,5

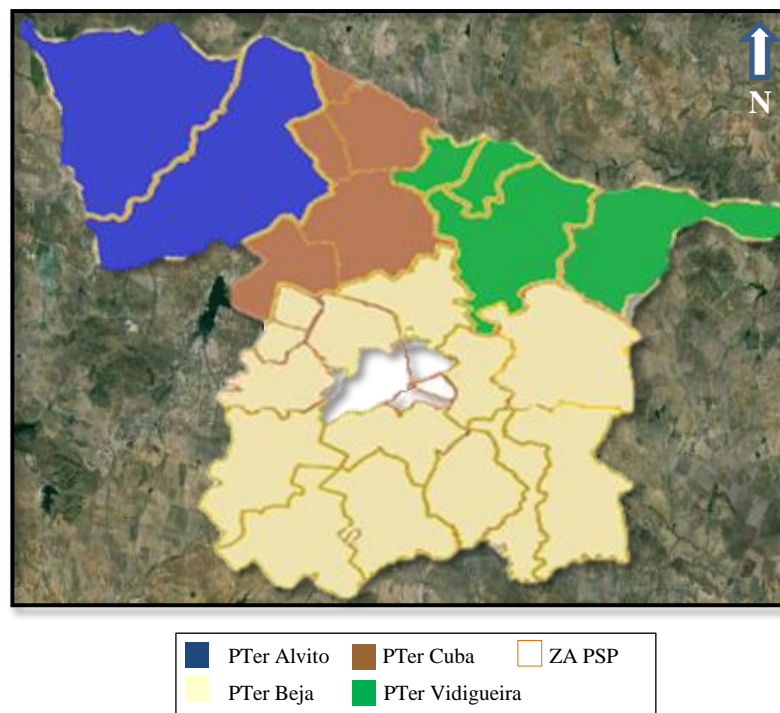


Figura nº 19 – Proposta reorganização de PTER do DTer de Beja

Tabela nº 11 – Distâncias Quilométricas entre PTER do DTer de Beja

Beja	Beja								
Cuba	21	Cuba							
Beringel	14	17	Beringel						
Salvada	13	33	26	Salvada					
Alvito	38	18	31	51	Alvito				
Vidigueira	26	11	28	38	22	Vidigueira			
Vila Alva	36	11	28	49	11	12	Vila Alva		
Pedrogão	41	29	49	53	39	17	30	Pedrogão	
Baleizão	14	32	25	15	50	38	43	39	Baleizão

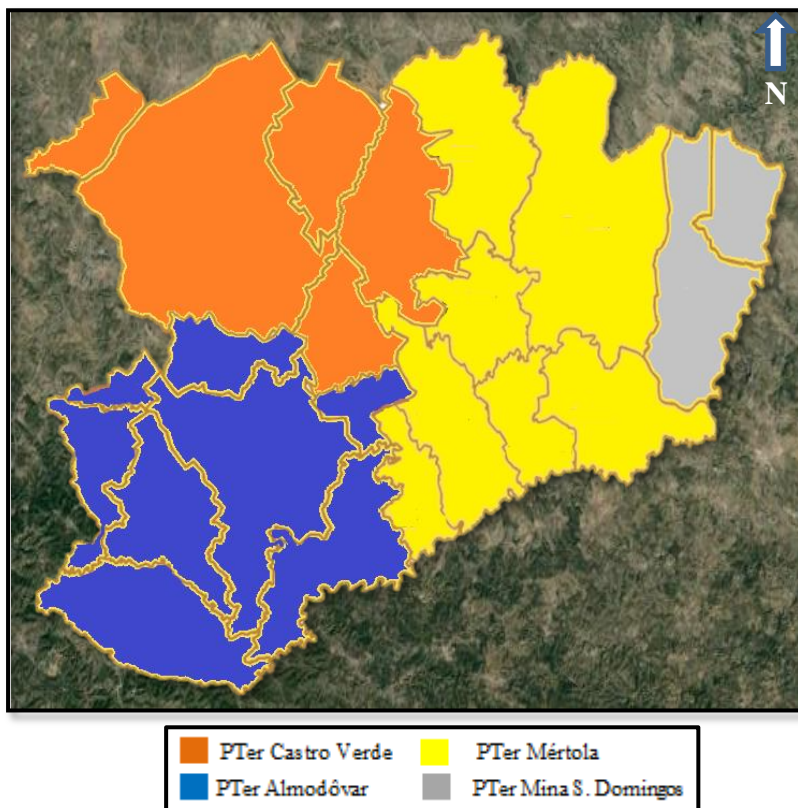


Figura nº 20 – Atual organização de PTer do DTer de Almodôvar

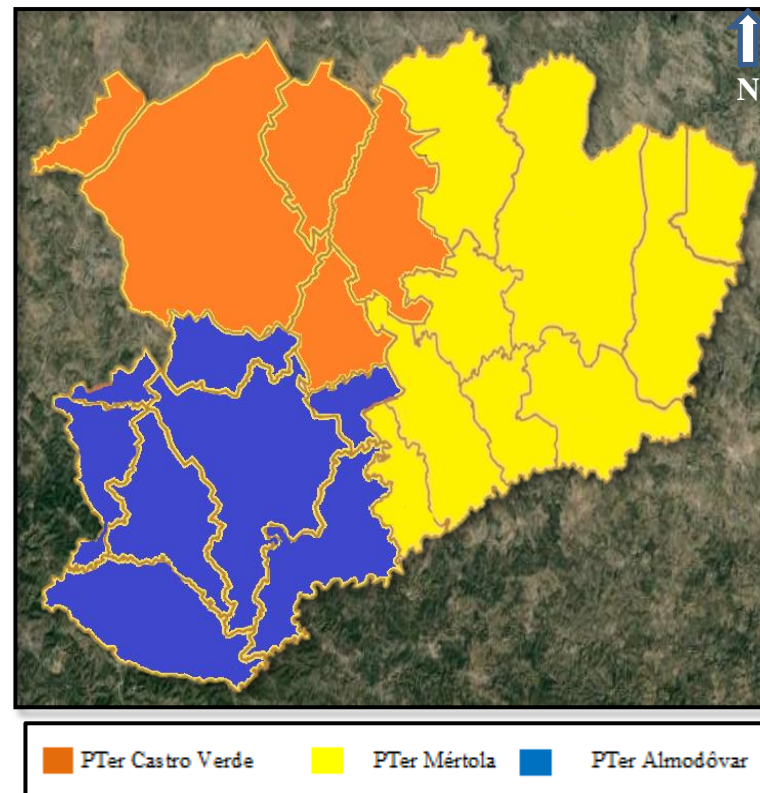


Figura nº 21 – Proposta reorganização de PTer do DTer de Almodôvar

Tabela nº 12 – Relação entre Efetivos, População e Área dos PTer do DTer de Almodôvar

