

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO MAIOR CONJUNTO**

2021/2022



TII

**O CONTRIBUTO DAS FORÇAS DE NATUREZA GENDÁRMICA PARA
O SISTEMA NACIONAL DE INFORMAÇÕES**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE
DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL
DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Pedro Miguel Afonso dos Reis
MAJOR GNR INF**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**O CONTRIBUTO DAS FORÇAS DE NATUREZA
GENDÁRMICA PARA O SISTEMA NACIONAL DE
INFORMAÇÕES**

MAJ GNR Pedro Miguel Afonso dos Reis

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2021/2022

Pedrouços 2022



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**O CONTRIBUTO DAS FORÇAS DE NATUREZA
GENDÁRMICA PARA O SISTEMA NACIONAL DE
INFORMAÇÕES**

MAJ GNR Pedro Miguel Afonso dos Reis

Trabalho de Investigação Individual CEMC 2021/2022

Orientador: MAJ GNR Bruno Miguel Passos Baraças

Pedrouços 2022



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Pedro Miguel Afonso dos Reis**, declaro por minha honra que o documento intitulado “O contributo das forças de natureza gendármica para o sistema nacional de informações”, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do Curso de Estado Maior Conjunto 2021-2022, no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência de que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 04 de maio de 2022

Pedro Miguel Afonso dos Reis
Major GNR



Agradecimentos

A realização deste trabalho de investigação individual foi uma jornada de profunda reflexão, cabendo-me uma palavra justa e humilde de agradecimento e profundo reconhecimento às entidades que nele participaram, aos camaradas de curso, amigos e familiares que tornaram possível a sua realização.

Em primeiro lugar ao Major Bruno Baraças, meu orientador, pela profunda generosidade, dedicação, paciência e sabedoria com que me acompanhou ao longo deste caminho, sempre pronto a ajudar.

Ao Tenente-Coronel Filipe Soares, meu orientador de Metodologia de Investigação Científica, pelo seu apoio imediato e genuíno ao longo de todo o processo.

Ao Tenente-Coronel David Martins, pelos contributos para a revisão geral do trabalho.

Uma palavra de agradecimento às mui ilustres entidades que se disponibilizaram a serem entrevistadas, nomeadamente à Direção de Informações e à Divisão de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais, pelo valioso contributo que aportaram a este trabalho.

Uma palavra de agradecimento ao Teniente Pablo da *Guardia Civil* e à Inspetora Alvares da *Polícia Nacional* do Reino de Espanha.

Ao Corpo Docente do IUM, e a todos os meus camaradas de curso, pela disponibilidade permanente que sempre colocaram no apoio à realização deste trabalho.

Por último, à minha mulher Anabela e à minha filha Maria, pelo extraordinário apoio fundamentais para a realização deste trabalho.



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico e conceptual	4
2.1. A articulação da Direção de Informações (DI) no Sistema Nacional de Informações Português (SNI)	4
2.1.1. O SNI Português.....	4
2.1.2. A comunicação interorganizacional	6
2.1.3. As relações no SNI Português	7
2.1.4. O conceito de Força Gendármica	9
2.1.5. A estrutura da DI	10
2.1.6. O contributo da DI para o SNI Português	12
2.1.7. A <i>Jefatura de Información (JI)</i> no SNI Espanhol	16
2.1. Modelo de Análise	19
3. Metodologia e Método	20
3.1. Metodologia	20
3.2. Método	20
3.2.1. Participantes e procedimentos	20
3.2.2. Instrumentos de recolha de dados	21
3.2.3. Técnicas de tratamento de dados	21
4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados	22
4.1. O modelo de articulação entre a DI e o SNI	22
4.1.1. Análise das entrevistas	22
4.1.2. Síntese conclusiva e resposta à QD1	24
4.2. O modelo de articulação entre a <i>JI</i> e o SNI Espanhol	25
4.2.1. Análise das entrevistas	25
4.2.2. Síntese conclusiva e resposta à QD2	26
4.3. Medidas optimizadoras para a produção de Informações pela DI	27
4.3.1. Síntese conclusiva e resposta à QC	27
5. Conclusões	29
Referências Bibliográficas	33



Índice de Apêndices

Apêndice A - Modelo de análise.....	Apd A-1
Apêndice B - Resposta às entrevistas.....	Apd B-1
Apêndice C - Segmentos das entrevistas.....	Apd C-1

Índice de Figuras

Figura 1 - Os componentes de um sistema	4
Figura 2 - Dimensões da interação	4
Figura 3 - Diagrama do SNI Português	5
Figura 4 - Diagrama do processo de comunicação.....	6
Figura 5 - Atividade realizada em conjunto	7
Figura 6 - A GNR no Sistema Nacional de Forças.....	10
Figura 7 - O Comando Operacional da GNR	10
Figura 8 - Organograma da Direção de Informações	11
Figura 9 - Diagrama do ciclo de produção de informações (CPI).....	13
Figura 10 - Diagrama do CPI com comunicação e revisão contínua	13
Figura 11 - A pirâmide do conhecimento.....	14
Figura 12 - Dimensões das Informações	14
Figura 13 - Organograma da <i>Guardia Civil</i>	17
Figura 14 - Estrutura da <i>Jefatura de Información</i>	18
Figura 15 - Diagrama do SNI Espanhol	19

Índice de Quadros

Quadro 1 - Lista de participantes.....	21
Quadro 2 - Modelo de análise.....	Apd A-1
Quadro 3 - Resposta às entrevistas.....	Apd B-1
Quadro 4 - Segmentos das entrevistas.....	Apd C-1

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Competências para uma boa comunicação interorganizacional.....	7
Tabela 2 - Questão Central e Questões Derivadas.....	20
Tabela 3 - Medidas optimizadoras da DI.....	29



Resumo

O objetivo deste trabalho consiste em analisar a articulação da Direção de Informações da Guarda Nacional Republicana no Sistema Nacional de Informações, identificando medidas que possam ser adotadas para melhorar a produção de informações, a fim de prevenir as ameaças.

Para dar corpo ao desenvolvimento a esta investigação, optou-se por uma estratégia qualitativa, com recurso a um desenho de pesquisa baseado no estudo de caso, sustentado em várias fontes documentais e em entrevistas semi-estruturadas.

Desta investigação resultou um diagnóstico ao modelo de articulação entre a Direção de Informações e o Sistema Nacional de Informações, apurando-se diversas fragilidades, designadamente a falta de intercâmbio de formação conjunta com o Serviço de Informações de Segurança e o Serviço de Informações Estratégicas de Defesa, e a ausência de trabalho conjunto nas atividades do ciclo de produção de informações.

Adicionalmente, esta investigação possibilitou identificar um conjunto alargado de medidas, que poderão melhorar o contributo da Direção de Informações no futuro, nomeadamente a criação de um Departamento que reúna a dimensão das Informações e da Informação Criminal, a atribuição ao Centro de Informações de uma maior capacidade de pesquisa e processamento e o aumento do tempo de permanência nas funções na área das Informações.

Palavras-chave: Ameaças, Ciclo de Produção de Informações, Direção de Informações da GNR, Sistema Nacional de Informações, Trabalho Conjunto.



Abstract

The general objective of this work is to analyze the articulation of the Intelligence Directorate of the Guarda Nacional Republicana in the National Intelligence System, identifying measures that can be adopted to improve the production of intelligence in order to prevent threats.

To give substance to the development of this investigation, a qualitative strategy was chosen, using a research design based on the case study, supported by several documentary sources and semi-structured interviews.

This investigation resulted in a diagnosis of the articulation model between the Intelligence Directorate and the National Intelligence System, identifying several weaknesses, namely the lack of joint training exchange with the Security Intelligence Service and the Defense Strategic Intelligence Service, and the absence of joint work in the activities of the intelligence production cycle.

Additionally, this investigation made it possible to identify a wide range of measures, which could improve the Intelligence Directorate's contribution in the future, namely the creation of a Department that brings together the dimension of Intelligence and Criminal Information, the attribution to the Intelligence Center of a greater search and processing capacity and the increase in the length of stay in the Intelligence area.

Key words: *Threats, Intelligence Production Cycle, GNR Intelligence Directorate, National Intelligence System, Joint Work.*



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

C

CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
Cfr.	Conforme
CIFAS	<i>Centro de Información de las Fuerzas Armadas</i>
CNI	<i>Centro Nacional de Inteligencia</i>
CISMIL	Centro de Informações e Segurança Militares
CITCO	<i>Centro de Inteligencia contra el Terrorismo y el Crime Organizado</i>
CO	Comando Operacional
CPI	Ciclo de Produção de Informações

D

DI	Direção de Informações
DivCS	Divisão de Contrainformação e Segurança
DivI	Divisão de Informações
DN	Defesa Nacional

E

E	Entrevista
e.g.	<i>exempli gratia</i>
EMPC	Equipa Mista de Prevenção Criminal (do SSI)

F

FA	Forças Armadas
Frontex	Agência Europeia da Guarda de Fronteiras e Costeira
FS	Forças de Segurança
FSS	Forças e Serviços de Segurança

G

GAO	<i>Grupo de Apoyo Operativo</i>
-----	---------------------------------



GC *Guardia Civil*

GNR *Guarda Nacional Republicana*

H

HUMINT *Human Intelligence*

J

JI *Jefatura de Información*

L

LCNI *Ley Reguladora de lo Centro Nacional de Inteligencia*

LOCFS *Ley Orgánica de las Fuerzas e Cuerpos de Seguridad*

LOGNR *Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana*

LOIC *Lei da Organização da Investigação Criminal*

LOSIRP *Lei Orgânica do Sistema de Informações da República Portuguesa*

LQSIRP *Lei-Quadro do Sistema de Informações da República Portuguesa*

LSI *Lei de Segurança Interna*

O

OE *Objetivo Específico*

OG *Objetivo Geral*

OSINT *Open Source Intelligence*

P

PJ *Polícia Judiciária*

PM *Primeiro-Ministro*

PSP *Polícia de Segurança Pública*

Q

QC *Questão Central*

QD *Questão Derivada*



R

RCM	Resolução do Conselho de Ministros
RGIT	Regime Geral das Infrações Tributárias

S

SEF	Serviço de Estrangeiros e Fronteiras
SGSIRP	Secretário-Geral do Serviço de Informações da República Portuguesa
SGSSI	Secretário-Geral do Sistema de Segurança Interna
SI	Segurança Interna
SIED	Serviço de Informações Estratégicas de Defesa
SIIOP	Sistema Integrado de Informações Operacionais de Polícia
SIRP	Serviço de Informações da República Portuguesa
SIS	Serviço de Informações de Segurança
SN	Segurança Nacional
SNI	Sistema Nacional de Informações
SSI	Sistema de Segurança Interna

T

TII	Trabalho de Investigação Individual
TN	Território Nacional
TO	Teatro de Operações

U

UCAL	<i>Unidade Central de Apoio Logístico</i>
UCAT	Unidade de Coordenação Antiterrorismo
UCE	<i>Unidade Central Específica</i>
UE	União Europeia
UIF	Unidade de Informação Financeira



1. Introdução

As Informações constituem-se, desde a antiguidade, como a área do conhecimento auxiliar mais antiga da Política, sendo exploradas em tempo de guerra e de paz (Andrew, 2018, p. 31; Boubeta, 2011, p. 39).

As Informações têm como principal função, a prevenção das ameaças à Segurança Nacional¹ (SN) em segredo², através da permanente pesquisa e processamento de notícias (Cardoso, 2004, p. 15; Gómez, 2011, p. 94).

Em Portugal, o Primeiro-Ministro (PM) é a entidade responsável pela condução da política de Segurança Interna (SI) e pela definição dos critérios para a pesquisa de Informações (Lei n.º 30/84, de 05 de setembro; Lei n.º 53/08, de 29 de agosto).

Tal como a sociedade, as ameaças encontram-se em permanente evolução, destacando-se o terrorismo³, a criminalidade organizada transnacional⁴ e a cibercriminalidade⁵, exigindo-se aos serviços de informações, a partilha oportuna de informação, a inovação⁶, e a prospetiva, através da previsão de cenários futuros (Gardner, 2020; Kuosa, 2014, pp. 96-113; Resolução do Conselho de Ministros (RCM) n.º 19/2013, de 5 de abril).

De acordo com o Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), para debelar as ameaças, o Sistema de Segurança Interna (SSI) faz parte do sistema mais abrangente da Segurança Nacional (SN), regido pelos princípios da complementaridade e da interdependência entre todas as componentes (RCM n.º 19/2013).

A Guarda Nacional Republicana (GNR) insere-se no SSI, cujo principal objetivo é a prevenção da criminalidade, através da cooperação entre as Forças e Serviços de Segurança (FSS), exigindo-lhes um esforço no garante de estruturas ágeis na partilha de informações (Alves, 2012, pp. 57 e 93; Lei n.º 53/08; Lei n.º 63/07, de 06 de novembro).

As Informações são fundamentais para a GNR na orientação do cumprimento da missão geral e no planeamento de operações (Despacho n.º 10393/2010, de 22 de junho; GNR, 1997, p. I-10; GNR, 2021, p. 14).

¹ Engloba as atividades de Segurança Interna e de Defesa Nacional, conforme (cfr.) art.º 272.º e 273.º da Constituição da República Portuguesa (Decreto de 10 de abril de 1976).

² A estrutura e o funcionamento do Sistema de Informações da República Portuguesa (SIRP) são segredo de Estado, com o objetivo de obter vantagem sobre o inimigo, a proteção das fontes e das contra medidas cfr. n.º 7 do art.º 32.º da (Lei n.º 30/84, de 05 de setembro).

³ Lei de Combate ao Terrorismo (Lei n.º 52/2003, de 22 de setembro).

⁴ Estratégia Nacional de Gestão Integrada de Fronteiras (RCM n.º 104/2017, de 17 de julho).

⁵ Lei do Cibercrime (Lei n.º 109/2009, de 15 de setembro) e Estratégia Nacional de Segurança e do Ciberespaço (RCM n.º 92/2019, de 5 de junho).

⁶ Requer especialização, conhecimento e imaginação na organização (Drucker, 2017, p. 196; Seeling, 2013).



Para compreender o contributo da GNR para o Sistema Nacional de Informações (SNI), que é o objetivo da presente investigação, assume especial importância a articulação⁷ da Direção de Informações (DI) no SNI, enquanto órgão coordenador da estrutura das Informações da GNR.

Este estudo enquadra-se no contexto das ciências militares, na área de estudos de SI e dos fenómenos criminais, e visa refletir sobre a articulação da DI no SNI⁸, procurando encontrar medidas que contribuam para a melhoria das Informações produzidas pela GNR (Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro).

Neste sentido, estudou-se ainda a *Jefatura de Información*⁹ (JI) da *Guardia Civil*, para encontrar boas práticas que possam ser dimensionadas¹⁰ à GNR, por estar inserida no mesmo espaço geográfico e ser uma Força Gendármica (Branco, 2000, pp. 118 e 132).

O objeto de estudo deste Trabalho de Investigação Individual (TII) está delimitado:

- i) à análise da articulação da DI e da JI no SNI respetivo;
- ii) ao período compreendido entre 2014 e 2021, fruto da alteração da estrutura das Informações na GNR (Despacho n.º 18/14-OG) e da última alteração da Lei-Quadro do Sistema de Informações da República Portuguesa (Lei n.º 50/2014, de 13 de agosto);
- iii) à Península Ibérica e aos Teatros de Operações (TO) internacionais (Santos & Lima, 2019, p. 42).

O objetivo Geral (OG) deste TII visa propor medidas que possibilitem a melhoria do contributo das informações produzidas pela GNR para o SNI, tendo sido definida uma Questão Central (QC) e consequentemente dois Objetivos Específicos (OE) (ver Apêndice A):

QC - Que medidas se consideram necessárias, tendo em vista a melhoria do contributo das Informações produzidas pela GNR para o SNI?

OE1 - Analisar o modelo de articulação da DI no SNI Português.

OE2 - Analisar o modelo de articulação da JI no SNI Espanhol.

⁷ O Comandante-Geral da GNR, tem assento no Conselho Consultivo do SIRP, podendo aconselhar o Secretário-Geral, na tomada de decisões relativas à articulação do SIRP com as FSS, cfr. alínea a) art.º 16º da (Lei n.º 9/07, de 19 de fevereiro).

⁸ A cooperação policial internacional não é objeto deste estudo.

⁹ Órgão da *Guardia Civil* com funções semelhantes às da DI.

¹⁰ Benchmarking - permite às organizações identificar oportunidades de melhoria, através da comparação dos seus processos com os de outras organizações, cujo desempenho seja reconhecido como exemplar (Dias, 2013, p. 337).



O presente TII tem o formato de artigo científico, definido na Norma de Execução Permanente/Investigação (NEP/INV) 003 (A1) (Instituto Universitário Militar [IUM], 2020).

Para a organização do trabalho, o primeiro capítulo enquadra o tema. No segundo capítulo são explicados os conceitos. No terceiro capítulo é explicada a metodologia e o método utilizado. No quarto capítulo são analisados os resultados e apresentadas as respostas às Questões Derivadas (QD) e à (QC). No quinto capítulo apresentam-se as conclusões, as avaliações dos resultados obtidos, as limitações, as recomendações e sugestões para estudos futuros.



2. Enquadramento teórico e conceptual

2.1. A articulação da Direção de Informações (DI) no Sistema Nacional de Informações Português (SNI)

2.1.1. O SNI Português

Um sistema pode definir-se como um conjunto de organizações, com função específica e interdependentes, para atingir objetivos comuns (Oliveira, 2006, p. 6).

A eficiência de um sistema depende dos contributos de cada organização, das interações ou processo de transformação, dos resultados, da medição do desempenho e da retroalimentação (Figura 1) (Oliveira, 2006, pp. 6-8).

