

GUARDA NACIONAL REPUBLICANA



Estratégia da Guarda 2020

Uma Estratégia de Futuro

GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

FICHA TÉCNICA

DIREÇÃO

Manuel Mateus Costa da Silva Couto | *Tenente-General Comandante-Geral*

COORDENAÇÃO

Agostinho Costa | *Major-General 2.º Comandante-Geral*

CONCEPÇÃO E REDAÇÃO

(DIVISÃO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E RELAÇÕES INTERNACIONAIS)

Paulo Jorge Alves Silverio | *Tenente-Coronel de Infantaria*

Miguel Ângelo Reis Alves Amorim | *Capitão de Administração Militar*

(GRUPO DE TRABALHO)

Jaselino Gouveia Seabra Ferreira | *Tenente-Coronel de Cavalaria*

Jorge Manuel Ferreira | *Major de Cavalaria*

Helder Manuel da Silva Costa Barros | *Major de Infantaria*

Marcelo Filipe Ferreira Lourenço Pessoa | *Major de Cavalaria*

FOTOGRAFIAS

Divisão de Comunicação e Relações Públicas



NOTA PRÉVIA

Manuel Mateus Costa da Silva Couto
Tenente-General
COMANDANTE-GERAL

A Estratégia da Guarda 2020 resulta de um trabalho colaborativo desenvolvido pelo Comando da Guarda e pelos Órgãos Superiores de Comando e Direção. A oportunidade deste documento para a Sociedade Portuguesa, e em particular para este corpo especial de tropas, redonda de duas realidades diferentes que em caso algum podem ser encaradas como displicentes: por um lado, o escrutínio diário sobre a qualidade do serviço prestado e, por outro, o facto de a Guarda estar perante um desafio que tem obrigatoriamente de vencer – **FAZER MAIS E MELHOR COM MENOS**.

Os pressupostos para a sua elaboração e para os resultados que se pretendem alcançar resultam de três prismas – **PESSOAS, MOVIMENTO e TERRITÓRIO**. Por um lado, na maioria das atividades humanas, designadamente na área da segurança pública, o “*olhar atento e perscrutador*” dos cidadãos é decisivo para assegurar a iniciativa, a originalidade, a proficiência e a excelência de resultados. Por outro, num mundo global, caracterizado pela necessidade e prevalência da segurança, em consideração à nova dimensão das ameaças e à revolução na área dos transportes e das tecnologias de informação verificamos, que se encurtam os fatores espaço e tempo, e de uma forma conexas, se aproximam as pessoas. Ao exposto acresce a retração das instâncias de controlo formal do interior do país, evidenciando-se a incomensurável responsabilidade da Guarda junto das populações, pela respetiva dimensão, atribuições, dispersão territorial, natureza militar e vontade de servir.

As oito partes do documento – *Origem e história; Contexto e finalidade; Análise SWOT; Formulação estratégica; Mapa estratégico; Linhas de orientação estratégica; Objetivos estratégicos; e Operacionalização da estratégia da Guarda* - são desenvolvidas de forma rigorosa e sugestiva, com a finalidade de apontar caminhos e orientações, permitindo, de forma clara e transparente, que o público em geral reflita sobre o que a Instituição preconiza para o seu futuro próximo.

Este testemunho é, na sua essência, um instrumento valioso para todos os que pretendem contribuir para tornar a Guarda “**ÚNICA**”, pela excelência do serviço, na prossecução do interesse público, bem como para todos os cidadãos que, num ambiente de *governance* da segurança, o devem enquadrar no *lócus* de cidadania.

As orientações preconizadas favorecem a congregação de esforços e orientam as prioridades, no escopo da afirmação diária da Guarda enquanto força de segurança focada no Cidadão, pela constância de uma postura eminentemente **HUMANA, PRÓXIMA** e de **CONFIANÇA**.





ÍNDICE

- 8 ORIGEM E HISTÓRIA
- 30 CONTEXTO E FINALIDADE
- 36 ANÁLISE SWOT
- 46 FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA
- 62 MAPA ESTRATÉGICO
- 66 LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA
- 78 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
- 84 OPERACIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA DA GUARDA





Origem e História



ORIGEM E HISTÓRIA

Guarda Real de Polícia

A Guarda Real da Polícia de Lisboa, criada, em 1801, pelo Príncipe Regente D. João, sob proposta do Intendente da Polícia da Corte e do Reino, D. Diogo Inácio de Pina Manique, toma por modelo a *Gendarmerie* francesa (1791). Idênticas organizações militares surgem posteriormente na Europa: a *Marechaussee* na Holanda (1814), os *Carabinieri* em Itália (1814), a *Gendarmerie Nationale* na Bélgica (1830) e, mais tarde, a *Guardia Civil* em Espanha (1844).

Em 1802 a Guarda é vinculada ao Exército, como tropa de linha. A sua composição inicial (642 homens e 227 cavalos) revela-se a breve trecho insuficiente para o cabal cumprimento da Missão, na área geográfica a que está adstrita. Apesar de alguns pequenos aumentos de efetivos em anos seguintes, socorre-se frequentemente da ajuda de patrulhas dos Regimentos de Cavalaria e de Infantaria, aquartelados na Capital. Superando aquela dificuldade estrutural, o Marechal General Beresford procede, em 1810, à reorganização definitiva da Guarda Real da Polícia, articulando-a em 10 Companhias de Infantaria e 4 de Cavalaria, num total de 1.326 homens e 269 solípedes, ficando instalada no Convento do Carmo a 7ª Companhia de Infantaria.

A exemplo da Guarda Real da Polícia de Lisboa, são criadas a Guarda Real da Polícia do Porto e a Divisão Militar da Guarda Real da Polícia do Rio de Janeiro.

Guarda Municipal

Em fins de maio de 1834, na sequência da guerra civil, D. Pedro, assumindo a regência em nome de sua filha D. Maria II, dissolve as Guardas Reais da Polícia de Lisboa e Porto. Porém, cerca de um mês depois, cria a Guarda Municipal de Lisboa, com idênticas características. No ano seguinte surge a Guarda Municipal do Porto. Ambas as Guardas, sofrendo, como as anteriores, de falta de meios humanos, tentam colmatá-la com uma rigorosa seleção de pessoal, em todos os escalões de comando.



Em 1868, as duas Guardas são colocadas sob um comando único - o Comando-Geral das Guardas Municipais - sediado no Quartel do Carmo, em Lisboa, sendo-lhes introduzidas alterações de organização, de molde a compatibilizá-las com a organização do Exército, em matéria de disciplina e promoções. No que à Segurança Pública respeita, continuam subordinadas ao Ministério do Reino.

Guarda Republicana

Com o advento da República, as Guardas Municipais são extintas por Decreto do Governo Provisório, que, a título transitório - enquanto não se organiza a Guarda Nacional Republicana, como "um Corpo de Segurança Pública para todo o país"-, determina a criação, em Lisboa e no Porto, de Guardas Republicanas, sem qualquer alteração fundamental relativamente às suas antecessoras. Tratou-se de uma mera alteração de nome, de molde a fazer ressaltar o cariz do regime emergente.

O pessoal das antigas Guardas transitou maioritariamente para as novas Guardas. O Comando-Geral permaneceu no Carmo, em Lisboa, e a sua subordinação continuou como do antecedente.

Guarda Nacional Republicana

A Guarda Nacional Republicana (GNR) foi criada a 3 de maio de 1911, «para velar pela segurança pública, manutenção da ordem e proteção das propriedades públicas e particulares de todo o país», conforme se dispunha no artigo 1º do Decreto com força de Lei, publicado no Diário do Governo do dia seguinte.

Nos termos do disposto no artigo 1º da sua atual Lei Orgânica (LOGNR) - Lei n.º 63/2007, de 06



de novembro, a GNR é uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa. Tem por missão, no âmbito dos sistemas nacionais de segurança e proteção, assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, bem como colaborar na execução da política de defesa nacional, nos termos da Constituição e da lei.



**ROYAL POLICE GUARD
GUARDA REAL DE POLÍCIA**
10 de Dezembro de 1801



**MUNICIPAL GUARD
GUARDA MUNICIPAL**
Maio de 1834



**REPUBLICAN GUARD
GUARDA REPUBLICANA**
12 de Outubro de 1910



GUARDA NACIONAL REPUBLICANA
3 de Maio de 1911

A circunstância de a GNR ser integrada por militares organizados num corpo especial de tropas, permite compreender que ela colabore na execução da política de defesa nacional e, bem assim, coopere com as Forças Armadas, no âmbito das missões que lhe forem cometidas (Cfr. alínea i) nº2 artigo 3.º da LOGNR).

Na verdade, e como se sabe, esta situação não é inédita, sendo idêntica à que se passa, por exemplo, com a *Guardia Civil*, em Espanha, a *Gendarmerie Nationale*, em França, a *Marechaussee*, na Holanda, ou os *Carabinieri*, em Itália.

Dada a sua natureza militar, a GNR encontra-se sujeita a uma dupla dependência:

- Do membro do Governo responsável pela área da administração interna;
- Do membro do Governo responsável pela área da Defesa Nacional, no que respeita à uniformização, normalização da doutrina militar, do armamento e do equipamento, na medida que as suas forças são colocadas na dependência operacional do Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas, através do seu Comandante-Geral, nos casos e termos previstos nas Leis de Defesa Nacional e das Forças Armadas e do regime do estado de sítio e do estado de emergência (Cfr. artigo 2.º da LOGNR).

Pela sua natureza e polivalência, a GNR encontra o seu posicionamento institucional no conjunto das forças militares e das forças e serviços de segurança, sendo a única força de segurança com natureza e organização militares, pelo que se considera mais correto designá-la por Força de Segurança de Natureza Militar.

Dupla Dependência

MAI

Ministro da Administração Interna



MDN

Ministro da Defesa Nacional



CARACTERIZAÇÃO E ENQUADRAMENTO LEGAL

Definição

A Guarda Nacional Republicana é, nos termos da sua Lei Orgânica, uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa.

Enquadramento Legal

Nos termos da sua Lei Orgânica, a Guarda Nacional Republicana é “uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas”, com jurisdição em todo o território nacional e no mar territorial, dependendo “do membro do Governo responsável pela área da administração interna”. As suas Forças “são colocadas na dependência operacional do Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas, através do seu comandante-geral, nos casos e termos previstos nas Leis de Defesa Nacional e das Forças Armadas e do Regime do Estado de Sítio e do Estado de Emergência, dependendo, nessa medida, do membro do Governo responsável pela área da defesa nacional no que respeita à uniformização, normalização da doutrina militar, do armamento e do equipamento”.

Para além da sua Lei Orgânica, do seu Regulamento de Disciplina, Regulamento Geral do Serviço, Estatuto e Regulamento de Avaliação do Mérito dos seus militares, constituem traves mestras do enquadramento jurídico-constitucional da Guarda, a Constituição da República Portuguesa, a Lei de Segurança Interna, a Lei da Organização da Investigação Criminal, a Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas, a Lei das Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar e o Regime do Estado de Sítio e do Estado de Emergência.

Apesar de ter, ao longo da sua história, sofrido os reflexos diretos dos períodos de crise ou de ameaça à ordem e à segurança nacionais, vendo aumentados ou diminuídos os seus efetivos, com variações de amplitude da ordem dos 8 mil militares, a Guarda manteve-se, contudo, como



características praticamente inalteráveis e fundamentais, nomeadamente a sua organização militar e a dupla dependência governamental, do Ministro da Administração Interna e do Ministro da Defesa Nacional, e a sujeição ao Código de Justiça Militar.

Pela sua natureza e polivalência, a Guarda encontra o seu posicionamento institucional no conjunto das forças militares e das forças e serviços de segurança, constituindo-se assim como uma Instituição numa posição de charneira, entre as Forças Armadas e as Forças e Serviços de Segurança.

Consequentemente, a GNR é uma força especialmente apta a cobrir, em permanência, todo o espectro da conflitualidade, em quaisquer das modalidades de intervenção das Forças Nacionais e nas mais diversas situações, desde o tempo de paz e de normalidade institucional ao tempo de guerra, passando pelas situações de crise, quer a nível interno, como externo.

Em situação de normalidade, a Guarda executa, fundamentalmente, as missões típicas de polícia, embora, no âmbito da execução da política de defesa nacional e em cooperação com as Forças Armadas, lhe possam ser cometidas missões militares.

Em situações de estado sítio ou de emergência, face à sua natureza, organização, equipamento, armamento e formação dos seus militares, apresenta-se como a força mais indicada para atuar em situações problemáticas e de transição, entre as Polícias e as Forças Armadas, caracterizando-consolidando a sua posição como uma **Força de Segurança de Natureza Militar**.

De igual modo, num mundo em mudança, em que as novas ameaças fazem esbater os limites entre a segurança interna e a segurança externa, a polivalência e as mais-valias da Guarda tornam-se ainda mais evidentes, colocando a Instituição na primeira linha da resposta nacional em matéria de Segurança e Defesa.

Em caso de guerra, pela sua natureza militar e dispositivo de quadrícula, posicionado ao longo de todo o território nacional, pode, isoladamente ou em complemento, desempenhar um leque muito



alargado de missões das Forças Armadas. De igual forma, pode cobrir todo o espectro de missões no âmbito das denominadas «*crisis response operations*» (anteriormente designadas por OOTW - “*Other Operations Than War*” - Operações para além da Guerra), desde a fase de imposição às fases de manutenção e consolidação da paz, em complemento das Forças Armadas, com principal relevância para as fases pós-conflito, e ainda, as tarefas de polícia em substituição das polícias civis, nas fases posteriores e antes de alcançada a segurança e a estabilidade suficientes para que aquelas possam atuar.



Missão Legal

No âmbito, dos sistemas nacionais de segurança e proteção, a GNR tem como missão assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, bem como colaborar na execução da política de defesa nacional, nos termos da Constituição e da Lei. A área sob responsabilidade da Guarda é atualmente de cerca de 94% do território nacional (86.597.4 Km²), na qual residem cerca de 53,8% da população portuguesa (5.756.027 habitantes).

