



ACADEMIA MILITAR

e-Posto GNR: Análise do Emprego Operacional

Autor: Aspirante de GNR Infantaria João Gil Afonso Gonçalves

Orientador: Professora Doutora Sandra Almeida

Coorientador: Capitão de GNR Infantaria Fábio Loureiro

Mestrado Integrado de Ciências Militares na Especialidade de Segurança

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, janeiro 2023



ACADEMIA MILITAR

e-Posto GNR: Análise do Emprego Operacional

Autor: Aspirante de GNR Infantaria João Gil Afonso Gonçalves

Orientador: Professora Doutora Sandra Almeida

Coorientador: Capitão GNR Infantaria Fábio Loureiro

Mestrado Integrado de Ciências Militares na Especialidade de Segurança

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, janeiro 2023

EPÍGRAFE

“O trabalho espanta três males: o vício, a pobreza e o tédio”

- Voltaire, filósofo iluminista francês

DEDICATÓRIA

Ao meu avô Amândio, que ficava ternamente envaidecido quando lhe falava da carreira das Armas que escolhi, mas que Deus chamou a si a meio do meu percurso. Espero que aí no Céu estejas feliz. Um dia voltaremos a estar juntos, até lá, tentarei orgulhar-te. Obrigado por tudo, eu sei que estás presente.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a Sua Excelência o Tenente-General Comandante Geral da Guarda Nacional Republicana, Tenente-General José Manuel dos Santos Correia, por ter tido a amabilidade e generosidade de ter contribuído, apesar da sua agenda sobejamente ocupada, para a realização deste trabalho.

Em segundo lugar, uma palavra de agradecimento à minha equipa de Orientação, na pessoa da Sra. Professora Doutora Sandra Almeida e do Capitão de Infantaria da GNR Fábio Loureiro, que, de uma forma desinteressada, amiga e profissional me ajudaram no desenrolar desta investigação, estabelecendo pontes e atalhando caminhos.

Gostaria igualmente de agradecer a todos os senhores Oficiais do dispositivo territorial que se disponibilizaram para ser entrevistados, Coronel Galvão da Silva, Coronel Albino Tavares e Coronel Paulo Poiares, Comandantes dos CTer de Beja, Castelo Branco e Évora, aos seus 2º Comandantes, Tenente-Coronel Nuno Santos, Tenente-Coronel Luís Patrício e Tenente-Coronel Pedro Ramalho, bem como aos Chefes das STORP, Tenente-Coronel Edgar Palma, Major João Reis e Major Emanuel Carapinha.

Uma palavra de agradecimento a dois Senhores Oficiais do Comando Operacional, que me ajudaram não só no trabalho de campo, mas que numa fase exploratória deste trabalho me elucidaram e orientaram acerca do caminho a percorrer. Um obrigado ao Major João Rodrigues, Chefe da Divisão de Infraestruturas e Comunicações da DCSI, e ao Tenente-Coronel José Beleza, Chefe da Divisão de Estudos, Planeamento e Organização.

Um muito obrigado aos Exmos. Srs. Presidentes da Camara Municipal de Castelo Branco, Dr. Amândio Nunes e da Câmara Municipal de Évora, Dr. Carlos Pinto de Sá, por terem contribuído com uma ótica muito importante para este trabalho.

À minha família, por ser a minha casa.

À minha mãe por ser a mãe leoa que sempre foi, há mais de 15 anos no estrangeiro a lutar pela vida, ajudando-me em tudo.

Ao meu pai por ser o meu melhor amigo e continuar a lutar contra o cancro dia após dia, nunca deixando que a sua fé em Deus seja abalada.

À minha avó Irene, que já não tem o seu Amândio, mas que continua a ser o meu anjo da guarda.

Ao titi, por me mostrar que só perde quem desiste de lutar e que há razões que a razão desconhece.

Ao quarto F, à Liga M, Ohana, e ao meu Amigo, porque tudo é mais fácil quando se gosta das pessoas com quem estamos.

A todos vós, um muito obrigado.

RESUMO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada, subordinado ao tema: “e-Posto Guarda Nacional Republicana: Análise do Emprego Operacional”, teve como objetivo geral a determinação de potencialidades de emprego operacional desta ferramenta tecnológica da Guarda, que ainda se encontra em fase de estudo, proporcionando um trabalho académico com robustez para servir de auxílio à tomada de decisão.

Foram abordadas temáticas que orbitam os “Desafios da Era Digital” mote que enquadrou os trabalhos do 28º Tirocínio Para Oficiais, nomeadamente a transformação digital na GNR enquanto medida estratégica, a sua vertente de matriz europeia e o impacto que a pandemia Covid19 teve nesta realidade. Uma vez que o e-Posto se constitui como uma ferramenta de atendimento ao cidadão, foi abordada a questão do atendimento ao público, bem como os pressupostos no seio da Guarda.

Quanto à metodologia aplicada, este trabalho foi desenvolvido através de uma estratégia qualitativa, seguindo o método indutivo. A recolha de dados foi feita com recurso a técnicas de análise documental e foram realizados inquéritos por entrevista dirigidos a 4 grupos distintos, perfazendo um total de 14 entrevistados, de um universo abrangente: Sua Ex^a. O Tenente-General Comandante Geral da Guarda Nacional Republicana, Tenente-General Santos Correia; Comandantes, 2º Comandantes e Chefes das Secções de Treino Operações e Relações Públicas dos Comandos Territoriais de Castelo Branco, Évora e Beja, Chefe da Divisão de Estudos Planeamento e Organização do Comando Operacional, Chefe da Divisão de Infraestruturas e Comunicações do Comando Operacional e, por forma a facultar dados de relevo em termos da população civil, foram entrevistados os Exmos. Srs. Presidentes da Câmara Municipal de Castelo Branco e Évora.

Em suma, concluiu-se que, apesar de algumas desvantagens, existem bastantes potencialidades operacionais decorrentes da implementação do e-Posto, em termos de proporcionar uma ferramenta ao cidadão de interação com a Guarda Nacional Republicana, facilitar a gestão de recursos humanos e de modernização institucional.

Palavras-chave: Transformação Digital, Atendimento ao Público, Postos de Atendimento Reduzido, e-Posto, Guarda Nacional Republicana

ABSTRACT

The present Applied Research Project, titled: “e-Posto Guarda Nacional Republicana: Analysis of Operational Employment” aimed to determine the operational employment potential of this technological tool within the Guarda Nacional Republicana, which is still in the study phase. The objective was to provide an academically robust work to assist decision-making.

The themes addressed revolve around the “Challenges of the Digital Era”, which framed the work of the 28th Training For Officers. Specifically, it covered the digital transformation in the Guarda Nacional Republicana as a strategic measure, its European matrix aspect, and the impact that the Covid-19 pandemic had on this reality. As the e-Posto serves as a citizen service tool, the issue of public service was addressed, as well as the underlying assumptions within the Guarda Nacional Republicana.

Regarding the applied methodology, this work was developed through a qualitative strategy, following the inductive method. Data collection was carried out using documentary analysis techniques, and interviews were conducted with four distinct groups, totaling 14 interviewees, from a comprehensive universe: His Excellency Commander-Chief of the Guarda Nacional Republicana, Lieutenant-General Santos Correia, Commanders, 2nd Commanders and Operations, Training and Public Relations Sections chiefs of the Territorial Commands of Castelo Branco, Évora and Beja; Chief of the Division of Studies, Planning and Organization of the Operational Command and the Chief of the Division of Infrastructure and Communication. Additionally, to provide relevant data in terms of the civilian population, the esteemed Mayors of Castelo Branco and Évora were interviewed.

In conclusion, it was found that, despite some disadvantages, there are significant operational potentials resulting from the implementation of the e-Posto, in terms of providing a tool for citizen interaction with the Guarda Nacional Republicana, facilitating human resource management and institutional modernization.

Keywords: Digital Transformation, Public Service, Reduced Service Posts, e-Posto, Guarda Nacional Republicana

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
Capítulo 1 – A Transformação digital na Guarda Nacional Republicana	4
1.1. Transformação digital - conceptualização	4
1.2. Transformação digital como medida da União Europeia	5
1.3. Transformação digital na GNR.....	6
1.4. Transformação digital e a Covid-19	8
Capítulo 2 – e-Posto GNR.....	9
2.1. Estratégia da Guarda 2025	9
2.2. Linhas orientadoras: correlação com o e-Posto	10
2.3. Orientações estratégicas: correlação com o e-Posto	11
2.4. Processo de Aquisição do Protótipo e-Posto	11
2.5. Caracterização técnica do e-Posto	12
Capítulo 3 – Atendimento ao Público	15
3.1 Atendimento ao público - conceptualização	15
3.2 Qualidade do Atendimento ao Público na GNR	17
3.3 Atendimento ao publico na GNR.....	19
PARTE II – Enquadramento Metodológico	22
Capítulo 4 – Metodologia, Métodos e Materiais	22
4.1. Introdução	22
4.2. Modelo de Análise	22
4.3 Estratégia de investigação e método de abordagem	23
4.4. Desenho de Pesquisa.....	23
4.5. Técnicas de Recolha e Tratamento de dados	25
PARTE III – TRABALHO DE CAMPO	26

Capítulo 5- Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados	26
5.1 - Análise do inquérito por entrevista do Grupo A – chefe da Divisão de Estudos, Planeamento e Organização do Comando Operacional, Comandantes, 2º Comandantes e Chefes da STORP dos CTer de Castelo Branco, Beja e Évora	26
5.2 - Análise do inquérito por entrevista do Grupo B – Chefe da Divisão de Infraestruturas e Comunicações.....	35
5.3 - Análise do inquérito por entrevista do Grupo C – Tenente-General Comandante Geral da Guarda Nacional Republicana	39
5.4 - Análise do inquérito por entrevista do Grupo D – Presidentes das Câmaras Municipais de Castelo Branco e Évora.....	43
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	46
BIBLIOGRAFIA	51
APÊNDICES	I
ANEXOS	XLVI

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Esquemático das PP e PD.....	2
Figura 2- Esquemático dos OG e OE	3
Figura 3-Medidas e Impacto da TD	5

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1-Análise de conteúdo da questão 2 - Grupo A.....	27
Tabela 2-Análise de conteúdo da questão 3 - Grupo A.....	28
Tabela 3- Análise de conteúdo da questão 5 - Grupo A.....	29
Tabela 4-Análise de conteúdo da questão 7 - Grupo A.....	30
Tabela 5- Análise de conteúdo da questão 8 - Grupo A.....	31
Tabela 6-Análise de conteúdo da questão 9 - Grupo A.....	32
Tabela 7-Análise de conteúdo da questão 10 - Grupo A.....	33
Tabela 8-Análise de conteúdo da questão 11 - Grupo A.....	34
Tabela 9- Análise de conteúdo das questões 6, 7, 8 e 9 - Grupo B.....	37
Tabela 10- Análise de conteúdo das questões 4 e 5 - Grupo C.....	41
Tabela 11- Análise de conteúdo da questão 3 - Grupo D.....	44
Tabela 12- Análise de conteúdo da questão 1 - Grupo A.....	IX
Tabela 13-Análise de conteúdo da questão 2 - Grupo A.....	X
Tabela 14-Análise de conteúdo da questão 3 - Grupo A.....	XIII
Tabela 15-Análise de conteúdo da questão 4 - Grupo A.....	XV
Tabela 16-Análise de conteúdo da questão 5 - Grupo A.....	XVI
Tabela 17-Análise de conteúdo da questão 6 - Grupo A.....	XVIII
Tabela 18-Análise de conteúdo da questão 7 - Grupo A.....	XIX
Tabela 19-Análise de conteúdo da questão 8 - Grupo A.....	XXII
Tabela 20-Análise de conteúdo da questão 9 - Grupo A.....	XXIII
Tabela 21-Análise de conteúdo da questão 10 - Grupo A	XXV
Tabela 22-Análise de conteúdo da questão 11 - Grupo A	XXVI
Tabela 23-Análise de conteúdo da questão 12 - Grupo A	XXVII
Tabela 24-Análise de conteúdo da questão 1 - Grupo B.....	XXX
Tabela 25-Análise de conteúdo da questão 2 - Grupo B.....	XXX
Tabela 26-Análise de conteúdo da questão 3 - Grupo B.....	XXXI
Tabela 27-Análise de conteúdo da questão 4 - Grupo B.....	XXXI
Tabela 28-Análise de conteúdo da questão 5 - Grupo B.....	XXXII
Tabela 29-Análise de conteúdo da questão 6 - Grupo B.....	XXXII
Tabela 30-Análise de conteúdo da questão 7 - Grupo B.....	XXXIII
Tabela 31-Análise de conteúdo da questão 8 - Grupo B.....	XXXIII
Tabela 32-Análise de conteúdo da questão 9 - Grupo B.....	XXXIII

Tabela 33-Análise de conteúdo da questão 10 - Grupo B.....	XXXIV
Tabela 34-Análise de conteúdo da questão 11 - Grupo B.....	XXXIV
Tabela 35-Análise de conteúdo da questão 12 - Grupo B.....	XXXIV
Tabela 36-Análise de conteúdo da questão 1 - Grupo C.....	XXXIV
Tabela 37-Análise de conteúdo da questão 2 - Grupo C.....	XXXVI
Tabela 38-Análise de conteúdo da questão 3 - Grupo C.....	XXXVII
Tabela 39-Análise de conteúdo da questão 4 - Grupo C.....	XXXVIII
Tabela 40-Análise de conteúdo da questão 5 - Grupo C.....	XXXIX
Tabela 41-Análise de conteúdo da questão 6 - Grupo C.....	XXXIX
Tabela 42-Análise de conteúdo da questão 7 - Grupo C.....	XL
Tabela 43--Análise de conteúdo da questão 8 - Grupo C	XL
Tabela 44-Análise de conteúdo da questão 1 - Grupo D.....	XLI
Tabela 45-Análise de conteúdo da questão 2 - Grupo D.....	XLI
Tabela 46-Análise de conteúdo da questão 3 - Grupo D.....	XLII
Tabela 47-Análise de conteúdo da questão 4 - Grupo D.....	XLII
Tabela 48-Análise de conteúdo da questão 5 - Grupo D.....	XLII
Tabela 49-Quadro de entrevistados.....	XLIV

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A – Protocolo de consentimento informado	
Apêndice B – Carta de Apresentação	
Apêndice C – Guião de Entrevista Grupo A	
Apêndice D – Guião de Entrevista Grupo B	
Apêndice E – Guião de Entrevista Grupo C	
Apêndice F – Guião de Entrevista Grupo D	
Apêndice G – Análise qualitativa de resultados do Grupo A	
Apêndice H - Análise qualitativa de resultados do grupo B	
Apêndice I - Análise de qualitativa de resultados do grupo C	
Apêndice J - Análise qualitativa de resultados do grupo D	
Apêndice K – Quadro de Entrevistados	

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1- Distribuição dos PAR por CTer	XLVI
Anexo 2- Protótipo inicial do e-Posto	XLVII

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AP – Administração Pública

AP – Atendimento ao Público

CE – Comissão Europeia

EG – Estratégia da Guarda

EIT – European Innovation Institute

GNR – Guarda Nacional Republicana

LPIEFSS – Lei de Programação de Infraestruturas e Equipamentos das Forças e Serviços de Segurança

MAI – Ministério da Administração Interna

NEP – Norma de Execução Permanente

OE – Objetivo Específico

OG – Objetivo Geral

PABS – Projeto de Aquisição de Bens e Serviços

PD - Pergunta Derivada

PE – Parlamento Europeu

PP – Pergunta de Partida

RCFTIA – Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

RGSGNR – Regulamento Geral de Serviço da Guarda Nacional Republicana

TD – Transformação Digital

TIA – Trabalho de Investigação Aplicada

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

TPO – Tirocínio para Oficiais

INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) foi realizado no âmbito do término do ciclo de estudos de mestrado integrado em Ciências Militares na especialidade de Segurança, da Academia Militar (AM), e subordina-se ao tema “e-Posto GNR: Análise do Emprego Operacional”.

A AM, instituição de Ensino Superior Público Militar, confere o grau de Mestre aos seus alunos, após a conclusão dos ciclos de estudos, que culmina com a elaboração de um Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA) correspondente ao respetivo TIA.

A realidade do mundo académico contemporâneo, nas demais instituições de ensino superior, é caracterizada pela elaboração de trabalhos de cariz científico. Esses trabalhos, apesar de versarem sobre a realidade dos respetivos ciclos de estudos, têm também como objetivo proporcionar e facultar aos estudantes capacidades de superação de desafios académicos com vista a desenvolverem, futuramente, trabalhos científicos de maior prestígio. Nesse contexto, é imperativo que a investigação desenvolvida ao longo dos mesmo seja sistemática, metódica, replicável, racional, empírica, objetiva e cumulativa (Rosado, D.P, 2017).

Este trabalho foi redigido segundo a Norma de Execução Permanente (NEP) 520/5ª de 16 de dezembro, que enquadra a elaboração dos TIA, definindo como “objetivo geral a aplicação de competências adquiridas e o desenvolvimento de capacidades que constituam a base de aplicações originais, em contexto de investigação, nos domínios da segurança e defesa ou noutras áreas de especialização consideradas relevantes, a comunicação das suas conclusões, e os conhecimentos e raciocínios a elas subjacentes, de forma clara e sem ambiguidades” (Academia Militar, 2021, p.1).

A seleção do tema do presente trabalho foi enquadrada pelo mote geral «Fenómenos Criminais e Desafios da Era Digital», que serviu como chapéu balizador dos temas para o 28º Tirocínio Para Oficiais (TPO). A seleção do tema é um momento de elevada importância para o investigador, uma vez que “tem por ponto de partida uma situação que suscita interrogações, um mal-estar ou uma inquietação, que pede uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão” (Fortin, 2009, p.66).

A escolha do tema “e-Posto GNR: Análise do Emprego Operacional” surge após a realização de uma entrevista exploratória conjunta com a Divisão de Estudos, Planeamento

e Organização e a Direção de Infraestruturas e Comunicações onde foi questionada a pertinência de um trabalho no âmbito desta ferramenta, dada a sua fase embrionária de implementação, aproveitando, desta forma, este trabalho para facultar uma ferramenta de suporte à tomada de decisão.

Dessa reunião, concluiu-se que seria pertinente a realização de um TIA dedicado a esta matéria, uma vez que o projeto se encontrava numa fase de estudo, e que este trabalho académico poderia ser uma mais-valia.

Deste modo, deu-se início à realização deste trabalho, e, à semelhança de todos os trabalhos de investigação, o problema de investigação é ditado pela Pergunta de Partida (PP), que, por sua vez, brota do título e da temática onde o trabalho se insere (Rosado, D.P., 2017).

Desta forma, enunciada a problemática que originou a realização da presente investigação, foi formulada a PP e as Perguntas Derivadas (PD) de acordo com seguinte figura:

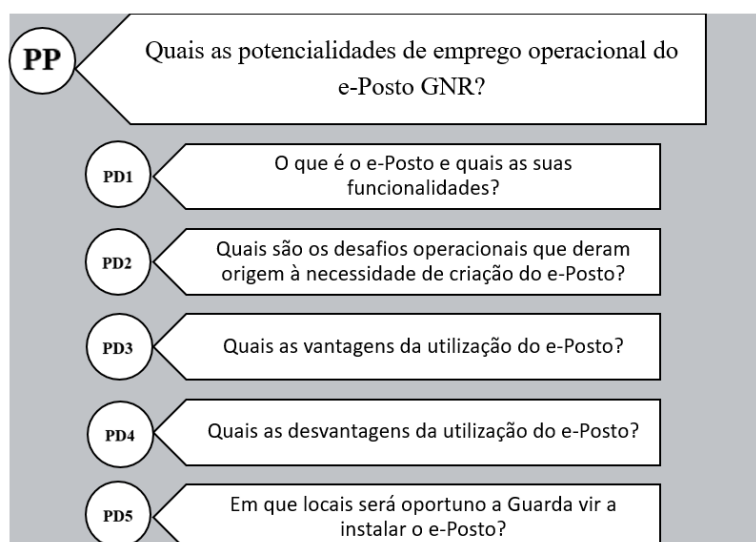


Figura 1- Esquemático das PP e PD

Fonte: Elaboração Própria

A PP comporta-se como um farol que guia o investigador no seu estudo, estando alinhada com os Objetivos Gerais (OG) da investigação. As PD, por sua vez, são questões que respondem a problemáticas setoriais, parcelares, analisando partes específicas circunscritas dentro da temática geral abordada pela PP, devendo, por sua vez, estarem alinhadas com os Objetivos Específicos (OE) da investigação (Rosado, D.P., 2017).

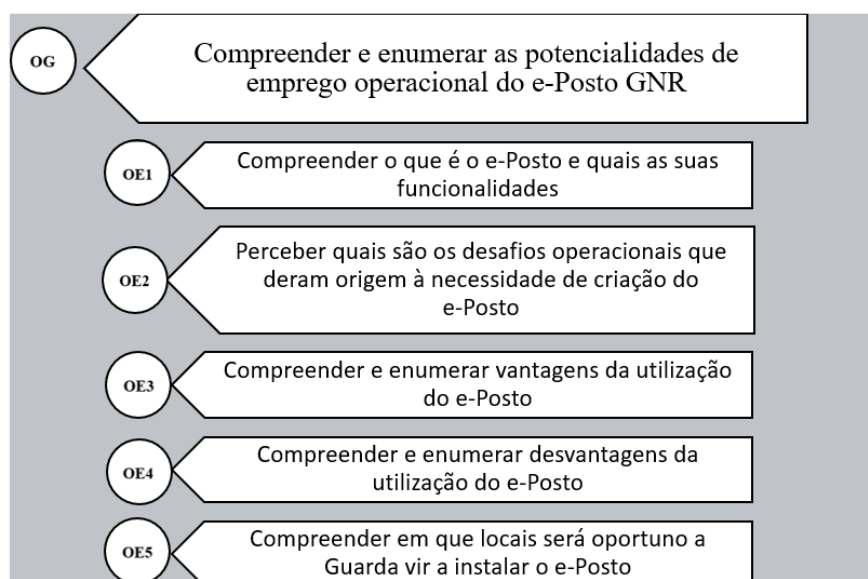


Figura 2- Esquemático dos OG e OE

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à estruturação da investigação, foi dividida em 3 partes lógicas: enquadramento teórico, onde foram abordadas temáticas de relevo que permitiram contextualizar o assunto em apreço, nomeadamente a Transformação Digital (TD) e o estado da arte no seio da Guarda Nacional Republicana (GNR), as suas matrizes europeias bem como o impacto que a Covid19 teve no seio da TD na GNR. Foi igualmente estudado o processo administrativo-logístico da aquisição do e-Posto, fruto da sua materialização contida na Estratégia da Guarda 2025 (EG2025) e, ainda dentro do enquadramento teórico, uma vez que o e-Posto se constitui como uma ferramenta de atendimento ao cidadão, foi abordado o tema do Atendimento ao Público (AP), e as suas características gerais e no seio da GNR.

Numa segunda fase, foi realizado o enquadramento metodológico, através da estruturação do trabalho de campo. Este foi composto pelo conjunto de 14 entrevistas realizadas a entidades internas e externa à Guarda, conforme Apêndice K, que visaram proporcionar um conjunto de dados que, através de uma análise qualitativa e tratamento por método indutivo, forneceram um conjunto de informações e conclusões apresentadas no último capítulo.

Por fim, através das conclusões, foi mencionado o desidrato deste trabalho – as potencialidades de emprego operacional do e-Posto.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1 – A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

1.1. Transformação digital - conceptualização

A Transformação Digital (TD) pode definir-se como a utilização de tecnologia para maximizar o desempenho de uma organização. De forma resumida, a TD envolve a realização de investimentos em tecnologia, inovação e práticas atualizadas, com o objetivo de cumprir as suas missões de forma mais eficiente (Cisco, 2016).

A TD é um fenómeno global que tem ganho destaque nos dias atuais. Este processo tem ocorrido de forma contínua e afigura-se irreversível, tendo demonstrado ser um catalisador de transformação no que diz respeito à forma como as pessoas e as organizações interagem. A inovação tecnológica tem sido uma peça fundamental no desenvolvimento da interconectividade entre os demais atores globais (Santos, 2017).

O mundo enfrenta desafios e problemas económicos relacionados com a limitação de recursos por forma a satisfazer as necessidades financeiras dos governos. Como resposta a este problema, surge a necessidade de inovação, por forma a tornar as instituições mais adaptáveis, competitivas e eficientes, por forma a assegurar as expectativas dos seus cidadãos (Santos, 2017).

O termo “transformação digital”, de acordo com o Parlamento Europeu (PE) (2022), caracteriza-se pelo processo de incorporação de novas tecnologias por parte de empresas e instituições que causam um impacto significativo no produtor, no consumidor e na sociedade em geral. A nível do produtor a TD simplifica a sua função no sentido em que transfere as funções realizadas através de mão de obra de indivíduos para aparelhos que desempenhem as mesmas funções (Eberhard et al., 2017) de forma “mais rápida e inteligente dando respostas em tempo real” (IBM, 2016). O impacto proveniente da TD passa por diversas alterações que ocorrem em setores como “(...) transporte, energia, telecomunicações, serviços financeiros, produção industrial, cuidados de saúde e setor agroalimentar” (PE, 2022), alterações estas que traduzem melhorias na produção de produtos e serviços, redução de emissões e desperdício e uma melhoria generalizada na qualidade de vida das populações (PE, 2022). Quanto às mudanças que caracterizam a TD, o PE considera que as principais passam pelas plataformas online, internet das coisas, inteligência artificial e o sistema “cloud”. No entanto, e independentemente do setor, para ocorrer a transformação digital

existem passos que têm que se percorrer primeiramente, sendo estes a competência digital seguida de literacia digital e só no fim se obtém a TD (Gouveia, 2016, *apud* Vieira, 2018).



