



# ESTRATÉGIA DA GUARDA 2025

UMA ESTRATÉGIA CENTRADA NAS PESSOAS

GUARDA NACIONAL REPUBLICANA





ESTRATÉGIA  
DA GUARDA  
**2025**

A Guarda Nacional Republicana, durante a última década, procurou consolidar nos seus processos de planeamento estratégico novos critérios, mais analíticos, modernos e racionais, incorporando as melhores práticas desenvolvidas pelas organizações inovadoras, quer sejam nacionais como internacionais. Recordamos que, em 2014, foi pela primeira vez formulada e publicada uma Estratégia e um Plano Estratégico da Guarda para os seis anos seguintes, documentos fundamentais, que incluíram duas relevantes ferramentas de gestão - o *Balanced Scorecard* (BSC) e a análise SWOT.

A conjuntura e os pressupostos que serviram como ponto de partida para a formulação da Estratégia da Guarda 2020, mercê quer da volatilidade, incerteza e acelerada mutação como da transformação verificada pelos contextos externos, impõem a necessidade de proceder à primeira reformulação Estratégica, para, assim, garantir a atualidade na definição dos seus fins, das suas ações e dos seus recursos, elementos fundamentais que incorporam a Estratégia da Instituição.

A Estratégia da Guarda 2025 (EG2025), Uma Estratégia centrada nas Pessoas, é um documento atualizado e de continuidade relativamente aos elementos então definidos na Estratégia da Guarda 2020, adequando-a e alinhando-a ao atual contexto de segurança nacional e internacional, com foco na situação social, económica e institucional, com um compromisso de não provocar ruturas ou sequer descontinuidade com o anterior Plano Estratégico. Introduce as reformas e os ajustamentos que permitem eliminar disfunções, entretanto, identificadas e, simultaneamente, assinalam a prossecução e a afirmação da Estratégia para o horizonte 2025, com integração e alinhamento dos demais instrumentos estruturantes de gestão, nomeadamente o Plano Estratégico 2025, os Planos de Atividades e os Quadros de Avaliação e de Responsabilização.

No atual ambiente globalmente difícil e disruptivo, cientes da complexidade conjuntural e da oportunidade dos tempos em que vivemos, é essencial enveredarmos por uma postura de aprender, desaprender e voltar a aprender, a fim de numa constância de adaptação, serena, mas atenta aos tempos modernos e onde o centro de gravidade se mantém nas pessoas e na sociedade, encontra a sua matriz no quadro constitucional do estado de direito democrático, defensor e promotor de valores humanistas e universais que importa preservar.

No paradigma Estratégico da Guarda 2025, o Centro de Gravidade continua a ser as Pessoas, dando-se ênfase quer às entidades internas como às externas, cuja segurança, proteção e apoio constituem o centro da missão e do quotidiano da Guarda. O Centro de Gravidade 2025 integra, como se referiu, os Cidadãos, em geral, e as Pessoas da Guarda, em particular, sendo este o elemento-chave indispensável ao pleno funcionamento e ao cumprimento dos objetivos parcelares a fim de prosseguir a Missão da Guarda.

A EG2025 deve ser, igualmente, entendida como um importante elemento de comunicação, partilhando o mapa estratégico e apresentando as linhas de orientação estratégica e os objetivos estratégicos que, conjuntamente com a visão, a missão, os valores e princípios da Instituição preconizam conseguir um corpo coerente que envolva todo o efetivo, dando-lhe sentido de Unidade, Responsabilidade e Pertença.

O caminho estratégico 2025, designado de 4S - *Security, Safety, Social and Support* - representa as ideias-chave de orientação e execução da Estratégica 2025, alicerçadas nas cinco orientações estratégicas transversais.

É desígnio da Guarda Nacional Republicana, servir Portugal e os seus cidadãos, colaborar e cooperar com os múltiplos atores do sistema de segurança nacional e, bem assim, contribuir para a prossecução e reconhecimento de Portugal como destino seguro e espaço de progresso são e saudável, criando condições para o desenvolvimento social e económico, forjado na paz social e na defesa dos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos, a fim de, em conjunto e num ambiente colaborativo, fazer sempre mais e melhor, em nome da segurança de TODOS e de cada UM.

A ação diária da Guarda deve ser conduzida de forma a que cada cidadão se sinta no centro do mundo.

Carmo, 10 de dezembro de 2019

**O COMANDANTE-GERAL DA GNR**  
**Luís Francisco Botelho Miguel | tenente-general**





# ESTRATÉGIA DA GUARDA 2025

# ÍNDICE

## ORIGENS

P.8



## CARATERIZAÇÃO GERAL DA GUARDA

P. 10

DEFINIÇÃO

P. 12

ENQUADRAMENTO LEGAL

P. 12

CARATERIZAÇÃO GERAL

P.12

MISSÃO LEGAL

P. 14

DEPENDÊNCIAS

P. 14

ATRIBUIÇÕES

P. 16

ESTRUTURA ORGÂNICA

P. 18

ORGANOGRAMA

P. 24

ÂMBITO DE ATUAÇÃO

P. 26

ÁREAS DE INTERVENÇÃO

P. 28

COOPERAÇÃO INTERNACIONAL

P. 34

A GUARDA NO MUNDO

P. 38



## FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

P. 40

CONTEXTUALIZAÇÃO

P. 42

FINALIDADE

P. 44

MISSÃO

P. 46

VISÃO

P. 46

VALORES

P. 46

CENTRO DE GRAVIDADE

ESTRATÉGICO

P. 48

ESTADO FINAL DESEJADO

P. 49

NÍVEL DE AMBIÇÃO

P. 49



## **DESENHO ESTRATÉGICO 2025 LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA (LOE)**

P. 50

LOE 1

REFORÇAR A PROXIMIDADE  
E A VISIBILIDADE

P. 54

LOE 2

RACIONALIZAR E OTIMIZAR  
RECURSOS

P. 58

LOE 3

MODERNIZAR E  
DESMATERIALIZAR

P. 62

LOE 4

COOPERAR, COLABORAR  
E COORDENAR

P. 64

LOE 5

POTENCIAR A DIMENSÃO  
INSTITUCIONAL DA GUARDA  
NO QUADRO DA SEGURANÇA  
INTERNA

P. 68



## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2025**

P. 72

PERSPETIVAS

P. 74

SUSTENTAÇÃO

P. 75

CAPITAL HUMANO  
E ORGANIZATIVO

P. 77

PROCESSOS INTERNOS

P. 79

GRUPOS DE INTERESSE

P. 81



## **MAPA ESTRATÉGICO 2025**

P. 82

## **SIGLAS E ACRÓNIMOS**

P. 86

# ORIGENS

Criada pela República há 108 anos, a Guarda Nacional Republicana (GNR) é a Força de Segurança de maior longevidade e tradição em Portugal. Idealizada pela República e criada sete dias depois da revolução de 5 de outubro de 1910, foi organizada com a atual designação meio ano depois, a 3 de maio de 1911, sendo a sua antiguidade apenas comparável com a da Guarda Fiscal que, depois de uma longa existência de 107 anos, foi extinta em 1993 e integrada, precisamente, na GNR.

A antiguidade da GNR só não ascende a 218 anos (1801 - criação da Guarda Real de Polícia de Lisboa), porque carrega a conotação “Republicana” na sua designação, fruto de ser uma das principais criações da República Portuguesa, como a primeira Força de Segurança profissional, para todo o Território Nacional, com a missão de manutenção da ordem e segurança de pessoas e bens (para a missão fiscal e aduaneira já existia a Guarda Fiscal, desde 1885).

A GNR é herdeira legítima das Guardas Municipais de Lisboa e do Porto, extintas pela República em 1910, depois de uma existência de 75 anos. As Guardas Municipais foram criadas pelo Liberalismo em 1834, em Lisboa, e no ano seguinte no Porto, passando a ter Comando-Geral unificado, a partir de 1868, com o Comando-Geral das Guardas Municipais de Lisboa e do Porto, com sede no Quartel do Largo do Carmo, em Lisboa.

As Guardas Municipais sucederam-se às Guardas Reais da Polícia de Lisboa e do Porto. A Guarda Real da Polícia de Lisboa, criada a 10 de dezembro de 1801, foi a primeira Força de Segurança profissional, uniformizada, aquartelada, armada e burocratizada, a surgir em Portugal, tendo estado na génese da GNR.

Até à criação das Guardas Reais da Polícia, a segurança e tranquilidade pública das populações eram sobretudo asseguradas pelos incipientes corpos de “Quadrilheiros” medievais, que se mantinham em funções pelo menos



**Guarda Real de Polícia**

1801



**Guarda Municipal**

1834



**Guarda Republicana**

1910



**Guarda Nacional Republicana**

1911

desde o início da crise dinástica de 1383-1385 (foram regulamentados pelo Rei D. Fernando, em 1383).

Os “Quadrilheiros” não eram corpos profissionais, nem dispunham de uniforme, armamento ou salário, desempenhando funções de cariz policial nas ruas, lugares, bairros e concelhos onde moravam, ostentando uma vara, de cor verde, como símbolo de autoridade.

A partir de 1801, com a criação da Guarda Real da Polícia de Lisboa, Portugal passou a dispor de um dos primeiros Corpos Gendármicos, a nível europeu e mundial, e o primeiro a ser criado num país fora da esfera de ocupação da Gendarmerie Nationale francesa, que tinha sido criada em 1791.

O decreto desse ano serviu de modelo aos planos de criação da Guarda Real da Polícia do Porto, em 1808, e no ano seguinte à criação da Divisão Militar da Guarda Real da Polícia, no Rio de Janeiro, no Brasil. Esteve na génese da criação do primeiro Corpo Gendármico no exterior da Europa, fora da esfera de intervenção da Gendarmerie Nationale francesa, com a criação da Guarda Real da Polícia, no Rio de Janeiro, em 13 de maio de 1809. As Guardas Reais duraram 33 anos, acabando extintas pelo Liberalismo em 1834, aquando do fim do Antigo Regime, absolutista, em Portugal.

O primeiro Quartel-General da Guarda Real da Polícia esteve sediado no Quartel do Largo do Carmo, em Lisboa, que funcionou como residência oficial do seu primeiro Comandante. Desde então, e durante 192 anos, esse quartel funcionou como Comando das Guardas, exceto no período

de 1818 a 1845, sendo ininterruptamente, desde 1845 e ao longo dos últimos 151 anos, o Comando-Geral das Guardas Municipais de Lisboa e do Porto, das Guardas Republicanas de Lisboa e do Porto e da GNR. É no Quartel do Carmo de Lisboa se localiza o Museu da GNR, que desde 2007 já foi visitado por cerca de 350 mil pessoas.

A Guarda Nacional Republicana é uma das principais Instituições da República Portuguesa, tendo recebido na sua origem a quase totalidade dos “fundadores da República”, de 1910, batendo-se desde então pelo regime republicano, pela segurança, liberdade e democracia, mesmo nos primeiros anos que se seguiram à instauração da ditadura militar em 1926. A sua ação (tal como a da Guarda Fiscal) teve importância na guerra civil de Espanha e sobretudo na I Guerra Mundial, onde a GNR constituiu subunidades do Corpo Expedicionário Português, que atuou na sua área da retaguarda, em França, para além da Guarda Republicana de Lourenço Marques (e da Guarda Fiscal, nos territórios ultramarinos).

A GNR permanece hoje, tal como a força criada há mais de duzentos anos, como uma força de segurança composta por militares, organizada num corpo especial de tropas, dependendo em tempo de paz do ministério responsável pela segurança pública, para efeitos de recrutamento, administração e execução dos serviços correntes, e do ministério responsável pelos assuntos militares para efeitos de uniformização e normalização da doutrina militar, do armamento e do equipamento.



**GNR**

**GNR**

DEFINIÇÃO

**P. 12**

ENQUADRAMENTO LEGAL

**P. 12**

CARATERIZAÇÃO GERAL

**P.12**

MISSÃO LEGAL

**P. 14**

DEPENDÊNCIAS

**P. 14**

ATRIBUIÇÕES

**P. 16**

ESTRUTURA ORGÂNICA

**P. 18**

ORGANOGRAMA

**P. 24**

ÂMBITO DE ATUAÇÃO

**P. 26**

ÁREAS DE INTERVENÇÃO

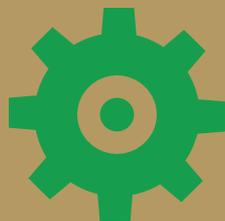
**P. 28**

COOPERAÇÃO INTERNACIONAL

**P. 34**

A GUARDA NO MUNDO

**P. 38**



# CARATERIZAÇÃO GERAL DA GUARDA

## DEFINIÇÃO

A Guarda Nacional Republicana é, nos termos da 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

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.

## CARACTERIZAÇÃO GERAL DA GUARDA

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, com características praticamente inalteradas e fundamentais, nomeadamente a sua organização militar, a dupla dependência, 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.

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, quer externo.

# SEGURANÇA INTERNA

## FORÇAS MILITARES



## FORÇAS DE SEGURANÇA



## SERVIÇOS DE SEGURANÇA



# DEFESA NACIONAL

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.

No âmbito dos estados de exceção, face à sua natureza, organização, equipamento, armamento e formação dos seus militares, constitui-se a força mais indicada para atuar em situações problemáticas e de transição, entre as Polícias e as Forças Armadas, 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 militares, típicas das Forças Armadas. Detém capacidades para desenvolver missões em todo o espetro das “Operações de resposta a crises”, desde a fase de imposição, às fases de manutenção e consolidação da paz. Cooperar e complementa as Forças Armadas, com principal relevância para as fases pós-conflito, e desenvolve as missões de polícia em substituição das polícias civis, nas fases posteriores.

## 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 cobre atualmente cerca de 94% do Território Nacional (86.600 Km<sup>2</sup>), na qual residem cerca de 54% da população portuguesa.

## DEPENDÊNCIAS

Nos termos da 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 (CEMGFA), 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, normalização da doutrina militar, do armamento e do equipamento.



- — — Dependência operacional através do Comandante-geral
- - - - - Uniformização e normalização da doutrina militar, do armamento e do equipamento

## ATRIBUIÇÕES

Nos termos do artigo 3.º da sua Lei Orgânica, 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 judiciárias 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.

Constituem, ainda, atribuições da Guarda:

- 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;
- Garantir a fiscalização, o ordenamento e a disciplina do trânsito em todas as infraestruturas constitutivas dos eixos da Rede Nacional Fundamental e da Rede Nacional Complementar, em toda a sua extensão, fora das áreas metropolitanas de Lisboa e Porto;
- Assegurar, no âmbito da sua missão própria, a vigilância, patrulhamento e interceção terrestre e marítima, em toda a costa e mar territorial do continente e das Regiões Autónomas;
- 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;

- Controlar e fiscalizar as embarcações, seus passageiros e carga, para os efeitos previstos na alínea anterior e, supletivamente, para o cumprimento de outras obrigações legais;
- Participar na fiscalização das atividades de captura, desembarque, cultura e comercialização das espécies marinhas, em articulação com a Autoridade Marítima Nacional e no âmbito da legislação aplicável ao exercício da pesca marítima e cultura das espécies marinhas;
- Executar ações de prevenção e de intervenção de primeira linha, em todo o Território Nacional, em situação 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;
- Assegurar o ponto de contacto nacional para intercâmbio internacional de informações relativas aos fenómenos de criminalidade automóvel com repercussões transfronteiriças, sem prejuízo das competências atribuídas a outros órgãos de polícia criminal.



# ESTRUTURA ORGÂNICA

A organização geral da Guarda é tripartida, entre Estrutura de Comando, Unidades e Estabelecimento de Ensino.

A Estrutura de Comando compreende o Comando da Guarda (composta pelo Comandante-geral, 2.º Comandante-geral, Inspeção da Guarda, Órgãos do Conselho e Secretaria-geral da Guarda) e os Órgãos Superiores de Comando e Direção, designadamente Comando Operacional (CO), Comando da Administração de Recursos Internos (CARI) e Comando da Doutrina e Formação (CDF).

A Guarda é constituída por 27 Unidades, das quais 20 Comandos Territoriais, de âmbito distrital e Regiões Autónomas (Madeira e Açores), 4 Unidades Especializadas (Unidade Nacional de Trânsito, Unidade de Ação Fiscal, Unidade de Controlo Costeiro e Unidade de Emergência de Proteção e Socorro), uma Unidade de Representação (Unidade de Segurança e Honras de Estado), uma Unidade de Intervenção e Reserva (Unidade de Intervenção) e o Estabelecimento de Ensino (Escola da Guarda).

## ESTRUTURA DE COMANDO



## UNIDADES

COMANDO-GERAL

TERRITORIAIS

ESPECIALIZADAS

REPRESENTAÇÃO

INTERVENÇÃO E RESERVA

## ESTABELECIMENTO DE ENSINO

ESCOLA DA GUARDA

# ÓRGÃOS SUPERIORES DE COMANDO E DIREÇÃO

## COMANDO OPERACIONAL (CO)

Assegura o comando de toda a atividade operacional da Guarda.



## COMANDO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS INTERNOS (CARI)

Assegura o comando e direção de toda a atividade da Guarda nos domínios da administração dos recursos humanos, materiais e financeiros.



## COMANDO DA DOCTRINA E FORMAÇÃO (CDF)

Assegura o comando e direção de toda a atividade da Guarda nos domínios da doutrina e formação do efetivo da Guarda.



# UNIDADES

## Comando-geral

Tem sede em Lisboa e concentra toda a estrutura de comando da Guarda.



## Unidade Nacional de Trânsito (UNT)

Unidade especializada, no âmbito da fiscalização ordenamento e disciplina do trânsito, responsável pela uniformização de procedimentos e pela formação contínua dos agentes.



## Unidades Territoriais

O comando territorial é responsável pelo cumprimento da missão da Guarda na área de responsabilidade que lhe for atribuída, na dependência direta do Comandante-geral. Existem atualmente 20 Comandos Territoriais, um em cada distrito do Continente, um na Região Autónoma da Madeira e um na Região Autónoma dos Açores.

## Unidade de Ação Fiscal (UAF)

Unidade especializada de âmbito nacional com competência específica de investigação para o cumprimento da missão tributária, fiscal e aduaneira cometida à Guarda.



## Unidade de Controlo Costeiro (UCC)

Unidade especializada responsável pelo cumprimento da missão da Guarda em toda a extensão da costa e no mar territorial, com competências específicas de vigilância, patrulhamento e interceção terrestre ou marítima em toda a costa e mar territorial do continente e das Regiões Autónomas, competindo-lhe, ainda, gerir e operar o Sistema Integrado de Vigilância, Comando e Controlo (SIVICC), distribuído ao longo da orla marítima.

## Unidade de Emergência de Proteção e Socorro (UEPS)

Unidade especializada que tem como missão específica a execução de ações de prevenção e de intervenção, em todo o Território Nacional, em situações de acidente grave e catástrofe, designadamente nas ocorrências de incêndios rurais, de matérias perigosas, de cheias, de sismos, de busca, resgate e salvamento em diferentes ambientes, bem como em outras situações de emergência de proteção e socorro, incluindo a inspeção judiciária em meio aquático e sub-aquático.



## Unidade de Segurança e Honras de Estado (USHE)

Unidade de representação responsável pela proteção e segurança às instalações dos órgãos de soberania e de outras entidades que lhe sejam confiadas e pela prestação de honras de Estado.



## Unidade de Intervenção (UI)

Unidade especialmente vocacionada para as missões de manutenção e restabelecimento da ordem pública, resolução e gestão de incidentes críticos, intervenção tática em situações de violência concertada e de elevada perigosidade, complexidade e risco, segurança de instalações sensíveis e de grandes eventos, inativação de explosivos e aprontamento e projeção de forças para missões internacionais.

## Escola da Guarda

Estabelecimento de Ensino vocacionado para a formação moral, cultural, física, militar e técnico-profissional dos militares da Guarda e ainda para a atualização, especialização e valorização dos seus conhecimentos.



# ESTRUTURA DE COMANDO



CONSELHO SUPERIOR DA GUARDA

CONSELHO DE ÉTICA, DEONTOLOGIA E DISCIPLINA

JUNTA SUPERIOR DE SAÚDE

ORGÃOS DE CONSELHO

# UNIDADES

COMANDOS TERRITORIAIS

UNIDADE DE CONTROLO COSTEIRO

UNIDADE DE AÇÃO FISCAL

TERRITORIAIS

ESPECIALIZADAS

COMANDANTE-GERAL

2.º COMANDANTE-GERAL

INSPEÇÃO  
DA GUARDA

ORGÃO DE INSPEÇÃO

SECRETARIA-GERAL  
DA GUARDA

COMANDO  
OPERACIONAL

COMANDO DA  
ADMINISTRAÇÃO DE  
RECURSOS INTERNOS

COMANDO  
DA DOCTRINA  
E FORMAÇÃO

ORGÃOS SUPERIORES DE COMANDO E DIREÇÃO

UNIDADE NACIONAL  
DE TRÂNSITO

ESPECIALIZADAS

UNIDADE  
DE EMERGÊNCIA  
DE PROTEÇÃO  
E SOCORRO

UNIDADE  
DE SEGURANÇA  
E HONRAS  
DE ESTADO

REPRESENTAÇÃO

UNIDADE  
DE INTERVENÇÃO

INTERVENÇÃO  
E RESERVA

ESCOLA  
DA GUARDA

ESTABELECIMENTO  
ENSINO

# ÂMBITO DE ATUAÇÃO

As atribuições da Guarda são prosseguidas em todo o Território Nacional e no Mar Territorial. No caso de competências 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 Forças e Serviços de Segurança.

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 e conservação da natureza e ambiente, mas também no que diz respeito à primeira intervenção em missões de proteção e socorro. Sempre que 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.

No âmbito rodoviário, a Guarda detém à sua responsabilidade a quase totalidade da rede viária nacional, cerca de 98% do Território Nacional. 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.



# ÁREAS DE INTERVENÇÃO GENÉRICA

## POLICIAL

As missões de carácter policial são cumpridas através do patrulhamento intensivo de toda a zona de ação da Guarda, sendo exercidas, prioritária e quotidianamente, de forma preventiva, pela vigilância, fiscalização e presença, bem como, eventualmente, pela atuação corretiva como exigência do cumprimento da lei.



## SEGURANÇA E ORDEM PÚBLICA

As missões de segurança e ordem pública visam garantir a segurança e a tranquilidade públicas e a segurança das instalações dos órgãos de soberania. São, por princípio, realizadas por patrulhas e por forças de intervenção das unidades territoriais ou das unidades de intervenção e representação, nos casos de manutenção e restabelecimento da ordem pública, resolução e gestão de incidentes críticos, intervenção tática em situações de violência concertada e de elevada perigosidade, complexidade e risco, segurança de instalações sensíveis e de grandes eventos, e inativação de explosivos.



## FISCALIZAÇÃO E REGULAÇÃO DA CIRCULAÇÃO RODOVIÁRIA

As missões de fiscalização e regulação da circulação rodoviária são desempenhadas, em todo o Território Continental, pela Unidade Nacional de Trânsito (UNT) e por todas as Unidades Territoriais, através dos Destacamentos de Trânsito e Destacamentos Territoriais, nas respetivas áreas de ação.



## INVESTIGAÇÃO CRIMINAL E CONTRAORDENACIONAL

As missões de investigação criminal são exercidas pelas Unidades Territoriais e especializadas nas respetivas áreas de intervenção, sob a coordenação técnica da Direção de Investigação Criminal do Comando Operacional, visando averiguar a existência de crimes, determinar os seus agentes e descobrir e recolher provas.



# ÁREAS DE INTERVENÇÃO ESPECÍFICAS COMPETÊNCIAS DISTINTIVAS

## FISCALIZAÇÃO E INVESTIGAÇÃO CRIMINAL TRIBUTÁRIA, FISCAL E ADUANEIRA

As missões de fiscalização no âmbito fiscal e aduaneiro são desempenhadas, em todo o Território Nacional, pela Unidade de Ação Fiscal (UAF) e por todas as Unidades Territoriais, nas respetivas zonas de ação. As missões de prevenção e de investigação da atividade tributária, fiscal e aduaneira são exercidas pela Unidade de Ação Fiscal em todo o Território Nacional. As missões de investigação tributária, fiscal e aduaneira são exercidas pela Unidade de Ação Fiscal, unidade especializada de âmbito nacional, com competências específicas para o cumprimento das missões nesta área específica de intervenção da Guarda.

## CONTROLO COSTEIRO

As missões de controlo costeiro são exercidas pela Unidade de Controlo Costeiro (UCC), que detém competências específicas de vigilância, o patrulhamento e a interceção terrestre e marítima, em toda a costa e mar territorial do continente e das Regiões Autónomas, competindolhe, ainda, gerir e operar o Sistema Integrado de Vigilância, Comando e Controlo (SIVICC), distribuído ao longo da orla marítima.



## PROTEÇÃO E CONSERVAÇÃO DA NATUREZA E DO AMBIENTE

As missões de conservação e proteção da natureza e do ambiente são exercidas pelas Unidades Territoriais nas respetivas zonas de ação, sob a coordenação técnica da Direção do Serviço de Proteção da Natureza e do Ambiente, do Comando Operacional.