Atribuições

Nos termos do artigo 3.º da Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana (Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro, e Declaração de Retificação n.º 1-A/2008, de 4 de janeiro), constituem atribuições da Guarda:

- Garantir as condições de segurança que permitam o exercício dos direitos e liberdades e o respeito pelas garantias dos cidadãos, bem como o pleno funcionamento das instituições democráticas, no respeito pela legalidade e pelos princípios do Estado de direito;
- Garantir a ordem e a tranquilidade públicas e a segurança e a proteção das pessoas e dos bens;
- Prevenir a criminalidade em geral, em coordenação com as demais forças e serviços de segurança;
- Prevenir a prática dos demais atos contrários à lei e aos regulamentos;
- Desenvolver as ações de investigação criminal e contraordenacional que lhe sejam atribuídas por lei, delegadas pelas autoridades judiciais ou solicitadas pelas autoridades administrativas;
- Velar pelo cumprimento das leis e regulamentos relativos à viação terrestre e aos transportes rodoviários, e promover e garantir a segurança rodoviária, designadamente, através da fiscalização, do ordenamento e da disciplina do trânsito;
- Garantir a execução dos atos administrativos emanados da autoridade competente que visem impedir o incumprimento da lei ou a sua violação continuada;
- Participar no controlo da entrada e saída de pessoas e bens no território nacional;
- Proteger, socorrer e auxiliar os cidadãos e defender e preservar os bens que se encontrem em situações de perigo, por causas provenientes da ação humana ou da natureza;
- Manter a vigilância e a proteção de pontos sensíveis, nomeadamente infraestruturas rodoviárias, ferroviárias, aeroportuárias e portuárias, edifícios públicos e outras instalações críticas;
- Garantir a segurança nos espetáculos, incluindo os desportivos, e noutras atividades de recreação e lazer, nos termos da lei;



MISSÕES PARCELARES

Das atribuições da Guarda, decorrem as seguintes missões parcelares:

Missões Policiais

Compreende as missões de Polícia Criminal e de Polícia Administrativa Geral e Especializada, onde, por sua vez, as ações são desenvolvidas, com vista a assegurar a observância e a defesa da ordem jurídica globalmente considerada e a garantir a segurança e ordem públicas, a fiscalização e ordenamento da circulação rodoviária, o combate às infrações fiscais-aduaneiras e a vigilância das fronteiras.

Polícia Criminal

Como Órgão de Polícia Criminal, a Guarda desenvolve um conjunto de ações que visam prevenir a criminalidade em geral e efetuar as diligências necessárias tendentes a investigar a existência de um crime, proceder à recolha de prova, determinar os seus agentes, e a sua responsabilidade e efetuar as consequentes detenções.

Polícia Administrativa

Neste âmbito, a Guarda desenvolve todo um conjunto de atividades com vista a garantir a ordem, a segurança e a tranquilidade públicas, proteger pessoas e bens, prevenir a criminalidade e contribuir para assegurar o normal funcionamento das instituições democráticas, o regular exercício dos direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos e o respeito pela legalidade democrática.

É pois muito amplo e variado o campo de atuação dos militares da Guarda Nacional Republicana, abrangendo, praticamente, todas as possíveis infrações de natureza administrativa, não obstante a existência, nalguns serviços administrativos, de órgãos com competências policiais (inspeção e fiscalização) específicas.



No âmbito da Polícia Administrativa, destacam-se ainda os seguintes tipos de missões específicas, para algumas das quais a Guarda dispõe de unidades ou forças especializadas:

- Segurança e Ordem Pública;
- Fiscalização e Ordenamento da Circulação Rodoviária;
- Polícia Fiscal e Aduaneira;
- Proteção da Natureza e do Ambiente.

Missões de Proteção e Socorro

As missões de proteção e socorro são desempenhadas por todas as Unidades da Guarda e inserem-se na obrigatoriedade de prestação de auxílio às pessoas em perigo, quer se encontrem isoladas, quer no caso de catástrofes naturais ou outras situações de acidente grave ou calamidade.

Nestas circunstâncias, a Guarda, por iniciativa própria ou em colaboração com outras entidades, pode executar as seguintes missões:

- Isolar e garantir a manutenção da Lei e da Ordem nas áreas afetadas;
- Garantir o controlo do tráfego, a abertura de corredores de emergência e o controlo de acesso às áreas afetadas;
- Coordenar as operações de movimentação das populações;
- Definir e implementar, em colaboração com as autoridades civis, os processos de identificação e credenciação do pessoal ligado às operações de socorro em situação de emergência;
- Colaborar nas ações de mortuária;
- Receber e guardar os espólios dos cadáveres;
- Coordenar as ações tendentes a permitir a movimentação de pessoas e bens através



das fronteiras;

- Colaborar nas ações de aviso, alerta e mobilização do pessoal envolvido nas operações de socorro e no aviso e alerta às populações, cedendo, sempre que necessário e possível, meios humanos e materiais;
- Efetuar buscas de pessoas soterradas ou desaparecidas, com recurso às suas equipas cinotécnicas especializadas para este tipo de missões.

Mais recentemente, com a criação do Grupo de Intervenção Proteção e Socorro (GIPS), a GNR viu esta área da missão significativamente desenvolvida e qualificada, especialmente no âmbito da primeira intervenção em fogos florestais.

Missões Honoríficas e de Representação de Estado (Honras Militares)

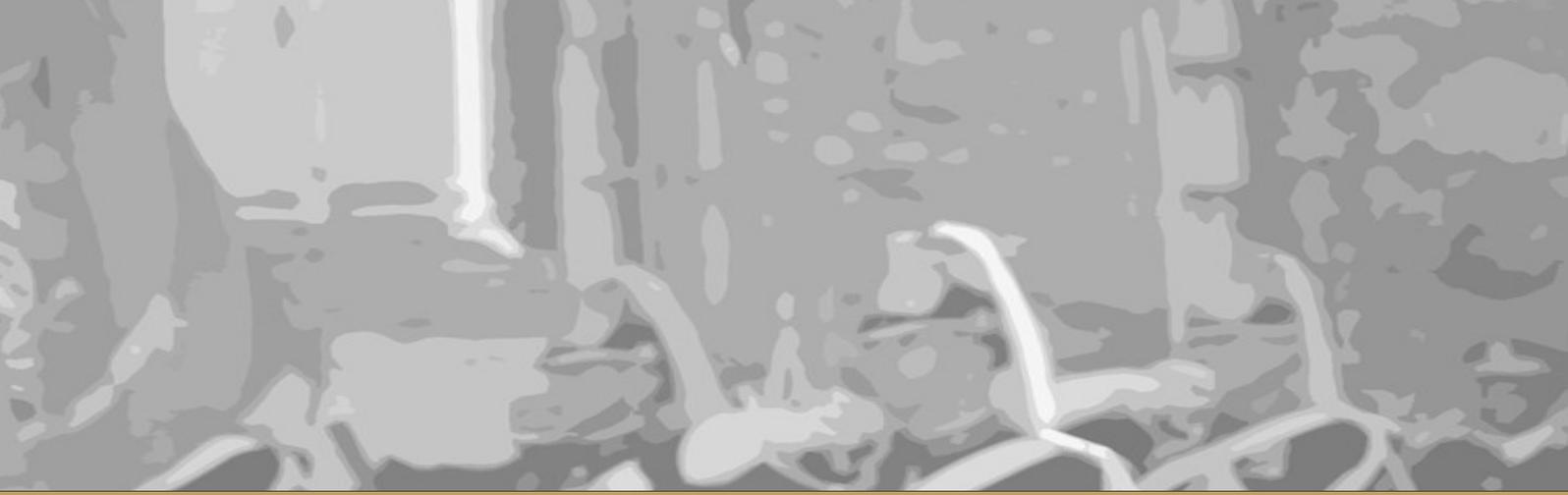
As Missões Honoríficas e de Representação de Estado consistem na prestação de Guardas e Escoltas de Honra a Altas Entidades nacionais, Altas Entidades estrangeiras em visita ao nosso País e a embaixadores entre nós acreditados, abrangendo, ainda, a representação nacional no estrangeiro, em cerimónias militares.

Integram-se também nestas missões honoríficas as guardas aos edifícios onde funcionam e se alojam os principais Órgãos de Soberania do Estado, como a Presidência da República, a Assembleia da República e a Residência Oficial do Primeiro-Ministro.

Estas missões são desempenhadas pela Unidade de Segurança e Honras de Estado (USHE), constituída pelo Esquadrão Presidencial, pela Subunidade de Honras de Estado e pela Subunidade de Segurança, para além da Charanga a Cavalos e da Banda da Guarda.

Missões Militares

Como Corpo Militar que é, desde as suas mais remotas origens, a Guarda, em situações de crise ou guerra, está apta a passar, em qualquer momento, para o controlo operacional do Chefe do Estado-



Maior General das Forças Armadas, nos termos consignados na Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas e do regime do estado de sítio e do estado de emergência, a cumprir determinadas missões militares, ordenadas através do seu Comandante-Geral. Para o efeito, as Unidades de Infantaria e de Cavalaria da Guarda, podem articular-se para o combate, respetivamente, em subunidades de atiradores e subunidades de reconhecimento a cavalo e motorizado.

Sublinha-se que o facto do conhecimento que o efetivo da Guarda tem do terreno, das populações e das infraestruturas existentes, poder constituir um excelente apoio para as forças empenhadas em operações militares no território nacional, para além das valências que pode acrescentar às Forças Nacionais destacadas em operações militares de apoio à paz, onde as características e qualificações da GNR são cada vez mais indispensáveis nos modernos Teatros de Operações.

As missões militares que podem ser confiadas à Guarda são, principalmente, as seguintes: ações táticas limitadas de defesa e ataque; missões de vigilância e de ligação entre forças fixas ou móveis; ações no âmbito da segurança da área de retaguarda; ações de contra-guerrilha como força de quadrícula; ocupação e defesa de pontos sensíveis; combate de ruas; lançamento de patrulhas de reconhecimento, de ligação e de contra-infiltração; ações no âmbito do controlo de danos; controlo das populações, de refugiados e de transviados; e fiscalização da circulação, abertura e segurança de itinerários e proteção e regulação do movimento de colunas auto.

Missões Internacionais

Decorrente das relações internacionais, multilaterais ou bilaterais estabelecidas pela Instituição, diretamente ou através da tutela, podemos, genericamente, dividir o espectro do envolvimento da Guarda, no plano internacional, em missões de gestão civil de crises, de paz e humanitárias e em missões de cooperação técnica e operacional. No que concerne às primeiras, mercê da sua dupla característica, militar e policial, a GNR está apta a desempenhar um alargado conjunto de missões e tarefas no âmbito das denominadas Operações de Apoio à Paz, que podem ir desde as missões militares, em complemento ou em cooperação com as Forças Armadas às missões puramente de polícia.



ÂMBITO TERRITORIAL

As atribuições da Guarda são prosseguidas em todo o Território Nacional e no mar Territorial. No caso de competência atribuídas simultaneamente à GNR e à Polícia de Segurança Pública, as áreas de responsabilidade são definidas por Portaria do Ministro da Tutela, e revistas periodicamente.

Fora da área de responsabilidade territorial definida, nos termos do ponto anterior, a intervenção da Guarda depende do pedido de outra força de segurança, de ordem especial ou de imposição legal, nomeadamente, no que diz respeito ao estipulado pelo Plano de Coordenação, Controlo e Comando Operacional das FSS.

Em algumas áreas específicas é cometida à Guarda a responsabilidade de atuação em todo o Território Nacional, nomeadamente, em matéria de âmbito fiscal e aduaneiro e de proteção da natureza e ambiente, mas também no que diz respeito à primeira intervenção em missões de proteção e socorro. Sempre que específica e legalmente mandatada para o efeito, a Guarda pode ainda prosseguir a sua missão fora do Território Nacional, tanto na vertente de atuação puramente militar, como na vertente policial, nas diversas dimensões de polícia geral, gestão de crises, ambiente, área fiscal e aduaneira, e proteção e socorro.

Em 2008 verificou-se um reajustamento relevante na delimitação das áreas territoriais à responsabilidade da Guarda e da Polícia de Segurança Pública. Atualmente, a Guarda tem responsabilidade territorial sobre de 94% do Território Nacional (86.597.4 Km²), na qual residem cerca de 53,8% da população (5.756.027 habitantes). Em épocas festivas ou nos meses de Verão, pela movimentação das populações para os locais festivos ou zonas balneares a percentagem da população nas áreas de responsabilidade da Guarda sobe consideravelmente.

No âmbito rodoviário a Guarda detém à sua responsabilidade a quase totalidade da rede viária nacional (cerca de 97% do Território Nacional, dos quais 99,1% das autoestradas, 96,4% das estradas nacionais e 92,3% das estradas municipais). A Guarda detém ainda uma vasta responsabilidade no plano da vigilância, interceção e patrulhamento terrestre e marítimo, que se estende a toda a orla costeira e mar territorial do Continente e Regiões Autónomas.

Por referência ao dispositivo e implantação territorial, a que se alia um conjunto diversificado de competências específicas e capacidades operacionais, é a Guarda uma força de segurança, de natureza militar, especialmente vocacionada para atuar em todo o espectro de prevenção e conflitualidade, servindo de forma próxima e desde modo, se legitimando junto da população, através da confiança das populações.

ESTRUTURA ORGÂNICA

A Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro, que aprovou a nova Orgânica da Guarda, determinou uma profunda alteração estrutural desde Corpo Especial de Tropas, substituindo o Estado-Maior do Comando-Geral por três Comandos Funcionais (para as áreas operacional, administração de recursos internos e doutrina e formação), transformando as unidades em novas unidades alicerçadas em critérios de especialização e extinguindo um escalão de comando, a Brigada Territorial. Nesse sentido foram criados os Comandos Territoriais, de âmbito Distrital e Regiões Autónomas (Madeira e Açores), as Unidades Especializadas (Unidade Nacional de Trânsito, Unidade de Ação Fiscal e Unidade de Controlo Costeiro), a Unidade de Representação (Unidade de Segurança e Honras de Estado), a Unidade de Intervenção e Reserva (Unidade de Intervenção) e o Estabelecimento de Ensino (Escola da Guarda). Assim, a Guarda passou a compreender a Estrutura de Comando, as Unidades e o Estabelecimento de Ensino.





DEPENDÊNCIAS ...

Nos termos da sua atual Lei Orgânica, a Guarda depende do membro do Governo responsável pela área da Administração Interna.

As forças da Guarda são colocadas na dependência operacional do Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas, através do seu Comandante-Geral, nos casos e termos previstos nas Leis de Defesa Nacional e das Forças Armadas e do regime do estado de sítio e do estado de emergência, dependendo, nesta medida, do membro do Governo responsável pela área da Defesa Nacional no que respeita à uniformização e normalização da doutrina militar, do armamento e do equipamento.



... E LIGAÇÕES FUNCIONAIS

Para o cumprimento da sua missão, a Guarda mantém ligações funcionais com vários departamentos do Estado ou outras instituições, entre as quais avulta a dependência funcional das Autoridades Judiciárias, instituída pelo Código de Processo Penal. Entre as demais ligações, destacam-se as seguintes:

- No Âmbito Policial (Pólicia Administrativa, Geral e Especializada):

Ministérios responsáveis pelas áreas da Justiça e das Finanças, dos Espetáculos e das Artes, das Alfândegas e Impostos Especiais de Consumo e das Florestas, a Autoridade Tributária e Aduaneira, a Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária e outras Forças e Serviços de Segurança e, de um modo geral, todas as Autoridades Públicas e Autarquias Locais.

- No Âmbito das Atribuições de Proteção e Socorro:

Autoridade Nacional de Proteção Civil, Cruz Vermelha Portuguesa e o Instituto Nacional de Emergência Médica.