Figura 3-Medidas e Impacto da TD

Fonte: Elaboração Própria

1.2.Transformação digital como medida da União Europeia

A TD demonstrou-se um tema pertinente não só a nível empresarial bem como a nível estadual e de serviços públicos como é o caso do “Plano de Ação Europeu para a Administração Pública (AP) em linha: Acelerar a transformação digital da AP” adotado pela União Europeia (UE) em 2016 pela Comissão Europeia que visou uma modernização da AP dos Estados membros através de uma TD dos seus serviços, assente no objetivo primordial de melhorar a acessibilidade que a serviços públicos por parte dos cidadãos (Comissão Europeia, 2016).

Concretamente, surgiu o Programa-Quadro de Investigação e Inovação Horizonte 2020 (Oficina Europeia, 2017 *apud* Velasco, 2017), com orçamento de 76.880 milhões de euros ao longo de 6 anos entre 2014 e 2020, contendo 3 objetivos estratégicos que visam a colmatação dos maiores desafios sociais na UE, a promoção da liderança industrial e o aprofundamento da base científica europeia (Velasco, 2017).

Dos 3 objetivos enunciados, o terceiro é aquele que melhor se enquadra com a temática da TD aplicada às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) sendo que se debruça sobre as questões dos cidadãos europeus, nomeadamente, a questão da acessibilidade aos serviços públicos (Velasco, 2017).

Um dos projetos alvo de financiamento que surge no âmbito das FFSS chama-se INSPEC2T e procura concretizar o objetivo de uma TD aplicado à segurança interna. O projeto tem como subtítulo “Inspirar a participação dos cidadãos para melhorar as ações da Polícia Comunitária” e como este indica, tem como finalidade aproximar os cidadãos das forças de segurança não só através de melhorias de acessibilidade no momento de relato de ocorrências, mas também através da procura de participação dos mesmos no

desenvolvimento de políticas referentes à atuação policial, processos estes que seriam conseguidos por meio de TIC's (Velasco, 2017).

A título de exemplo de aplicação do projeto, a força espanhola congénere à GNR, Guardia Civil, encontra-se atualmente a fazer uso de dispositivos móveis de denúncia anónima, dispositivos esses obtidos por meio de investimento do fundo europeu (Velasco, 2017).

Tal como a Guardia Civil, outras instituições nacionais de países europeus têm oportunidade de requerer investimento mediante apresentação do seu projeto, em que as condições oferecidas são consideradas “apelativas” (Gabinete Europeu, 2017).

Em 2021, no seguimento do objetivo de reforçar a competitividade da UE e alcançar as metas definidas no projeto H2020, foi criado o projeto denominado de “Horizonte Europeu 2021-2024” (Polluveer, 2022). O projeto assenta em 4 pilares sendo que no âmbito da presente investigação é de relevo mencionar o 3º pilar “Inovação Aberta” que conta com o investimento de 12 mil milhões de euros destinados a promover “(...) inovações geradoras de mercados, desenvolver um ecossistema de inovação e reforçar o Instituto Europeu de Inovação e Tecnologia (EIT) para promover a integração das empresas, da investigação, do ensino superior e do empreendedorismo (...)” (Polluveer, 2022, p.4).

1.3. Transformação digital na GNR

Após efetuado uma conceptualização do termo TD e do seu enquadramento na moldura europeia, importa agora correlacionar com a realidade da GNR. O processo de TD na GNR surge assim como um esforço executado pela instituição por forma a acompanhar a evolução da sociedade para que se mantenha atual no cumprimento do seu fim último de servir o público com serviços de excelência (Vieira, 2018).

A literatura americana já desde 1985 prevê a pertinência do investimento em novas tecnologias para o desempenho das funções policiais não só aquando a execução da componente operacional, como também, na execução de tarefas administrativas e logísticas (Kraemer & Danziger, 1985; Lyytinen et al., 2004; Northrop, Kraemer & King, 1995; Nunn, 1993; Nunn, 1994; Sorensen & Pica, 2005; Tanner & Meyer, 2015 *apud* Fernandes, 2021).

Perante esta óbvia necessidade de atualização e modernização da forma de prestação de serviços policiais, a GNR pode recorrer a diversos tipos de iniciativas que nesta investigação foram enquadradas em 4 grandes grupos:

- Computorização de processos internos (Vieira, 2018): Através da adoção de tecnologias de gestão de processos como por exemplo a digitalização de processos internos reduzindo o uso de papel e facilitando o fluxo de trabalho. Isso poderia incluir a implementação de sistemas de gestão eletrónica de documentos que permitiria “mitigar os problemas identificados com o sistema em papel” (Fernandes, 2021, p. 51) tais como o custo do material, a demora de realização, o impacto ambiental e dificuldade de partilha (Fernandes, 2021). A adaptação dos postos presenciais em postos virtuais enquadra-se igualmente neste processo de computorização no sentido em que transforma uma etapa da atuação policial outrora presencial, numa atuação telemática.

- Implementação de ferramentas de análise de dados (Slessor, 2016): Através da utilização de ferramentas de análise seria possível efetuar uma padronização da atividade criminal. O Chefe de Repartição nos SI da GNR menciona que “(...) a análise de dados é um fator essencial para a Guarda uma vez que, com base em estatísticas e com o algoritmo certo pode ser possível prever determinadas ocorrências.” (Augusto, 2018 *apud* Vieira, 2018, p. 102). Conclui-se assim que através de análises métricas é possível criar padrões de focos de criminalidade podendo não apenas na resolução, mas sim na prevenção (Vieira, 2018).

- Utilização de dispositivos móveis: Através da atribuição aos militares de dispositivos móveis, como smartphones e tablets, permitindo-lhes aceder e transmitir informações e atualizações em tempo real. Fernandes (2021, p.52) também aposta na implementação destes referindo que foram os preferidos ao invés do computador devido à “(...) sua portabilidade, facilidade de uso e à dimensão do ecrã, bem como ao espaço reduzido que ocupa e o facto de não condicionar a presença dos militares no exterior.”.

- Implementação de tecnologias de segurança: Através da adoção de tecnologias de segurança avançadas como videovigilância por via de drones (Despacho n.º 7055/2021) ou por via de sistemas de videovigilância fixos, melhorando a prevenção da criminalidade que de acordo com Carvalho (2015, p. 37) “(...) de um modo geral, o processo de utilização destes sistemas permite o aumento da possibilidade de identificação dos perpetradores de atos ilícitos, a recolha de informação que poderá eventualmente servir como prova em sede de julgamento (...)” permitindo a “(...) mobilização de uma resposta pronta e eficaz por parte das forças policiais no combate ao crime”. É por isso notória a importância da videovigilância na atualidade. No entanto, “(...) a utilização em massa destes mecanismos pode, caso seja feita à margem da lei, implicar gravosas violações de direitos fundamentais pessoais dos cidadãos, em particular o direito à reserva da intimidade da vida privada (...)” (Cunha, 2017, p. 5).

Perante as diversas possibilidades existentes de TD na GNR, importa analisar quais os benefícios que provêm desta modernização seja ela de que tipo for. Os benefícios podem ter efeito a nível intermédio no sentido em que auxiliam no desempenho das funções individuais, como é o exemplo as chefias que ficam grandemente beneficiadas ao terem a possibilidade de recorrer a bases de dados para recolha de informação e consequentemente facilitar a tomada de decisão e também ao terem uma maior facilidade de difusão de instruções através de TIC's (Vieira, 2018).

A um nível hierarquicamente inferior também os militares ficam beneficiados ao haver uma desmaterialização de meios diminuindo a necessidade de mão de obra o que torna a sua atividade não só mais simples como mais segura (Vieira, 2018). A instituição beneficia igualmente de uma TD no sentido em que há um reforço da “(...) capacidade institucional da GNR na interação, integração de serviços e interoperabilidade com outras autoridades publicas e partes interessadas.” (Vieira, 2018, p.51).

Apesar das várias vantagens decorrentes da TD na GNR, existem também dificuldades inerentes a este processo como: a iliteracia digital associada a um costume de utilização de métodos tradicionais que torna difícil a adaptação de alguns militares e civis aos novos procedimentos; a grande dispersão geográfica que dificulta uma rápida colocação de novos aparelhos e instrução de novos métodos; a diminuição de interações interpessoais podendo resultar num isolamento social; o acesso á informação para outros fins que não os estritamente profissionais (Vieira, 2018). Contudo, Vieira conclui que apesar das desvantagens, as vantagens inerentes à TD na GNR superam largamente as desvantagens.

1.4. Transformação digital e a Covid-19

A pandemia Covid-19 provocou uma transformação notável em todo o mundo em várias dimensões, incluindo as sociais, económicas, ambientais e políticas (Durão et. al., 2021). O impacto da Covid-19 pode ser mesurado pelo estudo feito pela Comissão Europeia (CE) que avalia o valor de 1,5 triliões de euros como o necessário investir em TD nas mais diversas áreas por forma a recuperar a economia global. O que não significa necessariamente uma consequência negativa dado que irá impulsionar um avanço tecnológico sem precedentes (UE, 2020). A IBM avança que apesar de diversas mudanças em termos tecnológicos tenham sido efetuadas como forma de resposta imediata à pandemia, essas mudanças não vieram isoladas acabando por dar resposta a muitas outras necessidades que anteriormente não eram tidas como prioritárias.

O impacto da Covid-19 exigiu uma adaptação rápida da sociedade aos desafios apresentados. Todas as organizações, independentemente da sua área de atuação, tiveram de fazer ajustes nos seus processos de forma a responder eficiente e eficazmente às restrições impostas pela pandemia (Durão et. al, 2021).

Apesar da TD ser um processo continuado e adaptável às constantes mudanças do ambiente em que se insere (MIT, 2017), a realidade imposta pela pandemia Covid-19 obrigou a que houvesse uma adaptação das tecnologias e uma TD mais rápida do que seria expectável em circunstâncias normais (Emerald, 2020). É também percecionado que houve uma adaptação mais rápida por parte da população à TD em curso, do que haveria na ausência da pandemia (Emerald, 2020).

A pandemia forçou a que houvesse mudanças efetuadas de forma repentina de modo a responder de imediato às restrições impostas, contudo, também existiram mudanças nomeadamente a nível tecnológico que foram pensadas a longo prazo.

A EU formulou um plano de ação que visa responder à crise económica causada pela pandemia através de uma TD que previsivelmente recuperará serviços desativados e criará outros que até à data não existiam. O plano em questão assenta nos pilares da sustentabilidade e eficácia da AP, sendo este o mote do projeto (Guardia Civil, 2022).

CAPÍTULO 2 – E-POSTO GNR

2.1. Estratégia da Guarda 2025

O presente capítulo surge no sentido de estreitar o tema deste trabalho e relacioná-lo com a atuação da GNR. A instituição GNR pode ser considerada relativamente ampla devido a diversos fatores tais como a sua competência que abrange 94% do Território Nacional e onde habita mais de metade da população (EG2025, 2020) e a composição de 27 531 militares (Instituto Nacional de Estatística (INE), 2022). Tendo em conta a amplitude e a dispersão da instituição, importa definir de forma centralizada e unificada metas e objetivos balizadores da atuação da organização como um todo (EG2025, 2020). Surge assim o Plano Estratégico da Guarda sob a forma de um documento elaborado com a frequência de 5 anos e com o intuito de definir orientações globais através das denominadas Linhas Orientadoras Estratégicas (LOE) que de forma sintetizada dirigem a atividade da Guarda (EG2025, 2020).

O sucesso deste mesmo Plano Estratégico é avaliado com base no grau de rigor no cumprimento dessas normas. A versão mais recente do plano estratégico foi elaborada em

2020 e tem validade para os próximos cinco anos. Atualmente o plano em vigor denomina-se “Estratégia da Guarda 2025: Uma estratégia centrada nas pessoas” e consagra 5 LOE’s que sintetizam os objetivos primordiais da GNR. Após a apresentação das LOE’s são consagrados 20 objetivos estratégicos (OE’s) que se caracterizam por desdobrarem “toda a formulação estratégica, materializada em estratégias setoriais ou parcelares, objetivos operacionais, indicadores, ações e metas” (EG, 2020, p.76), ou seja, concretizam as LOE’s em objetivos específicos.

2.2. Linhas orientadoras: correlação com o e-Posto

Em correlação com o tema dos e-postos e sendo estes uma forma de modernização de meios, o plano estratégico da Guarda 2025 torna-se possível enquadrar este sistema de forma implícita. Com vista a assegurar a adaptação da GNR às mudanças e desafios da sociedade atual uma das áreas prioritárias identificadas no plano estratégico da Guarda 2025 é a modernização de meios, que se traduz numa aposta em tecnologias e equipamentos de última geração que tornam a GNR mais eficiente e eficaz no desempenho das suas funções (EG2025, 2020). As LOE, novamente, mas de forma mais específica, enquadram em si a possibilidade do e-posto mesmo que não indicado explicitamente. A LOE.1 denominada de “Reforçar a proximidade e a visibilidade – Foco no cidadão e na Sociedade”, surge no âmbito do reconhecimento de que “apesar dos níveis de cooperação já alcançados, ainda existe espaço e áreas suscetíveis de reforço e incremento da cooperação e colaboração com as diversas entidades de apoio social locais, no combate ao isolamento, à pobreza, à discriminação e à exclusão social” daí constituir uma “prioridade da guarda 2025 a manutenção de abordagens proativas, de prevenção e disponibilidade para identificar, salvaguardar e proteger os direitos fundamentais” (EG2025, 2020, p58). Torna-se possível enquadrar o e-posto como uma medida específica concretizadora da orientação acima citada no sentido em que é uma ferramenta que fornece a possibilidade de atendimento remoto nas áreas onde há data ainda não existia atendimento presencial. A LOE.3 intitulada de “Modernizar e desmaterializar: Eliminar redundâncias e desperdícios, ganhando tempo e recursos” encontra-se por sua vez estreitamente ligada ao projeto do e-posto dado que se remete para a importância de adequar os métodos e ferramentas de trabalho a fim de simplificar o acesso à segurança por parte dos cidadãos. Para além da vertente da acessibilidade também a mitigação de redundâncias acima citada é possibilitada pelos e-postos que, ao facilitarem a comunicação entre cidadãos e a GNR, diminuem o número de

militares necessários para o atendimento, cumprindo o parâmetro de “reorientar um maior número de efetivos para o trabalho operacional” (EG2025, 2020, p. 64).

Em suma, analisado a EG2025 e as suas LOE’s é possível afirmar que a modernização de meios e a acessibilidade são pilares fundamentais do plano estratégico da Guarda 2025, uma vez que se tratam de condições necessárias para o cumprimento das suas missões e consequente prestação de um serviço público de qualidade e excelência.

2.3. Orientações estratégicas: correlação com o e-Posto

Nesta linha de pensamento, surgem as OE’s como forma de aprofundar a íntima relação da transformação digital com a GNR e consequentemente com os e-postos. Recorrendo a uma comparação, as OE’s que pela sua finalidade, se encontram correlacionadas com a implementação dos e-postos são as seguintes: OE 10 “Privilegiar o recurso a novas tecnologias de informação e de comunicação” que “visa apostar no incremento de sistemas e novas tecnologias de informação e comunicação (TIC)” com o objetivo de “desmaterializar atos e simplificar procedimentos, visando requalificar o serviço operacional (core business)” (EG2025, 2020, p.80); OE 12 “Melhorar os níveis de eficiência operacional” que visa a implementação de planos de requalificação de “(...) meios e equipamentos (...) tecnológicos” (EG2025, 2020, p.80) surge como concretização da Lei de Programação das Infraestruturas e Equipamentos para as Forças e Serviço de Segurança (LPIEFSS) do MAI que prevê não só o financiamento de “equipamentos de apoio à atividade operacional” como também a “melhoria das condições de acolhimento e atendimento ao cidadão” (LPIEFSS, 2017, p.38); OE18 “Fomentar e potenciar uma maior interação Guarda-Cidadão, reforçando o patrulhamento comunitário, de visibilidade e de proximidade” que visa “Dinamizar os Programas Especiais de Policiamento(...)” através da “(...) utilização das redes e tecnologias de informação, de forma a fomentar a partilha de informação com os cidadãos (...)” (EG, 2020, p.83).

2.4. Processo de Aquisição do Protótipo e-Posto

O e-Posto teve a sua origem no Projeto “SAMA” em 2015, que permitiu a ligação à Rede Nacional de Segurança Interna (RNSI) dos 206 Destacamentos e Postos Territoriais; Nesse sentido, foi possível dotar as Salas de Situação (SS) em todos os Comandos

Territoriais com funcionamento 24h/7, ao abrigo da NEP/GNR N.º 3.01.03 - Órgãos de Gestão da Atividade Operacional (DCSI, 2021).

Um dos objetivos deste projeto foi perceber a viabilidade técnica de soluções de videoporteiro para Postos de Atendimento Reduzido (PAR). Após acometida à DCSI em 2018, a Medida n.º 82/2018 – “e-posto GNR”, para validação e expansão ao universo dos cerca de 80 PAR¹, como solução para acesso do cidadão à informação temática e aos serviços prestados pela GNR (DCSI, 2021).

O projeto E-Posto, teve sempre como pressuposto a realização de um piloto, para validação das funcionalidades, antes da produção na escala do universo de aplicação, com vista a submeter a candidatura ao SAMA, caracterizada por ter um intervalo financeiro entre 200 mil e 1 milhão de euros (DCSI, 2021).

Dia 3 de fevereiro de 2021, foi submetida a versão final do Projeto de Aquisição de Bens e Serviços (PABS) N°1/DCSI/2021 que resultou na Consulta Prévia nº.01/DRL/DA/2021, dando origem ao atual contrato de implementação do protótipo de e-Posto, cuja seguinte figura elucida, quando ao plano frontal e lateral, onde é possível perceber a acessibilidade a pessoas com mobilidade reduzida (DCSI,2021), uma vez que anteriormente já tinha sido aprovada provisoriamente uma versão que fora posteriormente reprovada, por não cumprir com os requisitos de acessibilidade a cidadãos com mobilidade reduzida². Dessa forma, a seguinte imagem explana o protótipo final, reunidas as condições técnicas e de acessibilidade tidas como necessárias:

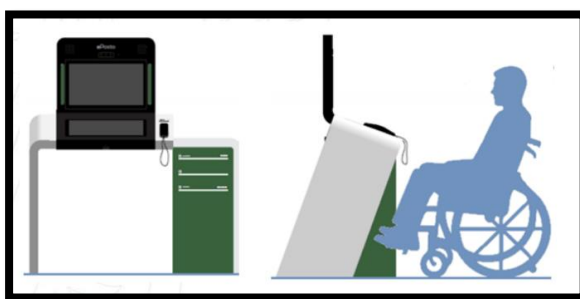


Figura 4-Protótipo final do e-Posto

Fonte: DCSI

2.5. Caracterização técnica do e-Posto

Relativamente aos requisitos genéricos do e-Posto, foi apurado junto da DCSI os seguintes elementos em consideração:

¹ Ver Anexo 1 – Distribuição dos PAR por CTer

² Ver Anexo 2 – Protótipo Inicial do e-Posto

- Cumprimento de Normas de Acessibilidade;
- Detecção de proximidade e videochamada interativa;
- Identificação do utente e assinatura recolhida em PAD, ou eletrónica;
- Apresentação e entrega de documentação A4;
- Informação em língua portuguesa e inglesa;
- Informação atualizável por backoffice;
- Acesso a contactos de linhas de emergência e apoio ao cidadão;
- Links para diferentes entidades e serviços;
- Acesso facilitado a folhetos informativos;
- Informação GNR (ações de sensibilização, programas especiais, etc.);
- Ecrãs de 22”, dotados de “Screen Savers” com informação relevante da GNR, alimentada através de “BackOffice” de forma distinta para cada e-Posto GNR;
- Interação inicial de um utente com o e-Posto, inicia-se com deteção de presença através de sensor e animação com convite ao atendimento virtual;
- Modos de funcionamento: Modo de Atendimento e Modo de Consulta

Relativamente ao modo de atendimento, segundo

- Videochamada predestinada a um terminal de atendimento predefinido na Sala de Situação do Comando Sede;
- Interagir através do microfone incorporado na webcam e das colunas, ou em modo privado utilizando o micro - auscultador;
- O ecrã tátil será utilizado pelo operador da GNR para apresentar informação ao cidadão
- O operador da GNR, poderá:
 - Disponibilizar através da impressora do e-Posto GNR documentos A4;
 - Ver ou obter dados de cartões e documentos diversos;
 - Recolher digitalização de documentos A4 através do scanner do e-Posto GNR

Quando ao modo de Consulta, possui as seguintes funcionalidades:

- O cidadão acede através do Ecrã tátil, e teclado virtual à informação temática disponibilizada.

- O utente poderá em qualquer altura passar ao Modo de Atendimento através de um link de acesso ao mesmo disponível em permanência.
- Providenciar de forma flexível e configurável, com navegação através de botões bem visíveis e teclado virtual acessível:
 - Seleção de idioma (português ou inglês);
 - Informação geolocalizada;
 - Formulários de pedido de informação;
 - “Informação geral” – Designação, morada e telefone do Posto;
 - “Contatos úteis” – N.º nacional de emergência, n.º hospital próximo, bombeiros, etc;
 - “Mapa do Distrito” c/ pontos tácteis da localização dos postos.
 - Acesso à plataforma de Queixa Eletrónica
 - Apresentação dos diversos Programas Especiais da GNR (Ex: Escola Segura, Idosos em Segurança, etc.);
 - Possibilidade de inscrever/sinalizar cidadãos nos programas especiais (Censos Sénior e Pessoa com Deficiência);
 - Possibilidade de aceder a folhetos com conselhos de prevenção;
 - Capacidade de copiar e remeter alguma informação para um endereço de correio eletrónico;
 - Disponibilizar informação sobre ações de sensibilização abertas ao público (agenda);
 - Disponibilizar informação sobre estrutura e competências da Guarda;
 - Disponibilizar informação de alertas de proteção civil;
 - Disponibilizar conselhos no âmbito dos riscos de proteção civil (incêndios, inundações, fugas de gás, etc.);
 - Pedidos de certidões (acidente, furto, pareceres, etc);
 - Acesso a legislação compilada por temáticas (ruído, processo penal, segurança rodoviária, estabelecimentos, animais de companhia, segurança privada, caça, armas, etc.).

CAPÍTULO 3 – ATENDIMENTO AO PÚBLICO

3.1 Atendimento ao público - conceptualização

A GNR como instituição de ampla dimensão e de competência alargada, constitui-se uma organização de especial relevo para o Estado e para o cidadão, com quem lida diariamente. Por esse motivo, importa analisar a forma como esta instituição lida com os seus utentes desde os primeiros instantes de interação, ou seja, como se processa o seu atendimento ao público (AP). No que concerne ao AP, aplica-se os mesmos fundamentos e regras para a GNR que a qualquer outra organização seja ela pública ou privada (Kapancioglu, 2018). Posto isto, importa caracterizar o AP na sua globalidade para posteriormente o poder aplicar à realidade da GNR.

O AP caracteriza-se primordialmente por ser uma troca de informações entre 2 ou mais pessoas denominadas de atendedor e atendido que vão alternando os papéis de recetor e emissor ao longo de um processo de comunicação interpessoal (Kapancioglu, 2018). A mencionada troca de informações pode ocorrer de diversas formas nomeadamente via presencial, telefónica, telemática ou online (Moreira, 2015 *apud* Kapancioglu, 2018). Seja qual for a forma que o AP assuma, o modo como decorre é crucial sendo que contribui grandemente para a imagem de acreditação da organização. De acordo com Albergaria (2018), quanto melhor a qualidade do atendimento, mais credível é a organização do ponto de vista dos seus utentes/clientes. Posto isto, o AP seja ele de que tipologia for, configura um processo que contém 4 fases (Albergaria, 2018, p. 26):

“i) Acolhimento ao cidadão: momento em que se inicia o contacto, sendo fundamental causar boa impressão, para que o cidadão se sinta realmente acolhido na organização;

ii) Exploração da pretensão do cidadão: momento de análise diagnóstica onde se esclarece o pedido do cidadão e se recolhe a respetiva informação;

iii) Resolução ou encaminhamento da pretensão do cidadão: fase de resposta ou caso não exista uma resposta imediata propor alternativas;

iv) Finalização do atendimento: término do processo de atendimento com a situação solucionada.”

Para além do processo faseado em que ocorre o AP poder ser considerado geral e abrangente a qualquer tipo de instituição, também existem princípios basilares que podem ser generalizados devendo estes ser seguidos por parte do atendedor por forma potenciar o

seu profissionalismo, consequentemente satisfazendo os utentes. De acordo com o Manual das Boas Práticas do Atendimento (2011), um atendimento de qualidade passa pelos profissionais terem em conta as seguintes orientações:

- Conhecimento profundo da instituição e da mensagem a transmitir;
- Demonstração de interesse pelo diálogo;
- Moderação do tom de voz e das expressões utilizadas;
- Entendimento de se a mensagem foi compreendida;
- Prestação apenas de informações pertinentes;
- Coerência e verdade nas informações prestadas;
- Retificação imediata de distorções na comunicação.

