

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

2022/2023



TII

**MODELO ORIENTADOR DO DIMENSIONAMENTO DAS FORÇAS
DE SEGURANÇA**

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

**Carlos Manuel de Almeida Canatário
MAJ GNR INF**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
MODELO ORIENTADOR DO DIMENSIONAMENTO DAS
FORÇAS DE SEGURANÇA

MAJ GNR INF Carlos Manuel de Almeida Canatário

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Pedrouços 2023



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

**MODELO ORIENTADOR DO DIMENSIONAMENTO DAS
FORÇAS DE SEGURANÇA**

MAJ GNR INF Carlos Manuel de Almeida Canatário

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Orientador: TCOR GNR INF Pedro Miguel Ferreira da Silva Nogueira

Coorientadora: MAJ GNR ADMIL Lúcia de Jesus Janeiro Magalhães

Pedrouços 2023



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Carlos Manuel de Almeida Canatário**, declaro, por minha honra, que o documento intitulado “**Modelo orientador do dimensionamento das Forças de Segurança**” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2022/2023**, no Instituto Universitário Militar, e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, **03 de julho de 2023**

Carlos Manuel de Almeida Canatário



Agradecimentos

A realização deste trabalho de investigação, corolário do Curso de Estado-Maior Conjunto 2022/2023, não teria sido possível sem o apoio de diversas pessoas, a quem quero manifestar publicamente o meu sincero e reconhecido agradecimento.

Ao Tenente-Coronel Pedro Miguel Ferreira da Silva Nogueira, meu orientador, pelo incentivo, pragmatismo, visão crítica e assertiva orientação com que me guiou e auxiliou, na definição do rumo a dar a esta investigação.

À minha coorientadora, Major Lídia de Jesus Janeiro Magalhães, não só pelo permanente acompanhamento e sentido de urgência que foi imprimindo no decorrer deste estudo, como pelas argutas orientações, o que me permitiu desenvolver o trabalho de forma equilibrada e atempada.

Ao Coronel Maciel da Silva, Comandante do Comando Territorial de Viana do Castelo, pela partilha de conhecimento sobre o tema em análise e, sobretudo, pela amizade e disponibilidade que me demonstrou ao longo desta jornada.

À Tenente-Coronel Lucília Silva e ao Major Rui Póvoa, meu camarada de curso e amigo, pela partilha de ideias e, particularmente, pelo apoio no tratamento de dados.

Ao Tenente-Coronel Marcelo Pessoa, Oficial de Ligação da GNR junto do MAI, pelas diligências junto daquele Ministério, no sentido de ser possível a realização de uma entrevista a um membro do Governo sobre a problemática em investigação.

A todos os inquiridos, com especial destaque para os Comandantes de Destacamento Territorial, pela disponibilidade e qualidade das respostas, que muito contribuíram para os resultados apresentados.

Aos meus camaradas de curso, pela amizade, camaradagem e boa disposição que partilhámos nestes longos e intensos meses de trabalho.

Aos meus pais, pelo permanente suporte de retaguarda e aos meus sogros, pelo apoio incansável nas tarefas familiares do quotidiano.

Ao Tenente João Canatário, meu irmão, pelo incentivo e debate de ideias, que permitiu, entre outras coisas, definir, inicialmente, o conceito subjacente à construção dos instrumentos de recolha de dados.

Finalmente, uma palavra especial de gratidão à minha mulher, Andreia, pela revisão do trabalho, apoio constante e compreensão das minhas ausências, sem as quais a realização deste trabalho não teria sido possível. Por último, às minhas filhas, Julieta e Diana, por serem o pilar e a inspiração da minha vida.