- No Âmbito das Atribuições Honoríficas:

Ministério dos Negócios Estrangeiros - Protocolo do Estado.

- No Âmbito Militar:

Ministério da Defesa Nacional, Estado-Maior General das Forças Armadas, Estados Maiores dos Ramos.

Assim, da conjugação destes dois preceitos e com recurso também a outra legislação avulsa, com especial destaque para o Regulamento Geral do Serviço da Guarda, pode-se afirmar que a Missão da GNR se reparte, fundamentalmente, pelas áreas da Segurança, da Proteção e da Defesa Nacional, ou seja, pelo cumprimento de missões e tarefas policiais, militares e de proteção e socorro.



TIPIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS

- Manter a ordem e a tranquilidade públicas, a segurança e a proteção de pessoas e bens;
- Prevenir a criminalidade e a prática dos demais atos contrários à lei e aos regulamentos;
- Desenvolver as ações de investigação criminal e contraordenacional que lhe sejam atribuídas por lei, delegadas pelas autoridades judiciárias ou solicitadas pelas autoridades administrativas;
- Promover e garantir a segurança rodoviária, designadamente através da fiscalização, do ordenamento e da disciplina do trânsito;
- Participar no controlo da entrada e saída de pessoas e bens no território nacional e europeu;
- Proteger, socorrer e auxiliar os cidadãos e defender e preservar os bens que se encontrem em situações de perigo, em consequência da ação humana ou da natureza;
- Manter a vigilância e a proteção de pontos sensíveis, nomeadamente infraestruturas rodoviárias, ferroviárias, aeroportuárias e portuárias, edifícios públicos e outras instalações críticas;
- Assegurar o cumprimento das disposições legais e regulamentares referentes à proteção e conservação da natureza e do ambiente, bem como prevenir e investigar os respetivos ilícitos;
- Prevenir e investigar as infrações tributárias, fiscais e aduaneiras, bem como fiscalizar e controlar a circulação de mercadorias sujeitas à ação tributária, fiscal ou aduaneira
- Participar na fiscalização das atividades de captura, desembarque, cultura e comercialização das espécies marinhas;
- Executar ações de prevenção e de intervenção de primeira linha, em todo o território nacional, em situações de emergência de proteção e socorro, designadamente nas ocorrências de incêndios florestais ou de matérias perigosas, catástrofes e acidentes graves;
- Colaborar na prestação das honras de Estado;
- Cumprir, no âmbito da execução da política de Defesa Nacional e em cooperação com as Forças Armadas, as missões militares que lhe forem cometidas.

FATORES DISTINTIVOS

Dada a natureza da GNR, como força militar, esta aporta os seguintes fatores distintivos e/ou diferenciadores:

- **Choque:** Capacidade de intervenção reforçada ou musculada na totalidade do espectro dos grandes eventos.
- **Massa:** Derivada da implementação territorial, da capacidade e de apoio mútuo entre unidades, o que permite uma rápida concentração de meios no local e no momento adequado.
- **Mobilidade:** Acentua a capacidade de projeção e de apoio logístico de forças em todo o Território Nacional.
- **Flexibilidade e Modularização:** Capacidade de organização e de articulação de unidades constituídas, especialmente ajustadas à missão, permitindo exponenciar a capacidade de manobra e a unidade de comando.
- **Prontidão, Disponibilidade e Disciplina:** Enraizados nos valores e nos deveres inerentes à condição militar.

Exercidos através das seguintes valências:

- **Intervenção Pesada:** Pela utilização de equipamento e armamento militar, bem como de outros meios especiais, dos quais se destacam os NRBQ (Nuclear, Radiológico, Biológico e Químico).
- **Cavalaria:** Utilização, exclusiva, de forças a cavalo no patrulhamento preventivo e na manutenção e restabelecimento da ordem pública.
- **Cinotecnia:** Reconhecida credibilidade, a nível nacional e internacional, na área da formação e no empenhamento operacional dos meios cinotécnicos.
- **Trânsito e Segurança Rodoviária:** Pela existência de uma Unidade Nacional de Trânsito, altamente especializada no âmbito da fiscalização, do ordenamento e da disciplina do trânsito.
- **Controlo de Fronteiras Externas:** Especialmente através da Unidade de Controlo Costeiro, concretizada na vigilância e no patrulhamento e na interceção terrestre ou marítima, em toda a costa e mar territorial do continente e das Regiões Autónomas.
- **Fiscal e Aduaneiro:** Através da Unidade de Ação Fiscal, unidade especializada de âmbito nacional com competência específica de investigação para o cumprimento da missão tributária, fiscal e aduaneira cometida à Guarda.
- **Informação Criminal:** Elevada capacidade de recolha de informação, face à sua dispersão territorial.
- **Operações Especiais:** Através da resolução de incidentes tático-policiais, intervenção em ações de contraterrorismo, e em situações de violência concertada e de elevada perigosidade, complexidade e risco.
- **Proteção da Natureza:** Combate às agressões ambientais e da natureza, através do Serviço de Proteção da Natureza e do Ambiente, uma vez que o seu dispositivo se encontra implementado a nível nacional.
- **Proteção e Socorro:** Prestação de auxílio às pessoas em perigo, quer se encontrem isoladas, quer no caso de catástrofes naturais ou outras situações de acidente grave ou calamidade.
- **Seguranças e Honras de Estado:** Através da proteção e segurança às instalações dos Órgãos de Soberania e pela prestação de honras de Estado.



COOPERAÇÃO INTERNACIONAL

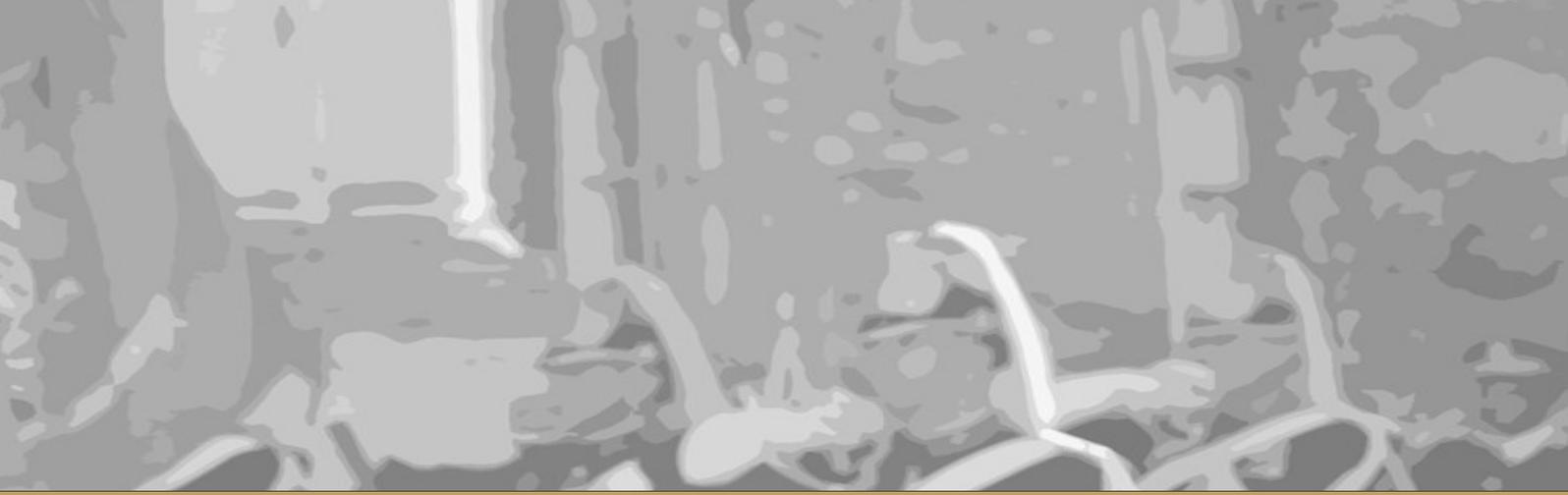
Na vertente *Gendarmeries*, destaca-se a participação da Guarda Nacional Republicana, como Membro e desde a sua fundação, na Associação FIEP (cujo objetivo principal consiste em promover a cooperação entre as Forças de Segurança de natureza militar que a integram, especialmente no tocante ao intercâmbio de informações e experiências nomeadamente nos domínios dos recursos humanos, organização do serviço, novas tecnologias e logística e assuntos europeus) e na Força de *Gendarmerie* Europeia - EUROGENDFOR (Força multinacional vocacionada para a participação em operações de gestão de crises, no quadro da UE, da ONU, da NATO e de outras organizações internacionais).

No quadro da cooperação Técnico-Policial com os países que integram a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), a GNR vem assegurando a realização de múltiplas ações de formação e de assessoria técnica, em Angola, Moçambique, Cabo Verde, Guiné-Bissau, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste. Ao nível desta relevante Comunidade destaca-se a participação da GNR no Conselho de Chefes de Polícia da CPLP e respetivas comissões de trabalho.

A Guarda vem, ainda, tomando parte em múltiplas atividades no quadro da cooperação policial Europeia, envolvendo a participação em Grupos de Trabalho e outros fóruns, a presença permanente em algumas Instituições Europeias, como a Europol, e a participação ativa em atividades operacionais comuns, destacando-se, pela dimensão do empenhamento, as Operações coordenadas pela FRONTEX.

Neste campo, salienta-se ainda a cooperação direta com as Forças de Segurança Espanholas, especialmente com a *Guardia Civil*, pelo volume das ações de cooperação e de troca de informações e pela sua importância no quadro da segurança das regiões fronteiriças e, num âmbito mais geral, do próprio espaço Ibérico. Neste particular, destaca-se a assinatura em 31 de março de 2009, em Lisboa, do “Memorando de Cooperação entre a Guarda Nacional Republicana e a *Guardia Civil* do Reino de Espanha”.

Merecem ainda destaque os acordos de cooperação firmados entre a Guarda Nacional Republicana e forças de segurança congêneres, designadamente, o “Protocolo de Cooperação Técnico-Policial entre a Guarda Nacional Republicana e a Polícia Nacional de Timor-Leste”, o qual prevê a cooperação “no domínio da capacitação e qualificação dos recursos humanos da PNTL”. Além deste, foram ainda estabelecidos acordos de cooperação com as Forças de Segurança de Macau e com a *Gendarmerie* Jordana (*Darak Forces*).







Contexto e Finalidade



CONTEXTO E FINALIDADE

A crescente globalização que se vem verificando na atualidade, caracterizada pela complexidade e multiplicidade de atores e relações sociais, a que corresponde uma premente densificação do conceito de segurança, exige, de modo permanente, da Guarda Nacional Republicana¹ uma capacidade de antecipação, acompanhamento e adaptação aos fenómenos criminais, às ameaças e riscos à segurança das pessoas e bens, assegurando a proteção da sociedade como um todo. Este desafio, de sempre, no atual ambiente de governance da segurança, constitui uma preocupação de todos e deve ser um pressuposto inegável do planeamento institucional, nos quadros de resposta nacional e internacional.

Pelo contexto internacional em que Portugal se insere, importa ainda referir a permeabilidade das fronteiras, que se traduz numa livre circulação de pessoas, bens e informação, que carrega para o ambiente de segurança inúmeros perigos e ameaças, aproximando as dimensões externa e interna, global e local, que devem conferir à atuação policial um necessário alargamento da área de influência.

Na senda, as forças de polícia de natureza militar assumem-se como inegável mais-valia, ao desempenharem a função de forças de charneira, entre as restantes forças e serviços de segurança civis e as Forças Armadas.

Por referência ao largo espectro de intervenção da Guarda, consolidado nas atribuições legais e área de responsabilidade policial, urge a necessidade de continuarem a ser desenvolvidos esforços conducentes à especialização técnica e científica dos seus recursos, ao avanço da componente tecnológica, à reformulação dos modelos de intervenção e à aposta em novos processos de coordenação e de cooperação, no plano interno ou ao nível das relações com outros atores e sistemas internacionais, com a finalidade de provir para melhor servir.

¹ Adiante designada por Guarda



Neste contexto, a Diretiva Estratégica do Comandante-Geral constitui-se como um documento enformador do planeamento e programação a realizar por todos os escalões de Comando, Direção ou Chefia. Tem por finalidade estabelecer as principais linhas de orientação estratégica, tendentes a assegurar, de forma coesa, sustentada e eficiente, o cumprimento da nobre missão da Guarda, no alinhamento de uma sociedade em acelerada evolução.

O período de referência, compreendido entre 2015 e 2020, tem por base um quadro construído em função da situação de segurança em Portugal e no espaço estratégico de interesse nacional, das opções e orientações políticas², das características fundamentais dos diferentes sistemas nacionais, bem como do edifício normativo que regula a atuação institucional e documentos transversais dos vários setores da sociedade, que comungam objetivos para assegurar a segurança e o bem-estar das populações.

Este novo ambiente de segurança, caracterizado por novos desafios decorrentes da atual conjuntura económico-financeira, social, tecnológica, ambiental e mesmo político-legal, obriga a um posicionamento inequívoco da Guarda na arquitetura dos sistemas de segurança, proteção e defesa nacionais. Tal, associado a uma necessidade de legitimação social das atuações, pugna por uma forma habitual de moldar estruturas, atitudes e procedimentos, perspetivando os grandes desígnios que redundam nas causas da falta de segurança de modo geral, que quando não são as reais razões, potenciam o sentimento de insegurança.

Nesta senda, a atitude de qualquer instância de controlo formal não pode deixar de ser sagaz e oportuna, aberta à mudança e à adoção das medidas necessárias no âmbito dos conceitos, no

² Estratégia de Segurança Interna da União Europeia; Estratégia Europa 2020; Conceito Estratégico de Defesa Nacional; Programa do Governo e Grandes Opções do Plano; Relatório Anual de Segurança Interna; Estratégias nacionais que densificam as principais políticas públicas no âmbito da Segurança Interna.



plano das estruturas e dos processos, que perspetivem uma resposta mais eficaz aos desafios que se colocam num mundo em profunda alteração de paradigmas. Consequentemente, para fazer face à complexidade do atual ambiente de segurança e às exigências de índole social, económica e informacional do mundo contemporâneo, a Guarda deve guiar-se pela premissa da constante abertura à mudança, ciente de que tanto ao nível da genética organizacional, como no campo estrutural e operacional, a ideia de transformação deve ser uma constante.

Um dos principais desígnios do Comando da Guarda é sedimentar a Instituição como uma referência, através da valorização do vetor humano e da gestão do conhecimento, conjugando esforços que permitam fomentar a coesão institucional, promover a proximidade junto das populações, motivar todos os que integram quadros militares e civis e, na sequência, orientar os objetivos estratégicos, também pela dignificação das funções, em referência à disponibilidade decorrente da condição militar, como fator distintivo para o exercício da atividade policial, que deve ser compensada.