## PROTEÇÃO E SOCORRO

As missões de proteção e socorro são genericamente efetuadas por todas as unidades da Guarda, enquanto agentes de proteção civil, e particularmente pela Unidade de Emergência Proteção e Socorro (UEPS). Inserem-se na prestação de auxílio às pessoas em perigo, quer se encontrem isoladas, no caso de catástrofes naturais ou nas situações de crise, particularmente em incêndios rurais, através da realização de ações de prevenção e de intervenção de primeira linha e combate ampliado.



# ÁREAS DE INTERVENÇÃO ESPECÍFICAS

## COMPETÊNCIAS DISTINTIVAS

### HONORÍFICA E DE REPRESENTAÇÃO

As missões honoríficas e de representação consistem na prestação de honras militares a altas entidades nacionais e estrangeiras e na representação nacional no estrangeiro, em cerimónias de carácter militar, sendo desempenhadas, prioritariamente, pela Unidade de Segurança e Honras de Estado (USHE).



### MILITAR

As missões de natureza militar, a cumprir pelas unidades da Guarda, no âmbito da execução da política de defesa nacional, derivam diretamente da sua condição de militar e são executadas, em cooperação com as Forças Armadas ou de forma autónoma, conforme a natureza e características da missão, sempre na dependência direta do Comando da Guarda.





# COOPERAÇÃO INTERNACIONAL

No prosseguimento das relações de cooperação, colaboração e parcerias com Instituições e Organismos Internacionais, a Guarda Nacional Republicana exerce a sua ação nas seguintes vertentes: cooperação bilateral, designadamente com outras Forças de Segurança de matriz gendármica; colaboração com Organizações e Organismos Internacionais, nomeadamente a União Europeia (UE), a Organização das Nações Unidas (ONU), a Organização do Tratado Atlântico Norte (OTAN), a força de Gendarmerie Europeia (EUROGENDFOR) e a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP); e o estabelecimento de parcerias, entre outras, com o Consórcio European Union Police and Civilian Services Training (EUPCST).

No quadro da cooperação bilateral, destaca-se a intensificação da troca de informações com as polícias do Reino de Espanha, com particular ênfase para a nossa congénere *Guardia Civil*, bem como a realização de patrulhamentos conjuntos, entretanto estendidos à *Gendarmerie Nationale* de França e à *Arma di Carabinieri* de Itália, não apenas em Portugal, mas também em França e Itália. Ao nível da formação, está em desenvolvimento um Programa de Intercâmbio, que irá permitir ministrar formação inicial conjunta a elementos da GNR, da *Guardia Civil* e da *Gendarmerie Nationale*.

Considerando a sua natureza militar, a Guarda participa ativamente em diversos fora e organizações multinacionais, como são os casos da Associação FIEP e da EUROGENDFOR.

## FIEP

**Associação  
Internacional de  
Gendarmeries  
e de Forças de Polícia  
com estatuto Militar.**



O objetivo principal da FIEP 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.

Constitui-se como um fórum privilegiado para alavancar o desenvolvimento da GNR.

## FUNDADORES ›



### FRANÇA

Gendarmerie Nationale



### ITÁLIA

Arma dei Carabinieri



### ESPAÑA

Guardia Civil



### PORTUGAL

Guarda Nacional  
Republicana



### TURQUIA

Jandarma Turca



### HOLANDA

Royal Marechaussee



### MARROCOS

Gendarmerie Royale



### ROMÉNIA

Gendarmerie Romena



### CHILE

Carabineros de Chile



### ARGENTINA

Gendarmería Nacional  
Argentina



### JORDÂNIA

Gendarmerie Jordana  
(Darak Forces)



### QATAR

Lakhwiya



### TUNÍSIA

Guarda Nacional



### PALESTINA

Forças de Segurança  
Nacionais



### UCRÂNIA

Guarda Nacional  
da Ucrânia



### BRASIL

Conselho Nacional  
de Comandantes Gerais



### DJIBOUTI

Guarda Nacional



### KUWAIT

Guarda Nacional



### SENEGAL

Gendarmerie Nationale

# EUROGENDFOR



A EUROGENDFOR é uma Força multinacional vocacionada para a participação em operações de gestão de crises, no quadro da UE, da ONU, da OTAN e de outras organizações internacionais *ad-hoc*, onde a Guarda mantém em permanência 5 militares no seu Quartel-General Permanente, em Vicenza-Itália, e que se vem assumindo como um instrumento de crucial importância para a UE, na sua intervenção e na defesa dos interesses europeus em cenários desestabilizados, contribuindo para a segurança do espaço europeu.

No que tange à colaboração no esforço nacional para aumentar a representatividade de Portugal nas diversas Organizações Internacionais, a Guarda vem disponibilizando os seus Quadros de Peritos para Missões de Gestão Civil de Crises no âmbito da UE e da ONU. Merece particular destaque o empenhamento da Guarda na defesa da fronteira externa da UE, quer na vertente marítima, que na vertente terrestre, destacando, de forma sistemática, efetivos para as Operações promovidas pela Agência Europeia de Guarda de Fronteiras e Costeira (FRONTEX).



**ESPAHA**  
Guardia Civil



**FRANÇA**  
Gendarmerie  
Nationale



**ITÁLIA**  
Arma dei Carabinieri



**PORTUGAL**  
Guarda Nacional  
Republicana



**TURQUIA**  
Jandarma Turca



**LITUÂNIA**  
Serviço de Segurança  
Pública



**HOLANDA**  
Royal Marechaussee



**ROMÉNIA**  
Gendarmerie Romena



**POLÓNIA**  
Zandarmeria Wojskowa

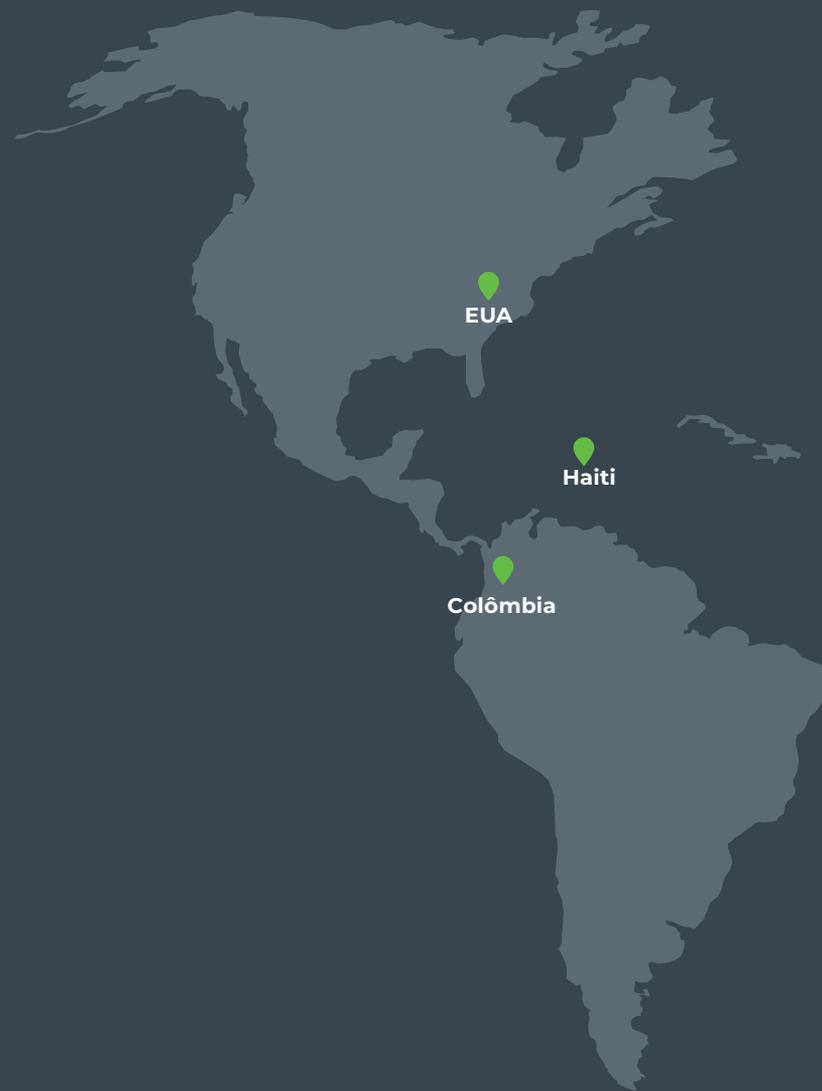


Aproveitando a riqueza da diversidade e do enorme potencial que a Língua propicia na unificação das Nações que compõem a CPLP, a Guarda continua empenhada em promover e capacitar as Forças de Segurança presentes e ativas no seio desta Comunidade, desenvolvendo ações de cooperação técnico-policial, sustentadas em múltiplas atividades de formação e assessoria técnica, especialmente com Angola, Moçambique, Cabo Verde, Guiné-Bissau, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste.



No sentido de um melhor aproveitamento de fundos disponibilizados pela UE para a capacitação das Forças de Segurança europeias, a Guarda participa ativamente no consórcio EUPCST, como forma de qualificar os seus Quadros para o desempenho de missões de gestão civil de crises, constituindo-se ainda como referência e ponte de ligação com os países do continente africano, em particular com os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP). Numa vertente ainda mais abrangente, assume vincada importância para a Guarda, a sua participação em ações de formação patrocinadas pelo Colégio Europeu de Polícia (CEPOL).

# A GUARDA NO MUNDO







CONTEXTUALIZAÇÃO

**P. 42**

FINALIDADE

**P. 44**

MISSÃO

**P. 46**

VISÃO

**P. 46**

VALORES

**P. 46**

CENTRO DE GRAVIDADE  
ESTRATÉGICO

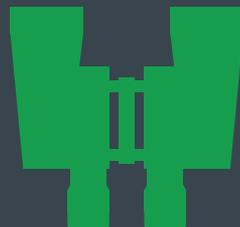
**P. 48**

ESTADO FINAL  
DESEJADO

**P. 49**

NÍVEL DE AMBIÇÃO

**P. 49**



# FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

# CONTEXTUALIZAÇÃO

O Planeamento Estratégico da Guarda 2025 corporiza o processo que fixa as grandes orientações estratégicas para ajustar, modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição estratégica, ajustando-a ao novo contexto presente e futuro.

Na base da análise e reflexão estratégica da Guarda 2025 estão as orientações políticas, nomeadamente as Grandes Opções do Plano 2019 (GOP), os programas dos XXI e XXII Governos Constitucionais, o Relatório de Anual de Segurança Interna (IASI) 2018, e os normativos legais, como a Constituição da República Portuguesa (CRP), a Lei de Segurança Interna (LSI), Lei Orgânica e Estatuto dos Militares da Guarda, Lei de Política Criminal (2017-2019), Lei de Organização da Investigação Criminal (LOIC), Lei de Defesa Nacional, entre outras.

No âmbito estratégico, o processo de reformulação assenta na continuidade da Estratégia da Guarda 2020 e nas orientações estratégicas definidas pelo Comandante-geral em junho de 2018.

O atual e futuro espectro internacional, onde interagem todos os atores nacionais, internacionais, públicos e privados, caracteriza-se pela multiplicidade de riscos e ameaças não-convencionais, transnacionais e subestatais, cuja volatilidade e imprevisibilidade são fatores determinantes.

No cerne das preocupações políticas estão as ameaças e os riscos à segurança, cada vez mais globais, diversificados, complexos e sofisticados.

No atual quadro de segurança do século XXI assumem particular preocupação política os fenómenos relacionados com o tráfico de pessoas, de armas e de droga, o terrorismo, o cibercrime e a moderna criminalidade económico-financeira, factos que o Governo da República Portuguesa identifica como exigências de uma orientação estratégica bem definida e conduzida de modo coerente, por uma política assente num sistema de segurança interna adequadamente coordenado, eficaz e operativo.

# PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DA GUARDA 2025



## FINALIDADE

O horizonte 2025 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 políticas, 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.

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.



## 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.

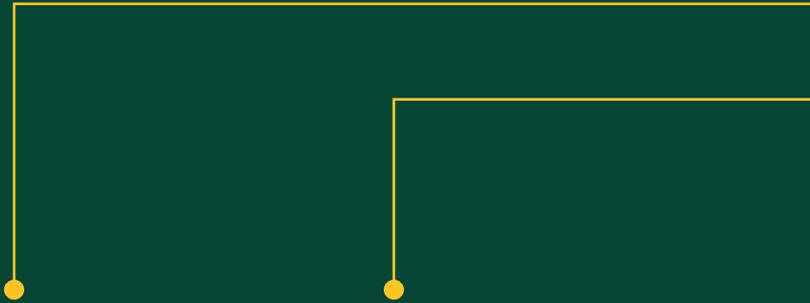
A missão exprime a razão de ser da Instituição e o seu propósito, constituindo-se como referencial no processo de tomada de decisão para a escolha das diretrizes estratégicas, simbolizando, nessa medida, o cerne das suas atribuições e responsabilidades essenciais.

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 divulgação através das plataformas digitais.

## VISÃO

Ser uma Força de Segurança de referência, valorizada interna e externamente, e reconhecida pela excelência dos serviços que presta, baseados numa Guarda moderna e cada vez mais humana, próxima e de confiança.

## VALORES



### CONHECIMENTO E INOVAÇÃO

Traduz-se na aquisição de conhecimento de uma organização, com vista a contribuir para a melhoria da segurança e liberdade do cidadão, promovendo a inovação no desenvolvimento da sua atividade, por forma a antecipar as ameaças e riscos que comprometam os direitos, liberdades e garantias constitucionalmente consagrados.

### UNIÃO (COESÃO)

Traduz-se na relação de compromisso entre os membros da instituição para com a própria Instituição, no cumprimento da missão. A união entre os elementos da permitirá ultrapassar as dificuldades no cumprimento da missão.

# HUMANA

## COMPETÊNCIA

Traduz-se num conjunto de características intrínsecas à organização, que influência e serve de referência no desempenho. Um saber agir responsável e reconhecido que implica a mobilização, a integração e transferência de conhecimento, recursos e aptidões que agreguem valor à organização e aos seus elementos.

## LEALDADE

Traduz-se na submissão absoluta às leis da Nação e velar pelo seu cumprimento, no respeito pelas autoridades que têm por missão assegurar a execução dessas leis e na plena obediência às ordens por elas emanadas.

## DISCIPLINA

Traduz-se no escrupuloso cumprimento das leis e regulamentos, no dever de obediência e no exercício responsável da autoridade.

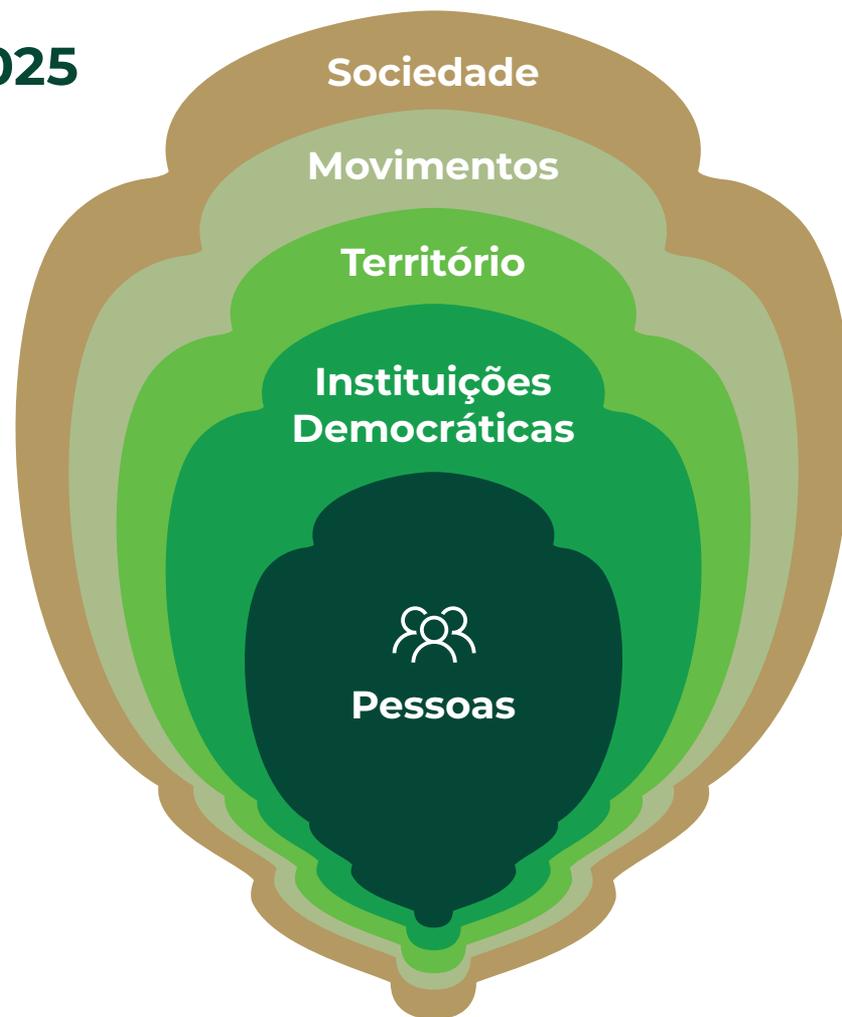
## TRANSPARÊNCIA

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.

# CENTRO DE GRAVIDADE ESTRATÉGICO DA GUARDA 2025

Considerando a missão geral, a sua natureza militar, competências e atribuições legais, o Centro de Gravidade Estratégico (CoG) da Guarda são as “Pessoas”, entidades internas e externas, cuja segurança, proteção e apoio constituem o core da missão e do quotidiano da Instituição.

**O CoG Estratégico da Guarda incorpora os cidadãos em geral e as pessoas (militares e civis) que constituem o efetivo da Guarda, os movimentos (deslocações), particularmente na rede viária e fronteira marítima, e as Instituições Democráticas.**



## **ESTADO FINAL DESEJADO**

### **NÍVEIS DE SEGURANÇA, PROTEÇÃO E APOIO REFORÇADOS**

Através do assertivo planeamento e execução estratégica, a Guarda materializa o estado final desejado 2025 nas seguintes condições:

- Reforço da proximidade e visibilidade alcançado;
- Racionalização e otimização de recursos e gestão eficiente atingidas;
- Modernização, desmaterialização e eliminação de redundância e desperdícios alcançadas;
- Cooperação, colaboração e coordenação incrementadas;
- Dimensão institucional da Guarda potenciada.

Através da concretização destas condições, a Guarda mantém as suas características genéticas e contribui decisivamente para melhores níveis de segurança, proteção e apoio dos cidadãos e das instituições democráticas, assegurados pela consistência das suas missões, pela importância das parcerias e cooperação e pelo valor dos seus recursos internos.

## **NÍVEL DE AMBIÇÃO**

### **CONSOLIDAR OS NÍVEIS DE SEGURANÇA, ATRAVÉS DA PROXIMIDADE E CENTRALIDADE DAS PESSOAS**

Nesta moldura institucional, o Nível de Ambição 2025 é assegurar que a Guarda Nacional Republicana, enquanto Instituição de natureza militar, moderna, humana, próxima e de confiança, no âmbito das suas atribuições e na sua área de responsabilidade, garante e incrementa a presença, proximidade e as atuações proativas e integradoras, orientadas para a segurança, apoio e proteção dos cidadãos e das instituições democráticas, do seu efetivo interno, contribuindo para a consolidação do sentimento de segurança, alicerçados em parcerias, cooperação e colaboração, em especial entre Forças e Serviços de Segurança e com as Forças Armadas, nacionais e estrangeiras.



LOE 1  
REFORÇAR  
A PROXIMIDADE  
E A VISIBILIDADE

**P. 54**

LOE 2  
RACIONALIZAR  
E OTIMIZAR RECURSOS

**P. 58**

LOE 3  
MODERNIZAR  
E DESMATERIALIZAR

**P. 62**

LOE 4  
COOPERAR, COLABORAR  
E COORDENAR

**P. 64**

LOE 5  
POTENCIAR  
A DIMENSÃO INSTITUCIONAL  
DA GUARDA NO QUADRO  
DA SEGURANÇA INTERNA

**P. 68**



# DESENHO ESTRATÉGICO 2025

**LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA  
(LOE)**

# LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA (LOE)

O Planeamento Estratégico da Guarda 2025 corporiza o processo que fixa as grandes orientações estratégicas para ajustar, modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição estratégica, ajustando-a ao novo contexto presente e futuro.

As Linhas de Orientação Estratégicas 2025 (LOE), alinhadas com a análise e reflexão estratégicas, foram definidas pelo Comando da Guarda e dão seguimento ao preconizado na Estratégia da Guarda 2020.

Foi definido o caminho estratégico a trilhar, sustentado na férrea determinação de assegurar, em permanência, a missão geral da Guarda e o funcionamento das instituições democráticas, bem como a segurança e a proteção das pessoas e bens.

Este caminho estratégico, designado de “4S” - *Security, Safety, Social and Support*, representa as ideias-chave de orientação do processo de execução da estratégia da Guarda 2025 e materializa-se em cinco (5) LOE:

LOE 1. Reforçar a proximidade e a visibilidade – Foco no cidadão e na Sociedade

LOE 2. Racionalizar e otimizar recursos – Gerir para alcançar resultados com os recursos disponíveis

LOE 3. Modernizar e desmaterializar – Eliminar redundâncias e desperdícios, ganhando tempo e recursos

LOE 4. Cooperar, colaborar e coordenar – Pedra angular dos Sistemas da Segurança Nacional

LOE 5. Potenciar a dimensão institucional da Guarda no quadro da Segurança Interna

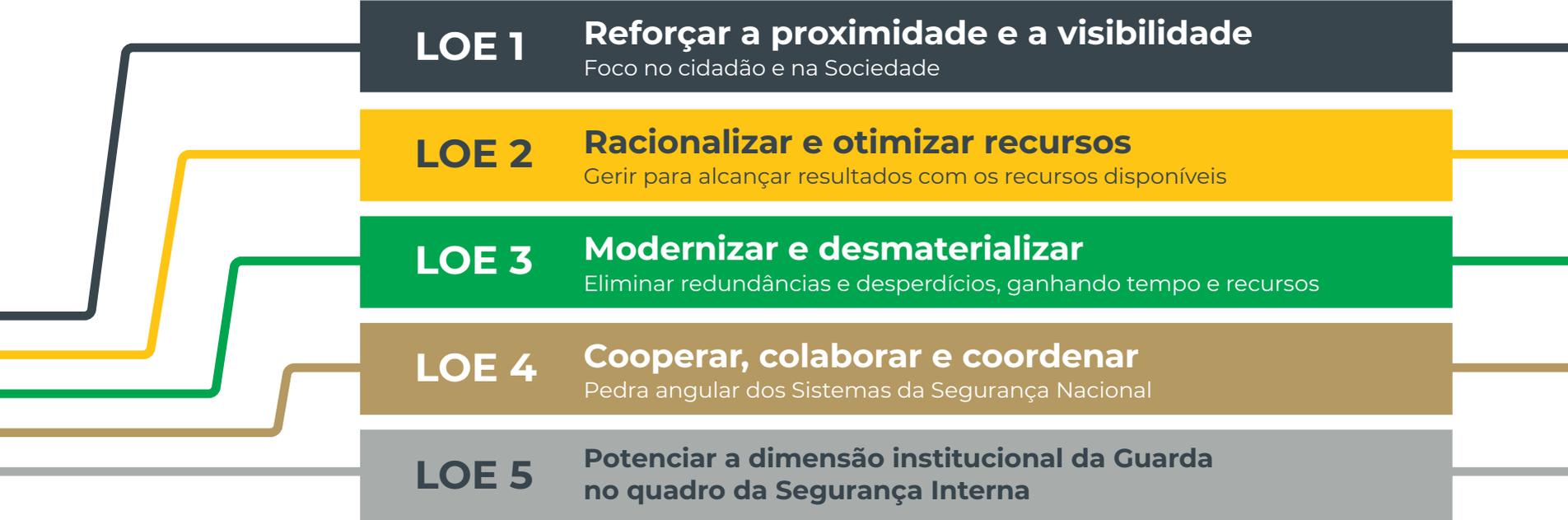
**“4S”**  
do caminho  
estratégico

**SECURITY**  
**SAFETY**  
**SOCIAL**  
**SUPPORT**

  
**ESTRATÉGIA**  
**DA GUARDA**  
**2025**

**5 LOE**  
Linhas de  
Orientação  
Estratégica

Tais orientações constituem as grandes linhas de orientação estratégica da Guarda 2025, em prol da segurança e bem-estar dos cidadãos, procurando antecipar e ir ao encontro dos seus anseios, da partilha das suas preocupações e na busca de soluções para os seus problemas.



**LOE 1** **Reforçar a proximidade e a visibilidade**

Foco no cidadão e na Sociedade

**LOE 2** **Racionalizar e otimizar recursos**

Gerir para alcançar resultados com os recursos disponíveis

**LOE 3** **Modernizar e desmaterializar**

Eliminar redundâncias e desperdícios, ganhando tempo e recursos

**LOE 4** **Cooperar, colaborar e coordenar**

Pedra angular dos Sistemas da Segurança Nacional

**LOE 5** **Potenciar a dimensão institucional da Guarda  
no quadro da Segurança Interna**

Desde as suas origens e fundação - 10 de dezembro de 1801 - que o centro de gravidade da Guarda se foca nas pessoas e no garante da sua segurança, proteção e apoio. Nos seus problemas, anseios e necessidades, criando e gerindo programas, técnicas, táticas e ações que previnam e antecipem riscos e ameaças e minimizem os impactos e danos, quando, ainda assim, essas ameaças se materializem.