Índice

1. Introdução.....	1
2. Enquadramento teórico e concetual.....	4
2.1 Segurança e Policiamento	4
2.2 O dispositivo territorial da GNR.....	7
3. Metodologia e Método.....	12
3.1 Metodologia	12
3.2 Método	14
3.2.1 Participantes e procedimento	14
3.2.2 Instrumentos de recolha de dados	15
3.2.3 Técnicas de tratamento de dados.....	16
4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados.....	18
4.1 Práticas de distribuição de efetivo operacional por subunidades policiais das Forças de Segurança congéneres.....	18
4.1.1 Apresentação dos dados das entrevistas.....	18
4.1.2 Síntese conclusiva e resposta à QD1	22
4.2 Indicadores a aplicar num modelo de distribuição de efetivo operacional pelo dispositivo de Postos Territoriais da GNR.....	23
4.2.1 Apresentação dos dados do questionário	23
4.2.2 Síntese conclusiva e resposta à QD2.....	32
4.3 Discussão dos resultados globais e contributos para aplicação do modelo em estudo	32
4.3.1 Avaliação dos resultados dos instrumentos de recolha de dados	32
4.3.2 A aplicação do modelo proposto e resposta à QD3 e QC	35
5. Conclusões.....	37
Referências bibliográficas	40

Índice de Anexos

Anexo A - Despacho n.º 53/09-OG	Anx A - 1
---------------------------------------	-----------



Índice de Apêndices

Apêndice A - Modelo de análise.....	Apd A - 1
Apêndice B - Guião A Entrevista às Forças de Segurança congéneres	Apd B - 1
Apêndice C - Guião B Entrevista de nível político.....	Apd C - 1
Apêndice D - Corpo do Questionário	Apd D - 1
Apêndice E - Guião A Respostas à Entrevista	Apd E - 1
Apêndice F - Guião B Respostas à Entrevista	Apd F - 1
Apêndice G - Resultados do Questionário.....	Apd G - 1
Apêndice H - Modelo de distribuição de efetivo operacional pelos Postos Territoriais da GNR.....	Apd H - 1

Índice de Figuras

Figura 1 - Monitorização do Objetivo Estratégico n.º 2 da EG 2025	6
Figura 2 - Número de PTER por município.....	9
Figura 3 - Distribuição do efetivo operacional pelos PTER da GNR.....	10
Figura 4 - Trabalho exploratório do Comando da Guarda.....	11
Figura 5 - Estratégia metodológica	13
Figura 6 - Indicadores finais, resultantes da análise às respostas do questionário	31
Figura 7 - Coeficiente de importância dos indicadores a aplicar no modelo em análise	31

Índice de Quadros

Quadro 1 - Lista do primeiro grupo de entrevistados	14
Quadro 2 - Lista do segundo grupo de entrevistados.....	15
Quadro 3 - Resultados da Pergunta 1.....	18
Quadro 4 - Resultados da Pergunta 2.....	19
Quadro 5 - Resultados da Pergunta 3.....	20
Quadro 6 - Resultados da Pergunta 4.....	20
Quadro 7 - Resultados da Pergunta 5.....	21
Quadro 8 - Resultados da Pergunta 6.....	21
Quadro 9 - Estatística descritiva das afirmações do Grupo 2	24
Quadro 10 - Estatística descritiva das subquestões da Questão 1 do Grupo 3	25
Quadro 11 - Resultados da Questão 2 do Grupo 3.....	26



Quadro 10 - Resultados da Questão 3 do Grupo 3.....	26
Quadro 13 - Estatística descritiva das subquestões da Questão 4 do Grupo 3	27
Quadro 14 - Resultados da Questão 5 do Grupo 3.....	27
Quadro 15 - Resultados da Questão 6 do Grupo 3.....	28
Quadro 16 - Estatística descritiva das subquestões da Questão 7 do Grupo 3	28
Quadro 17 - Resultados da Questão 8 do Grupo 3.....	29
Quadro 18 - Resultados da Questão 9 do Grupo 3.....	29



Resumo

Este trabalho de investigação individual tem como objeto de estudo, o modelo de distribuição de efetivo operacional pelos Postos Territoriais da Guarda Nacional Republicana, procurando identificar critérios que garantam uma gestão eficiente desse efetivo.

Foi analisada a teoria referente a modelos e dispositivos de polícia, integrando os dados de um trabalho exploratório do Comando da Guarda, bem como as boas práticas de outras Forças de Segurança, ambas referentes ao assunto em investigação.

Recorreu-se à análise documental, a entrevistas semiestruturadas e a um inquérito por questionário, indagando sobre dimensões e indicadores que se pretendem relevantes para a construção do modelo em apreço.