GNR





Análise *SWOT*



ANÁLISE SWOT

SWOT—Potencialidades

Elevada coesão e cultura institucional decorrente da sua natureza militar;

Forte Identidade e vocação *gendármica*³;

Amplo espectro de atuação operacional (no âmbito da segurança interna, das missões militares e da gestão civil de crises);

Implantação e presença efetiva em todo o TN;

Inserção simultânea nos sistemas nacionais de segurança, proteção e defesa;

Forças de Intervenção em elevado nível de prontidão, com capacidade de deslocamento e emprego em todo o TN;

Capacidade de projeção e articulação de forças/unidades constituídas de polícia;

Capacidade de intervenção rápida, conjunta e combinada, nas diferentes áreas do espaço estratégico de interesse nacional (permanente e conjuntural);

Referência nacional nos domínios da fiscalização, ordenamento e disciplina do trânsito, com capacidade operacional para assegurar a responsabilidade na rede viária;

Capacidade especialmente vocacionada para a segurança dos Órgãos de Soberania, e infraestruturas críticas e, supletivamente, para a prestação de Honras de Estado;

³ Decorre da expressão francesa *Gendarmerie* que pretende sintetizar os elementos identitários comuns às forças de segurança de natureza militar, caracterizados por um espectro alargado de competências nos domínios da segurança interna, proteção e socorro, bem ainda como no âmbito da defesa nacional.



Referência nacional no emprego operacional de solípedes e canídeos;

Capacidade fundamental no plano da vigilância, interceção e patrulhamento terrestre e marítimo, da orla costeira e mar territorial do Continente e Regiões Autónomas;

Competências exclusivas no âmbito fiscal e aduaneiro;

Referência nacional/valência exclusiva nas áreas da proteção da natureza e ambiente;

Agente determinante no domínio da 1.ª intervenção em missões de proteção e socorro em TN;

Capacidade de inspeção judiciária subaquática;

Elevada qualidade da formação dos RH, nos domínios técnico-científico, físico, ético e comportamental, com formação em contexto militar;

Cooperação reforçada com forças congéneres nos espaços regional, mediterrânico, europeu e internacional;

Prestígio e reconhecimento internacional alcançado por via das boas-práticas internas e do desempenho externo;

Ampla experiência e credibilidade em operações internacionais *jus post bellum*.



SWOT – Condicionamentos

Crescente complexidade da gestão de recursos e dos mecanismos de decisão;

Interoperabilidade dos diferentes sistemas de gestão;

Infraestruturação e migração para a RNSI;

Intermitências na afetação e emprego dos recursos disponíveis;

Perda gradual de efetivos e aumento das atribuições institucionais (missões/responsabilidades operacionais);

Avaliação do desempenho na Categoria de Guardas;

Desgaste do parque imobiliário, automóvel e afeto ao serviço marítimo;

Meios operacionais sujeitos a elevado desgaste;

Limitações em infraestruturas vocacionadas para o treino tático-policia;

Limitações em meios adequados para operação no mar territorial em condições adversas de navegação;

Limitações na capacidade de gestão operacional integrada;

Envelhecimento tendencial dos recursos humanos;

Assimetria das qualificações escolares entre gerações, com impacto nas expectativas dos recursos humanos mais qualificados;

Capacidade de cibersegurança em fase de desenvolvimento inicial.



SWOT– Desafios

Mediatização do fenómeno securitário e crescente consciencialização da opinião pública sobre os assuntos da segurança;

Implementação de novos modelos de policiamento;

Ponderação sobre o justo balanceamento entre a exploração de alternativas de gestão dos recursos (procura de ganhos de eficiência por via do outsourcing), com a manutenção da autossuficiência de serviços essenciais definidores da Instituição Militar;

Evolução da Governance da segurança e fomento de parcerias locais, regionais e internacionais;

Políticas de racionalização e modernização administrativa;

Acesso a fundos estruturais e de investimento no âmbito do acordo de parceria Portugal 2020;

Participar na formação de forças congéneres, integrar a rede europeia de escolas de polícia e partilhar lições aprendidas;

Otimizar as condições para criação de um Centro de Excelência para formação e treino de unidades constituídas de polícia;

Afirmação e consolidação, no quadro de atuação da NATO, ONU e UE, das forças de cariz gendármico;

Integrar organismos internacionais e participação em operações no âmbito da componente externa da Segurança Interna;

Participação ativa em fóruns internacionais nos domínios da segurança;

Reforço da cooperação com instituições e agências europeias e internacionais;

Reforço da cooperação com as Forças e Serviços de Segurança da CPLP;

Reforço dos laços e parcerias entre membros da EUROGENDFOR e FIEP;



Normalização e certificação de processos e procedimentos;

Desenvolvimento de infraestruturas tecnológicas com impacto na eficácia operacional;

Requalificação e modernização de infraestruturas e equipamentos das FSS;

Participação na operacionalização da estratégia nacional de desenvolvimento sustentado em matéria ambiental e de ordenamento do território;

Desenvolvimento permanente da estratégia genética;

Aprofundamento da presença nos quatro pilares da Segurança Nacional (Defesa Nacional; Segurança de Estado; Segurança Humana; e Segurança Interna);

Alinhamento do processo de formação dos RH segundo o paradigma da formação por competências;

Exploração das dimensões subjacentes à utilização do espaço aéreo, subaquático e subsolo para ações nos domínios da proteção da natureza e ambiente, proteção e socorro, controlo costeiro, segurança rodoviária e ordem pública;

Assegurar a presença e atuação progressiva no mundo ciber, afirmando a Guarda como determinante no mundo real e no mundo virtual;

Obter mais-valias operacionais do desenvolvimento e utilização de novas tecnologias.



SwoT – Constrangimentos

- Complexidade das questões relacionadas com a segurança, aumento das assimetrias sociais e da evolução demográfica;
- Desterritorialização, mobilidade e sofisticação da criminalidade;
- Criminalidade associada ao novo quadro de ameaças globais;
- Fenómenos de criminalidade associados às novas tecnologias;
- Dimensão da criminalidade transnacional organizada;
- Deficiente interoperabilidade dos sistemas de informação existentes nas diferentes FSS;
- Insuficiente coordenação entre os diversos atores dos sistemas ligados à segurança nacional;
- Impacto da crise económica e financeira mundial na ordem interna dos Estados;
- Impacto no sentimento de insegurança da população decorrente da redução dos apoios sociais;
- Riscos associados à retração da presença do Estado em Território Nacional;
- Ausência de referenciais que enformem uma cultura forte de segurança e cidadania por parte das populações;
- Aumento do sentimento de descrença das populações nas instâncias de controlo formal;
- Défice de pensamento estratégico estruturado e de continuidade, no âmbito da segurança interna;
- Atuação das FSS sujeita a um forte escrutínio mediático;
- Crescente competição institucional entre FSS;
- Complexidade do Sistema de Segurança Interna, com impactos ao nível da coordenação e articulação de esforços nos patamares estratégico e operacional;
- Emergência de novos delitos e formas de violência e crescente desenvolvimento do fenómeno das incivilidades (perda de autoridade);
- Fenómeno da urbanização/metropolização da sociedade gerador de assimetrias regionais potenciadoras de insegurança.



SWOT—FATORES INTERNOS

SWOT—Potencialidades

Elevada coesão e cultura institucional decorrente da sua natureza militar;

Forte identidade e vocação *gendármica*;

Ampla espectro de atuação operacional (no âmbito da segurança interna, das missões militares e da gestão civil de crises);

Implantação e presença efetiva em todo o TN;

Inserção simultânea nos sistemas nacionais de segurança, proteção e defesa;

Forças de Intervenção em elevado nível de prontidão, com capacidade de deslocamento e emprego em todo o TN;

Capacidade de projeção e articulação de forças/unidades constituídas de polícia;

Capacidade de intervenção rápida, conjunta e combinada, nas diferentes áreas do espaço estratégico de interesse nacional (permanente e conjuntural);

Referência nacional nos domínios da fiscalização, ordenamento e disciplina do trânsito, com capacidade operacional para assegurar a responsabilidade na rede viária;

Capacidade especialmente vocacionada para a segurança dos Órgãos de Soberania, e infraestruturas críticas e, supletivamente, para a prestação de Honras de Estado;

Referência nacional no emprego operacional de solípedes e canídeos;

Capacidade fundamental no plano da vigilância, interceção e patrulhamento terrestre e marítimo, da orla costeira e mar territorial do Continente e Regiões Autónomas;

Competências exclusivas no âmbito fiscal e aduaneiro;

Referência nacional/valência exclusiva nas áreas da proteção da natureza e ambiente;

Agente determinante no domínio da 1.ª intervenção em missões de proteção e socorro em TN;

Capacidade de inspeção judiciária subaquática;

Elevada qualidade da formação dos RH, nos domínios técnico-científico, físico, ético e comportamental, com formação em contexto militar;

Cooperação reforçada com forças congéneres nos espaços regional, mediterrânico, europeu e internacional;

Prestígio e reconhecimento internacional alcançado por via das boas-práticas internas e do desempenho externo;

Ampla experiência e credibilidade em operações internacionais *jus post bellum*.

SWOT—Condicionamentos

Crescente complexidade da gestão de recursos e dos mecanismos de decisão;

Interoperabilidade dos diferentes sistemas de gestão;

Infraestruturação e migração para a RNSI;

Intermitências na afetação e emprego dos recursos disponíveis;

Perda gradual de efetivos e aumento das atribuições institucionais (missões/responsabilidades operacionais);

Avaliação do desempenho na Categoria de Guardas;

Desgaste do parque imobiliário, automóvel e afeto ao serviço marítimo;

Meios operacionais sujeitos a elevado desgaste;

Limitações em infraestruturas vocacionadas para o treino tático-policial;

Limitações em meios adequados para operação no mar territorial em condições adversas de navegação;

Limitações na capacidade de gestão operacional integrada;

Envelhecimento tendencial dos recursos humanos;

Assimetria das qualificações escolares entre gerações, com impacto nas expectativas dos recursos humanos mais qualificados;

Capacidade de cibersegurança em fase de desenvolvimento inicial.



SWOT—FATORES EXTERNOS

SWOT—Desafios

Mediatização do fenómeno securitário e crescente consciencialização da opinião pública sobre os assuntos da segurança;

Implementação de novos modelos de policiamento;

Ponderação sobre o justo balanceamento entre a exploração de alternativas de gestão dos recursos (procura de ganhos de eficiência por via do *outsourcing*), com a manutenção da autossuficiência de serviços essenciais definidores da Instituição Militar;

Evolução da *Governance* da segurança e fomento de parcerias locais, regionais e internacionais;

Políticas de racionalização e modernização administrativa;

Acesso a fundos estruturais e de investimento no âmbito do acordo de parceria Portugal 2020;

Participar na formação de forças congéneres, integrar a rede europeia de escolas de polícia e partilhar lições aprendidas;

Otimizar as condições para criação de um Centro de Excelência para formação e treino de unidades constituídas de polícia;

Afirmação e consolidação, no quadro de atuação da NATO, ONU e UE, das forças de cariz gendármico;

Integrar organismos internacionais e participação em operações no âmbito da componente externa da Segurança Interna;

Participação ativa em fóruns internacionais nos domínios da segurança;

Reforço da cooperação com instituições e agências europeias e internacionais;

Reforço da cooperação com as Forças e Serviços de Segurança da CPLP;

Reforço dos laços e parcerias entre membros da EUROGENDFOR e FIEP;

Normalização e certificação de processos e procedimentos;

Desenvolvimento de infraestruturas tecnológicas com impacto na eficácia operacional;

Requalificação e modernização de infraestruturas e equipamentos das FSS;

Participação na operacionalização da estratégia nacional de desenvolvimento sustentado em matéria ambiental e de ordenamento do território;

Desenvolvimento permanente da estratégia genética;

Aprofundamento da presença nos quatro pilares da Segurança Nacional (Defesa Nacional; Segurança de Estado; Segurança Humana; e Segurança Interna);

Alinhamento do processo de formação dos RH segundo o paradigma da formação por competências;

Exploração das dimensões subjacentes à utilização do espaço aéreo, subaquático e subsolo para ações nos domínios da proteção da natureza e ambiente, proteção e socorro, controlo costeiro, segurança rodoviária e ordem pública;

Assegurar a presença e atuação progressiva no mundo *ciber*, afirmando a Guarda como determinante no mundo real e no mundo virtual;

Obter mais-valias operacionais do desenvolvimento e utilização de novas tecnologias.

SWOT—Constrangimentos

Complexidade das questões relacionadas com a segurança, aumento das assimetrias sociais e da evolução demográfica;

Desterritorialização, mobilidade e sofisticação da criminalidade;

Criminalidade associada ao novo quadro de ameaças globais;

Fenómenos de criminalidade associados às novas tecnologias;

Dimensão da criminalidade transnacional organizada;

Deficiente interoperabilidade dos sistemas de informação existentes nas diferentes FSS;

Insuficiente coordenação entre os diversos atores dos sistemas ligados à segurança nacional;

Impacto da crise económica e financeira mundial na ordem interna dos Estados;

Impacto no sentimento de insegurança da população decorrente da redução dos apoios sociais;

Riscos associados à retração da presença do Estado em Território Nacional;

Ausência de referenciais que enformem uma cultura forte de segurança e cidadania por parte das populações;

Aumento do sentimento de descrença das populações nas instâncias de controlo formal;

Défi ce de pensamento estratégico estruturado e de continuidade, no âmbito da segurança interna;

Atuação das FSS sujeita a um forte escrutínio mediático;

Crescente competição institucional entre FSS;

Complexidade do Sistema de Segurança Interna, com impactos ao nível da coordenação e articulação de esforços nos patamares estratégico e operacional;

Emergência de novos delitos e formas de violência e crescente desenvolvimento do fenómeno das incivildades (perda de autoridade);

Fenómeno da urbanização/metropolização da sociedade gerador de assimetrias regionais potenciadoras de insegurança.

Decorre da expressão francesa *Gendarmerie* que pretende sintetizar os elementos identitários comuns às forças de segurança de natureza militar, caracterizados por um espetro alargado de competências nos domínios da segurança interna, proteção e socorro, bem ainda como no âmbito da defesa nacional.





Formulação Estratégica



MISSÃO

A **missão**⁴ exprime a razão de ser da Instituição e o seu propósito, constituindo-se como referencial no processo de tomada de decisão para a escolha das diretrizes estratégicas, simbolizando, nessa medida, o cerne das suas atribuições e responsabilidades essenciais.

Esta deve ser assumida internamente através de uma correta e assertiva comunicação, seja no plano vertical ou horizontal, cabendo, nesta medida, relevar a sua perceção externa, obtida através do escrutínio e da avaliação qualitativa dos cidadãos relativamente à atuação da Guarda, na prestação do serviço que desenvolve junto das populações, e da sua publicitação nas plataformas institucionais.