Posto Territorial	Efetivo	População	Área km ²
Almodôvar	19	7 7449	777,3
Castro Verde	17	7 276	569,2
Mértola	17	5 619	1 055,2
Mina S- Domingos	1	1 654	237,5

Tabela nº 13 – Distâncias Quilométricas entre PTer do DTer de Almodôvar

Almodôvar	Almodôvar			
Castro Verde	37	Castro Verde		
Mértola	42	56	Mértola	
Mina S. Domingos	56	73	18	Mina S. Domingos

O **DTer de Odemira** atualmente está organizado em seis PTER, tal como é possível verificar na Figura nº 22. A proposta de reorganização para esta Subunidade tem como base a divisão das freguesias de S. Luís e de Relíquias, que atualmente estão na ZA do PTER de S. Luís, ficando assim a freguesia de S. Luís à responsabilidade do PTER de Vila Nova de Mil Fontes, e a freguesia de Relíquias na responsabilidade do PTER de Odemira, tal como é possível concluir através da Figura nº 23. No que concerne aos 3 militares que atualmente estão no PTER de S. Luís, seriam colocados no PTER de Vila Nova de Mil Fontes, dado que a população que transita para este PTER é muito superior à população que fica na ZA do PTER de Odemira. Na Tabela nº 14 podemos verificar que a freguesia de S. Luís tem cerca de 1 989 habitantes, enquanto na freguesia de Relíquias a população é constituída apenas por 931 habitantes.

Relativamente ao **DTer de Moura**, cruzando os dados da Figura nº 24 com a Tabela nº 16, concluímos que apesar da orgânica atual contemplar onze PTER, devido à redução de efetivo e com base em informações prestadas pelo seu Cmdt de Destacamento, desde o ano de 2012 o PTER de Brinches não dispõe de qualquer militar, sendo a sua ZA assegurada pelo PTER de Serpa ou pelo PTER de Santo Aleixo da Restauração, dependendo da disponibilidade diária de serviço de ambos. O facto de este DTer possuir tantos PTER, torna-se uma situação anormal e de difícil gestão para um Cmdt quer seja a nível administrativo, quer seja a nível operacional. Neste sentido, analisando novamente a Tabela nº 16 percebemos que há vários PTER que, dispendo de um efetivo bastante inferior àquilo que seria o desejado operacionalmente, não conseguem garantir o serviço policial de 24h.

A Figura nº 25 ilustra a proposta de reorganização alterando a rede de PTER para apenas cinco, em detrimento dos onze que existem atualmente. O PTER de Moura “absorve” o PTER de Sobral da Adiça e o PTER de Pias, ficando com 22 militares, para uma área de 570km² e um total de 3 670 habitantes. A freguesia de Moura fica a 21km de Sobral da Adiça e a 22km de Pias, garantindo assim um tempo de resposta adequado numa possível ocorrência nas ZA “anexadas”. Através da união do PTER de Safara, com o PTER de Santo Aleixo da Restauração e o PTER da Amareleja, ficando este último como responsável por todas as ocorrências desta área, permite que se reúna um total de 18 militares para 4 847 habitantes, numa área total de 419,3km². Através da Tabela nº 17 concluímos que Amareleja encontra-se a 21km de Santo Aleixo da Restauração, e a 13km de Safara, permitindo de igual forma, um tempo de resposta adequado. No que concerne ao PTER de Serpa, este assegura a ZA de Brinches, dado que estão apenas a 12km de distância.

Por fim, o PTer da Aldeia Nova de S. Bento fica responsável pela ZA do PTer de Vila Verde de Ficalho, dispondo assim de 18 militares para 4 531 habitantes e uma área 554,3 km². A distância que separa estas duas freguesias é apenas de 13km, assegurando também uma capacidade de intervenção policial apropriada.

Por fim, a Figura nº 26 exhibe a ZA do **DTer de Aljustrel** organizada em cinco PTer. Destes cinco PTer, apenas três conseguem garantir um serviço operacional 24h por dia, dado que o PTer de Ervidel e o PTer de Garvão têm apenas 3 e 1 militar, respetivamente, como podemos confirmar através da análise à Tabela nº 18. A proposta para uma reorganização nesta Subunidade, tendo por base a observação da Figura nº 27, passa por dispor apenas de três PTer, ficando as ZA do PTer de Ervidel à responsabilidade do PTer de Aljustrel e a ZA do PTer de Garvão a cargo do PTer de Ourique. Esta alteração fará com que o PTer de Aljustrel contabilize um total de 31 militares, uma área geográfica de 458,4km², para uma população total de 9 257 habitantes. O facto destas duas freguesias estarem a uma distância de 14km, assegura um tempo de intervenção policial adequado.

Relativamente à ZA do PTer de Garvão, esta seria atribuída ao PTer de Ourique, transferindo também o seu único militar, totalizando o PTer de Ourique 18 militares, para uma área total de 664,5km² e 5 389 habitantes. Quanto ao tempo de resposta em caso de uma ocorrência, de acordo com a Tabela nº 19, o PTer de Ourique dista cerca de 16km, assegurando ele também um tempo adequado.

Com esta reestruturação da rede de PTer nos dois CTer em estudo, o objetivo principal passa por devolver à população a garantia de um policiamento de proximidade, daí que, os militares que são transferidos para os PTer que asseguram mais do que uma ZA, deverão incorporar patrulhas diárias às localidades das freguesias que viram encerrados as instalações da Guarda. Apenas, garantindo uma “patrulha de giro diária”, se torna eficiente a nova organização supra ilustrada e comentada, caso contrário, contribuirá para criar um sentimento de insegurança no seio da população.