Alinhados com as prioridades prosseguidas nos últimos anos, em particular os definidos na Estratégia da Guarda 2020, é desígnio da Guarda 2025 continuar a servir Portugal e os seus cidadãos, colaborar e cooperar com os diferentes atores do sistema de segurança interna e, bem assim, contribuir para a manutenção de Portugal como destino seguro e espaço de progresso saudável, criando condições para o desenvolvimento social e económico, forjado na manutenção da paz social, da defesa dos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos, fazendo mais e melhor, em nome da segurança de todos e de cada um.

Enquanto Força de Segurança secular, a Guarda Nacional Republicana constitui-se como um pilar fundamental na execução da política de segurança interna, assumindo como valores mais profundos a defesa intransigente do Estado de Direito Democrático e dos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos, estabelecidos na Constituição da República Portuguesa e nos Tratados e Acordos internacionais de que Portugal ratificou ou assinou.

Instituição charneira nos sistemas de segurança, defesa, proteção e socorro, a Guarda é uma Força de Segurança única, com uma missão geral de polícia, composta por cerca de 23000 militares e civis, cujas atribuições, tarefas e poderes de atuação se materializam de forma direta em todo o Território Nacional, com responsabilidade efetiva na garantia da segurança e proteção, da paz e da tranquilidade públicas em mais de 94% do território, onde vive mais de metade da população.

A preocupação humana da Guarda é incrementada na execução de missões de proteção e socorro, de missões internacionais de gestão de crises e apoio à paz e no controlo de todos os movimentos internos e de fronteiras terrestre e marítima.

A Estratégia da Guarda 2025, alinhada com as orientações políticas, pretende inovar e dar corpo às iniciativas da Tutela, no âmbito do Programa Nacional de Prevenção e Segurança de Proximidade, através da atualização dos projetos em vigor e da criação de uma nova geração de ações de policiamento de proximidade, designadamente com a forte motivação para participar e colaborar nas ações interagências que venham a ser desenvolvidas, nomeadamente através do fomento e participação em Contratos Locais de Segurança, atualizar os planos e as metodologias de formação para a prevenção e segurança de proximidade, com especial ênfase para o contributo policial nos processos de prevenção da violência doméstica.



**A preocupação humana da Guarda é incrementada na execução de missões de proteção e socorro, de missões internacionais de gestão de crises e apoio à paz e no controlo de todos os movimentos internos e de fronteiras terrestre e marítima.**

É inquestionável que a dispersão e presença territorial da Guarda é uma mais-valia operacional, permitindo uma proximidade ao Cidadão ímpar, uma elevada interação que, se potenciada, permite criar uma relação de confiança mútua e de legitimidade com a população.

Às dimensões da segurança e proteção associamos a dimensão social, estrategicamente relevante para a Guarda 2025. Cada vez mais presente e cuidada na ação quotidiana da Guarda, tem-se materializado através dos Programas Especiais de Policiamento, desde logo, atuando socialmente num vasto conjunto de iniciativas dirigidas ao aprofundamento da relação de proximidade e confiança com as populações, cuidando em especial dos mais frágeis e vulneráveis, de que são exemplo, o apoio aos idosos, às crianças e aos jovens e, não menos relevante, a salvaguarda dos seus bens, tendo por desígnio o fortalecimento do sentimento de segurança, de todos e de cada um.

Apesar dos níveis de cooperação alcançados, ainda existe espaço e áreas suscetíveis de reforço e incremento da cooperação e colaboração com as diversas entidades de apoio social locais, no combate ao isolamento, à pobreza, à discriminação e à exclusão social. As parcerias com entidades locais e com atores relevantes da sociedade civil devem continuar a ser estimuladas, estabelecidas e atualizadas, de acordo com as necessidades e idiosincrasia de cada área e comunidade em concreto.

**Sem prejuízo das demais áreas de intervenção, constitui prioridade da Guarda 2025 a manutenção de abordagens proativas, de prevenção e disponibilidade para identificar, salvaguardar e proteger os direitos fundamentais, dignidade humana, liberdades e garantias do Cidadão, privilegiando domínios como a integridade da vida humana e a proteção do património.**

A prontidão operacional, a assertividade e celeridade de resposta da Guarda devem ser asseguradas em todo o espectro da atividade e missões da Guarda, de forma permanente e sem intermitências, mantendo simultaneamente elevados níveis de prevenção, consciencialização e foco no centro de gravidade – os cidadãos e as instituições democráticas.

Assim, importa envolver e estimular a participação ativa dos cidadãos e das instituições públicas e privadas, garantindo que a cooperação e colaboração são motores para um melhor e mais seguro ambiente social.

Aliar, de forma integrada, coordenada e sistematizada, as diversas especialidades e valências do espectro operacional da Guarda à sua distribuição territorial única e à sua dupla natureza policial e militar, deve constituir um catalisador de sinergias internas e de colaboração externa, em prol de uma melhor segurança interna e defesa nacional.



**(...) aprofundamento  
da relação de proximidade  
e confiança com as  
populações (...)**

Vários organismos internacionais alertam para uma forte probabilidade de ocorrer uma nova crise financeira, seguida de crise económica. A atual expansão global provavelmente continuará no próximo ano, dado que os EUA apresentam um grande défice fiscal, a China está a seguir políticas fiscais e de crédito fracas e a Europa continua o caminho da recuperação. Mas, até 2020, os especialistas entendem que as condições estarão criadas para uma nova crise financeira, seguida por uma recessão global.

**Neste contexto incerto e imprevisível, na EG2025 teremos de assumir as 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, procurando, contudo manter levados padrões de operacionalidade. Fazer mais e melhor, otimizando os recursos disponíveis.**

Sendo expeável que os recursos financeiros e orçamentais não sejam incrementados nos próximos anos, com forte possibilidade de ocorrer novo estrangulamento económico-financeiro após 2020, torna-se fundamental promover e garantir formas inovadoras e extraorçamento de financiamento, incrementando os projetos de concurso a linhas de financiamento externo e comunitárias,

por forma a dinamizar a inovação, a modernização, a aquisição e atualização de equipamentos, de tecnologias, em paralelo com uma permanente e assertiva qualificação dos ativos humanos, as pessoas.

Em perfeita sintonia com as orientações políticas, colaborar ativamente com o Plano de intervenções do Governo a realizar no âmbito da rede de infraestruturas e de equipamentos, para a reabilitação de infraestruturas e para a modernização dos equipamentos, com aproveitamento dos fundos comunitários.

O concurso, aproveitamento e obtenção de recursos disponibilizados através de fundos estruturais, de investimento ou específicos para o domínio da segurança interna e defesa nacional – candidaturas individuais e/ ou em parcerias nacionais ou estrangeiras – devem continuar a ser uma prioridade para que a Guarda possa, simultaneamente, desenvolver novas capacidades, valorizar e atualizar as existentes, garantindo os elevados níveis de intervenção operacional, atual e qualificada, em prol da segurança dos cidadãos.



**(...) teremos de assumir as limitações e encarar a obrigação de aplicar os recursos de forma racional e criteriosa (...)**

No seguimento das prioridades estratégicas do anterior ciclo, mantém-se atual e prioritária a reforma da Guarda, através da aprovação de uma nova Lei Orgânica que permita corrigir os constrangimentos e disfunções identificadas e fundamentais para tornar a Guarda uma instituição atualizada, moderna, mais eficaz e eficiente no emprego de todos os seus recursos, tangíveis e intangíveis.

A eliminação das disfuncionalidades orgânicas e organizativas identificadas, cuja estratégia classifica como prioritárias, vai garantir melhorar as funções de Comando, Coordenação, Comunicações e Controlo integrados e extensível a todas as unidades core, aliado a um melhor controlo, gestão e supervisão nas áreas de apoio e suporte à atividade operacional.

Alinhar os recursos com o diagnóstico e necessidades operacionais é um dos desideratos na EG2025, balanceando esforços, efetivos e recursos de forma dinâmica e assentes em geometrias variáveis, por forma a garantir a adequação da resposta operacional, no tempo e no espaço, às necessidades das populações e aos níveis, objetivos e subjetivos, de segurança.

**Garantindo que as pessoas (cidadão + efetivo GNR) serão incondicionalmente o centro de gravidade da Guarda, os modelos de policiamento pretendem incrementar a proximidade, a visibilidade e as estratégias comunitárias e sociais, afetando cada vez mais recursos humanos às atividades core em detrimento de outras atividades de apoio, sempre orientados aos maiores riscos e ameaças, à segurança das pessoas, das instituições e dos movimentos.**

Na sociedade contemporânea, alicerçada na permanente atualização e modernização tecnológica, importa promover programas de renovação e atualização de infraestruturas, materiais e equipamentos, por forma a garantir simultaneamente a eficácia e eficiência operacionais e a segurança e higiene no trabalho dos efetivos da Guarda, fatores fundamentais para a motivação do efetivo e imagem institucional, tanto interna, como externamente.

Num ambiente globalmente difícil, cientes da complexidade conjuntural e do contexto dos tempos em que vivemos, exponencialmente complexo e disruptivo, cientes ainda de que 50% do conhecimento adquirido hoje ficará desatualizado nos próximos anos, é essencial uma postura de aprender, desaprender e voltar a aprender, numa constância de adaptação.



**As pessoas serão incondicionalmente o centro de gravidade da Guarda (...)**

## LOE 3

### Modernizar e desmaterializar

Eliminar redundâncias e desperdícios, ganhando tempo e recursos

A EG2025 pretende dar continuidade aos processos atuais de modernização e desmaterialização, alinhando os seus objetivos com as orientações políticas do SIMPLEX, por forma a simplificar e modernizar os processos e procedimentos que melhorem as operações internas e a relação com os diferentes *Stakeholders*, com ênfase para as pessoas.

Importará também concretizar operações que permitam a evolução dos sistemas de informação, a reengenharia dos procedimentos e a reorganização dos recursos humanos, de modo a reorientar um maior número de efetivos para o trabalho operacional.

Aproveitar as orientações políticas de investimento nas tecnologias de informação e comunicação para aumentar a eficácia e a eficiência da atividade operacional, reforçar o acesso à informação, permitirá melhorar a relação entre os cidadãos e Guarda.

Neste contexto, importa continuar na senda da modernização de procedimentos, 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.

Importa dar continuidade ao processo de modernização, assente em novas tecnologias de informação e de comunicação, mantendo a aposta na inovação tecnológica, valorizando a formação dos recursos humanos, desmaterializando processos e simplificando procedimentos, para requalificar os serviços da Guarda.

Em questões de Investigação, Inovação e Desenvolvimento (I&D + I), a Guarda 2025 pretende dar continuidade e incrementar os projetos atuais e modernos, aos quais pretende afetar recursos humanos qualificados, mantendo firme a aposta numa sólida formação técnica e comportamental, num espírito de “aprendizagem, renovação, inovação e partilha do conhecimento”.

Esta orientação estratégica de racionalização e modernização pretende consolidar o Sistema Integrado de Informações Operacionais Policiais (SIOP), imprescindível para garantir um serviço de excelência, maior capacidade operacional, de 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.

Importa promover um plano de integração e interoperabilidade dos sistemas da Guarda, quer ao nível das atividades core, quer ao nível das atividades de apoio e suporte, por forma a reduzir redundâncias, desperdícios, recursos e tempo, aumentando os níveis de qualidade do serviço da Guarda e rentabilizando recursos.

A Guarda é cada vez mais a instituição com maior presença territorial – quadrícula – facto que a coloca numa posição única de proximidade e visibilidade ao cidadão.

Os efetivos da Guarda têm conhecimento profundo das realidades sociais onde se insere cada Posto, onde se desenvolve cada patrulha ou ação.

Atentos os movimentos crescentes da retração dos serviços públicos nos últimos anos, como aconteceu aquando da extinção dos serviços dos Governos Cívicos, deve a Guarda antecipar a possibilidade de poder ter de assumir responsabilidades adicionais face à retração de serviços do Estado de algumas partes do Território Nacional.

A modernização deve assentar também na célula-base de funcionamento, visibilidade e confiança da Guarda, o Posto Territorial, verdadeiro cartão de visita da GNR e prioridade estratégica.

A dimensão plural e diversificada das missões, atribuições e responsabilidades da Guarda para com Portugal e os portugueses, exige a assunção da inerente adequação de recursos e meios colocados à disposição com parcimónia e sem sobressaltos. Exige, igualmente, a adaptação equilibrada, a proporcionalidade e o rigor de atuação, privilegiando de forma distintiva o produto operacional da Guarda – garantir, a todo o tempo, mais e melhor segurança.



## SIIOP

SISTEMA INTEGRADO DE INFORMAÇÕES OPERACIONAIS  
DE POLÍCIA

AUTENTICAR

[Alterar / Recuperar Password](#)

Colaborado por:



A cooperação surge como uma ferramenta básica de interajuda, facilitadora da resolução de situações complexas, cujas soluções requeiram esforços plurais e integrados no sentido do objetivo comum. Em termos realistas, incorpora, na maioria dos casos, relações biunívocas de “win-win”, em que cada cooperante aceita ceder em função dos ganhos advenientes.

As Forças e os Serviços de Segurança cooperam entre si, nos termos da Lei de Segurança Interna e respetivas Leis Orgânicas, sendo prioridade estratégica da GNR o incremento das relações de cooperação, colaboração e parcerias com entidades nacionais, policiais, militares e civis, assim como com instituições e organismos internacionais, bilateralmente e nos termos de Acordos, Tratados e Convenções a que Portugal pertença ou venha a integrar.

A prevenção e a repressão dos fenómenos criminais, riscos e ameaças hodiernos impõem um reforço da cooperação internacional e uma coordenação cada vez mais próxima e eficaz das Forças e Serviços de Segurança, interna e externamente.

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

Internamente, é muito relevante a manutenção e promoção da cooperação, colaboração e parcerias entre a Guarda e as Forças Armadas, nomeadamente nas áreas de formação superior militar e no desenvolvimento constitucional de “outras tarefas de interesse nacional” que concorrem para a segurança e proteção civil nacionais. Nesta área de cooperação – GNR/Forças Armadas - importa incrementar o planeamento conjunto de operações militares no exterior, através da projeção conjunta de forças, em que a Guarda empregue as suas capacidades específicas de polícia e investigação criminal, reforçadas pela mais-valia da sua natureza militar.

Nos próximos anos, a eficiência da proteção civil e as condições de prevenção e socorro face a acidentes e catástrofes, nomeadamente incêndios rurais, estará diretamente ligada às capacidades da Unidade de Emergência, de Proteção e Socorro (UEPS) da Guarda, pelo que a EG2025 orienta prioritariamente o esforço nesta vertente para a consolidação da UEPS e das suas capacidades, assim como para a promoção do adequado enquadramento territorial, cooperação, coordenação e colaboração com a Força Especial de Proteção Civil (FEPC) e demais agentes de Proteção Civil, para garantir uma maior flexibilidade e capacidade de intervenção do dispositivo de operações de socorro e os necessários níveis de prontidão e de mobilização, durante todo o ano, em função dos níveis de alerta e da efetiva ocorrência de situações de emergência e proteção civil.



Importa à Guarda participar ativamente na atualização dos mecanismos de articulação entre as autoridades de proteção civil, as autoridades judiciárias, os demais órgãos de polícia criminal e os serviços de medicina legal, em situação de crime ou catástrofe de grandes proporções.

As parcerias internas, nacionais e locais, com as mais variadas instituições da sociedade civil e mundo académico, assumem-se estrategicamente fundamentais para agregar esforços, gerar sinergias e partilhar conhecimento e experiências, cujo saldo para a segurança, proteção e liberdade dos cidadãos será muito superior ao simples somatório dos esforços individuais.

No seguimento das orientações políticas, no âmbito da EG2025, importa manter a participação ativa no quadro de cooperação internacional, atendendo aos interesses permanentes da segurança nacional, especialmente no âmbito do Espaço de Liberdade de Segurança e de Justiça da UE e da CPLP, dando continuidade aos projetos de cooperação com os países europeus e africanos da bacia do Mediterrâneo, bem como a outros projetos bilaterais e multilaterais.

Assente na natureza militar da Guarda, é prioridade estratégica manter uma postura ativa e proactiva no relacionamento e participação enquanto membro fundador de instituições como a FIEP, a Força de Gendarmerie Europeia (EUROGENDFOR), nomeadamente através da disponibilização e preparação de forças com prontidão operacional “48h/45d” para participação

em operações de gestão de crises, no quadro da UE, da ONU, da OTAN e de outras organizações internacionais, sempre que as entidades competentes o determinem.

Dar continuidade e incrementar a participação da Guarda nas agências europeias de segurança e defesa, nomeadamente na FRONTEX, na Europol, na OLAF, na CEPOL e na TISPOL, é também desígnio da estratégia da Guarda 2025, assim como a manutenção do esforço de cooperação e participação em iniciativas e organizações de nível internacional, nomeadamente da INTERPOL, AMERIPOL e IBERPOL, como forma de promover o intercâmbio de informação, investigação, formação e boas práticas em prol da segurança global e das estratégias comuns de prevenção e luta contra a criminalidade grave, ameaças e riscos transnacionais.

No âmbito das orientações políticas, a Guarda mantém um permanente empenhamento estratégico para participar nos controlos de fronteiras baseados no princípio da solidariedade, na criação de um sistema europeu de Guardas Costeiras e de instrumentos de coordenação e fiscalização eficazes, para efeitos de combate à criminalidade, em especial ao auxílio à imigração ilegal, ao tráfico de seres humanos, de drogas e de armas, ao contrabando e à contrafação, no âmbito da fronteira externa da UE.

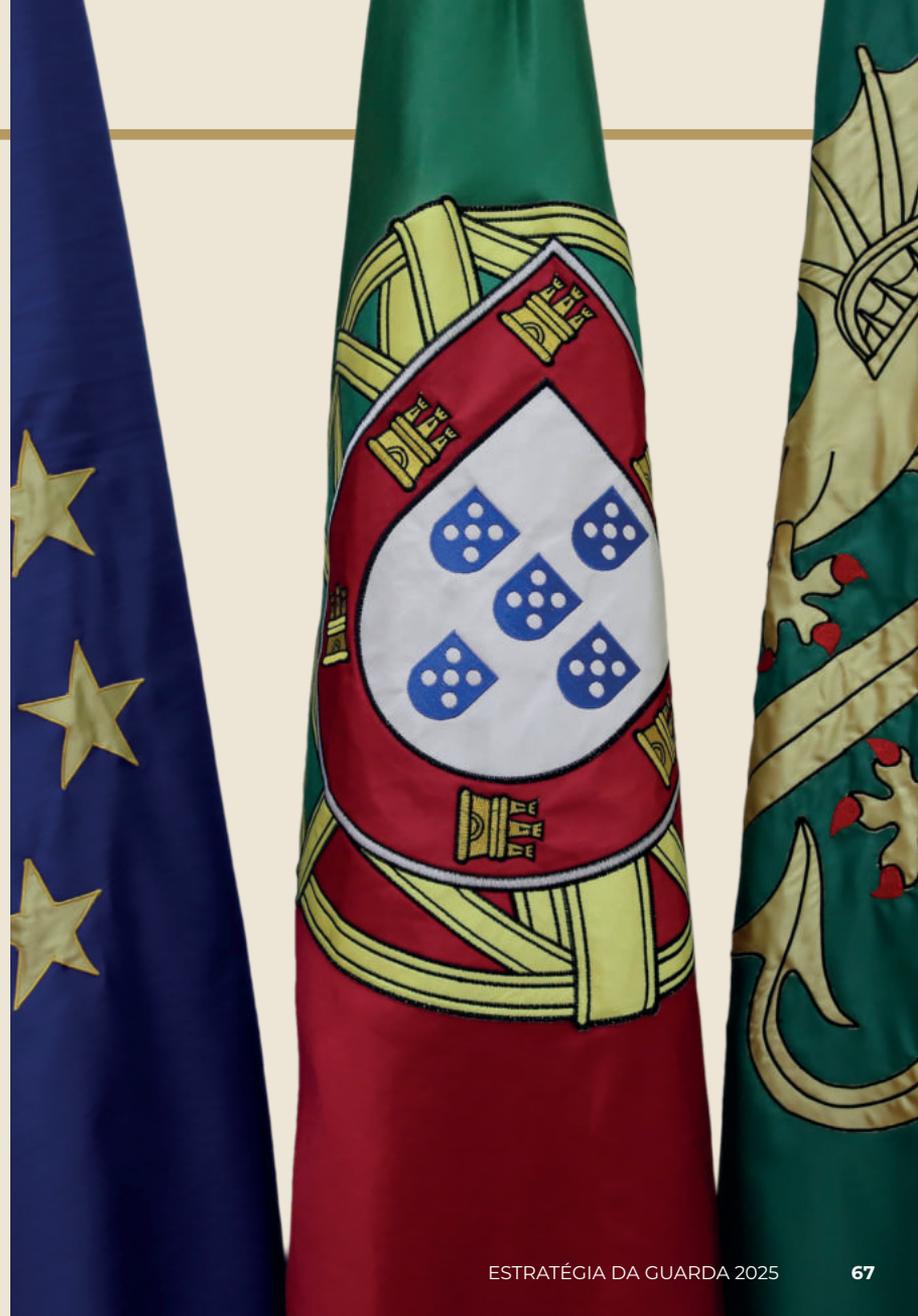
As relações de cooperação e colaboração mantidas entre a Guarda e a CPLP, quer ao nível do intercâmbio de formação, quer nas relações técnico-policiais são o testemunho da perenidade dos vínculos históricos, culturais e linguísticos

que perduram e se reforçam em cada ação de cooperação ou parceria, fortificando o espaço da lusofonia e promovendo a segurança, a paz e o desenvolvimento de todos.

Na atual conjuntura internacional, o Mediterrâneo constitui-se simultaneamente uma barreira e uma ponte para as ameaças do Sul, nomeadamente entre a faixa do Sahel e a Europa, marcando a Península Ibérica parte da fronteira sul da UE. Neste quadro, é especialmente relevante a cooperação bilateral com Espanha, através de parcerias, partilha de informação, atividades conjuntas de investigação e de formação promotoras de uma melhor segurança Ibérica e da UE.

Dar continuidade às atividades baseadas na “Iniciativa 5+5 Defesa”, promovendo a cooperação com os países do mediterrâneo ocidental, França, Itália, Portugal, Espanha e Malta (da margem norte) e a Argélia, Líbia, Mauritânia, Marrocos e Tunísia (da margem sul), visando prevenir, antecipar e detetar ameaças e riscos comuns, em matéria de vigilância marítima, proteção civil, imigração ilegal, tráfico de seres humanos, de armas e de estupefacientes.

A Agenda Mulheres, Paz e Segurança (MPS), decorrente da resolução 1325 do Conselho de Segurança das Nações Unidas (2000), reconheceu o impacto específico que os conflitos armados têm sobre as mulheres e destacou a necessidade de garantir a sua participação nos mecanismos de prevenção, gestão e resolução de conflitos, bem como na manutenção e promoção da paz e segurança.



A orientação estratégica para potenciar a dimensão institucional da Guarda assenta no desígnio transversal de olhar a Instituição através das necessidades internas, sem as quais não poderão ser promovidas eficazmente as dimensões externas, elencadas nas anteriores Linhas de Orientação Estratégica da Guarda 2020.

A valorização humana e profissional do efetivo (pessoas) da Guarda é uma prioridade estratégica, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento de um clima de participação e motivação, centrado na confiança e na responsabilidade.

Em paralelo com os cidadãos e com a Sociedade, os Recursos Humanos (pessoas) da Guarda constituem um dos centros de gravidade estratégicos 2025.

Afirmar a estratégia da “Qualidade Total” para a Guarda 2025, nomeadamente no desenvolvimento e satisfação dos recursos humanos (Endomarketing), melhoria contínua, gestão participativa e por processos, partilha e disseminação de informação (ascendente e descendente), identificar, eliminar e/ou mitigar falhas e erros.

Consolidar a reestruturação do sistema de ensino e formação através do paradigma da “Formação Baseada em Competências”, otimizando a informação, o conhecimento, as competências e os recursos, através do reconhecimento, certificação e validação da formação, nos níveis inicial, intermédio e superior universitário, fomentando a criação de centros de competências e gestão do conhecimento.

No âmbito do Ensino Superior Universitário, importa manter a participação ativa no processo de formação da Academia Militar, na edificação da Área de Segurança Interna e dos Fenómenos Criminais das Ciências Militares, assim como na construção e desenvolvimento do Plano de Curso de Promoção a Oficial General – conjunto (CPOG), no qual a Guarda 2025 inevitavelmente participará.

Num quadro de diálogo e participação, reconhecendo as especificidades da condição policial e da natureza militar, conferir especial atenção à dignificação dos militares e civis que integram o efetivo da Guarda, com o firme objetivo de gerir as “pessoas como pessoas”, como verdadeiro sustentáculo da Guarda Nacional Republicana e recurso estratégico.