Das missões e atribuições explícitas da Guarda, atentas as suas responsabilidades nos diferentes domínios, redefine-se a missão:



“Assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, no âmbito dos sistemas nacionais de segurança e proteção, bem como colaborar na execução da política de defesa nacional.”

⁴ Conforme n.º 2 do artigo 1.º (Definição) da Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro, retificada pela Declaração de Retificação n.º 1-A/2008: “A Guarda tem por missão, no âmbito dos sistemas nacionais de segurança e proteção, assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, bem como colaborar na execução da política de defesa nacional, nos termos da Constituição e da lei.”



CENTRO DE GRAVIDADE (CoG)

Considerando a missão, natureza militar, competências e atribuições legais, identifica-se o **Centro de Gravidade Estratégico** da Guarda Nacional Republicana.

O Centro de Gravidade Estratégico da Guarda é a Sociedade e incorpora:

- As Pessoas – focalizado nos Cidadãos;
- O Território – compreendendo de forma direta o Território Nacional e o mar territorial e, subsidiariamente, o espaço estratégico de interesse nacional conjuntural;
- Os Movimentos – determinados designadamente ao nível da utilização da rede viária e na orla costeira;
- As Instituições Democráticas – enquanto garante da Soberania do Estado, compete-lhe garantir o seu normal funcionamento, a sua segurança, representação e honras de Estado.



CoG Estratégico

Sociedade

Movimentos

Território

Instituições
Democráticas

Pessoas
«Cidadão»



VISÃO

A **Visão** do Comandante expressa aspirações institucionais futuras, encerra em si uma finalidade objetiva e permite aos militares e civis que servem Portugal na Guarda, identificar os métodos e condutas a adotar para que a resposta Institucional aos desafios, alcance o nível pretendido.

O Comandante-Geral, em referência à natureza militar e génese *gendármica*, elegeu como Visão institucional o seguinte estágio:



*«Ser uma Força de Segurança **humana, próxima e de confiança** que se distinga pela excelência do serviço que presta e seja reconhecida como referência nacional e internacional no domínio da segurança.»*





NÍVEL DE AMBIÇÃO ...

Nível de ambição

O **nível de ambição** orienta a edificação de um conjunto equilibrado de capacidades que cumpram determinados requisitos operacionais, baseados na dimensão da força, intensidade e duração das atividades operacionais a desenvolver, tendo sempre como referência o sistema de forças e a disponibilidade e qualidade dos recursos.

Considerando os diferentes domínios de atuação da Guarda, decorrentes das suas responsabilidades nos sistemas nacionais de segurança, proteção e defesa, privilegia-se uma estrutura organizacional alicerçada nos seguintes vetores:

- **Unidade estratégica:** como indispensável para integração de todas as dimensões institucionais, fazendo-as convergir para os objetivos estratégicos comuns;
- **Coordenação:** como garante da cooperação e colaboração entre todas as entidades e organismos intervenientes, ao nível nacional ou internacional, de modo a maximizar o potencial estratégico disponível;
- **Utilização racional e eficiente de recursos:** tendo presente o objetivo estratégico para que contribuem e a natureza das ameaças a eliminar e dos riscos que se pretendem mitigar;
- **Inteligência estratégica:** enquanto determinante na efetiva realização do potencial estratégico da Guarda, essencialmente no plano da visão prospetiva e nos processos de planeamento e tomada de decisão.

Da atuação da Guarda, nos diferentes domínios e sistemas, deverá resultar uma consciência interna e uma perceção externa que reflita uma Instituição dinâmica, flexível, moderna e responsável, aplicando sinergias na edificação das capacidades institucionais orientadas para a prossecução da sua missão.



... E ESTADO FINAL DESEJADO

Nesse racional, elege-se o seguinte estágio como o nível de ambição da Guarda para o período em referência:



«A Guarda Nacional Republicana é uma Instituição de *natureza militar, moderna, responsável e respeitada* e, no âmbito das suas atribuições e na área geográfica de responsabilidade, constitui uma *força de amplo espectro operacional, presente e próxima* que age de forma *proactiva, integradora e orientada para a proteção dos Cidadãos, das Instituições Democráticas e dos seus bens, prevenindo e reprimindo a criminalidade, contribuindo para o fortalecimento do sentimento de segurança, consolidando as sinergias criadas com a sociedade, em especial com as FFAA e FSS nacionais e estrangeiras*».

Estado Final desejado

O Estado-Final desejado coincide com o nível de ambição e consiste em assegurar que Portugal se afirme no contexto internacional como um dos países que garante:

“mais e melhor segurança, percecionado como destino seguro e espaço de eleição para a convivência social e o desenvolvimento económico”.



VALORES INSTITUCIONAIS

DISCIPLINA

CONHECIMENTO e

COMPETÊNCIAS

LEALDADE e RESPONSABILIDADE

Ú
N
C
A



UNIÃO (Coesão) A NOVAÇÃO IA e ISENÇÃO ABILIDADE



VALORES INSTITUCIONAIS

Se por um lado é reconhecido que os recursos humanos constituem o ativo mais valioso de qualquer organização, por outro, observando-se em paralelo os princípios de atuação e os valores profundos, posicionais e relacionais que constituem a essência nuclear e permanente da Instituição: ligando o presente ao passado e, simultaneamente, ao futuro, importará reconhecer os valores que perspetivam o alinhamento com a Missão e a Visão estabelecidas.

Os valores Institucionais representam as crenças e convicções dominantes, constituindo-se como elementos motivadores para um esforço conjugado que representará unidade e coerência na prossecução do serviço público.

Enquanto elemento singular no quadro do Sistema de Segurança Nacional - por sua vez composto pelos subsistemas de Segurança Interna; de Segurança do Estado (Serviços de Informações); de Proteção Civil e de Defesa Nacional – a Guarda Nacional Republicana constitui-se como uma Instituição verdadeiramente **ÚNICA**, caracterizada pela constância dos valores institucionais alinhados com esta unicidade, destacando-se:





- **União (Coesão)** – na relação de compromisso entre os seus membros para com a própria Instituição, no cumprimento da missão. A união entre os elementos da Instituição assegura a superação das dificuldades no cumprimento da missão, inexequíveis se a atuação decorrer de forma isolada;
- **Disciplina** – na exata observância das leis e regulamentos, bem como das ordens e instruções emanadas pela cadeia hierárquica em matéria de serviço, em obediência aos princípios inerentes à condição de militar;
- **Conhecimento e Inovação** – na aquisição de conhecimento essencial para um “desenvolvimento inteligente” vocacionado para a melhoria da segurança e liberdade dos Cidadãos, promovendo a inovação no desenvolvimento da atividade policial, antecipando ameaças e riscos que comprometam os direitos, liberdades e garantias constitucionalmente consagrados;
- **Competência e Isenção** – no saber agir consciente e reconhecido, sempre com *independência em relação a interesses ou a pressões de qualquer índole, implicando a mobilização, a integração e transferência de conhecimento, recursos e aptidões que agreguem valor à organização e aos seus elementos.*
- **Lealdade e Responsabilidade** – na obrigação do desempenho de funções em subordinação aos objetivos do serviço e na prossecução do interesse público, na absoluta observância das leis do Estado. No velar pelo seu cumprimento, no respeito pelas autoridades que têm por missão assegurar a execução dessas mesmas leis e na plena obediência às ordens por elas emanadas. A responsabilidade traduz-se no exercício responsável da autoridade, no compromisso perante a sociedade, moldando a atuação por critérios de rigor, transparência e isenção, aos quais se associa a presença constante de superiores padrões morais e éticos.



PRINCIPIOS DE ATUAÇÃO

CULTURA MILITAR E DE SEGURANÇA

QUALIDADE E RIGOR

RESPONSABILIDADE “ACCOUNTABILITY”

TRANSPARÊNCIA

INTEGRIDADE INSTITUCIONAL





PRINCIPIOS DE ATUAÇÃO

Além dos valores institucionais, deve ainda a conduta institucional nortear-se, em permanência, pelos seguintes princípios:

- **Cultura Militar e de Segurança** – são as referências essenciais na atitude profissional de permanente aprendizagem para melhor servir o Cidadão em geral pugnando pelo estrito cumprimento dos deveres militares, segundo elevados padrões de disciplina, lealdade e espírito de camaradagem e disponibilidade que aglutinam a Instituição, fomentando o espírito de corpo;
- **Qualidade e rigor** – pela competência no serviço público de proximidade e permanente aprofundamento do conhecimento, constante avaliação de resultados e divulgação de boas práticas de prevenção e pro-atividade em busca da sublimidade;
- **Responsabilidade “accountability”** – como conduta ética e símbolo de responsabilidade objetiva perante a sociedade;
- **Transparência** – traduz-se na clareza, lisura e equidade como a Instituição desenvolve a atividade de prestação de um serviço público, procurando fortalecer a legitimidade social da sua ação, bem como o reconhecimento do seu valor estratégico nos sistemas nacionais de segurança, proteção e defesa;
- **Integridade Institucional** – por referência às pessoas, ao território, aos movimentos e às instituições democráticas, para alcançar:
 - A excelência, pela eficiência, eficácia e pioneirismo no serviço de segurança;
 - A cooperação, balizada pela ética, através da partilha de competências e ideias com os restantes atores;



- A valorização das pessoas, pelo serviço direcionado às competências e capacidades individuais e pela realização pessoal dos militares e civis que servem na Instituição;
- O comprometimento perante a sociedade, de modo resiliente em relação às atribuições legais institucionais, e para com os militares e civis que servem na Guarda em relação aos objetivos comuns, por referência a elevados padrões éticos e respeito pelos princípios do Estado de Direito Democrático.







Mapa Estratégico

Balanced Scorecard (BSC)

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DO BALANCED SCORECARD (BSC)

Missão

“Assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, no âmbito dos sistemas nacionais de segurança e proteção, bem como colaborar na execução da política de defesa nacional.”

Perspetivas

Ser uma Força de Segurança humana, próxima e de confiança que se distinga por

Presente e Próxima
“Mais Presente e Próxima”

Reforçar a Confiança dos Cidadãos na Instituição

Otimizar
“Otimizar para crescer”

Otimizar os recursos

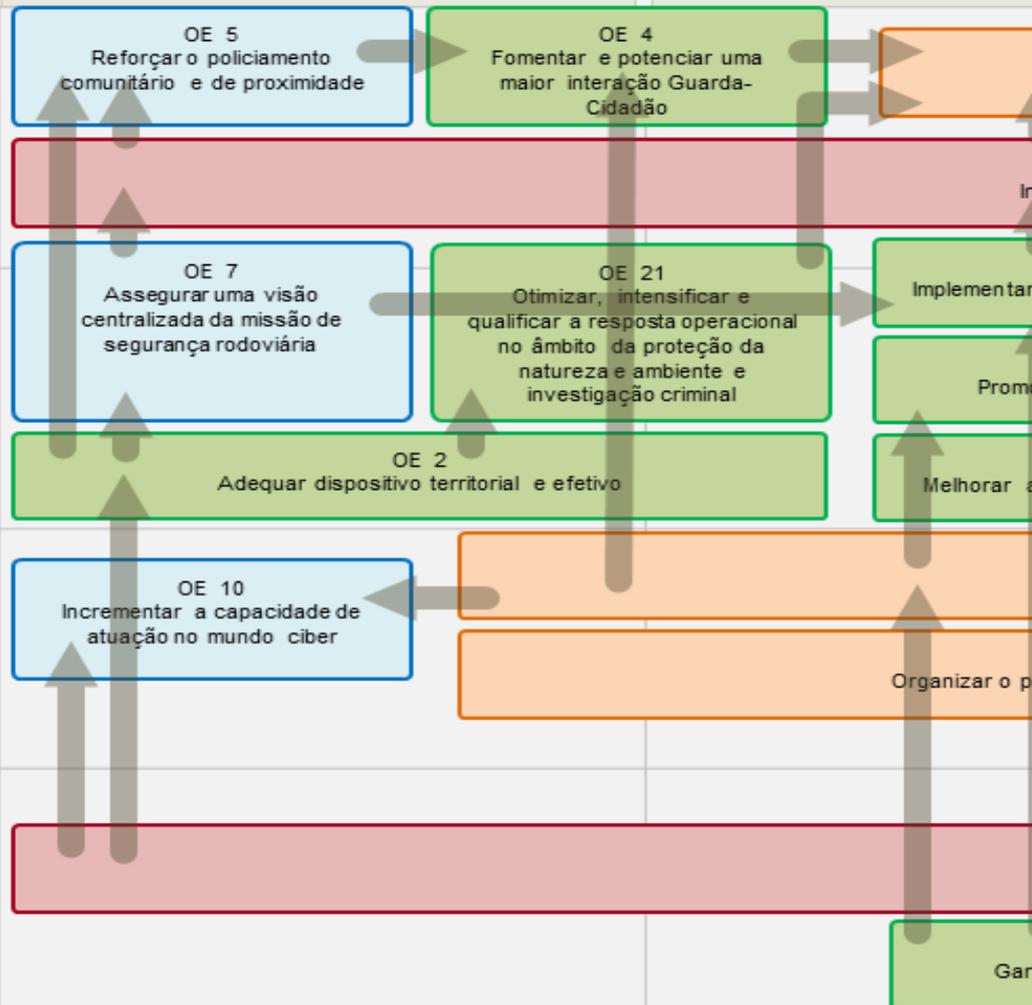
Cidadão

Valor para a Sociedade
 (CoG Estratégico)