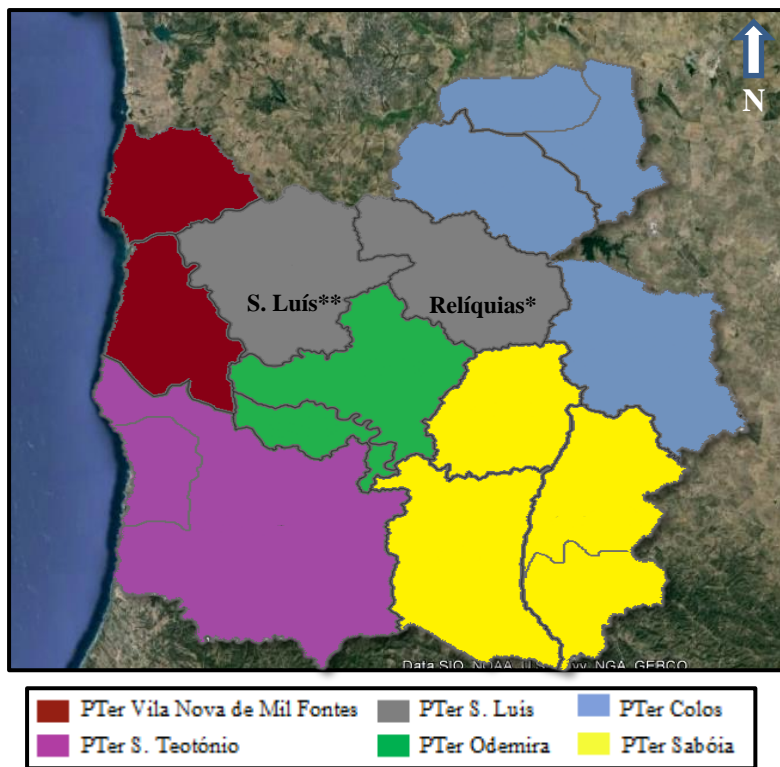


Figura nº 22 – Atual organização de PTER do DTer de Odemira

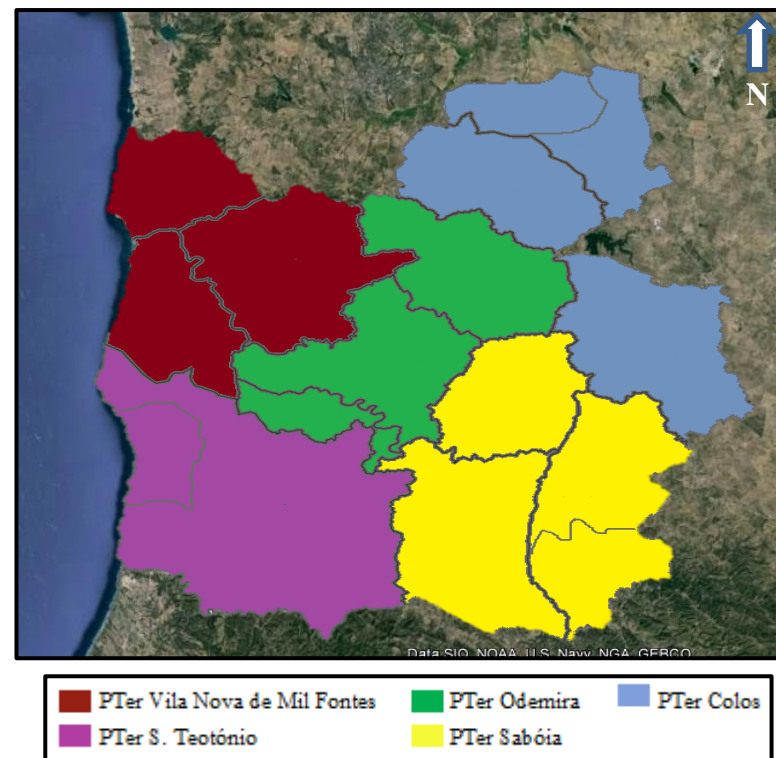


Figura nº 23 – Proposta reorganização de PTER do DTer de Odemira

Tabela nº 14 – Relação entre Efetivos, População e Área dos PTER do DTer de Odemira

Posto Territorial	Efetivo	População	Área km ²
V. N. Mil Fontes	25	6 387	88,1
S. Teotónio	16	6 438	348,7
S. Luís	Relíquias*	931	119,8
	S. Luís**	1 989	147,3
Odemira	16	4 752	253
Colos	8	3 113	365,1
Sabóia	4	2 454	416,6

Tabela nº 15 – Distâncias Quilométricas entre PTER do DTer de Odemira

V. N. Mil Fontes	V. N. Mil Fontes				
S. Teotónio	33	S. Teotónio			
S. Luís	15	30	S. Luís		
Odemira	30	14	18	Odemira	
Colos	30	50	25	36	Colos
Sabóia	49	22	42	27	55 Sabóia

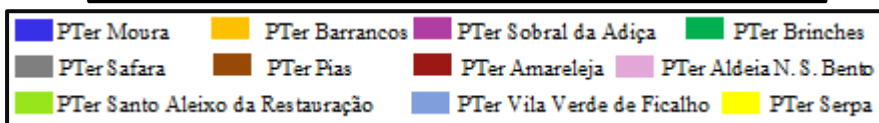
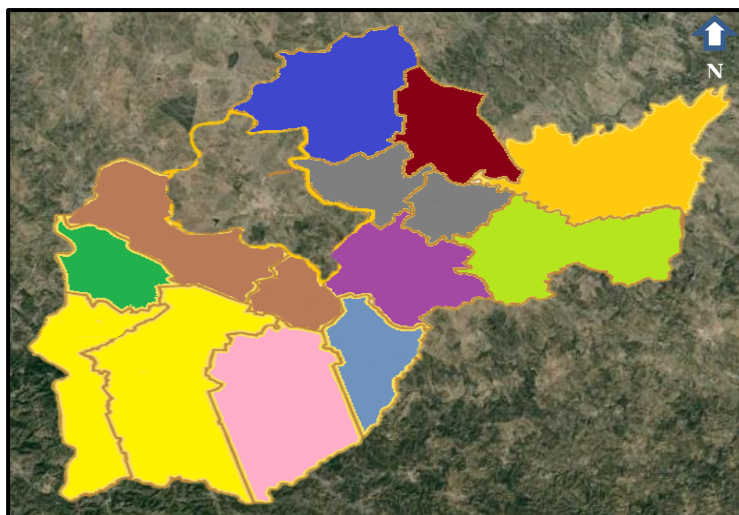


Figura nº 24 – Atual organização de PTER do DTER de Moura

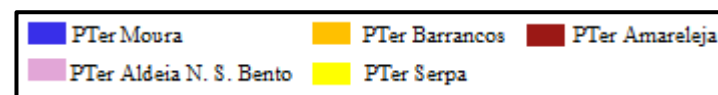
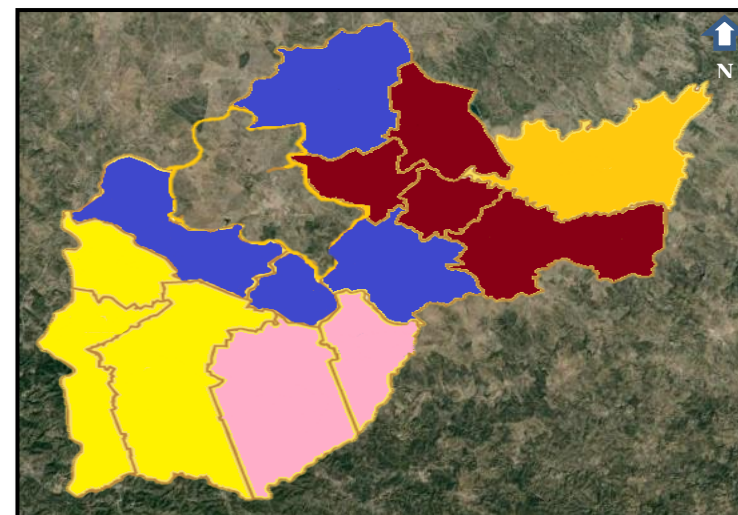