Na vertente social, importa assumir também internamente a “responsabilidade social” da Instituição, fomentando as parcerias com os “Serviços Sociais da Guarda”, procurando que tendencialmente cheguem a todo o efetivo e adotando estratégias, medidas e ações que identifiquem, sinalizem e apoiem os efetivos e seus familiares, que acidental ou permanentemente careçam do apoio institucional.

Ainda neste âmbito, define-se como prioridade estratégica acompanhar e manter integrados, os reservistas e reformados da Guarda, garantindo-lhe apoio e acompanhamento social, mantendo os laços com a “família” da Guarda vivos e saudáveis. Tornar a Guarda cada vez mais inclusiva, promovendo recrutamento específico para cidadãos portadores de deficiência, é um desiderato estratégico 2025.



No âmbito da promoção de uma Guarda de excelência, concorrente para um ambiente saudável, elevada motivação e busca da satisfação das expectativas dos seus recursos mais valiosos (as pessoas), importa apostar em metodologias de gestão estratégica de parceiros, assertividade no investimento estratégico em Investigação, Desenvolvimento e Inovação (I&D+I), sempre baseados nas premissas da aprendizagem organizacional (*learning organization*).

Na perspetiva da dimensão inspetiva e de controlo interno, como forma de identificar atempadamente disfunções internas, potencialmente geradoras de instabilidade interna e/ou degradação da qualidade do serviço e da imagem institucional, torna-se prioritário consolidar a ação da Inspeção da Guarda, como um verdadeiro serviço de controlo interno, atuando preventiva e proativamente na génese dos problemas, minimizando os impactos, identificando as causas e garantindo respostas céleres e oportunas, com credibilidade, qualidade e transparência, internamente e perante o cidadão e a sociedade.

No âmbito da procura de parceiros nacionais e internacionais, materializados também na gestão organizada de candidaturas a projetos cofinanciados que reforcem os recursos e as capacidades do core business, de apoio e de suporte, importa alinhar todas as dinâmicas, ideias e propostas internas, direcionadas para um órgão responsável pela sua organização e processamento, assumindo-se centralmente como a única “incubadora” para potenciar o acesso a fontes e apoios externos.

**A comunicação da Estratégia da Guarda 2025 a todos os níveis da hierarquia é um imperativo estratégico**, para que todo o efetivo esteja envolvido e comprometido em contribuir e sinta valorizadas as suas ações operacionais e táticas na estratégia institucional. Conhecer a Instituição, a sua visão e Linhas de Orientação Estratégica é tão importante como identificar a posição relativa de cada unidade, órgão, patrulha ou militar no espetro global da Guarda 2025. Envolver, motivar, comprometer e responsabilizar toda a Guarda na sua estratégia é uma aspiração permanente e inacabada, devendo ser acolhida e promovida por cada nível de comando, e chefia.

Importa também gerir a comunicação pública da Estratégia da Guarda 2025 de forma eficaz, transformando-a numa ferramenta de imagem institucional potenciadora de gerar cooperação e parcerias, cujos centros de gravidade, missão e objetivos sejam similares e/ou concorrentes para o mesmo fim – melhor segurança, proteção e liberdade, numa sociedade democrática.



**A comunicação da  
Estratégia da Guarda 2025  
a todos os níveis  
da hierarquia é um  
imperativo estratégico (...)**



PERSPETIVAS  
**P. 74**

SUSTENTAÇÃO  
**P. 75**

CAPITAL HUMANO  
E ORGANIZATIVO  
**P. 77**

PROCESSOS INTERNOS  
**P. 79**

GRUPOS DE INTERESSE  
**P. 81**



# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2025

# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA GUARDA 2025

Os objetivos são a base de todo o processo estratégico, uma vez que servirão de instrumentos de comunicação, de coesão e de comprometimento organizacional.

Decorrentes de todo o processo de reflexão estratégica e alinhados com as linhas de orientação estratégicas (LOE) 2025, são formulados vinte (20) objetivos estratégicos, a partir dos quais se desdobra toda a formulação estratégica, materializada em estratégias setoriais ou parcelares, objetivos operacionais, indicadores, ações e metas (parte confidencial da EG2025).

## PERSPETIVAS

Na construção do Mapa Estratégico (BSC), os objetivos estratégicos são divididos tradicionalmente em quatro perspetivas:



**SUSTENTAÇÃO**  
Financeira



**CAPITAL HUMANO E ORGANIZATIVO**  
Crescimento



**PROCESSOS INTERNOS**



**GRUPOS DE INTERESSE**  
Clientes

## OE 1

### Maximizar o acesso a financiamento e recursos externos

Garantir de forma sistemática, organizada e permanente a instrução de candidaturas a projetos e linhas de financiamento e apoios externos no âmbito dos fundos estruturais, de investimento, específicos e outras formas de financiamento e apoios, através da centralização como “incubadora”, para potenciar estas candidaturas, fundamentais como incremento de recursos e capacidades *core*, de apoio e suporte à missão central da Guarda, alicerçados numa procura ativa e de gestão estratégica de parceiros nacionais e internacionais.

LOE 1 LOE 2 LOE 3 LOE 4 LOE 5

## OE 2

### Incrementar proximidade, presença e visibilidade através da otimização das capacidades operacionais, da adequação do dispositivo territorial e distribuição do efetivo operacional

Através da gestão integrada dos recursos e capacidades operacionais da Guarda, apoiada nas plataformas e sistemas de tecnologias de informação, e numa assertiva adequação do dispositivo territorial e distribuição do efetivo operacional, aumentar as relações de proximidade, presença e visibilidade juntos dos cidadãos, fomentando a segurança objetiva e subjetiva das populações.

LOE 1 LOE 2

## OE 3

### Ampliar a capacidade de atuação no ciberespaço

Garantir uma resposta integrada da Instituição ao fenómeno da cibercriminalidade no mundo real e virtual, através da ampliação das capacidades de ciberpolícia, no âmbito da prevenção e alerta, divulgação e consciencialização e investigação.

LOE 2 LOE 3 LOE 4

## OE 4

### **Consolidar a utilização da terceira dimensão com recurso a meios aéreos não tripulados (RPAS)**

Reforçar a formação, a certificação e emprego de meios aéreos não tripulados RPAS na prevenção, deteção, identificação e recolha de prova, no âmbito da missão da Guarda, nomeadamente nos domínios da conservação e proteção da natureza e ambiente, de emergência, proteção e socorro, da vigilância da orla costeira e do mar territorial, do policiamento e segurança de eventos policiais e das atividades de prevenção e segurança rodoviárias.

LOE 2 LOE 3

## OE 5

### **Reforçar os meios e capacidades para cumprimento de missões de Defesa Nacional**

Dotar a Guarda com meios, capacidades e formação para assumir, em pleno, as missões de Defesa Nacional, garantindo máxima interoperabilidade de meios, de doutrina, formação, cooperação e ações conjuntas com as Forças Armadas.

LOE 4

## OE 6

### **Melhorar a capacidade integrada de Comando, Coordenação e Controlo**

Articular a gestão das áreas de apoio operacional, potenciando os sistemas tecnológicos e de informação, de forma a conduzir eficaz e eficientemente todas as operações de nível tático (Comandos Territoriais) e operacional (Comando Operacional).

LOE 2 LOE 3



# CAPITAL HUMANO E ORGANIZATIVO

## OE 7

### Integração de práticas de gestão modernas

Potenciar o ambiente interno e transversal à instituição, através da incorporação de práticas de gestão modernas, nos domínios da responsabilidade social, excelência organizacional, gestão estratégica do I&D+I e gestão e comunicação eficaz da estratégia organizacional.

LOE 2 LOE 3 LOE 4 LOE 5

## OE 8

### Implementar a Gestão Estratégica das pessoas (RH)

Implementar modelos de gestão estratégica das pessoas, nomeadamente na afirmação do modelo de formação segundo um paradigma de competências, adequando metodologias e conteúdos, através da acreditação dos processos formativos e da certificação dos cursos, promovendo a gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional (*learning organization*) e qualificação com fim último de melhorar as condições de vida e de trabalho do capital humano da Guarda. Valorizar os recursos humanos, promovendo a atualização dos sistemas e normas equitativamente justas e assertivas, no tocante à avaliação do mérito e desempenho de todo o universo da Guarda, perfise gestão de carreiras, associados ao planeamento de colocações e postos de trabalho.

LOE 2 LOE 3 LOE 4 LOE 5

## OE 9

### Impulsionar a comunicação e imagem institucional

Impulsionar os canais de comunicação interna (ascendente e descendente), garantindo o funcionamento dos fluxos de transmissão/receção e feedback, aliado à promoção da comunicação da EG2025 a todos os níveis, da comunicação estratégica (interna e externa) e da imagem institucional.

LOE 1 LOE 2 LOE 3 LOE 4 LOE 5



# CAPITAL HUMANO E ORGANIZATIVO

## OE 10

### Privilegiar o recurso a novas tecnologias de informação e de comunicação

Considerando que, no presente a tecnologia no presente é importante, mas no futuro tornar-se-á indispensável, é objetivo estratégico apostar no incremento de sistemas e novas tecnologias de informação e comunicação (TIC), para atualizar e potenciar recursos e capacidades, desmaterializar atos e simplificar procedimentos, visando requalificar o serviço operacional (*core business*), de apoio e suporte, em paralelo com uma melhor cooperação, colaboração e articulação entre as Forças e Serviços de Segurança, nacionais e internacionais.

LOE 1

LOE 2

LOE 3

LOE 4

LOE 5

## OE 11

### Ampliar e aprofundar a formação de quadros nas Instituições de Ensino Superior Militar

Aprofundar as parcerias de formação conjunta do efetivo da Guarda nas Instituições de Ensino Superior Militar (Academia Militar e Instituto Universitário Militar) para ampliar os quadros qualificados nos domínios da segurança e defesa, que assegurem simultaneamente a missão da Guarda e a interoperabilidade e cooperação com as Forças Armadas nas missões de Defesa Nacional.

Potenciar o desenvolvimento e consolidação da doutrina, em harmonia com as principais organizações internacionais e regionais de segurança e defesa, nomeadamente através do Curso de Formação de Sargentos (Unidade Politécnica Militar), do Curso de Formação de Oficiais (Academia Militar), do Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS), Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) e Curso de Promoção a Oficial General (CPOG), todos no Instituto Universitário Militar.

LOE 4

LOE 5



# PROCESSOS INTERNOS

## OE 12

### Melhorar os níveis de eficiência operacional

Implementar planos de requalificação das infraestruturas, dos meios e equipamentos - parque automóvel, tecnológico, armamento e equipamentos específicos - integrados na Lei de Programação de Infraestruturas e Equipamentos das Forças e Serviços de Segurança do Ministério da Administração Interna (2017-2021), assim como através de programas e projetos *ad-hoc* de financiamento externo.

LOE 1 LOE 2

## OE 13

### Consolidar a interoperabilidade promovendo a simplificação e racionalização de procedimentos

Reforçar a conectividade e interoperabilidade entre os diversos sistemas de informação operacionais e de apoio/suporte operacional, para garantirem uma perspetiva agregada da performance institucional e uma racionalização de recursos e procedimentos.

LOE 3 LOE 4

## OE 14

### Apostar na normalização e certificação de processos e procedimentos

Promover a normalização e certificação de processos e procedimentos e implementar um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), assente nos princípios da Qualidade Total (inspeção, controlo da qualidade, garantia da qualidade e gestão da qualidade), aplicados a todas as atividades, produtos, processos e colaboradores, com particular acuidade nos domínios da atividade operacional da Guarda.

LOE 1 LOE 2



# PROCESSOS INTERNOS

## OE 15

### Garantir uma visão centralizada da segurança rodoviária

Dinamizar a vigilância da rede viária fundamental e complementar, valorizando a aposta na prevenção, presença, visibilidade, consciencialização e fiscalização seletivas, direcionadas para os comportamentos, atitudes, grupos, áreas e períodos potencialmente causadores de insegurança e sinistralidade rodoviárias, através da coordenação centralizada, integrada e coordenada com as demais valências da Guarda.

LOE 1 LOE 2

## OE 16

### Garantir a vigilância da costa e mar territorial e potenciar as áreas da investigação e fiscalização de natureza tributária, fiscal e aduaneira

Potenciar a investigação e fiscalização nos domínios de natureza tributária, fiscal e aduaneira e incrementar as ações de vigilância, patrulhamento e interceção em toda a costa e mar territorial português, autonomamente ou em ações coordenadas e/ou cooperação com outras entidades nacionais ou estrangeiras.

LOE 2 LOE 3

## OE 17

### Otimizar e qualificar a resposta operacional no âmbito da proteção da natureza e ambiente e da proteção e socorro

Consolidar a missão da UEPS no âmbito da prevenção e intervenção, em todo o Território Nacional, em situações de acidente grave e catástrofe, incluindo incêndios florestais, proteger os cidadãos e preservar os bens que se encontrem em perigo. Racionalizar, sem diminuir, o emprego operacional do SEPNA, potenciando a informação integrada das demais valências da Guarda. Reforçar a cooperação internacional, com particular acuidade com o Serviço de Proteção da Natureza (SEPRONA) da Guardia Civil, na promoção de intercâmbio bilateral de informação, formação e ações operacionais conjuntas.

LOE 1 LOE 2

# GRUPOS DE INTERESSE

## OE 18

**Fomentar e potenciar uma maior interação Guarda-Cidadão, reforçando o patrulhamento comunitário, de visibilidade e de proximidade**

Dinamizar os Programas Especiais de Policiamento, designadamente os relacionados com pessoas especialmente vulneráveis, como as mulheres, as crianças, os jovens, os idosos e as vítimas de maus-tratos, reforçar as parcerias locais e a utilização das redes e tecnologias de informação, de forma a fomentar a partilha de informação com os cidadãos, ouvir e gerar confiança, prevenir e antecipar ruturas no equilíbrio social, de segurança e liberdade.

LOE 1

## OE 19

**Reforçar o empenhamento da Guarda na execução da política externa**

Fortalecer a disponibilidade e empenhamento da Guarda para contribuir para a execução da política externa, nomeadamente através da participação autónoma ou conjunta em operações internacionais de gestão de crises, assim como missões de cooperação policial, bilaterais ou multinacionais, nos domínios da UE ou de outras organizações de que Portugal faça parte. A segurança interna começa na identificação, prevenção e eliminação de ameaças e riscos além-fronteiras, desiderato que a Guarda vem perseguindo e que pretende reforçar no futuro.

LOE 3 LOE 4

## OE 20

**Aprofundar as relações de cooperação, coordenação e partilha internas e externas**

O paradigma contemporâneo não permite soluções individualistas e isoladas perante a desterritorialização das ameaças e riscos globais e voláteis, sendo perentório reforçar permanentemente as relações de cooperação e partilha, desde logo entre os diversos atores internos dos sistemas públicos nacionais de segurança, proteção e defesa e demais entidades, incorporando no processo a cooperação com entidades públicas ou privadas da sociedade civil - Instituições Universitárias, Autarquias, Organizações Não-Governamentais (ONG), Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) -, congregando esforços e sinergias em prol da segurança nacional.

LOE 4 LOE 5





# MAPA ESTRATÉGICO 2025

## 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.

## VISÃO

Ser uma Força de Segurança de referência valorizada, interna e externamente, e reconhecida pela excelência dos serviços que presta, baseados numa Guarda moderna e cada vez mais humana, próxima e de confiança.

## ESTADO FINAL DESEJADO 2025

NÍVEIS DE SEGURANÇA, PROTEÇÃO  
E APOIO REFORÇADOS

## PERSPETIVAS



**GRUPOS  
DE INTERESSE**  
Clientes



**PROCESSOS  
INTERNOS**



**CAPITAL  
HUMANO E  
ORGANIZATIVO**  
Crescimento



**SUSTENTAÇÃO**  
Financeira

## VALORES



**HUMANA**

CONHECIMENTO  
E INOVAÇÃO

UNIÃO

COMPETÊNCIA

LEALDADE

DISCIPLINA

TRANSPARÊNCIA

# LOE >

	Aproximar	Racionalizar	Modernizar	Cooperar	Potenciar
	<p><b>OE 18.</b> Fomentar e potenciar uma maior interação Guarda-Cidadão</p>		<p><b>OE 19.</b> Reforçar o empenhamento da Guarda na execução da política externa</p>	<p><b>OE 20.</b> Aprofundar as relações de cooperação, coordenação e partilha internas e externas</p>	
	<p><b>OE 17.</b> Resposta operacional da proteção da natureza e ambiente, e da proteção e socorro</p> <p><b>OE 15.</b> Visão centralizada da segurança rodoviária</p> <p><b>OE 14.</b> Normalização e certificação de procedimentos</p> <p><b>OE 12.</b> Melhorar níveis de eficiência operacional</p>	<p><b>OE 16.</b> Vigilância da costa e mar territorial, investigação, fiscalização tributária, fiscal e aduaneira</p>			
			<p><b>OE 13.</b> Simplificação e racionalização procedimentos</p>		
				<p><b>OE 11.</b> Formação quadros nas Inst. Ensino Sup. Militar</p>	
	<p><b>OE 10.</b> Privilegiar o recurso a novas tecnologias de informação e de comunicação</p>				
	<p><b>OE 9.</b> Impulsionar a comunicação e imagem institucional</p>				
	<p><b>OE 8.</b> Implementar a Gestão Estratégica de Pessoas (RH)</p>				
	<p><b>OE 7.</b> Integração de práticas de gestão modernas</p>				
		<p><b>OE 6.</b> Comando, Coordenação e Controlo</p> <p><b>OE 4.</b> Consolidar a utilização da terceira dimensão</p> <p><b>OE 3.</b> Ampliar a capacidade de atuação no ciberespaço</p>		<p><b>OE 5.</b> Reforçar meios para cumprimento de missões DN</p>	
	<p><b>OE 2.</b> Proximidade, presença e visibilidade</p>				
	<p><b>OE 1.</b> Maximizar o acesso a financiamento e recursos externos</p>				

# SIGLAS E ACRÓNIMOS

## **AMERIPOL**

Comunidade Policial das Américas

## **ANEPC**

Autoridade Nacional de  
Emergência e Proteção Civil

## **BSC**

Balance Scorecard

## **CARI**

Comando da Administração  
e Recursos Internos

## **CDF**

Comando da Doutrina e Formação

## **CEMC**

Curso de Estado Maior Conjunto

## **CEMGFA**

Chefe do Estado-Maior-General  
das Forças Armadas

## **CEPOL**

Academia Europeia de Polícia

## **CO**

Comando Operacional

## **CoG**

Centro de Gravidade

## **CPLP**

Comunidade dos Países  
de Língua Portuguesa

## **CPOG**

Curso de Promoção  
a Oficial General

## **CPOS**

Curso de Promoção  
a Oficial Superior

## **CRP**

Constituição da República  
Portuguesa

## **DN**

Defesa Nacional

## **EG**

Escola da Guarda

## **EUROGENDFOR**

European Gendarmerie Force

## **EMGNR**

Estatuto dos Militares da Guarda

## **EUA**

Estados Unidos da América

## **EUPCST**

European Union Police and  
Civilian Services Training

## **FEPC**

Força Especial de Proteção Civil

## **FIEP**

França Itália Espanha e Portugal

## **FRONTEX**

Agência Europeia de Gestão  
da Cooperação Operacional  
nas Fronteiras Externas

## **GNR**

Guarda Nacional Republicana

## **GOP**

Grandes Opções do Plano

## **I&D+I**

Investigação, Desenvolvimento  
e Inovação

## **IBERPOL**

Escuela Iberoamericana de Policía

## **INTERPOL**

Organização Internacional  
de Polícia Criminal

## **IPSS**

Instituições particulares  
de solidariedade social

## **LDN**

Lei de Defesa Nacional

## **LOE**

Linhas de Orientação Estratégicas

**LOGNR**

Lei Orgânica da GNR

**LOIC**

Lei Orgânica da Investigação Criminal

**LPC**

Lei de Política Criminal

**LSI**

Lei de Segurança Interna

**MPS**

Mulheres, Paz e Segurança

**OLAF**

European Anti-Fraud Office

**ONG**

Organizações Não Governamentais

**ONU**

Organização das Nações Unidas

**OTAN**

Organização do Tratado do Atlântico Norte

**PALOP**

Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

**PEP**

Passaporte Eletrónico Português

**RASI**

Relatório Anual de Segurança Interna

**RH**

Recursos Humanos

**RPAS**

Meio aéreo não tripulado (Remoted Piloted Aircraft System)

**SEPNA**

Serviço de Proteção da Natureza e do Ambiente

**SEPRONA**

Servicio de Protección de la Naturaleza

**SGQ**

Sistema de Gestão da Qualidade

**SIIOF**

Sistema Integrado de Informações Operacionais Policiais

**SIVICC**

Sistema Integrado de Vigilância, Comando e Controlo

**TIC**

Tecnologias da Informação e Comunicação

**TISPOL**

European Traffic Policing Network

**UAF**

Unidade de Ação Fiscal

**UCC**

Unidade de Controlo Costeiro

**UE**

União Europeia

**UEPS**

Unidade de Emergência de Proteção e Socorro

**UI**

Unidade de Intervenção

**UNT**

Unidade Nacional de Trânsito

**USHE**

Unidade de Segurança e Honras de Estado

## **Grupo de Trabalho para a Revisão e Reformulação Estratégica da Guarda**

### **Coordenador**

Tenente-coronel Mário José Machado Guedelha

### **Gabinete 2.º Comandante-geral**

Tenente-coronel Vítor Hugo Machado Lima

### **Comando Operacional**

Tenente-coronel Paulo Jorge Macedo Gonçalves

Tenente-coronel Marcelo Filipe Ferreira Lourenço Pessoa

### **Comando de Administração e Recursos Internos**

Tenente-coronel Adriano José Torrão Cristiano

### **Comando de Doutrina e Formação**

Tenente-coronel Luís Miguel Dias Fortunato Barreto

### **Divisão de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais**

Tenente-coronel João Carlos Marques Fonseca

Major Alberto Filipe Duarte Gonçalves

### **Divisão de História e Cultura da Guarda**

Tenente-coronel João Miguel da Silva F. e Tavares Duarte

### **Divisão de Comunicação e Relações Públicas**

Tenente-coronel Hélder Barros

Major Bruno Vicente Cardoso de Barros Ribeiro

Major Eduardo Nuno Henriques Mendes

### **Assessor Externo**

Professor Doutor Álvaro de Borba Cruz Lopes Dias, Ph.D. Dias



# ESTRATÉGIA DA GUARDA 2025



EG2025  
Download



# GNR STRATEGY 2025

A STRATEGY FOCUSING ON PEOPLE

*GUARDA NACIONAL REPUBLICANA (GNR)  
(NATIONAL REPUBLICAN GUARD)*





GNR  
STRAT&GY  
**2025**

Over the past decade, the *Guarda Nacional Republicana* has sought to consolidate new and more analytical, modern and rationalised criteria into its strategic planning procedures, incorporating the best practices developed by national and international innovative organisations. In 2014, the first GNR Strategy and Strategic Plan were formulated and published covering the following six years and these were fundamental documents that included two important management tools – the Balanced Scorecard (BSC) and the SWOT analysis.

The conjuncture and the assumptions that served as the starting point for the formulation of the GNR Strategy 2020, due to the volatility, uncertainty and accelerated change or the transformation resulting from external contexts, impose a need to undertake the first strategic reformulation to thus ensure that the establishment of its purpose, its actions and its resources – fundamental elements that incorporate the Strategy of the Institution - are as up to date as possible.

The GNR Strategy 2025 (EG2025), a Strategy focusing on people, is an updated document that provides follow-up with regard to the elements described in the GNR Strategy 2020, aligned with the current national and international security context with its focus on the social, economic and institutional situation, committed to not causing any ruptures or discontinuities with the previous Strategic Plan. The Strategy introduces reforms and adjustments that permit eliminating the dysfunctions identified and simultaneously indicate the pursuit and affirmation of the Strategy for the 2025 horizon with the integration and alignment of other structural management tools, in particular the Strategic Plan 2025, the Activity Plans and the Assessment and Accountability Frameworks.

Aware of the conjunctural complexities and opportunities of the times in which we live, in the current overall difficult and disruptive environment, it is essential to undergo a learning, unlearning and relearning process so that there is a constant adaptation that is serene while being mindful of the modern times and where people and society are still the centre of gravity. The GNR finds its matrix in the constitutional framework of the democratic rule of law, defender and promoter of humanist and universal values that should be upheld.

In the GNR Strategy 2025 paradigm, the Centre of Gravity continues to be the people, with emphasis on both internal as well as external entities, whose security, protection and support constitute the centre of the GNR mission and day-to-day. As mentioned, the Centre of Gravity 2025 incorporates the population in general and the GNR personnel in particular, the latter being the key element that is indispensable for the full operation and fulfilment of the apportioned objectives in order to pursue the GNR mission.

The EG2025 should also be understood as a major element for communication, sharing the strategic chart and setting out the strategic guidelines that together with the vision, the mission, the values and the principles of the Institution, seek the achievement of a coherent corpus that involves all members and gives them a sense of Unity, Responsibility and Belonging.