Como principais resultados, expõe-se um modelo de distribuição de efetivo, composto por uma fórmula que congrega três dimensões, *População, Atividade Policial e Território*, com 17 indicadores agregados, e que visa adequar a gestão do efetivo dos Postos Territoriais às reais necessidades, do ponto de vista policial, que cada município apresenta.

Conclui-se que a gestão do referido efetivo operacionaliza-se através de perceções e sensibilidades não sistematizadas, sendo, por isso, necessário implementar um modelo que se baseie em métodos justificáveis e decisões transparentes, na procura de um serviço de excelência, em resposta às necessidades dos cidadãos.

Palavras-chave:

Efetivo operacional; Gestão; GNR; Modelo; Postos Territoriais.



Abstract

This individual research work has as its object of study, the distribution model of operational manpower by the National Republican Guard Territorial Stations, seeking to identify criteria that ensure an efficient management of this manpower.

The theory concerning police models and devices was analyzed, integrating data from an exploratory work of the Guard Command, as well as good practices from other Security Forces, both concerning the subject under investigation.

Documentary analysis, semi-structured interviews, and a questionnaire survey were used to inquire about dimensions and indicators that are relevant to the construction of the model under study.

As main results, a headcount distribution model is exposed, composed of a formula that congregates three dimensions, Population, Police Activity and Territory, with 17 aggregate indicators, and that aims to adapt the management of the headcount of the Territorial Posts to the real needs, from the police point of view, that each Municipality presents.

It is concluded that the management of the referred staff is operationalized through non-systematized perceptions and sensitivities, being therefore necessary to implement a model that is based on justifiable methods and transparent decisions, in the search for a service of excellence, in response to the needs of the citizens.

Keywords:

GNR; Management; Model; Operational staff; Territorial Posts.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

ANMP Associação Nacional de Municípios

C

CRP Constituição da República Portuguesa

CTer Comando Territorial

D

DTer Destacamento Territorial

E

EG Estratégia da Guarda

F

FS Forças de Segurança

G

GC *Guardia Civil*

GN *Gendarmerie Nationale*

GNR Guarda Nacional Republicana

I

IUM Instituto Universitário Militar

O

OE Objetivo Específico

OG Objetivo Geral

P

PSP Polícia de Segurança Pública

PTer Posto Territorial

Q

QC Questão central

QD Questão derivada

QOR Quadro Orgânico de Referência

S

SEAI Secretária de Estado da Administração Interna

T

TII Trabalho de Investigação Individual



1. Introdução

A segurança tem assumido, desde sempre, um papel crucial na vida em sociedade, pois o Homem vive, de forma permanente, na procura do equilíbrio entre a desejada liberdade e a necessidade de se sentir seguro, tendo Rousseau afirmando que “o primeiro sentimento do homem foi o da sua existência, o seu primeiro cuidado o da sua conservação” (Rousseau, 1976, p.53).

Esta perceção reveste-se de tal importância que a Constituição da República Portuguesa (CRP), no seu artigo 27.º, n.º 1, refere que todos têm direito à liberdade e à segurança, tratando-se de dois direitos que integram o leque dos direitos, liberdades e garantias fundamentais dos cidadãos.

Para alcançar o desiderato de garantir a segurança da sua população, o Estado assume essa responsabilidade em sentido lato, através da defesa do território, da segurança das comunidades e dos seus bens, bem como da tranquilidade e coesão social da coletividade (Elias, 2011). Para esse efeito, as polícias assumem um papel preponderante na garantia da segurança prestada às populações que servem. A qualidade do serviço que prestam ao cidadão traduz-se na eficácia e eficiência das suas ações, sendo que a formação dos seus elementos policiais, a configuração do dispositivo das suas unidades policiais e o modelo de policiamento que adotam são fatores fundamentais para conseguir dar uma resposta adequada às necessidades da população.

A construção de um modelo policial resulta da articulação entre a dimensão social e a dimensão política, sendo influenciado, não só pelas exigências das dinâmicas sociais e os seus mecanismos de regulação, bem como pela ação política que define normas e garante o cumprimento das mesmas (Oliveira, 2000).