Figura nº 25 – Proposta reorganização de PTER do DTER de Moura

Tabela nº 16 – Relação entre Efetivos, População e Área dos PTER do DTER de Moura

Posto Territorial	Efetivo	População	Área km ²
Moura	18	1 167	303,2
Barrancos	14	1 834	168,4
Sobral da Adiça	1	1 013	138,1
Brinches	0	1 039	93,5
Safara	7	1 490	130,7
Pias	3	3 820	220,2
Amareleja	6	2 564	109,3
Serpa	23	6 233	445
S. A. Restauração	5	793	179,3
V. Verde de Ficalho	9	1 459	104,6
Aldeia N. S. Bento	9	3 072	243,2

Tabela nº 17 – Distâncias Quilométricas entre PTER do DTER de Moura

Moura	Moura										
Barrancos	49	Barrancos									
Sobral da Adiça	21	41	Sobral da Adiça								
S. A. Restauração	30	20	22	S. A. Restauração							
V. V. Ficalho	34	49	16	30	V. V. Ficalho						
A. N. S. Bento	35	62	26	42	13	A. N. S. Bento					
Safara	22	28	15	8	23	36	Safara				
Pias	15	63	20	39	22	20	32	Pias			
Amareleja	27	27	28	21	36	49	13	42	Amareleja		
Serpa	31	74	33	55	26	24	48	16	58	Serpa	
Brinches	21	69	31	50	34	32	42	12	49	12	Brinches

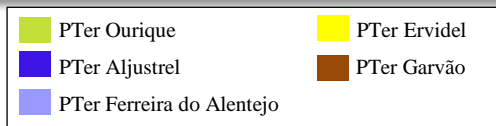
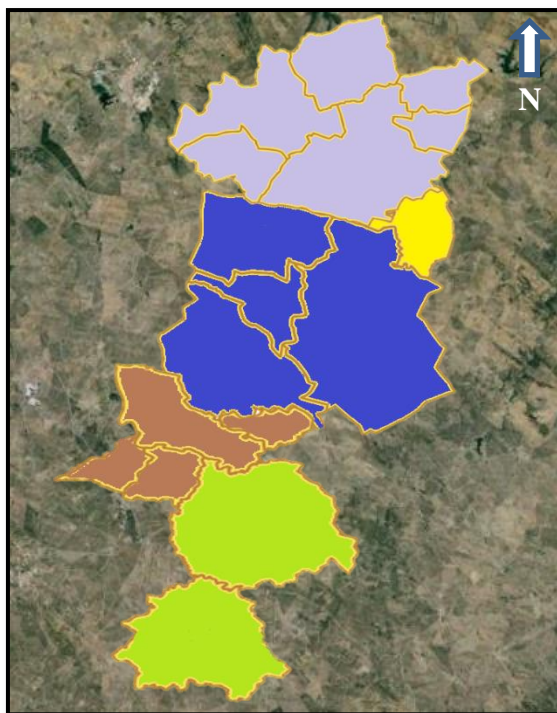


Figura n.º 26 – Atual organização de PTer do DTer de Aljustrel

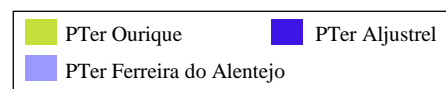
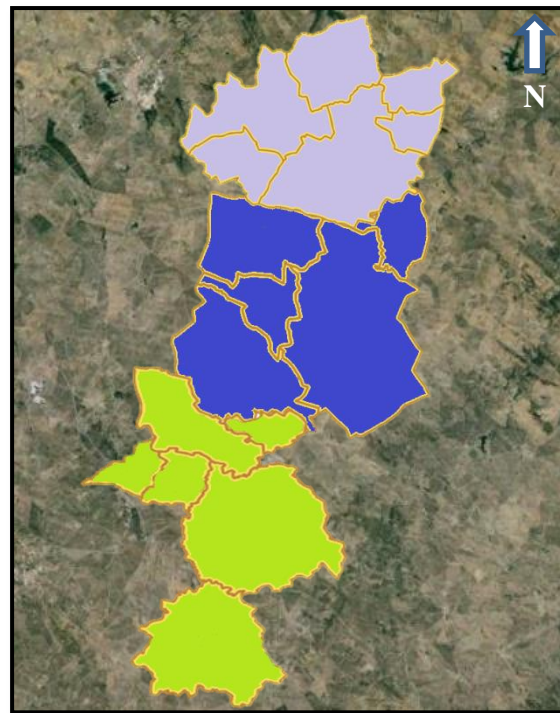


Figura n.º 27 – Proposta reorganização de PTer do DTer de Aljustrel

Tabela n.º 18 – Relação entre Efetivos, População e Área dos PTer do DTer de Aljustrel

Posto Territorial	Efetivo	População	Área km ²
Aljustrel	28	8 252	419,6
Ferreira do Alentejo	22	8 254	646
Ourique	17	3 724	441,4
Ervidel	3	1 005	38,8
Garvão	1	1 665	223,1

Tabela n.º 19 – Distâncias Quilométricas entre PTer do DTer de Aljustrel

Aljustrel	Aljustrel				
Ferreira do Alentejo	24	Ferreira do Alentejo			
Ourique	39	62	Ourique		
Ervidel	14	12	50	Ervidel	
Garvão	37	63	16	51	Garvão

Apêndice I – Lista dos Entrevistados e Dados Técnicos

Entrevistado 1

Posto: Tenente-Coronel

Nome:

Cargo/Função: Comandante de Unidade

Unidade/Subunidade: Comando Territorial de Beja

Idade: 49

Habilitações Literárias: Licenciatura em Gestão de Empresas e Mestrado em Jornalismo e Comunicação

Data: 6 de janeiro de 2015

Hora de início: 14h35

Hora de fim: 15h29

Duração: 54 minutos e 40 segundos

Utilização de gravador: Sim

Entrevistado 2

Posto: Tenente-Coronel

Nome:

Cargo/Função: 2º Comandante de Unidade

Unidade/Subunidade: Comando Territorial de Beja

Idade: 51

Habilitações Literárias: 12º Ano

Data: 6 de janeiro de 2015

Hora de início: 15h35

Hora de fim: 15h50

Duração: 15 minutos e 20 segundos

Utilização de gravador: Sim

Entrevistado 3

Posto: Major

Nome:

Cargo/Função: Chefe da Secção de Operações, Treino e Relações Públicas

Unidade/Subunidade: Comando Territorial de Beja

Idade: 37

Habilitações Literárias: Licenciatura com 2 Pós-Graduações em Direito e Segurança e em Ciências Militares