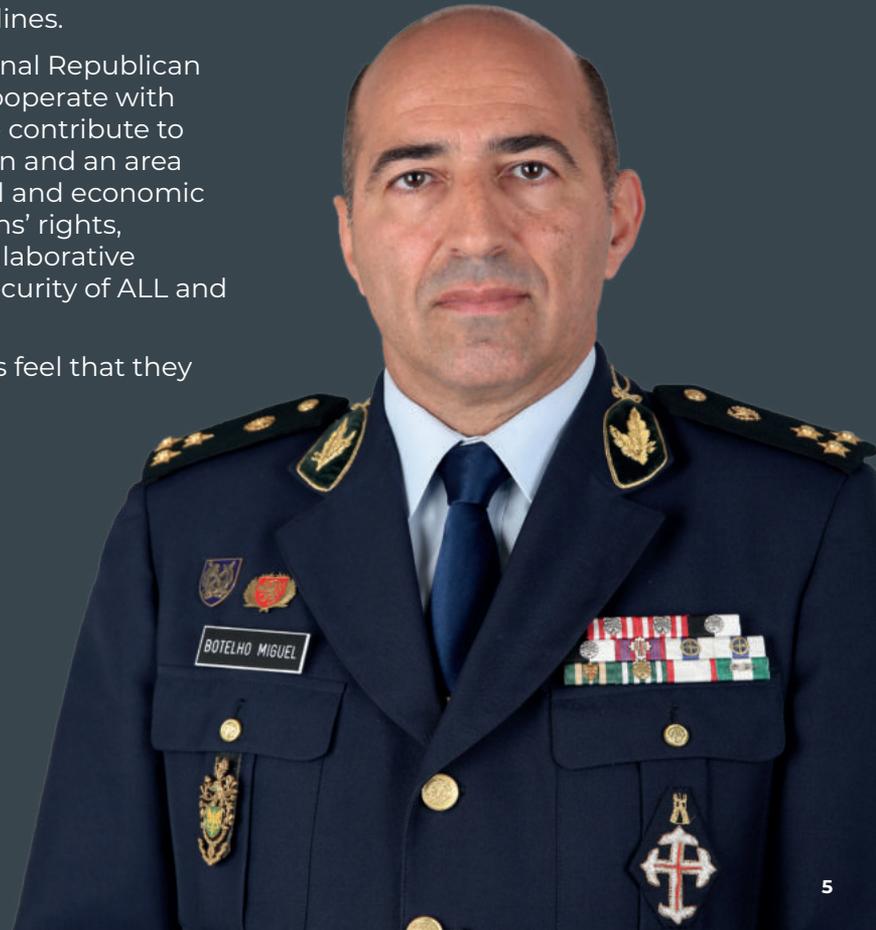
The strategic path 2025, known as the 4S – Security, Safety, Social and Support – represents the key ideas for the orientation and implementation of the GNR Strategy 2025 based upon the five transversal strategic guidelines.

It is the intention of the *Guarda Nacional Republicana* (National Republican Guard) to serve Portugal and its citizens, to collaborate and cooperate with the various actors in the national security system and likewise contribute to the pursuit and recognition of Portugal as a secure destination and an area of healthy and sound progress, creating conditions for a social and economic development based on social peace and the defence of citizens' rights, freedoms and guarantees with a view to together and in a collaborative environment always do more and better for the sake of the security of ALL and each ONE.

The daily GNR actions should be conducted so that all citizens feel that they are the centre of the universe.

Carmo, 10 December 2019

**GNR GENERAL COMMANDER**  
**Luís Francisco Botelho Miguel | Lieutenant General**





# GNR STRATEGY 2025

# CONTENTS

## ORIGINS P.8



## GENERAL GNR CHARACTERISATION

P. 10

DEFINITION

P. 12

LEGAL FRAMEWORK

P. 12

GENERAL CHARACTERISATION

P.12

LEGAL MISSION

P. 14

DEPENDENCIES

P. 14

RESPONSABILITIES

P. 16

ORGANIC STRUCTURE

P. 18

ORGANISATION CHART

P. 24

SCOPE OF ACTION

P. 26

AREAS OF INTERVENTION

P. 28

INTERNATIONAL COOPERATION

P. 34

THE GNR THROUGHOUT THE WORLD

P. 38



## STRATEGIC FORMULATION

P. 40

CONTEXT

P. 42

PURPOSE

P. 44

MISSION

P. 46

VISION

P. 46

VALUES

P. 46

STRATEGIC CENTRE OF

GRAVITY

P. 48

INTENDED FINAL STATUS

P. 49

LEVEL OF AMBITION

P. 49



## **STRATEGIC DESIGN 2025**

### **STRATEGIC GUIDELINES (LOE)**

P. 50

LOE 1  
ENHANCE PROXIMITY AND  
VISIBILITY

P. 54

LOE 2  
RATIONALISE AND OPTIMISE  
RESOURCES

P. 58

LOE 3  
MODERNISE AND  
DEMATERIALISE

P. 62

LOE 4  
COOPERATE, COLLABORATE  
AND COORDINATE

P. 64

LOE 5  
BOOST THE INSTITUTIONAL  
DIMENSION OF THE GNR  
WITHIN THE FRAMEWORK OF  
INTERNAL SECURITY

P. 68



## **STRATEGIC OBJECTIVES 2025**

P. 72

PERSPECTIVES

P. 74

SUPPORT

P. 75

HUMAN AND  
ORGANISATIONAL CAPITAL

P. 77

INTERNAL PROCESSES

P. 79

INTEREST GROUPS

P. 81



## **STRATEGIC CHART 2025**

P. 82

## **INITIALS AND ACRONYMS**

P. 86

# ORIGINS

Created by the Republic 108 years ago, the *Guarda Nacional Republicana* (GNR) is the longest established security force in Portugal. Conceived by the Republic and created a week after the Revolution of 05 October 1910, the GNR was organised with its present designation six months later, on 03 May 1911. Thus, its length of service is comparable only with that of the *Guarda Fiscal* (Fiscal Guard) which, after a 107 year long existence, was abolished in 1993 and incorporated precisely into the GNR.

The GNR's length of service only does not amount to 218 years (1801 – the founding of the *Guarda Real de Policia* (Lisbon Royal Police Guard), because it bears the “Republican” connotation in its designation, as a result of being one of the main creations of the Portuguese Republic, as its first professional Security Force, whose mission was to maintain order and security for persons and property throughout the national territory (the Fiscal Guard had been in existence since 1885 for the fiscal and customs mission).

The GNR is the legitimate heir of the Lisbon and Porto Municipal Guards, abolished by the Republic in 1910, after a 75 year existence. The Municipal Guards were created by Liberalism in 1834, in Lisbon, and in the following year in Porto, forming a unified command, as of 1868, with the Lisbon and Porto Municipal Guard General Headquarters, based at the *Largo do Carmo* Barracks, in Lisbon.

The Municipal Guards succeeded the Lisbon and Porto Royal Police Guards. The Lisbon Royal Police Guard, created on 10 December 1801, was the first professional, uniformed, quartered, armed and bureaucratised security force to be established in Portugal, and having been at the genesis of the GNR.

Until the creation of the Royal Guard Police, the public security and tranquillity of the population were mainly ensured by the mediaeval incipient corps of “*Quadrilheiros*”, who were in functioning at least since the beginning of the dynastic crisis of 1383-1385 (being regulated by King Fernando, in 1383).



**Police Royal Guard**

1801



**Municipal Guard**

1834



**Republican Guard**

1910



**National Republican Guard**

1911

The “*Quadrilheiros*” were not a professional body and had neither uniform, arms nor salary. They carried out duties of a police nature on the streets, villages, districts and municipalities where they resided, bearing a green rod as a symbol of their authority.

As of 1801, with the creation of the Lisbon Royal Police Guard, Portugal came to have one of the first Gendarmie Corps in Europe and the world, and the first to be established in a country outside the scope of occupation of the French *Gendarmerie Nationale*, which had been formed in 1791.

The decree of that year served as a model for the plans for creating the Porto Royal Police Guard, in 1808, and the Military Division of the Royal Police Guard, in the following year, in Rio de Janeiro, Brazil. It was at the genesis of the creation of the first Gendarmerie Corps outside of Europe and the scope of intervention of the French *Gendarmerie Nationale*, with the creation of the Royal Police Guard in Rio de Janeiro on 13 May 1809. The Royal Guards lasted 33 years, being abolished by Liberalism in 1834, when the absolutist Old Regime ended in Portugal.

The first headquarters of the Royal Police Guard were based at the *Largo do Carmo* Barracks, in Lisbon, which was also used as the official residence of its first Commander. Since then, and for 192 years, the cited barracks operated as the Guard Headquarters, with the exception of the period from 1818 to 1845. As of 1845 and for the last 151 years, it has been used continuously as the General Headquarters for

the Lisbon and Porto Municipal Guards, Lisbon and Porto Republican Guards and the GNR. The GNR Museum which has been visited by approximately 350 thousand persons, since 2007, is also located at the Carmo Barracks in Lisbon.

*The Guarda Nacional Republicana* is one of the main Institutions of the Portuguese Republic, having received almost all of the “founders of the Republic” at its inception in 1910. It has since then fought for the republican regime, and for security, freedom and democracy, even in the first years following the establishment of the military dictatorship in 1926. The GNR action (just as that of the Fiscal Guard) was of importance during the Spanish Civil War and especially during the First World War, where the GNR constituted subunits of the Portuguese Expeditionary Corps, which operated in the rear-guard area, in France, along with the Republican Guard of *Lourenço Marques* (and the Fiscal Guard) in the overseas territories.

Just like the force created more than two hundred years ago, the GNR is currently a security force comprised of military personnel, organised in a special body of troops, which in peacetime is dependent upon the ministry responsible for public security, for purposes of recruitment, administration and execution of duties arising from its general mission, and on the ministry responsible for military affairs for purposes of standardisation and regulation of the military doctrine, arms and equipment.



**GNR**

**GNR**

DEFINITION

**P. 12**

LEGAL FRAMEWORK

**P. 12**

GENERAL  
CHARACTERISATION

**P.12**

LEGAL MISSION

**P. 14**

DEPENDENCIES

**P. 14**

RESPONSIBILITIES

**P. 16**

ORGANIC STRUCTURE

**P. 18**

ORGANISATION CHART

**P. 24**

SCOPE OF ACTION

**P. 26**

AREAS OF INTERVENTION

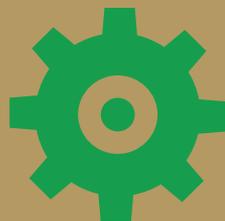
**P. 28**

INTERNATIONAL COOPERATION

**P. 34**

THE GNR THROUGHOUT  
THE WORLD

**P. 38**



# GENERAL GNR CHARACTERISATION

## DEFINITION

Under the terms of the Organic Law, the *Guarda Nacional Republicana* is a security force of a military nature, composed of military personnel, organised in a special corps of troops with administrative autonomy.

## LEGAL FRAMEWORK

In addition to the GNR Organic Law, Disciplinary Regulation, General Service Regulation, Statute and Military Merit Assessment Regulation, the Constitution of the Portuguese Republic, the Internal Security Law, the Criminal Investigation Organisation Law, the National Defence and Armed Forces Law, the Law on the General Basis of the Military Condition and the Regime of the State of Siege and State of Emergency constitute the foundation for the GNR legal and constitutional framework.

## GENERAL GNR CHARACTERISATION

In spite of having suffered the direct effects of the times of crisis or threat to national order and security throughout its history, witnessing an increase or decrease in the number of its staff, with amplitude variations in the order of 8 thousand military elements, the GNR however maintained its virtually unchanged and fundamental characteristics, namely its military organisation, double dependency on the Ministry of Internal Administration and the Ministry of National Defence, and subjection to the Code of Military Justice.

Due to its nature and multiplicity of purposes, the GNR is institutionally positioned among the military forces and the security forces and services, therefore constituting an institution with a key position between the Armed Forces and the Security Forces and Services.

The GNR is a force that is particularly capable of permanently covering the full spectrum of conflict, in any of the intervention methods of the National Forces and in the most varied situations, ranging from peacetime and institutional normality to time of war, passing through situations of crisis, whether internally or externally.

# INTERNAL SECURITY

## MILITARY FORCES

## SECURITY FORCES

## SECURITY SERVICES

The graphic displays three categories of internal security, each with its own set of logos:

- MILITARY FORCES:** Includes the logos for the **Marinha** (Portuguese Navy), **EXÉRCITO** (Portuguese Army), and **FORÇA AEREA PORTUGUESA** (Portuguese Air Force).
- SECURITY FORCES:** Includes the logo for the **GUARDA NACIONAL REPUBLICANA** (Republican National Guard) and the logo for **POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA** (Public Security Police).
- SECURITY SERVICES:** Includes the logo for the **POLÍCIA JUDICIÁRIA** (Judicial Police), the logo for **SEF** (Serviço de Estrangeiros e Fronteiras - Portuguese Border and Immigration Agency), and the logo for **SIS** (Serviço de Informações de Segurança - Portuguese Security Information Service).

# NATIONAL DEFENCE

In normal circumstances the GNR fundamentally carries out typical police missions although, within the framework of the implementation of the national defence policy and in cooperation with the Armed Forces, they may be entrusted with military missions.

Within the states of exception, in light of its nature, organisation, equipment, weapons and the training of its military personnel, the GNR constitutes the force that is best suited to act in problematical and transitional situations, among the Police and Armed Forces, consolidating its position as a Security Force of a military nature.

Likewise, in a changing world, where the emerging threats blur the boundaries between internal and external security, the versatility and the added values of the GNR become even more evident, placing the Institution on the front line of the national response in terms of security and defence.

In case of war, by its military nature and square apparatus, deployed throughout the national territory, on its own or as a complement, the GNR may carry out a very wide range of military missions that are typical of the Armed Forces. The *Guarda Nacional Republicana* has the capacity to conduct missions across the full spectrum of “crisis response operations”, covering all peacekeeping, peacebuilding and peace enforcement stages. The GNR cooperates with and complements the Armed Forces, with key pertinence to the post-conflict phases and carries out police missions in place of the civilian police forces in subsequent stages.

## LEGAL MISSION

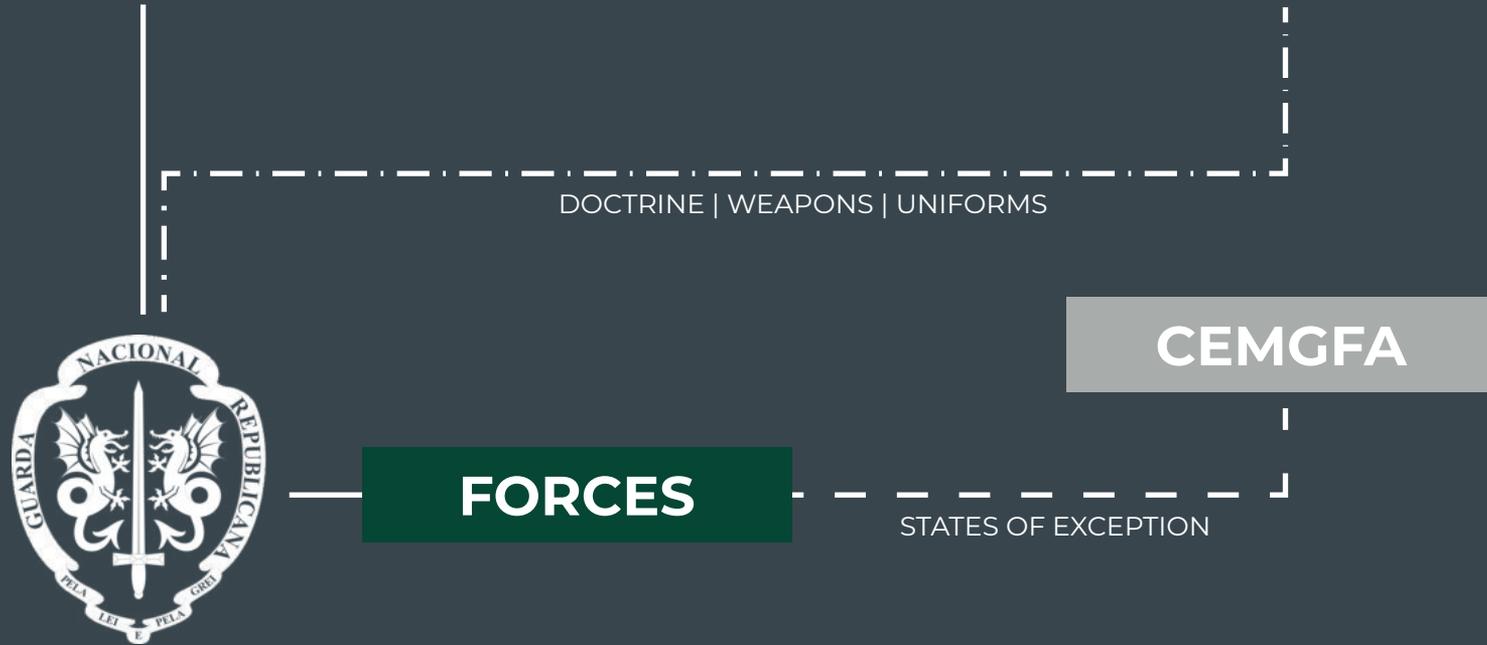
Within the scope of the national security and defence systems, the GNR has the mission of ensuring democratic legality, guaranteeing internal security and citizens' rights, as well as collaborating in the execution of the national defence policy in accordance with the Constitution and the Law.

The area under GNR responsibility currently covers 94% of the national territory (86,600 Km<sup>2</sup>) in which 54% of the Portuguese population resides.

## DEPENDENCIES

Pursuant to the Organic Law, the GNR reports directly to the government member responsible for Internal Administration.

The GNR forces are placed under the operational responsibility of the Chief of the General Staff of the Armed Forces (CEMGFA), through its general commander, in the cases and under the terms provided for in the National Defence and Armed Forces Law and the Regime of the State of Siege and State of Emergency, reporting directly to the government member responsible for national defence with regard to the uniformity and the standardisation of the military doctrine, weapons and equipment.



- — — Operational dependency through the General Commander
- — · — · Uniformity and standardisation of military doctrine, weapons and equipment

## RESPONSIBILITIES

Under the terms of Article 3 of the Organic Law, the GNR has the following responsibilities:

- Ensure security conditions that allow the exercise of rights and freedoms and respect for the guarantees of citizens, and the full functioning of democratic institutions, respect for legality and principles of the Rule of Law;
- Ensure public order and tranquillity, and security and protection of persons and property;
- Prevent crime in general, in coordination with other security forces and services;
- Prevent the commission of other acts contrary to the law and regulations;
- Undertake criminal actions and administrative offenses assigned by law, delegated by the judicial authorities or requested by the administrative authorities;
- Ensure compliance with laws and regulations on land traffic and road transport and promote and ensure road safety, in particular through traffic inspection, planning and discipline;
- Ensure the implementation of administrative acts issued by the competent authority designed to prevent any breach of the law or its continued violation;
- Participate in monitoring the entry and exit of persons and property in the national territory;

- Protect, rescue and assist citizens and defend and preserve properties that are in hazardous situations for reasons arising from human action or nature;
- Vigilance and protection of sensitive points, namely road, railway, airport and port infrastructures, public buildings and other critical facilities;
- Ensure security at shows including sports, and other recreational and leisure activities, under the terms of the law.

The GNR also has the following responsibilities:

- Ensure compliance with legal and regulatory provisions relating to nature and environment protection and conservation, and prevent and investigate related unlawful acts;
- Ensure traffic inspection, planning and discipline on all infrastructures axes constituting the full extent of the Basic National Network and the Complementary National Network outside of the metropolitan areas of Lisbon and Porto;
- Within the scope of its mission, ensure land and sea surveillance, patrolling and interception along the coast and territorial sea of the mainland and the Autonomous Regions;
- Prevent and investigate tax, fiscal and customs offences, and inspect and control the movement of goods subject to tax, fiscal and customs measures;

- Control and inspect vessels, their passengers and cargo, for the purposes provided for in the preceding paragraph and, additionally, for the fulfilment of other legal obligations;
- Participate in the inspection of the capture, landing, culture and sale of marine species, in cooperation with the National Maritime Authority and within the framework of the legislation applicable to the sea fishing activity and the culture of marine species;
- Carry out frontline prevention and intervention actions, throughout the national territory, in emergency situations pertaining to protection and rescue, namely in occurrences of forest fires or hazardous materials, disasters and serious accidents;
- Collaborate in the rendering of state honours;
- Within the scope of implementing the national defence policy and in collaboration with the Armed Forces, fulfil the military missions with which it is entrusted;
- Ensure a national point of contact for the international exchange of information relating to the vehicle crime phenomena with cross-border repercussions, without prejudice to the competences attributed to other criminal police bodies.



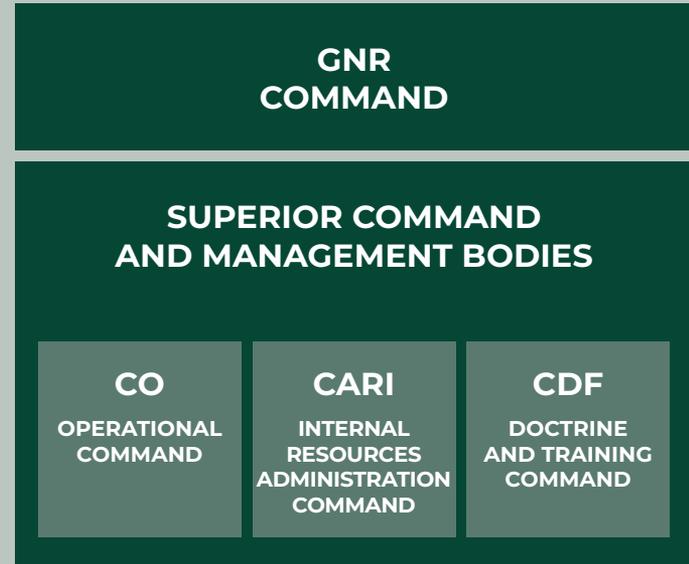
# ORGANIC STRUCTURE

The GNR general organisation is tripartite, between the Command Structure, Units and the Teaching Establishment.

The Command Structure comprises the GNR Command (composed of the General Commander, the Deputy General Commander, the GNR Inspection, Council Bodies and the GNR General Secretariat) and the Superior Command and Management Bodies, namely the Operational Command, the Internal Resources and Administration Command, and the Doctrine and Training Command.

The GNR is made up of 27 Units, among which 20 Territorial Commands, covering districts and the Autonomous Regions (Madeira and Azores), 4 Specialised Units (the National Traffic Unit, the Fiscal Action Unit, the Coastal Control Unit and the Protection and Rescue Emergency Unit), a Representation Unit (the Security and State Honours Unit), an Intervention and Reserve Unit (the Intervention Unit) and the Teaching Establishment (GNR School).

# COMMAND STRUCTURE



## UNITS

**GENERAL HEADQUARTERS**

**TERRITORIAL**

**SPECIALISED**

**REPRESENTATION**

**INTERVENTION AND RESERVE**

## TEACHING ESTABLISHMENT

**GNR SCHOOL**

# SUPERIOR COMMAND AND MANAGEMENT BODIES

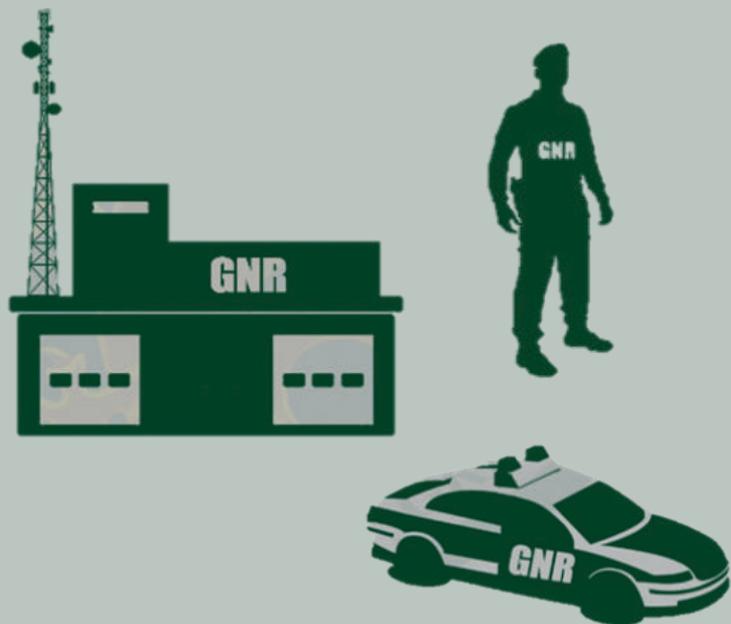
## OPERATIONAL COMMAND (CO)

Ensures the command of all GNR operational activity.



# INTERNAL RESOURCES ADMINISTRATION COMMAND (CARI)

Ensures the command and direction of all GNR activities within the management of human, material and financial resources.



# DOCTRINE AND TRAINING COMMAND (CDF)

Ensures the command and direction of all GNR activities within the doctrine and training of the GNR personnel.



# UNITS

## General Command

Headquartered in Lisbon, it concentrates the entire GNR command structure.



## National Traffic Unit (UNT)

A specialised unit, within the framework of traffic surveillance, planning and discipline, responsible for the standardisation of procedures and the ongoing training of officers.