Analizada uma perspetiva geral abrangente a qualquer tipo de AP, importa agora diferenciar as diferentes tipologias de AP por forma a enquadrá-las de acordo com as suas especificidades. O atendimento presencial, como o nome indica, caracteriza-se por ocorrer presencialmente num processo em que ambos os intervenientes se encontram no mesmo espaço físico. O atendimento telefónico, telemático e online por sua vez é caracterizado pelo contacto entre intervenientes ocorrer à distância e por meio de tecnologias de comunicação (Arellano, 2001).

No âmbito da presente investigação, importa debruçar sobre o atendimento telemático sendo que o e-posto se enquadra nesta tipologia de atendimento. O atendimento telemático apresenta diversas vantagens tanto para o atendido e atendedor como para a organização/instituição sendo que uma das vantagens desde logo é o encurtamento da distância que ambos os intervenientes têm de percorrer por forma a realizar a comunicação. Além disso, esta modalidade demonstra-se mais económica para as organizações que poupam no investimento em locais físicos de atendimento e também na quantidade de profissionais necessários para realizar a tarefa (Silva, 2019). A modalidade de AP telemático acarreta em si princípios que devem ser seguidos cumulativamente com os já mencionados, por forma a manter uma boa comunicação e um eficaz cumprimento da missão do atendedor, sendo esta prestar o melhor serviço possível ao atendido. Para Brum (2020) os princípios a serem seguidos num AP telemático são:

- Manter o microfone desligado fora dos períodos em que se está a transmitir por forma a evitar ruídos desnecessários;
- Optar por videoconferência com imagem bilateral por forma a facilitar a comunicação e manter a proximidade entre ambas as partes;
- Manter uma apresentação profissional a nível da indumentária e “*background*”;

- Comunicar com uma boa dicção por forma a colmatar possíveis fragilidades da sonorização;
- Comunicar de forma objetiva por forma a aumentar a atenção e produtividade do diálogo.

3.2 Qualidade do Atendimento ao Público na GNR

Como supramencionado, qualquer instituição exerce AP, e as forças policiais não são exceção. Fonte oficial da polícia canadiana afirma que “a habilidade de fornecer um atendimento ao público excepcional é reconhecido como uma componente chave no sucesso da organização e satisfação pessoal” (CPKN, 2020). Para além do Canadá, a preocupação num bom AP (por parte das forças policiais) é uma realidade noutros países como Estados Unidos da América e Austrália que demonstram através de projetos que tem vindo a implementar por forma a melhorar o seu desempenho na área. As iniciativas passam principalmente por formação dos seus profissionais na área do AP e premiação dos mesmos de modo a recompensar e incentivar a boa performance dos trabalhadores. Exemplos desta constatação encontram-se no projeto implementado pelo departamento policial de Charlotte nos EUA, que visa aproximar os seus agentes cada vez mais do público através da promoção de um patrulhamento de proximidade, incentivando assim a um aumento da comunicação sã com a população (ABC News, 2021). Também as academias de polícia nos EUA implementaram recentemente um módulo de estudos no ciclo de formação de agentes com o intuito de instruir uma forma de estar mais empática e humana para com o cidadão (ABC News, 2021). A Austrália é igualmente exemplo de um país que demonstra a sua preocupação em fornecer um AP de qualidade à sua população dado que de acordo com a referência elogiosa do Departamento de Justiça dos EUA, realizou um estudo a diversos utentes de postos policiais situados ao longo do território nacional de modo a recolher críticas e observações dos mesmos e consequentemente melhorar o seu desempenho como força policial ao serviço da população. O Canadá destaca-se igualmente pela iniciativa de fornecer módulos de formação, financiados estadualmente, que visam facultar aos agentes de polícia ferramentas de AP (CPKN, 2020).

À semelhança de outras forças policiais, e dado que em cada interação que ocorre entre atendedor e atendido culmina num processo de formulação de opinião por parte do atendido relativamente à qualidade do serviço que lhe foi prestado (Carlzon, 2005 *apud*

Albergaria, 2018), existe uma preocupação latente por parte do comando da GNR em emanar procedimentos que melhorem a qualidade dos seus serviços de atendimento.

Da preocupação supramencionada, surgiu por parte da GNR o projeto denominado “Certificação do Atendimento da GNR ao Cidadão”. Este projeto foi desenvolvido com o intuito de identificar fragilidades bem como competências que se encontram em declínio na organização (Albergaria, 2018). Como resultado surgiram 6 áreas de melhoria consideradas fulcrais entre as quais, e no âmbito da presente investigação, o aumento da aplicação de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e também a aplicação do conceito “Total Quality Managment”³(TQM) (Albergaria, 2018). *(nota da roda pe)

Como forma de cumprir o conceito TQM e implementar TIC’s no serviço ao público, o projeto alude a mudanças nos serviços prestados como é o caso da mudança no “Processo de atendimento ao cidadão no PTer” (Albergaria, 2018, p.42). Na prática esta ambição subdivide-se em 2 categorias:

- i) “Estreitamento da relação institucional entre a GNR e o cidadão, atuando ao nível da comunicação interna e externa, diminuindo o tempo de residência do cidadão no PTer e implementação de canais de comunicação modernos que agilizem a atividade diária” (albergaria, 2018, p.42);
- ii) “Racionalização e simplificação de processos, que se traduz numa redução da utilização de papel, maximizar as potencialidades das TIC e aumentar a interoperabilidade entre sistemas de informação e infraestruturas tecnológicas.” (albergaria, 2018, p.42).

Como resultado do cumprimento dos parâmetros acima definidos, a GNR obteve o certificado do Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) que se encontra consagrado na norma ISO 9001:2015⁴. O certificado SGQ, remete-se a três níveis de atividade operacional sendo estes; o atendimento ao público, a qualidade no patrulhamento e a qualidade na fiscalização (República Portuguesa, 2020). No âmbito do atendimento ao público, o certificado comprova a existência de mecanismos de controlo e avaliação que monitorizam o desempenho dos militares que desempenham funções de atendimento bem como a funcionalidade dos equipamentos destinados ao AP (Gonçalves, 2021).

³ O conceito TQM tem diversas definições sendo que de acordo com a organização mundial da standardização (ISO), pode ser definido como uma “abordagem à gestão organizacional que é focada na qualidade e baseada nas atividades de todos os membros da instituição, por forma a atingir sucesso a longo prazo através da satisfação do cliente (...)” (Topalovic, 2014, p.2).

⁴ A norma ISO 9001:2015 é aplicada pela ISO após o cumprimento das normas nela consagrada e é internacionalmente reconhecida e abrangente a diferentes tipos de organizações (ISO, 2015).

Até à data foram certificados 12 PTer sendo que numa terceira fase, por meio do investimento fornecido pelo Sistema de Apoio à Transformação Digital da Administração Pública (SAMA2020⁵), a GNR prevê a certificação de mais 30 PTer pertencentes a 30 DTer localizados ao longo do território nacional e ainda 2 Dter na sua totalidade mais os 9 PTer que englobam. Esta terceira fase representará a formação de 13,88% dos militares da GNR num total 1300, que contactaram em média com 815 mil cidadãos (República Portuguesa, 2020).

3.3 Atendimento ao publico na GNR

Como verificado no parágrafo anterior, existe uma preocupação latente por parte da GNR em prestar um serviço de AP de excelência à população. Por esse motivo e por forma a colmatar possíveis disparidades entre unidades, o AP na GNR encontra-se estandardizado por toda a instituição.

Em termos práticos, o AP na GNR é exercido 24 horas por dia todos os dias por meio de militares escalados para o efeito (GNR, 2010). De acordo com o n.º 4 do Artigo 40.º do Regulamento Geral do Serviço da Guarda Nacional Republicana (RGSGNR), o militar encarregue pelo AP tem a função de receber e tratar de queixas quer sejam elas obtidas de forma presencial, telefónica, telemática ou online. O artigo menciona ainda que é imperativo que o militar se mantenha no quartel durante todo o período do serviço para o qual está escalado (Albergaria, 2019). Para além da função supramencionada, o militar de atendimento acumula também a função de informar o comandante de posto de qualquer ocorrência grave de acordo com o artigo 168.º do (RGSGNR *apud* Albergaria, 2019).

Quanto à forma propriamente dita de exercer o AP a GNR não contém qualquer normativa de referência que seja geral e abrangente aos diversos PTer e DTer. De acordo com Albergaria (2019) este facto representa uma limitação dado que cria disparidades na forma como o cidadão é atendido ao longo do território nacional. Albergaria (2019) acrescenta ainda que a forma como o AP se processa deveria provir das orientações estratégicas delimitadas nos planos estratégicos da Guarda contrariamente ao que acontece

⁵ SAMA2020: “O Sistema de Apoio à Modernização e Capacitação da Administração Pública (SAMA2020) visa apoiar as operações que contribuam para a prossecução dos objetivos temáticos e prioridades de investimento relacionadas com a melhoria do acesso às TIC e com o reforço da capacidade institucional das entidades públicas e das partes interessadas e da própria eficiência da administração pública.” (UBI)

na realidade em que quem define os procedimentos de AT (quer seja presencial ou telefónico) são os próprios comandantes dos PTer e DTer.

Concretamente o PTer exerce dois tipos de atendimento sendo estes o presencial e o telefónico. Como elencado anteriormente, apesar de haver princípios basilares comuns a ambos, existem regras que diferem quanto ao modo que se executa o AP. Considerando o atendimento telefónico, este é crucial na perceção que o cidadão tem da GNR podendo ser benéfico caso o militar consiga transmitir “uma imagem profissional de eficácia, eficiência e capacidade organizacional” (Moreira, 2010, p.84 *apud* Albergaria, 2018, p.26). Concomitantemente, o militar deverá ter atenção no trato, mantendo a cordialidade de uma forma serena, ter um discurso claro e objetivo, apontar toda a informação que lhe esta a ser fornecida e terminar agradecendo o contacto (Albergaria, 2019).

Quanto ao atendimento presencial o procedimento deverá diferir. Além dos pontos mencionados no capítulo anterior quanto à postura que o atendedor deverá assumir, na realidade policial acresce a necessidade de uma especial atenção aos sinais corporais transmitidos pelo cidadão. A atenção aos detalhes pode se demonstrar fulcral na resolução de ilícitos (Albergaria, 2019). No caso do cidadão atendido ser vítima de um crime, deve o militar tomar uma postura empática e ter uma preocupação acrescida na proteção do mesmo nomeadamente no seu direito à privacidade (Pereira, 2009). O atendimento presencial possui ainda a especificidade de carecer de espaço físico sendo que as características que este deve ter encontram-se reguladas pelo Ministério da Administração Interna (MAI) e divididas em 5 parâmetros que devem ser assegurados (Albergaria, 2019):

- Limpeza do local assegurada
- Informação importante exposta em local visível
- Condições de acessibilidade a pessoas de mobilidade reduzida
- Local de atendimento publico e reservado
- Local de espera

Em 2017 para além do atendimento telefónico e presencial foi implementado pela GNR o Sistema “videoporteiro”. O sistema implementado em oito PTer’s pertencentes aos DTer’s de Almeida, Sabugal, Pinhel, Vila Nova de Foz Côa, Guarda e Seia, surgiu como resposta à ausência de atendimento decorrente dos postos de atendimento reduzido (GNR, 2021 *apud* Lusa, 2021). Como forma de manter a possibilidade dos utentes ser atendidos nas horas em que os postos não se encontram em funcionamento, surgiu o sistema “videoporteiro” contendo um sistema bidirecional de voz e unidirecional de imagem sendo que apenas o militar tem acesso à visualização do cidadão. O cidadão apenas tem de premir

um botão devidamente identificado que irá efetuar a ligação com o militar que se encontra disponível 24 horas na sala de Situação do Comando Territorial da Guarda. A presente medida foi considerada pela GNR uma medida “operacionalmente vantajosa” (GNR, 2021 *apud* Lusa, 2021) que inicialmente surgiu como medida compensatória provisória e atualmente foi adotada de forma permanente pelo facto de permitir “interação imediata do cidadão com um militar da GNR”, permitir “alocar um maior número de militares para o serviço operacional” e ainda garantir “grande eficácia e independência total de outros sistemas/entidades externas, uma vez que se encontra permanentemente ligado à rede interna” afirma a GNR à Lusa (2021).

Albergaria (2019) conclui após a sua investigação sobre a qualidade do atendimento na GNR, que seja qual for a tipologia de AP em questão, as expetativas do cidadão são correspondidas. Contudo, pelo facto de existirem reclamações, existe sempre espaço de manobra para melhorar através da persistência na formação dos militares conferindo-lhes ferramentas atualizadas no que concerne ao AP.

PARTE II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS

4.1. Introdução

O propósito de uma investigação científica é dar resposta a perguntas precisas, e é constituída por uma multiplicidade de atividades intelectuais que suportam todo este processo. Estas atividades conectam o enquadramento conceptual com os métodos utilizados para conduzir a investigação e aplicam-na no mundo empírico. A investigação científica é caracterizada pela sua abordagem sistemática e rigorosa, sendo composta pela coleta e análise de dados que deverão descrever, explicar prever ou controlar fenómenos (Fortin et al. 2009).

A metodologia é baseada em conceitos, teorias, a linguagem, técnicas e instrumentos com o objetivo de resolver problemas e interrogações levantadas longo do trabalho. Este conceito helénico, etimologicamente, deriva de *méthodos* e *logos*, que significa estudo da organização e dos caminhos a serem percorridos para a realização de uma investigação ou estudo (Reis, 2010).

Ao longo deste capítulo é explanado o caminho metodológico realizado ao longo desta investigação, abordando as questões e os objetivos da investigação, o modelo de análise, o desenho de pesquisa, o método de abordagem, a estratégia de investigação utilizada, a amostragem e, por fim, a escolha das técnicas de recolha e análise dos dados recolhidos

4.2. Modelo de Análise

O presente trabalho, como já referido na introdução, foi desenvolvido a partir de uma “**PP: Quais as potencialidades de emprego operacional do e-Posto GNR?**”, pergunta esta que serviu como farol orientador de toda a investigação desenvolvida.

Com o intuito de dar resposta à PP, foram levantadas PD por forma a sectorizar temáticas específicas, seguindo o racional lógico de investigação utilizado ao longo deste trabalho:

PD1: O que é o e-Posto e quais as suas funcionalidades?

PD2: Quais são os desafios operacionais que deram origem à necessidade de criação do e-Posto?

PD3: Quais as vantagens da utilização do e-Posto?

PD4: Quais as desvantagens da utilização do e-Posto?

PD5: Em que locais será oportuno a Guarda vir a instalar o e-Posto?

4.3 Estratégia de investigação e método de abordagem

A presente investigação foi realizada através do método indutivo, uma vez que através da recolha de dados realizados junto do CO, bem como dos CTer de Castelo Branco, Évora e Beja, é possível realizar uma generalização relativa a toda a instituição (Freixo, 2010).

Desta forma, o método indutivo, segundo IUM (2016, p.20) é descrito como uma “operação mental que tem como ponte de partida a observação de factos particulares para, através da sua associação, estabelecer generalizações que permitam formular uma lei ou teoria”.

O método de abordagem consiste no conjunto de tarefas sistemáticas e racionais, que permitem de uma forma segura e eficaz ir de encontro ao objetivo da investigação, através do seguimento de um caminho onde se detetam erros e se corrigem eventuais decisões (Marconi & Lakatos, 2003).

Uma vez que esta investigação tem como objetivo perceber quais as potencialidades de emprego operacional da ferramenta tecnológica e-Posto no seio da GNR, considerou-se a estratégia qualitativa como sendo a abordagem mais pertinente.

Segundo Vilelas (2020), a estratégia qualitativa permite obter um entendimento subjetivo e extenso, sem que para tal seja necessário o tratamento e recolha de dados quantitativos e estatísticos.

4.4. Desenho de Pesquisa

Na realização desta investigação, foram criados 4 grupos de entrevistados por forma a responder a questões específicas características de cada um.

No grupo A, foi entrevistado o chefe da Divisão de Estudos, Planeamento e Organização do Comando Operacional, bem com os Comandantes, 2º Comandantes e Chefes da SOTRP dos CTer de Castelo Branco, Évora e Beja, com o objetivo de perceber qual a opinião destes oficiais do dispositivo territorial, com funções de comando e chefia, relativamente às vantagens, desvantagens e considerações relativas ao e-Posto.

que permitiu obter respostas relativas à visão institucional no que diz respeito à origem do e-Posto, bem como às vantagens, desvantagens e potencialidades do emprego desta ferramenta.

No grupo B, foi entrevistado o chefe da Divisão de Infraestruturas e Comunicações da DCSI, do Comando Operacional, que possibilitou a obtenção de respostas relativamente à composição técnica e tecnológica deste utensílio, as suas funcionalidades, bem como vantagens e desvantagens do mesmo.

No grupo C, foi entrevistada Sua Excelência o Tenente-General Comandante Geral da GNR, Tenente-General José Manuel Lopes dos Santos Correia, por forma a obter a visão estratégica relativamente ao assunto em apreço, facultando dados que, pela natureza das funções desempenhadas pelo entrevistado, espelham a visão última da Guarda em si.

O grupo D, a quando da sua conceção, era objetivo desta investigação que fosse composto pelas chefias autárquicas das três autarquias com relevo geográfico para o estudo: Castelo Branco, Évora e Beja. Infelizmente, após sucessivas tentativas, não foi possível entrevistar o autarca de Beja, tendo sido entrevistado o Presidente da Câmara Municipal de Castelo Branco, Exmo. Sr. Dr. Amândio Nunes, e o Presidente da Câmara Municipal de Évora, Exmo. Sr. Dr. Carlos Pinto de Sá, que facultaram a esta investigação a ótica da população civil, dado as funções políticas desempenhadas pelos entrevistados.

Os CTer selecionados para a realização da investigação observaram como critério de seleção a quantidade de PAR na ZA do CTer, de acordo com os dados oficiais recolhidos junto da DCSI⁶.

Desta forma, através da inquirição por entrevista a Oficiais responsáveis pela vertente do planeamento, da tecnologia em si e das eventuais estruturas orgânicas operacionais onde esta ferramenta poderá ser implementada, do Comandante-Geral da GNR e do Presidente de Câmara de Castelo Branco, analisou-se um vasto espectro de valências da Guarda, bem como a opinião de um representante da sociedade civil, por forma a dar uma resposta cabal à PP desta investigação: “Quais as potencialidades de emprego operacional do e-Posto GNR?”.

Foi efetuada uma tentativa de comparação análoga com eventuais ferramentas similares de outras forças de segurança congéneres estrangeiras, através de entrevistas exploratórias (Guardia Civil) e via telefónica (Carabinieri e Gendarmerie Nazionale), ao qual foi constatado que, apesar de existirem soluções tecnológicas de atendimento ao cidadão,

⁶ Ver Anexo 1: Distribuição dos PAR por CTer

como é o caso da aplicação espanhola para smartphone “Alert Cops”, não existe nenhuma tecnologia similar ao e-Posto nestas 3 forças congêneres, pelo que, conseqüentemente, não foi realizado nenhum estudo comparativo.

4.5. Técnicas de Recolha e Tratamento de dados

Por forma a obter informação de relevo para a elaboração deste trabalho, recorreu-se à realização de inquéritos por entrevista aos Oficiais com funções de comando e chefia dos três CTer com maior número de PAR. Deste modo, resultou uma recolha de dados através das respostas aos inquéritos por entrevista que facultaram uma quantidade significativa de respostas para a análise seja robusta (Quivy & Campenhoudt, 2013).

Deste modo, foram realizadas 13 entrevistas divididas por grupos elencados no Desenho da Pesquisa, por forma a estruturar logicamente o encadeamento da recolha de dados.

Após a obtenção das respostas aos questionários por entrevista, coube tratar e analisar os dados extraídos, sendo de fulcral importância estabelecer analogias com perguntas derivadas por forma a dar resposta às questões que guiaram a investigação (Marconi & Lakatos, 2003).

As entrevistas por inquérito foram realizadas de forma presencial e telemática, consoante a preferência e possibilidade a nível de agenda dos entrevistados, dado o elevado empenhamento em termos horários dos Oficiais entrevistados derivado das suas funções de comando e chefia.

Todos os entrevistados foram informados relativamente ao protocolo de consentimento informado, sendo que todos os intervenientes o aceitaram consentiram.

Segundo Guerra (2006), é importante, no decorrer da realização do estudo, fasear em 5 etapas o tratamento dos dados: transcrição, leitura, construção de sinopses, análise descritiva e análise interpretativa. Desse modo, deu-se cumprimento às etapas mencionadas, sendo que, após a construção de quadros de análise foi possível interligar as opiniões dos inquiridos por forma a estabelecer correlações e dar resposta às questões derivadas que orientaram esta investigação, permitindo, em última análise, dar resposta à PP deste trabalho.

PARTE III – TRABALHO DE CAMPO

CAPÍTULO 5- APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo, após a recolha de dados do trabalho de campo, os mesmos são apresentados, analisados e discutidos, por forma a retirar conteúdo académico de relevo que permita ver respondidas as PD e, consequentemente, a PP deste TIA.

Assim sendo, realizou-se a análise dos inquéritos por entrevista pelos 4 grupos supramencionados, por forma a extrair conclusões.

5.1 - Análise do inquérito por entrevista do Grupo A – chefe da Divisão de Estudos, Planeamento e Organização do Comando Operacional, Comandantes, 2º Comandantes e Chefes da STORP dos CTer de Castelo Branco, Beja e Évora

Quanto à questão 1 “Em termos de alinhamento com a Estratégia da Guarda, como surgiu o e-Posto?”, E1 referiu que este projeto “surgira há cerca de quatro anos no decorrer de informações elaboradas pelo Comando Operacional”, cujo objetivo era “estender ou ampliar a forma de interação da Guarda com os cidadãos” além da interação pessoal através dos postos convencionais”. Desta forma, o entrevistado considerou que o e-Posto foi uma ferramenta que foi estudada no âmbito desse desígnio, mas que, contudo, ainda se encontra numa fase de construção do protótipo e da respetiva validação das capacidades de utilização. Também E2, E5 e E8 estabeleceram uma correlação direta entre o e-Posto e a Estratégia da Guarda “centrada nas pessoas”, uma vez que o e-Posto visa “reforçar a proximidade da Guarda junto das comunidades mais isoladas disponibilizando um serviço digital remoto de atendimento ao cidadão”, reforçando a “proatividade, proximidade e visibilidade (...) através de uma solução tecnológica”. E7 aponta como causa uma “tentativa de modernização institucional” como forma de “prestar um melhor serviço ao cidadão”.

Em suma, após a análise das respostas às entrevistas, conclui-se que o E-Posto surge através da Estratégia da Guarda que, a montante, define linhas orientadoras como “reforçar a proximidade”, “racionalizar e otimizar recursos” e “modernizar e desmaterializar”, consubstanciando uma ferramenta para a guarda de interação com o cidadão através da possibilitação de um atendimento remoto por via de uma ferramenta digital.

Relativamente à questão 2 “Quais foram as necessidades operacionais sentidas que deram origem ao e-Posto?”, a “enorme malha de implementação territorial da Guarda”, afigurou-se para E1, como o motivo de fundo da origem desta ferramenta, dada a “necessidade de guarnecer inúmeras infraestruturas territoriais” e respetiva “grande necessidade de emprego de recursos humanos”. Em acréscimo, refere que o elevado número de ocorrências diárias e empenhamentos operacionais obriga o dispositivo a “desdobrar-se de forma sistemática”, o que fez a Guarda sentir “uma necessidade e possibilidade de conseguir aumentar a capacidade de intervenção e de implementação em muitos locais”.

Tal como sugere o seguinte quadro, é inequívoco que a maior necessidade operacional sentida foi a necessidade de alargamento do horário de atendimento dos PAR, sendo que a redução de efetivo verificada ao longos dos últimos anos também constitui um desafio impulsionador deste projeto.

Na mesma linha de raciocínio, foi elencado como desafio a necessidade de uma gestão diferente dos recursos humanos, onde o e-Posto acaba por desempenhar um papel facilitador desse processo.

Tabela 1-Análise de conteúdo da questão 2 - Grupo A

Resposta	Entrevistados										Total
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	10
Alargamento do horário de atendimento dos PAR	X	X	X	X	X	X		X	X	X	9/10
Redução do efetivo	X		X	X		X	X			X	6/10
Necessidade de modernização institucional	X		X		X						3/10
Gestão de Recursos Humanos	X		X			X	X				4/10

Relativamente à questão 3 “De que forma o e-Posto pretende suprir esses desafios/necessidades?”, foi referido pela grande maioria dos entrevistados que

“substituindo o atendimento presencial”, o e-Posto consubstanciaria uma forma de resposta aos desafios decorrentes da realidade da Guarda. Através da “desmaterialização de atos e simplificação de procedimentos”, tal como referido por E3, “solucionando alguma ocorrência (...) onde não existam meios humanos nesse imediato” referido por E4, permitindo “empenhar um maior número de militares adstritos em missões de patrulhamento” referido por E7 ou “garantindo um serviço ao cidadão sem qualquer interrupção horária”, são algumas das imensas formas que o e-Posto pode auxiliar no cumprimento da missão da GNR, tendo mesmo E1 referido que “há um mundo de possibilidades que estarão à disposição do e-Posto”. O seguinte quadro elenca as respostas mais consensuais relativas à terceira questão, sendo elas: “substituindo o atendimento presencial”, “facilitando o contacto entre a Guarda e o cidadão” e “maximizando a eficiência na gestão de Recursos Humanos”.