É nesta perspetiva que surge a presente investigação, procurando, através da lente das referidas dinâmicas, social e política, efetuar uma análise que permita compreender a adequabilidade do dispositivo territorial da Guarda Nacional Republicana (GNR), doravante designada de Guarda ou GNR, nomeadamente, a forma como é feita a gestão, em termos de distribuição, do efetivo que garante os seus Postos Territoriais (PTer), bem como a visão que titulares de cargos políticos de relevo têm sobre este assunto.

Tendo em conta a abrangência do tema proposto e o alcance da sua sinopse, elegeu-se como objeto de estudo o modelo de distribuição de efetivo operacional pelo dispositivo de PTer da GNR.



A investigação não procura apontar consequências diretas à existência de determinados PTer em razão do resultado da aplicação desse modelo, no entanto, pretende também deixar contributos, para que em estudos subsequentes se possa analisar uma reestruturação do dispositivo territorial da GNR em função de uma alocação de efetivo operacional efetuada de forma adequada e criteriosa.

Na sequência da revisão bibliográfica e da formulação do objetivo da investigação, delimitou-se o estudo nos seguintes termos: no domínio temporal, observaremos o ano de 2022, no sentido de analisar a atualidade das práticas existentes, tanto na GNR, como nas suas congéneres; no domínio espacial, cingimo-nos ao Território Nacional continental; no domínio do conteúdo, centramo-nos na distribuição de efetivo operacional pelo dispositivo de PTer da GNR, no intuito de a caracterizar, melhor conhecer e apresentar propostas para potenciar a sua eficácia.

Atento o objeto de estudo e a sua delimitação, definiu-se como Objetivo Geral (OG): *Propor um modelo de distribuição de efetivo operacional pelo dispositivo de PTer da GNR.*

Quanto à formulação dos Objetivos Específicos (OE), os mesmos correspondem à decomposição do OG, permitindo a sua materialização, por se traduzirem em atividades que são observáveis e mensuráveis (Santos et. al, 2019, p.58). Assim, foram definidos os seguintes OE:

- OE 1. Analisar as práticas de distribuição de efetivo operacional pelas subunidades¹ policiais da Polícia de Segurança Pública (PSP), da *Guardia Civil* (GC) e da *Gendarmerie Nationale* (GN).
- OE 2. Investigar os indicadores que se afiguram mais valorizados no serviço policial para uma adequada distribuição de efetivo operacional pelo dispositivo de PTer da GNR.
- OE 3. Esquematizar os indicadores mais valorizados para a definição de um modelo de distribuição de efetivo operacional pelo dispositivo de PTer da GNR.

No sentido de atribuir uma orientação à investigação, particularmente quanto à sua delimitação, sistematização e recolha de dados, definiu-se a seguinte Questão Central (QC):

¹ Designa-se por Subunidade, o conjunto de meios humanos e materiais atribuídos a um escalão inferior a uma Unidade, organizados para a consecução de uma missão (GNR, 2022a).



Que modelo garante uma adequada distribuição de efetivo operacional pelo dispositivo de PTer da GNR?

Na sequência, para que mais facilmente se possa, não só responder à QC, como alcançar os OE, identificaram-se as seguintes Questões Derivadas (QD):

- QD 1. Como se caracterizam as práticas de distribuição de efetivo operacional pelas subunidades policiais da PSP, GC e GN?
- QD 2. Quais os indicadores mais valorizados no serviço policial para uma adequada distribuição de efetivo operacional pelo dispositivo de PTer da GNR?
- QD 3. Como articular os indicadores mais valorizados para a definição de um modelo de distribuição de efetivo operacional pelo dispositivo de PTer da GNR?

Para além da introdução e das conclusões, este trabalho estrutura-se em três capítulos. O capítulo dois traduz o enquadramento teórico e concetual, construído em torno de questões securitárias e de considerandos sobre a forma como a estrutura de um dispositivo policial pode afetar a eficácia do serviço de polícia. Para o efeito, desenvolveram-se os conceitos estruturantes, caracterizou-se o dispositivo territorial da Guarda e a gestão do seu efetivo. O capítulo três explana a metodologia e o método, aplicados na investigação. No capítulo quatro, apresentam-se os dados e discutem-se os resultados, através de três subcapítulos:

- O primeiro identifica as práticas utilizadas nas Forças de Segurança (FS) congéneres, no que diz respeito à distribuição de efetivo operacional pelas suas subunidades policiais, procurando responder à QD1.
- O segundo apresenta os dados referentes aos indicadores mais valorizados, no âmbito do serviço policial, para a construção de um modelo adequado, identificando contributos para responder à QD2.
- O terceiro avalia os resultados globais, procurando articular aqueles que foram os indicadores mais valorizados, de forma a construir um modelo que seja adequado à distribuição de efetivo operacional pelos PTer da GNR, respondendo, dessa forma, à QD3 e à QC.