Data: 6 de janeiro de 2015

Hora de início: 11h15

Hora de fim: 11h55

Duração: 40 minutos e 30 segundos

Utilização de gravador: Sim

Entrevistado 4

Posto: Capitão

Nome:

Cargo/Função: Chefe da Secção de Recursos Humanos e Justiça

Unidade/Subunidade: Comando Territorial de Beja

Idade: 50

Habilitações Literárias: Bacharelato

Data: 6 de janeiro de 2015

Hora de início: 12h05

Hora de fim: 12h38

Duração: 33 minutos

Utilização de gravador: Sim

Entrevistado 5

Posto: Capitão

Nome:

Cargo/Função: Comandante de Destacamento Territorial

Unidade/Subunidade: Destacamento Territorial de Aljustrel (Beja)

Idade: 29

Habilitações Literárias: Mestrado

Data: 7 de janeiro de 2015
Hora de início: 14h55
Hora de fim: 15h12
Duração: 17 minutos
Utilização de gravador: Sim

Entrevistado 6

Posto: Capitão
Nome:
Cargo/Função: Comandante de Destacamento Territorial
Unidade/Subunidade: Destacamento Territorial de Almodôvar (Beja)
Idade: 31
Habilitações Literárias: Licenciatura
Data: 8 de janeiro de 2015
Hora de início: 10h00
Hora de fim: 11h23
Duração: 1 hora e 23 minutos
Utilização de gravador: Sim

Entrevistado 7

Posto: Capitão
Nome:
Cargo/Função: Comandante de Destacamento Territorial
Unidade/Subunidade: Destacamento Territorial de Odemira (Beja)
Idade: 36
Habilitações Literárias: Licenciatura
Data: 8 de janeiro de 2015
Hora de início: 15h40
Hora de fim: 16h25
Duração: 45 minutos
Utilização de gravador: Sim

Entrevistado 8

Posto: Capitão

Nome:

Cargo/Função: Comandante de Destacamento Territorial

Unidade/Subunidade: Destacamento Territorial de Moura (Beja)

Idade: 31

Habilitações Literárias: Mestrado

Data: 20 de janeiro de 2015

Hora de início: 12:40

Hora de fim: 12:56

Duração: 16 minutos

Utilização de gravador: Sim

Entrevistado 9

Posto: Capitão

Nome:

Cargo/Função: Comandante de Destacamento

Unidade/Subunidade: Destacamento Territorial de Beja

Idade: 33

Habilitações Literárias: Licenciatura

Data: 7 de maio de 2015

Hora de início: 09:00

Hora de fim: 10:30

Duração: 1 hora e 30 minutos

Utilização de gravador: Não (Entrevista efetuada através de correio eletrónico)

Entrevistado 10

Posto: Tenente-Coronel

Nome:

Cargo/Função: Comandante de Unidade

Unidade/Subunidade: Comando Territorial da Guarda

Idade: 49

Habilitações Literárias: Licenciatura

Data: 12 de janeiro de 2015

Hora de início: 15h25

Hora de fim: 16h09

Duração: 44 minutos

Utilização de gravador: Sim

Entrevistado 11

Posto: Tenente-Coronel

Nome:

Cargo/Função: Chefe da Secção de Operações, Treino e Relações Públicas

Unidade/Subunidade: Comando Territorial da Guarda

Idade: 46

Habilitações Literárias: Licenciatura

Data: 12 de janeiro de 2015

Hora de início: 14h10

Hora de fim: 14h48

Duração: 38 minutos e 20 segundos

Utilização de gravador: Sim

Entrevistado 12

Posto: Tenente-Coronel

Nome:

Cargo/Função: Chefe da Secção de Recursos Humanos e Justiça

Unidade/Subunidade: Comando Territorial da Guarda

Idade: 48

Habilitações Literárias: Licenciatura

Data: 12 de janeiro de 2015

Hora de início: 10h10

Hora de fim: 10h39

Duração: 29 minutos e 30 segundos

Utilização de gravador: Sim

Entrevistado 13

Posto: Tenente

Nome:

Cargo/Função: Comandante de Destacamento Territorial
Unidade/Subunidade: Destacamento Territorial de Vilar Formoso (Guarda)
Idade: 29
Habilitações Literárias: Mestrado
Data: 12 de janeiro de 2015
Hora de início: 18h00
Hora de fim: 18h27
Duração: 27 minutos e 20 segundos
Utilização de gravador: Sim

Entrevistado 14

Posto: Capitão
Nome:
Cargo/Função: Comandante de Destacamento Territorial (em substituição)
Unidade/Subunidade: Destacamento Territorial da Guarda
Idade: 33
Habilitações Literárias: Licenciatura com Pós Graduação
Data: 13 de janeiro de 2015
Hora de início: 11h05
Hora de fim: 11h57
Duração: 52 minutos
Utilização de gravador: Sim

Entrevistado 15

Posto: Tenente
Nome:
Cargo/Função: Comandante de Destacamento Territorial
Unidade/Subunidade: Destacamento Territorial de Pinhel (Guarda)
Idade: 34
Habilitações Literárias: Mestrado
Data: 13 de janeiro de 2015
Hora de início: 9h50
Hora de fim: 10h07
Duração: 17 minutos

Utilização de gravador: Sim

Entrevistado 16

Posto: Tenente

Nome:

Cargo/Função: Comandante de Destacamento Territorial

Unidade/Subunidade: Destacamento Territorial de Gouveia (Guarda)