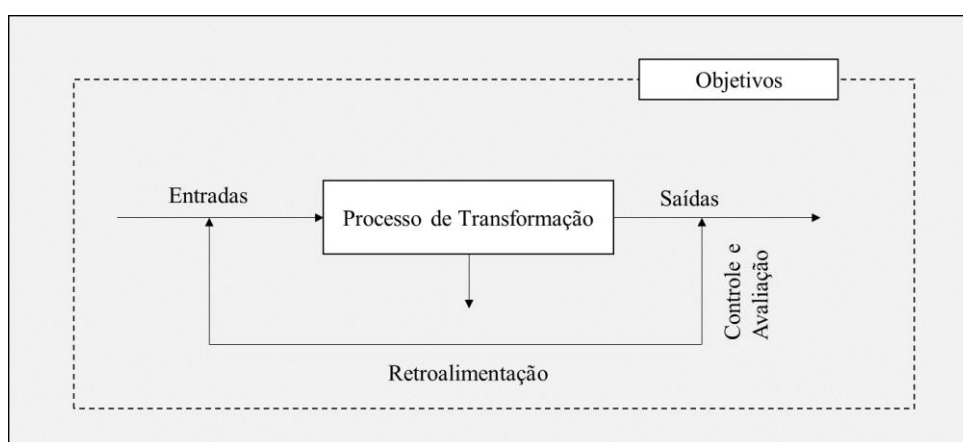


Figura 1 - Os componentes de um sistema

Fonte: Adaptado a partir de Oliveira (2006).

A interação resulta do processo de comunicação e relacionamento, facilitando a integração de tarefas das organizações (Figura 2) (Almeida, 2016, p. 243; Gittel, 2002, p. 301).

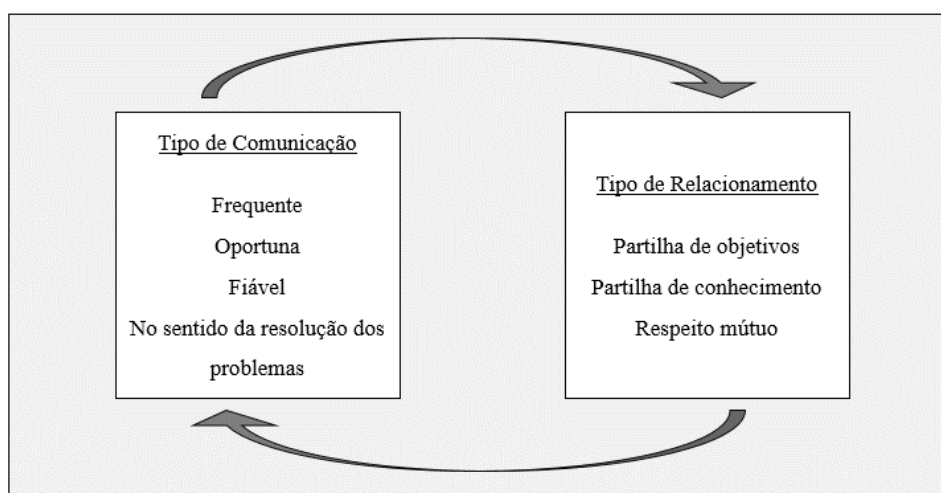


Figura 2 - Dimensões da interação

Fonte: Adaptado a partir de Gittel (2008).



Numa equipa multidisciplinar, onde há a partilha de objetivos, existe o conhecimento de como encaixar as tarefas, incentivando-se os elementos a valorizar o contributo dos outros e a considerar o impacto das suas ações sobre os outros, melhorando a frequência e a precisão da comunicação (Gittel, 2008, p. 163).

Apesar de não existir na doutrina, nem na Lei nacional, o conceito de SNI, através da interpretação sistemática da Lei¹¹, pode considerar-se que é constituído (Figura 3):

i) pelo Serviço de Informações da República Portuguesa (SIRP), na dependência do PM, constituído pelo Serviço de Informações Estratégicas de Defesa (SIED), responsável pela produção de informações necessárias à segurança externa do Estado Português; e pelo Serviço de Informações de Segurança (SIS), incumbido da produção de informações destinadas a garantir a SI;

ii) pelas Forças Armadas (FA), materializadas no Centro de Informações e Segurança Militares (CISMIL), incumbido da produção de informações para o apoio às operações militares;

iii) pelo SSI, constituído pela GNR, Polícia de Segurança Pública (PSP), Polícia Judiciária (PJ), Serviço de Estrangeiros e Fronteiras¹² (SEF) e a Polícia Marítima, incumbidos da prevenção da criminalidade e da investigação criminal (IC) (Lei n.º 30/84; Lei n.º 9/07; Lei n.º 53/08; Lei n.º 49/08; Lei n.º 73/09; Decreto-Lei n.º 19/2022 de 24 de janeiro).

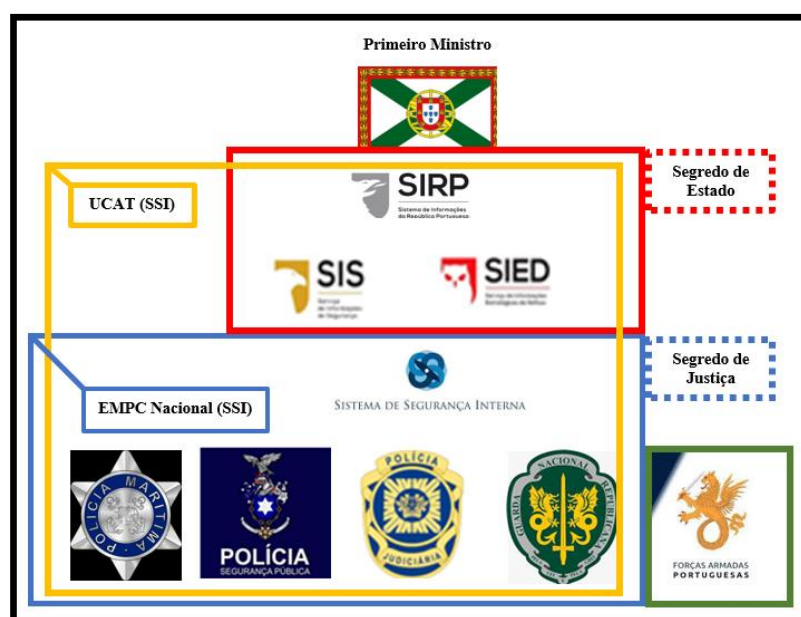


Figura 3 - Diagrama do SNI Português

¹¹ O sistema jurídico interpretado como uma unidade, *cfr.* n.º 1 do art.º 9 do Código Civil (Decreto-Lei n.º 47344/66, de 25 de novembro).

¹² A extinguir *cfr.* RCM n.º 43/2021, de 14 de abril.



2.1.2. A comunicação interorganizacional

A comunicação define-se como um processo interativo em que dados, informações, consultas e orientações são transacionadas entre pessoas ou organizações (Drucker, 2021, p. 23; Oliveira, 2000, p. 79).

Na comunicação interorganizacional (CI) é necessário eliminar os obstáculos à comunicação, entropia ou ruído, e dotar os recursos humanos de formação, para que haja percepção e retroação (Figura 4) (Alves, 2012, pp. 25-26; Pinto, 2006, pp. 127-128; Rego, 2020, p. 408).

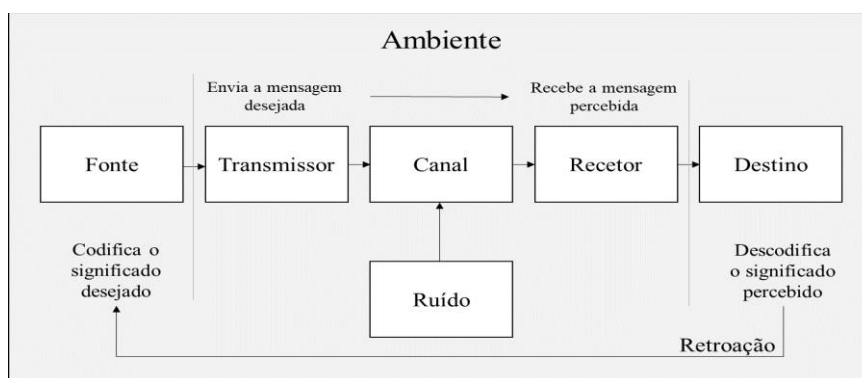


Figura 4 - Diagrama do processo de comunicação

Fonte: Adaptado a partir de Chiavenato (2010).

A CI é horizontal por ser estabelecida sem vínculo hierárquico facilitando a interconexão entre várias organizações (McChrystal, 2015, pp. 134-136; Montana, 2009, p. 82).

Embora as novas tecnologias permitam a comunicação à distância, a interação presencial permite uma troca mais fluída de ideias (Pinto, 2006, p. 132).

Para se estabelecerem CI funcionais é necessário desenvolver as competências de influência, recetividade ao *feedback*, permissão, capacidade de resposta, interdependência e confiança (Tabela 1) (Drucker, 2021, p. 15; Minter, 2010; Rego, 2016, pp. 41- 43).

Tabela 1 - Competências para uma boa comunicação interorganizacional

Competências	Indicadores
Influência	Qual o grau em que os elementos obtêm as respostas desejadas dos seus pares?
Recetividade ao <i>feedback</i>	Em que medida os elementos estão recetivos ao <i>feedback</i> provindo dos seus pares?
Permissão (oportunidade para tomar iniciativa na comunicação)	Em que medida os elementos sentem que são encorajados a propor ideias, apresentar sugestões, colocar questões e apresentar críticas aos seus pares?
Capacidade de resposta	Em que medida os elementos proporcionam <i>feedback</i> às mensagens providas dos seus pares?
Interdependência	Em que medida os elementos sentem que o seu sucesso depende dos intercâmbios comunicacionais com os seus pares?
Confiança	Em que medida os elementos confiam nos seus pares para partilhar ideias e informações sensíveis com eles?

Fonte: Adaptado a partir de Minter (2010).

O processo de CI em regra é formal, obedecendo ao protocolo de uma convocatória, com assuntos pré-definidos por forma a promover a preparação e a rentabilização do debate, podendo ser informal quando é necessário circular mais rápido a informação (Casanova, 2015, p. 170; Pinto, 2006, pp. 130-131).

No debate, a técnica *brainstorming* permite obter novas ideias ou procurar soluções alternativas, através do incentivo da liberdade intelectual sem qualquer tipo de condicionamento, melhorando o trabalho em equipa, a motivação e o cumprimento de prazos (Casanova, 2015, p. 171; Hackman, 2011, p. 19).

2.1.3. As relações no SNI Português

Apesar da missão e culturas distintas dos vários serviços de informações, a virtude da “comunidade de informações” está na sua interdependência, integração e no espírito de parceria (Alves, 2012, pp. 76-77; Government of UK, 2018; Hackman, 2011, pp. 3-5).

As equipas multidisciplinares geram soluções holísticas eficazes, por partilharem objetivos comuns, valorizando o trabalho em conjunto através da partilha de informação (Figura 5) (Costa, 2015, p. 48; Katzenbach, 2017, pp. 189, 208-209).

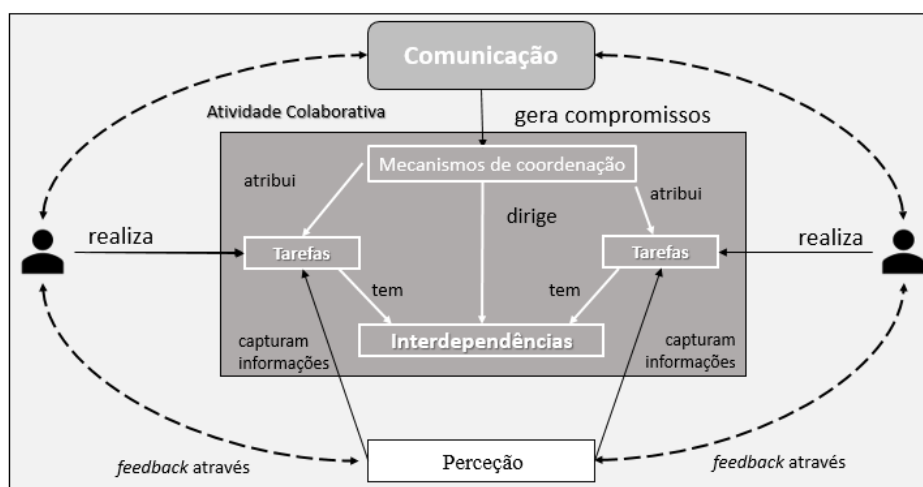


Figura 5 - Atividade realizada em conjunto

Fonte: Adaptado a partir de Costa (2015).

Segundo Costa (2015, pp. 35-36), a colaboração e a cooperação, apesar de envolverem os elementos para atingir um objetivo comum, são conceitos diferentes. Enquanto na colaboração as tarefas são realizadas em conjunto, na cooperação os elementos trabalham de forma individual.

A articulação entre organizações pode assumir uma relação de competição, quando uma Força entra na esfera da competência de outra. Em contraste, uma relação de integração consiste na atuação de diferentes Forças, sobre o mesmo comando e controlo, a fim de satisfazer uma única entidade ou plano de pesquisa (Denise, 1999).



Segundo Leitão (2011, pp. 81-89) existem três tipos de relação jurídico-administrativa entre organizações:

i. Na cooperação existe uma atuação conjunta de duas ou mais organizações para a resolução de um problema, que releva das atribuições de ambas, em que o objetivo é a produção de um resultado comum;

ii. a colaboração consiste na relação que se estabelece entre organizações, que atuam conjuntamente para a resolução de um problema, que recai no âmbito das atribuições de apenas uma delas;

iii. a coordenação consiste em uma entidade superior conciliar meios e esforços de organizações diferentes, de modo a evitar atritos e potenciar resultados para uma ação comum.

No contexto das atribuições da GNR, estas três relações estão plasmadas na sua Lei Orgânica (Lei n.º 63/07), em especial no que respeita à sua missão: colaborar na execução da política de DN; (...) de uma forma geral coopera com as demais FSS, (...) e no que concerne especificamente à prevenção da criminalidade a Guarda atua em coordenação com as demais FSS.

De acordo com o princípio da exclusividade plasmado na Lei n.º 30/84, apenas o SIS tem competência para produzir informações de segurança. Neste sentido, a GNR tem o dever de colaboração a que está obrigada, se o SIS tiver a iniciativa de pedir notícias e elementos de informação de que tenha conhecimento direta ou indiretamente (Lei n.º 9/07).

De uma forma geral, as FSS cooperam entre si através da comunicação de informações que, não interessando apenas à prossecução dos objetivos específicos de cada um deles, sejam necessárias à realização das finalidades de outros, salvaguardando os regimes legais do segredo de justiça¹³ e do segredo de estado¹⁴ (Lei n.º 53/08).

Por sua vez, ao Secretário-Geral do SSI (SGSSI), no âmbito das suas competências de coordenação¹⁵, através dos respetivos dirigentes máximos das FSS, compete “(...) reforçar a colaboração entre todas as FSS, garantindo o seu acesso às informações necessárias; e estabelecer com o Secretário-Geral do SIRP (SGSIRP) mecanismos adequados de cooperação institucional de modo a garantir a partilha de informações (...)” (Lei n.º 53/08).

¹³ Determinado por um Juiz, em que apenas o investigador nomeado e o seu superior hierárquico (autoridade de polícia criminal) podem conhecer o conteúdo do processo-crime, cfr. alínea d) art.º 1.º e art.º 86.º do Código de Processo Penal (Decreto-Lei n.º 78/87, de 17 de fevereiro).

¹⁴ Determinado pelo PM, cfr. art.º 32.º da (Lei n.º 30/84).

¹⁵ Cfr. art.º 16.º da (Lei n.º 53/08).



Na dependência do SGSSI, a Unidade de Coordenação Antiterrorismo¹⁶ (UCAT) é o órgão competente para a coordenação e partilha de informações no combate ao terrorismo, onde têm assento as FSS, o SGSIRP, o SIS e o SIED, cfr. art.º 23.º da (Lei n.º 53/08).

Segundo Costa¹⁷ (2021), a função do SGSSI é um mero magistério de influência, e a UCAT não tem capacidade de planeamento e condução de operações, sendo uma estrutura de acompanhamento e monitorização.

A partilha de informações no SSI continua a registar uma enorme evolução e assume um papel preponderante na estratégia de atuação entre os diversos atores de SI, nos planos bilateral e multilateral. Neste sentido, a estratégia da GNR 2025, preconiza o incremento da cooperação, colaboração e coordenação, com as FSS e FA e a consolidação do Sistema Integrado de Informações Operacionais de Polícia¹⁸ (SIIOP) (GNR, 2020b, pp. 49 e 62; SSI, 2020, p. 9).

2.1.4. O conceito de Força Gendármica

Segundo Hobsbawm (2001, p.138), os países da Europa continental implementaram o modelo da *Gendarmerie Nationale (GN)*, criada em França em 1791, por haver a perceção que esse corpo de polícia de cariz militar, dispersa por todo o território e subordinada a um comando central, cumpriria melhor a missão de polícia.

Para Dieu (2019, pp. 8, 10 e 15), o modelo das Gendarmerias assentam em três pilares:

- i) a proximidade, privilegiada pelo contacto com as populações e o conhecimento profundo dos lugares e das pessoas;
- ii) a continuidade, garantindo a ação em situação de DN e SI;
- iii) a polivalência, pela diversidade de missões¹⁹ que desempenha, designadamente, missões militares, honras e representação, ordem pública, proteção e socorro, polícia administrativa²⁰ e polícia judiciária²¹.

As Forças Gendármicas têm demonstrado nos TO internacionais a capacidade para integrar operações de gestão de crises com missões de ordem pública, informações, aconselhamento, treino e substituição das polícias locais (Dziedzic, 2022; Esteves, 2016; GNR, 2020c).