## Territorial Units

The territorial command is responsible for fulfilling the GNR mission in the area of responsibility it was assigned, reporting directly to the general commander. There are presently 20 territorial commands, one in each continental district, one in the Autonomous Region of Madeira and one in the Autonomous Region of Azores.

## Fiscal Action Unit (UAF)

A national level specialised unit with specific investigatory competence to carry out the tax, fiscal and customs mission entrusted to the GNR.



## Coastal Control Unit (UCC)

A specialised unit responsible for fulfilling the GNR mission along the coast and territorial sea, with specific competences pertaining to land and sea surveillance, patrolling and interception along the coast and territorial sea of the mainland and the Autonomous Regions. It is also responsible for managing and operating the Integrated Surveillance, Command and Control System (SIVICC), distributed along the seashore.

## Protection and Rescue Emergency Unit (UEPS)

A specialised unit whose specific mission is to carry out prevention and operational actions, throughout all of the national territory, in cases of serious accident and disaster, namely incidents pertaining to rural fires, hazardous materials, floods, earthquakes, search and rescue in different environments, and also in other protection and rescue emergency situations, including judiciary inspections in aquatic and subaquatic environments.



## Security and State Honours Unit (USHE)

A representation unit responsible for protecting and safeguarding the facilities of sovereign bodies and other entities with which they are entrusted and for rendering state honours.



## Intervention Unit (UI)

A unit specially trained for public order maintenance and restoration, critical incident resolution and management, tactical intervention in situations of concerted violence and high hazard, complexity and risk, security of sensitive sites and major events, inactivation of explosives, and preparation and deployment of forces for international missions.

## GNR School (EG)

Teaching establishment intended for moral, cultural, physical, military and professional training of GNR personnel and also for updating, specialising and enhancing their knowledge.



# COMMAND STRUCTURE



GNR SUPERIOR COUNCIL

ETHICS,  
DEONTOLOGY AND  
DISCIPLINE COUNCIL

SUPERIOR BOARD  
OF HEALTH

COUNCIL BODIES

# UNITS

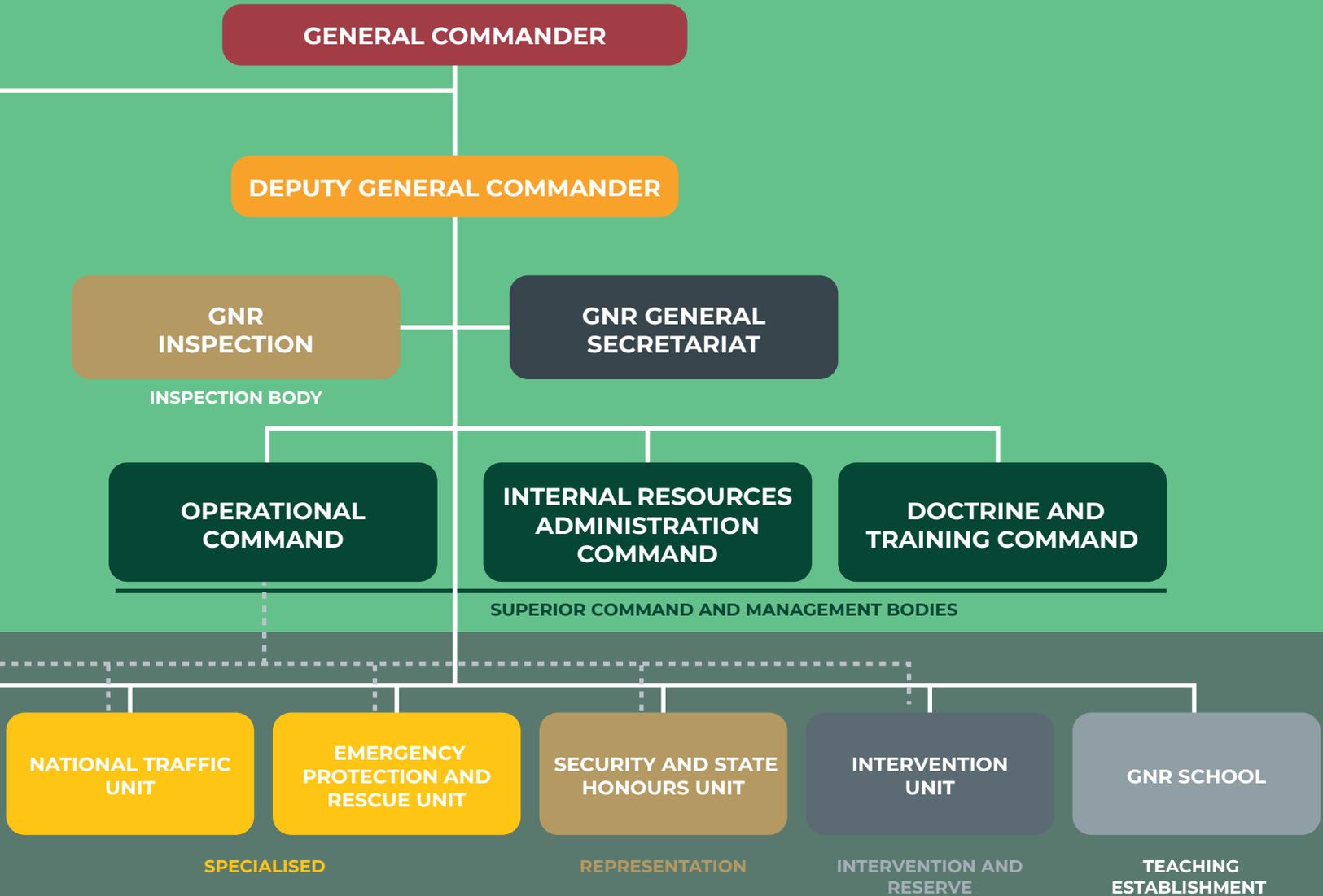
TERRITORIAL  
COMMANDS

COASTAL  
CONTROL UNIT

FISCAL ACTION  
UNIT

TERRITORIAL

SPECIALISED



# SCOPE OF ACTION

GNR responsibilities are pursued throughout all of the national territory and territorial sea. In the case of competences attributed simultaneously to the GNR and the Public Security Police, the areas of responsibility are defined by Ordinance of the relevant minister and are reviewed periodically.

Outside of the area of territorial responsibility defined in accordance with the preceding paragraph, the GNR intervention is dependent upon the request from other security forces, a special order or legal requirement, namely as regards the stipulated by the Operational Coordination, Command and Control Plan of the Security Forces and Services.

In certain specific areas, the GNR is entrusted with the responsibility for carrying out duties throughout all of national territory, namely with regard to fiscal and customs and nature and environment protection and conservation, but also to being the first responders in protection and rescue missions.

Whenever specifically and legally mandated for the purpose, the GNR may also pursue its mission abroad, either within a purely military activity or a police component, within the various aspects of general policing, crisis management, environment, fiscal and customs, and protection and rescue.

The GNR is likewise responsible for almost the entirety of the national road network which covers approximately 98% of the national territory. The GNR is furthermore largely responsible for land and sea surveillance, interception and patrolling along the coast and territorial sea of the mainland and the Autonomous Regions.

Given the territorial apparatus and implementation, allied with a diverse range of specific competences and operational capabilities, the GNR is a security force of a military nature, which is especially aimed to carry out duties across the full prevention and conflict spectrum.



# GENERIC AREAS OF OPERATIONS

## POLICE

Police missions are fulfilled through intensive patrolling of the whole GNR zone of action, which, in a preventive manner, is chiefly carried out daily through surveillance, monitoring and presence, and, consequently, corrective action in strictly enforcing the law.



## PUBLIC SECURITY AND ORDER

Public security and order missions aim to ensure public safety and tranquillity and safeguard facilities of sovereign bodies. In principle, such missions are carried out by patrols and intervention forces of the territorial units or intervention and representation units, namely in public order maintenance and restoration, critical incident resolution and management, tactical intervention in situations of concerted violence and high hazard, complexity and risk, security of sensitive sites and major events, inactivation of explosives.



## ROAD TRAFFIC MONITORING AND REGULATION

Road traffic monitoring and regulation missions are carried out, throughout the continental territory, by the National Traffic Unit (UNT) and all Territorial Units, through the Traffic and Territorial Detachments, in their zones of action.



## CRIMINAL AND ADMINISTRATIVE OFFENCE INVESTIGATION

Criminal investigation missions are carried out by specialised Territorial Units in their areas of intervention, under the technical coordination of the Criminal Investigation Directorate of the Operational Command, aimed at establishing the existence of crimes, identifying their perpetrators, and discovering and collecting evidence.



# SPECIFIC AREAS OF INTERVENTION

## DISTINCTIVE COMPETENCES

### TAX, FISCAL AND CUSTOMS FISCALISATION AND CRIMINAL INVESTIGATION

Fiscalisation missions in the fiscal and customs field are carried out, throughout the nation, by the Fiscal Action Unit (JAF) and all Territorial Units, in their zones of action. Prevention and investigation missions pertaining to the tax, fiscal and customs activity are performed by the Fiscal Action Unit throughout the national territory. Tax, fiscal and customs investigation missions are performed by the Fiscal Action Unit, a national level specialised unit with specific competences for fulfilling missions in this specific GNR area of intervention.

### COASTAL CONTROL

Coastal control missions are performed by the Coastal Control Unit (UCC), which has specific competences pertaining to land and sea surveillance, patrolling and interception along the coast and territorial sea of the mainland and the Autonomous Regions. It is also responsible for managing and operating the Integrated Surveillance, Command and Control System (SIVICC), distributed along the seashore.



## NATURE AND ENVIRONMENT PROTECTION AND CONSERVATION

Nature and environment protection and conservation missions are performed by the Territorial Units in their zones of action, under the technical coordination of the Nature and Environment Protection Service Directorate of the Operational Command.

## PROTECTION AND RESCUE

Protection and rescue missions are generally carried out by all GNR units, as civil protection officers, and in particular by the Emergency Protection and Rescue Unit (UEPS). They provide assistance to persons in danger, whether residing in isolation, in cases of natural disasters, or in crisis situations, particularly in rural fires, by carrying out prevention, first responder and extended combat actions.



# SPECIFIC AREAS OF INTERVENTION

## DISTINCTIVE COMPETENCES

### STATE HONOURS AND REPRESENTATION

State honours and representation missions consist in rendering military honours to national and foreign high authorities and national representation abroad, in ceremonies of a military nature, and are performed primarily by the Security and State Honours Unit (USHE).



### MILITARY

Missions of a military nature, to be carried out by GNR units, in implementing the national defence policy, derive directly from their military status and are performed, in cooperation with the Armed Forces or autonomously, according to the nature and characteristics of the mission, reporting directly to the GNR Command.





# INTERNATIONAL COOPERATION

In the pursuance of relations of cooperation, collaboration and partnership with international institutions and bodies, the *Guarda Nacional Republicana* pursues its activity in the field of bilateral cooperation, in particular with other gendarmerie-type security forces; collaboration with international organisations and bodies, namely the European Union (EU), the United Nations (UN), North Atlantic Treaty Organisation (NATO), the European Gendarmie Force (EUROGENDFOR) and the community of Portuguese-speaking countries (CPLP) and the establishment of partnerships with the European Union Police and Civilian Services Training (EUPCST) consortium.

Within the framework of bilateral cooperation, the enhanced exchange of information with police forces of the Kingdom of Spain should be highlighted, with particular emphasis on our counterpart the Guardia Civil, in addition to the implementation of joint patrols, extended also to the French Gendarmerie Nationale and the Italian Arma dei Carabinieri, not only in Portugal but also in France and Italy. At the training level, an Exchange Programme is under development as to enable the provision of joint initial training to personnel of the GNR, the Spanish Guardia Civil and the French Gendarmerie Nationale.

Given its military nature, the GNR actively participates in several multinational forums and organisations, such as the FIEP Association and EUROGENDFOR.

## FIEP

**International Association of Gendarmeries and Police Forces with Military Status.**



The main objective of FIEP is to promote cooperation between the security forces of a military nature that integrate it, especially with regard to the exchange of information and experiences, namely in the fields of human resources, service organisation, new technologies and logistics, and international affairs.

FIEP is an ideal forum for boosting GNR development.

## FOUNDING MEMBERS ›



### FRANCE

*Gendarmerie Nationale*



### ITALY

*Arma dei Carabinieri*



### SPAIN

*Guardia Civil*



### PORTUGAL

*Guarda Nacional Republicana*



### TURKEY

*Jandarma*



### HOLAND

*Royal Marechaussee*



### MORROCO

*Gendarmerie Royale*



### RUMANIA

*Jandarmeria*



### CHILE

*Carabineros*



### ARGENTINA

*Gendarmería Nacional*



### JORDAN

*Darak Forces*



### QATAR

*Lakhwiya Forces*



### TUNISIA

*National Guard*



### PALESTINE

*National Security Forces*



### UKRAINE

*National Guard*



### BRAZIL

*National Council of the General Commanders of the Military Police and Military Fire Corps*



### DJIBOUTI

*National Gendarmerie*



### KUWAIT

*National Guard*



### SENEGAL

*Gendarmerie Nationale*

# EUROGENDFOR



EUROGENDFOR is a multinational force aimed at participating in crisis management operations within the framework of the European Union (EU), the United Nations (UN), the North Atlantic Treaty Organisation (NATO) and other ad-hoc international organisations, where the GNR has 5 military elements permanently posted in its permanent headquarters (PHQ) in Vicenza, Italy, and has become an instrument of crucial importance to the European Union in its intervention and in the defence of European interests in destabilised scenarios, contributing to the security of Europe.

The GNR has provided experts to Civil Crises Management Missions within the European Union and the United Nations, contributing to national efforts to enhance the representation of Portugal in various International Organisations. GNR's commitment in the defence of EU's external land and maritime borders is of particular importance, systematically deploying personnel to operations promoted by the European Border and Coast Guard Agency (FRONTEX).



**SPAIN**  
*Guardia Civil*



**FRANCE**  
*Gendarmerie Nationale*



**ITALY**  
*Arma dei Carabinieri*



**PORTUGAL**  
*Guarda Nacional Republicana*



**TURKEY**  
*Jandarma*



**LITHUANIA**  
*Public Security Service*



**HOLAND**  
*Royal Marechaussee*



**RUMANIA**  
*Jandarmeria*



**POLAND**  
*Zandarmeria Wojskowa*

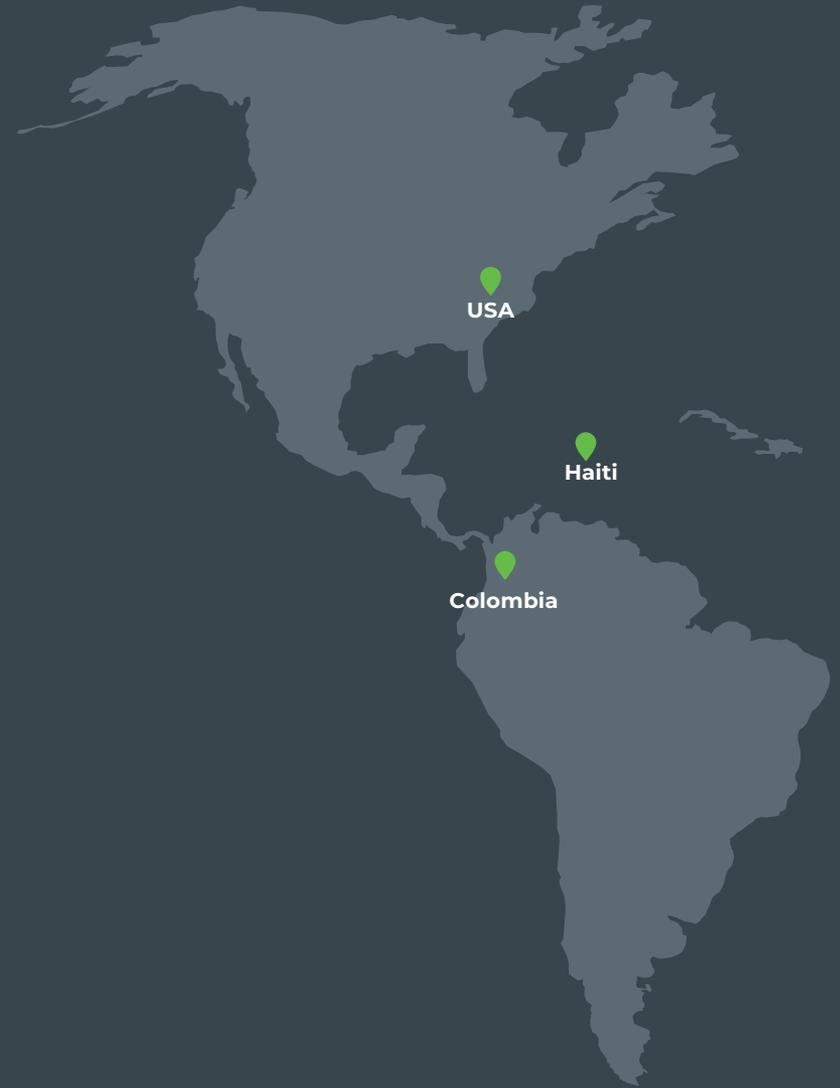


Taking advantage of the richness of the diversity and enormous potential that the language enables in the unification of the nations that make up the community of Portuguese-speaking countries (CPLP), the GNR remains committed to promoting and empowering the security forces that are present and active within the community, carrying out technical and police cooperation activities supported by a variety of training and technical advisory activities, especially with Angola, Mozambique, Cape Verde, Guinea-Bissau, São Tomé and Príncipe and East Timor.



In order to ensure better use of European Union (EU) funds for the capacity-building of European Security Forces, the GNR actively participates in the EUPCST consortium, as a means of qualifying its personnel to perform civil crisis management missions, further constituting itself as a reference and liaison point with countries of the African continent, in particular with Portuguese-speaking African countries (PALOP). In an even more wide-ranging perspective, the GNR participation in training initiatives sponsored by the European Union Agency for Law Enforcement Training (CEPOL) is very important for the *Guarda Nacional Republicana*.

# THE GNR THROUGHOUT THE WORLD







CONTEXT  
**P. 42**

PURPOSE  
**P. 44**

MISSION  
**P. 46**

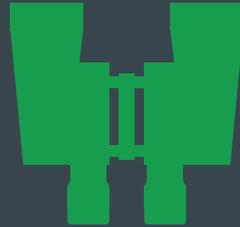
VISION  
**P. 46**

VALUES  
**P. 46**

STRATEGIC CENTRE  
OF GRAVITY  
**P. 48**

INTENDED FINAL  
STATUS  
**P. 49**

LEVEL OF AMBITION  
**P. 49**



# STRATEGIC FORMULATION

# CONTEXT

The GNR Strategic Planning 2025 embodies the process that sets the strategic guidelines to adjust, modify, improve or strengthen its strategic position, adapting it to the new present and future context.

As a basis for the strategic analysis and reflection of the GNR 2025 are the policy guidelines, namely the Major Planning Options for 2019 (GOP), the programme of the twenty-first Constitutional Government (2015-2019), the Annual Internal Security Report (RASI) 2018, and the legal provisions, such as the Constitution of the Portuguese Republic (CRP), the Internal Security Law (LSI), the GNR Organic Law and the Statute for GNR Military Personnel, the Criminal Policy Law (2017 – 2019), the Criminal Investigation Organisation Law (LOIC), the National Defence Law, among others.

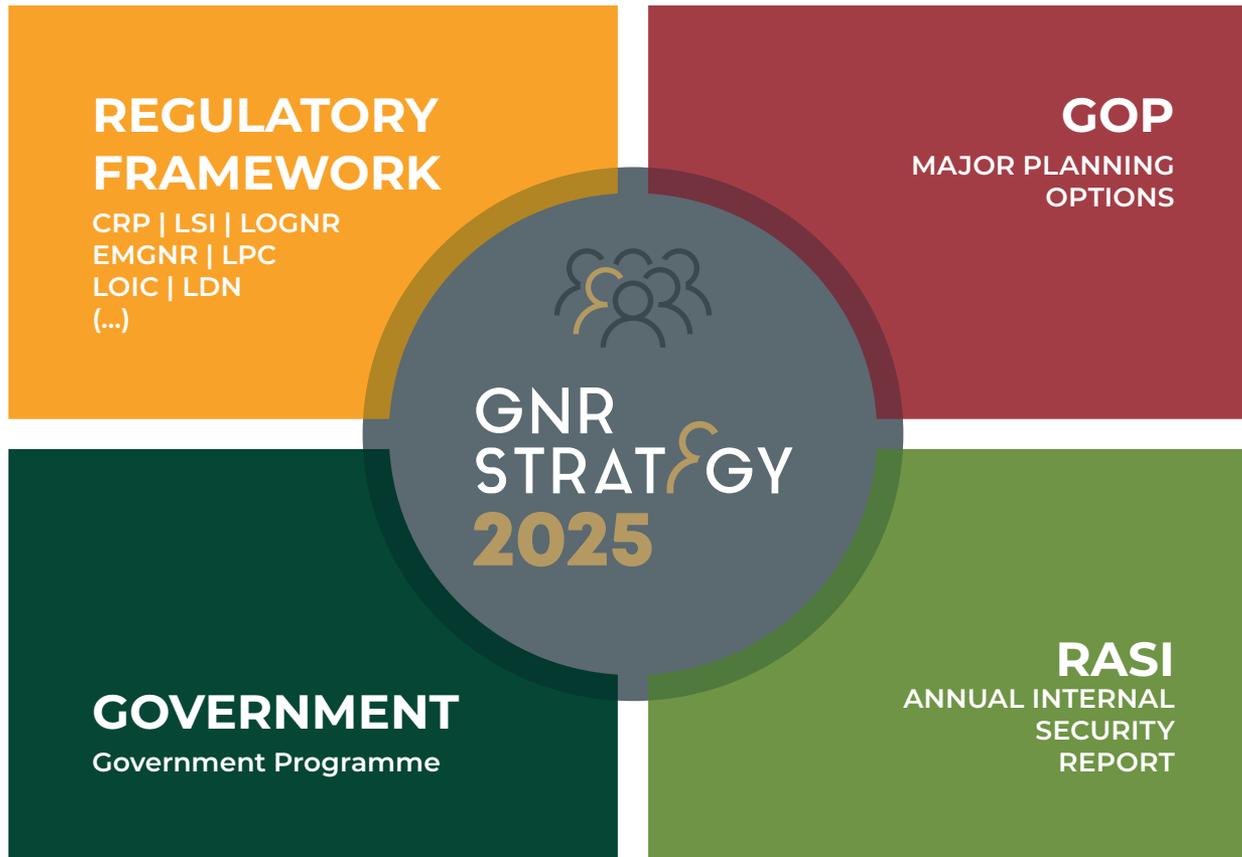
Within the strategic framework, the reformulation process is based on the continuity of the GNR Strategy 2020 and the strategic guidelines defined by the General Commander in June 2018.

The current and future international spectrum, where all national, international, public and private actors interact, is characterised by the multiplicity of unconventional transnational and substate risks and threats, whose volatility and unpredictability are determining factors.

At the core of political concerns are the security threats and risks, which are increasingly global, diversified, complex and sophisticated.

In the present security framework of the twenty-first century, the phenomena related with human trafficking, arms dealing and drug trafficking, terrorism, cybercrime and modern economic and financial crime take on particular policy concern. The Government of the Portuguese Republic identifies these facts as demands from a well-defined and coherently conducted strategic guideline, by a policy based on a properly coordinated, effective and operational internal security system.

# GNR STRATEGIC PLANNING 2025



## PURPOSE

The 2025 horizon is based on a framework built according to the security situation in Portugal and in the strategic space of national interest, policy options and guidelines, key features of the different national systems, as well as the standard-setting framework that regulates institutional activities and transversal documents from diverse sectors of society, which share goals to ensure the security and well-being of the population.

This new security environment, characterised by new challenges due to the current, economic, financial, social, technological, environmental, and even political and legal situation, compels the GNR to take an unequivocal stand in the architecture of the national security, protection and defence systems. Thus, associated with a need for the social legitimisation of actions, usually strives to shape structures, attitudes and procedures, envisioning the main intentions that result in the reasons for the general lack of security that, even when these are not the real motives, increase the feeling of insecurity.

To cope with the complexity of the current security environment and the demands of a social, economic and informational nature of the contemporary world, the GNR should follow the premise of constant openness to change, aware that both at the organisational genetics level, as well as in the structural and operational field, the concept of transformation should be ongoing.

One of the main intentions of the GNR Command is to consolidate the Institution as a benchmark, through human enhancement and knowledge management, joining efforts to enable to foster institutional cohesion, promote proximity among the population, motivate all those who form the military and civilian cadres and, subsequently, focus on the strategic objectives, also by dignifying the functions, in reference to the availability due to the military status as a distinguishing factor for carrying out the police activity.



## MISSION

To ensure democratic legality, guarantee internal security and citizens' rights, within the national security and protection systems, as well as collaborate in the execution of the national defence policy.

The mission expresses the reason for the Institution's existence and its purpose, constituting itself as a benchmark in the decision-making process for the choice of strategic guidelines, thus symbolising the heart of its essential tasks and responsibilities.

This should be assumed internally, by means of a proper and assertive communication, either on a vertical or horizontal level, thus highlighting its external perception, obtained through scrutiny and qualitative evaluation of citizens in relation to GNR operations, in the provision of the service rendered to the population, and its dissemination on on-line platforms.