As conclusões deste trabalho expõem uma retrospectiva do procedimento adotado na presente investigação, identificam novos contributos para o conhecimento, nomeadamente um conjunto de dimensões e indicadores a ter em conta no âmbito do objeto de estudo, apresentando uma contribuição de ordem prática, que se materializa numa proposta de modelo de distribuição de efetivo operacional pelos PTer da GNR.



2. Enquadramento teórico e concetual

O percurso de investigação iniciou-se com a definição do Estado da Arte, através de revisão da literatura, estabelecendo-se, dessa forma, a base teórica e concetual relevante para o objeto de estudo. Relativamente à base concetual, identificam-se três conceitos estruturantes, *Demografia*, *Policimento* e *Coesão Territorial*, clarificando-se os mesmos no presente capítulo.

2.1 Segurança e Policimento

A segurança constitui-se como um dos pilares fundamentais do Estado de Direito Democrático, pois é ela que permite que os cidadãos se sintam livres e, como tal, contribui decisivamente para que uma sociedade seja mais democrática e tolerante. Neste sentido, Portugal tem sido reconhecido internacionalmente como um dos países mais seguros do mundo, apesar das ameaças serem cada vez mais complexas e globais, importando, por isso, criar condições para que esse estatuto seja cada vez mais reforçado e consolidado (Governo, 2022).

É por via do texto constitucional e da Lei de Segurança Interna, aprovada pela Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto, na sua atual redação decorrente da Lei n.º 59/2015, de 24 de junho que, através das polícias, o Estado garante a atividade de segurança, necessidade coletiva e de interesse público, definindo princípios e medidas de atuação, sendo necessária a observância dos princípios do Estado de direito democrático, dos direitos, liberdades e garantias e das regras gerais de polícia (artigos 1.º e 2.º).

Neste prisma, importa referir que à GNR, enquanto FS, compete-lhe assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, assim como colaborar na execução da política de defesa nacional, conforme preconizado na Constituição e na Lei, tendo sob sua responsabilidade cerca de 94% do território nacional, na qual residem aproximadamente 54% da população portuguesa (GNR, 2020, p.14).

Esta população residente em Portugal sofreu alterações consideráveis do ponto de vista demográfico. Entende-se por *Demografia* o estudo das populações humanas e a sua evolução temporal no que diz respeito ao seu tamanho, distribuição espacial, composição e as suas características gerais (Carvalho, Saywer & Rodrigues, 1998). De acordo com os Censos 2021, é possível verificar que se registou um decréscimo populacional de 2,1%, importando destacar, simultaneamente, que se acentuaram os desequilíbrios na distribuição de população pelo território, sendo que a concentração de população no litoral e junto da capital foi reforçada nesta última década (Instituto Nacional de Estatística, 2022).



As assimetrias territoriais existentes em Portugal continuam a ser um fator de bloqueio ao desenvolvimento. Como tal, importará aumentar a justiça social, a aproximação entre os cidadãos, a valorização dos recursos, a sustentabilidade demográfica e um desenvolvimento económico equilibrado, sendo este um desígnio do atual Governo que será afirmado, de forma transversal, nas diversas políticas públicas setoriais (Governo, 2022). Na visão da Comissão Europeia (2008), o conceito de *Coesão Territorial* é entendido como um modelo que potencia a construção de territórios compactos, de usos variáveis, reduzindo a necessidade de deslocação, levando, dessa forma, à criação de espaços sustentáveis e dinâmicos. Baseia-se na conceção de territórios de curta distância, pensados para facilitar a vida à população no que ao acesso a serviços diz respeito, enquanto reduz o consumo de carbono e o impacto negativo no meio ambiente.