¹⁶ Cfr. alínea c), n.º 3 artº 16.º (Lei n.º 53/08), e art.º 10.º (Lei n.º 30/84).

¹⁷ 2.º Comandante-Geral da GNR de 2014 a 2015.

¹⁸ Base de dados do serviço operacional da GNR.

¹⁹ Art.º 6.º e 150.º do (Despacho n.º 10393/2010, de 22 de junho).

²⁰ Competência contraordenacional (âmbito policial, ambiente, fiscal, aduaneira e rodoviário).

²¹ Competência na investigação de crimes.



No panorama nacional, a criação da GNR, enquanto força de natureza gendármica, surgiu pela necessidade de um corpo nacional de polícia para todo o país, devido à ineficácia dos corpos de polícia existentes e da inconveniência do emprego constante das Forças do Exército, pela falta de instrução policial adequada (Decreto 3 de maio de 1911).

Desde 2011, a GNR tem participado em operações Frontex no mar mediterrâneo, para controlo de imigração descontrolada e na deteção de criminalidade organizada transnacional (SSI, 2020, p. 202; Regulamento UE 2019/1896).

Atualmente, a jurisdição territorial da GNR abrange 94% do TN (GNR, 2020a), o que segundo Parreira²², citado por (Pereira, 2020, p. 4) “é um dador universal de informações e o principal sensor do país em termos de Segurança”, sendo também o elo de ligação entre as FSS e as FA (Figura 6).



Figura 6 - A GNR no Sistema Nacional de Forças
Fonte: GNR (2021b).

2.1.5. A estrutura da DI

Em termos organizacionais, o Comando Operacional (CO) é o órgão superior de comando e direção que tem a responsabilidades na área das informações, a par das operações, investigação criminal, proteção da natureza e ambiente, e comunicações e sistemas de informação (Figura 7) (Lei n.º 63/07).



Figura 7 - O Comando Operacional da GNR
Fonte: GNR (2021b).

²² Comandante-Geral da GNR entre 2011 e 2014.



A DI, na dependência do CO, é o órgão que coordena as atividades de informações na GNR:

i) ao nível estratégico, na articulação com o SSI e com o SIS e SIED, na partilha de informações e na orientação da pesquisa de informações;

ii) ao nível operacional, através da difusão de relatórios de informações que suportam o planeamento de operações das restantes Direções do CO, e na avaliação da ameaça na zona de ação da GNR;

iii) ao nível tático, pela difusão de relatórios de informações que orientam o esforço de pesquisa de informação das Unidades (Silvério, 2020, pp. 12-13).

A DI é constituída pela Divisão de Informações (DivI) e pela Divisão de Contrainformação e Segurança (DivCS), ambas com missões distintas (Figura 8) (Despacho n.º 1292/2020, de 29 de janeiro).

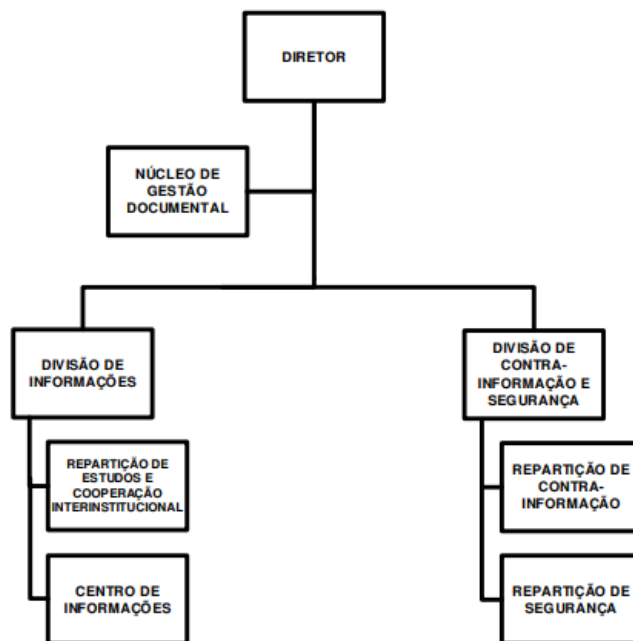


Figura 8 - Organograma da Direção de Informações

Fonte: Despacho N.º 40/20-OG

As competências da DI, com maior relevância no que diz respeito à articulação com o SNI, são:

i. “Proceder à difusão de notícias e de informações às FSS e a outras entidades a quem, nos termos da lei, devam ser comunicadas;

ii. Orientar superiormente o esforço de pesquisa de notícias com interesse para a missão da Guarda;



iii. Proceder à identificação, análise e avaliação de riscos específicos associados ao cumprimento das missões da Guarda” cfr. art.º 7.º do (Decreto Regulamentar n.º 19/2008, de 27 de novembro)

2.1.6. O contributo da DI para o SNI Português

As notícias são todo o dado não processado de qualquer natureza, seja um facto, documento ou material, que pode ser usado na produção de informações (Exército Português, 2009, pp. 1-4).

Desde dezembro de 2017, os militares da GNR inserem no SIIOP todas as notícias relativas a atividades suspeitas ou de índole conflitual, constituindo a base de partida para o ciclo de produção de informações (CPI). Desta forma, a gestão e o processamento das notícias ficam disponíveis para os analistas de informação existentes nas Unidades e na DI (Despacho n.º 18/14-OG, 2014; GNR, 2018, pp. 1-8).

O conceito de Informação reporta-se ao conjunto dos dados contextualizados, relacionados com o espaço, o tempo e o cenário da ação que, por si só, não são suscetíveis de dar sentidos a atingir, assim como a oportunidade de aplicação do seu esforço (Bispo, 2004, p. 78).

As informações de segurança são da responsabilidade exclusiva do SIS e têm carácter preventivo no domínio da SI, assumindo a forma de “informações sobre a identidade, capacidades, intenções, de organizações e indivíduos hostis que possam estar envolvidos em espionagem, subversão, sabotagem, terrorismo ou crime organizado” (Alves, 2012, p. 87; Lei n.º 30/84).

As informações policiais são “as matérias que, para além dos aspetos relativos à investigação criminal, têm em vista possibilitar a implementação de medidas preventivas da criminalidade” (Alves, 2012, p. 67).

As informações militares estão relacionadas com as operações militares e versam sobre a caracterização do inimigo e a área de operações (Exército Português, 2009, pp. 3-11).

O CPI consiste numa sequência de atividades, na qual as notícias são obtidas e transformadas em conhecimento, através das seguintes fases:

- i) a orientação do esforço de pesquisa, no qual são definidos os requisitos de informações, que são difundidos através de um plano de pesquisa;
- ii) a pesquisa, que consiste na recolha de notícias e informações, principalmente através de fontes humanas, com recurso a histórias de cobertura, seguimentos e vigilâncias e em fontes abertas;



iii) o processamento efetuado através de analistas de informação²³, que registam, avaliam, analisam, integram e interpretam a informação.

iv) a disseminação que se traduz na transferência do conhecimento (Figura 9) (Alves, 2012, p. 99; Exército Português, 2009, pp. 7-17; Rêgo, 2018, p.147).

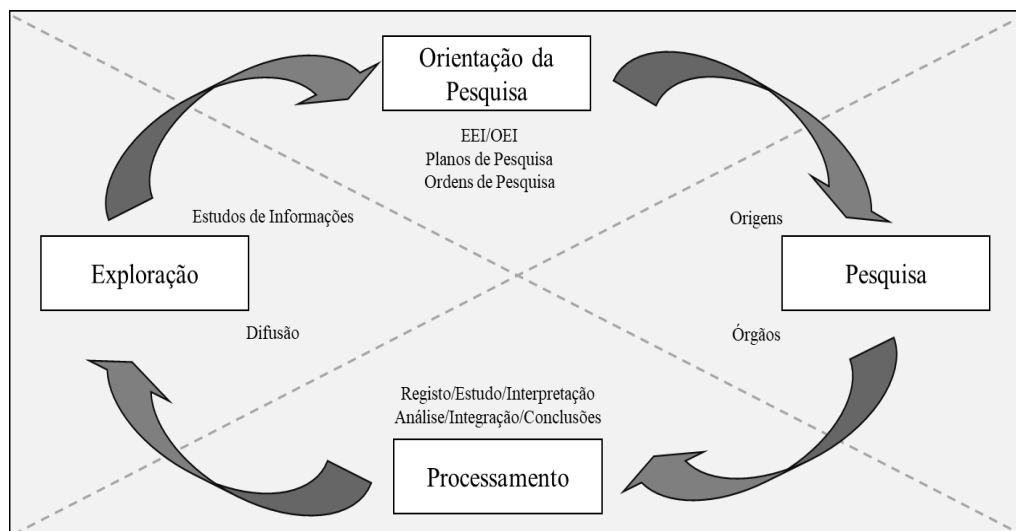


Figura 9 - Diagrama do ciclo de produção de informações (CPI)

Fonte: Adaptado a partir de Alves (2012).

Segundo estudos mais recentes sobre o CPI, as fases ocorrem de forma sobreposta, existindo comunicação permanente entre todas as atividades (Figura 10) (Davies, 2013, p. 23).

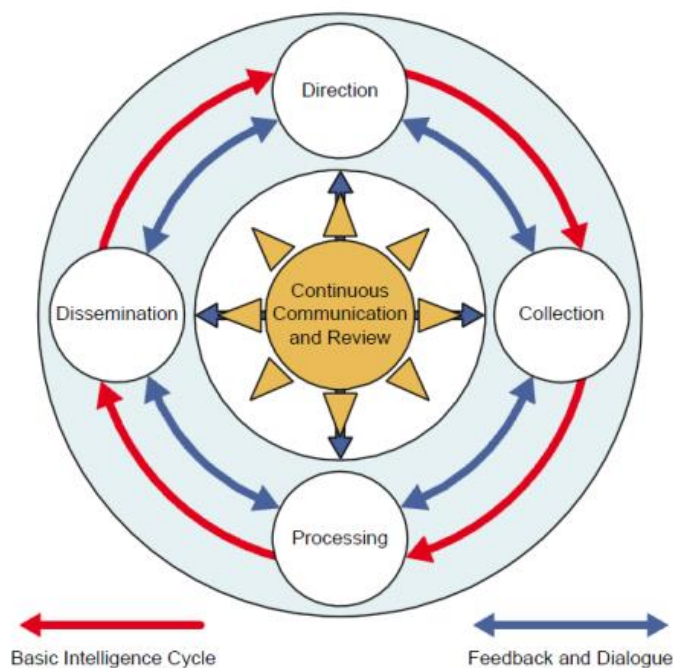


Figura 10 - Diagrama do CPI com comunicação e revisão contínua

Fonte: Davies (2013).

²³ Detentores do Curso de análise de informação.



Em síntese, as notícias depois de serem analisadas e processadas dão origem a informação, que, por sua vez, integrada com outras informações, num contexto estruturado e organizado, dão origem ao conhecimento ou informações (*intelligence* em inglês) (Figura 11).

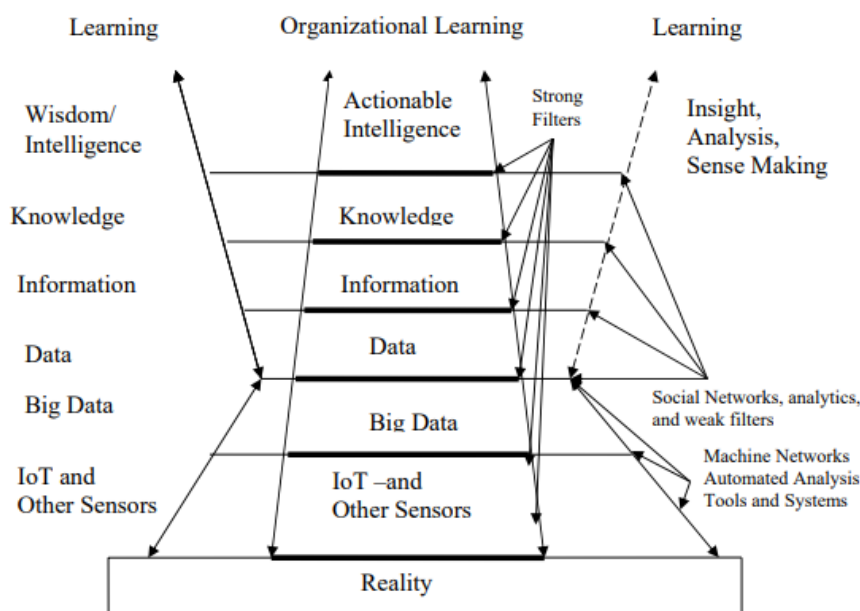


Figura 11 - A pirâmide do conhecimento

Fonte: Jennex (2017).

Para uma visão holística das informações, apresentam-se todas as suas dimensões (Figura 12) (Gharajedaghi, 2011, p. 23).



Figura 12 - Dimensões das Informações

Fonte: Bolas (2021).



Os produtos de informações da GNR versam sobre as seguintes áreas de interesse:

i) os fenómenos de dinâmicas sócio criminais, com a finalidade de prevenção da criminalidade na área da GNR, sendo partilhada nas reuniões de Equipas Mistas de Prevenção da Criminalidade (EMPC) pela influência que possam ter na área de jurisdição territorial das outras FS;

ii) a ciberinteligência, que compreende a atividade de informações no ciberespaço, com o objetivo de prevenção da criminalidade, sendo partilhada nas reuniões de EMPC, cfr. alínea anterior;

iii) o sistema de alerta, no âmbito das medidas de SI, que compreende os graus de ameaça em TN e as normas para os Estados de Segurança, influenciando nas medidas de segurança a adotar;

iv) o terrorismo, na perspetiva da prevenção e partilha de informação ao SIS e em sede de reunião UCAT;

v) a contestação social, visando a segurança de pessoas e controlo de manifestações de ordem pública, assegurando o direito à manifestação;

vi) a insegurança e violência, abrangendo a insegurança associadas a pessoas, instalações ou eventos, como é o caso das informações desportivas (e.g. acompanhamento dos grupos organizados de adeptos);

vii) a segurança de grandes eventos, operações planeadas, proteção e segurança de altas entidades e cidadãos sobre os quais recaia um cenário de ameaça;

viii) a proteção de infraestruturas críticas e de pontos sensíveis, nomeadamente relacionadas com instalações de energia na área de jurisdição territorial da GNR;

ix) a proteção da Força e Segurança Militar, com a finalidade de prevenir, detetar e neutralizar ameaças e perigos para o pessoal, instalações, equipamentos, materiais e informação classificada;

x) a prospetiva, ação externa e cooperação interinstitucional em prol da SI e da DN (GNR, 2021a, pp. 3 - 4).

No que concerne às principais ameaças à SN:

i) a PJ possui um manancial de informação criminal, pela competência reservada de IC, nos crimes de terrorismo, cibercrime, e associação criminosa relativa aos crimes de tráfico de órgãos humanos, pessoas, armas e estupefacientes;

ii) a GNR possui informação criminal no âmbito da IC relativa aos crimes económico-financeiros de valor até aos 500 mil euros em todo o TN, e crimes de associação criminosa



relativos a furtos de veículos, residências e de armas, cometidos na sua área de jurisdição territorial (Decreto-Lei n.º 78/87; Lei n.º 63/07; Lei n.º 49/08). No entanto esta informação encontrando-se restrita pelo segredo de justiça²⁴, pressupõe que haja uma comunicação estreita entre a Direção de Investigação Criminal e a DI (Despacho n.º 18/14-OG; Lei 5/2002, de 11 de janeiro).

De acordo com a Estratégia Nacional de Combate ao Terrorismo (ENCT), assente nos objetivos estratégicos, “detetar, prevenir, proteger, perseguir e responder”, as ações para atingir o objetivo “detetar”, através da identificação precoce de potenciais ameaças terroristas, está acometida primariamente às Forças de Segurança (FS), através do “policiamento comunitário” (RCM n.º 7-A/2015, de 20 de fevereiro).

Considerando que a GNR é um órgão de polícia criminal (OPC) de competência genérica²⁵, desenvolve atos cautelares de polícia²⁶ em todos os crimes sem exceção, disponibilizando aos restantes OPC, todos os autos de notícia crime, através da Plataforma de Intercâmbio de Informação Criminal, que assegura uma efetiva interoperabilidade entre sistemas de informação dos OPC (Decreto-Lei n.º 78/87; Lei n.º 73/2009, de 12 de agosto).

A GNR, através do modelo de “policiamento comunitário” orientado para a resolução do “problema”, assenta na utilização da pesquisa de informações, privilegiando o contacto com o cidadão, direcionando o seu esforço para áreas onde se verificam maiores índices de criminalidade²⁷ (Alves, 2012, pp. 58-60; Gomes, 2014, p.36).

Em 2020, a GNR criou o Centro de Informações como ponto central para a edificação da capacidade de pesquisa em fontes abertas (no ciberespaço), constituindo-se como importante apoio na produção tempestiva de informações ao dispositivo e ao SNI (GNR, 2020, p. 279).

2.1.7. A Jefatura de Información (JI) no SNI Espanhol

A Jefatura de Información (JI) é a estrutura central da *Guardia Civil* na dependência direta da Direcção Adjunta Operativa, com competência para a coordenação das atividades de Informações da *Guardia Civil*, destacando-se a utilização operativa da informação, especialmente na investigação criminal, em matéria antiterrorista nacional e internacional e

²⁴ Com recurso a escutas telefónicas e recolha de imagem e som.

²⁵ Cfr. art.º 3.º da (Lei n.º 49/08) e art.º 54.º do Código de Processo Penal (Decreto-Lei n.º 78/87, de 17 de fevereiro).

²⁶ Cfr. inquirições, exames ao local, buscas, revistas, apreensões, cfr. art.º 249 (Decreto-Lei n.º 78/87).