Tabela 2-Análise de conteúdo da questão 3 - Grupo A

Resposta	Entrevistados										Total
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	10
Substituindo o atendimento presencial	X	X	X	X	X	X	X		X	X	9/10
Facilitando o contacto entre a Guarda e o Cidadão	X	X	X	X	X		X	X		X	8/10
Maximizando a eficiência dos Recursos Humanos	X	X	X	X	X		X	X	X		8/10

A pergunta 4 “Como descreveria de forma genérica o e-Posto?” visava facultar dados relativos à perceção que os elementos do Grupo A tinham desta ferramenta. Por um lado, foram referidas as características físicas do equipamento, como o facto de proporcionar um “espaço de atendimento seguro”, com capacidade de garantir a “proteção de vítimas dos seus agressores”, de acordo com E2, E3, E5 e E10. Por outro lado, a sua componente de ferramenta tecnológica de capacidades múltiplas foi um fator demarcado por E3, E5, E7.

Por último, E9 destacou que, fundamentalmente, o e-Posto consubstancia “uma mais valia no eixo de aproximação entre a Guarda e o cidadão”.

Quanto à questão 5 “Quais as vantagens, na ótica da instituição, na utilização desta ferramenta? Porquê?”, foi mencionado por E1 que a principal vantagem é a ampliação das possibilidades de contacto da Guarda com o cidadão, mas que a aposta em algo inovador é igualmente importante, uma vez que para as gerações mais jovens as ferramentas digitais são uma realidade com a qual estão familiarizadas. Pertinente referir, de igual forma, que o entrevistado referiu como vantagem a rapidez com que o cidadão consegue aceder a informações ou contactar com um Guarda, através da função de videochamada com o militar destinado para o efeito na Sala de Situação do Comando Territorial respetivo.

Já E2, E4 e E6 elencam como a maior vantagem o potenciar da relação entre a Guarda e o cidadão, uma vez que “fará diminuir o número de militares escalados para o serviço de atendimento ao público e (...) aumentar o número de militares escalados para o patrulhamento de proximidade”. Além disso, como resultado da implementação do e-Posto, foi referido por E6 a “eficiência do serviço prestado pela Guarda ao cidadão”, “uma vez que (...) serão alcançados de igual forma os objetivos de uma situação em que o cidadão ou a patrulha se têm de deslocar, sem que isso seja absolutamente necessário”.

Desta forma, E7 refere que o e-Posto permite “responder às necessidades dos cidadãos” e “poupar recursos em tarefas burocráticas dirigindo-os para a atividade operacional.

O seguinte quadro resumo elenca as principais vantagens referidas pelos entrevistados:

Tabela 3- Análise de conteúdo da questão 5 - Grupo A

Resposta	Entrevistados										Total
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	10
Acréscimo da interação com o cidadão	X	X	X		X		X			X	6/10
Racionalizar recursos			X	X	X	X	X	X	X	X	8/10
Auxiliar o cidadão	X	X	X				X	X	X	X	7/10

Como resposta à questão 6 “Quais as vantagens, na ótica do cidadão, da utilização desta ferramenta? Porquê?” E1 mencionou que o e-Posto se constitui como “um meio adicional que a Guarda tem à sua disposição”, acrescentando ao grande catálogo de meios já existentes. Este acréscimo de meios foi apontado como um benefício para o cidadão, uma vez que este acaba por ter uma forma mais fácil de interagir, imprimir documentos, colocar o seu cartão de cidadão e a leitura de dados ser efetuada de forma mais ágil e rápida. Por último, foi referido que poderá ocorrer que o meio de contacto com a Guarda mais próximo seja um e-Posto, e, desta forma, esta ferramenta vem consolidar a implementação da malha territorial da Guarda.

Já E2 enumera como principal vantagem “a possibilidade do cidadão poder contactar com a Guarda 7 dias por semana, 24 horas por dia, ao contrário das atuais 8 horas diárias”, corroborando a linha de pensamento seguida ao longo deste trabalho, constituindo o e-Posto como uma ferramenta que permite “maior flexibilidade no contacto com a GNR”, corroborando o defendido por E3, E4, E5 e E9.

A simplificação do processo de contacto com a GNR e o evitar de deslocações de meios para situações em que é desnecessário, é o motivo principal elencado por E7.

Quanto a esta temática, a “comunicação em tempo real com as Salas de Situação das Unidades” permite “canalizar meios para as ocorrências”, e tal facto é considerado por E3 como a principal vantagem.

No que diz respeito à questão 7 “Quais as desvantagens na ótica da instituição da utilização desta ferramenta? Porquê?”, o seguinte quadro elenca a resposta referida pelo maior número de entrevistados.

Tabela 4-Análise de conteúdo da questão 7 - Grupo A

Resposta	Entrevistados										Total
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	10
Decréscimo de contacto presencial		X			X	X	X	X	X	X	7/10

Contudo, é relevante referir que existiu um conjunto de outros motivos apontados.

E1 mencionou como desvantagem a possibilidade de “existirem ocorrências concretas que exijam uma permanência de um militar da Guarda que não possa ser resolvida com o e-Posto”, bem como o facto de “ser necessário acautelar que esta ferramenta seja

instalada em lugares que não permitam atos de vandalismo e (...) confiram privacidade ao cidadão”.

Já E3, também aponta como desvantagem o facto do “sentimento de segurança junto das populações poderá ser afetado”, o que efetivamente, constitui-se com um desalinhamento para com a missão genérica da Guarda em si.

Por último, E10 aborda duas questões distintas. Em primeiro lugar, aponta a possibilidade dos “militares da Sala de Situação poderem não ser detentores de todo o conhecimento em termos de procedimentos ao nível operacional e técnico, dentro da vasta competência da GNR (policial, rodoviário, ambiental, criminal, etc) (...) o que poderá criar eventuais falhas no atendimento. Para concluir, refere que “a implementação do e-Posto poderá ser entendida como uma justificação para o não ingresso de militares” o que, na sua ótica, é um erro, afirmando ser “preferível o contacto pessoal e o conhecimento cidadão/militar da GNR”.

Foi possível constatar, com esta questão, que, apesar de existirem uma multiplicidade de desvantagens elencadas, o “decréscimo de contacto presencial” e todas as consequências desse fenómeno, é tida como a principal desvantagem elencada pelos entrevistados.

Quando questionado relativamente à questão 8 “Quais as desvantagens, na ótica do cidadão, da utilização desta ferramenta? Porquê?”, foi elaborado o seguinte quadro, que permitiu perceber que metade dos inquiridos aponta como principal desvantagem a desadequação do e-Posto no serviço de atendimento à população mais idosa. E5 chega mesmo a referir que “poderá provocar desconfiança na população mais idosa. (...) tem mais dificuldades na utilização das novas tecnologias, o que poderá criar constrangimentos na sua utilização e na perceção da qualidade do atendimento da Guarda ao Cidadão”.

Tabela 5- Análise de conteúdo da questão 8 - Grupo A

Resposta	Entrevistados										Total
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	10
Desadequado para a população idosa		X	X		X		X			X	5/10

Contudo, outros motivos foram igualmente elencados. E9 refere que existe a possibilidade da “criação de um sentimento de completa ausência da GNR nos locais mais isolados”.

Já E10, aponta a possibilidade da população “não conseguir ver os seus problemas resolvidos em tempo útil (...) pois (...) existem matérias em que é conveniente/obrigatório a prática de atos presenciais.

A questão 9 “Tendo em conta as vantagens e desvantagens do e-Posto, considera útil a implementação desta ferramenta na GNR? Porquê?”, facultou dados gerais acerca da opinião dos Oficiais a exercer funções do Comandante, 2º Comandante e Chefe de SOTRP dos três CTers com maior número de PAR, que permitiram concluir que as vantagens superam largamente as desvantagens, considerando, como desidrato desta premissa, que os entrevistados consideram útil que este projeto seja colocado em execução e seja implementado, tal como indicado no seguinte quadro:

Tabela 6-Análise de conteúdo da questão 9 - Grupo A

Resposta	Entrevistados									Total
	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	9
Sim	X	X		X	X	X	X	X	X	8/9
Necessita testagem			X							1/9

Através da análise das respostas obtidas, conclui-se que a esmagadora maioria dos entrevistados considera útil a implementação do e-Posto, tendo apenas E4 demonstrado algumas reticências, uma vês que sugeriu que “qualquer projeto trará vantagens e desvantagens”, concluindo que “a testagem será o ponto mais importante deste projeto”.

Quando ao restante universo da amostra, é de relevo mencionar o contributo de E5, referindo que “não é minimamente eficiente o atual serviço de atendimento desempenhado nos PAR, isto porque esses militares, em regra, passam 8 horas de serviço dentro do PAR, muitas vezes (maioria) sem fazerem um único atendimento”.

E9, complementando a linha de pensamento de E5, acrescenta que é necessário “rentabilizar os meios humanos e materiais ao serviço da GNR” sendo necessário que sejam “implementadas medidas mitigadoras dessas limitações”, concluindo que “o e-Posto pode vir a ser um meio de aproximação da GNR aos cidadãos”.

Por último, E10 aponta que o e-Posto “é uma solução para ultrapassar a falta de efetivo e incapacidade operacional de contacto frequente da GNR com a população em determinados locais”.

Quanto à questão “Em que locais se pretende instalar o e-Posto atualmente?”, direcionada apenas a E1, pelas funções orgânicas desempenhadas, este referiu que

“atualmente o e-Posto é um projeto em desenvolvimento e que não tem conhecimento de uma implementação efetiva em nenhum local, apesar de existirem locais onde seja previsível que seja implementado, como é o caso dos PAR, estendendo a capacidade de atendimento para as 24 horas do dia, em sítios de grande afluência ou em locais complementares à atuação da Guarda”. E1 referiu ainda que “primeiramente deverá ser efetuada uma avaliação muito minuciosa de vários parâmetros, mas que existem eixos como a segurança do equipamento e a privacidade e reserva de quem interage com a Guarda que considera importantes. Foi referido igualmente que o local de implementação do e-Posto deverá ser de acesso restrito ou controlado, consoante resultado do estudo que necessita ser feito”, dando mote ao seguimento da investigação ao longo da próxima questão.

Deste modo, por forma a compreender quais os locais onde eventualmente seria exequível instalar o e-Posto, foi formulada a questão 10 “Quais as características que devem observar os locais onde será instalado o e-Posto”.

Tabela 7-Análise de conteúdo da questão 10 - Grupo A

Resposta	Entrevistados										Total
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	10
Segurança	X	X		X		X		X	X		6/10
Privacidade	X	X	X		X			X			5/10
Conforto	X	X	X		X						4/10
Fácil acessibilidade			X				X	X			3/10

Através da análise das respostas à pergunta 10, pôde-se concluir que a característica tida como mais importante é a “segurança”, sendo que a “privacidade”, “conforto” e a “fácil acessibilidade” também se demonstraram ser uma preocupação relativamente ao local de instalação do e-Posto.

Com a análise das respostas a esta questão, conclui-se que, efetivamente, existe algum consenso relativo a características fundamentais que estes locais devem possuir. Alguns inquiridos, nomeadamente, E1, E2 e E3 referiram que seria deveras pertinente o aproveitamento dos PAR para a instalação desta ferramenta, questão que foi explorada na pergunta seguinte.

A pergunta 11 questiona “em que locais considera que seria oportuno instalar o e-Posto? Porque?”. As principais respostas à questão anterior foram vertidas no seguinte quadro:

Tabela 8-Análise de conteúdo da questão 11 - Grupo A

Resposta	Entrevistados									Total
	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
PAR	X	X	X	X				X	X	6/9
PTer com grande volume	X									1/9
Juntas de Freguesia					X			X		2/9
Locais sem PTER						X	X			2/9

Após a análise e tratamento dos dados, é possível concluir que os PAR são a resposta mais consensual, contudo existem também outros lugares que foram julgados pertinente para a implementação desta ferramenta.

E2, E3, E4, E5, E9 e E10, referiram como motivos justificativos da escolha dos PAR a possibilidade de “desmaterializar alguns atendimentos e prestação de informações ao público”; “garantir com regularidade o serviço de atendimento às populações”; “manter um atendimento ao público nesses locais, aumentando o policiamento de proximidade” e “chegar a um maior número possível de cidadãos”. Estas respostas coincidem com o eixo orientador desta investigação, correlacionando-se com motivos elencados em perguntas anteriores aquando das questões relativas às vantagens para o cidadão e para a instituição da utilização desta ferramenta.

Contudo, duas outras respostas foram mencionadas por entrevistados, ainda que de forma minoritária, sendo elas a “Junta de Freguesia”, referido por E6 e E9, tendo sido dado como justificação “chegar a um maior número de pessoas possíveis”.

Por último, E7 e E8 referiram que seria pertinente a implementação do e-Posto “em locais onde não existam PTER”, não de forma exclusiva, mas como maneira de reiterar a malha territorial da Guarda, possibilitando a interação com o cidadão em locais onde atualmente estes não têm PTER, aumentando a implementação da instituição no território nacional.

Relativamente à questão 12, última deste guião de entrevista, “Há algum contributo adicional que pretenda dar para esta entrevista?”, foram dados contributos de relevo que auxiliaram esta investigação.

E1 referiu que “as próprias conclusões acerca das potencialidades de uso do e-Posto, numa vertente mais académica, através deste trabalho, podem vir a servir como uma ferramenta bastante útil para as determinações e para as implementações futuras que venham a ocorrer no âmbito do e-Posto. Este tema insere-se na área das Operações, mas também se insere numa área muito relevante que é a das Comunicações e Sistemas de Informação, a DCSI, e neste caso está esta Direção e este Departamento, dentro do Comando Operacional, a trabalhar em conjunto, e se conseguirmos ter este contributo académico, será certamente uma mais-valia”. Desta forma, conclui-se que as conclusões deste trabalho constituirão uma possível ferramenta de tomada de decisão.

E2 e E4 deixaram a ressalva da “necessidade de implementar um plano prévio de comunicação conjugado com o apoio físico prestado por militares” por forma a “explicar o conceito e o funcionamento do e-Posto”, tendo como corolário a preocupação de uma implementação pouco preparada e que cause estranheza e incapacidade dos militares em operarem o e-Posto.

Por último, E10 considera que esta ferramenta deverá ser implementada “de forma experimental (...) de forma a tirarem-se conclusões quanto à sua eficácia, só se avançando quando verificada a sua pertinência.

Como contributo adicional, deixou o exemplo de uma solução que considera de sucesso adotada no CTer Évora, possibilitando um meio-termo entre o vazio total de recursos de atendimento ao cidadão fora de horário de expediente, e um e-Posto: “o CTer de Évora tem um sistema de intercomunicação “tipo vídeo-porteiro” em todos os PAR, com câmara de vídeo com boas características, sendo o mesmo utilizado com alguma frequência, considerando-se a interação entre o militar da Sala de Situação e o cidadão como positiva”.

5.2 - Análise do inquérito por entrevista do Grupo B – Chefe da Divisão de Infraestruturas e Comunicações

À questão 1 “Em termos de alinhamento estratégico com a Guarda, como surgiu o e-Posto?”, E11 refere que este surge “como uma das medidas Simplex 2018”, de forma a permitir “aceder a serviços disponibilizados pela GNR”. Frisa também que já na altura se estimava que a medida “tivesse um impacto superior nas regiões interiores do país, caracterizadas por serem habitadas por população mais envelhecida e, consequentemente, com menor nível de escolaridade, sem acesso à internet, e muitas delas, com postos da GNR a funcionar em Atendimento Reduzido, ou seja, funcionando apenas das 09H00 às 17H00”.

E11, respondendo à questão 2 “Como descreveria de forma genérica o e-Posto” demarca a funcionalidade de “atendimento de forma telemática”, pressupondo a existência de “internet dentro da rede de dados utilizada pela GNR, a Rede Nacional de Segurança Interna”, permitindo “um contacto interativo com um militar que esteja na Sala de Situação ou noutro sítio que seja definido” de modo a este poder “prestar auxílio (...), preenchimento de expediente necessário, recolha de dados pessoais através de cartão de cidadão e também entrega de alguma documentação através de impressão ou digitalização.

Acrescentou, dizendo que “resumidamente (o e-Posto tem) dois grandes modos: o modo atendimento e o modo consulta”.

A pergunta 3 “Como é composto o e-Posto em termos de Hardware?”, E11 enumerou as demais componentes desta ferramenta:

- “Estrutura robusta que permite às pessoas com mobilidade reduzida estar ajustadas à altura do equipamento;
- Dois ecrãs sendo que um deles é tátil e permite uma interação através de teclados virtuais para fazer as consultas necessárias e preenchimento de dados bem como um segundo ecrã que permite realizar uma videochamada ou projeção de documentos.
- Câmara com microfone e colunas para permitir a realização de videochamadas. Também existe a possibilidade de adaptar a saída do som através de um auscultador para aumento da privacidade.
- Leitor de cartões de cidadão.
- Pad para recolha de assinaturas com caneta.
- Impressora
- Digitalizador
- Depósito para documentos para que possam ficar armazenados no posto para posterior recolha pelos militares.

Sistema de energia assistida, para que possa continuar a operar em quebras de energia”

Por sua vez, a pergunta 4 questionou o entrevistado relativamente à composição do e-Posto em termos de software, ao qual o entrevistado referiu que “existe a possibilidade de interligação com o nosso SIIOP-P, ou seja, permite uma ligação de dados com um back-office, em que toda a informação que é divulgada ao cidadão é centralizada a nível de

datacenter, para evitar a necessidade de estarmos a atualizar cada e-Posto, cujos conteúdos e informação são colocados e gerido centralmente.

Existe esta necessidade de interoperabilidade com o SIIOP para que possa ser mais fácil o preenchimento direto dos dados, por exemplo na apresentação de uma queixa, em que esta própria apresentação é preenchida no SIIOP-P. Acaba por ser um sistema de videoconferência em que o militar que esteja no local designado pode fazer diretamente a integração dos dados do cidadão para que possa mais facilmente e minimizando os erros humanos realizar esse preenchimento de dados”.

No intuito de compreender o funcionamento do e-Posto, através da pergunta 5 foi questionado “Que funcionalidades tem o e-Posto?”, ao qual E11 referiu “temos o modo consulta e o modo de atendimento.

No modo de atendimento temos a possibilidade de fazer uma videochamada com um local que seja atendido por um militar da Guarda, seja numa Sala de Situação ou noutro qualquer local, podendo então disponibilizar documentos impressos ou até digitalizar documentos que o cidadão possa levar ou deixá-los no depósito para posterior recolha.

A nível do modo de consulta, com recurso ao ecrã tátil e teclado virtual, é possível verificar toda a informação temática que é disponibilizada, sendo possível a qualquer altura passar para o modo de atendimento, em que o cidadão está a fazer uma pesquisa e tem alguma dúvida e pretende entrar em contacto com um militar da guarda, pode fazê-lo.

Existe também a possibilidade de escolher vários idiomas, informação geolocalizada, tem disponível alguns formulários de pedido de informação que serão posteriormente tratados, bem como outras informações úteis sobre outras entidades, mapas, bem como outras informações que sejam posteriormente consideradas necessárias”

Quanto às vantagens e desvantagens, na ótica do cidadão e da instituição, E11 referiu o seguinte, respondendo às questões 6, 7, 8 e 9:

Tabela 9- Análise de conteúdo das questões 6, 7, 8 e 9 - Grupo B

	Vantagens	Desvantagens
Cidadão	• Contacto com elementos policiais fora do horário laboral dos PAR”	• Possibilidade de dificuldade ou não utilização por parte da população envelhecida e com fraca literacia informática do e-

		Posto, dada a sua componente tecnológica
Instituição	• Permitir o Atendimento nos PAR após o horário de funcionamento	• Vulnerabilidade de segurança a nível informático, uma vez que este equipamento se encontra no domínio da nossa rede interna, existindo a possibilidade de alguém conseguir, através do e-Posto, entrar na rede de dados da Guarda.

Quando questionado “em que locais se pretende instalar o e-Posto” e se “considera que seria oportuno instalá-lo em outros locais?”, perguntas 10 e 11, E11 refere que “apesar de não ter sido ainda determinado definitivamente, considerou-se pertinente a implementação nos PAR, bem como eventualmente em PTER com grande volume de afluência”. Considera, igualmente, que seria oportuno instalar esta tecnologia “em locais públicos, como é exemplo de juntas de freguesia” com o objetivo de “concentrar vários serviços do Estado num só ponto de atendimento público”, originando, assim, “o equivalente a uma Loja do Cidadão, em que as pessoas se pudessem dirigir lá para tratar de assuntos administrativos com o Estado”.

Por último, questionado se teria algum contributo adicional que pretendesse dar para a entrevista, questão 12, considera que “seria interessante olhar para o e-Posto, não de uma forma estritamente física como está atualmente, mas sim pensar no e-Posto como uma aplicação que permitisse ao cidadão fazer tudo aquilo que faz no e-Posto sem ter que se deslocar fisicamente a um determinado local, mas sim podê-lo fazer através de um telemóvel ou no conforto de sua casa”. Desta forma, E11 contribui com uma nova perspetiva e sugestão de orientação deste projeto, através da desmaterialização do conceito preconcebido da necessidade física do equipamento, efetuando uma transição digital, migrando as suas funcionalidades para uma aplicação móvel.

5.3 - Análise do inquérito por entrevista do Grupo C – Tenente-General Comandante Geral da Guarda Nacional Republicana

Questionada S.^aEx.^a o Tenente-General Comandante Geral da Guarda, E12, acerca do surgimento do e-Posto em termos de alinhamento com a Estratégia da Guarda, foi referido que “Considerando a missão geral, a sua natureza militar, competências e atribuições legais, o Centro de Gravidade Estratégico da Guarda são as “Pessoas”, cuja segurança, proteção e apoio constituem o core da missão e do quotidiano da Instituição. Nestes termos, através de um assertivo planeamento e execução estratégica, a Guarda materializa o estado final desejado para 2025, num acervo de condições, na sua maioria, em sintonia com os quesitos inerentes ao projeto do e-Posto, nomeadamente:

- Reforço da proximidade e visibilidade alcançado;
- Racionalização e otimização de recursos e gestão eficiente atingidas;
- Modernização, desmaterialização e eliminação de redundância e desperdícios alcançados.

No que respeita, às condições acima assinaladas, consideradas basilares para atingir o estado final desejado, observa-se uma natural correspondência às linhas de orientação estratégica, com denominação análoga, conforme preconizadas pela Estratégia da Guarda 2025.

Neste âmbito, a linha de orientação estratégica 01, intitulada “Reforçar a proximidade e a visibilidade” visa, em harmonia com as orientações políticas, inovar e dar corpo às iniciativas da Tutela, no âmbito do Programa Nacional de Prevenção e Segurança de Proximidade, através da atualização dos projetos em vigor e da criação de uma nova geração de ações de policiamento de proximidade, na qual se poderá inserir o projeto e-Posto.

Em suma, pretende-se mitigar dispersão territorial da Guarda e aumentar a sua presença em todo o Território Nacional, permitindo uma proximidade ao Cidadão e uma qualidade ímpar nas interações.

De acordo, com a linha de orientação estratégica 02 “Racionalizar e otimizar recursos”, é exetável que os recursos financeiros e orçamentais não sejam incrementados nos próximos anos, com forte possibilidade de ocorrer novo estrangulamento económico financeiro nos próximos anos como tal, torna-se fundamental promover e garantir formas inovadoras e extraorçamento de financiamento, incrementando os projetos de concurso a linhas de financiamento externo e comunitárias, por forma a dinamizar a inovação, a modernização, a aquisição e atualização de equipamentos, de tecnologias, em paralelo com uma permanente e assertiva qualificação dos ativos humanos, as pessoas. Sendo que, o e-Posto constitui-se como um meio tecnológico pensado e desenvolvido para assegurar um

atendimento personalizado em local onde não existem militares da Guarda e/ou apoiar os meios/recursos existentes num local onde a Guarda já detém uma presença física, seja num posto territorial ou outro local no seu dispositivo.

No que respeita, à linha de orientação estratégica 03 “Modernizar e desmaterializar”, importa dar continuidade ao processo de modernização, assente em novas tecnologias de informação e de comunicação, mantendo a aposta na inovação tecnológica, valorizando a formação dos recursos humanos, desmaterializando processos e simplificando procedimentos, para requalificar os serviços da Guarda.

O e-posto caracteriza-se por ser uma ferramenta tecnológica à disposição do cidadão, com o objetivo de potenciar a interação Guarda-cidadão e racionalizar recursos. Face ao que antecede, é admissível aferir que, o desenvolvimento do projeto e-posto, bem como a respetiva finalidade e/ou o seu propósito concorrem, em estreito alinhamento, com o conteúdo inerente a qualquer uma das três linhas de orientação estratégica definidas pelo Comando da Guarda e supra elencadas”.

Desta forma, corrobora-se o estudo que fora anteriormente desenvolvido ao longo da revisão de literatura, compreendendo a pertinência e correlação do e-Posto e a Estratégia da Guarda.