Ciente desta realidade, o Comando da GNR definiu como prioritária a reforma da Guarda, através da aprovação de uma nova Lei Orgânica que possibilite corrigir, não só os constrangimentos sentidos, como também as disfuncionalidades orgânicas e organizativas identificadas, procurando adequar a sua estrutura à realidade atual do país e melhorar o comando e o controlo da atividade operacional (GNR, 2020, p.60). Define ainda como necessário, através da sua orientação estratégica, materializada na Estratégia da Guarda (EG) 2025, a assunção das limitações de recursos existentes, obrigando a que os mesmos sejam aplicados de forma racional e criteriosa, determinando que a assertividade e a celeridade da resposta da GNR às necessidades dos cidadãos seja garantida, com níveis cada vez mais altos de eficiência e eficácia (GNR, 2020, pp.56-58).

Assim, o objetivo estratégico n.º 2, definido pelo Comando da Guarda, destaca a necessidade de, não só se efetuar uma gestão integrada dos recursos da GNR, como também uma assertiva adequação do dispositivo territorial e distribuição do efetivo operacional, aumentando a presença e visibilidade junto das populações e potenciando o seu sentimento de segurança (GNR, 2020, p.75).

A Figura 1 representa o mecanismo de monitorização da EG 2025, através da Plataforma de Monitorização do Plano Estratégico da Guarda, sendo possível verificar que a iniciativa 0001, do objetivo operacional n.º 26, decomposto a partir do referido objetivo estratégico n.º 2, respeitante à *identificação de cargos da Guarda e à percentagem das existências por cargo*, se encontra muito distante de ser alcançada na sua plenitude, transparecendo a ideia de que ainda existe um longo caminho a percorrer nesta matéria, o



que contribui bastante para a necessidade e justificação desta investigação referente ao assunto da distribuição de efetivo operacional pelos PTer da GNR.



Figura 1 - Monitorização do Objetivo Estratégico n.º 2 da EG 2025

Fonte: Adaptado a partir de GNR (2020).

Face ao que antecede, e na perspetiva da adequação do dispositivo territorial da Guarda, parece relevante referir que a crescente descentralização das organizações policiais implica que a forma como os recursos são atribuídos entre áreas geográficas, para diferentes unidades de polícia, tenha uma importância crescente. A cultura emergente de *accountability* obriga a uma maior responsabilização policial, tornando necessário que a referida atribuição de recursos seja feita através de métodos justificáveis (Schulenberg, 2014).

Como tal, resultante desta mudança de ambiente e responsabilidade social, as forças policiais precisam de demonstrar decisões transparentes, ser capazes de avaliar os resultados e de demonstrar que os recursos estão a ser utilizados para gerar qualidade no serviço prestado às populações (DenHeyer, 2014). Segundo o mesmo autor, para se efetuarem alterações orgânicas e estruturais ou para se aplicarem modelos de distribuição de efetivo operacional num dispositivo policial, há que analisar muito bem quais são as variáveis que têm um impacto mais relevante na eficácia e eficiência do desempenho organizacional.

Assim, estabelecer um rácio adequado entre o número de elementos de polícia e a população de determinado território deve ser um exercício em permanente ajustamento,



cabendo aos responsáveis das organizações policiais utilizarem as fórmulas mais adequadas, socorrendo-se, entre outros, de fatores de emprego tático, de tradição institucional ou mesmo de regras de gestão de recursos humanos no seio da organização, sendo que, muitas vezes, estes fatores podem não estar direta e exclusivamente relacionados com o serviço policial, nomeadamente com o objetivo de redução da criminalidade (DenHeyer, Mitchell, Ganesh, & Devery, 2008).

Ainda sobre os modelos de alocação de recursos aos dispositivos policiais, importa referir que é difícil estabelecer uma correlação direta entre o número de elementos de polícia e os registos de criminalidade. Existem muitas outras variáveis que devem ser tidas em conta, que não estão diretamente relacionadas apenas com a criminalidade e que afetam o policiamento, como seja a variedade de atividades em que a polícia está envolvida, a demografia e as características das populações ou a tipologia de ocorrências policiais. Posto isto, revela-se importante, em paralelo com o modelo de alocação de recursos, analisar o comportamento dos elementos de polícia e a forma como a sua ação pode ser mais eficiente durante o período de trabalho (Ogilvie, Allard, & Stewart, 2008).