²⁷ Cfr. as orientações de política criminal para o biénio 2020-2022 aprovadas pela (Lei n.º 55/2020, de 27 de agosto).



O contributo das forças de natureza gendármica para o sistema nacional de informações do ciberespaço (*Orden PRE/422/2013, de 15 de marzo; Orden General número 15/2021 de 9 de septiembre*) (Figura 13).

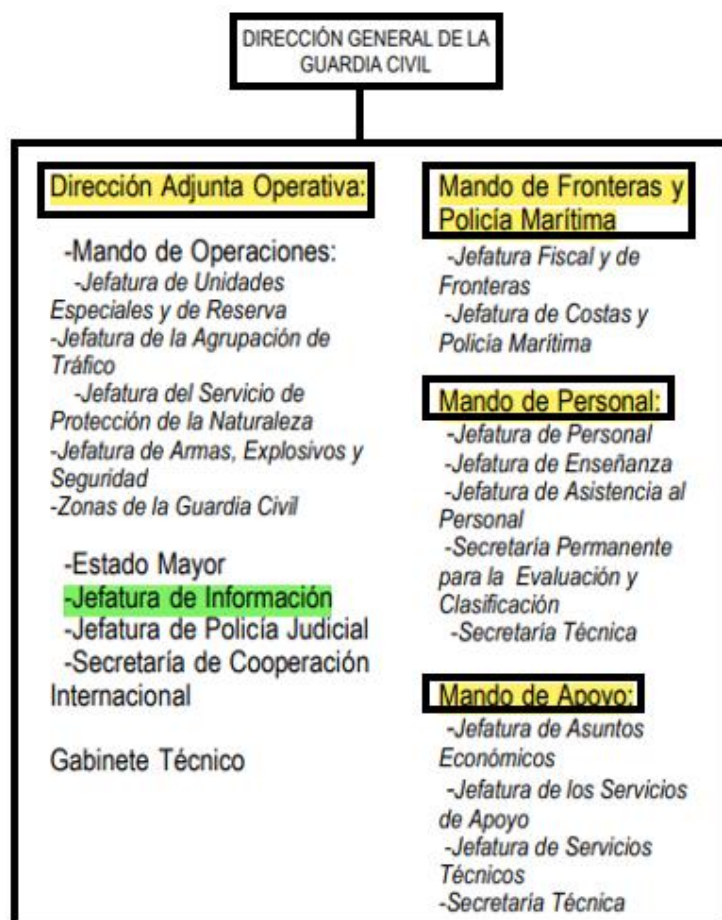


Figura 13 - Organograma da Guardia Civil
Fonte: Adaptado do *Ministerio del Interior* (2020).

Pela sua função específica, a estrutura, organização, meios e técnicas operacionais utilizadas no combate ao terrorismo pela *JJ*, bem como quaisquer informações ou dados que as possam revelar, constituem informação classificada com o grau de "Secreto" (*Orden General 15/2021*).

A atual estrutura da *JJ* (Figura 14) resulta da alteração motivada pelo terrorismo jihadista, do atentado de 11 de março de 2004, em Madrid, e do ciberterrorismo. A *JJ* estrutura-se em: *Unidades Centrais Especiais (UCE)* (a *UCE-1* dedicada a ameaças terroristas internas, a *UCE-2* dedicada à ameaça terrorista jihadista, e a *UCE-3* dedicada a ameaças de movimentos radicais antissistema); a *Unidade Central de Apoyo Logístico*; o *Grupo de Apoyo Operativo*, que fornece suporte técnico e pessoal às Unidades (Confidencial Digital, 2021; Mosquera, 2016, pp 29-30).

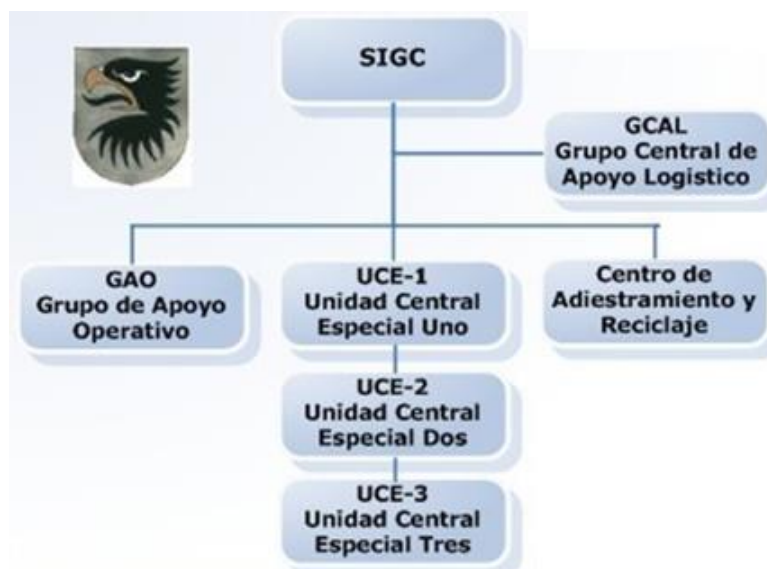


Figura 14 - Estrutura da Jefatura de Información

Fonte: intelpage.info (2021).

As FS do Reino de Espanha, designadamente a *Guardia Civil*, a *Polícia Nacional* e os Corpos de Polícia das *Comunidades Autônomas e Locais*, estão obrigados a uma cooperação recíproca e troca de informação no desempenho das suas competências respetivas (*Ley Orgánica 2/1986, de 13 de marzo*).

O *Centro Nacional de Inteligencia (CNI)*, na dependência do Ministério da Defesa, é a entidade do SNI Espanhol que coordena as fontes de informação dos demais serviços de informação do Reino de Espanha, e desenvolve a colaboração entre os serviços de informação das FS e os órgãos da Administração civil e militar²⁸ (*Ley 11/2002, de 6 de mayo*; Pascual, 2006, p. 18).

Na dependência da *Secretaría de Estado de Seguridad* (Ministério do Interior), o *Centro de Inteligencia contra el Terrorismo y el Crimen Organizado (CITCO)*, tem como competências: a receção, integração e análise de informação estratégica na luta contra todo o tipo de delinquência organizada, o terrorismo e radicalismo violento, o desenho de estratégias específicas contra ameaças, destacando-se a coordenação operativa dos organismos atuantes nas investigações. O *CITCO* tem ainda competência para “receber, integrar e analisar informações e análises operacionais relevantes, para preparar a inteligência criminal estratégica correspondente e prospetiva, tanto na sua projeção nacional como internacional, bem como elaborar a avaliação periódica da ameaça (Pascual, 2006, pp. 18-19; *Real Decreto 734/2020, de 4 de agosto*).

²⁸ *Centro de Inteligencia de las Fuerzas Armadas (Orden DEF/710/2020, de 27 de julio)*.



Pelo exposto, o SNI Espanhol é constituído: pelo *CNI*, como entidade coordenadora central das FS e FA; o *CITCO* como entidade coordenadora efetiva das investigações das FS, e responsável pela produção de informações de segurança, e da avaliação da ameaça; a *Guardia Civil*, a *Polícia Nacional* e as Forças Armadas são as organizações que alimentam o SNI (Figura 15) (Pascual, 2006, p. 14).



Figura 15 - Diagrama do SNI Espanhol

2.1. Modelo de Análise

O modelo de análise foi desenvolvido para verificar e encontrar respostas à QC e às QD (Tabela 2), encontrando-se desenvolvido no Apêndice A.

Tabela 2 - Questão Central e Questões Derivadas

QC - Que medidas se consideram necessárias, tendo em vista a melhoria do contributo de informações produzidas pela DI para o SNI?

QD1 – Que medidas são necessárias implementar no modelo de articulação entre a DI e o SNI?

QD2 – Que boas práticas do modelo de articulação da *Jefatura de Información* com o SNI Espanhol podem ser dimensionadas ao modelo de articulação entre a DI e o SNI?



3. Metodologia e Método

3.1. Metodologia

O percurso metodológico foi dividido em duas fases, a primeira, para identificação da QC, QD e construção do modelo de análise; e a segunda, centrada na recolha, análise e discussão dos resultados, e a apresentação de contributos para o conhecimento.

A metodologia baseada na investigação aplicada com posicionamentos epistemológico interpretativista e ontológico construtivista, foi sustentada num processo de raciocínio indutivo.

Para o desenvolvimento da investigação, tomou-se como linha de raciocínio a exploração de três perspetivas: a interna, dos Oficiais que desempenham funções na DI; a externa, dos responsáveis máximos do SIS, SIED, SSI e CISMIL; e o contributo de Espanha, do *Jefe da JI da Guardia Civil*, e da *Jefa de Servicio Operativa da Comisaría General de Información da Policía Nacional*.

Recorreu-se a uma estratégia qualitativa, baseada num estudo de caso como o desenho de pesquisa que, assentando em várias fontes enquadradas nos conceitos de base desta investigação, numa tentativa de construção de conhecimento, permitiu encontrar soluções para responder à QC (Santos & Lima, 2019, pp. 22-37).

3.2. Método

3.2.1. Participantes e procedimentos

Foi seguida uma estratégia qualitativa, recorrendo-se a entrevistas semiestruturadas, em que os entrevistados são considerados participantes de reconhecido mérito por serem especialistas na área das Informações (Quadro 1).

Quadro 1 - Lista de participantes

Entrevistado		Tipo de entrevista	Data da realização
E1	Diretor de Informações da GNR (Coronel Soares Costa)	Por email	20ABR22
E2	Chefe da Divisão de Informações da GNR (Tenente-Coronel Batalha Fernandes)	Por email	24MAR22
E3	Chefe da Divisão de Contrainteligência e Segurança da GNR (Tenente-Coronel Silva Cortinhas)	Por email	06MAR22
E4	Diretor do Centro de Informações e Segurança Militares	Por email	Não respondida
E5	Chefe de Gabinete do Secretário-Geral do Sistema de Segurança Interna (Tenente-Coronel João Eufrázio)	Por email	06ABR22
E6	Diretor do Serviço de Informações de Segurança	Por email	Não respondida
E7	Diretor do Serviço de Informações Estratégicas de Defesa (Dr. Carlos Pires)	Por email	23MAR22
E8	<i>Departamento de Cooperación Internacional de la Jefatura de Información de la Guardia Civil</i> (Teniente-Coronel Barroso Martinez)	Por email	06ABR22



E9	<i>Jefa de Servicio Operativa da Comisaría General de Información de la Policía Nacional</i> (Inspetora Baos Espada)	Por email	23MAR22
----	---	-----------	---------

Com a realização das entrevistas procurou-se objetividade nas respostas e liberdade para abranger aspetos objetivos e subjetivos que consubstanciam a articulação da DI e da JI no SNI.

3.2.2. Instrumentos de recolha de dados

Os instrumentos de recolha de dados compreenderam a análise documental e a realização de entrevistas semiestruturadas.

A análise documental abrangeu legislação portuguesa e espanhola, documentação interna da GNR de referência, bibliografia relacionada com a área das Informações, da comunicação interorganizacional e de equipas multidisciplinares.

Nas entrevistas (Apêndice B), optou-se pela tipologia semiestruturada, na medida em que possibilita flexibilidade e liberdade nas respostas, permitindo o conhecimento da temática em profundidade. Devido à situação epidemiológica vigente optou-se por respostas escritas.

Assim, construíram-se dois guiões estruturados, um destinado às entidades portuguesas e outro às espanholas, com o enquadramento da temática e respetivas questões, garantindo a recolha e organização da informação. Os entrevistados foram solicitados a interpretar as perguntas propostas, organizando as suas ideias e perceções.

As entrevistas proporcionaram um conjunto de informação relevante, que permitiu colocar em evidência aspetos comuns, e complementares.

3.2.3. Técnicas de tratamento de dados

Na análise das entrevistas (Apêndice B), utilizaram-se técnicas de análise de conteúdo, recorrendo-se a matrizes de análise temática (Apêndice C) (Santos & Lima, 2019, pp. 123-125).

O processo de recolha de dados permitiu identificar um conjunto de medidas, que se propõem para melhorar o contributo das informações da DI para o SNI.



4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados

Neste capítulo efetua-se uma análise aos dados das entrevistas, que caracterizam o modo como a DI e a JI se articulam nos respetivos SNI. Através da perceção interna dos especialistas da DI, da indagação de boas práticas implementadas na JI, e complementando com o enquadramento teórico e conceptual, procura-se responder às QD e QC.

4.1. O modelo de articulação entre a DI e o SNI

Neste subcapítulo apresenta-se a análise aos dados das entrevistas, no que concerne à articulação estabelecida entre a DI e o SNI, sendo salientados aspetos positivos e os pontos negativos identificados, com vista à implementação de medidas.

4.1.1. Análise das entrevistas

Relativamente à comunicação estabelecida no SNI, o entrevistado E1 afirma que existem vários fóruns onde a DI estabelece comunicação, e que esta é diferenciada, visto que as matérias tratadas e o nível de classificação também são diferentes, acrescentando que as reuniões têm ocorrido à distância face à pandemia, e que a retoma ao formato presencial potencia o desenvolvimento dos trabalhos. Neste âmbito, (E2) assevera que é essencial a partilha de notícias e informação em tempo útil, para um conhecimento situacional dos vários vetores de ameaças, e que a comunicação é materializada sob três formas, reunião presencial e à distância para temáticas concretas, o contacto pessoal entre Oficiais (Pontos Oficiais de Contacto) para a partilha de informação imediata e urgente, e a partilha de relatórios. No mesmo alinhamento, (E3) atesta que as três modalidades de comunicação têm sido funcionais e que existe a possibilidade de melhorar a comunicação no SNI.

No que concerne às reuniões no plano multilateral, que englobam todas as organizações, (E3) refere que a comunicação varia tendo em conta os “grupos de trabalho”, as temáticas e o panorama situacional de determinado momento. As reuniões mais habituais são ao nível da UCAT, onde são discutidos assuntos “rotineiros”, no entanto existe flexibilidade e liberdade para se desenvolver outros assuntos pertinentes, na perspetiva de obter contributos e sugestões.

De acordo com (E7), procura-se promover sinergias entre a DI e o SIED para a mitigação de ameaças, riscos e desafios com origem no plano externo e que possam afetar a SI.

Segundo (E2), (E3) e (E7) a comunicação da DI no SNI é multilateral no âmbito do SSI e bilateral com o SIED, sendo predominante as reuniões presenciais periódicas, que



permitem a liberdade de discussão de outros assuntos para além dos agendados, tendo em vista a melhoria do funcionamento do SNI.

De acordo com o entendimento unânime de (E1), (E2), (E3) e (E7) existe confiança interpessoal entre os interlocutores do SNI, possibilitando a resolução de assuntos inopinados de natureza urgente. No entendimento de (E1), (E2) e (E3), a confiança interpessoal pode ser melhorada na GNR, com a permanência dos Oficiais durante mais tempo no exercício de funções. Segundo (E7), a confiança interpessoal permite mitigar carências notadas no plano nacional, com influência no pleno cumprimento das missões das várias organizações do SNI.

No que concerne ao intercâmbio de formação no SNI, (E1) e (E3) referem que tem havido intercâmbio do curso de informações entre a GNR e a PSP, e também com o CISMIL, no âmbito da contrainformação e na disciplina de *Human Intelligence*²⁹.

Segundo (E1), a GNR tem convidado os diferentes elementos do SNI para o Curso de Informações da Guarda, e que isso permite um melhor conhecimento do funcionamento da instituição. Neste âmbito, (E3) refere que o intercâmbio de formação é importante para o SNI e para a GNR, sendo objetivo da DI desenvolver formação junto do SIS e do SIED. Sobre esta temática, (E7) refere que será útil aprofundar a formação no plano bilateral e multilateral.

Relativamente à temática da partilha de lições aprendidas no SNI, de acordo com (E1), (E2), (E3) e (E7) não existe partilha formal. No mesmo alinhamento, (E3) e (E7) referem que existe partilha informal, fruto da confiança interpessoal entre os diversos interlocutores. Neste contexto, (E7) refere que o método utilizado para a partilha ocorre através de *briefings* e *debriefings*, relativamente a temas de interesse e de competência comum.

Tendo em vista a identificação concreta de medidas para melhoria da comunicação no SNI, (E1) considera importante a criação de um nível departamental que reúna a dimensão da *Intelligence* e da Informação Criminal, proporcionando à Guarda a centralização e melhor coordenação dos processos de partilha e análise de informação, e salientou a necessidade de desenvolvimento e incremento de atribuições ao Centro de Informações, tornando-o como uma plataforma de entrada e saída de informação, reunindo também capacidades de pesquisa diferenciadas, em abono da transversalidade das missões da Guarda, permitindo a melhoria da partilha de informação e a capacidade de resposta às exigências de um quadro de ameaças

²⁹ Atividade de pesquisa em fontes humanas.



cada vez mais complexo. Nesta senda, (E2) considera que é essencial a continuidade das pessoas no exercício das funções para se estabelecerem relações de confiança. Segundo (E3), as bases de dados das diferentes Instituições deviam ser interoperáveis e integráveis, de modo que a pesquisa e a partilha de informação flua de modo mais simples.

Sobre a interdependência e integração das atividades no CPI, (E1) refere que o CPI funciona de forma autónoma nas diversas organizações, fruto das atribuições próprias que decorrem das respetivas Leis Orgânicas, e que os mecanismos de cooperação e coordenação na prossecução de determinado fim sucede ao nível da UCAT e das EMPC, ambas no âmbito do SSI. Neste âmbito, (E3) refere que o trabalho conjunto, ocorre apenas em situações específicas ou quando determinado superiormente, e que em situação normal, os trabalhos são efetuados de forma isolada e existe apenas a troca de produtos entre as organizações no final do CPI. Por sua vez, (E2) atesta que existe interação entre os parceiros no CPI, apenas na orientação da pesquisa, e refere que a atividade de análise (processamento) poderia ser mais conjunta, uma vez que equipas multidisciplinares são sempre uma mais-valia, na medida em que cada pessoa e organização têm perspetivas diferentes de abordar os problemas e consequentemente as suas soluções.