Processos Internos

Aprendizagem, desenvolvimento e Inovação

Sustentação



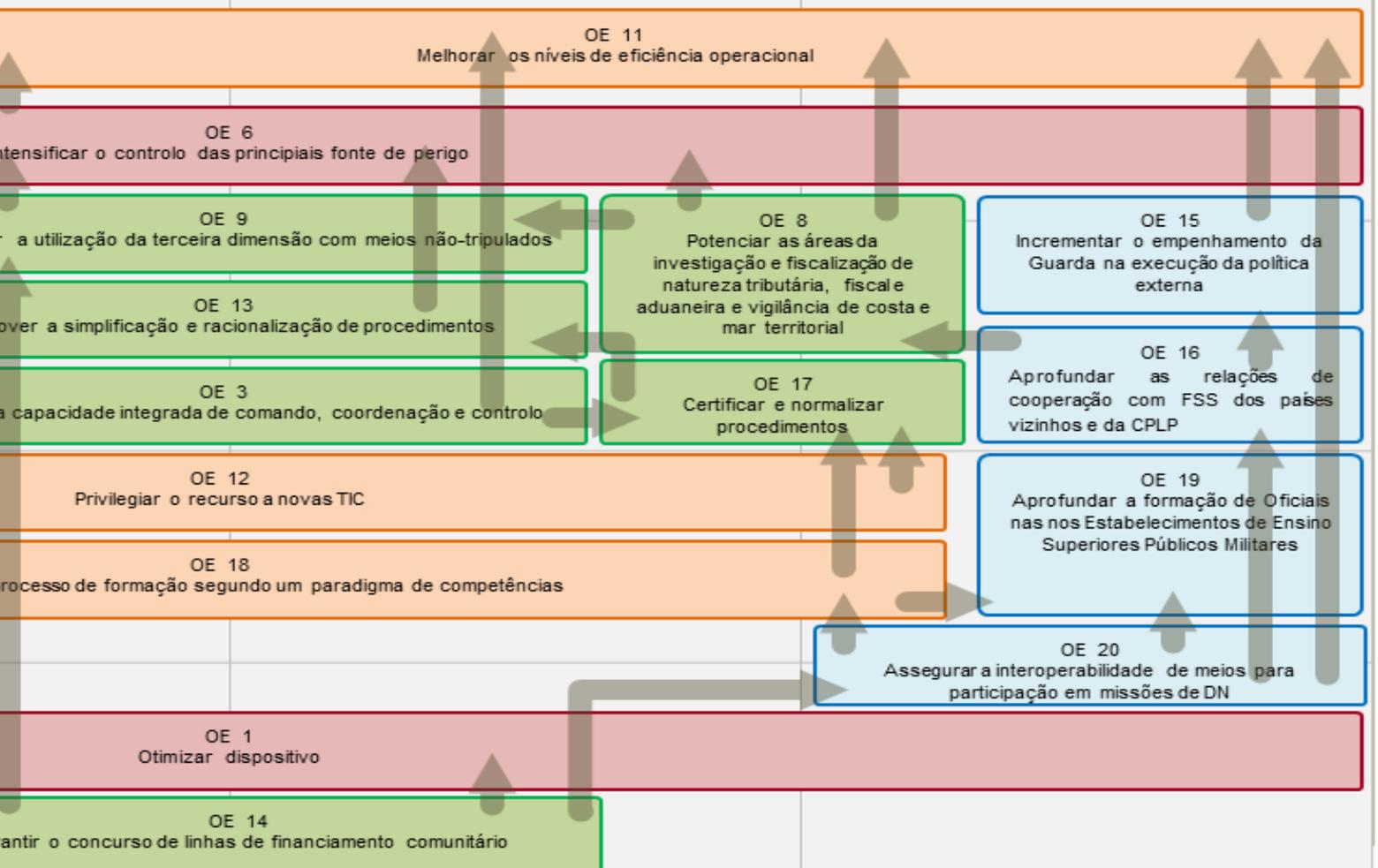


End state

Mais e melhor segurança

Visão

Excelência do serviço que presta e seja reconhecida como referência nacional e internacional no domínio da segurança







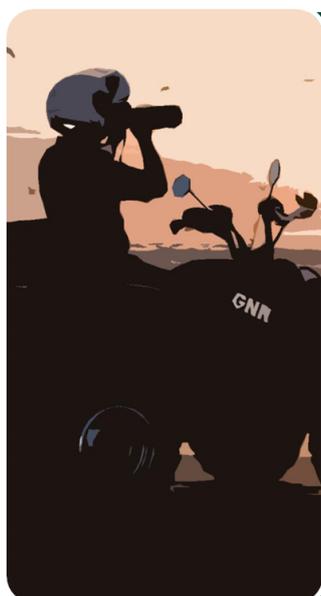
Linhas de Orientação Estratégica

LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Visando a prossecução do modelo prefigurado na Missão e Visão institucionais, norteados pelos valores que caracterizam a Guarda Nacional Republicana, elegeram-se quatro Linhas de Orientação Estratégica que visam a orientação do esforço coletivo da Instituição Guarda Nacional Republicana, no sentido da concretização da visão do Comandante-Geral para o período 2015-2020.

A definição deste horizonte visa garantir, através do alinhamento entre os instrumentos estratégicos e os demais instrumentos de gestão, a estabilidade e sustentabilidade das políticas e estratégias organizacionais, bem como o inequívoco compromisso dos diferentes níveis de Comando e Direção/gestão organizacional com as estratégias e objetivos organizacionais de médio prazo.

Constituem Linhas de Orientação Estratégica da Guarda Nacional Republicana:



“Força de segurança Presente e Próxima”

Reforçar a Confiança dos Cidadãos na Instituição

“Otimizar para criar Valor”

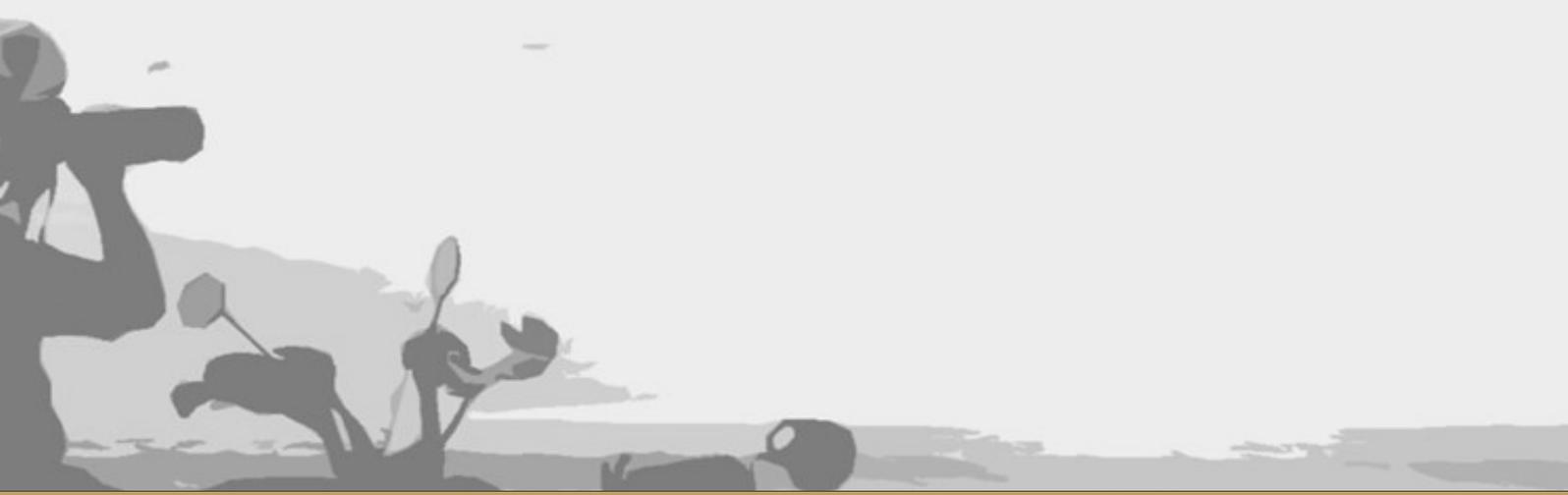
Otimizar os recursos criando valor

“Modernizar, Inovar e Simplificar”

Modernizar, inovar e simplificar, garantido a celeridade e eficiência dos processos

“Qualidade: Cooperar para Melhorar”

Incrementar a cooperação e articulação com outros organismos procurando melhorar a qualidade do Serviço



“Força de Segurança Presente e Próxima”

Reforçar a Confiança dos Cidadãos na Instituição

Uma força de segurança com a dispersão e presença territorial da Guarda obriga-se a procurar a proximidade ao Cidadão, para através de uma melhor interação criar uma relação de confiança mútua com a população, legitimando-se socialmente. Nesse sentido, constitui desígnio da Guarda o reforço do patrulhamento comunitário e de proximidade, orientado para a proteção dos cidadãos em geral e, em particular, das pessoas especialmente vulneráveis, como as mulheres, as crianças, os jovens, os idosos e as vítimas de maus-tratos.

Neste domínio, importa consolidar uma atuação que tem sido caracterizada pelo sucesso alcançado junto das populações, quer pela utilização das tecnologias de informação potenciadoras de uma maior interação Guarda-Cidadão, quer sobretudo pelo impacto dos Programas Especiais de Prevenção e Policiamento (PEPP), numa orientação que tem primado pelo sucesso do patrulhamento de proximidade e segurança comunitária.

Importa ainda fortalecer a cooperação e colaboração com as diversas entidades de apoio social locais no combate ao isolamento, à pobreza, à discriminação e à exclusão social, mostrando, em permanência, abertura ao estabelecimento de parcerias com entidades locais e com atores relevantes da sociedade civil.

Constituirá prioridade da Guarda uma abordagem proactiva e disponibilidade permanente na defesa e salvaguarda dos direitos fundamentais do Cidadão, privilegiando domínios como a integridade da vida humana e a proteção do património. Ainda neste domínio importará assegurar uma resposta célere e eficaz no âmbito de todas as atribuições da Guarda, mantendo o vigor na prevenção, consciencialização e repressão de comportamentos de risco. Em razão da natureza militar, posicionamento no sistema de forças nacional, implantação territorial, espetro missionário e atuação específica da Guarda em todo o território nacional, deverão ser potenciadas as sinergias que decorrem da articulação das diferentes valências operacionais, *pro bono* da segurança interna e, no necessário, quanto à Defesa Nacional.



“Otimizar para criar Valor”

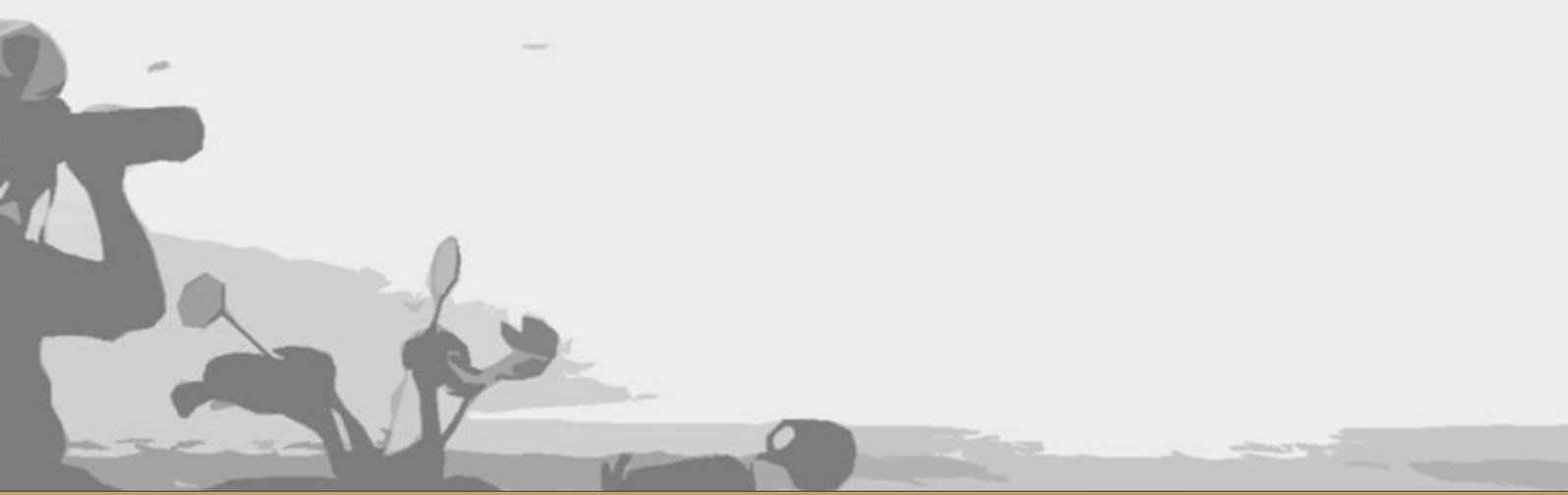
Otimizar os recursos criando valor

Cientes da complexidade da conjuntura que o País atravessa, teremos que assumir as inerentes limitações e encarar a obrigação de aplicar os recursos de forma racional e criteriosa, com o mesmo rigor que tem caracterizado a vida e a gestão da Guarda, contudo, procurando manter elevados padrões de operacionalidade. Num contexto económico-financeiro de crise, caracterizado por acrescidos esforços de contenção orçamental, é fundamental garantir novas formas de financiamento, através do concurso a linhas de financiamento comunitárias direcionadas para projetos de modernização, de equipamentos, de tecnologias e para a qualificação dos recursos humanos.

O aproveitamento e obtenção de recursos disponibilizados através de fundos estruturais, de investimento ou específicos para o domínio da segurança interna constitui uma oportunidade e um desiderato fundamental para erguer novas capacidades e valorizar as existentes, possibilitando uma resposta operacional mais eficiente e, simultaneamente, mais qualificada.

Nesta conjuntura, a aprovação de uma nova Lei Orgânica permitirá inequivocamente corrigir alguns constrangimentos identificados e que urge superar de forma a conferir à Guarda a eficácia e a funcionalidade necessárias. Uma tal reorganização permitirá melhorar significativamente o Comando, Coordenação e Controlo das unidades operacionais, e um controlo, gestão, e supervisão mais eficaz na áreas de apoio à atividade operacional.

Também ao nível do dispositivo territorial, importa garantir a sua adequação e efetivo operacional ajustados às necessidades de policiamento público de proximidade e de visibilidade junto das populações, mediante o incremento de afetação dos recursos humanos ao desempenho de



valências operacionais, com especial enfoque em zonas consideradas de maior risco e sujeitas a flutuações sazonais. Nesta linha, a otimização da capacidade do dispositivo, visa assegurar a adequação do serviço prestado às necessidades e expectativas das populações.

Importará igualmente ter uma visão abrangente dos parques imobiliário e automóvel, racionalizando, beneficiando e renovando os meios que permitam à Guarda garantir e melhorar os níveis de eficiência operacional, bem como garantir as condições adequadas de trabalho aos profissionais da Instituição que diariamente exercem a exigente atividade de segurança junto das populações.