## VISION

To be a reference security force that is valued internally and externally and recognised for the excellence of the services provided, based on a modern and increasingly human, neighbourly and trustworthy GNR.

## VALUES



### KNOW-HOW AND INNOVATION

Expresses an organisation's knowledge acquisition in order to contribute to improving citizens' security and freedom, fostering innovation in carrying out its activities, as to anticipate the threats and risks that compromise the rights, freedoms and liberties enshrined in the Constitution.



### UNITY (COHESION)

Expresses the relation of commitment between the members of the institution towards the institution itself in fulfilment of the mission. The unity among the elements will allow overcoming the difficulties in carrying out the mission.

# HUMANE

## COMPETENCE

Expresses a series of characteristics that are intrinsic to the organisation, which influence and serve as a performance benchmark. A knowing how to act responsibly and acknowledgeably that implies the mobilisation, integration and transfer of knowledge, resources and skills that add value to the organisation and its elements.

## LOYALTY

Expresses absolute submission to the laws of the nation and guarantees their fulfilment; respect for the authorities whose mission is to ensure the implementation of these laws; and full obedience to the orders they issue.

## DISCIPLINE

Expresses strict compliance with the laws and regulations; duty of obedience; and responsible exercise of authority.

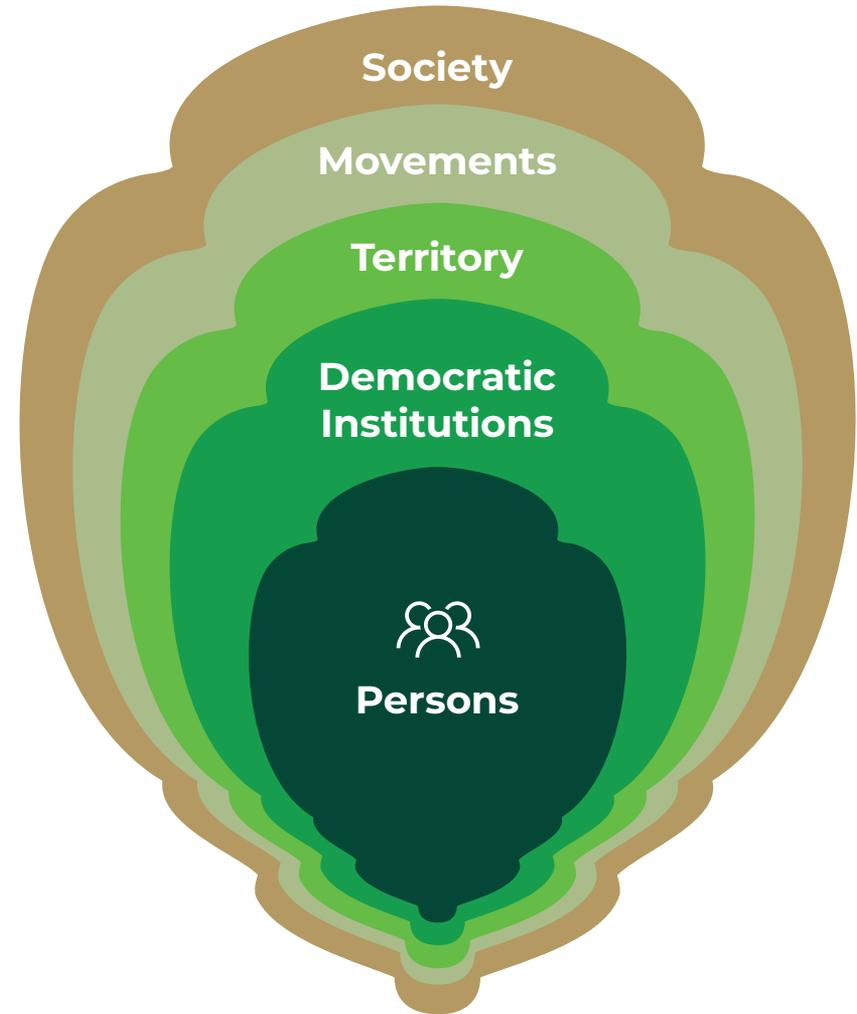
## TRANSPARENCY

Expresses the clarity, honesty and equity with which the Institution carries out the activity of rendering a public service, seeking to strengthen the social legitimacy of its actions, as well as the recognition of its strategic value in the national security, protection and defence systems.

# GNR STRATEGIC CENTRE OF GRAVITY 2025

Considering the general mission, its military nature, competences and legal tasks, the GNR Strategic Centre of Gravity (CoG) "Persons", internal and external entities, whose security, protection and support constitute the core of the mission and the daily life of the Institution.

**The GNR Strategic Centre of Gravity incorporates citizens in general and (military and civilian) persons who constitute the GNR staff, movements (deployments), particularly on the road network and the maritime border, and Democratic Institutions.**



# INTENDED FINAL STATUS

## ENHANCED LEVELS OF SECURITY, PROTECTION AND SUPPORT

Through assertive strategic planning and implementation, the GNR materialises the intended final status 2025 under the following conditions:

- Enhance the proximity and visibility achieved;
- Rationalise and optimise the resources and efficient management attained;
- Modernise, dematerialise and eliminate the redundancy and waste obtained;
- Promote cooperation, collaboration and coordination;
- Boost the GNR institutional dimension.

By achieving these conditions, the GNR maintains its genetic characteristics and contributes decisively towards higher levels of security, protection and support for citizens and democratic institutions, ensured by the consistency of its missions, the importance of its partnerships and cooperation and the value of its internal resources.

# LEVEL OF AMBITION

## CONSOLIDATE THE LEVELS OF SECURITY THROUGH PROXIMITY AND CENTRALITY OF PEOPLE

In this institutional framework, the Level of Ambition 2025 is to ensure that the *Guarda Nacional Republicana*, as a modern, human, neighbourly and trustworthy institution of a military nature, within the scope of its attributions and in its area of responsibility, ensures and promotes the presence, proximity and proactive and integrating actions oriented towards the security, support and protection of citizens and democratic institutions, and its internal personnel, contributing to the consolidation of the sense of security, founded on partnerships, cooperation and collaboration, in particular between the Security Services and Forces and with the national and foreign Armed Forces.



LOE 1  
ENHANCE PROXIMITY AND  
VISIBILITY

**P. 54**

LOE 2  
RATIONALISE AND OPTIMISE  
RESOURCES

**P. 58**

LOE 3  
MODERNISE AND  
DEMATERIALISE

**P. 62**

LOE 4  
COOPERATE, COLLABORATE  
AND COORDINATE

**P. 64**

LOE 5  
BOOST THE INSTITUTIONAL  
DIMENSION OF THE GNR  
WITHIN THE FRAMEWORK  
OF INTERNAL SECURITY

**P. 68**



# STRATEGIC DESIGN 2025

**STRATEGIC GUIDELINES  
(LOE)**

# STRATEGIC GUIDELINES (LOE)

The GNR Strategic Planning 2025 embodies the process that establishes the strategic guidelines to adjust, modify, improve or strengthen its strategic position, adapting it to the new present and future context.

The Strategic Guidelines 2025 (LOE), aligned with the strategic analysis and reflection, were defined by the GNR Command and follow the provisions in the GNR Strategy 2020.

The strategic path to be followed was defined, based on the iron determination to permanently ensure the GNR general mission and the functioning of democratic institutions, as well as the safety and protection of persons and property.

This strategic path, designated “4S” - Security, Safety, Social and Support, represents the key ideas guiding the implementation process of the GNR Strategy 2025 and is materialised in five (5) LOE:

LOE 1. Enhance proximity and visibility – Focus on citizens and society

LOE 2. Rationalise and optimise resources – Manage to achieve results with the resources available

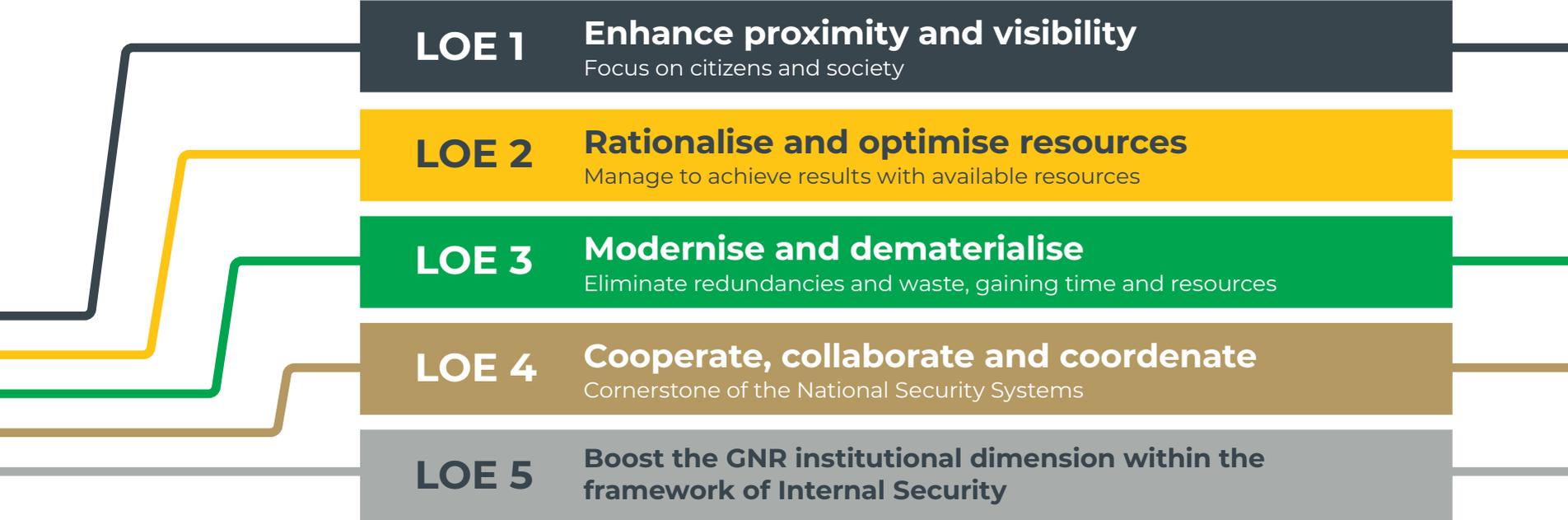
LOE 3. Modernise and dematerialise – Eliminate redundancies and waste, gaining time and resources

LOE 4. Cooperate, collaborate and coordinate – Cornerstone of the National Security Systems

LOE 5. Boost the GNR institutional dimension within the framework of Internal Security



These guiding principles constitute the main GNR strategic guidelines 2025, in favour of the safety and well-being of citizens, seeking to anticipate and respond to their anxieties, share their concerns and in search of solutions to their problems.



**LOE 1 Enhance proximity and visibility**

Focus on citizens and society

**LOE 2 Rationalise and optimise resources**

Manage to achieve results with available resources

**LOE 3 Modernise and dematerialise**

Eliminate redundancies and waste, gaining time and resources

**LOE 4 Cooperate, collaborate and coordinate**

Cornerstone of the National Security Systems

**LOE 5 Boost the GNR institutional dimension within the framework of Internal Security**

Since its origins and its founding on 10 December 1801, the GNR centre of gravity has focused on persons and on guaranteeing their security, protection and support. The GNR copes with their problems, anxieties and necessities, creating and managing programmes, techniques, tactics and actions to prevent and anticipate risks and threats and minimise the impact and damage, when these threats nevertheless occur.

In line with the priorities pursued in recent years and, in particular, those defined in the GNR Strategy 2020, the GNR intends to continue to serve Portugal and its citizens, to collaborate and cooperate with the different actors in the internal security system and, thus, contribute to maintain Portugal as a secure destination and an area of sound progress, creating conditions for social and economic development, based on the maintenance of social peace and the defence of citizens' rights, freedoms and guarantees, doing more and better for the sake of the security of all and each one.

As a secular Security Force, the *Guarda Nacional Republicana* is a fundamental pillar in implementing the internal security policy, assuming as core values the uncompromising defence of the Democratic Rule of Law and citizens' rights, liberties and guarantees as established in the Constitution of the Portuguese Republic and international Treaties and Agreements that Portugal has ratified or signed.

A key institution in the security, defence, protection and rescue systems, the GNR is a unique Security Force, with a general police mission, consisting of approximately 23,000 military and civilian personnel, whose intervention jurisdiction, tasks and powers are directly materialised throughout all of the national territory, with effective responsibility in ensuring public security, protection, peace and tranquillity in more than 94% of the national territory, where more than half of the population lives.

The GNR human concern is developed through the implementation of protection and rescue missions, international crisis management and peacekeeping missions and in controlling all internal movements and land and sea borders.

The GNR Strategy 2025, aligned with the policy guidelines, seeks to innovate and embody the initiatives of the line ministry, within the National Proximity Prevention and Security Programme, by upgrading ongoing projects and creating a new generation of proximity policing actions, specifically with strong motivation to participate and collaborate in interagency actions that may be developed, notably through the promotion and participation in Local Security Contracts, updating training plans and methodologies for proximity prevention and security, with special emphasis on police contributions to processes regarding domestic violence prevention.



**The GNR's humane concern is increased in the execution of protection and rescue missions, international crisis management and peacekeeping missions, and internal movement and land and sea border control.**

It is unquestionable that the territorial dispersal and presence of the GNR is an operational added value, enabling a unique proximity to the citizen, a high degree of interaction that, if encouraged, allows creating a relation of mutual trust and legitimacy with the population.

The social dimension, which is strategically relevant to the GNR 2025, was associated to the security and protection dimensions. Increasingly present and attentive to the daily GNR action, it is materialised through the Special Policing Programmes, from the outset, acting socially on a vast range of initiatives aimed at deepening the relation of proximity and trust with the population, taking particular care of the most fragile and vulnerable, such as supporting the elderly, children and young people and, no less importantly, safeguarding their property, aimed at strengthening the sense of security of each and every one.

Notwithstanding the levels of cooperation achieved, there is still scope and areas that are open to strengthening and enhancing cooperation and collaboration with the various local social support entities, in the fight against isolation, poverty, discrimination and social exclusion. Partnerships with local entities and relevant actors in civil society should be further stimulated, established and brought up to date in accordance with the needs and idiosyncrasies of each specific area and community.

**Without prejudice to other areas of intervention, the maintenance of proactive prevention approaches and willingness to identify, safeguard and protect the fundamental rights, human dignity, citizens' freedoms and guarantees constitute a priority for the GNR 2025, which focuses on areas such as integrity of human life and protection of patrimony.**

The operational readiness, assertiveness and celerity of the GNR response should be ensured across the full spectrum of the GNR activity and missions, permanently and without intermittence, simultaneously maintaining high levels of prevention, awareness and focus on the centre of gravity – citizens and democratic institutions.

It is therefore important to involve and encourage the active participation of citizens and public and private institutions, ensuring that cooperation and collaboration are driving forces for a better and more secure social environment.

Combining, in an integrated, coordinated and systematic manner, the diverse specialisations and valences of the GNR operational spectrum with their unique territorial distribution and their dual police and military nature should constitute a catalyst for internal synergies and external collaboration, in favour of enhanced internal security and national defence.



**(...) deepening of a close  
and trust-based relationship  
with the population (...)**

## LOE 2

## Rationalise and optimise resources

Manage to achieve results with available resources

Various international bodies draw our attention to the strong probability of there being another financial crisis, to be followed by an economic crisis. The current global expansion is likely to continue next year, given that the USA is running a large fiscal deficit, China is applying weak fiscal and credit policies and Europe continues on the path to recovery. Experts believe however that, by 2020, conditions will be in place for another financial crisis, to be followed by a global recession.

**In this uncertain and unpredictable context, within the EG2025 we have to accept the constraints and face up to the obligation to apply resources rationally and judiciously, with the same rigour that have been characteristic of the GNR existence and management, seeking, nevertheless, to maintain high operating standards. Do more and better, optimising the resources available .**

As it is expected that the financial and budgetary resources will not be augmented in the coming years, with a strong possibility of occurring another economic and financial strangulation after 2020, it is essential to promote and

guarantee innovative and extra-budgetary forms of financing, increasing project proposals for external and community funding lines, in order to boost equipment and technology innovation, modernisation, acquisition and updating, in parallel with ongoing and assertive qualification of the human assets, the persons.

In perfect harmony with policy guidelines, collaborating actively with the Government's Contingency Plan to be carried out by the network of infrastructures and equipment for infrastructure rehabilitation and equipment upgrading, making use of community funding.

Tendering, using and obtaining resources available through structural and investment funds or specific internal security and national defence funds – individual and/or national or international partnership applications – should continue to be a priority so that the GNR may simultaneously develop new capabilities, value and update existing ones, guaranteeing high levels of contemporary and qualified operational intervention, in favour of citizens' security.



**(...) we have to accept the limitations and face up to the obligation of applying resources rationally and carefully (...)**

## LOE 2

## Rationalise and optimise resources

Manage to achieve results with available resources

Following the strategic priorities of the previous cycle, the GNR reform remains up-to-date and a first priority, through the approval of a new Organic Law which permits correcting the constraints and dysfunctions identified and essential so that the GNR can become an updated, modern, more effective and efficient institution in employing its tangible and intangible resources.

The elimination of the identified organic and organisational dysfunctionalities, whose strategy is classified as a priority, will ensure improving the integrated Command, Coordination, Communications and Control functions covering all core units, allied with better control, management and supervision in the support areas of operational activities.

Aligning resources with the operational diagnosis and needs is one of the desiderata in the EG2025, balancing efforts, personnel and resources dynamically and based on variable geometries, so as to ensure the appropriateness of the operational response, in time and space, to the needs of the population and to the objective and subjective security levels.

**Ensuring that people (citizens + GNR personnel) will unconditionally be the GNR centre of gravity, the policing models aim to enhance community and social proximity, visibility and strategies, allocating increasing human resources in core activities to the detriment of other support activities, always focused on major risks and threats to the security of persons, institutions and movements.**

In contemporary society, based on continuous technological upgrading and modernisation, it is important to promote programmes for renewing and updating infrastructures, materials and equipment, in order to simultaneously ensure operational effectiveness and efficiency and occupational safety and health for GNR personnel, key factors for staff motivation and internal and external institutional image.

In a difficult global environment, aware of the conjunctural complexity and context of the exponentially complex and disruptive times in which we live, further aware that 50% of the knowledge acquired today will be outdated in the coming years, a learning, unlearning and relearning attitude is essential in a constancy of adaptation.



People will  
unconditionally be the  
GNR centre of gravity  
(...)

## LOE 3

### Modernise and dematerialise

Eliminate redundancies and waste, gaining time and resources

The EG2025 seeks to give continuity to current processes of modernisation and dematerialisation, aligning its objectives with the SIMPLEX policy guidelines, in order to simplify and modernise the processes and procedures that improve internal operations and the relationship with the various stakeholders, focusing on the people.

It is also important to carry out operations that enable the evolution of information systems, the reengineering of procedures and the reorganisation of human resources, in order to redirect a greater number of staff to perform operational tasks.

Using the investment policy guidelines on information and communications technologies to enhance the effectiveness and efficiency of the operational activity, and increase access to information, will improve the relation between citizens and the GNR.

In this context, it is important to continue modernising procedures, a benchmark for simplifying the life of citizens and enable redirecting military personnel to what is the essence of their mission – activities in favour of security.

It is important to ensure continuity to the modernisation process on new information and communications technologies, focusing on technological information, valuing the training of human resources, dematerialising processes and simplifying procedures, to requalify the GNR services.

In matters of Research, Development and Innovation (R&D+ I), the GNR 2025 aims to ensure continuity and increase the current and modern projects, to which it intends to allocate qualified human resources, firmly upholding its bet on a solid technical and behavioural training, in a spirit of “learning, renewal, innovation and sharing of knowledge”.

This strategic guidance of rationalisation and modernisation aims to consolidate the Integrated System of Operational Police Information (SIIOP), vital to ensure a service of excellence, greater operational capabilities of crime prevention and combat, while simultaneously enhancing interoperability between systems of various partners that contribute to national and international security.

It is important to promote an integration and interoperability plan of the GNR systems, both in core and support activities, so as to reduce redundancies, waste, resources and time, increasing the quality levels of the GNR service and making the most of resources.

The GNR is increasingly the institution with greater territorial representation – square – which puts it in a unique position of proximity and visibility among citizens.

GNR personnel have in-depth knowledge of the social reality where each local barrack is located and where each patrol or action is carried out.

Mindful of the increasing movements to reduce public services in recent years, as occurred when the Civil Government services were abolished, the GNR should anticipate the possibility of having to assume additional responsibilities in the light of shrinking government services in certain parts of the national territory.

Modernisation should also be founded on the GNR basic unit of functioning, visibility and trust, the Posto Territorial (Local Barracks), the true GNR visiting card and a strategic priority.

The plural and diversified dimension of the GNR missions, attributions and responsibilities towards Portugal and the Portuguese people requires the assumption of the inherent adequacy of the resources and means placed at the GNR's disposal sparingly and smoothly. Balanced adaptation, proportionality and executional rigour are likewise required, operational rigour, distinctively favouring the GNR operational product – ensuring more and greater security round the clock.



## SIOP

SISTEMA INTEGRADO DE INFORMAÇÕES OPERACIONAIS  
DE POLÍCIA

AUTENTICAR

[Alterar / Recuperar Password](#)

Colaborado por:



## LOE 4 Cooperate, collaborate and coordinate

Cornerstone of the National Security Systems

Cooperation arises as a basic tool for mutual aid, facilitating the resolution of complex situations, whose solutions require multiple and integrated efforts towards a common goal. In realistic terms, in most cases, this includes a win-win biunique relation where each cooperator agrees to compromise in relation to the arising profits.

The Security Forces and Services cooperate with each other, under the terms of the Internal Security Law and the respective Organic Laws, whereby the enhancement of cooperation and collaboration relations and partnerships with national police, military and civilian entities, as well as with international institutions and organisations, bilaterally and in accordance with Agreements, Treaties and Conventions in which Portugal takes part or may participate is a GNR strategic priority.

The prevention and repression of criminal phenomena, present-day risks and threats, impose the strengthening of international cooperation and a closer and more effective coordination by the Security Forces and Services internally and externally.

The key purposes of the institutional strategy are the cooperation and coordination with the different actors that take part or are linked to national security, judicial, protection and defence systems, and also with other actors that daily interact with the GNR, an essential condition to achieve success on a national security level.

The maintenance and promotion of cooperation, collaboration and partnerships between the GNR and the Armed Forces is, internally, of great importance, namely in the areas of advanced military training and the constitutional development of “other tasks of national interest” that contribute to national security and civil protection. In this area of cooperation – GNR/Armed Forces – it is important to enhance the joint planning of military operations abroad, through the joint deployment of forces, in which the GNR engages its specific policing and criminal investigation capabilities, strengthened by the added value of its military nature.

In the coming years, the civil protection efficiency and the prevention and rescue conditions in the light of accidents and disasters, namely rural fires, shall be directly linked to the capabilities of the GNR Protection and Rescue Emergency Unit (UEPS), wherefore in this aspect the EG2025 primarily focuses its effort towards the consolidation of the UEPS and its capabilities, and the promotion of an appropriate territorial framework, cooperation, coordination and collaboration with the Special Civil Protection Force (FEPC) and other Civil Protection agents, to ensure greater flexibility and intervention capability for the rescue operations apparatus and the required levels of readiness and mobilisation, all-year-round, due to the alert levels and the effective occurrence of emergency and civil protection situations.



## LOE 4

# Cooperate, collaborate and coordinate

Cornerstone of the National Security Systems

It is important for the GNR to actively participate in the updating of the joint mechanisms between the civil protection authorities, the judicial authorities, other criminal police bodies and the forensic medical services in situations of major crimes or disasters.

Internal national and local partnerships with a wide range of institutions of the civil society and academic world are strategically fundamental to pool efforts, generate synergies and share knowledge and experiences, whose outcome for citizens' security, protection and freedom shall be much greater than the sum of individual efforts.

Following the policy guidelines, within the EG2025, it is important to maintain active participation within the framework of international cooperation, taking into account the permanent interests of national security, in particular within the EU and CPLP area of freedom, security and justice, ensuring continuity to the cooperation projects with European and African countries of the Mediterranean Basin, and also other bilateral and multilateral projects.

Based on the GNR military nature, it is a strategic priority to maintain an active and proactive posture in the relation and participation as a founding member of institutions such as FIEP, the European Gendarmerie Force (EUROGENDFOR), namely through the provision and preparation of forces with operational readiness "48h / 45d" for participation in crisis management operations, within the framework

of the EU, UN, NATO and other international organisations whenever determined by the competent entities.

Ensuring continuity and increasing GNR participation in European security and defence agencies, namely FRONTEX, Europol, OLAF, CEPOL and TISPOL, is also an intention of the GNR 2025 strategy, as well as maintaining cooperation and participation efforts in international initiatives and organisations, such as INTERPOL, AMERIPOL and IBERPOL, as a means to promote the exchange of information, investigation, training and best practices in favour of global security and common strategies for preventing and combating transnational serious crime, threats and risks.