À questão 2 “Quais foram as necessidades operacionais sentidas que deram origem ao e-Posto?”, foi referido por E12 que “o e-posto GNR, foi acometido ao Comando Operacional, em 2018, prevendo-se a concretização de um projeto piloto inicial para validação e expansão ao universo de Postos de Atendimento Reduzido (PAR), como solução para acesso do cidadão à informação temática e aos serviços prestados pela GNR. Materializando-se numa solução tecnológica inovadora e integradora, sem a presença física dos militares, mas que simula com a maior fidelidade possível o atendimento presencial ao cidadão, permitindo um atendimento personalizado e completo, não requerendo quaisquer conhecimentos de informática por parte dos utilizadores, em termos operacionais, este projeto visa complementar a malha territorial vigente, assegurar ao cidadão um conjunto de serviços úteis, de forma célere, deslocalizada e expedita, sem necessidade de alocar de forma permanente recursos humanos para o efeito”.

Relativamente à terceira questão “De que forma o e-Posto pretende suprir esses desafios/necessidades?” foi referido que o projeto teria dois modos de funcionamento diferentes, sendo eles o “Modo de atendimento - funcionalidade de videochamada despoletada sempre que um cidadão aceda ao e-Posto GNR, para tratar qualquer assunto (nesta primeira fase não deverá operar em áreas criminais); e o Modo de consulta – permite

ao cidadão aceder através do ecrã tátil e teclado virtual à informação temática disponibilizada”.

Além disso, foi elencada a possibilidade do cidadão se conectar diretamente com a Guarda “a partir de infraestruturas locais disponibilizadas para o efeito que, numa situação extrema, podem inclusivamente garantir a segurança física do cidadão até à chegada de uma patrulha da Guarda”.

Por último foram mencionadas as restantes funcionalidades do dispositivo que permitirão responder aos desafios e necessidades que lhe deram origem, sendo esses:

- “Deteção de proximidade;
- Videochamada interativa;
- Identificação do utente e assinatura recolhida em PAD, ou eletrónica;
- Apresentação e entrega de documentação A4;
- Informação em língua portuguesa e inglesa;
- Informação atualizável por backoffice;
- Facilitar o acesso permanente a diferentes contactos e linhas de emergência e apoio ao cidadão;
- Formulários de pedido de informação;
- Aplicação de gestão de vídeos informativos, do funcionamento do e-Posto GNR;
- Links para diferentes entidades e serviços;
- Acesso facilitado a folhetos informativos;
- Informação GNR (ações de sensibilização, programas especiais, escola segura, idosos em segurança, etc.)”

Foi elaborado um quadro-resposta, por forma a elencar as respostas referidas por E12 à 4ª e 5ª questões, sendo elas, respetivamente: “quais as vantagens e desvantagens desta ferramenta, na ótica da instituição” e “quais as vantagens e desvantagens desta ferramenta, na ótica do cidadão”

Tabela 10- Análise de conteúdo das questões 4 e 5 - Grupo C

	Vantagens	Desvantagens
Cidadão	• Aceder a serviços da Guarda de forma	• Potencial falta de literacia informática existente na faixa etária mais elevada da sociedade

	expedita, célere e personalizada • Evita tempo de espera ou deslocações desnecessárias	portuguesa, traduzindo-se na possível incapacidade desta ferramenta ser utilizada de modo eficaz.
Instituição	• Complementar o atendimento prestado ao cidadão pela rede de PAR; • Apoiar o atendimento em postos/subdestacamentos territoriais com elevado volume de serviço; • Garantir um atendimento personalizado em locais da área de responsabilidade da Guarda, onde a mesma não se encontra fisicamente implementada; • Disponibilizar um conjunto de serviços úteis ao cidadão de forma expedita e célere; • Potenciar o sentimento de segurança; • Fomentar o grau de confiança entre a instituição e o cidadão.	• Custos associados a uma futura implementação e expansão do projeto, uma vez que esta tecnologia está a ser desenvolvida de raiz e de forma customizada, de acordo com uma parceria entre a Guarda e empresas privadas.

Quando questionado sobre “em que lugares considera oportuno a Guarda vir a instalar o e-Posto?”, E12 refere que “apesar de ter sido desenvolvido como um sistema complementar aos PAR, esta tecnologia tem um potencial mais amplo”, dando como possíveis exemplos “o apoio a Postos/Subdestacamentos Territorias com um elevado volume de serviço”, “unidades externas ao universo territorial como a Unidade de Ação Fiscal, a

Unidade de Controlo Costeiro e Unidade de Emergência Proteção e Socorro” e “em localidades que não possuem qualquer escalão de comando da Guarda, de forma a aumentar a malha territorial vigente”.

À questão 7 “Qual o ponto de situação em termos de implementação deste projeto e quais as próximas etapas/passos que a Guarda tenciona executar?” E12 respondeu “considera-se fundamental testar e avaliar o equipamento/meio em ambiente real, entenda-se, permitindo o contacto e manuseamento por parte do cidadão. Nesse sentido, referiu que “encontra-se em estudo a possibilidade de implementar um projeto piloto “e-posto GNR”, com a colocação de um protótipo com esta tecnologia num Posto Territorial a determinar”.

5.4 - Análise do inquérito por entrevista do Grupo D – Presidentes das Câmaras Municipais de Castelo Branco e Évora

Foi questionado o Exmo. Sr. Presidente da Câmara Municipal de Castelo Branco, Dr. Amândio Nunes, E13, se na sua “qualidade de autarca, considera necessário implementar uma ferramenta tecnológica que permita o alargamento do atendimento dos Postos de Atendimento Reduzido de 8H para 24H, ao que o entrevistado respondeu afirmativamente. Como motivo da sua resposta, afirmou que “esta ferramenta tecnológica iria permitir uma maior proximidade com o cidadão”. Considerou, igualmente, que “cada vez mais os cidadãos utilizam este tipo de ferramentas para tudo nas suas atividades quotidianas e o caminho do futuro prende-se com o desenvolvimento de plataformas digitais que facilitem o seu dia a dia”. Desta forma, foi possível compreender que, do ponto de vista de um autarca de um dos três CTers com maior número de PAR, existe muita recetividade à implementação da Guarda desta ferramenta.

Por sua vez, o Exmo. Sr. Presidente da Câmara Municipal de Évora, Dr. Carlos Pinto de Sá, E14, refere igualmente que a “resposta é positiva em geral”, contudo deixa veemente a ressalva de que “não existindo redução de efetivos (...) considero que esta medida poderá ser positiva”.

À pergunta 2 “Após ter conhecimento das características técnicas e funcionais do e-Posto, considera pertinente a implementação nos Postos de Atendimento Reduzido? Porquê”, E13 afirma que considera muito pertinente, uma vez que mesmo não substituindo a presença física da Guarda, “permite alguma proximidade e disponibilidade imediata com a autoridade, por parte do cidadão”. Desta forma, foi possível compreender que, na opinião

do Presidente desta Autarquia, o e-Posto não se constituiu como um elemento negativo, mas sim como um benefício e complemento da atuação da GNR.

E14, na mesma linha de pensamento, refere que “a manutenção ou reforço do efetivo, acompanhado do e-Posto parece-me positivo”.

Relativamente à terceira questão “Quais considera que sejam as principais vantagens e desvantagens da utilização desta ferramenta?”, foi elaborado o seguinte quadro com o mencionado por E13:

Tabela 11- Análise de conteúdo da questão 3 - Grupo D

Vantagens	Desvantagens
• Garantia de proximidade com o cidadão • Possibilidade de interação com a autoridade em qualquer hora	• Ausência física dos militares • Redução da proximidade com o cidadão

Ao analisarmos as respostas elencadas por E13, estabelecemos uma correspondência direta às inquirições por entrevista já efetuadas a elementos da GNR, o que, nos permite compreender que existe um alinhamento da instituição com a sociedade civil, nomeadamente com as autarquias, representantes políticos da sociedade e, em última análise, responsáveis pela gestão das mesmas.

E14 refere como vantagem a implementação de “uma ferramenta complementar que poderá alargar as capacidades de resposta” e elenca que a principal desvantagem seja “ não se considerar esta ferramenta como complementar e, com o argumento da sua existência, prosseguir a redução de efetivos nas zonas rurais e de interior”. Com a análise desta resposta, percebe-se uma clara e nítida preocupação do autarca com a possibilidade da implementação do e-Posto ser sinónimo de desinvestimento em termos de quantidade de militares a prestar serviço na região, com a premissa de que o e-Posto, eventualmente, substituiria a necessidade da presença dos mesmos.

À 4ª pergunta “Existe algum outro local ou instituição de interesse público em que considere que seria pertinente a GNR instalar um e-Posto?”, E13, afirma que seria pertinente a instalação deste equipamento “nas sedes de Junta de Freguesia”, dando um claro sinal de recetividade em termos de vontade política da sua autarquia em colaborar com a GNR para que este projeto seja implementado em alguma sede autárquica. Já E14 não refere nenhum

local em específico, apenas recomendando que seja feita “uma análise freguesia rural a freguesia rural e respetivas instituições para análise concreta de vantagens e desvantagens”.

Como resposta à última pergunta da entrevista “há algum contributo adicional que queira dar a esta entrevista?”, E13 deixa a ressalva que “este tipo de ferramenta tecnológica deve ser sempre entendida como um complemento e não como uma substituição da presença física da autoridade no território”, trazendo como corolário o receio de desinvestimento em termos de efetivo nas regiões onde eventualmente este projeto fosse implementado, pois considera que seria um erro.

E14, por sua vez, deixa expressa a nítida preocupação que demonstrou ao longo de toda a entrevista “reiterar (...) que a implementação desta ferramenta não pode ter como consequência a redução do serviço público de proximidade com militares da GNR nas zonas rurais e do interior”, refletindo o receio que esta ferramenta possa, eventualmente, servir como premissa para a diminuição do efetivo nestes Postos.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A investigação desenvolvida ao longo deste trabalho, de seu título “e-Posto GNR: Análise de Emprego Operacional”, teve como PP “Quais as potencialidades de emprego operacional do e-Posto GNR?”, tendo partido da vontade de compreender este projeto, estudá-lo, e desenvolver um trabalho académico fidedigno que pudesse ser utilizado como um documento de relevo no processo de tomada de decisão no âmbito desta temática.

Deste modo, estruturou-se a investigação, tendo sido feito um enquadramento teórico através de revisão de literatura, por forma a abordar as demais temáticas que orbitam em torno deste tema, como a Transformação Digital, não só apenas enquanto fenómeno observado na GNR, mas também o seu enquadramento europeu bem como o impacto que a pandemia Covid19 teve neste processo.

Seguidamente, foi abordado o tema do e-Posto, submergindo na sua génese enquanto medida “Simplex” bem como nas suas origens a montante dentro da instituição, nomeadamente na Estratégia da Guarda 2025.

Ainda na fase de enquadramento teórico, por último, foi abordada a temática do Atendimento ao Público, aprofundando conceitos como a qualidade do atendimento e de que forma a GNR encara esta realidade.

Chegada a fase do trabalho de campo, foram criados quatro grupos de entrevistas distintos, tendo em conta as especificidades de cada um. O primeiro grupo, A, constituído pelos Oficiais Comandantes, 2º Comandantes e Chefes das SOTRP três dos CTer com maior número de PAR do dispositivo territorial nacional, nomeadamente os de Castelo Branco, Évora e Beja, facultando uma amostra ampla e que permitiu perceber a opinião dos mesmos quanto às potencialidades do e-Posto em termos de emprego operacional, dadas as suas funções de comando e chefia nesta malha específica do dispositivo territorial; bem como pelo Oficial responsável pelo estudo desenvolvido até então acerca do e-Posto em termos de planeamento, nomeadamente o Chefe da Divisão, Estudos e Planeamento do Comando Operacional.

O Grupo B, composto pelo Oficial responsável no estudo realizado até então na GNR, do ponto de vista tecnológico, nomeadamente pelo Chefe da Divisão de Infraestruturas e Comunicações, da Direção de Comunicação e Sistemas de Informação, que permitiu aferir e compreender as componentes tecnológicas e funcionais desta ferramenta.

Por sua vez, o grupo C, composto por Sua Excelência o Tenente-General Comandante Geral da Guarda Nacional Republicana, Tenente-General José Manuel Lopes dos Santos Correia, facultou informação de relevo, com força e vínculo institucional, por forma a corroborar o trabalho elencado até então.

Por último, apesar de só ter sido possível entrevistar um dos três municípios em apreço, o grupo D, constituído pelo Exmo. Sr. Presidente da Câmara Municipal de Castelo Branco, Dr. Amândio Nunes, que proporcionou dados de relevo para este trabalho, uma vez que lidera uma autarquia onde existe forte probabilidade desta ferramenta ser implementada.

Deste modo, à QD1: “O que é o e-Posto e quais as suas funcionalidades?” foi possível aferir que o e-Posto teve origem no Centro de Gravidade Estratégico da Guarda, “as Pessoas”, vertido na Estratégia da Guarda 2025.

Constitui-se como uma ferramenta tecnológica que, em termos abrangentes, tem como objetivo reforçar a proximidade e visibilidade da Guarda para com o Cidadão, bem como racionalizar recursos. Materializa-se numa solução tecnológica que dispensa a presença física de um militar, mas que garante e proporciona um atendimento fidedigno, personalizado e completo.

É composta por uma multiplicidade de componentes e funcionalidades que lhe permitem, fundamentalmente, interagir com o cidadão, facultando-lhe a possibilidade de utilização em dois modos: consulta e atendimento.

O modo consulta permite ao cidadão interagir, através de um ecrã tátil e teclado virtual, com a informação temática disponibilizada no dispositivo. Por sua vez, o modo atendimento permite a realização de uma videochamada realizada entre o cidadão utilizador e um militar designado na Sala de Situação do CTer em questão.

Quanto a funcionalidades técnicas, este dispositivo tem a capacidade de deteção de proximidade, realizar uma videochamada interativa, identificar o utente através da sua assinatura recolhida em PAD ou de forma eletrónica, apresentar e/ou entregar documentação em formato A4, capacidade de apresentação de informação em língua portuguesa e inglesa, é atualizável por backoffice, facilita o acesso permanente a diferentes contactos e linhas de emergência e apoio ao cidadão, facultar formulários de pedido de informação, capacidade de exposição de vídeos informativos acerca do funcionamento do próprio e-Posto, facultar

links para outras entidades e serviços de relevo para o cidadão e facilidade de acesso a folhetos informativos bem como outras informações tidas como pertinentes para a GNR, como é o caso de ações de sensibilização, programas especiais, entre outros.

No que concerne a PD2: “Quais são os desafios operacionais que deram origem à necessidade de criação do e-Posto”, o alargamento do horário de atendimento dos PAR, a redução de efetivo, a necessidade de modernização institucional e a gestão de Recursos Humanos foram as razões primordiais sentidas em ambiente operacional.

Os PAR, laborando apenas em horário de expediente, das 09H00 às 17H00, constituem um vazio na implementação da malha territorial da GNR fora desse mesmo horário. Dessa forma, através da complementação do atendimento presencial desempenhado por militares durante esse horário com o e-Posto, das 17H00 às 09H00, o e-Posto permitiria complementar a malha territorial vigente, assegurando ao cidadão uma forma de contacto permanente e interrupto com a GNR, sem que, adicionalmente, se tenham que alocar militares para o efeito, consubstanciando, deste modo, uma solução em termos de gestão de recursos humanos.

Relativamente à PD3: “Quais as vantagens da utilização do e-Posto?”, subdividiu-se o estudo em duas óticas: a do cidadão e da instituição.

Em termos de vantagens na ótica da instituição, conclui-se que a complementaridade no atendimento ao cidadão entre o e-Posto e os militares a prestar serviço nos PAR, constitui-se como a maior vantagem aferida ao longo deste estudo. Contudo, existem outras, como a possibilidade do e-Posto apoiar o atendimento em Postos ou Subdestacamentos com elevado volume de serviço, o potenciamento do sentimento de segurança conferido pela GNR, o fomento do grau de confiança do cidadão para com a instituição e a melhor racionalização de recursos.

No que concerne às vantagens na ótica do cidadão, apurou-se que permite aceder aos serviços da Guarda de forma permanente, célere, expedita e personalizada, evita tempo de espera ou deslocações desnecessárias e proporciona um lugar seguro em caso de perigo, potenciando o seu sentimento de segurança.

Por sua vez, a PD4: “Quais as desvantagens da utilização do e-Posto?”, seguiu o mesmo racional de subdivisão em ótica da instituição e do cidadão.

Do ponto de vista da instituição, a desvantagem que maior destaque teve foi a vulnerabilidade em termos de cibersegurança, uma vez que este equipamento se encontra no domínio da RNSI e existe a possibilidade de alguém, através do e-Posto, entrar na rede de dados da Guarda. Contudo, outras desvantagens foram igualmente elencadas, como os custos

associados à implementação e expansão do projeto, uma vez que esta tecnologia se encontra em desenvolvimento à luz de uma parceria entre a Guarda e empresas privadas e a falta de contacto presencial com o cidadão, diminuindo o fluxo de recolha de informação por parte da Guarda.

Quanto à ótica do cidadão, a ausência física de militares, contribui em grande parte para o aumento do sentimento de insegurança, tendo igualmente impacto na redução de proximidade com a Guarda. Em acréscimo, a população onde se tenciona implementar o e-Posto, sendo maioritariamente zonas do interior centro, é uma população envelhecida e com pouca literacia digital, podendo este fator ser um entrave à utilização desta ferramenta por parte do cidadão, acabando por não cumprir o propósito da sua criação.

Quanto à PD5, “em que locais será oportuno a Guarda vir a instalar o e-Posto”, os PAR foram a resposta mais consensual, indo ao encontro do alinhamento institucional que deu mote à sua criação. Contudo, as Juntas de Freguesia afiguraram-se como uma opção viável, de acordo com os resultados obtidos, tendo sido inclusive apoiada essa instalação pelos autarcas de Castelo Branco e Évora, os Exmos. Srs. Presidentes Dr. Amândio Nunes e Dr. Carlos Pinto de Sá. Foi ainda apurado que o e-Posto poderá vir a ser implementado em localidades que não possuam qualquer escalão de comando da Guarda, de forma a aumentar a malha territorial vigente, ou como complemento ao atendimento em PTer com grande afluência.

Após respondidas as PD, urge dar resposta à PP: “Quais as potencialidades de emprego operacional do e-Posto?”.

Ao longo deste trabalho de investigação académica, foi possível recolher um universo de dados que originaram uma visão ampla do tema em apreço.

O e-Posto é uma ferramenta com potencialidade de servir o cidadão, proporcionando-lhe um meio tecnológico de interação com a GNR, eliminando o vazio da presença da Guarda em alturas onde a instituição não tem, à data, capacidade para dar resposta ao serviço elementar de atendimento, que é o caso do horário pós-laboral de funcionamento dos PAR.

Esta ferramenta tem a capacidade proporcionar uma solução na difícil gestão de recursos humanos fruto da falta de efetivo, injetando militares para o patrulhamento de proximidade, libertando-os do serviço de atendimento.

Com a implementação em zonas sem escalão de comando da GNR, o e-Posto permitirá igualmente reforçar a implementação na malha territorial vigente, o que, em última análise, reforçará o sentimento de segurança.

Por último, as necessidades que levaram à criação desta ferramenta, constituem-se como uma janela de oportunidade para a Guarda se modernizar, acompanhando a transformação digital, tornando-se uma Guarda cada vez mais moderna e capaz de acompanhar as mudanças sociais observadas nas últimas décadas.

Em suma, o e-Posto tem potencialidades em termos de gestão de recursos humanos, aproximação com o cidadão, prestação de serviço público de qualidade, modernização institucional e acréscimo do sentimento de segurança junto das populações, consubstanciando-se como uma ferramenta capaz de continuar a fazer a Guarda uma Força de moderna e cada vez mais humana, próxima e de confiança.

Como sugestão para futuras investigações, propõe-se:

1. Acompanhamento e estudo de caso do eventual projeto piloto onde a Guarda colocará ao serviço da população o primeiro protótipo do e-Posto, inquirindo diretamente a população por forma a perceber qual a sua opinião após a utilização desta ferramenta.
2. Estudo da possibilidade de encontrar uma solução intermédia, onde dotariam todos os PAR com o sistema de vídeo-porteiro já existentes no CTer de Évora, solucionando o problema do atendimento ao cidadão fora do horário de expediente. Em contrapartida, tentar perceber a possibilidade da Guarda desenvolver uma App ou uma plataforma online, vulgo *site*, onde o cidadão pudesse executar todas as tarefas que o e-Posto faculta no modo consulta, através do seu telemóvel ou no conforto de sua casa.

BIBLIOGRAFIA

ABC News. (2021). Charlotte Police Department turning to customer service to 'revolutionize' policing. Acedido em 16 de Março de 2023 em <https://abcnews.go.com/US/charlotte-police-department-turning-customer-service-revolutionize-policing/story?id=78444952>

Albergaria, F. (2019). *O Atendimento ao Cidadão nos Postos Territoriais da GNR: um Modelo de Abordagem pela Qualidade*. Dissertação de Mestrado para Academia Militar.

Assembleia da República [AR] (2017). Lei n.º 10/2017, de 3 de março: Lei de programação de infraestruturas e equipamentos das forças e serviços de segurança (LPIEFSS) do Ministério da Administração Interna. *Diário da República*, 1ª série, n.º 45, 1150-1152.

Brum, D. (2020). Estratégias para ter uma Comunicação Assertiva em reuniões à distância. *Linked In*. Acedido em 23 Março 2023 em <https://pt.linkedin.com/pulse/estrat%C3%A9gias-para-voc%C3%AA-ter-uma-comunica%C3%A7%C3%A3o-assertiva-em-d%C3%A9bora-brum>

Câmara municipal de Alfandega da Fé. (2011). *Manual de boas práticas de atendimento: Sistema de Gestão de Qualidade (Norma ISSO 9001:2008)*. Alfandega da Fé

Canadian Police Knowledge Network (CPKN). (2023). Customer service in the police environment. Acedido em 15 de fevereiro de 2021 em <https://www.cpkn.ca/en/>

Carvalho, R. (2015). *A influência das políticas públicas de segurança do Reino Unido na realidade portuguesa*. Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.

Cisco. (2016). Digital Transformation for Public Safety : Enables Dynamic Operational Environments.

Comissão Europeia, 2016. *Plano de ação europeu (2016-2020) para a administração pública em linha*. Obtido a 06 de Dezembro, de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0179&from=EN>

Cunha, J. (2017). *As imagens de videovigilância como meio de prova penal: uma abordagem à Lei n.º 1/2005*. Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.

DCSI. (2021) e-Posto GNR. [PowerPoint Slides] Comando Operacional, GNR

Eberhard, B., Podio, M., Alonso, A. P., Radovica, E., Avotina, L., Peiseniece, L. & Solé-Pla, J. (2017). *Smart work: The transformation of the labour market due to the fourth*

industrial revolution (I4. 0). International Journal of Business & Economic Sciences Applied Research, 10(3).

Eur-Lex. (2016). *Plano de ação europeu (2016-2020) para a administração pública em linha: Acelerar a transformação digital da administração pública*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A52016DC0179>

Fernandes, M. (2021). *Transformação Digital da Guarda Nacional Republicana. Estudo de Caso: Digitalização da Guia de Patrulha e do Boletim de Serviço do Veículo através de Terminais Móveis de Dados*. Dissertação de Mestrado em Ciências Militares, na Especialidade Segurança, Lisboa.

Fortin, M. (2009). *O processo de investigação: Da conceção à realização*. (5ª ed.). (N. Salgueiro, Trad.). Loures: Lusociência – Edições Técnicas e Científicas.

Fortin, M.-F., Côté, J., & Fillion, F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta

Freixo, M. (2010). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas* (2ª Edição). Instituto Piaget.

Gonçalves, A. (2021). *Os processos de monitorização da atividade operacional*. Curso de Estado Maior Conjunto: Instituto Universitário Militar.

Gouveia, L. (2016). *O Conceito de Rede face ao Digital e aos Media Sociais*. Multimed Revista do Réseau Méditerranéen de Centres D'Etudes et de Formation. Edições Universidade Fernando Pessoa, (1), 85-103.

Guarda Nacional Republicana [GNR] (2014). *Estratégia da Guarda 2020, uma Estratégia do Futuro*. Divisão de Comunicação e Relações Públicas: GNR

Guarda Nacional Republicana [GNR] (2019). *Estratégia da Guarda 2025 - uma Estratégia centrada nas pessoas*. Divisão de Comunicação e Relações Públicas: GNR.

IBM. (s.d.). *Defining Digital Transformation*. <https://www.ibm.com/topics/digital-transformation>

INE. (2022). *Pessoal ao serviço nas polícias e outros organismos de apoio à investigação*. Lisboa, Portugal: INE, Instituto Nacional de Estatística. Disponível em dezembro, 15, 2017 em file:///C:/Users/a.silva/Downloads/IBE2004_2016.pdf

Instituto Universitário Militar [IUM] (2016). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Lisboa: IUM

International Organization of standardization (ISO). (2015). *Quality management systems — Requirements*. *Technical commite*. Acedido em 03 de Março de 2023 em <https://www.iso.org/standard/62085.html>

Kaled, G. (2020). *O regime de teletrabalho e o direito a desconexão*. *Percurso*, 1(32), 173-188.