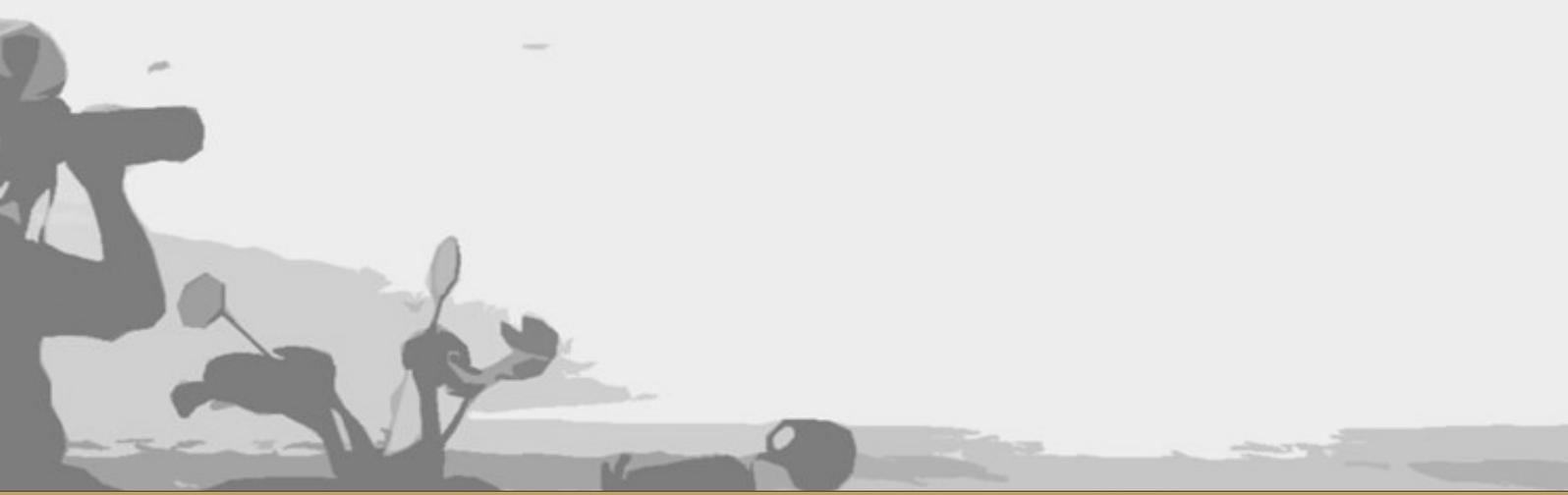
“Modernizar, Inovar e Simplificar”

Modernizar, inovar e simplificar, garantido a celeridade e eficiência dos processos

A modernização de procedimentos deve ser o referencial para simplificar a vida do Cidadão e permitir redirecionar os militares para o que é a essência da sua missão – a atividade em prol da segurança dos cidadãos. Com efeito, neste âmbito importa privilegiar o recurso a novas tecnologias de informação e de comunicação, mantendo a aposta na inovação tecnológica ao serviço da segurança, valorizando a formação dos recursos humanos, desmaterializando processos e simplificando procedimentos, para requalificar os serviços operacional e de apoio, potenciando uma maior articulação entre as Forças e Serviços de Segurança. Neste particular, a Guarda aspira a firmar-se como uma Instituição de vanguarda, apostando em áreas vitais como a investigação e desenvolvimento (I&D) direcionadas para as áreas core business, afetando para o efeito os seus recursos humanos mais qualificados, mantendo uma firme aposta numa sólida formação técnica e comportamental, num espírito de «*learning organization*» assente nas premissas «aprendizagem, renovação, inovação e partilha do conhecimento».

Entre um conjunto diversificado de medidas possíveis neste domínio, importa manter o esforço de consolidação do Sistema Integrado de Informação Criminal (SIIC) e privilegiar a partilha de informações operacionais entre as Forças e Serviços de Segurança, via Plataforma de Intercâmbio de Informação Criminal (PIIC).

No contexto das políticas de racionalização e modernização importa manter a opção pelo Sistema Integrado de Informações Operacionais Policiais (SIIOP), sistema que permitirá, a par de outras medidas de simplificação e monitorização administrativa, prestar ao Cidadão um serviço policial de excelência, conferindo maior capacidade operacional no âmbito da prevenção e combate à criminalidade, ao mesmo tempo que potencia a interoperabilidade entre os sistemas dos vários parceiros que contribuem para a segurança nacional e internacional.

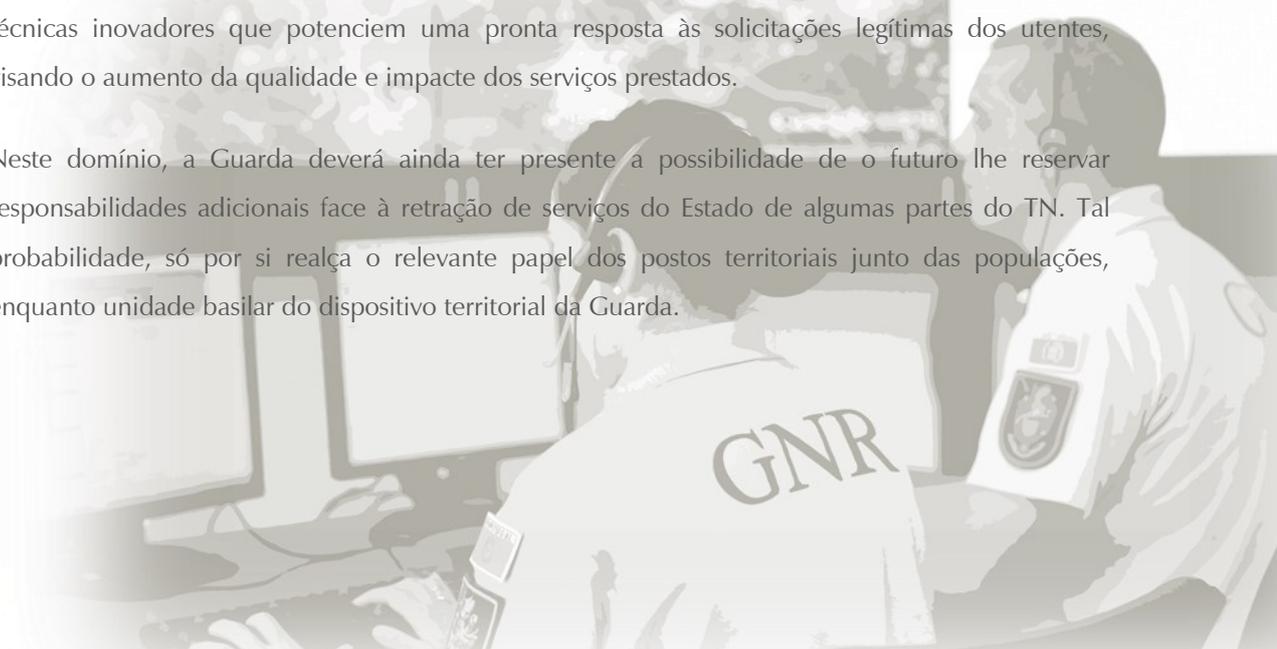


Também ao nível das atividades de apoio e de gestão estratégica organizacional importa garantir a interoperabilidade e a comunicação entre os diversos sistemas de informação – necessariamente entre sistemas ligados à área operacional e às atividades de apoio - que possibilite suprimir redundâncias ao mesmo tempo que incrementa a qualidade de gestão e garante uma perspetiva agregada da performance institucional.

Neste domínio, afirma-se igualmente essencial continuar o desenvolvimento dos sistemas de informação para apoio à Decisão, concluindo a operacionalização do SIGFORM no âmbito da formação e a desmaterialização do processamento da Informação ao nível do Comando-Geral e dos Comandos Funcionais, na senda da sua simplificação, celeridade e desburocratização.

Decorre da obrigatoriedade de adoção de medidas de modernização administrativa, a necessidade de incidir num conjunto de domínios prioritários de atuação no âmbito dos programas de recetividade ao utente e que devem enquadrar a conduta da Guarda nesta matéria, designadamente ao nível da racionalização e simplificação de formalidades, melhoria de instalações e equipamentos que constituam infraestruturas ao atendimento incidindo igualmente ao nível da formação do atendimento ao público, privilegiando a adoção de sistemas, métodos e técnicas inovadores que potenciem uma pronta resposta às solicitações legítimas dos utentes, visando o aumento da qualidade e impacte dos serviços prestados.

Neste domínio, a Guarda deverá ainda ter presente a possibilidade de o futuro lhe reservar responsabilidades adicionais face à retração de serviços do Estado de algumas partes do TN. Tal probabilidade, só por si realça o relevante papel dos postos territoriais junto das populações, enquanto unidade basilar do dispositivo territorial da Guarda.





“Qualidade - Cooperar para Melhorar”

Incrementar a cooperação e articulação com outros organismos procurando melhorar a qualidade do Serviços

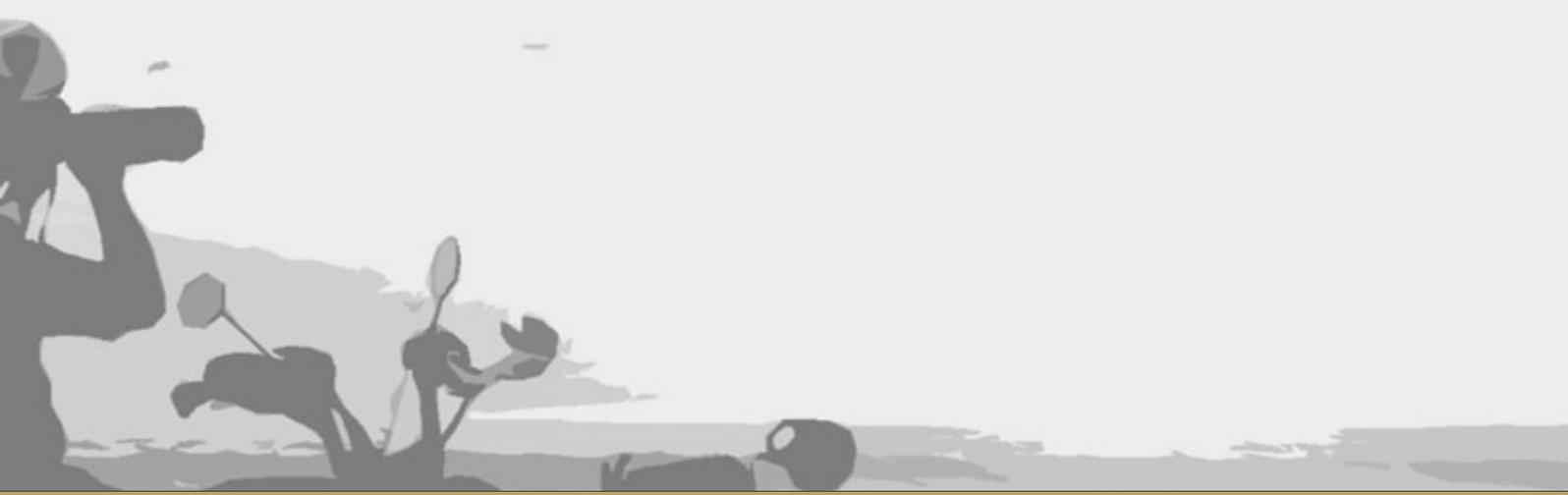
A cooperação e articulação entre os diferentes organismos que concorrem para o mesmo objetivo constituem desígnio da Guarda Nacional Republicana. A garantia da cooperação institucional é não só um dever de todos os agentes do Estado, como um elemento fundamental para um Portugal mais seguro e tranquilo.

Constitui escopo fundamental da estratégia institucional, a cooperação e coordenação com os diferentes atores que integram ou estão ligados aos sistemas nacionais de segurança, proteção e defesa, bem como os demais atores que diariamente interagem com a Guarda, condição essencial para obter sucesso no plano da segurança nacional.

Na mesma linha, é fundamental afirmar o empenhamento Institucional na execução da política externa, através da participação, nos termos da lei e dos compromissos decorrentes de acordos, designadamente em operações internacionais de gestão civil de crises, de paz e humanitárias, no âmbito policial e de proteção civil, bem como em missões de cooperação policial internacional e no âmbito da União Europeia e na representação do País em organismos e instituições internacionais.

No âmbito dos compromissos internacionais assumidos, cientes da importância para a Segurança Interna nacional da presença de uma força de segurança de natureza militar nos mais relevantes fóruns europeus e internacionais, a Guarda manterá uma postura proactiva no relacionamento e participação enquanto membro fundador de instituições como a FIEP, a Força de Gendarmerie Europeia - EUROGENDFOR e a agência FRONTEX. No caso específico da EUROGENDFOR, a Guarda manterá a disponibilidade para participação em operações de gestão de crises, no quadro da UE, da ONU, da NATO e de outras organizações internacionais, sempre que as circunstâncias o determinem.

A nível externo, é fundamental manter a vitalidade das relações de cooperação com os países da



CPLP, essenciais para fortalecer os laços de comunhão que a língua portuguesa encerra, bem como a sua afirmação no espaço lusófono no Atlântico Sul. O salutar relacionamento entre a Guarda e as forças congéneres dos países lusófonos, permitem potenciar a partilha de experiências e de conhecimento, imprescindível para a capacitação e requalificação dos recursos humanos.

A cooperação direta com as Forças de Segurança Espanholas, especialmente com a Guardia Civil, continuará a merecer uma atenção especial sobretudo pela sua importância no quadro da segurança das regiões fronteiriças e, num âmbito mais geral, do próprio espaço Ibérico.

No âmbito da «Iniciativa 5+5 Defesa - vertente gendarmeries» importa incrementar a cooperação entre os países da orla costeira do Mediterrâneo Ocidental, nomeadamente a França, Itália, Portugal, Espanha, e Malta (da margem norte) e a Argélia, Líbia, Mauritânia, Marrocos e Tunísia (da margem sul), visando assegurar condições de estabilidade, de confiança e de franca colaboração que respondam às preocupações comuns na área da segurança, designadamente em matéria de vigilância marítima, proteção civil, imigração ilegal, tráfico de seres humanos, de armas e de estupefacientes.

Para os próximos anos a Guarda pretende estreitar relações com os Países da União Europeia, da CPLP, com os Reinos de Espanha e de Marrocos, preconizando para o efeito as seguintes iniciativas:

- Incrementar uma maior e mais profunda troca de informações policiais em resultado da permanente evolução dos métodos e formas da criminalidade;
- Reforçar os contactos a nível central e local entre os Oficiais de Ligação nas áreas temáticas de Operações, Informações, Investigação Criminal, Trânsito, Controlo Costeiro, Fiscal e Proteção da Natureza;
- Aumentar o intercâmbio na área da Formação com a participação de militares em cursos realizados nas Congéneres, contribuindo para a uniformização de procedimentos e de formas de atuação;

- 
- Potenciar os intercâmbios de informação através dos Centros de Cooperação Policial e Aduaneira (CCPA), visando adquirir um conhecimento mútuo da delinquência e criminalidade transfronteiriça;
 - Desenvolver ao nível dos serviços marítimos a possibilidade de troca de dados de navios.

Do ponto de vista da estratégia organizacional, reputa-se como essencial a afirmação da Guarda no domínio da cooperação internacional, em particular nas questões de foro criminal, no âmbito da UE, de acordo com a incorporação na legislação interna das diretivas comunitárias nesta matéria.

A participação da Guarda nos diversos fóruns a nível europeu – de entre as quais se destacam a EUROPOL⁵, FRONTEX⁶, OLAF⁷ e o CEPOL⁸ – e a nível internacional – a INTERPOL⁹ e AMERIPOL¹⁰ – permite potenciar a ligação para continuar a fomentar a partilha de informação e de boas práticas de investigação entre pares, constituindo escopo fundamental na luta contra a criminalidade, nomeadamente a caracterizada como violenta e grave, permitindo ainda um conhecimento mais alargado sobre a mobilidade e organização dos grupos criminais de âmbito transnacional.