Within the policy guidelines, the GNR maintains an ongoing strategic commitment to participate in border controls based on the principle of solidarity in creating a European system of Coastal Guards and effective instruments for coordination and surveillance, for the purpose of fighting crime, in particular aiding illegal immigration, human and drug trafficking, and arm dealing, smuggling and counterfeiting within the EU's external border.

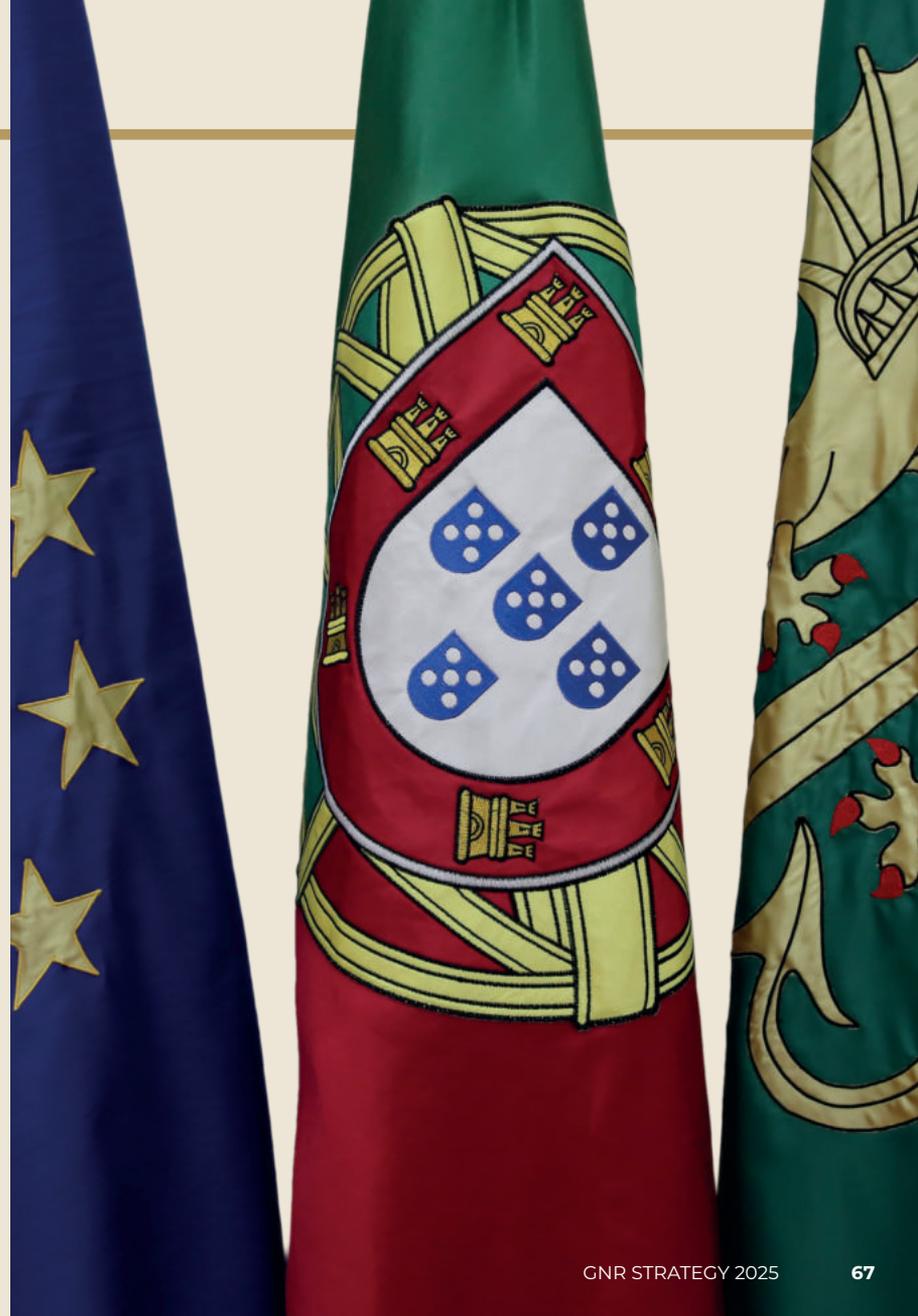
The cooperation and collaboration relations maintained between GNR and CPLP, in terms of both training exchange and technical police relations, are evidence of the long-standing historical, cultural and linguistic ties that last and grow stronger with each cooperation action

or partnership, fortifying the Lusophone area and promoting the security, peace and development of all.

In the current international conjuncture, the Mediterranean is simultaneously a barrier and a bridge for the threats from the south, namely between the Sahel strip and Europe, whereby the Iberian Peninsula delineates EU's southern border. In this framework, particularly relevant is the bilateral cooperation with Spain, through partnerships, information sharing, joint investigation and training activities that promote greater Iberian and European Union security.

Ensuring continuity of activities based on the "Initiative 5 + 5 Defence", by promoting cooperation with the Western Mediterranean countries, France, Italy, Portugal, Spain and Malta (to the North) and Algeria, Libya, Mauritania, Morocco and Tunisia (to the South), aiming to prevent, anticipate and detect common threats and risks, with regard to maritime surveillance, civil protection, illegal immigration, human trafficking, arms dealing and drug trafficking.

The Women, Peace and Security (WPS) Agenda of the United Nations Security Council Resolution 1325 (2000) acknowledges the specific impact that armed conflicts has on women and highlights the need to ensure their participation in conflict prevention, management and resolution mechanisms, and peace and security maintenance and promotion.



## LOE 5

### Boost the GNR institutional dimension within the framework of Internal Security

The strategic guidance to boost the GNR institutional dimension is based on the transversal intent to examine the Institution through the internal needs, without which the external dimensions, listed in the previous GNR Strategic Guidelines 2020, cannot not be effectively promoted.

The human and professional enhancement of the GNR personnel is a strategic priority, aimed at contributing to develop a participating and motivating environment, focused on trust and responsibility.

In parallel with citizens and society, the GNR Human Resources constitute one of the strategic centres of gravity 2025.

Claiming the “Total Quality” strategy for the GNR 2025, namely the development and satisfaction of the human resources (Endomarketing), continuous improvement, participatory and process management, (upward and downward) sharing and dissemination of information, identifying, eliminating and/or mitigating faults and errors.

Consolidating the restructuring of the education and training system through the “competence-based training (CBT)” paradigm, optimising information, expertise, competences and resources, through education recognition, certification and validation at the initial, intermediate and higher university levels, promoting the creation of competence and knowledge management centres.

Within the scope of higher university education, it is important to maintain active participation in the Military Academy training process, in establishing Internal Security Studies and Criminal Phenomena of Military Sciences, and also in structuring and developing the joint Flag Officer Promotion Course (CPOG) Plan, in which the GNR 2025 shall naturally participate.

In a framework of dialogue and participation, acknowledging the specificities of the police status and military nature, paying particular attention to dignifying military and civilian personnel who are part of the GNR staff, with the clear goal of managing the “people as people”, as the real core of the *Guarda Nacional Republicana* and strategic asset.

On the social side, it is also important to internally assume the Institution's “social responsibility”, encouraging partnerships with the “GNR Social Services”, seeking that they gradually reach all personnel while adopting strategies, measures and actions that identify, flag and support the staff and their families, who accidentally or permanently need institutional support.

Furthermore defined as a strategic priority is to monitor and retain GNR reservists and retired personnel, ensuring their social support and monitoring, maintaining the GNR “family” ties strong and healthy.

Making the GNR increasingly inclusive, promoting specific recruitment for disabled citizens, is a 2025 strategic desideratum.



## LOE 5

### Boost the GNR institutional dimension within the framework of Internal Security

Within the scope of promoting a GNR of excellence, concurrent with a healthy environment, high motivation and search of the satisfaction of the expectations of the most precious resources (the personnel), it is important to focus on partner strategic management methodologies, assertiveness in strategic investment in Research, Development and Innovation (R&D+ I), always based on the premises of learning organisation.

From the perspective of the inspection dimension and internal control as a means of promptly identifying internal dysfunctions that might potentially generate internal instability and/or degradation of the quality of the institutional service and image, it becomes mandatory to consolidate the action of the GNR Inspection as a genuine internal control service, acting preventively and proactively on the genesis of the problems, minimising impacts, identifying causes and ensuring rapid and opportune responses, with credibility, quality and transparency, internally and before citizens and society.

Within the framework of searching for national and international partners, also manifested in the organised management of applications for co-financed projects that reinforce the resources and capabilities of the core support business, it is important to align all internal dynamics, ideas and proposals, directed towards a body responsible for their organisation and processing, establishing itself centrally as the sole “incubator” for providing access to external sources and support.

### **Communication of the GNR Strategy 2025 at all hierarchical levels is a strategic imperative,**

so that all personnel are involved and committed to contributing and feeling that their operational and tactical actions are valued in the institutional strategy. Knowing the Institution, its view and the Strategic Guidelines is as important as identifying the relative position of each unit, body, patrol or military element in the global spectrum of the GNR 2025. Involving, motivating, committing and empowering all of GNR in its strategy is an ongoing and incomplete aspiration, which should be welcomed and encouraged at every level of command and headship.

It is also important to manage the public communication of the GNR Strategy 2025 effectively, converting it into an institutional image tool enhancer of generating cooperation and partnerships, whose centres of gravity, missions and goals are similar and/or concurrent to the same purpose - greater security, protection and freedom in a democratic society.



**Communication of the GNR strategy 2025 at all hierarchical levels is a strategic imperative (...)**





# STRATEGIC OBJETIVES 2025

PERSPECTIVES

**P. 74**

SUPPORT

**P. 75**

HUMAN AND  
ORGANISATIONAL CAPITAL

**P. 77**

INTERNAL PROCESSES

**P. 79**

INTEREST GROUPS

**P. 81**

# GNR STRATEGIC OBJECTIVES 2025

The objectives are the basis for the whole strategic process, since they will act as institutional communication, cohesion and commitment instruments.

Deriving from the whole strategic reflection process and aligned with the strategic guidelines (LOE) 2025, twenty (20) strategic objectives are formulated on the basis of which the strategy formulation is laid out, materialised in sectoral or partial strategies, operational objectives, indicators, actions and goals (classified section of the EG2025).

## PERSPECTIVES

In building the Strategy Map BSC, the strategic objectives are traditionally divided into four perspectives:



**SUPPORT**  
Finance



**HUMAN AND ORGANISATIONAL CAPITAL**  
Growth



**INTERNAL PROCESSES**



**INTEREST GROUPS**  
Clients

## OE 1

### Maximise access to external funding and resources

Ensure systematic, organised and permanent processing of applications for external projects, funding lines and support within the scope of structural, investment and specific funding and other means of financing and support, through centralisation as an “incubator”, to enhance such applications that are fundamental to increment the core resources and capabilities, which support the GNR central mission, founded on an active search and strategic management of national and international partners.

LOE 1 LOE 2 LOE 3 LOE 4 LOE 5

## OE 2

### Promote proximity, presence and visibility through the optimisation of the operational capacities, adjustment of the territorial apparatus and distribution of the operational personnel

By means of the integrated management of the GNR resources and capacities, supported on information technology platforms and systems, and an assertive adjustment of the territorial apparatus and distribution of operational personnel, enhancing relations of proximity, presence and visibility among citizens, promoting objective and subjective security of the population.

LOE 1 LOE 2

## OE 3

### Increase the capability to act in cyberspace

Ensure an integrated response by the Institution to the cybercrime phenomenon in the real and virtual world, by increasing cyber-policing capabilities within the framework of prevention and warning, dissemination, awareness-raising and investigation.

LOE 2 LOE 3 LOE 4



# SUPPORT

## OE 4

### Consolidate the use of the third dimension through unmanned aerial means (RPAS)

Reinforce training, certification and use of unmanned aerial means (RPAS) in preventing, detecting, identifying and collecting evidence, within the scope of the GNR mission, namely in the fields of conservation and protection of nature and environment, natural environment, emergency, protection and rescue, surveillance of the coast and territorial sea, patrolling and security of police events, and road prevention and safety.

LOE 2 LOE 3

## OE 5

### Reinforce means and capacities for fulfilling National Defence missions

Provide the GNR with means, capabilities and training to fully assume National Defence missions, ensuring maximum interoperability of the means, doctrine, training, cooperation and joint actions with the Armed Forces.

LOE 4

## OE 6

### Improve the integrated Coordination and Control Command capacity

Articulate the management of the operational support areas, enhancing technological and information systems, so as to effectively and efficiently conduct all tactical level (Territorial Commands) and operational level (Operational Command) operations.

LOE 2 LOE 3



# HUMAN AND ORGANISATIONAL CAPITAL

## OE 7

### Integrate modern management practices

Enhance the internal and transversal institutional environment, through the incorporation of modern management practices, in the fields of social responsibility, organisational excellence, strategic management of research, development and innovation (R&D+ I) and management and effective communication of the organisational strategy.

LOE 2 LOE 3 LOE 4 LOE 5

## OE 8

### Implement Strategic Personnel Management (HR)

Implement strategic personnel management models, namely in the affirmation of the training model according to a paradigm of competences, adapting methodologies and contents, through the accreditation of training processes and the certification of courses, promoting knowledge management, learning organisation and qualification with the ultimate goal of improving the living and working conditions of the GNR's human capital. Enhance human resources, promoting the updating of equitably fair and assertive systems and standards, as to the merit and performance assessment of all GNR personnel, through career management, in association with position planning work placements.

LOE 2 LOE 3 LOE 4 LOE 5

## OE 9

### Boost institutional communication and image

Boost (upward and downward) internal communication channels, ensuring the operation of transmission/reception flows and feedback, together with the promotion of communication on the EG2025 at all levels, the (internal and external) strategic communication and the institutional image.

LOE 1 LOE 2 LOE 3 LOE 4 LOE 5



# HUMAN AND ORGANISATIONAL CAPITAL

## OE 10

### Favour the use of new information and communications technologies

Whereas today technology is important, hence in the future it will be indispensable, it is a strategic goal to invest in the increment of new information and communications technologies and systems, to upgrade and enhance resources and capabilities, dematerialise acts and simplify procedures, with a view to requalifying the operational support service (core business) in parallel with improved cooperation, collaboration and articulation between national and international Security Forces and Services.

LOE 1

LOE 2

LOE 3

LOE 4

LOE 5

## OE 11

### Extend and develop staff training at the Joint Command and Staff College

Broaden joint training partnerships for GNR personnel in Higher Military Education Institutions (Military Academy and Military University Institute) to increase qualified staff in the security and defence fields, who simultaneously ensure the GNR mission and interoperability and cooperation with the Armed Forces in National Defence missions.

Boost the doctrinal development and consolidation in line with the major international and regional organisations, namely through the Sergeant Training Course (Military Polytechnic Unit), the Officer Training Course (Military Academy), the Senior Officer Promotion Course (CPOS), the Joint Staff Course (CEMC) and the Flag Officer Promotion Course (CPOG), all at the Military University Institute.

LOE 4

LOE 5



# INTERNAL PROCESSES

## OE 12

### Improve operational efficiency levels

Implement plans for the requalification of the infrastructures, resources and equipment – the vehicle fleet, technology, weapons and specific equipment – integrated into the Act for Planning Infrastructures and Equipment for the Security Forces and Services of the Ministry of Internal Administration (2017 – 2021), and also through ad hoc programmes and projects for external funding.

LOE 1 LOE 2

## OE 13

### Consolidate interoperability by promoting procedure simplification and rationalisation

Reinforce connectivity and interoperability among the various operational information and support systems to ensure an aggregated perspective of institutional performance and a rationalisation of resources and procedures.

LOE 3 LOE 4

## OE 14

### Invest on process and procedure standardisation and certification

Promote process and procedure standardisation and certification and implement a Quality Management System (QMS), based on the principles of Total Quality (inspection, quality control, quality assurance and quality management), applied to all activities, products, processes and employees, in particular within the GNR operational activities.

LOE 1 LOE 2



# INTERNAL PROCESSES

## OE 15

### Guarantee a centralised view of road safety

Augment surveillance of the fundamental and complementary road network, enhancing selective prevention, presence, visibility, awareness and monitoring, aimed at behaviours, attitudes, groups, areas and periods that are potentially responsible for the lack of safety and accidents on roads, through a centralised, integrated and coordinated harmonisation with other GNR valences.

LOE 1 LOE 2

## OE 16

### Ensure surveillance of the coast and territorial sea and enhance the tax, fiscal and customs investigation and inspection

Enhance investigation and inspection within the tax, fiscal and customs areas and increase surveillance, patrolling and interceptions along the entire coast and in the Portuguese territorial sea, autonomously or in coordinated actions and/or in cooperation with other national and foreign entities.

LOE 2 LOE 3

## OE 17

### Optimise and qualify the operational response within the framework of nature and environment protection and protection and rescue

Consolidate the UEPS mission in the field of prevention and Intervention, throughout the national territory, in major accident and disaster situations, including forest fires, protect citizens and preserve assets that are in danger. Rationalise, without reducing, the operational use of SEPNA, enhancing the integrated information of other GNR valences. Reinforce international cooperation in particular with the Spanish *Guardia Civil*'s Nature Protection Service (SEPRONA), in promoting bilateral exchange of information, training and joint operations.

LOE 1 LOE 2



# INTEREST GROUPS

## OE 18

### Foster and enhance more interaction between GNR and Citizens, strengthening community, visibility and proximity patrols

Boost the Special Policing Programmes, namely those related with particularly vulnerable individuals, including women, children, young people, elderly and victims of maltreatment, by strengthening local partnerships and increasing the use of information networks and technology, in order to encourage the sharing of information with citizens, listen and establish trust, prevent and anticipate ruptures in social equilibrium, security and freedom.

LOE 1

## OE 19

### Strengthen GNR's commitment in implementing the external policy

Strengthen GNR's availability and commitment to contribute to implementing the external policy, namely through independent or joint participation in international crisis management operations, and bilateral or multinational police cooperation missions, in the domains of the European Union or other organisations, of which Portugal is a part of. Internal security begins with identifying, preventing and eliminating cross-border threats and risks, a desideratum that the GNR has been pursuing and aims to strengthen in the future.

LOE 3 LOE 4

## OE 20

### Deepen internal and external relations of cooperation, coordination and sharing

The contemporary paradigm does not allow for individualist and isolated solutions in the light of the deterritorialisation of global and volatile risks and threats, it is vital to permanently strengthen relations of cooperation and sharing among various internal actors from the national public systems of security, protection and defence and other entities, incorporating cooperation with public or private entities in civil society into the process – University Institutions, Municipalities, Non-governmental Organisations, Private Institutions of Social Solidarity (IPSS) - joining efforts and synergies in favour of national security.

LOE 4 LOE 5





# STRATEGIC CHART 2025

## MISSION

To ensure democratic legality, guarantee internal security and citizens' rights, within the national security and protection systems, as well as collaborate in the execution of the national defence policy.

## VISION

To be a reference security force that is valued internally and externally and recognised for the excellence of the services provided, based on a modern and increasingly human, neighbourly and trustworthy GNR.

## INTENDED FINAL STATUS 2025

ENHANCED LEVELS OF SECURITY, PROTECTION AND SUPPORT

## PERSPECTIVES



**INTEREST GROUPS**  
Clients



**INTERNAL PROCESSES**



**HUMAN AND ORGANISATIONAL CAPITAL**  
Growth



**SUPPORT**  
Finance

## VALUES



**HUMANE**

KNOW-HOW AND INNOVATION

UNITY

COMPETENCY

LOYALTY

DISCIPLINE

TRANSPARENCY

**LOE >**

	Approach	Rationalise	Modernise	Cooperate	Enhance
	<p><b>OE 18.</b> Foster and enhance more interaction between GNR and Citizens</p>		<p><b>OE 19.</b> Strengthen GNR's commitment in implementing the external policy</p>	<p><b>OE 20.</b> Deepen internal and external relations of cooperation, coordination and sharing</p>	
	<p><b>OE 17.</b> Optimise and qualify the operational response within the framework of nature and environment protection and protection and rescue</p> <p><b>OE 15.</b> Guarantee a centralised view of road safety</p> <p><b>OE 14.</b> Invest on process and procedure standardisation and certification</p> <p><b>OE 12.</b> Improve operational efficiency levels</p>	<p><b>OE 16.</b> Ensure surveillance of the coast and territorial sea and enhance the tax, fiscal and customs investigation and inspection</p>			
			<p><b>OE 13.</b> Promote procedure simplification and rationalisation</p>		
				<p><b>OE 11.</b> Extend and develop staff training at the Joint Command and Staff College</p>	
	<p><b>OE 10.</b> Favour the use of new information and communications technologies</p>				
	<p><b>OE 9.</b> Boost institutional communication and image</p>				
	<p><b>OE 8.</b> Implement Strategic Personnel Management (HR)</p>				
	<p><b>OE 7.</b> Integrate modern management practices</p>				
		<p><b>OE 6.</b> Improve the integrated Command, Coordination and Control capacity</p> <p><b>OE 4.</b> Consolidate the use of the third dimension</p> <p><b>OE 3.</b> Increase the capability to act in cyberspace</p>		<p><b>OE 5.</b> Reinforce means and capacities for fulfilling National Defence missions</p>	
	<p><b>OE 2.</b> Promote proximity, presence and visibility</p>				
	<p><b>OE 1.</b> Maximise access to external funding and resources</p>				

# INITIALS AND ACRONYMS

## **AMERIPOL**

American Police Community

## **ANEPAC**

National Emergency and Civil Protection Authority

## **BSC**

Balance Scorecard

## **CARI**

Internal Resources Administration Command

## **CDF**

Doctrine and Training Command

## **CEMC**

Joint Staff Course

## **CEMGFA**

Chief of the General Staff of the Armed Forces

## **CEPOL**

European Union Agency for Law Enforcement Training

## **CO**

Operational Command

## **CoG**

Centre of Gravity

## **CPLP**

Community of Portuguese Language Countries

## **CPOG**

Flag Officer Promotion Course

## **CPOS**

Senior Officer Promotion Course

## **CRP**

Constitution of the Portuguese Republic

## **EG**

GNR School

## **EU**

European Union

## **EUROGENDFOR**

European Gendarmerie Force

## **EMGNR**

Statute for the GNR Military Personnel

## **EUPCST**

European Union Police and Civilian Services Training

## **FEPC**

Special Civil Protection Force

## **FIEP**

France, Italy, Spain and Portugal

## **FRONTEX**

European Border and Coast Guard Agency

## **GNR**

*Guarda Nacional Republicana* (National Republican Guard)

## **GOP**

Major Planning Options

## **HR**

Human Resources

## **IBERPOL**

Ibero-American School of Police

## **INTERPOL**

International Criminal Police Organisation

## **IPSS**

Private Institutions for Social Solidarity

## **LDN**

National Defence Law

## **LOE**

Strategic Guidelines

**LOGNR**

GNR Organic Law

**LOIC**

Criminal Investigation  
Organisation Law

**LPC**

Criminal Policy Law

**LSI**

Internal Security Law

**NATO**

North Atlantic Treaty  
Organisation

**OLAF**

European Anti-Fraud Office

**ONG**

Non-governmental Organisations

**PALOP**

Portuguese-speaking African  
Countries

**PEP**

Portuguese Electronic Passport

**PHQ**

Permanent Headquarters

**R&D+I**

Research, Development and  
Innovation

**RASI**

Annual Internal Security Report

**RPAS**

Remoted Piloted Aircraft System

**SEPNA**

Nature and Environment  
Protection Service

**SEPRONA**

*Servicio de Protección de la  
Naturaleza* (Spanish Nature  
Protection Service)

**SGQ**

Quality Management System

**SIOP**

Integrated System for Operational  
Police Information

**SIVICC**

Integrated Surveillance,  
Command and Control System

**TIC**

Information and Communications  
Technologies

**TISPOL**

European Traffic Policing Network

**UAF**

Fiscal Action Unit

**UCC**

Coastal Control Unit

**UEPS**

Protection and Rescue Emergency  
Unit

**UI**

Intervention Unit

**UN**

United Nations

**UNT**

National Traffic Unit

**USA**

United States of America

**USHE**

Security and State Honours Unit

**WPS**

Women, Peace and Security

## **Working Group for the Strategic Review and Reformulation of the GNR**

### **Coordinator**

Lieutenant Colonel Mário José Machado Guedelha

### **Office of the Deputy General Commander**

Lieutenant Colonel Vítor Hugo Machado Lima

### **Operational Command**

Lieutenant Colonel Paulo Jorge Macedo Gonçalves

Lieutenant Colonel Marcelo Filipe Ferreira Lourenço Pessoa

### **Internal Resources Administration Command**

Lieutenant Colonel Adriano José Torrão Cristiano

### **Doctrine and Training Command**

Lieutenant Colonel Luís Miguel Dias Fortunato Barreto

### **Strategic Planning and International Affairs Division**

Lieutenant Colonel João Carlos Marques Fonseca

Major Alberto Filipe Duarte Gonçalves

### **GNR History and Culture Division**

Lieutenant Colonel João Miguel da Silva F. e Tavares Duarte

### **Communication and Public Relations Division**

Lieutenant Colonel Hélder Barros

Major Bruno Vicente Cardoso de Barros Ribeiro

Major Eduardo Nuno Henriques Mendes

### **External Consultant**

Doctor Álvaro de Borba Cruz Lopes Dias, Ph.D. Dias



**GNR  
STRATEGY  
2025**



EG2025  
Download