Kane, G. C (2017). *'Digital Transformation' Is a Misnomer*. (Webminar). MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-is-a-misnomer>

Lusa. (2021). *Postos Territoriais da GNR utilizam sistema de videoporteiro*. Acedido em 23 de março de 2023 em <https://www.lusa.pt/article/2021-07-16/33929549/postos-territoriais-gnr-utilizam-sistema-videoporteiro>

Marconi, M. & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas S.A.

Márdero Arellano, M. (2001). *Virtual reference services*. *Ciência da Informação*, 30(2), 7-15.

Nagel, L. (2020), *The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work*, *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 40 No. 9/10, pp. 861-875. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0323>

Oficina Europea, 2017. *¿Qué es Horizonte 2020?*. Ministerio de Economía. <http://www.eshorizonte2020.es/que-es-horizonte-2020>

Parlamento Europeu. (2023). *Moldar a transformação digital: a estratégia da UE explicada*. <https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/society/20210414STO02010/transformacao-digital-importancia-beneficios-e-politica-da-ue>

Pereira, C. (2009a). *Manual de apoio à disciplina comunicação e atendimento: comunicação interpessoal* (1ª ed.). Lisboa: Comando de Formação e Doutrina da GNR.

Pereira, C., Veloso, B., Durão, N., & Moreira, F. (2021) *The influence of technological innovations on international business strategy before and during COVID-19 pandemic*. 44-51. Elsevier.

Polluveer, K. (2022). *Política europeia de investigação e desenvolvimento tecnológico*. Fichas técnicas sobre a união europeia. https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/pt/FTU_2.4.5.pdf

Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (2013). *Manual de investigação em ciências sociais* (6a ed). Lisboa: Gradiva

Reis, T. (2010) *Metodologia da Pesquisa*. (2ªed.) IESDE Brasil S.A.

República portuguesa. (2021). GNR já tem 12 Postos Territoriais com Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001/2015. *Governo da República portuguesa*.

Acedido em 11 de fevereiro de 2023 em <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=gnr-ja-tem-12-postos-territoriais-com-certificacao-do-sistema-de-gestao-da-qualidade-iso-90012015>

Rosado, D.P. (2017). *Elementos Essenciais de Sociologia Geral*. (1ª ed.) Gradiva

Santos, L., Monteiro, F., Lima, J., Silva, N., Silva, C., & Afonso, C. (2014). Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação. Sackolick, I. (2017). *Driving Digital*. Hardcover.

Sic Notícias. (2021). *Oito postos territoriais da GNR da Guarda equipados com sistema de videoporteiro*. Acedido em 23 Março de 2023 em <https://sicnoticias.pt/pais/2021-02-21-Oito-postos-territoriais-da-GNR-da-Guarda-equipados-com-sistema-de-videoporteiro>

Silva, C. (2019). *Estudo de caso da implementação da ferramenta PROXMOX no gerenciamento de recursos do data center do 52º Centro de Telemática*.

Slessor, J. (2016). *Six-Steps to Policing Transformation*. United Kingdom.

Topalović, S. (2015). *The implementation of total quality management in order to improve production performance and enhancing the level of customer satisfaction*. *Procedia Technology*, 19, 1016-1022.

United States Department of Justice. (2023) *Improving Customer Service in the Police Station Through Organizational Behavior Management*. *Office of justice Programs*. Acedido em 13 de março de 2023 em <https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/improving-customer-service-police-station-through-organizational>

Universidade Beira Interior (UBI). SAMA2020. *Serviços de Informática*. Acedido em 21 Fevereiro de 2023 <https://www.ubi.pt/Sites/siubi/pt/Pagina/sama2020>

Vieira. M. (2018). *Transformação Digital na Guarda Nacional Republicana*. Dissertação de Mestrado em Ciências Militares, na Especialidade Segurança, Queluz.

Vilelas, J. (2020). *Investigação. O Processo de Construção do Conhecimento*. Edições Sílabo

APÊNDICES

Apêndice A – Protocolo de consentimento informado

PROTOCOLO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

O presente protocolo é estabelecido entre João Gil Afonso Gonçalves, aluno da Academia Militar a realizar investigação com o tema “e-Posto GNR: Análise de Emprego Operacional”, e o participante _____ através do método de entrevista.

O investigador e o orientador científico comprometem-se a:

- a) Conduzir a investigação de acordo com os parâmetros de qualidade preconizados pela comunidade científica da especialidade;
- b) Discutir e negociar outros aspetos específicos de cada caso relativos à confidencialidade da informação, se solicitado pelo participante;
- c) Impedir qualquer divulgação de informação referente aos participantes, exteriormente à equipa de investigação, sem o consentimento prévio de todos os envolvidos;
- d) Entregar uma síntese descritiva dos resultados aos participantes, através de correio eletrónico;
- e) Manter os participantes a par do trabalho que está a ser desenvolvido, nomeadamente no que concerne à análise dos dados, sempre que os mesmos o solicitem;
- f) Prestar aos participantes no processo todos os esclarecimentos solicitados no decorrer da investigação;
- g) Cumprir o Código Deontológico da *American Psychological Association* na realização da investigação;
- h) Eliminar todas as gravações áudio após o decorrer da investigação e a defesa pública da tese.

Os participantes comprometem-se a:

- a) Prestar informações sobre a sua experiência no caso em estudo e sobre a sua experiência profissional;
- b) Ser entrevistado num momento acordado entre o investigador e o participante;
- c) Autorizar a gravação áudio da entrevista, a pedido do investigador;
- d) Decidir mencionar ou omitir a sua participação no projeto nos contextos profissionais em que considere conveniente fazê-lo;
- e) Permitir a publicação do resultado do estudo, com omissão da sua identidade, nomeadamente nas seguintes situações:
 - I. Tese de Mestrado a apresentar à Academia Militar;
 - II. Comunicações em congressos científicos-profissionais;
 - III. Publicações científicas em revistas e/ou em livros da especialidade.

Assinaturas:

(Participante)

(Investigador)

Local e Data:

Apêndice B – Carta de Apresentação



ACADEMIA MILITAR

e-Posto GNR: Análise de Emprego Operacional

Autor: Aspirante de Infantaria da GNR João Gil Afonso Gonçalves

Orientador: Professora Doutora Sandra Almeida

Coorientador: Capitão GNR Infantaria Fábio Loureiro

Mestrado Integrado de Ciências Militares na Especialidade de Segurança

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, abril de 2023

CARTA DE APRESENTAÇÃO

O presente estudo, com vista à elaboração do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, na Especialidade de Infantaria da Guarda Nacional Republicana, ministrado na Academia Militar, encontra-se subordinado ao tema “e-Posto GNR: Análise de emprego operacional”.

Fruto da evolução tecnológica observada ao longos das últimas décadas, tem vindo a ser implementada tecnologia no normal quotidiano da atividade policial por todo o mundo.

A GNR, por sua vez, tem sabido acompanhar a Transformação Digital, cunho que se encontra fortemente inserido na Estratégia da Guarda 2025, uma vez que as suas Linhas de Orientação Estratégica visam a modernização de meios de forma a garantir condições necessárias para o cumprimento das suas missões e consequente prestação de um serviço público de qualidade e excelência.

O projeto “e-Posto”, nesta linha de pensamento, constitui-se como uma ferramenta tecnológica que visa auxiliar a GNR na prestação do referido serviço público de qualidade, sendo uma tecnologia que permite complementar e/ou colmatar a presença física de militares, sendo possível ao cidadão, entre outras funções, dirigir-se a um Posto de Atendimento Reduzido, após o horário de expediente, realizar uma videochamada através do e-Posto e ser atendido por um militar presente na Sala de Situação do Comando Territorial em questão.

Encontrando-se, ainda, este projeto numa fase embrionária, esta entrevista é de extrema importância de forma a conseguir retirar conclusões acerca da capacidade operacional do mesmo, facultando, desta forma, dados académicos de relevo que auxiliem a tomada de decisão.

Grato desde já pela sua disponibilidade e atenção.

Atenciosamente,

João Gil Afonso Gonçalves

Aspirante de Infantaria da Guarda Nacional Republicana

Apêndice C – Guião de Entrevista Grupo A

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome:	Hora (Início/Fim):
U/E/O:	Data:
Função/Posto:	Local:

ENTREVISTA

Questão 1 – Em termos de alinhamento com a estratégia da Guarda, como surgiu o e-Posto?

Questão 2 – Quais foram as necessidades operacionais sentidas que deram origem ao e-Posto?

Questão 3 – De que forma o e-Posto pretende suprir esses desafios/necessidades?

Questão 4 – Como descreveria de forma genérica o e-Posto?

Questão 5 – Quais as vantagens, na ótica da instituição, da utilização desta ferramenta? Porquê?

Questão 6 – Quais as vantagens, na ótica do cidadão, da utilização desta ferramenta? Porquê?

Questão 7 – Quais as desvantagens, na ótica da instituição, da utilização do e-Posto?

Questão 8 – Quais as desvantagens, na ótica do cidadão, da utilização do e-Posto?

Questão 9 – Tendo em conta as vantagens e desvantagens do e-Posto, considera útil a implementação desta ferramenta na GNR? Porquê?

Questão 10 – Quais as características que devem observar os locais onde será instalado o e-Posto?

Questão 11 – Em que locais considera que seria oportuno instalar o e-Posto? Porquê?

Questão 12 – Há algum contributo adicional que pretenda dar para esta entrevista?

Muito obrigado pela sua contribuição.

Apêndice D – Guião de Entrevista Grupo B

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome:	Hora (Início/Fim):
U/E/O: DCSI/CO	Data:
Função/Posto:	Local:

ENTREVISTA

Questão 1 - Em termos de alinhamento com a estratégia da Guarda, como surgiu o e-Posto?

Questão 2 – Como descreveria de forma genérica o e-Posto?

Questão 3 – Como é composto o e-Posto em termos de hardware?

Questão 4 – Como é composto o e-Posto em termos de software?

Questão 5 – Que funcionalidades tem o e-Posto?

Questão 6 – Quais as vantagens, na ótica da instituição, na utilização desta ferramenta? Porquê?

Questão 7 – Quais as vantagens, na ótica do cidadão, da utilização desta ferramenta? Porquê?

Questão 8 – Quais as desvantagens na ótica da instituição da utilização desta ferramenta? Porquê?

Questão 9 – Quais as desvantagens, na ótica do cidadão, da utilização desta ferramenta? Porquê?

Questão 10 – Em que locais se pretende instalar o e-Posto atualmente?

Questão 11 – Considera que seria oportuno instalar o e-Posto noutros locais? Porquê?

Questão 12 – Há algum contributo adicional que pretenda dar para esta entrevista?

Muito obrigado pela sua contribuição.

Apêndice E – Guião de Entrevista Grupo C

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome:	Hora (Início/Fim):
U/E/O: DCSI/CO	Data:
Função/Posto:	Local:

ENTREVISTA

Questão 1 - Em termos de alinhamento com a Estratégia da Guarda, como surgiu o e-Posto?

Questão 2 – Quais foram as necessidades operacionais sentidas que deram origem ao e-Posto?

Questão 3 – De que forma o e-Posto pretende suprir esses desafios/necessidades?

Questão 4 - Quais as vantagens e desvantagens desta ferramenta, na ótica da instituição?

Questão 5 – Quais as vantagens e desvantagens desta ferramenta, na ótica do cidadão?

Questão 6 – Em que locais considera oportuno a Guarda vir a instalar o e-Posto?

Questão 7 – Qual o ponto de situação em termos de implementação deste projeto e quais as próximas etapas/passos que a Guarda tenciona executar?

Questão 8 – Há algum contributo adicional que queira dar a esta entrevista?

Muito obrigado pela sua contribuição.

Apêndice F – Guião de Entrevista Grupo D

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome:	Hora (Início/Fim):
U/E/O: DCSI/CO	Data:
Função/Posto:	Local:

ENTREVISTA

Questão 1 – Na qualidade de autarca, considera necessário implementar uma ferramenta tecnológica que permita o alargamento do atendimento dos Postos de Atendimento Reduzido de 8H para 24H?

Questão 2 – Após ter conhecimento das características técnicas e funcionais do e-Posto, considera pertinente a sua implementação nos Postos de Atendimento Reduzido? Porquê?

Questão 3 – Quais considera que sejam as principais vantagens e desvantagens da implementação desta ferramenta? Porquê?

Questão 4 – Existe algum outro local ou instituição de interesse público em que considere que seria pertinente a GNR instalar um e-Posto?

Questão 5 – Há algum contributo adicional que queira dar a esta entrevista?

Muito obrigado pela sua contribuição.

Apêndice G – Análise qualitativa de resultados do Grupo A

Tabela 12- Análise de conteúdo da questão 1 - Grupo A

1. Em termos de alinhamento estratégico com a Guarda, como surgiu o e-posto?	
Chefe DEPO	“Este projeto já tem alguns anos, tendo sido iniciado há cerca de três ou quatro anos, e decorre de algumas informações que foram produzidas ao nível do Comando Operacional e que visavam estender ou ampliar a forma de interação com os cidadãos para além da interação pessoal através dos postos, usando ferramentas digitais que estão à nossa disposição. O e-Posto é mais uma dessas ferramentas, que foi estudada e ainda está numa fase construção do protótipo e validação das capacidades de utilização.”
Cmdt CTer Beja	“O e-Posto surgiu na sequência da estratégia da GNR centrada no Cidadão , qualificando o Atendimento ao Público , especialmente nos Postos de Atendimento Reduzido (PAR), visando reforçar a proximidade da Guarda juntos das comunidades mais isoladas , através da disponibilização de um serviço digital remoto de Atendimento ao Cidadão , que permite, igualmente, prestar informação”.
2Cmdt CTer Beja	“O e-Posto surgiu com o objetivo estratégico de privilegiar o recurso a novas tecnologias de informação e comunicação , por recurso a linhas de financiamento comunitário direcionadas para projetos tecnológicos , contribuindo para a modernização, inovação e simplificação administrativa , garantindo a celeridade e eficiência dos processos em resposta às necessidades das populações ”.
Chefe SOTRP CTer Beja	“Encontro-me a desempenhar funções desde março de 2022 na SOTRP do CTer Beja, e não tive ainda contacto com o e-Posto”.
Cmdt CTer Castelo Branco	“O e-Posto surgiu na sequência da estratégia da GNR designada como “uma estratégia centrada nas Pessoas” , visando reforçar a proatividade, proximidade e visibilidade , fortalecendo, capacitando e valorizando a importância do patrulheiro e da sua presença junto da comunidade, dado que pretende disponibilizar toda a informação temática

	e serviços prestados pela GNR aos cidadãos, através de uma solução tecnológica , permitindo libertar os militares do atendimento presencial nos designados Postos de Atendimento Reduzido (PAR) para o serviço de patrulhamento”.
2Cmdt CTer Castelo Branco	“Como solução para acesso do cidadão à informação temática e aos serviços prestados pela GNR em Postos de Atendimento Reduzido (PAR)”.
Chefe SOTRP CTer Castelo Branco	“Terá surgido numa tentativa de modernização institucional , na medida em que a Instituição ao acompanhar os novos avanços tecnológicos, tenta incorporá-los e assim prestar um melhor serviço ao cidadão ”.
Cmdt CTer Évora	“Tendo por base as LOE 1 (Reforçar a proximidade), LOE 2 (Racionalizar e otimizar recursos) e LOE 3 (Modernizar e desmaterializar)”.
2Cmdt CTer Évora	“Não é perceptível, ao nível do dispositivo, uma clara orientação estratégica relativamente ao e-Posto. Nesta senda, ainda não se encontra implementado no Comando Territorial de Évora. O Comando só tem o simples vídeo porteiro nos Postos de Atendimento Reduzido”.
Chefe SOTRP CTer Évora	“Na ótica da proximidade ao cidadão e da interação com o mesmo ”.

Tabela 13-Análise de conteúdo da questão 2 - Grupo A

2. Quais foram as necessidades operacionais sentidas que deram origem ao e-Posto?	
Chefe DEPO	“De uma forma geral, nós temos uma malha de implementação territorial muito grande e, portanto, temos uma necessidade de guarnecer inúmeras infraestruturas territoriais e este facto requer uma grande necessidade de recursos humanos . Sabemos também que o número de ocorrências que temos diariamente e empenhamentos faz com que nos tenhamos de desdobrar de forma sistemática e, portanto, vimos aqui uma necessidade e possibilidade de conseguir aumentar a

	nossa capacidade de intervenção e de implementação em muitos locais. O e-Posto é uma dessas possibilidades de interação do cidadão, diminuindo os encargos com o número de recursos humanos. Esta é uma das matrizes que pode estar subjacente ao e-Posto. Por outro lado, temos a promoção da modernização, sendo que há um objetivo global de utilizar e rentabilizar ferramentas digitais que estão à disposição de qualquer pessoa e utilizá-las em prol da Guarda. Apostar em inovações no campo tecnológico esteve na base de implementação deste projeto. Resumindo: Dar uma resposta mais alargada em termos de interação do cidadão com a Guarda; colmatar a ausência de recursos humanos em alguns locais em termos horários; poder chegar a mais locais através de equipamentos digitais, em estruturas da Guarda, mas também em outras estruturas, que podem vir a ser estudadas”.
Cmdt CTer Beja	“As necessidades operacionais sentidas centraram-se no alargar do Atendimento ao Público de 8 para 24 horas, nos Postos de Atendimento Reduzido, garantindo assim, que o cidadão continuaria a ser atendido, não em formato presencial, mas através de um formato digital, por um Militar à distância, conjugado com a disponibilização ao cidadão de diversa informação”.
2Cmdt CTer Beja	“Desde logo a necessidade de modernizar a célula-base de funcionamento, visibilidade e confiança da Guarda – O Posto Territorial, sendo uma prioridade estratégica garantir o seu nível regular de funcionamento, especialmente no que concerne aos Postos Territoriais classificados como atendimento reduzido, contribuindo assim para mitigar a escassez de recursos humanos que muitas vezes influi negativamente sobre a sua capacidade operacional. Por outro lado, a necessidade sentida de reforçar, modernizar e requalificar os serviços da Guarda, assente em tecnologias de informação e comunicação, mantendo a aposta na inovação tecnológica, que permita a eficiência da atividade operacional, melhorando a relação entre cidadãos e Guarda”.

Chefe SOTRP CTer Beja	“Presumo que poderá estar na origem do elevado número de Posto Territoriais que atualmente já não conseguem fazer um serviço de atendimento de 24/7 , assim como no número elevado de Postos Territoriais que já estão agrupados para o desempenho do seu serviço operacional”.
Cmdt CTer Castelo Branco	“As necessidades operacionais sentidas foram os PAR alargarem o período de funcionamento de 8 para 24 horas, substituindo a presença de um Militar por uma solução tecnológica que permita o acesso de qualquer cidadão à informação temática e aos serviços prestados pela GNR”.
2Cmdt CTer Castelo Branco	“O elevado número de Postos de Atendimento Reduzido (PAR)”.
Chefe SOTRP CTer Castelo Branco	“Acima de tudo surgiu com intenção de suprir militares aos serviços de atendimento físicos aos já existentes nos Postos Territoriais e noutros órgãos, e assim aproximar e facilitar o contacto do cidadão com a Guarda”.
Cmdt CTer Évora	“Presumo que esteja relacionado com a redução de efetivo e aumento da capacidade de mobilidade perante uma malha de postos territoriais desajustados às reais necessidades da população ”.
2Cmdt CTer Évora	“O aspeto primordial na implementação de um projeto que permita o atendimento remoto ao cidadão , é o facto de ser necessário garantir o atendimento ao longo das 24 horas , mesmo em locais em que o Posto não funcione as 24 horas”.
Chefe SOTRP CTer Évora	“A redução de efetivo ocorrida nos últimos anos (mais de uma década), ao nível dos Postos Territoriais, que gradualmente obrigaram a fossem encontradas respostas para manter alguma capacidade de deslocação a ocorrências/auxílio à população. A solução encontrada, de forma geral e gradual foi a criação de conceitos como “Agrupamento de Postos”, “Concentração de efetivo no Posto

	sede” de “Postos de Atendimento Reduzido”, os quais, conforme o nome indica só prestam atendimento num período. Constata-se, pois, que ao longo dos anos apenas os “Postos Sede” a funcionar na sede dos concelhos é que têm efetivos e que em alguns dos Postos de atendimento reduzido não existe qualquer elemento e quando existe, raramente ultrapassa os dois, constatando-se ainda que em alguns dias não é possível sequer dar um período de atendimento e/ou que uma patrulha permaneça algum tempo nessas localidades. Tal deu origem a algum sentimento de insegurança (muitas vezes injustificado) junto de população que muitas vezes constata o desinvestimento do Estado em locais mais remotos, com a redução e extinção de serviços”.
--	---

Tabela 14-Análise de conteúdo da questão 3 - Grupo A

3. De que forma o e-Posto pretende suprir esses desafios/necessidades?	
Chefe DEPO	“Basicamente o e-Posto apresenta-se como uma plataforma de interação entre o cidadão e o Guarda e possibilita que o cidadão resolva muitas das suas necessidades de interação com a Guarda sem ter que se deslocar a um local onde exista um Posto com um Guarda efetivo. Pode também ser complementar, ou seja, há locais onde possam existir grandes fluxos de pessoas ou até locais turísticos, onde mesmo existindo locais de atendimento com Guardas, pode ser complementada a nossa ação de resposta ao cidadão através de sistemas como o e-Posto para a resolução de coisas simples, como consultas, pedidos de certidão de acidente ou registos de outro tipo de atos administrativos que são feitos pela Guarda. Há um mundo de possibilidades que estarão à disposição do e-Posto, no que diz respeito à forma dele ser implementado em termos operacionais”.
Cmdt CTer Beja	“Pretende suprir a falta de recursos humanos, especialmente nos Postos de Atendimento Reduzido (PAR), permitindo manter o desafio de assegurar um atendimento de 24 horas no maior número de locais possíveis do Território Nacional, permitindo o acesso dos cidadãos à

	informação e aos serviços prestados pela GNR, de uma forma remota e digital”.
2Cmndt CTer Beja	“O e-Posto permitirá potenciar recursos e capacidades, desmaterializar atos e simplificar procedimentos , contribuindo para a requalificação do serviço operacional em resposta às necessidades das populações mais isoladas e com dificuldades de mobilidade , fomentando assim uma maior interação Guarda-Cidadão”.
Chefe SOTRP CTer Beja	“Permitirá estabelecer uma ligação com as Salas de Situação dos Comando Territoriais , no sentido de solucionar alguma ocorrência que possa surgir numa área de um Posto, onde não existam meios humanos nesse imediato”.
Cmndt CTer Castelo Branco	“ Substituindo a presença de um militar no atendimento ao público por uma solução tecnológica que permita o acesso de qualquer cidadão à informação temática e aos serviços prestados pela GNR, libertando esse militar para o serviço de patrulhamento de proximidade”.
2Cmndt CTer Castelo Branco	“Capacidade de substituir o atendimento presencial nos Postos da GNR”.
Chefe SOTRP CTer Castelo Branco	“O projeto e-Posto permite o contato permanente e à distância entre o cidadão e a Guarda ; permite o empenhamento de um maior número de militares adstritos em missões de patrulhamento ; constitui-se como uma facilitador da proximidade pretendida , porque, apesar de não existir contato direto, não requer que o cidadão se desloque ao Posto, nem que a patrulha se desloque junto do cidadão em situações que não o requeiram , tornando assim a resposta da Guarda mais eficiente”.
Cmndt CTer Évora	“O e-posto poderá disponibilizar o acesso aos serviços da Guarda , de forma centralizada, reduzindo despesas e empenhamento de recursos sem deixar de responder às necessidades dos cidadãos”
2Cmndt CTer Évora	“Através do e-Posto pretende-se substituir o atendimento presencial , por forma a garantir um serviço ao cidadão sem qualquer interrupção horária”.

Chefe SOTRP Cter Évora	“A interação possível através do e-Posto poderá manter algum tipo de serviço, em locais onde não existe atendimento presencial e nos quais a execução de patrulhamento não é permanente/frequente”.
------------------------------	---

Tabela 15-Análise de conteúdo da questão 4 - Grupo A

Questão 4 – Como descreveria de forma genérica o e-Posto?	
Cmdt CTer Beja	“O e-posto está projetado para ser um espaço de atendimento seguro , inclusive para garantir em situações de emergência a proteção a vítimas dos seus agressores , o qual deverá estar equipado com uma solução tecnológica que permite o contacto (visual e sonoro) entre a pessoa presente nessa sala e um militar , bem como a interação entre ambos, para além da possibilidade de entrega de documentação”.
2Cmdt CTer Beja	“Um sistema tecnológico de capacidades múltiplas , que permite através da prestação de serviços de atendimento e de informação ao cidadão , materializar objetivos estratégicos vitais para a instituição ”.
Chefe SOTRP CTer Beja	“Não me é possível descrever, pois desconheço a forma como irá funcionar”.
Cmdt CTer Castelo Branco	“O e-Posto pretende ser um espaço (sala) equipado com uma solução tecnológica que permite o contacto (visual e sonoro) entre a pessoa presente nessa sala e um qualquer militar presente num qualquer Posto ou Sala de Situação e que permite interação entre ambos”.
2Cmdt CTer Castelo Branco	“Uma mais valia no eixo de aproximação entre a Guarda e o Cidadão ”.
Chefe SOTRP CTer Castelo Branco	“Como um serviço de atendimento ao cidadão efetuado à distância , fomentando a proximidade e inovação tecnológica ”.
Cmdt CTer Évora	“Permite esclarecer dúvidas, obter informação e entregar documentação .”