Idade: 26

Habilitações Literárias: Mestrado

Data: 13 de janeiro de 2015

Hora de início: 12h15

Hora de fim: 12h34

Duração: 19 minutos



Utilização de gravador: Sim

ANEXOS

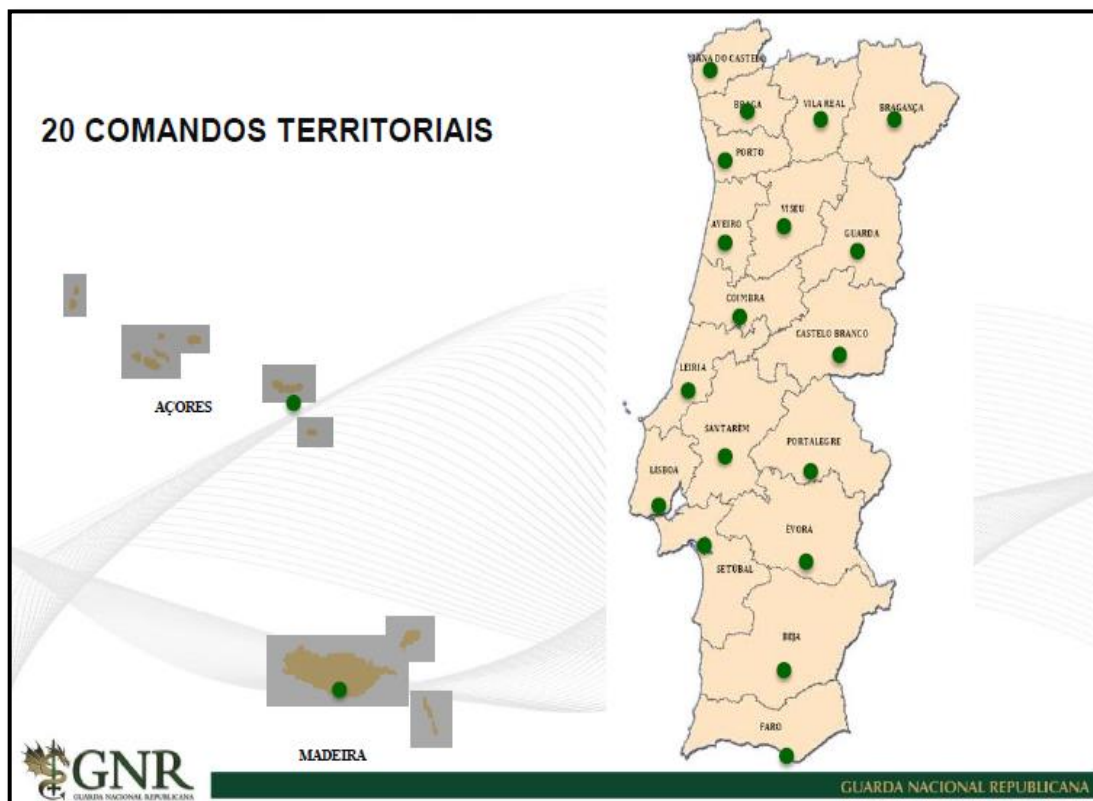
Anexo A – Quadro Orgânico de Referência – DRH/CARI (2010)

UUNN	OFICIAIS GERAIS			OFICIAIS						SARGENTOS					GUARDAS					TOTAL
	T.GENERAL	M.GENERAL	SUBTOTALS	CORONEL	T. CORONEL	MAJOR	CAPITÃO	SUBALTERNOS	SUBTOTALS	S. MOR	S. CHEFE	S. AJUDANTE	1º/2º SARG.	SUBTOTALS	C.MOR	C.CHEFE	CABOS	GUARDA-PRINCIPAL/GUARDA	SUBTOTALS	
	Comando-Geral	4	3	7	24	58	65	128	24	299	27	84	181	137	429	38	56	571	307	
Escola Guarda		1	1	4	6	6	11	8	35	3	11	43	38	95	8	23	247	101	379	510
U. Intervenção		1	1	1	5	6	19	23	54	2	13	41	76	132	9	14	386	722	1131	1318
U. S. H. Estado		1	1	1	4	7	15	14	41	4	31	76	136	247	15	25	329	565	934	1223
U. A. Fiscal				1	2	3	9	4	19	1	9	18	35	63	5	19	217	120	361	443
U. C. Costeiro		1	1	1	2	6	9	13	31	2	17	61	86	166	11	30	585	353	979	1177
U. N. Trânsito				1	1	2	4	1	9	1	3	7	9	20	2	3	57	51	113	142
CTer Açores				1	1	2	5	0	9	1	5	6	17	29	2	7	108	109	226	264
CTer Aveiro				1	2	6	13	6	28	1	13	22	52	88	12	30	535	564	1141	1257
CTer Beja				1	2	6	10	5	24	1	11	19	52	83	12	30	508	566	1116	1223
CTer Braga				1	2	6	12	6	27	1	12	21	44	78	10	25	457	470	962	1067
CTer Bragança				1	2	4	9	4	20	1	9	17	35	62	8	20	339	356	723	805
CTer C. Branco				1	2	5	10	5	23	1	10	16	48	75	10	25	465	454	954	1052
CTer Coimbra				1	2	4	10	5	22	1	9	16	42	68	11	20	401	393	825	915
CTer Évora				1	2	5	9	4	21	1	9	18	45	73	11	27	446	489	973	1067
CTer Faro				1	3	7	13	7	31	1	13	21	53	88	13	30	503	567	1113	1232
CTer Guarda				1	2	5	10	5	23	1	10	15	43	69	10	24	416	430	880	972
CTer Leiria				1	2	5	9	4	21	1	9	18	41	69	11	27	441	482	961	1051
CTer Lisboa				1	3	6	13	8	31	1	12	21	54	88	11	27	474	532	1044	1163
CTer Madeira				1	1	2	3	0	7	1	4	8	16	29	2	7	86	97	192	228
CTer Portalegre				1	2	5	9	4	21	1	9	14	43	67	10	24	404	418	856	944
CTer Porto				1	3	7	13	6	30	1	13	23	56	93	12	33	550	599	1194	1317
CTer Santarém				1	2	5	10	5	23	1	11	21	46	79	11	30	487	545	1073	1175
CTer Setúbal				1	2	7	12	6	28	1	12	22	51	86	12	31	548	591	1182	1296
CTer V Castelo				1	2	4	8	4	19	1	8	15	30	54	7	16	317	287	627	700
CTer V Real				1	2	4	8	4	19	1	8	16	36	61	8	22	360	364	754	834
CTer Viseu				1	2	5	10	5	23	1	10	17	47	75	11	27	474	485	997	1095
TOTAIS - POSTOS	4	7		53	119	195	391	180		60	365	773	1368		282	652	10711	11017		26177
TOTAIS - CATEGORIAS		11					938					2566					22662			26177

Anexo B – Efetivos Totais dos Comandos Territoriais – DRH/CARI (31 de outubro de 2014)