No plano interno, constitui desígnio a adoção de métodos que visem assegurar a avaliação da performance organizacional, dando voz ativa aos seus stakeholders, percecionando as expetativas e anseios perante aquela que deve ser a resposta eficiente, firme e ajustada da Guarda face aos desafios que lhe estão cometidos. Com efeito, é fundamental garantir um papel renovado da Inspeção da Guarda, mais proactivo na procura da satisfação das legítimas expetativas das populações, intervindo e adotando dinâmicas de qualidade.

⁵ *European Union's law enforcement agency*

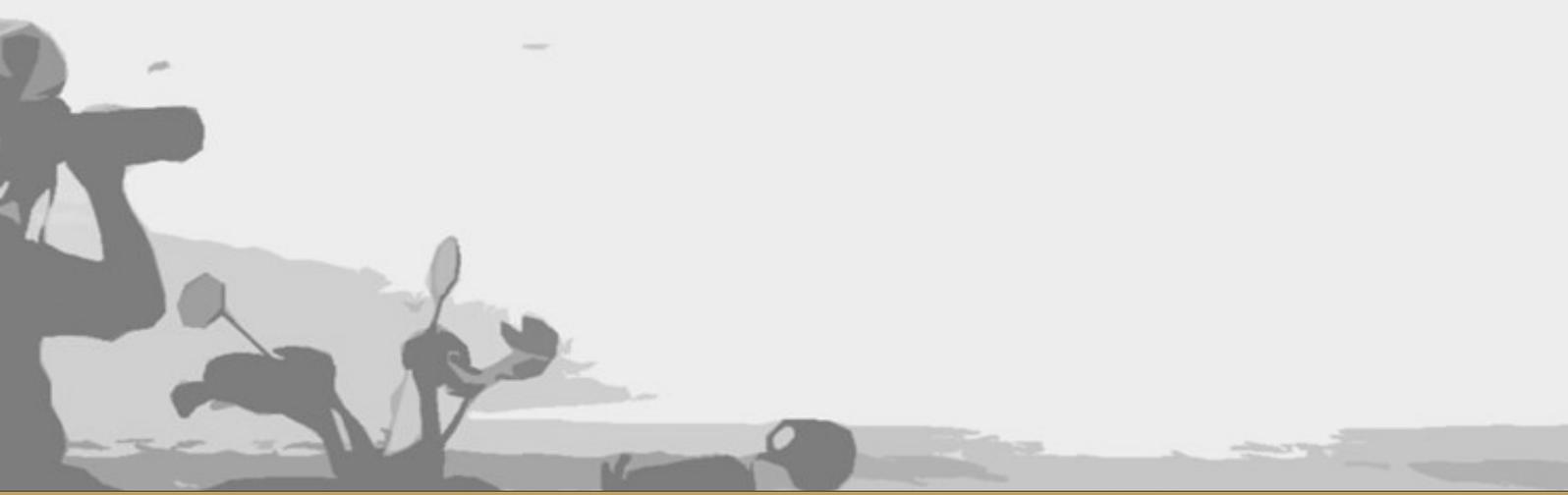
⁶ Agência Europeia de Gestão da Cooperação Operacional nas Fronteiras Externas dos Estados-Membros da União Europeia

⁷ Organismo Europeu de Luta Antifraude

⁸ Academia Europeia de Polícia

⁹ *International Criminal Police Organization*

¹⁰ Comunidade de Polícias da América







Objetivos Estratégicos



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Com base nas Linhas de Orientação Estratégicas definidas, constituem objetivos estratégicos da Guarda para o horizonte 2015-2020:

1. Otimizar a capacidade do dispositivo operacional, reforçando os meios operacionais e a presença e visibilidade em zonas de maior risco, visando assegurar a adequação do serviço prestado às necessidades e expectativas das populações;
2. Adequar o dispositivo territorial e o efetivo operacional às necessidades de patrulhamento de proximidade e de visibilidade junto das populações, mediante o incremento de afetação dos recursos humanos ao desempenho de valências operacionais;
3. Melhorar a capacidade integrada de Comando, Coordenação e Controlo articulada com gestão das áreas de apoio operacional, potenciando os sistemas tecnológicos e de informação, de forma a conduzir com eficácia acrescida operações aos níveis tático (Comando Territoriais) e tático-operacional (Comando Operacional).
4. Fomentar e potenciar uma maior interação Guarda-Cidadão, dinamizando os Programas Especiais de Prevenção e Policiamento, as parcerias locais e a utilização das redes e tecnologias de informação;
5. Reforçar o patrulhamento comunitário e de proximidade, orientado para a proteção dos cidadãos em geral e, em particular, das pessoas especialmente vulneráveis, como as mulheres, as crianças, os jovens, os idosos e as vítimas de maus-tratos;
6. Intensificar o controlo das principais fontes de perigo, com a finalidade de prevenir, reduzir e reprimir a criminalidade, bem como outros comportamentos e condutas antissociais que possam por em causa a segurança e a tranquilidade dos cidadãos;
7. Garantir uma visão centralizada da missão de segurança rodoviária e de vigilância da rede viária fundamental e complementar, valorizando a aposta na prevenção e na fiscalização seletiva dos comportamentos de maior risco;



8. Potenciar as áreas da investigação e fiscalização de natureza tributária, fiscal e aduaneira, assim como, na vigilância, patrulhamento e interceção de toda a costa e mar territorial do País;
9. Implementar a utilização da terceira dimensão com meios não-tripulados, nos domínios da proteção da natureza e ambiente, da vigilância da orla costeira e do mar territorial, da proteção e socorro e das atividades relativas ao trânsito rodoviário.
10. Incrementar a capacidade de atuação no mundo ciber, garantindo uma resposta integrada da Instituição ao fenómeno da cibercriminalidade no mundo real e virtual;
11. Melhorar os níveis de eficiência operacional, por via da requalificação das infraestruturas e equipamentos (parque automóvel, tecnológico, armamento e equipamentos específicos), assegurando as condições de trabalho adequadas aos profissionais da Guarda;
12. Privilegiar o recurso a novas tecnologias de informação e de comunicação, valorizando a formação dos recursos humanos, desmaterializando atos e simplificando procedimentos, visando requalificar o serviço operacional e de apoio, potenciando uma maior cooperação e articulação entre as Forças e Serviços de Segurança;
13. Promover a simplificação e racionalização de procedimentos, reforçando a interoperabilidade e conectividade entre os diversos sistemas de informação operacionais e de apoio operacional, que potenciem uma perspetiva agregada da performance institucional;
14. Garantir o concurso a linhas de financiamento comunitário no âmbito dos fundos estruturais, de investimento, específicos e outras formas de financiamento público, fundamentais para potenciar as capacidades e valências da Guarda;
15. Firmar o empenhamento da Guarda na execução da política externa, designadamente em operações internacionais de resposta a crises, bem como em missões de cooperação policial no âmbito da União Europeia;

- 
16. Aprofundar as relações de cooperação, a nível interno, com os atores ligados aos sistemas nacionais de segurança, proteção e defesa e demais entidades, e no plano externo, prioritariamente com os reinos de Espanha e de Marrocos, e com os países da CPLP, valorizando a partilha de informações operacionais, experiências e de conhecimento, garantindo a mútua capacitação e qualificação dos recursos humanos;
 17. Apostar na qualificação, normalização e certificação de processos e procedimentos ao nível da atividade operacional e formação dos recursos humanos para fomentar a gestão do conhecimento.
 18. Organizar o processo de formação segundo um paradigma de competências e assegurar a acreditação dos processos formativos e a certificação dos cursos.
 19. Manter a formação de Oficiais nas Instituições de Ensino Superiores Militares, com a finalidade de dotar a Guarda com quadros altamente qualificados que assegurem a interoperabilidade e cooperação com as Forças Armadas nas missões de Defesa Nacional e para potenciar o desenvolvimento e consolidação da doutrina no âmbito nacional e em harmonia com as principais organizações internacionais e regionais de segurança e defesa.
 20. Dotar a Guarda com os meios necessários para a assunção, em pleno, das missões de Defesa Nacional, através da interoperabilidade e cooperação com as Forças Armadas.
 21. Otimizar, intensificar e qualificar a resposta operacional no âmbito da proteção da natureza e ambiente, da proteção e socorro e da investigação criminal.







Operacionalização da Estratégia da Guarda



OPERACIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA DA GUARDA

A operacionalização da Estratégia da Guarda será consolidada através de uma Diretiva Estratégica. Este documento expressa as grandes linhas de orientação para a Guarda, no período 2015/2020, constituindo ainda a estrutura de referência para a elaboração do Plano Estratégico da Guarda Nacional Republicana. Representa ainda um instrumento importante para, ao nível setorial, os diferentes Comandos Funcionais produzirem as respetivas orientações aos escalões subordinados.

Neste sentido, devem as linhas de orientação estratégica constituir a diretriz da ação da Guarda, deduzindo-se dos objetivos estratégicos os respetivos objetivos de suporte, esboçando um roteiro que nos transporte com um rumo claro e sem sobressaltos, dos desafios do presente às incertezas do futuro. Assegurar que a Guarda, como um todo, cumpra com eficiência, eficácia e segundo paradigmas de excelência, os desígnios que o Estado lhe incumbe, indo ao encontro das expectativas dos cidadãos e da necessidades reais de segurança, é pois o desígnios que nos cabe.

No espaço temporal a que se destina, é expectável que se alterem as premissas das atuais dinâmicas económicas, sociais, estratégicas e de segurança, bem como da realidade em que se processa o funcionamento da Guarda, no nível interno e no quadro do Sistema de Segurança Nacional. Consequentemente, a revisão desta Diretiva deverá constituir um exercício periódico que a todos deve interessar.

O controlo da sua aplicação cabe aos diferentes escalões de Comando e Direção, por via dos indicadores de execução e qualidade a estabelecer, tendo em conta os fatores externos e os condicionantes exógenos à Guarda. Contudo, a consolidação das competências adquiridas, a afirmação do capital de prestígio que a Guarda granjeia por parte dos vários *stakeholders*, sobretudo dos cidadãos, e particularmente a confirmação do seu estatuto de centro de excelência



nas áreas do trânsito, da proteção da natureza e ambiente, da proteção e socorro, da vigilância e controlo costeiro e em áreas emergentes, como as da utilização de vetores aéreos e da cibersegurança, são objetivos institucionais inequívocos.

Cabe à Guarda, como desígnio institucional supremo, manter-se um pilar estruturante da Segurança Interna e um ator relevante nos demais pilares da Segurança Nacional, garantindo um papel de relevo nos domínios da Segurança Humana e da Segurança do Estado (serviços de informações) e assegurar um contributo supletivo para a Defesa Nacional. Numa sociedade complexa e num mundo em profunda transformação, este desiderato passa necessariamente pela adoção de novos paradigmas, que permitam à Guarda transitar para uma Organização baseada no Conhecimento, centrada nas Pessoas, tanto nas que constituem os seus ativos humanos, o seu melhor capital, como, sobretudo, ao serviço dos Cidadãos de um Portugal democrático, seguro e desenvolvido.

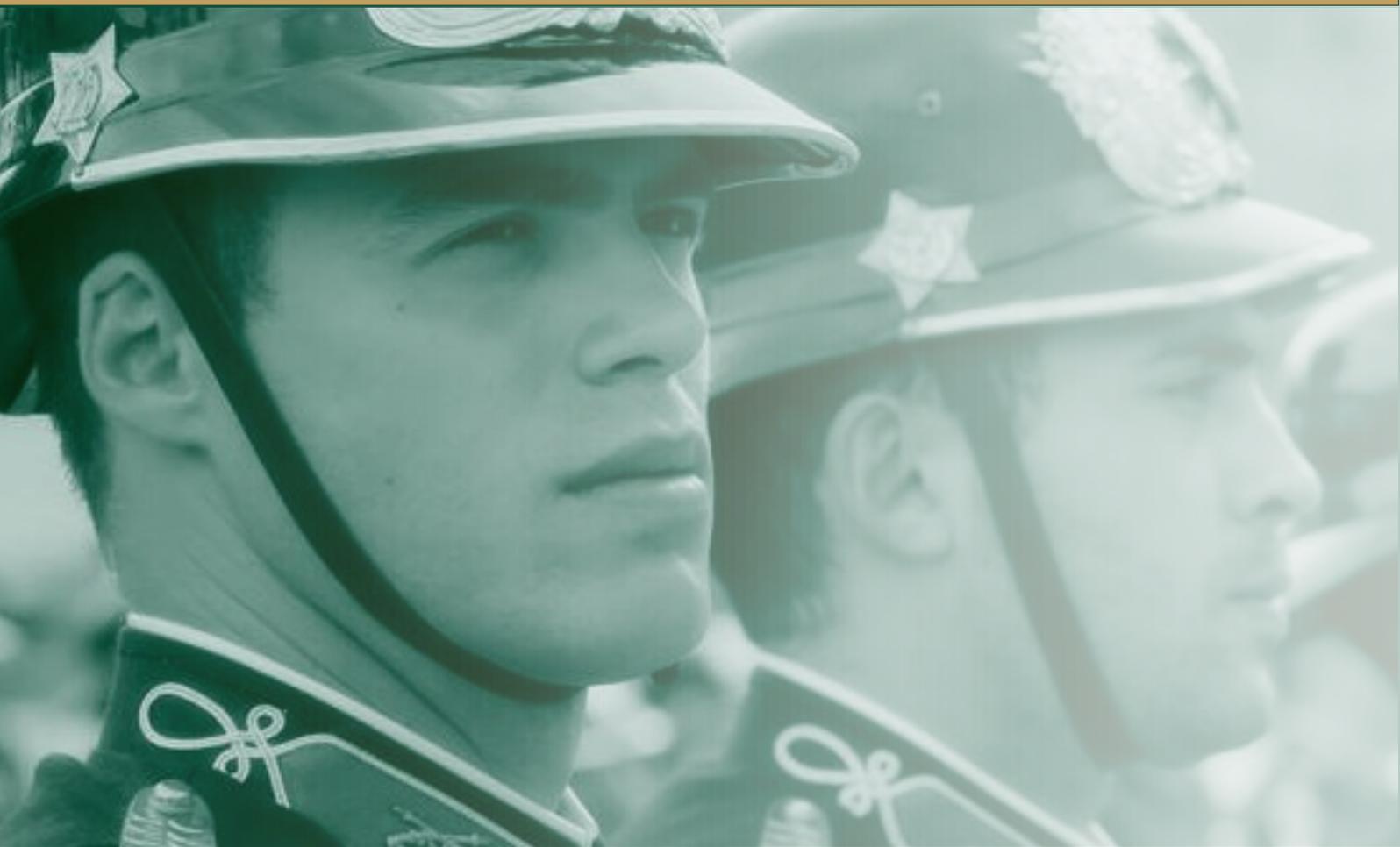
GUARDA NACIONAL

*Mais e melhor segurança
para a prossecução do
Interesse Público*

REPUBLICANA

Humana, Próxima e de Confiança





GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

DIVISÃO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Largo do Carmo, 1200-092 LISBOA - PORTUGAL

Email: dperi@gnr.pt