Segundo (E2), existem parceiros no SNI que tem como principal responsabilidade promover informações ao decisor político (SIS e SIED), e que outros parceiros têm que realizar ações preventivas no terreno (GNR, PSP, PJ, Polícia Marítima e FA). Neste alinhamento, (E7) considera que a tipologia das informações do SIED e da DI são distintas, no entanto uma mais robusta articulação no SNI nos domínios do *Cyber* e da Inteligência Artificial tenderão a favorecer a resiliência do Estado Português.

4.1.2. Síntese conclusiva e resposta à QD1

Decorrente da análise às entrevistas realizadas, e em resposta à QD1 - Que medidas são necessárias implementar no modelo de articulação entre a DI e o SNI? conclui-se que, na atualidade, o mesmo evidencia pontos positivos, problemas e oportunidades de melhoria.

Verifica-se uma consensualidade em que a comunicação no SNI é eficaz, mas com margem para ser melhorada.

A comunicação ocorre de três formas, sendo predominantes as reuniões destinadas a grupos de trabalho, sendo utilizados os contactos pessoais para a resolução de problemas urgentes e inopinados e a partilha de relatórios como rotina.

A comunicação no SNI é multilateral, envolvendo todas as entidades, sendo bilateral entre o SIED e a DI.



As reuniões no SNI apesar de terem uma agenda própria, permitem flexibilidade e liberdade para se debater outros assuntos pertinentes, com a perspectiva de alcançar melhores soluções.

Sendo a confiança interpessoal um aspeto importante para a resolução de problemas inopinados e urgentes, existe concordância nos entrevistados, na ideia, que a permanência das pessoas nas funções por mais tempo, permite melhorar a confiança entre os pares com reflexo no melhor funcionamento do SNI.

No intercâmbio de formação conjunta, verifica-se que ela ocorre, devendo ser aprofundada com a participação do SIS e do SIED.

Relativamente à partilha de lições aprendidas, verifica-se que não está institucionalizada na GNR nem no SNI, havendo apenas a troca de lições identificadas entre os interlocutores, com base na confiança interpessoal, ocorrendo nos momentos de *briefings* e *debriefings*.

Para que a partilha de informação flua de forma mais simples é necessário que exista um espaço comum de intercâmbio de informações no SNI.

No que concerne ao trabalho conjunto do SNI, no âmbito das atividades do CPI, verifica-se que existe raramente, quando determinado superiormente, e por norma existe apenas no momento da orientação do esforço de pesquisa.

Verificou-se claramente que existem entidades que se articulam com o decisor político (SIS e SIED) e as restantes organizações alimentam o SNI.

4.2. O modelo de articulação entre a JI e o SNI Espanhol

4.2.1. Análise das entrevistas

No que concerne à comunicação no SNI, o (E8) referiu que os intercâmbios se efetuam de maneira adequada, com proatividade múltipla em função dos objetivos prosseguidos. Que existe fluidez comunicativa aos níveis operativos e estratégicos e a evolução da ameaça implica a adaptação da “linguagem” que se vai desenvolvendo. Neste âmbito, o (E9) complementa a ideia, referindo que a *PN*³⁰ maneja a informação de forma operativa para a autoridade judiciária e simultaneamente maneja essa informação com o SNI. O (E9) acrescenta que as reuniões no SNI são periódicas, na sede do *CNI* e também da *PN*, em formato presencial e online, praticando-se a técnica de “*brainstorming*” como fórmula para antecipar respostas conjuntas às diferentes ameaças.

³⁰ Possui as mesmas competências/atribuições materiais que a *Guardia Civil*.



No que concerne à confiança interpessoal, o (E8) referiu que, a complexidade da ameaça convoca as distintas competências dos diferentes serviços de informação, funcionando como uma “amálgama”, criando laços comunicativos, reunindo-se esforços dirigidos ao objetivo comum. O (E9) acompanha a mesma perceção, referindo que existe confiança absoluta e valoram-se estratégias conjuntas, e que perante possíveis ameaças iminentes que requeiram uma resposta pronta, existem métodos de comunicação direta e imediata.

Relativamente ao intercâmbio de formação, o (E8) referiu que existem espaços de reconhecimento e trabalho articulado no SNI, e também acontece em âmbito mais informal, desenvolvendo-se de forma conjunta. O (E9) acompanha a mesma ideia, referindo que é absolutamente necessária a formação conjunta, e a partilha de experiências face à evolução das ameaças, e que existem espaços para partilhar boas práticas por pessoas com mais experiência e conhecimento.

Relativamente à partilha de lições aprendidas, (E8) referiu que ocorrem nas reuniões do *CITCO*, sobre a luta antiterrorista. O (E9) corroborou a ideia, referindo que existe de forma mais efetiva em reuniões bilaterais para tomar decisões concretas, sobre temas específicos de nível operativo (investigação criminal) e também em reuniões multilaterais lideradas pelo *CITCO*.

Para a melhoria da comunicação da DI no SNI, (E8) referiu que a inovação é um valor destacado da *JI*, e é o garante dos êxitos alcançados. O (E9) corroborou a mesma ideia, acrescentando que se deve continuar em comunicação permanente e em todas as linhas de comando, devendo criar-se um espaço comum de intercâmbio normalizado de informações que afete a SN.

Relativamente ao trabalho conjunto no CPI, o (E9) referiu que o *CITCO* permite que o SNI Espanhol redobre os esforços em torno de objetivos comuns, e que apesar das diferentes competências dos membros do SNI a comunicação é imprescindível.

4.2.2. Síntese conclusiva e resposta à QD2

Da análise efetuada às entrevistas, e em resposta à QD2 - Que boas práticas do modelo de articulação da *JI* com o SNI espanhol, podem ser dimensionadas ao modelo de articulação entre a DI e o SNI? Retiraram-se como pontos positivos os seguintes aspetos: existe confiança interpessoal absoluta entre os diversos interlocutores do SNI; as reuniões presenciais no SNI Espanhol são realizadas nas instalações das diferentes organizações; existem espaços de formação conjunta no SNI de modo formal e informal; existe a partilha



de lições aprendidas ao nível do *CITCO*, a nível operativo (investigação criminal); valoram-se estratégias de atuação conjunta face à evolução das ameaças; apesar das diferentes atribuições de cada organização, existe um foco em estabelecer objetivos comuns; existe uma preocupação em manter comunicação permanente ao nível operacional e estratégico; e por fim o êxito baseia-se na inovação na área das Informações.

4.3. Medidas optimizadoras para a produção de Informações pela DI

4.3.1. Síntese conclusiva e resposta à QC

Compulsadas as respostas às QD e ao enquadramento teórico-conceitual, foi possível identificar um conjunto de problemas que carecem de resolução, sob pena de continuarem a afetar negativamente a dinâmica recíproca da DI no SNI, propondo-se medidas optimizadoras alinhadas com a Estratégia da Guarda 2025 e a ENCT.

As preocupações centram-se nos seguintes pontos:

i) Criação de um nível Departamental no CO, que reúna a dimensão das Informações e da Informação Criminal, proporcionando à GNR a centralização e melhor coordenação dos processos de partilha e análise de informação;

ii) Potenciar o desenvolvimento e incremento das atribuições do Centro de Informações, tornando-o como uma plataforma de entrada e saída de informação, reunindo capacidades de pesquisa e processamento diferenciadas, transversal a todas as vertentes da GNR;

iii) Necessidade de manter os Oficiais nas funções, por um período que permita inovar a DI, e alcançar um maior entrosamento e confiança interpessoal com todos os membros do SNI, repercutindo-se no melhor funcionamento do SNI;

iv) Dar prioridade à formação conjunta na área das Informações, com enfoque no SIS e SIED, uma vez que estes influenciam diretamente as decisões do poder político e consequentemente as orientações de pesquisa;

v) Implementar formalmente as lições aprendidas na DI, de forma a inovar os processos;

vi) Dotar a estrutura da DI com mais recursos humanos, de forma que permita a comunicação contínua no CPI, entre a DI e as Unidades, e melhorar/apoiar a atividade de pesquisa e processamento da informação, à semelhança do apoio prestado pelo *Grupo de Apoio Operativo* na JI;



vii) Propor ao poder político a criação legal do SNI e um espaço comum de intercâmbio de informações que integre o SIED, SIS, CISMIL, PJ, PSP, GNR e Polícia Marítima, permitindo o acesso à informação de forma oportuna e de um modo mais simples;

vii) Propor, ao SGSSI e ao SGSIRP, a realização de reuniões periódicas nas instalações da GNR, por forma a aumentar a influência e o peso institucional da DI no SNI.

As medidas anteriormente referidas sintetizam-se na (Tabela 3), abrangendo os domínios organizacional, funcional, técnico e de recursos.

Tabela 3 - Medidas optimizadoras da DI (QC)

Domínio	Medida (M)	Unidade de Registo
Organizacional	M01	Criação de um Departamento no CO/GNR, que reúna a dimensão das Informações e da Informação Criminal.
	M02	Atribuir ao Centro de Informações da DI a capacidade de pesquisa e processamento de informação, transversal a todas as vertentes da GNR.
	M03	Aumentar o tempo de permanência nas funções, na área das Informações.
	M04	Propor ao decisor político a criação do SNI e uma plataforma de partilha de informação única para o SNI.
Funcional	M05	Propor ao SGSSI e ao SGSIRP que as reuniões periódicas no âmbito do SNI se façam de forma intercalada nas instalações da GNR.
Técnico	M06	Edificar lições aprendidas na DI para partilha no SNI.
	M07	Dinamizar formação conjunta no SNI, principalmente com o SIS e SIED.
Recursos	M08	Dotar a DI de mais RH para dinamizar as atividades de pesquisa e processamento nas Unidades em relação às ameaças.



5. Conclusões

Apesar do conceito SNI não existir na Doutrina nem na Lei, o CEDN refere que no que concerne à prevenção das ameaças, a SN é regida pelo princípio da complementaridade e da interdependência entre os seus componentes, designadamente o SIRP, o SSI e as FA.

No que concerne às ameaças à SN, a DI, sendo o órgão coordenador das Informações da GNR e mantendo ligação no nível estratégico com o SSI e o SIRP, tem o dever de cooperação a que está obrigada na partilha de informações relacionadas com informação de segurança e de informações policiais, para a finalidade de prevenção da ameaça e da criminalidade.

A partilha de informação da DI para o SNI, realiza-se através de reuniões de grupo temáticas, da difusão de relatórios de informações, e através de contactos pessoais informais entre Oficiais, para a resolução de situações inopinadas e urgentes. As reuniões mais habituais são ao nível do SSI, na UCAT para a prevenção do terrorismo, e na EMPC para a prevenção da criminalidade.

Relativamente à informação criminal, com origem nos processos-crime em investigação na GNR, nomeadamente sobre a criminalidade organizada, encontrando-se em segredo de justiça, pressupõe uma relação estreita entre a Direção de Investigação Criminal e a DI. Neste entendimento, verifica-se que, as Informações de Segurança, classificadas como segredo de Estado, e da exclusividade do SIS, dependem da informação criminal, tendo a PJ a competência de IC da criminalidade mais grave e organizada por ser da competência reservada desta.

A GNR tem uma grande capacidade de partilha de informações para o SNI, pelo facto de ser uma *Força Gendármica*, caracterizada pela proximidade às pessoas e aos lugares, recolhendo notícias através do “policiamento comunitário” e através de seguimentos e vigilâncias, abarcando 94% do TN. A GNR é uma Força que consegue garantir continuidade, desenvolvendo missões de SI e de DN, cumprindo missões militares de pesquisa e processamento de informação em TO internacionais. A sua polivalência permite recolher notícias e informações através da fiscalização rodoviária em TN, no controlo de migrantes na fronteira terrestre e marítima, complementado pelo SIVICC, e com destaque para a investigação de crimes económico-financeiros em todo o TN, e também de associação criminosa.

O entendimento atual sobre a atuação dos serviços de informações, pressupõe equipas multidisciplinares que desenvolvem trabalho intensivo e em conjunto.



Para a existência de um SNI, é necessário a medição do desempenho e objetivos comuns, caso contrário existirão disfunções, como relações de competição entre as organizações, e a consequente não partilha oportuna de informação sob o segredo de justiça.

Com o desiderato de aferir o contributo das informações produzidas pela DI para o SNI, torna-se necessário compreender os mecanismos de articulação no próprio SNI, por forma a encontrar disfunções e oportunidades de melhoria na articulação da DI com o SNI, para que, através do Comandante-Geral da GNR, com assento no Conselho Consultivo do SIRP, possa propor melhorias na articulação do SNI.

Por conseguinte, para melhor compreender o contributo da GNR para o SNI, edificou-se um modelo de análise, assente num estudo de caso, que permitiu analisar as interações no SNI Português e Espanhol, possibilitando a apresentação de boas práticas a ser dimensionadas à DI.

Perante este enquadramento, a investigação versou sobre o estudo das dinâmicas estabelecidas entre a DI e a JI no SNI respetivo, para a produção de conhecimento.

A QC estabelecida assentou na apresentação de melhorias a implementar, tendo em vista a melhoria do contributo das Informações produzidas pela DI para o SNI. A recolha dos dados alicerçou-se na correlação de técnicas de análise documental, interpretação de legislação e de entrevistas, proporcionando a prossecução dos OE e as respostas às diferentes QD. O percurso adotado centrou-se na análise da articulação da DI e do seu contributo para o nível estratégico. Seguindo esta trajetória, e em resposta à QD1, “Que medidas são necessárias implementar no modelo de articulação entre a DI e o SNI?” verificou-se nesta investigação, que existe a necessidade de convergir as Informações Criminais mais complexas contidas nos processos-crime com as Informações policiais, e aumentar a capacidade do Centro de Informações na pesquisa e processamento, de forma a poder apoiar o SNI.

Apesar de haver confiança interpessoal entre os interlocutores no SNI e as reuniões terem a periodicidade adequada, não existe interdependência, comunicação e valorização de estratégias conjuntas nas atividades do CPI, nomeadamente na pesquisa e processamento, havendo apenas interação na orientação da pesquisa. Esta situação é justificada por várias ordens de razão, a falta de um SNI na Lei, que sistematize processos de trabalho conjunto; as organizações terem missões e atribuições materiais distintas, com formação e cultura de Informações distintas; as ameaças à SN constituírem crimes da competência reservada da PJ, situação em que no Reino de Espanha encontra-se dividida pela *Guardia Civil* e pela



Polícia Nacional, havendo uma coordenação efetiva das investigações por parte do *CITCO*, enquanto que em Portugal, o SSI é uma entidade que na prática não tem capacidade condução de operações.

Concluiu-se que apesar da comunicação no SNI ser funcional, tem margem para ser melhorada, destacando-se alguns aspetos importantes, nomeadamente a permanência dos militares nas funções por mais tempo na DI, por forma a inovar os processos na DI e aumentar a confiança interpessoal no SNI, com reflexo direto no melhor funcionamento do SNI; a necessidade de intercâmbio de formação conjunta, com principal enfoque, com o SIS e o SIED, de forma melhorar os processos e troca de experiências; a edificação de lições identificadas/aprendidas para partilha no SNI, para inovar os processos de trabalho; e a necessidade de um espaço comum de partilha de informação de âmbito do SNI, para simplificar o modo como flui a informação.

Seguidamente, partiu-se para a resposta à QD2, “Que boas práticas do modelo de articulação da *JJ* com o SNI Espanhol podem ser dimensionadas ao modelo de articulação entre a DI e o SNI? concluiu-se que a estrutura e funcionamento da *JJ* tem o grau de secreto; a *JJ* possui o *Grupo de Apoyo Operativo* para apoiar o nível tático; as reuniões presenciais são feitas de forma intercalada nas instalações de todos os membros do SNI; existe formação conjunta no SNI e partilha de lições aprendidas ao nível do *CITCO*, no âmbito operativo da investigação criminal.

Em linha com o OG proposto, apresentou-se a resposta subjacente à QC, “Que medidas se consideram necessárias, tendo em vista a melhoria do contributo das Informações produzidas pela GNR para o SNI?” salientando-se: a necessidade da criação de um Departamento no Comando Operacional da GNR, que reúna a dimensão das Informações e da Informação Criminal, por forma a centralizar a análise e melhorar a coordenação de partilha de informação para o SNI; incrementar as atribuições do Centro de Informações, tornando-o como uma plataforma de entrada e saída de informação e dotando-o de maior capacidade de pesquisa e processamento; aumentar o tempo de permanência das pessoas nas funções, por forma a permitir a inovação dos processos e confiança interpessoal no SNI; dinamizar intercâmbio de formação conjunta no SNI, com enfoque no SIS e o SIED; edificar as lições aprendidas na DI partilhando no SNI de forma a permitir a inovação; aumentar os recursos humanos da DI, para permitir o apoio e dinamização das Unidades, na exploração das ameaças, tal como acontece na *JJ* através do *grupo de apoyo operativo*; propor ao poder político a criação legal do SNI e de uma plataforma de informação destinada às finalidades



do SNI; e por fim, propor a realização das reuniões de forma intercalada na GNR, de forma a DI ganhar maior influência no SNI.

Como limitações ao estudo, realça-se o facto da natureza “secreto” do funcionamento do SIS e da *Jl*, e não ter sido possível obter o contributo do SIS e do CISMIL de forma a explorar outros pontos de vista.

Finalmente, na senda dos estudos conducentes à inovação do Sistema de Informações da GNR, elencam-se as seguintes recomendações:

- A produção de informações de segurança por parte da GNR, com origem em processos-crime tipificados como associação criminosa investigados pela GNR.
- Avaliar a priorização entre o investimento em *HUMINT* e a Inteligência Artificial na GNR, face aos novos desafios e atribuições legais.