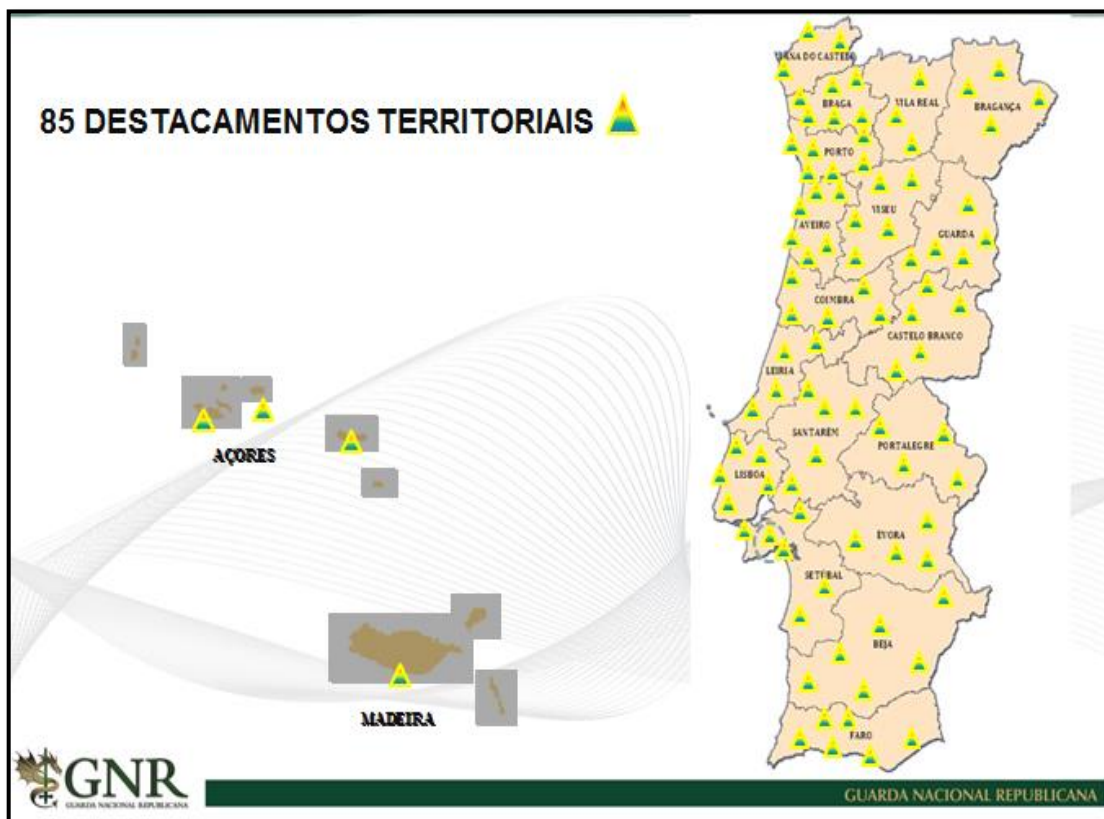
 GUARDA NACIONAL REPUBLICANA COMANDO DA ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS INTERNOS DIREÇÃO DE RECURSOS HUMANOS DIVISÃO DE PLANEAMENTO E OBTENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS MAPA GERAL DO EFETIVO PRESENTE																					 CARLOS ALBERTO N. DA COSTA PINTO TCor de Inf ⁴	
Tipo de Lista: 1-Militares																					Referido a: 31/10/2014	
Estado.....: Terminada																						
UNIDADES	T.GEN.	M.GEN.	CORON.	T.COR.	MAJOR	CAPIT.	TENENT	ALFER.	S.MOR	S.CHEF	S.AJUD	1ºSGT	2ºSGT	FUR	C.MOR	C.CHEF	CABO	G.PRIN	GUARDA	TOTAIS		
CMD GERAL	1	6	38	72	44	72	35	5	26	107	138	81	88	6	11	94	505	132	61	1522		
CTAVEIRO	0	0	1	3	2	6	8	3	2	14	22	28	23	5	4	37	381	215	330	1082		
CTBEJA	0	0	0	3	0	9	1	7	1	9	24	14	30	5	1	31	209	128	210	682		
CTBRAGA	0	0	1	3	2	8	4	3	1	12	18	25	22	4	4	26	267	164	378	943		
CTBRAGANÇA	0	0	0	3	2	4	3	1	2	9	12	12	21	1	1	14	189	208	112	594		
CTCBRANCO	0	0	1	2	2	5	4	4	1	10	15	21	23	0	8	35	314	159	76	680		
CTCOIMBRA	0	0	1	3	3	4	5	1	1	13	22	19	21	3	4	41	321	212	114	788		
CTÉVORA	0	0	1	2	3	5	3	4	1	12	26	21	21	0	10	66	324	163	96	758		
CTFARO	0	0	1	5	1	9	6	5	2	13	29	32	24	1	0	39	336	243	505	1251		
CTGUARDA	0	0	0	4	2	4	5	2	1	12	11	7	33	3	3	26	215	165	122	615		
CTLEIRIA	0	0	1	2	2	7	3	1	1	11	18	15	26	2	1	15	224	150	264	763		
CTLISBOA	0	0	1	6	1	12	8	3	2	14	19	32	23	6	4	31	387	171	421	1141		
CTPORTALEGRE	0	0	0	4	1	5	2	4	3	10	12	12	30	1	3	38	286	127	84	622		
CTPORTO	0	0	1	7	1	11	9	1	2	16	23	44	26	11	12	40	433	418	344	1396		
CTSANTARÉM	0	0	1	2	3	7	5	0	1	11	23	21	20	3	2	32	315	188	274	908		
CTSETÚBAL	0	0	1	4	2	8	5	3	2	12	29	24	25	4	6	23	366	214	431	1162		
CTVCASTELO	0	0	1	4	1	4	4	1	1	8	14	10	17	1	4	18	182	161	159	590		
CTVREAL	0	0	1	3	2	3	2	2	1	10	12	26	11	0	8	24	205	241	95	646		
CTVISEU	0	0	1	3	1	5	5	0	2	12	18	17	27	1	3	32	273	251	115	766		
CTAÇORES	0	0	0	1	0	3	0	1	1	2	8	3	6	1	0	7	88	72	41	234		
CTMADEIRA	0	0	0	1	1	1	0	1	0	4	6	5	5	1	0	8	64	70	25	192		
UNT	0	0	1	2	1	3	1	0	1	2	8	4	5	0	2	3	35	20	22	110		
UCC	0	1	1	3	1	9	10	6	2	18	54	38	32	1	2	53	481	180	104	996		
UAF	0	0	0	4	2	7	4	2	2	11	16	14	19	1	0	14	135	52	48	331		
USHE	0	1	2	4	4	9	14	4	6	42	59	50	62	6	8	39	234	80	453	1077		
UI	0	0	1	4	5	18	22	5	2	9	39	65	48	10	2	17	348	194	567	1376		
EG	0	1	3	15	3	14	9	2	4	21	38	27	12	1	4	40	202	31	23	450		
Total Geral	1	9	60	169	92	252	175	71	71	424	714	667	703	78	107	843	7319	4409	5514	21678		