	Evita deslocações desnecessárias em assuntos de menor gravidade sendo um apoio a pessoas com menores recursos ou dificuldades de mobilidade”.
2Cmndt CTer Évora	“Uma ferramenta de contacto entre a Guarda e o cidadão , potenciando o aumento de possibilidades de interação com o mesmo”.
Chefe SOTRP CTer Évora	“Um local com um equipamento que permite alguma interação com a população em geral e que poderá contribuir para o sentimento de segurança da população que se encontra em locais que não têm qualquer PTer, ou que existindo, não é possível guarnecer o mesmo com qualquer militar”.

Tabela 16-Análise de conteúdo da questão 5 - Grupo A

5.Quais as vantagens, na ótica da instituição, da utilização desta ferramenta? Porquê?	
Chefe DEPO	“A principal vantagem é a ampliação das nossas possibilidades de contacto com o cidadão . Uma segunda vantagem é igualmente a aposta da Guarda em algo inovador . Para as Gerações mais jovens, as ferramentas digitais são uma realidade com a qual estão familiarizadas. Considero também como vantagem a rapidez com que o cidadão consegue aceder a informações ou contactar com um Guarda , através da função de videochamada com o militar destinado para o efeito na Sala de Situação do Comando Territorial respetivo”.
Cmndt CTer Beja	“ Potencia o relacionamento entre a Guarda e o Cidadão , especialmente nos locais mais desfavorecidos e onde existem os Postos de Atendimento Reduzido (PAR). Permite, igualmente, transmitir uma imagem de modernidade e transformação tecnológica ”.
2Cmndt CTer Beja	“ Racionalizar os recursos existentes, potenciando a interação Guarda-cidadão . Porque permitirá garantir um serviço de atendimento contínuo e de informação às populações, em Zonas de Ação de baixa densidade populacional, com elevada dispersão geográfica, caracterizadas por populações mais idosas e com dificuldades de mobilidade e acesso à informação”.

Chefe SOTRP CTer Beja	“Certamente permitirá fazer face a áreas onde o efetivo é escasso , não garantindo o serviço de ocorrências de forma contínua durante as 24h”.
Cmdt CTer Castelo Branco	“Permite otimizar o relacionamento entre a Instituição e o Cidadão, dado que fará diminuir o número de Militares escalados para o serviço de atendimento ao público e, conseqüentemente, aumentar o número de Militares escalados para o patrulhamento de proximidade e contacto próximo com o cidadão. Permite dar uma imagem de modernidade e de adesão às novas tecnologias, porque o uso de novas tecnologias transmite essa percepção”.
2Cmdt CTer Castelo Branco	“Permitia uma outra gestão de Recursos Humanos ”.
Chefe SOTRP CTer Castelo Branco	“Na minha opinião a principal vantagem será a libertação de militares para o serviço de patrulhamento, sem isso dizer que o serviço de atendimento ao publico não seja só por si também bastante importante. De forma secundária colocaria a eficiência do serviço prestado pela Guarda ao cidadão uma vez que com o projeto serão alcançados de igual forma os objetivos de uma situação em que o cidadão ou a patrulha se têm que deslocar, sem que isso seja absolutamente necessário, ou seja, na sequência de uma situação operacional”.
Cmdt CTer Évora	“ Responder às necessidades dos cidadãos em locais onde não há PTer, poupar recursos em tarefas burocráticas dirigindo-os para a atividade operacional ”.
2Cmdt CTer Évora	“Ao utilizar este sistema, garante-se o atendimento permanente aos cidadãos , permitindo, inclusive, chegar a localidades onde não existam instalações da GNR e instalar o sistema, por exemplo em Juntas de Freguesia”.
Chefe SOTRP CTer Évora	“Manter alguma presença, ainda que remota em determinado local e conseguir assim prestar esclarecimentos, disponibilizar informação e eventualmente enviar auxílio ”.

Tabela 17-Análise de conteúdo da questão 6 - Grupo A

6.Quais as vantagens, na ótica do cidadão, da utilização desta ferramenta? Porquê?	
Chefe DEPO	“É mais um meio que o cidadão tem à sua disposição para se relacionar e interagir com os elementos da Guarda. Há um catálogo grande de meios de interação, e este apresenta-se como mais um. Aumentando-se os meios de interação, é um benefício para o cidadão. Em segundo lugar, o cidadão acaba por ter também uma forma fácil de interagir, imprimir documentos, colocar o seu cartão de cidadão e a leitura dos dados do mesmo ser feita de forma mais ágil e rápido. Outro benefício prende-se com a malha territorial da Guarda, uma vez que pode acontecer que o meio de contacto com a Guarda mais próximo seja um e-Posto, sendo assim um meio de consolidação da nossa malha territorial”.
Cmdt CTer Beja	“Referente a esta questão, como ainda não foi testado não podemos saber quais as vantagens, na ótica do cidadão, na utilização desta ferramenta. Podemos depreender que a grande vantagem será a possibilidade de o Cidadão poder contactar a Guarda 7 dias por semana, 24 horas por dia, ao contrário das atuais 8 horas diárias definidas para o atendimento ao público nos Postos de Atendimento Reduzido (PAR). Permite que o cidadão, nos locais mais isolados, tenha maior flexibilidade no contato com a GNR”.
2Cmdt CTer Beja	“Permite tratar dos mais diversos assuntos, sejam eles do foro criminal ou meramente administrativo, sem terem de se deslocar aos Postos Territoriais com atendimento presencial, permitindo assim economizar tempo e evitar despesas com deslocações. O facto do e-Posto disponibilizar um manancial de informação considerável e de interesse para os cidadãos, permitirá aos mesmos obter em tempo útil informação pertinente e direcionada às suas necessidades, não obstante de a qualquer momento poderem solicitar outro tipo de esclarecimento através do modo de atendimento”.
Chefe SOTRP CTer Beja	“Presumo que o cidadão assim consegue garantir uma comunicação em tempo real com as salas de situação das Unidades, de forma a que

	possam ser canalizados meios para as ocorrências que cheguem ao nosso conhecimento”.
Cmdt CTer Castelo Branco	“Permite o contato permanente entre o cidadão e os PAR, porque o cidadão se pode dirigir ao e-Posto 7 dias por semana, 24 horas por dia, ao invés das atuais 8 horas diárias. Permite que o cidadão tenha maior flexibilidade no contato com a GNR, ainda que tenha mais capacidade de gerir o seu tempo, pela razão anteriormente apontada”.
2Cmdt CTer Castelo Branco	“ Resolveria os seus problemas de imediato ”.
Chefe SOTRP CTer Castelo Branco	“ Facilidade de interação com a Guarda . Não ter de se deslocar presencialmente a um Posto Territorial, ou seja, vantagem económica e redução do tempo empenhado ”.
Cmdt CTer Évora	“Permite esclarecer dúvidas, obter informação e entregar documentação. Evita deslocações desnecessárias em assuntos de menor gravidade sendo um apoio a pessoas com menores recursos ou dificuldades de mobilidade”.
2Cmdt CTer Évora	“ Possibilidade de dirigir à GNR sem estar condicionado a horários de funcionamento ”.
Chefe SOTRP CTer Évora	“Permite esclarecer dúvidas, obter informação e entregar documentação. Evita deslocações desnecessárias em assuntos de menor gravidade sendo um apoio a pessoas com menores recursos ou dificuldades de mobilidade”.

Tabela 18-Análise de conteúdo da questão 7 - Grupo A

7. Quais as desvantagens, na ótica da instituição, da utilização do e-Posto?

Chefe DEPO	“Não considero que existam desvantagens, mas sim algumas limitações. Por exemplo, ocorrências concretas que exijam uma permanência de um militar da Guarda que não possa ser resolvida com o e-Posto, por exemplo, situações em que exista perigo para uma vítima, ou uma avaliação concreta visual de uma vítima para registo das suas lesões, pode requerer uma presença física que o e-Posto não poderá dar resposta. Como limitação também temos os encargos de manutenção, instalação, cuidados com os locais onde vai ser implementado o e-Posto. São limitações iniciais que requerem uma avaliação concreta das tipologias e dos locais onde deve ser colocado. Friso que não considero desvantagens, mas sim limitações. No caso do espaço físico, será necessário acautelar que esta ferramenta seja instalada em lugares que não permitam atos de vandalismo, por exemplo, e confirmam privacidade ao cidadão”.
Cmdt CTer Beja	“Os locais previstos para a sua implementação, são zonas de baixa intensidade populacional, com uma população mais idosa, na sua maioria não familiarizada com as novas tecnologias, o que será seguramente um problema. O serviço disponibilizado é mais impessoal, não permitindo potenciar ao máximo a recolha de informação”.
2Cmdt CTer Beja	“Sentimento de segurança junto das populações poderá ser afetado na medida em que as populações das Zonas de Ação dos Postos de Atendimento Reduzido privilegiam o contacto e interação presencial”.
Chefe SOTRP CTer Beja	“Nada a referir”.
Cmdt CTer Castelo Branco	“O serviço disponibilizado é mais impessoal, o que poderá provocar perda de informação importante para a ótica da GNR”.
2Cmdt CTer Castelo Branco	“A falta de contacto presencial, e todas as vantagens associadas”.

Chefe SOTRP CTer Castelo Branco	“Apesar do e-Posto fomentar a proximidade, constitui-se como uma proximidade entre a Guarda e o cidadão, e não entre o cidadão e os militares, uma vez que o cidadão poderá apresentar algumas desconfianças do projeto e assim não o utilizar, ou continuar a utilizar os meios normais; por outro lado perde-se um pouco a confiança que existe entre as partes, devido à ausência de conhecimento, e que muitas vezes se constitui como um mecanismo facilitador de comunicação”.
Cmdt CTer Évora	“A ausência do contacto humano que garante uma maior proximidade e confiança”.
2Cmdt CTer Évora	“Perca de presença junto da população e instalações que não estão preparadas para ter um espaço onde seja permitido o acesso durante as 24 horas”.
Chefe SOTRP CTer Évora	“Eventual incapacidade de remotamente, dar a resposta/auxílio pretendido, não se conseguindo solucionar o problema do cidadão, o que poderá criar descontentamento e/ou reclamação por parte do cidadão. Militares da Sala de situação poderão não ser detentores de todo o conhecimento em termos de procedimentos ao nível operacional e técnico, dentro da vasta competência da GNR (policial, rodoviário, ambiental, criminal, ...) pois o seu principal foco, de momento não é esse, o que poderá criar eventuais falhas no atendimento. A implementação do e-Posto poderá ser entendida como uma justificação para o não ingresso de militares, o que considero um erro. É preferível o contacto pessoal e o conhecimento cidadão/militar da GNR, por motivos de diversa ordem, considerando que o e-Posto deverá ser implementado em parte dos nossos Postos de atendimento reduzido, mas que tal não dispensará a presença de militares no Posto ou na localidade em policiamento de proximidade, devendo ser efetuado esforço para que determinado Posto de Atendimento Reduzido mantenha um efetivo próprio (mesmo que sejam os 03 previsto na QO proposto de 2019 – não aprovado).

	Não existirem condições estruturais para a implementação do e-Posto, acarretando a execução de obras (dispendiosas) e em alguns locais ser de difícil adaptação”.
--	--

Tabela 19-Análise de conteúdo da questão 8 - Grupo A

8. Quais as desvantagens, na ótica do cidadão, da utilização do e-Posto?	
Chefe DEPO	“ Não considero que existam desvantagens , apenas algumas limitações. Pode acontecer que o e-Posto não consiga dar resposta a algum tipo de ocorrências específicas que requeiram a presença de militares . Contudo, há um grande espectro de atuação da Guarda onde conseguimos ver que o e-Posto dá resposta, nomeadamente interações numa vertente mais administrativa e documental”.
Cmdt CTer Beja	“O serviço disponibilizado é mais impessoal , o que poderá provocar desconfiança na população mais idosa . Essa mesma população, mais idosa, existente nos locais previstos para instalação do e-Posto, tem mais dificuldades na utilização das novas tecnologias , o que poderá criar constrangimentos na sua utilização e na perceção da qualidade do atendimento da Guarda ao Cidadão”.
2Cmdt CTer Beja	“A inadaptabilidade e ceticismo de algumas faixas da população em utilizar e retirar vantagem das novas tecnologias”.
Chefe SOTRP CTer Beja	“Nada a referir”.
Cmdt CTer Castelo Branco	“O serviço disponibilizado é mais impessoal , o que poderá provocar desconfiança na população. A população servida pelos PAR e que supostamente serão tendencialmente substituídos pelo e-Posto é tendencialmente envelhecida, pouco habituada a utilizar novas tecnologias , o que poderá levar a uma sensação de abandono por parte da GNR a esta franja da população”.

2Cmdt CTer Castelo Branco	“Um atendimento inadequado face às dificuldades e necessidades do Cidadão ”.
Chefe SOTRP CTer Castelo Branco	“Necessidade de ser conhecedor , na ótica do utilizador, de tecnologias de informação , sendo que na ZA deste CTer, e de forma geral a população é bastante envelhecida e com fracos conhecimentos do “mundo” digital ; Desconfiança e descrédito acerca do funcionamento do projeto”.
Cmdt CTer Évora	“ Desconforto por estarem a tratar de assuntos pessoais com recurso a meios tecnológicos , quando eventualmente teriam preferência pelo atendimento pessoal ”.
2Cmdt CTer Évora	“Criação de um sentimento de completa ausência da GNR dos locais mais isolados ”.
Chefe SOTRP CTer Évora	“ Não conseguir ver os seus problemas resolvidos em tempo útil , pois ainda que a infraestrutura permita interação existem matérias em que é conveniente/obrigatório a prática de atos presenciais . Pode existir um elevado nº de pessoas que não consegue interagir com o equipamento (idosos ou pessoas com poucos conhecimentos ao nível de tecnologias), o que tem efeito negativo e é diferenciador ”.

Tabela 20-Análise de conteúdo da questão 9 - Grupo A

9.Tendo em conta as vantagens e desvantagens do e-Posto, considera útil a implementação desta ferramenta na GNR? Porquê?	
Cmdt CTer Beja	“ Considero útil pois irá permitir alargar as possibilidades de interação da Guarda com o cidadão, conjugado com a imagem de modernidade da Guarda. Por outro lado, permite aumentar a proteção a determinadas vítimas em caso de urgência ”.
2Cmdt CTer Beja	“ Sim , tendo em conta o referido nas questões anteriores”.

Chefe SOTRP CTer Beja	“ Qualquer projeto trará vantagens e desvantagens. Certamente a testagem será o ponto mais importante deste projeto , no entanto, segundo obtivemos informação, o protótipo ainda se encontra na DCSI, não tendo ainda sido colocado em funcionamento real”.
Cmdt CTer Castelo Branco	“ Considero muito útil a implementação desta ferramenta na GNR , apesar da medida requerer algum tempo de adaptação, designadamente com a presença de um militar, por um período de tempo a considerar, junto ao e-Posto que possibilite alguma adaptação à mudança, bem como de um plano de comunicação eficiente, por forma a mitigar a desconfiança que irá gerar na população, especialmente à mais idosa. Essencialmente porque para haver mais militares em serviço de patrulhamento (patrulhamento de proximidade), teremos que ser mais eficientes no serviço de atendimento ao público. Não é minimamente eficiente o atual serviço de atendimento desempenhado nos PAR, isto porque esses militares, em regra, passam 8 horas de serviço dentro do PAR, muitas vezes (maioria) sem fazerem um único atendimento ”.
2Cmdt CTer Castelo Branco	“ Julgo que sim , mas para responder esta questão teria de ter outro enquadramento sobre este assunto”.
Chefe SOTRP CTer Castelo Branco	“ Sim , na medida em que se constitua como um complemento do serviço prestado pela Guarda , e que, possa ser implementado em locais onde não existem Postos Territoriais , o que a acontecer, seria uma ferramenta de recolha de informação bastante útil para ambas as partes, ou seja, cidadão e Guarda”.
Cmdt CTer Évora	“ Sim. Pelos fatores anteriormente identificados”.
2Cmdt CTer Évora	“ Sim. A realidade territorial e a necessidade de cada vez mais rentabilizar os meios humanos e materiais ao serviço da GNR , obriga a que sejam implementadas medidas mitigadoras destas limitações e o e-Posto, desde que sejam garantidas as condições de privacidade e de qualidade no atendimento online, o e-Posto pode vir a ser um meio de aproximação ”.

	da GNR aos cidadãos , principalmente onde não existem instalações da GNR”.
Chefe SOTRP CTer Évora	“ Sim . É uma solução para ultrapassar a falta de efetivo e incapacidade operacional de contacto frequente da GNR com a população em determinados locais”.

Tabela 21-Análise de conteúdo da questão 10 - Grupo A

10. Quais as características que devem observar os locais onde será instalado o e-Posto?	
Chefe DEPO	“Isso é uma opção estratégica da Guarda, como expliquei há um protótipo que foi criado, há um projeto que está em desenvolvimento. Não há, pelo que tenho conhecimento, uma implementação efetiva em nenhum local. Há locais onde é previsível que possam vir a ser implementados, locais complementares à nossa atuação, em sítios de grande afluência, ou então em instalações da Guarda em períodos em que não estão guarnecidas com militares, como é o caso dos Postos de Atendimento Reduzido, onde o e-Posto pode vir a funcionar nos momentos em que não exista atendimento efetivo, nos períodos das 17h00 às 09H00, estendendo a capacidade da Guarda para as 24H00 do dia. Outros locais poderão ser instalações públicas onde seja pertinente a implementação desta ferramenta, mas como referi, ainda estamos numa fase de estudo relativamente à implementação operacional da mesma”.
Cmdt CTer Beja	“Deverá ser um espaço físico, integrado no Quartel de um Posto , com cerca de 9 m ² , que possibilite segurança, conforto e privacidade ao Cidadão”.
2Cmdt CTer Beja	“O e-Posto deverá ser instalado no átrio interior dos Postos de Atendimento , pelo que existirá a necessidade de requalificar os espaços que visem satisfazer os requisitos técnicos da sua instalação e funcionamento, e bem assim cumprirem as condições de acessibilidade para cidadãos com mobilidade reduzida ”.
Chefe SOTRP CTer Beja	“Nada a referir”.

Cmdt CTer Castelo Branco	“Deverá ser um local (sala/gabinete) com cerca de 8 a 12 m ² , que possibilite algum conforto e, essencialmente privacidade ao cidadão. Nos locais com maior afluência de pessoas deverão haver 2 compartimentos, um a funcionar com o equipamento e outro a funcionar como sala de espera, por forma a assegurar a privacidade ao cidadão que está a ser atendido/consultar informação, fator essencial a assegurar na implementação da medida”.
2Cmdt CTer Castelo Branco	“Local com condições de segurança adequada”.
Chefe SOTRP CTer Castelo Branco	“Critérios como a distância/tempo de deslocação até um Posto Territorial ”.
Cmdt CTer Évora	“O deverá ser visível , de acesso fácil , mas que em simultâneo permita garantir a privacidade ”.
2Cmdt CTer Évora	“ Privacidade, acessibilidade e controlo prévio no acesso através da identificação de quem pretenda aceder ao mesmo, evitando que assim haja vandalismo nos equipamentos por pessoas não identificadas”.
Chefe SOTRP CTer Évora	“Implementar em Postos de Atendimento Reduzido com possibilidade de vedar o acesso às demais instalações e em localidades onde não exista histórico de conflitos/animosidades perante a GNR, não sendo previsível a prática de atos de vandalismo ”.

Tabela 22-Análise de conteúdo da questão 11 - Grupo A

11. Em que locais considera que seria oportuno instalar o e-Posto? Porquê?	
Chefe DEPO	“ Não estão fechados os lotes de locais onde poderão ser instalados e-Postos , desde que a Guarda considere que estejam reunidas as condições para tal”.
Cmdt CTer Beja	“O e-Posto deverá ser colocado, para além dos Postos de Atendimento Reduzido (PAR) , nos Postos territoriais de maior volume , para

	desmaterializar alguns atendimentos e prestação de informações ao público”.
2Cmdt CTer Beja	“Nos Postos de Atendimento Reduzido , por forma a permitir garantir com regularidade o serviço de atendimento às populações ”.
Chefe SOTRP CTer Beja	“ Nos Postos de Atendimento Reduzido, ou em Agrupamento de Postos ”.
Cmdt CTer Castelo Branco	“O e-Posto deverá ser colocado em substituição dos atuais PAR , por forma a possibilitar manter um local de atendimento ao público nesses locais, aumentando o policiamento de proximidade ”.
2Cmdt CTer Castelo Branco	“ Juntas de Freguesia ”.
Chefe SOTRP CTer Castelo Branco	“ Locais isolados e sem Postos Territoriais nas imediações , para servir como facilitador de interação entre as partes e assim tornar mais eficiente a ação da Guarda”.
Cmdt CTer Évora	“ Todas as localidades , mesmo aquelas que atualmente não dispõem de PTer. Eventualmente no espaço da Junta de Freguesia ”.
2Cmdt CTer Évora	“Em todas as localidades com Postos de Atendimento Reduzido (PAR) e em todas as sedes de freguesia , para chegar a maior número possível de cidadãos”.
Chefe SOTRP CTer Évora	“Localidades onde existem Postos de Atendimento Reduzido , com maior nº de população e ocorrências, de acordo com a análise dos CTers. Porque são locais onde a população sempre contou com a presença da GNR e o volume de ocorrências/necessidades o justifique”.

Tabela 23-Análise de conteúdo da questão 12 - Grupo A

12. Há algum contributo adicional que pretenda dar para esta entrevista?

Chefe DEPO	“Numa nota final, acrescentar que as próprias conclusões acerca das potencialidades de uso do e-Posto, numa vertente mais académica, através deste trabalho, podem vir a servir como uma ferramenta bastante útil para as determinações e para as implementações futuras que venham a ocorrer no âmbito do e-Posto. Este tema insere-se na área das Operações, mas também se insere numa área muito relevante que é a das Comunicações e Sistemas de Informação, a DCSI, e neste caso está esta Direção e este Departamento, dentro do Comando Operacional, a trabalhar em conjunto, e se conseguirmos ter este contributo académico, será certamente uma mais-valia”.
Cmdt CTer Beja	“A necessidade de implementar um plano de comunicação prévio, conjugado com o apoio físico prestado por militares, durante algum tempo para explicar o conceito e o funcionamento do e-Posto”.
2Cmdt CTer Beja	“Nada a referir”.
Chefe SOTRP CTer Beja	“Torna-se difícil estudar algo, que não se encontra ainda implementado, pelo que de momento tudo são suposições. Há varias variantes em causa, pelo que enquanto não estiver em funcionamento será difícil colher ou fundamentar qualquer opinião”.
Cmdt CTer Castelo Branco	“Saliento a necessidade de implementar um plano de comunicação prévio (preparação para), permanência de um militar durante algum tempo no e-Posto para mitigar a desconfiança (desmame) e a privacidade a assegurar ao cidadão que procura o e-Posto”.
2Cmdt CTer Castelo Branco	“Nada a referir”.
Chefe SOTRP CTer Castelo Branco	“Nada a referir”.

Cmdt CTer Évora	“Nada a referir”.
2Cmdt CTer Évora	“Nada a referir”.
Chefe SOTRP CTer Évora	“De considerar que esta solução deverá ser implementada de forma experimental, por um conjunto CTers representativo das várias realidades, de forma a tirarem-se conclusões quanto à sua eficácia, só se avançando quando verificada a sua pertinência. O CTer Évora tem sistema de intercomunicação “tipo vídeo-porteiro” em todos os PTers de atendimento reduzido, com camara de vídeo com boas caraterísticas, sendo o mesmo utilizado com alguma frequência, considerando-se a interação entre o militar da Sala de Situação e o cidadão como positiva”.

Apêndice H - Análise qualitativa de resultados do grupo B

Tabela 24-Análise de conteúdo da questão 1 - Grupo B

1. Em termos de alinhamento com a estratégia da Guarda, como surgiu o e-Posto?		
Chefe de Infraestruturas e Comunicações	Divisão	“O e-Posto surge como uma das medidas Simplex em 2018, em que teve como principal base a implementação de um sistema que permitisse aceder a serviços disponibilizados pela GNR, por forma a facilitar o acesso à informação pelos cidadãos e aumentar, simultaneamente, o sentimento de segurança. Estimava-se, na altura que essa medida tivesse um impacto superior nas regiões mais interiores do país, caracterizadas por serem habitadas por população mais envelhecida, e consequente com menor nível de escolaridade, sem acesso à internet e, muitas delas, com postos da GNR a funcionar em Atendimento Reduzido, ou seja, funcionando apenas das 09H00 às 17H00”.

Tabela 25-Análise de conteúdo da questão 2 - Grupo B

2. Como descreveria de forma genérica o e-Posto?		
Chefe de Infraestruturas e Comunicações	Divisão	“O e-Posto funciona como um atendimento de forma telemática, em qualquer local com internet dentro da rede de dados utilizada pela Guarda, a Rede Nacional de Segurança Interna, e permite através de um contacto interativo com um militar que esteja na Sala de Situação ou noutro sítio que seja definido, que possa prestar auxílio, o preenchimento de expediente necessário, recolha dos dados pessoais através de cartão de cidadão e também a entrega de alguma documentação através de impressão ou digitalização. Tem outra forma de operar que permite a pesquisa de algumas informações ao nível de contactos de outras entidades, informações turísticas, postos de socorro, bombeiros ou outras informações que queiram ser implementadas no e-Posto. Resumidamente, dois grandes modos: o modo atendimento e o modo consulta”.