Referências Bibliográficas

- Almeida, F. (2016). *Introdução à gestão de organizações*, 4.^a ed. Lisboa: Escolar Editora.
- Alves, A. (2012). *Adivinhar perigos*. Lisboa: Revista da Guarda Nacional Republicana.
- Andrew, C. (2018). *O mundo secreto: Uma história da espionagem*, 1.^a ed. Lisboa: D. Quixote.
- Bispo, A. (2004). *A função de informar. Estudos em honra do General Pedro Cardoso*. Lisboa: Prefacio.
- Bolas, J. (2021). *Estrutura das Informações na Guarda*. (Trabalho de Investigação Individual CPOG 2020/2021). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Boubeta, M. (2011). *Análisis de políticas públicas e inteligencia estratégica: qué pueden aprender mutuamente* - Seminario de Estudios de Seguridad y Defensa USC-CESEDEN Centro Nacional de Inteligencia. Cuestiones de Inteligencia en la Sociedad Contemporánea pp. 37-46. Ministério de Defensa [Página online]. Retirado de <https://publicaciones.defensa.gob.es/cuestiones-de-inteligencia-en-la-sociedad-contemporanea.html>
- Branco, C. (2000). *Desafios à Segurança e Defesa e os Corpos Militares de Polícia*. Lisboa: Edições Sílabo
- Cardoso, P. (2004). *As informações em Portugal*. Lisboa: Gradiva
- Casanova, S. (2015). *Protocolo Empresarial*. Lisboa: Lidel.
- Chiavenato, I. (2010). *Comportamento Organizacional*. 2.^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Confidencial Digital. (2021). *El Servicio de Información de la Guardia Civil se separa de la UCO por falta de espacio* [Página online]. Retirado de <https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/seguridad/servicio-informacion-guardia-civil-mudara-tiene-espacio-junto-uco/20210730024641265734.html>
- Costa, A. (2015). *Análise de Interações Focada na colaboração e cooperação do modelo 4 C*. Revista Lusófona de educação, 29, 31-51. Aveiro: Departamento de Educação da Universidade de Aveiro.
- Costa, A. (2021). *O cargo de secretário-geral do Sistema de Segurança Interna está rodeado de equívocos* [Página online]. Retirado de <https://www.dn.pt/sociedade/o-cargo-de-secretario-geral-do-sistema-de-seguranca-interna-esta-rodeado-de-equivocos-13835855.html>
- Davies, P. (2013). *The intelligence cycle is dead, long live the intelligence cycle: Rethinking intelligence fundamentals for a new intelligence doctrine* [Página online]. Retirado de <https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/11901/3/Fulltext.pdf>
- Denise, L. (1999). *Collaboration vs. C-Three (Cooperation, Coordination, and Communication)*, Volume 7, Number 3. New York: The Rensselaerville Institute [Página online]. Retirado de <https://manateecf.org/wp-content/uploads/2017/12/Collaboration-vs.-C-Three.pdf>



- Decreto n.º 3:1813-1820, de 3 de maio de 1911 (1911). *Criação da Guarda Nacional Republicana*. Diário do Governo, 103.
- Decreto de 10 de abril de 1976. *Constituição da República Portuguesa*. Diário da República n.º 86/1976, I Série. Lisboa: Assembleia da República.
- Decreto Regulamentar n.º 19/2008, de 27 de novembro (2008). *Estabelece o Comando Superior da GNR*. Diário da República, I Série, 231, 8540-8546. Lisboa: Ministério da Administração Interna.
- Decreto-Lei n.º 78/87, de 17 de fevereiro (1987). *Código de Processo Penal*. Diário da República, 1.ª Série, 617 - 699. Lisboa: Ministério da Justiça.
- Decreto-Lei n.º 48/95, de 15 de março (1995). *Código Penal*. Diário da República n.º 63/1995, Série I-A. Lisboa: Ministério da Justiça.
- Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro (2015). *Aprova a orgânica do ensino superior militar e consagra as suas especificidades no contexto do ensino superior e aprova o Estatuto do Instituto Universitário Militar*. Diário da República, 1.ª série, 211, 9298-9311. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 19/2022 de 24 de janeiro (2019). *Estabelece a Lei Orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas e altera as Leis Orgânicas dos três ramos das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª série, 16, 3 - 97. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Despacho n.º 10393/2010, de 22 de junho (2010). *Regulamento Geral de Serviço da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República, 2.ª Série, 119. Lisboa: Ministério da Administração Interna - Guarda Nacional Republicana - Comando-Geral.
- Despacho n.º 18/14-OG, de 11 de março. (2014). *Reorganização da Investigação Criminal*. Ordem à Guarda.
- Despacho n.º 11132/2018, de 28 de novembro (2018). *Definição das unidades orgânicas flexíveis da estrutura de comando da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República, Série II, 229, 31634-31642. Lisboa: Administração Interna.
- Despacho n.º 488/18-OG (2018). *Estrutura do Comando Operacional*. Lisboa: GNR
- Despacho N.º 40/20-OG (2020). *Organização interna e atribuições do Comando Operacional*. Lisboa: GNR
- Despacho n.º 1292/2020, de 19 de janeiro (2020). *Primeira alteração ao Despacho n.º 11132/2018, de 11 de novembro — unidades orgânicas flexíveis*. Diário da República, 2a Série, Parte C, 181-256. Lisboa: Ministério da Administração Interna.
- Dias, A. (2013). *Excelência Organizacional*. Lisboa: Bnomics.
- Dieu, F. (2019). *Gendarmerie et dualisme policier*. Revue Européenne D'Etudes Militaires, Hors-série 'Gendarmerie', novembre 2019 (Disponível online). Retirado de <https://resmilitaris.net/wp->



content/uploads/2021/09/res_militaris_article__dieu_gendarmerie_et_dualisme_police.pdf

Drucker, P. (2017). *Harvard Business Review 10 Most Reads on Innovation*. Coimbra: Actual

Drucker, P. (2021). *Peter F. Drucker on Technology* (1.^a ed.). Lisboa: Actual

Dziedzic, D. (2022). *Assessing the Results of Gendarmerie Type Forces in Peace and Stability Operations* [Página online]. Retirado de <https://www.militairespectator.nl/thema/artikel/assessing-results-gendarmerie-type-forces-peace-and-stability-operations>

Esteves, J. (2016). *A Força de Gendarmerie Europeia – Uma década de participações em Operações de Gestão de Crises*, Revista Militar N.º 2579 - Dezembro de 2016, pp 1129 - 1150 [Página online]. Retirado de <https://www.revistamilitar.pt/artigopdf/1186>

Exército Português. (2009). *PDE 2-00 Informação, Contra-Informação e Segurança*. Ministério da Defesa Nacional.

Gardner, J. (2020). *Intelligence Fusion Centers For Homeland Security* [Página online]. Retirado de https://www.researchgate.net/publication/338334164_Intelligence_Fusion_Centers_for_Homeland_Security/link/5e418b9aa6fdccd9659a0ecb/download
DOI:10.20850/9781534299238

Gharajedaghi, J. (2011). *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity*. USA: Elsevier.

Gittell, J (2002). *Coordinating mechanisms: relational coordination as a mediator and input uncertainty as a moderator of performance effects*, *Management Science* 48(11), 1408-1426.

Gittell, J. (2008). *Impact of Relational Coordination on job satisfaction and quality outcomes*. *Human Resource Management Journal*, 18(2), 154-170.

Gobierno de España. (2020). *Organigrama Ministerio del Interior* [Página online]. Retirado de https://transparencia.gob.es/transparencia/dam/jcr:cf4ca484-4719-4845-a379-ac76a0dae24d/MINT_2020.pdf

Gómez, J. (2011). *La Prospectiva en el ámbito de la Inteligencia* - Seminario de Estudios de Seguridad y Defensa USC-CESEDEN Centro Nacional de Inteligencia. Cuestiones de Inteligencia en la Sociedad Contemporánea. Ministério de Defesa pp. 93-106 [Página online]. Retirado de <https://publicaciones.defensa.gob.es/cuestiones-de-inteligencia-en-la-sociedad-contemporanea.html>

Government of United Kingdom. [UK] (2018). *MI6 'C' speech on fourth-generation espionage* [Página online]. Retirado <https://www.gov.uk/government/speeches/mi6-c-speech-on-fourth-generation-espionage>

Guarda Nacional Republicana. [GNR] (1997). *Manual de Operações da GNR*, Volume II. Lisboa.



- Guarda Nacional Republicana. [GNR] (2018). *Instruções Gerais do Separador Notícias do SIIOP-P 2.0*. Lisboa: GNR
- Guarda Nacional Republicana. [GNR] (2020a). *Relatório de Atividades* [Página online]. Retirado de https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2020/ra_gnr_2020_vf.pdf
- Guarda Nacional Republicana. [GNR] (2020b). *Estratégia da Guarda 2025 - Uma estratégia centrada nas pessoas* [Página online]. Retirado de https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/estrategia_2025.pdf
- Guarda Nacional Republicana. [GNR] (2020c). *A Guarda(r) além-fronteiras - GNR na EUFOR ALTHEA* [Página online]. Retirado de https://m.facebook.com/GuardaNacionalRepublicana/videos/a-guardar-al%C3%A9m-fronteiras-gnr-na-eufor-althea/714443459126992/?_se_imp=2WCX7nFWQe88T0xjk
- Guarda Nacional Republicana. [GNR] (2021a). *Áreas de Interesse (Atividade de Informações - Sistemas de Informações da GNR)* - Informação de Estado-Maior. Lisboa: Autor.
- Guarda Nacional Republicana. [GNR] (2021b). *Plano de Atividades 2021* [Página online]. Retirado de https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2021/PA_GNR_2021.pdf
- Gomes, A. (2014). *O Policiamento Comunitário*, Revista da GNR, 30-37, Ano XXVI - N.º 104 — outubro - dezembro de 2014 [Página online]. Retirado de <https://www.gnr.pt/documentos/revista/Revista104.pdf>
- Hobsbawm, E. (2001). *A era das revoluções*. Lisboa: Presença
- Hackman, J. (2011). *Collaborative Intelligence. Using Teams to Solve Hard Problems. Lessons from and for intelligence professionals*. San Francisco: BK Business book
- Intelpage. (2021). *Organización del Servicio de Información de la Guardia Civil* [Página online]. Retirado de <https://intelpage.info/organizacion-del-servicio-de-informacion-de-la-guardia-civil.html>
- Instituto Universitário Militar. [IUM] (2018a). *NEP/INV-001 (O) Trabalhos de investigação*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Instituto Universitário Militar. [IUM] (2018b). *NEP/INV-003 (O) Estrutura e regras de citação e referência de trabalhos escritos a realizar no DEPG e CISD*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Jennex, M. (2017). *Big Data, the Internet of Things, and the Revised Knowledge Pyramid* [Página online]. Retirado de <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/3158421.3158427>
- Katzenbach, J. (2017). *Harvard Business Review - 10 artigos essenciais sobre Equipas*: Coimbra: Actual Editora
- Kuosa, T. (2014). *Towards Strategic Intelligence - Foresight, Intelligence, and Policy Making*: Viljandi: Dynamic Futures. [Página online] Retirado de



https://www.researchgate.net/publication/309384843_Towards_strategic_intelligence_Foresight_intelligence_and_policy_making

- Lei n.º 30/1984, de 05 de Setembro (1984). *Lei Quadro do Sistema de Informações da República Portuguesa*. Diário da República n.º 105/2014, Série I. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 15/2001, de 5 de junho (2001). *Regime Geral das Infracções Tributárias*. Diário da República, Série I-A, 130, 3336-3427. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 5/2002, de 11 de janeiro (2002). *Medidas de combate à criminalidade organizada e económico-financeira*. Diário da República n.º 9/2002, Série I-A, 204 - 207. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 52/2003, de 22 de Setembro (2003). *Lei de Combate ao terrorismo*. Diário da República n.º 193/2003, Série I-A. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro (2007). *Orgânica da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República, Série I, 213, 8043-8051. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 49/2008, de 27 de agosto (2008). *Organização da Investigação Criminal* (com as últimas alterações introduzidas pela Lei n.º 57/2015 de 23 de junho). Diário da República, Série I, 165, 6038-6042. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto. (2008). *Lei de Segurança Interna* (com a última alteração pela Lei n.º 21/2019 de 25 de fevereiro). Diário da República, Série I, 67, 6135-6141. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 73/2009, de 12 de agosto (2009). *Estabelece as condições e os procedimentos a aplicar para assegurar a interoperabilidade entre sistemas de informação dos órgãos de polícia criminal*. Diário da República n.º 155/2009, Série I. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 109/2009, de 15 de setembro (2009). *Lei do Cibercrime*. Diário da República n.º 179/2009, 1.ª Série . Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 83/2017, de 18 de agosto (2017). *Estabelece as medidas de combate ao branqueamento de capitais e ao financiamento do terrorismo e a criação da Unidade de Informação Financeira da Polícia Judiciária*. Diário da República n.º 159/2017, Série I. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 55/2020, de 27 de Agosto (2020). *Objetivos, prioridades e orientações da política criminal para o biênio 2020-2022*. Série I. Lisboa: Assembleia da República.
- Leitão, A. (2011). *Contratos Interadministrativos* - Tese de Doutoramento. Coimbra: Almedina.
- Ley Orgánica 2/1986, de 13 de marzo. (1986). *Fuerzas y Cuerpos de Seguridad* [Página online]. Retirado de <https://www.boe.es/buscar/pdf/1986/BOE-A-1986-6859-consolidado.pdf>



- Ley Orgánica 2/2002, de 6 de mayo. (2002). *Reguladora del control judicial previo del Centro Nacional de Inteligencia* [Página online]. Retirado de <https://www.boe.es/boe/dias/2002/05/07/pdfs/A16439-16440.pdf>
- Ley 11/2002, de 6 de mayo. (2002). *Reguladora del Centro Nacional de Inteligencia* [Página online]. Retirado de <https://www.boe.es/buscar/pdf/2002/BOE-A-2002-8628-consolidado.pdf>
- Ley Orgánica 5/2005, de 17 de noviembre (2005). *Ley de la Defensa Nacional* [Página online]. Retirado de <https://www.boe.es/buscar/pdf/2005/BOE-A-2005-18933-consolidado.pdf>
- Ley 36/2015, de 28 de septiembre (2015). *Ley de la Seguridad Nacional* [Página online]. Retirado de <https://www.boe.es/boe/dias/2015/09/29/pdfs/BOE-A-2015-10389.pdf>
- McChrystal, S. (2015). *Team of Teams - New rules of engagement for a complex world*. New York: Penguin
- Minter, R. (2010). *Organizational communication audits: assessing core communication competencies within the organization*. International Journal of Management & Information Systems, 14(5), 107-118. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v14i5.18>
- Montana, P. (2009). *Administração*. Rio de Janeiro: Editora Saraiva.
- Mosquera, J. (2016). *El Servicio de Información de la Guardia Civil (SIGC); 75 años de Historia* [Página online]. Retirado de https://www.guardiacivil.es/documentos/terrorismo/contra_el_terrorismo/Anexo_I.pdf
- Oliveira, D. (2006). *Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial* (16.^a Ed.). São Paulo: Atlas.
- Orden PRE/422/2013, de 15 de marzo (2013). *Por la que se desarrolla la estructura orgánica de los Servicios Centrales de la Dirección General de la Guardia Civil* [Página online]. Retirado de <https://www.boe.es/boe/dias/2013/03/18/pdfs/BOE-A-2013-2906.pdf>
- Orden PCM/509/2020, de 3 de junio (2020). *Por la que se regulan las especialidades en la Guardia Civil* [Página online]. Retirado de <https://www.boe.es/boe/dias/2020/06/10/pdfs/BOE-A-2020-5900.pdf>
- Orden DEF/710/2020, de 27 de julio (2020). *Por la que se desarrolla la organización básica del Estado Mayor de la Defensa* [Página online]. Retirado de <https://www.defensa.gob.es/Galerias/ministerio/organigramadocs/ORDEF-2020-710-organizacion-basica-EMAD-.pdf>
- Pascual, D. (2006). *La articulación de la Comunidad de Inteligencia Española: Realidad y perspectivas de futuro*. Boletín de Información Número. 297 [Página online]. Retirado de <https://dialnet.unirioja.es/metricas/documentos/ARTREV/4572983>



- Pereira, A. (2020). *Do modelo de policiamento tradicional ao modelo de intelligence-led policing: Estudo comparativo*. (Dissertação de Mestrado em Ciências Militares – Especialidade de Segurança GNR). Academia Militar, Lisboa.
- Pinto, C. (2006). *Fundamentos de Gestão*, 7.^a edição. Lisboa: Editora Presença.
- Real Decreto 436/2002, de 10 de mayo (2002) *Por el que se establece la estructura orgánica del Centro Nacional de Inteligencia* [Página online]. Retirado de <https://www.boe.es/buscar/pdf/2002/BOE-A-2002-9161-consolidado.pdf>
- Real Decreto 734/2020, de 4 de agosto (2020). *Por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio del Interior* [Página online]. Retirado de <https://www.boe.es/boe/dias/2020/08/05/pdfs/BOE-A-2020-9138.pdf>
- Rego, A (2016). *Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática*, 4.^a edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rêgo, N. (2018). *Intelligence in NATO - Contextualising a Doctrinal and Structural Clash*. Revista de Ciências Militares, May, VI (1), pp 135-161
- Rego, A, et al. (2020) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 3.^a edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Regulamento (UE) 2019/1896 do Parlamento Europeu e do Conselho de 13 de novembro de 2019 (2019). *Guarda Europeia de Fronteiras e Costeira*. Jornal Oficial da União Europeia
- Resolução do Conselho de Ministros [RCM] n.º 19/2013, 21 de março (2013). *Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. Diário da República, 1.^a série, 213. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Resolução do Conselho de Ministros [RCM] n.º 7-A/2015, de 20 de fevereiro (2015). *Aprova a Estratégia Nacional de Combate ao Terrorismo*. Diário da República, 1.^a série, 36, 2 - 4. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Resolução do Conselho de Ministros [RCM] n.º 104/2017, de 17 de julho (2017). *Aprova a Estratégia Nacional de Gestão Integrada de Fronteiras*. Diário da República, 1.^a série, 136, 3760 - 3789. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Resolução do Conselho de Ministros [RCM] n.º 92/2019, de 5 de junho (2019). *Aprova a Estratégia Nacional de Segurança e do Ciberespaço*. Diário da República n.º 108/2019, 1.^a série, 2888 - 2895. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Santos, L. A., & Lima, J. M. (2019). *Orientações Metodológicas para elaboração de Trabalhos de Investigação* (2.^a ed.). Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Seeling, T. (2013). *Innovation engine - A crash course on creativity*. New York: Harper Collins.
- Silvério, P. (2020). *O Planeamento Operacional na GNR: como adaptar o planeamento da OTAN à realidade nacional da GNR*. (Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2019/2020). Instituto Univesritário Militar [IUM], Lisboa.