Anexo C – Dispersão Territorial dos Comandos Territoriais



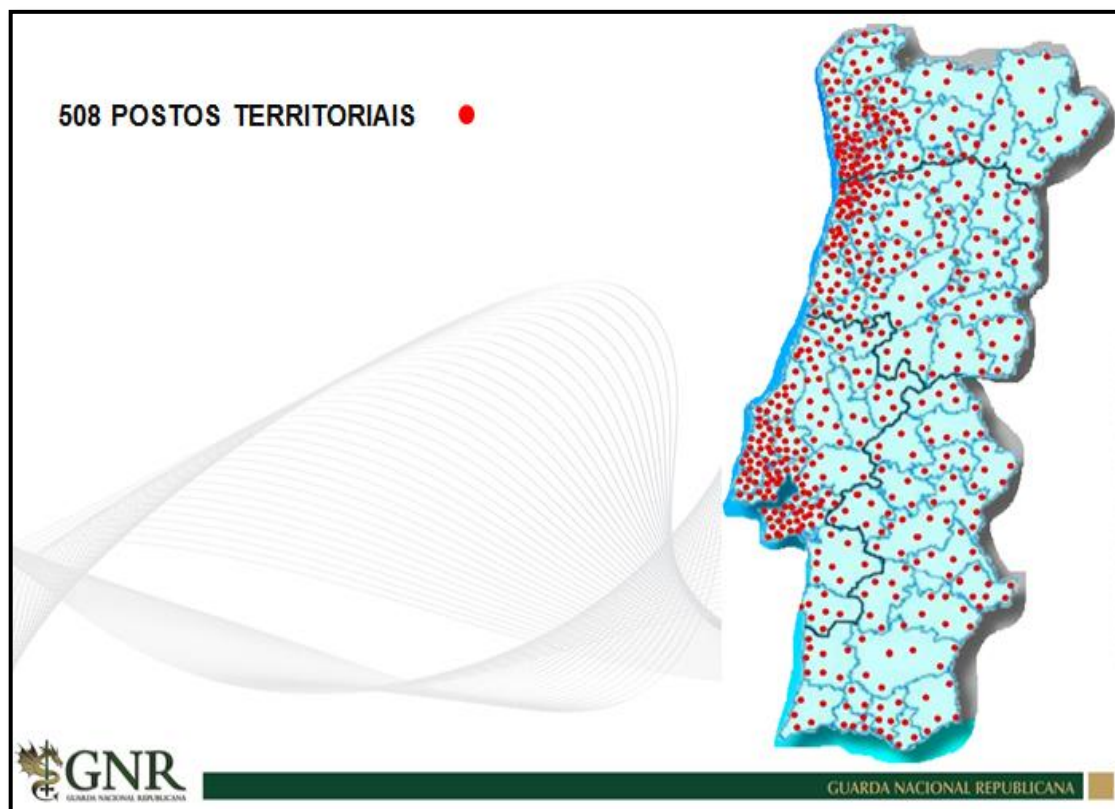
Fonte: Comando Operacional/GNR

Anexo D – Dispersão Territorial dos Destacamentos Territoriais



Fonte: Comando Operacional/GNR

Anexo E – Dispersão Territorial dos Postos Territoriais



Fonte: Comando Operacional/GNR

Anexo F – Índices de Criminalidade de 2009 a 2014 – RASI

Valores numéricos - 2009

PARTICIPAÇÕES CRIMINAIS POR DISTRITO E R. AUTÓNOMAS - 2009					
Aveiro	24708	Faro	28506	Setúbal	35785
Beja	3545	Guarda	3996	Viana Castelo	7948
Braga	26550	Leiria	17391	Vila Real	6826
Bragança	4465	Lisboa	108735	Viseu	10088
C. Branco	6091	Portalegre	3254	R.A. Açores	10699
Coimbra	15840	Porto	69306	R.A. Madeira	7994
Évora	4351	Santarém	15645	S/ referência	4335
Total					416058

Fonte: RASI, 2009

Valores numéricos - 2010

PARTICIPAÇÕES CRIMINAIS POR DISTRITO E R. AUTÓNOMAS - 2010					
Aveiro	25645	Faro	28139	Setúbal	36087
Beja	4135	Guarda	4061	Viana Castelo	9084
Braga	28435	Leiria	17206	Vila Real	6693
Bragança	4624	Lisboa	106998	Viseu	10010
C. Branco	5704	Portalegre	3209	R.A. Açores	10677
Coimbra	15174	Porto	66569	R.A. Madeira	7762
Évora	4550	Santarém	16470	S/ referência	2368
Total					413600

Fonte: RASI, 2010

Valores numéricos - 2011

PARTICIPAÇÕES CRIMINAIS POR DISTRITO E REGIÕES AUTÓNOMAS EM 2011					
Aveiro	24.156	Faro	26.576	Setúbal	36.469
Beja	4.240	Guarda	4.254	Viana Castelo	8.922
Braga	25.794	Leiria	17.509	Vila Real	7.105
Bragança	5.084	Lisboa	105.980	Viseu	9.892
C. Branco	5.554	Portalegre	3.540	R.A. Açores	10.234
Coimbra	14.663	Porto	64.632	R.A. Madeira	7.389
Évora	4.715	Santarém	16.245	S/ referência	2.335
Total					405.288

Fonte: RASI, 2011

Valores numéricos - 2012

PARTICIPAÇÕES CRIMINAIS POR DISTRITO E REGIÕES AUTÓNOMAS EM 2012					
Aveiro	23.169	Faro	25.412	Setúbal	35.988
Beja	4.670	Guarda	4.304	Viana Castelo	8.183
Braga	24.073	Leiria	16.667	Vila Real	7.352
Bragança	5.163	Lisboa	101.844	Viseu	10.234
C. Branco	5.677	Portalegre	3.610	R.A. Açores	10.371
Coimbra	14.341	Porto	63.333	R.A. Madeira	7.005
Évora	5.016	Santarém	16.703	S/ referência	2.712
Total					395.827

Fonte: RASI, 2012

Valores numéricos - 2013

TEBELA DAS PARTICIPAÇÕES REGISTRADAS POR DISTRITO EM 2013			
Distrito / R.A.	Ano 2013	Distrito / R.A.	Ano 2013
Lisboa	90.740	V. Castelo	8.389
Porto	60.889	V. Real	6.787
Setúbal	34.487	R A Madeira	6.508
Braga	23.743	C. Branco	5.230
Faro	23.060	Évora	4.640
Aveiro	21.778	Beja	4.606
Santarém	15.283	Bragança	4.597
Leiria	15.061	Guarda	4.489
Coimbra	12.799	Portalegre	3.352
R A Açores	9.898	Sem referência	2.642
Viseu	9.474		
Total			368 827

Fonte: RASI, 2013

Valores numéricos - 2014

Tabela das participações registadas por distrito em 2014			
Distrito / R. A.	Ano 2014	Distrito / R. A.	Ano 2014
Lisboa	87.587	V. Castelo	7.193
Porto	58.089	R A Madeira	6.149
Setúbal	32.083	V. Real	5.987
Faro	21.442	C. Branco	5.040
Aveiro	20.253	Beja	4.435
Braga	19.987	Évora	4.328
Santarém	14.061	Bragança	4.289
Leiria	13.526	Guarda	4.166
Coimbra	12.143	Portalegre	3.230
R A Açores	8.995	Sem referência	2.244
Viseu	8.541		
Total			343 768

Fonte: RASI, 2014