Tabela 26-Análise de conteúdo da questão 3 - Grupo B

3. Como é composto o e-Posto em termos de hardware? Como é composto o e-Posto em termos de hardware?		
Chefe de Infraestruturas e Comunicações	Divisão	“Em termos de Hardware, é composto por: • Estrutura robusta que permite às pessoas com mobilidade reduzida estar ajustadas à altura do equipamento; • Dois ecrãs sendo que um deles é tátil e permite uma interação através de teclados virtuais para fazer as consultas necessárias e preenchimento de dados bem como um segundo ecrã que permite realizar uma videochamada ou projeção de documentos. • Câmara com microfone e colunas para permitir a realização de videochamadas. Também existe a possibilidade de adaptar a saída do som através de um auscultador para aumento da privacidade. • Leitor de cartões de cidadão. • Pad para recolha de assinaturas com caneta. • Impressora • Digitalizador • Depósito para documentos para que possam ficar armazenados no posto para posterior recolha pelos militares. • Sistema de energia assistida, para que possa continuar a operar em quebras de energia”

Tabela 27-Análise de conteúdo da questão 4 - Grupo B

4. Como é composto o e-Posto em termos de software?		
Chefe de Infraestruturas e Comunicações	Divisão	“Em termos de software, existe a possibilidade de interligação com o nosso SIIOP-P, ou seja, permite uma ligação de dados com um back-office, em que toda a informação que é divulgada ao cidadão é centralizada a nível de datacenter, para evitar a necessidade de estarmos a atualizar cada e-Posto, cujos conteúdos e informação são colocados e gerido centralmente.

	Existe esta necessidade de interoperabilidade com o SIIOP para que possa ser mais fácil o preenchimento direto dos dados, por exemplo na apresentação de uma queixa, em que esta própria apresentação é preenchida no SIIOP-P. Acaba por ser um sistema de videoconferência em que o militar que esteja no local designado pode fazer diretamente a integração dos dados do cidadão para que possa mais facilmente e minimizando os erros humanos realizar esse preenchimento de dados”.
--	--

Tabela 28-Análise de conteúdo da questão 5 - Grupo B

5. Que funcionalidades tem o e-Posto?	
Chefe Divisão de Infraestruturas e Comunicações	“Temos o modo consulta e o modo de atendimento. No modo de atendimento temos a possibilidade de fazer uma videochamada com um local que seja atendido por um militar da Guarda, seja numa Sala de Situação ou noutro qualquer local, podendo então disponibilizar documentos impressos ou até digitalizar documentos que o cidadão possa levar ou deixá-los no depósito para posterior recolha. A nível do modo de consulta, com recurso ao ecrã tátil e teclado virtual, é possível verificar toda a informação temática que é disponibilizada, sendo possível a qualquer altura passar para o modo de atendimento, em que o cidadão está a fazer uma pesquisa e tem alguma dúvida e pretende entrar em contacto com um militar da guarda, pode fazê-lo. Existe também a possibilidade de escolher vários idiomas, informação geolocalizada, tem disponível alguns formulários de pedido de informação que serão posteriormente tratados, bem como outras informações úteis sobre outras entidades, mapas, bem como outras informações que sejam posteriormente consideradas necessárias”.

Tabela 29-Análise de conteúdo da questão 6 - Grupo B

6. Quais as vantagens, na ótica da instituição, na utilização desta ferramenta? Porquê?

Chefe de Divisão de Infraestruturas e Comunicações	“A principal vantagem considero que seja permitir o atendimento nos Postos de Atendimento Reduzido após o horário de funcionamento do Posto ”.
--	---

Tabela 30-Análise de conteúdo da questão 7 - Grupo B

7. Quais as vantagens, na do cidadão, na utilização desta ferramenta? Porquê?	
Chefe de Divisão de Infraestruturas e Comunicações	“Terem acesso, ainda que remotamente, ao contacto com elementos policiais, fora do horário em que os Postos de Atendimento Reduzido laboram, permitindo um contacto mais próximo entre esses cidadãos e a Guarda”.

Tabela 31-Análise de conteúdo da questão 8 - Grupo B

8. Quais as desvantagens na ótica da instituição da utilização desta ferramenta? Porquê?	
Chefe de Divisão de Infraestruturas e Comunicações	“Considero que a principal seja a vulnerabilidade de segurança a nível informático , uma vez que este equipamento se encontra no domínio da nossa rede interna , existe a possibilidade de alguém conseguir , através do acesso ao e-Posto, entrar na rede de dados da Guarda . É, efetivamente, uma desvantagem muito forte ”.

Tabela 32-Análise de conteúdo da questão 9 - Grupo B

9. Quais as desvantagens, na ótica do cidadão, da utilização desta ferramenta? Porquê?	
Chefe de Divisão de Infraestruturas e Comunicações	“A génese deste projeto teve origem na referida medida do Simplex em 2018, e surge vocacionada para os Postos de Atendimento Reduzido, maioritariamente dispersos no interior do país, cujos cidadãos , sendo mais envelhecidos , têm menor literacia informática . Estes cidadãos, ao irem a um posto da Guarda e terem que operar uma máquina , pode ser um desafio grande para eles, levando-os a não utilizar este recurso . Podemos estar a correr o risco de implementar uma determinada tecnologia focalizada para uma franja da população que poderá simplesmente não a vir a utilizar ”.

Tabela 33-Análise de conteúdo da questão 10 - Grupo B

10. Em que locais se pretende instalar o e-Posto atualmente?	
Chefe Divisão de Infraestruturas e Comunicações	“Apesar de não ter sido ainda determinado definitivamente, considerou-se como pertinente a implementação do e-Posto nos Postos de Atendimento Reduzido bem como eventualmente em postos com grande volume de afluência. ”

Tabela 34-Análise de conteúdo da questão 11 - Grupo B

11. Considera que seria oportuno instalar o e-Posto noutros locais? Porquê?	
Chefe Divisão de Infraestruturas e Comunicações	“Eventualmente em locais públicos , como é o exemplo das Juntas de Freguesia , onde se pudessem concentrar vários serviços do Estado num só ponto atendimento ao público . Em pequena escala, ter numa junta de freguesia, o equivalente a uma Loja do Cidadão, em que as pessoas se pudessem dirigir lá para tratar de assuntos administrativos com o Estado”.

Tabela 35-Análise de conteúdo da questão 12 - Grupo B

12. Há alguém contributo adicional que pretenda dar para esta entrevista?	
Chefe Divisão de Infraestruturas e Comunicações	“Considero que seria interessante olhar para o e-Posto , não de uma forma estritamente física como está atualmente, mas sim pensar num e-Posto como uma aplicação que permitisse ao cidadão fazer tudo aquilo que faz no e-Posto sem ter que se deslocar fisicamente a um determinado local, mas sim podê-lo fazer através de um telemóvel ou no conforto de sua casa ”

Apêndice I - Análise de qualitativa de resultados do grupo C

Tabela 36-Análise de conteúdo da questão 1 - Grupo C

1. Em termos de alinhamento com a Estratégia da Guarda, como surgiu o e-Posto?	
Tenente-General	“Considerando a missão geral, a sua natureza militar, competências e atribuições legais, o Centro de Gravidade Estratégico da Guarda são as “ Pessoas ”, cuja segurança, proteção e apoio constituem o core da missão e do quotidiano da Instituição . Nestes termos, através

Comandante Geral da GNR	de um assertivo planeamento e execução estratégica, a Guarda materializa o estado final desejado para 2025, num acervo de condições, na sua maioria, em sintonia com os quesitos inerentes ao projeto do e-Posto, nomeadamente: • Reforço da proximidade e visibilidade alcançado; • Racionalização e otimização de recursos e gestão eficiente atingidas; • Modernização, desmaterialização e eliminação de redundância e desperdícios alcançados. No que respeita, às condições acima assinaladas, consideradas basilares para atingir o estado final desejado, observa-se uma natural correspondência às linhas de orientação estratégica, com denominação análoga, conforme preconizadas pela Estratégia da Guarda 2025. Neste âmbito, a linha de orientação estratégica 01, intitulada “Reforçar a proximidade e a visibilidade” visa, em harmonia com as orientações políticas, inovar e dar corpo às iniciativas da Tutela, no âmbito do Programa Nacional de Prevenção e Segurança de Proximidade, através da atualização dos projetos em vigor e da criação de uma nova geração de ações de policiamento de proximidade, na qual se poderá inserir o projeto e-Posto. Em suma, pretende-se mitigar dispersão territorial da Guarda e aumentar a sua presença em todo o Território Nacional, permitindo uma proximidade ao Cidadão e uma qualidade ímpar nas interações. De acordo, com a linha de orientação estratégica 02 “Racionalizar e otimizar recursos”, é expetável que os recursos financeiros e orçamentais não sejam incrementados nos próximos anos, com forte possibilidade de ocorrer novo estrangulamento económico financeiro nos próximos anos como tal, torna-se fundamental promover e garantir formas inovadoras e extraorçamento de financiamento, incrementando os projetos de concurso a linhas de financiamento externo e comunitárias, por forma a dinamizar a
------------------------------------	---

	inovação, a modernização, a aquisição e atualização de equipamentos, de tecnologias, em paralelo com uma permanente e assertiva qualificação dos ativos humanos, as pessoas. Sendo que, o e-Posto constitui-se como um meio tecnológico pensado e desenvolvido para assegurar um atendimento personalizado em local onde não existem militares da Guarda e/ou apoiar os meios/recursos existentes num local onde a Guarda já detém uma presença física, seja num posto territorial ou outro local no seu dispositivo. No que respeita, à linha de orientação estratégica 03 “Modernizar e desmaterializar”, importa dar continuidade ao processo de modernização, assente em novas tecnologias de informação e de comunicação, mantendo a aposta na inovação tecnológica, valorizando a formação dos recursos humanos, desmaterializando processos e simplificando procedimentos, para requalificar os serviços da Guarda. O e-posto caracteriza-se por ser uma ferramenta tecnológica à disposição do cidadão, com o objetivo de potenciar a interação Guarda-cidadão e racionalizar recursos. Face ao que antecede, é admissível aferir que, o desenvolvimento do projeto e-posto, bem como a respetiva finalidade e/ou o seu propósito concorrem, em estreito alinhamento, com o conteúdo inerente a qualquer uma das três linhas de orientação estratégica definidas pelo Comando da Guarda e supra elencadas”.
--	---

Tabela 37-Análise de conteúdo da questão 2 - Grupo C

2. Quais foram as necessidades operacionais sentidas que deram origem ao e-Posto?	
Tenente-General Comandante Geral da GNR	“O projeto “e-posto GNR”, foi acometido ao Comando Operacional, em 2018, prevendo-se a concretização de um projeto piloto inicial para validação e expansão ao universo de Postos de Atendimento Reduzido (PAR), como solução para acesso do cidadão à informação temática e aos serviços prestados pela GNR. Materializando-se numa solução tecnológica inovadora e integradora, sem a presença física dos militares, mas que simula com a maior fidelidade possível o

	atendimento presencial ao cidadão, permitindo um atendimento personalizado e completo, não requerendo quaisquer conhecimentos de informática por parte dos utilizadores, em termos operacionais, este projeto visa complementar a malha territorial vigente, assegurar ao cidadão um conjunto de serviços úteis, de forma célere, deslocalizada e expedita, sem necessidade de alocar de forma permanente recursos humanos para o efeito”.
--	--

Tabela 38-Análise de conteúdo da questão 3 - Grupo C

3. De que forma o e-Posto pretende suprir esses desafios/necessidades?	
Tenente- General Comandante Geral da GNR	“O projeto permite dois modos de funcionamento: Modo de atendimento - funcionalidade de videochamada despoletada sempre que um cidadão aceda ao e-Posto GNR, para tratar qualquer assunto (nesta primeira fase não deverá operar em áreas criminais); Modo de consulta – permite ao cidadão aceder através do ecrã tátil e teclado virtual à informação temática disponibilizada. Na prática, o cidadão conecta-se diretamente aos militares da Guarda, a partir de infraestruturas locais disponibilizadas para o efeito que, numa situação extrema, podem inclusivamente garantir a segurança física do cidadão até à chegada de uma patrulha da Guarda. Em suma, o projeto visa implementar uma interface interativa em dois ou mais idiomas, para garantir uma boa usabilidade a qualquer cidadão, através de várias funcionalidades, tais como: • Deteção de proximidade; • Videochamada interativa; • Identificação do utente e assinatura recolhida em PAD, ou eletrónica; • Apresentação e entrega de documentação A4; • Informação em língua portuguesa e inglesa; • Informação atualizável por backoffice;

	• Facilitar o acesso permanente a diferentes contactos e linhas de emergência e apoio ao cidadão; • Formulários de pedido de informação; • Aplicação de gestão de vídeos informativos, do funcionamento do e-Posto GNR; • Links para diferentes entidades e serviços; • Acesso facilitado a folhetos informativos; • Informação GNR (ações de sensibilização, programas especiais, escola segura, idosos em segurança, etc.)”
--	--

Tabela 39-Análise de conteúdo da questão 4 - Grupo C

4. Quais as vantagens e desvantagens desta ferramenta, na ótica da instituição?	
Tenente- General Comandante Geral da GNR	“Em termos de vantagens assinalam-se as seguintes: • Complementar o atendimento prestado ao cidadão pela rede de PAR; • Apoiar o atendimento em postos/subdestacamentos territoriais com elevado volume de serviço; • Garantir um atendimento personalizado em locais da área de responsabilidade da Guarda, onde a mesma não se encontra fisicamente implementada; • Disponibilizar um conjunto de serviços úteis ao cidadão de forma expedita e célere; • Potenciar o sentimento de segurança; • Fomentar o grau de confiança entre a instituição e o cidadão. No que concerne a desvantagens importará referir que, esta tecnologia está a ser desenvolvida de raiz e de forma customizada, de acordo com uma parceria entre a Guarda e empresas privadas, o que, necessariamente, originará custos associados a uma futura implementação e expansão do projeto”.

Tabela 40-Análise de conteúdo da questão 5 - Grupo C

5. Quais as vantagens e desvantagens desta ferramenta, na ótica do cidadão?	
Tenente- General Comandante Geral da GNR	“Para assinalar, de forma contundente, as vantagens e desvantagens na ótica do cidadão o projeto requer uma testagem em ambiente real, o que poderá vir a acontecer em breve. No entanto, podemos assinalar como principal vantagem, a possibilidade de o cidadão aceder a serviços da Guarda ou outros considerados úteis de forma expedita, célere e personalizada, evitando dessa forma tempo de espera ou deslocações desnecessárias. Como principal desvantagem, poderá ser considerada a potencial falta de literacia informática existente na faixa etária mais elevada da sociedade portuguesa, ou seja, na capacidade do indivíduo de utilizar (ou não) as ferramentas tecnológicas de modo eficaz”.

Tabela 41-Análise de conteúdo da questão 6 - Grupo C

6. Em que locais considera oportuno a Guarda vir a instalar o e-Posto?	
Tenente- General Comandante Geral da GNR	“Apesar de ter sido desenvolvido como um sistema complementar aos PAR, esta tecnologia tem um potencial mais amplo e que poderá ser aproveitado em contextos mais abrangentes. Neste contexto e a título de exemplo, assinalam-se as seguintes possibilidades (entre outras): • Ser utilizado como apoio a Postos/Subdestacamentos Territoriais com um elevado volume de serviço; • Em unidades externas ao universo territorial como a Unidade de Ação Fiscal, a Unidade de Controlo Costeiro e Unidade de Emergência Proteção e Socorro; • Em localidades que não possuem qualquer escalão de comando da Guarda, de forma a aumentar a malha territorial vigente

Tabela 42--Análise de conteúdo da questão 7 - Grupo C

7. Qual o ponto de situação em termos de implementação deste projeto e quais as próximas etapas/passos que a Guarda tenciona executar?	
Tenente- General Comandante Geral da GNR	“Nesta fase inicial e de forma a assegurar uma adequada monitorização ao “estudo” do e-Posto GNR, entenda-se com intuito de validar as suas funcionalidades, vantagens e inconvenientes e aferir o grau de satisfação por parte do cidadão utilizador, considera-se fundamental testar e avaliar o equipamento/meio em ambiente real, entenda-se, permitindo o contacto e manuseamento por parte do cidadão. Neste âmbito, encontra-se em estudo a possibilidade de implementar um projeto piloto “e-posto GNR”, com a colocação de um protótipo com esta tecnologia num Posto Territorial (PTer) a determinar.

Tabela 43--Análise de conteúdo da questão 8 - Grupo C

8. Há algum contributo adicional que pretenda dar a esta entrevista?	
Tenente- General Comandante Geral da GNR	“Sobre a matéria em apreço não se identificam contributos adicionais a prestar”.

Apêndice J - Análise qualitativa de resultados do grupo D

Tabela 44-Análise de conteúdo da questão 1 - Grupo D

1. Na qualidade de autarca, considera necessário implementar uma ferramenta tecnológica que permita o alargamento do atendimento dos Postos de Atendimento Reduzido de 8H para 24H?	
Presidente da Câmara Municipal de Castelo Branco	“ Sim , uma vez que esta ferramenta tecnológica iria permitir uma maior proximidade com o cidadão . Também cada vez mais os cidadãos utilizam este tipo de ferramentas para tudo nas suas atividades quotidianas e o caminho do futuro prende-se com o desenvolvimento de plataformas digitais que facilitem o seu dia a dia ”.
Presidente da Câmara Municipal de Évora	“A resposta é positiva em geral mas, confesso, que não acompanho as generalizações que, muitas vezes, perdem as especificidades que não podem ser ignoradas em cada situação. A proximidade de militares da GNR das populações, em particular nas zonas rurais, é essencial. Assim, direi que não existindo redução de efectivos, pelo contrário, considero que esta medida poderá ser positiva . Noto que, em geral, estamos a falar de populações envelhecidas com fraca ou nenhuma aptidão para as novas tecnologias de informação pelo que o fenómeno de exclusão pela tecnologia deve ser considerado e que o princípio de tratamento igual de todos os cidadãos deve ser observado”.

Tabela 45-Análise de conteúdo da questão 2 - Grupo D

2. Após ter conhecimento das características técnicas e funcionais do e-Posto, considera pertinente a implementação nos Postos de Atendimento Reduzido? Porquê?	
Presidente da Câmara Municipal de Castelo Branco	“ Considero muito pertinente , uma vez que apesar desta ferramenta não conseguir substituir a presença física de militares nos postos de atendimento, por certo que permite alguma proximidade e disponibilidade imediata com a autoridade , por parte do cidadão”.
Presidente da Câmara Municipal de Évora	“A manutenção ou reforço do efectivo, acompanhado do e-Posto me parece positivo . O e-Posto com redução de efectivos ou mesmo extinção de efectivos de proximidade, não me parece ter vantagens”.

Tabela 46-Análise de conteúdo da questão 3 - Grupo D

3. Quais considera que sejam as principais vantagens e desvantagens da implementação desta ferramenta?	
Presidente da Câmara Municipal de Castelo Branco	“Vantagens: • Garantia de proximidade com o cidadão; • Possibilidade de interação com a autoridade em qualquer hora. Desvantagens: • Ausência física de militares; • Redução de proximidade com o cidadão”
Presidente da Câmara Municipal de Évora	“As vantagens poderão ser uma ferramenta complementar que poderá alargar as possibilidades de resposta; as desvantagens poderão residir em não se considerar esta ferramenta como complementar e, com o argumento da sua existência, prosseguir a redução de efectivos nas zonas rurais e de interior””.

Tabela 47-Análise de conteúdo da questão 4 - Grupo D

4. Existe algum outro local ou instituição de interesse público em que considere que seria pertinente a GNR instalar um e-Posto?	
Presidente da Câmara Municipal de Castelo Branco	“Nas sedes de Junta de Freguesia””.
Presidente da Câmara Municipal de Évora	“Não referindo nenhum local ou instituição em particular, recomendaria uma análise freguesia rural a freguesia rural e respectivas instituições para análise concreta de vantagens e desvantagens”

Tabela 48-Análise de conteúdo da questão 5 - Grupo D

5. Há algum contributo adicional que queira dar a esta entrevista?	
Presidente da Câmara Municipal de Évora	“Reiterar, apenas, que a implementação desta ferramenta não pode ter como consequência a redução do serviço publico de proximidade com militares da GNR nas zonas rurais e do interior””.

Presidente da Câmara Municipal de Castelo Branco	“Apenas referir que este tipo de ferramenta tecnológica deve ser sempre entendida como um complemento e não como uma substituição da presença física da autoridade no território”.
--	---

Apêndice K – Quadro de Entrevistados

Tabela 49-Quadro de entrevistados

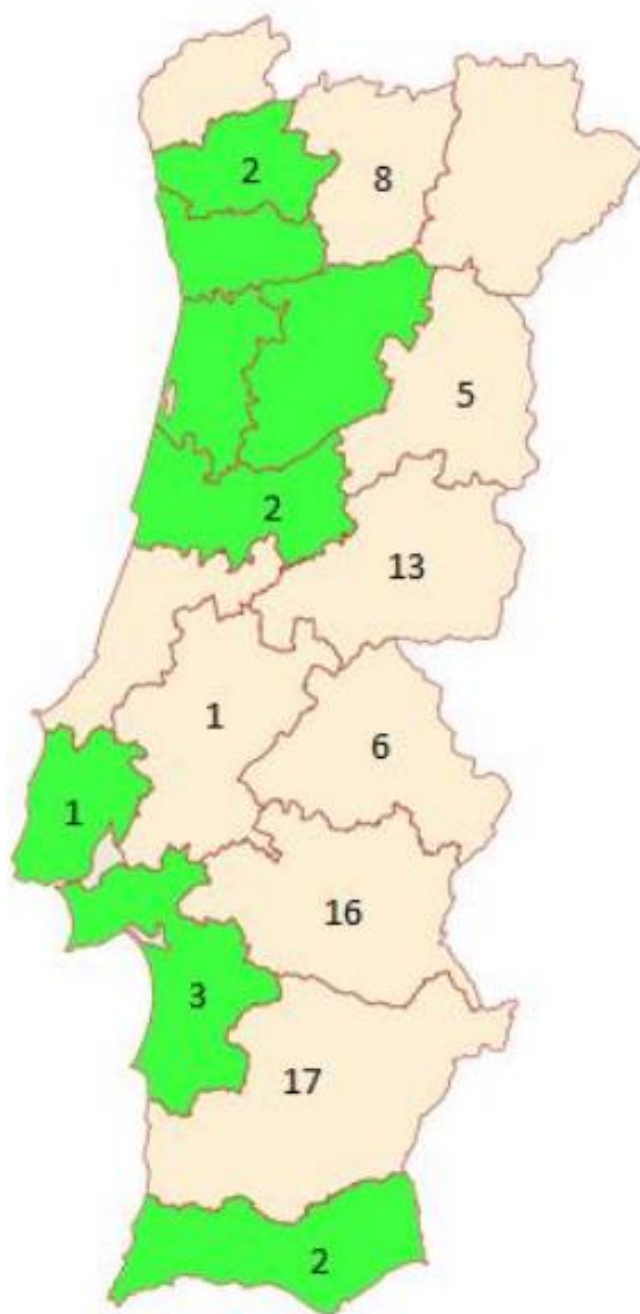
	Entrevistados		Posto	Função desempenhada com interesse na investigação	Data
Grupo A	E1	José Beleza	Tenente-Coronel	Chefe da Divisão de Estudos, Planeamento e Organização	21ABR23
	E2	Galvão da Silva	Coronel	Comandante do Comando Territorial de Beja	11MAI23
	E3	Nuno Santos	Tenente-Coronel	2º Comandante do Comando Territorial de Beja	11MAI23
	E4	Edgar Palma	Tenente-Coronel	Chefe da Secção de Operações, Treino e Relações Públicas do Comando Territorial de Beja	11MAI23
	E5	Albino Tavares	Coronel	Comandante do Comando Territorial de Castelo Branco	21ABR23
	E6	Luís Patrício	Tenente-Coronel	2º Comandante do Comando Territorial de Castelo Branco	21ABR23
	E7	João Reis	Major	Chefe da Secção de Operações, Treino e Relações Públicas do Comando Territorial de Castelo Branco	21ABR23
	E8	Paulo Poiares	Coronel	Comandante do Comando Territorial de Évora	17MAI23
	E9	Pedro Ramalho	Tenente-Coronel	2º Comandante do Comando Territorial de Évora	17MAI23
	E10	Emanuel Carapinha	Major	Chefe da Secção de Operações, Treino e Relações Públicas do Comando Territorial de Évora	17MAI23

Grupo B	E11	João Rodrigues	Major	Chefe da Divisão de Infraestruturas e Comunicações	21ABR23
Grupo C	E12	Santos Correia	Tenente-General Comandante Geral	Tenente-General Comandante Geral da Guarda Nacional Republicana	20MAI23
Grupo D	E13	Amândio Nunes		Presidente da Câmara Municipal de Castelo Branco	20MAI23
	E14	Carlos Pinto de Sá		Presidente da Câmara Municipal de Évora	20MAI23

ANEXOS

Anexo 1- Distribuição dos PAR por CTer

Fonte: DCSI



Anexo 2- Protótipo inicial do e-Posto

Fonte: DCSI