Sistema de Segurança Interna. [SSI] (2020). *Relatório Anual de Segurança Interna 2020* [Página online]. Retirado de <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3D%3DBQAAAB%2BLCAAAAAAABAAzNDQ1NAUABR26oAUAAAA%3D>



Apêndice A - Modelo de Análise

Quadro 2 - Modelo de Análise

TEMA	O contributo das forças de natureza gendármica para o sistema nacional de informações					
OBJETIVO GERAL	Propor medidas que possibilitem a melhoria do contributo das informações da GNR, enquanto força de natureza gendármica, na sua articulação com o Sistema Nacional de Informações.					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÃO CENTRAL	Que medidas se consideram necessárias, tendo em vista a melhoria do contributo de informações produzidas pela GNR para o Sistema Nacional de Informações?				
	QUESTÕES DERIVADAS	CONCEITOS	DIMENSÕES	DADOS		
				Indicadores	Instrumentos de Recolha	Técnicas de análise
OE1 Analisar o modelo de articulação entre a Direção de Informações da GNR e o Sistema Nacional de Informações.	QD1 Que medidas são necessárias implementar no modelo de articulação entre a Direção de Informações da GNR e o Sistema Nacional de Informações?	Comunicação horizontal	Organização Funcional Técnica Recursos	Confiança Interpessoal. Frequência de Reuniões formais e informais. Intercâmbio de Formação no SNI. Fóruns de lições identificadas/aprendidas no SNI. Trabalho conjunto no Ciclo de Produção de Informações.	Análise documental. Entrevistas semiestruturadas.	Análise de conteúdo.
OE2 Analisar o modelo de articulação entre a <i>Jefatura de Información</i> da Guarda Civil com o Sistema Nacional de Informações Espanhol.	QD2 Que boas práticas do modelo de articulação da <i>Jefatura de Información</i> com o Sistema Nacional de Informações Espanhol podem ser dimensionadas ao modelo de articulação entre a Direção de Informações e o Sistema Nacional de Informações?					



Apêndice B – Resposta às Entrevistas

Quadro 3 – Resposta às Entrevistas

Pergunta 1 - Como caracteriza a comunicação da Direção de Informações da GNR com os demais elementos do Sistema Nacional de Informações?	
E1	Em primeiro lugar, desconheço que exista um Sistema Nacional de Informações. O que existe é o Sistema de Informações da República Portuguesa. No entanto existem órgãos de Informações, em diversas organizações que poderão compor um sistema de Informações. Neste sentido poderei dizer que a Direção de Informações, enquanto unidade orgânica nuclear do Comando Operacional da Guarda, é, em primeira instância, a principal responsável pela pesquisa, análise e difusão de notícias e informações com interesse para a missão da Guarda, desenvolvendo a sua atividade em prol do apoio à decisão nos níveis tático, operacional e estratégico. Assim, esta Direção interage diariamente, em diferentes fóruns, com os demais elementos do referido sistema, com especial incidência nas matérias relacionadas com as Informações, a Contrainformação e a Segurança. Uma análise mais detalhada aos processos de comunicação implicaria, necessariamente, que se analisassem os diferentes fóruns de forma diferenciada, quer em razão de matéria, pois os assuntos abordados são distintos, muitas das vezes com níveis de classificação de informação mais elevados, quer porque o elemento humano, isto é, os interlocutores, são diferentes. Todavia, de uma forma geral, julgo os processos de comunicação, nos diferentes fóruns, têm vindo a ser desenvolvidos de forma eficiente, mesmo no que concerne às necessárias adaptações que tiveram de ser implementadas ao longo dos últimos dois anos, fruto da situação pandémica. Atualmente, as reuniões/fóruns em que a Direção de Informações participa com outros órgãos do sistema de Informações, começam a retomar o formato presencial, o que potencia o desenvolvimento dos trabalhos de rotina, previamente estabelecidos, aportando um valor acrescentado no estabelecimento de relações interpessoais e consequente reforço dos laços de confiança interinstitucional.
E2	A comunicação entre a GNR e os parceiros do SNI é essencial para um conhecimento situacional e multidisciplinar dos vários vetores de ameaça que podem pôr em causa a segurança dos nossos concidadãos e a soberania do Estado Português. A interação multi agências é essencial para a partilha do conhecimento. Ainda que existam vários níveis (político, estratégico, operacional e tático) eles estão multi conectados e influenciam-se mutuamente, sendo essencial a partilha de notícias e informação em tempo útil entre os diversos intervenientes do SNI. A existência de contactos entre os diversos intervenientes materializa-se de diferentes formas, partilha de relatórios, reuniões para tratar de temáticas concretas e POC para partilha de informação imediata e urgente. Todas as modalidades apresentadas anteriormente têm funcionado, obviamente que é sempre possível melhorar o sistema.
E3	A comunicação da Direção de Informações (DI) da GNR com os demais elementos do Sistema Nacional de Informações varia, tendo em conta os “grupos de trabalho”, as temáticas, ou até mesmo o panorama situacional de determinado momento. As reuniões mais habituais ocorrem ao nível da Unidade de Coordenação Antiterrorismo (UCAT), sendo as reuniões presenciais frequentes, com exceção do período de pandemia. Os assuntos discutidos em sede de UCAT são “rotineiros”, mas não impedem o desenvolvimento de outros assuntos considerados pertinentes. Nas reuniões, além da troca de produtos fornecidos por cada entidade, discutem-se os assuntos na perspetiva de obter as melhores respostas/contributos/sugestões.
E4	Não respondida
E5	O Sistema de Segurança Interna, do qual a Guarda Nacional Republicana faz parte, abrange um conjunto vasto de atividades, que visam, nos termos da Lei de Segurança Interna, a prossecução da garantia da ordem, da segurança e da tranquilidade pública, a prevenção e repressão da criminalidade, o normal funcionamento das instituições democráticas, o regular exercício dos direitos, liberdades e garantias fundamentais dos cidadãos e o respeito pela legalidade democrática. Considerando a diversidade de órgãos que integram este Sistema, importa salientar que as Forças de Segurança têm um dever especial de cooperação, em especial no que concerne à partilha de informações que sejam necessárias à realização de finalidades específicas, com a salvaguarda dos regimes do segredo de justiça e segredo de Estado. Como sabe, a segurança interna desenvolve-se em duas dimensões primordiais, nomeadamente a dimensão policial e a dimensão criminal. Perante esta caracterização, poderemos ainda referir que, ao nível policial, importa relevar a área das informações, a prevenção e a ordem pública, enquanto



	que, ao nível da dimensão criminal releva essencialmente a investigação criminal. Posto isto, ao nível da cooperação, a Guarda Nacional Republicana interage com o Sistema de Segurança Interna através de diferentes órgãos, essencialmente em razão da matéria. No que concerne à Direção de Informações, fruto das suas atribuições, a interação com o Sistema de Segurança Interna, em concreto, reporta-se, em especial, à sua ligação com o Ponto Único de Contacto para a Cooperação Policial Internacional (PUC-CPI), à participação em Equipas Mistas de Prevenção Criminal, de âmbito nacional, no domínio da prevenção, e, ainda, no âmbito da segurança de operações, análise de risco e infraestruturas críticas. Não podendo emitir opinião sobre a relação com os demais elementos constituintes do apodado “Sistema Nacional de Informações”, na aceção concetualmente informal que indica, no que respeita ao Sistema de Segurança Interna julgo que os processos de comunicação são eficientes e que as reuniões, quando necessárias, respondem de forma cabal aos objetivos definidos para as diferentes áreas temáticas. Tendo em consideração as atividades do Sistema de Segurança interna, julgo que a frequência das reuniões presenciais é adequada, ciente que os últimos dois anos terão de ser analisados de forma diferenciada, contudo, o recurso a novas tecnologias da informação e comunicação vieram facilitar o normal funcionamento das estruturas e das atividades do Sistema. Não obstante o facto de as reuniões regulares, ou mesmo as inopinadas, terem um enquadramento perfeitamente definido, numa perspetiva de cooperação há sempre lugar à apresentação e desenvolvimento de outros assuntos que, em última instância, permitam, no geral, a prestação de um melhor serviço público por todos os elementos do Sistema.
E6	Não respondida.
E7	A comunicação entre o SIED e a Direção de Informações da GNR segue os canais hierárquicos e de segurança previstos no plano bilateral para que as respetivas missões e competências de ambas entidades sejam salvaguardadas. Simultaneamente, procura-se promover sinergias entre as duas entidades, com vista à mitigação de ameaças, riscos e desafios com origem no plano externo e que possam afetar a segurança interna do Estado Português.
E8	La Jefatura de Información de la Guardia Civil forma parte de la Comunidad de Inteligencia del Reino de España junto a las secciones especializadas en inteligencia de la Policía Nacional, las Fuerzas Armadas y las policías autonómicas. La variedad de esta Comunidad supone riqueza en los intercambios, que se efectúan de manera adecuada a los fines establecidos, con proactividad múltiple en función también de los objetivos perseguidos. Esto permite, además, la fluidez comunicativa con todo lo que ello implica a los distintos niveles operativos y estratégicos. La evolución de las amenazas que nos afectan implica, asimismo, la adaptación a los lenguajes que se van desarrollando.
E9	La CGI tiene una doble naturaleza, por un lado puede judicializar información para el desarrollo de operaciones y por otro puede manejar informaciones de inteligencia lo que le conecta a Servicios de la comunidad de Inteligencia. En ese ámbito específico la relación más importante es con el Centro Nacional de Inteligencia, adscrito al Ministerio de Defensa. Las reuniones entre la CGI y el CNI son periódicas, en las sedes de ambos organismos con formatos diversos, presenciales y online y efectivamente se practica el “brainstorming” como fórmula para anticipar respuestas conjuntas a las diferentes amenazas.
Pergunta 2 - Existe confiança interpessoal entre os interlocutores no Sistema Nacional de Informações?	
E1	Tal como referia anteriormente, o retorno às reuniões em formato presencial potencia o incremento dos laços de confiança. Todavia, diria que a excessiva rotação de funções no seio da Guarda nem sempre beneficia a continuidade dos laços criados, motivo pelo qual devemos apostar no reforço da confiança interinstitucional, que se alcança com a cabal demonstração de um trabalho de excelência e com a apresentação de produtos cuja relevância seja reconhecida pelos diferentes elementos do Sistema. A título de exemplo, num primeiro contacto com uma representante dum organismo parceiro, aquando da minha apresentação na DI, surgiu em conversa que nos 13 anos em a senhora era o interlocutor direto com a Guarda, eu já era o sétimo que ela conheceu como Diretor. Contudo, esta confiança surge muito rapidamente fruto do histórico criado pelos antecessores. A informação trocada e a forma como a organização a trata permite criar laços de confiança mútua num curto espaço de tempo. Não obstante, fruto dos deveres de cooperação legalmente impostos, os processos de comunicação têm fluído com bastante celeridade e eficiência, mesmo quando assumem uma base informal, perante situações inopinadas ou urgentes.



O contributo das forças de natureza gendármica para o sistema nacional de informações

E2	Penso que sim, mas neste campo a GNR apresenta uma grande lacuna fruto da rotação dos oficiais, que deve ser melhorada.
E3	A confiança entre os diferentes interlocutores existe, sendo possível estabelecer contactos inopinados ou esclarecer questões de natureza urgente. Quanto mais tempo se permanecer no exercício de funções, e quanto mais se interagir com os restantes interlocutores, maior é a confiança e “abertura” entre as pessoas para que o contacto informal possa ocorrer. No entanto, em momento algum, a falta de confiança nunca poderá colocar em causa a resolução de qualquer situação urgente.
E4	Não respondida.
E5	Tal como referi anteriormente, no que ao Sistema de Segurança Interna respeita, independentemente das relações interpessoais existentes, impera, nos termos legais, um especial dever de cooperação e coordenação. Não obstante, o estabelecimento de relações de confiança é sempre positivo, pois incrementa a eficiência dos processos de partilha de informação. Nesta matéria, importa salientar que a confiança interpessoal poderá ser potenciada com a continuidade e permanência em funções dos respetivos interlocutores, o que nem sempre acontece, fruto de uma rotação excessiva ao nível dos pontos de contacto nomeados para as várias áreas.
E6	Não respondida.
E7	Na perspetiva do SIED existe confiança, colaboração e solidariedade institucional (e pessoal) entre os integrantes do Sistema Nacional de Informações. Esta confiança permite mitigar as carências notadas no plano nacional ao nível dos meios e equipamentos para o efetivo e pleno cumprimento das missões atribuídas às diferentes entidades que compõem o SNI.
E8	La complejidad de las amenazas que afectan no solo a España sino a nivel internacional supone que las distintas competencias arraigadas en los diferentes servicios de la Comunidad de Inteligencia se amalgamen para el fin último, que es la protección de la seguridad de nuestro país y, con ello, la protección de la seguridad de la comunidad internacional. Esto supone la operatividad de crear lazos comunicativos que puedan dar respuesta a nuestra función principal, aunando esfuerzos y dirigiendo nuestra visión hacia ese objetivo común.
E9	La confianza es absoluta, se respetan los códigos de manejo de la información, la propiedad de la misma y se valoran estrategias conjuntas. Existen métodos de comunicación directa e inmediata frente a posibles amenazas inminentes o que requieran pronta respuesta.
Pergunta 3 - Existe intercâmbio de formação/capacitação entre a Direção de Informações da GNR e os demais elementos constituintes do Sistema Nacional de Informações?	
E1	No Plano da Formação/Capacitação existem algumas parcerias que têm sido desenvolvidas ao longo dos últimos anos, fruto também do interesse que estas temáticas têm merecido no contexto académico, num âmbito mais lato, normalmente apelidado de “Comunidade das Informações”. Ao nível do suscitado Sistema, a título de exemplo, e porque as missões e desafios são similares, tem existido partilha de vagas ao nível dos Cursos de Informações da GNR e da PSP. De destacar que, no que ao Curso de Informações da Guarda concerne, temos tido o cuidado de convidar representantes dos diferentes elementos do Sistema Nacional de Informações, permitindo aos nossos formandos o conhecimento das atribuições, estruturas e modos de funcionamento dos mesmos, no plano nacional e internacional. Por outro lado, no que às Forças de Segurança respeita, salienta-se o papel que o próprio Sistema de Segurança Interna (SSI) tem tido nesta matéria, nomeadamente ao nível da preparação e disponibilização de cursos online, dos quais se destacam os relacionados com a partilha de informação policial internacional. Fruto da natureza da Guarda, enquanto força militar, temos mantido uma estreita ligação com o CISIMIL, em especial no que respeita a formação e nomeação de militares para exercícios nacionais e internacionais, ao nível da NATO, no contexto da disciplina de Human Intelligence (HUMINT).
E2	O Intercâmbio não é em concreto com a DI mas sim com a GNR no seu todo, pois nós temos valências que são essenciais para os parceiros (Ex. No curso de negociação estiveram alunos do SNI). A frequência de formação de militares da GNR em outras instituições do SNI não tem tanto a ver com a oferta formativa destes, mas mais com as necessidades manifestadas por parte da GNR.
E3	A DI tem mantido intercâmbio de formação com a PSP, sendo exemplo a participação de elementos de cada uma daquelas Forças de Segurança nos Cursos de Informações ultimamente ministrados. Também existiu recentemente a possibilidade de intercâmbio com o CISMIL, no âmbito de contrainformação.



O contributo das forças de natureza gendármica para o sistema nacional de informações

	É sem dúvida importante fomentar este intercâmbio de formação/capacitação, sendo objetivo da DI criar a possibilidade de formação junto do SIS/SIED.
E4	Não respondida.
E5	Do que me é dado a conhecer, julgo que ao nível da formação/capacitação tem existido maior abertura entre os interlocutores do referido Sistema, quer através de intercâmbio de formação, quer através do desenvolvimento de exercícios conjuntos. Neste plano, o Sistema de Segurança Interna tem promovido essa capacitação, pois, no âmbito das competências de coordenação, direção, controlo e comando operacional, é importante aferir, de forma regular, as capacidades dos diferentes órgãos em situações que impliquem a intervenção conjunta e combinada de mais de uma força ou serviço de segurança, situações estas que, tendo em vista a sua resolução, implicam que a atividade de informações esteja devidamente consolidada. Para esta consolidação importará, acima de tudo, a convergência do plano doutrinário e a capacitação dos recursos humanos que trabalham na área das informações, em especial na pesquisa e na análise de informação policial ou criminal. Naturalmente que a área das informações, à semelhança de outras, deverá ser testada no decorrer dos exercícios conjuntos.
E6	Não respondida.
E7	Na perspetiva do signatário existe intercâmbio. Ainda assim, poderá ser útil aprofundar essa dimensão de formação e capacitação, quer no plano bilateral, quer multilateral.
E8	Existen espacios de reconocimiento y trabajo articulados para los miembros de la Comunidad de Inteligencia de España que, junto con los ámbitos más informales desarrollados de manera conjunta, constituyen un valor seguro para los intercambios capacitadores.
E9	La línea de la formación conjunta y compartir experiencias es absolutamnete necesario en un espectro donde la amenaza muta constantemente. Existen actualmente esos espacios para compartir el expertise en la comunidad de Inteligencia.
Pergunta 4 - Existe debate de lições identificadas/aprendidas no Sistema Nacional de Informações? Existe a partilha de lições identificadas/aprendidas?	
E1	A pergunta é muito interessante, todavia temos de nos consciencializar que o referido Sistema, tal como referiu no enquadramento que fez, assenta eminentemente num conceito académico, pelo que não existe um fórum de partilha de lições identificadas/aprendidas constituído. No entanto, diria que as instituições, de forma consciente, têm dirimido as situações mais complexas, cuja resolução implica a eventual redefinição de procedimentos internos.
E2	Que tenho conhecimento a interação entre os parceiros do SNI centra-se na partilha de informação, especialmente no que respeita a vetores de ameaça, tal como referi na questão 1. As lições aprendidas estão mais focadas no que se refere a operações realizadas e isso por norma não é objeto de partilha.
E3	Do meu conhecimento, não existe partilha “oficial” de lições identificadas/aprendidas. No entanto, tendo em conta os contactos pessoais e a tal “confiança” atrás abordada, existe em várias situações a partilha dessas lições aprendidas entre os diferentes interlocutores.
E4	Não respondida.
E5	Esta seria, efetivamente, uma área a desenvolver de forma estruturada. No entanto, como refere no seu enquadramento, a inexistência formal do referido “Sistema Nacional de Informações” sustenta a inexistência de um fórum dessa natureza ao nível das informações. Contudo, julgo que, ao nível do Sistema de Segurança Interna, de forma sectorial, em razão da matéria, temos potenciado o racional subjacente à identificação de lições, tendo em vista a melhoria dos processos comunicacionais, com especial investimento ao nível da interoperabilidade e consequente otimização dos processos de difusão de informações.
E6	Não respondida.
E7	Na perspetiva e experiência do signatário, a relação e confiança institucional entre a Guarda, particularmente a sua Direção de Informações, e o SIED permite no âmbito de questões em concreto de cariz operacional, não só na troca de informações estratégicas ou táticas, mas também indicadores sobre vetores e lições aprendidas que permitem robustecer a salvaguarda nos Interesses Nacionais no plano externo e a Segurança Interna. Um dos métodos mais eficazes para garantir tal desiderato são os briefings e debriefings relativamente a temas de interesse/competência comum.
E8	Uno de los foros más relevantes de reunión de la Comunidad de Inteligencia es el CITCO o Centro de Inteligencia contra el Terrorismo y el Crimen Organizado, creado en 2014 para aunar la actuación de la Comunidad de Inteligencia de España en torno a la lucha antiterrorista y contra el crimen organizado.
E9	Las reuniones bilaterales son mas efectivas para tomar decisiones concretas sobre temas específicos a nivel operativo. No obstante existen diversos Grupos de trabajo liderados por el CITCO (Centro de



	Inteligencia contra el terrorismo y el Crimen Organizado) que agrupan a las FFCC y al CNI, por ejemplo el Listado Único de CTE (Combatientes Terroristas Extranjeros) o el relativo al Plan Estratégico Nacional de Lucha contra la Radicalización Violenta.
Pergunta 5 - Vislumbra alguma(s) medida(s) a implementar na Direção de Informações da GNR para melhorar a comunicação com o Sistema Nacional de Informações?	
E1	A Guarda Nacional Republicana, enquadrada pela sua Estratégia 2025, mantém, nos diferentes níveis, uma atividade de prospetiva tendente à implementação de melhorias que potenciem o desenvolvimento da performance da organização. Neste campo, relevam as orientações da Diretiva de Comando para o biénio 2020/2022, nomeadamente no que concerne à reavaliação dos processos de partilha e análise de informação em apoio à atividade operacional. Neste desiderato, considerando a atual estrutura orgânica da Guarda, importará avaliar as áreas de sobreposição existentes ao nível da partilha de informações com os diferentes elementos do sistema de Informações, em especial no que concerne à clarificação concetual da Intelligence, e sua abrangência no seio institucional, tendo em vista a redefinição dos fluxos informacionais da informação policial e de ordem pública, informação criminal e informação militar. Neste sentido, no seguimento da reestruturação operada em 2014, com a junção das informações e da investigação criminal no nível tático, nas Unidades, importará aferir as melhorias a implementar no nível operacional, nomeadamente no que diz respeito à eventual criação de um nível departamental que reúna a dimensão da Intelligence e da informação criminal, proporcionando à Guarda a centralização e melhor coordenação dos processos de partilha e análise de informação. Nesta senda, dever-se-á potenciar o desenvolvimento e incremento das atribuições do Centro de Informações da Direção, cuja origem remonta a 2016, e que tinha como objetivo primário a criação de um Fusion Center que se assumisse como plataforma de entrada e saída de informação, reunindo também capacidades de pesquisa diferenciadas em abono da transversalidade das missões da Guarda, permitindo a melhoria da partilha de informação e a capacidade de resposta às exigências de um quadro de ameaças cada vez mais complexo.
E2	Apenas a continuidade das pessoas nas funções, pois isso é essencial para estabelecer relações de confiança.
E3	Seria importante que as bases de dados dos diferentes interlocutores fossem interoperáveis e integráveis, de modo que a pesquisa e partilha de informação flua de modo mais simples.
E4	Não respondida.
E5	Julgo que, na área das informações, a Guarda Nacional Republicana, no seu todo, tem vindo a evoluir positivamente em termos de processos comunicacionais, em linha, como é óbvio, com os objetivos transversais em matéria de segurança interna. No que à Direção de Informações concerne, cumpre-me apenas exortar a continuidade dos trabalhos desenvolvidos ao nível da partilha de informações, potenciando e acelerando a implementação das plataformas de comunicação ao nível do PUC-CPI, com especial referência ao PUC Management System, que se encontra em fase de implementação na Guarda.
E6	Não respondida.
E7	Nada a referir.
E8	El progreso es un valor destacado de la Jefatura de Información de la Guardia Civil. Es por ello que siempre se analizan y estudian los procesos para el aprendizaje y la mejora, pues en ello se basan los éxitos. Los procesos comunicativos forman parte de nuestra actividad diaria, y en este sentido siempre se intenta impulsar todo aquello que pueda suponer la consecución afianzada de nuestros más altos objetivos.
E9	Hay que seguir avanzando en comunicación permanente, en todas las líneas de mando respetando los niveles de acceso a la información, y mantener activas las plataformas de traspaso de información, creando un espacio común de intercambio normalizado de inteligencia que afecte a la Seguridad Nacional.
Pergunta 6 - Considerando as diferentes fases do Ciclo de Produção de Informações, existem tarefas que possam ser executadas de forma conjunta entre a Direção de Informações da GNR e determinado elemento constituinte do Sistema Nacional de Informações?	
E1	O Ciclo de Produção de Informações deve ser percecionado como um modelo que, na prática, se processo de forma diferenciada nos diferentes níveis da instituição, e que se liga, por sua vez, aos Ciclos próprios de cada um dos elementos da dita “Comunidade de Informações”. Cada um destes elementos tem atribuições próprias, que decorrem das respetivas Leis Orgânicas, pelo que a direção e a orientação do esforço de pesquisa, bem como as subseqüentes fases do Ciclo, processam-se de forma autónoma e independente dos demais elementos, tendo em vista a produção de conhecimento



O contributo das forças de natureza gendármica para o sistema nacional de informações

	sobre determinadas ameaças. Não obstante, existem mecanismos de cooperação e coordenação em que alguns destes elementos trabalham de forma conjunta na prossecução de um determinado fim. A título de exemplo, poderemos aludir aos trabalhos desenvolvidos pela Direção de Informações na sua ligação à Unidade de Coordenação Antiterrorismo (UCAT), na qual a Guarda mantém um Oficial de ligação, ou, no plano da prevenção e atuação policial, aos trabalhos elaborados no SSI através da criação de Equipas Mistas de Prevenção Criminal, orientadas a uma tipologia criminal específica, como seja a criminalidade violenta e organizada ou a delinquência juvenil.
E2	Considero que as equipas multidisciplinares são sempre uma mais-valia, pois, cada pessoa e cada organização têm perspetivas diferentes de abordar os problemas e consequentemente as suas soluções. No que se refere ao ciclo de produção de informações penso que parte deste trabalho já é feito, pois a GNR fruto da sua implementação territorial tem uma forte capacidade de pesquisa pois tem “sensores humanos” por todo o lado, e que estão perfeitamente integrados na sociedade o que lhes permite obter notícias e informação com enorme facilidade. Obviamente que esta pesquisa tem que ser orientada para objetivo que se pretende, e aí há interação entre os parceiros do SNI. A análise correlação poderia ser mais conjunta fruto do que referi no paragrafo 1 e a difusão oportuna para todos os parceiros do SNI, sendo que uns tem como principal responsabilidade promover informações ao decisor político para a tomada de decisões a esse nível e outras têm a responsabilidade de realizar ações de carácter mais operacional e tático e para garantir a segurança da sociedade portuguesa.
E3	O trabalho conjunto apenas ocorre em situações específicas ou quando determinado superiormente. Em situação normal, e tendo em conta as competências e regras de cada instituição, os trabalhos são efetuados de forma isolada e existe apenas a troca de produtos no final do Ciclo.
E4	Não respondida.
E5	No contexto das atribuições do Sistema de Segurança Interna, diria que um bom exemplo de trabalho conjunto são as Equipas Mistas de Prevenção Criminal. Neste fórum, quer no que concerne às Equipas constituídas localmente, quer à recente Equipa de âmbito nacional, constituída para a prevenção da criminalidade violenta e grave, poderemos considerar que a fase da “análise” poderá assumir um carácter conjunto, pois a visão integrada dos fenómenos analisados permitirá a obtenção, indubitavelmente, de melhores resultados. Todavia, ciente que cada uma das organizações é provida de idiossincrasias próprias, quer em razão das atribuições legais quer da cultura informacional vigente, julgo que o mais importante será o incremento da capacidade de integração dos respetivos ciclos de produção de informação, tendo em vista a partilha e disseminação de informação relevante entre os diferentes interlocutores do referido Sistema.
E6	Não respondida.
E7	Ainda que a tipologia e teor das informações do SIED e da Direção de Informações da GNR seja distinta, na visão do signatário, uma mais robusta articulação entre as diversas entidades que integram o SNI em domínios como o ciber ou os desafios colocados pela Inteligência Artificial, visando prevenir ou responder aos riscos e ameaças que decorrem da ação de agentes hostis (estatais e não estatais) nestas áreas, tenderão a favorecer a resiliência do Estado português, nomeadamente nos planos Económico, Político-Diplomático, de Segurança e de Defesa.
E8	Tal y como se ha mencionado anteriormente, el Centro de Inteligencia contra el Terrorismo y el Crimen Organizado (CITCO) permite que la Comunidad de Inteligencia de España pueda aunar esfuerzos en torno a objetivos comunes. Asimismo, y siempre teniendo en cuenta que cada miembro de esta Comunidad desarrollamos nuestro trabajo en el ámbito de nuestras competencias, y a tenor de lo que se ha explicitado en otros apartados, la comunicación es imprescindible para la consecución de los objetivos que la sociedad nos demanda.
E9	Não respondida.



Apêndice C – Segmentos das Entrevistas

Quadro 4 – Segmentos das Entrevistas												
Questões	Segmento Identificado	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	SOMA	
Como caracteriza a comunicação da Direção de Informações da GNR com os demais elementos do Sistema Nacional de Informações?	1.1 É essencial a partilha de informação em tempo útil.		x	x		x		x	x	x	6/7	
	1.2 Três formas: reuniões; contactos informais através de Pontos Oficiais de Contacto; e partilha de Relatórios.		x	x		x				x	4/7	
	1.3 Reuniões mais habituais, UCAT e EMPC.	x		x							2/7	
	1.4 Nas reuniões partilham-se relatórios, contributos/sugestões, através da técnica <i>brainstorming</i> .		x	x							2/7	
	1.5 É possível melhorar o SNI.		x								1/7	
	1.6 Eficaz para as diferentes áreas temáticas.	x	x	x		x			x		5/7	
	1.7 Reuniões periódicas e inopinadas.	x	x	x						x	4/7	
	1.8 Existe sinergia e proatividade.							x	x	x	3/7	
	1.9 Diferentes formas, face a diferentes fóruns, pela matéria, graus de classificação e diferentes elementos humanos.	x									1/7	
Existe confiança interpessoal entre os interlocutores no Sistema Nacional de Informações?	2.1 Existe confiança interpessoal.	x	x	x		x		x	x	x	7/7	
	2.2 Lacuna: continuidade nas funções.	x	x			x					3/7	
	2.3 Permite mitigar carências.							x			1/7	
	2.4 Confiança absoluta.									x	1/7	
	2.5 Valorizam-se estratégias conjuntas.								x	x	2/7	
	2.6 Existe comunicação direta perante possíveis ameaças iminentes.	x	x	x		x				x	4/7	
	2.7 O reforço da confiança interinstitucional, alcança-se através da demonstração de um trabalho de excelência	x									1/7	



O contributo das forças de natureza gendármica para o sistema nacional de informações

Existe intercâmbio de formação/capacitação entre a Direção de Informações da GNR e os demais elementos constituintes do Sistema Nacional de Informações?	3.1	Não existe na GNR. Existe intercâmbio entre a GNR, PSP e	x						1/7
	3.2	CISMIL (Exercícios NATO e HUMMINT). É importante	x	x					2/7
	3.3	fomentar intercâmbio de formação. Existe o objetivo de		x	x	x	x	x	5/7
	3.4	fazer com o SIS e SIED. Tem havido		x					1/7
	3.5	intercâmbio de formação (online no âmbito da cooperação internacional) e	x		x				2/7
	3.6	exercícios conjuntos dinamizado no SSI. É importante na área			x				1/7
	3.7	da pesquisa e análise de informação. Deverá ser testada na			x				1/7
	3.8	realização de exercícios conjuntos. É absolutamente necessário num						x	1/7
	3.9	espectro onde a ameaça muda constantemente. Permite o							
Existe debate de lições identificadas/aprendidas no Sistema Nacional de Informações? Existe a partilha de lições identificadas/aprendidas?	3.9	conhecimento das atribuições, estruturas e modos de funcionamento das outras organizações do SNI	x						1/7
	4.1	Por norma não é objeto de partilha.		x					1/7
	4.2	Não existe de forma oficial. É uma área a	x	x	x	x	x		5/7
	4.3	desenvolver de forma estruturada. É importante ao nível				x			1/7
	4.4	da interoperabilidade e otimização. Existe com o SIED				x			1/7
	4.5	através de <i>briefings</i> e <i>debriefings</i> relativamente a temas de					x		1/7
	4.6	interesse/competência comum. Existe no CITCO sobre terrorismo e crime organizado a nível operativo.					x	x	2/7



O contributo das forças de natureza gendármica para o sistema nacional de informações

Vislumbra alguma(s) medida(s) a implementar na Direção de Informações da GNR para melhorar a comunicação com o Sistema Nacional de Informações?	5.1	A continuidade nas funções.	x				1/7
	5.2	Interoperabilidade e integração das bases de dados, para que a informação flua de uma forma mais simples (espaço de intercâmbio comum).	x			x	2/7
	5.3	Continuidade dos trabalhos de implementação na plataforma PUC <i>Mannagement System</i> .		x			1/7
	5.4	Inovar o processo de comunicação.				x x	2/7
	5.5	Criação de um nível departamental que reúna a dimensão das Informações e da Informação Criminal, proporcionando à Guarda a centralização e melhor coordenação dos processos de partilha e análise de informação	x				1/7
	5.6	Potenciar o Centro de Informações num <i>Fusion Center</i> que se assuma como uma plataforma de entrada e saída de informação, reunindo também capacidades de pesquisa diferenciadas em abono da transversalidade das missões da Guarda, permitindo a melhoria da partilha de informação e a capacidade de resposta às exigências de um quadro de ameaças cada vez mais complexo.	x				1/7



O contributo das forças de natureza gendármica para o sistema nacional de informações

Considerando as diferentes fases do Ciclo de Produção de Informações, existem tarefas que possam ser executadas de forma conjunta entre a Direção de Informações da GNR e determinado elemento constituinte do Sistema Nacional de Informações?	6.1	Uma mais-valia as equipas multidisciplinares.	x		x		x	3/7
	6.2	A análise correlação poderia ser mais conjunta.	x		x			2/7
	6.3	A difusão poderia ser oportuna para todos as organizações.	x					1/7
	6.4	Cada organização tem atribuições próprias, que decorrem das respetivas Leis Orgânicas, pelo que a direção e a orientação do esforço de pesquisa, bem como as subsequentes fases do CPI, processam-se de forma autónoma. Uns informam o decisor político, e outros de carácter mais operacional e tático.	x	x			x	3/7
	6.5	Apenas ocorre em situações específicas. Por norma os trabalhos são efetuados de forma			x			1/7
	6.6	isolada e existe apenas a troca de produtos no final do CPI.			x			1/7
	6.7	Tipologia de informações diferentes SIED e DI.		x			x	2/7
	6.8	Existe ao nível do CITCO em torno de objetivos comuns.					x	1/7
	6.9	Necessidade de integração no domínio do <i>ciber</i> e dos desafios da inteligência artificial.					x	1/7