Considera-se, no presente estudo e enquanto conceito estruturante, o *Policiamento*, como a atividade prosseguida pela Polícia, que “em sentido material consiste no modo de atuação [...] destinado a prevenir os perigos que ameaçam determinados bens jurídicos [...] da Constituição, a legalidade democrática, a segurança interna e os direitos dos cidadãos” (Raposo, Gouveia & Coutinho, 2013, pp.282-283).

2.2 O dispositivo territorial da GNR

Atentas as considerações avançadas no subcapítulo anterior e, no sentido de contribuir para uma melhor clarificação da problemática em investigação, torna-se necessário abordar, não só a relação da organização administrativa do Estado com o dispositivo de PTer da Guarda, como os procedimentos usados na distribuição de efetivo operacional por esse dispositivo.

Numa clara tentativa de exponenciar a visibilidade das FS junto das populações, o Governo (2022) propõe-se a reforçar e aprofundar a estratégia de policiamento de proximidade, numa ótica de estreita cooperação com as autarquias locais, seja na proteção dos mais vulneráveis, na segurança a grandes eventos ou no patrulhamento preventivo, potenciando o bem-estar das populações e o seu sentimento de segurança. Nesta sequência, procura analisar o modelo de organização territorial do Estado, no sentido de estreitar a cooperação com o poder local, reforçando o papel e as competências das Comissões de



Coordenação e Desenvolvimento Regional, das Entidades Intermunicipais e dos Municípios, sendo um exemplo claro dessa intenção a nova geração de Contratos Locais de Segurança² que têm vindo a ser efetivados ao longo dos últimos anos.

O que nos remete para a necessidade de se analisar quais as circunscrições territoriais da administração desconcentrada do Estado mais suscetíveis de estabilidade, numa eventual reestruturação do dispositivo territorial da GNR, em que a relação da ação policial se encontra intimamente ligada à necessária coordenação com o poder local. Assim, fruto do histórico referente às reorganizações territoriais do Estado, parece seguro afirmar que o município é uma das instituições mais robustas e duradouras do ordenamento jurídico em Portugal (Rocha & Silva, 2017).

No que à organização do dispositivo de PTer da GNR diz respeito, atento o Decreto com força de lei, de 03 de maio de 1911³, constata-se que a iniludível necessidade de assegurar a presença do Estado e de garantir o exercício da sua autoridade através da Guarda, parece ter, desde sempre, sustentado a previsão de um dispositivo territorial vasto, com um número variável de unidades e subunidades, assegurando uma efetiva presença de quadrícula, privilegiando a proximidades aos cidadãos e a segurança das populações.

Atualmente, nos termos da Portaria 1450/2008, de 16 de dezembro, o dispositivo territorial da GNR, em território continental, é composto por 18 unidades territoriais, designadas de Comandos Territoriais (CTer) que se articulam, entre outros órgãos, em subunidades operacionais, nomeadamente em Destacamentos Territoriais (DTer) e estes, por sua vez, em Subdestacamentos Territoriais e PTer. Estes PTer, que são o foco da presente investigação, estão categorizados em tipo A, tipo B e tipo C, diferenciando-se entre eles, pelo número de militares que compõe o seu efetivo global e pela patente do seu Comandante, sem que exista, no entanto, qualquer documento que identifique, não só os PTer correspondentes a cada uma destas categorias, como os indicadores a observar na distribuição de efetivo operacional por estes PTer.

Tal como se pode constatar através da Figura 2, merece destaque o facto de, nos termos dessa mesma portaria, se verificar uma heterogeneidade enorme no que diz respeito ao quantitativo de PTer existentes ao longo dos inúmeros municípios que compõe o território nacional, verificando-se, em extremos opostos, municípios de realidades semelhantes: uns

² Instrumentos de cooperação institucional entre a administração central e as autarquias locais, em interação com a comunidade, com vista à redução de vulnerabilidades sociais e da criminalidade.

³ Diploma legal que formaliza a criação da Guarda Nacional Republicana, com essa designação.



com apenas um PTer e outros que chegam a ter sete e oito PTer, numa aparente falta de critério que justifique tal facto.

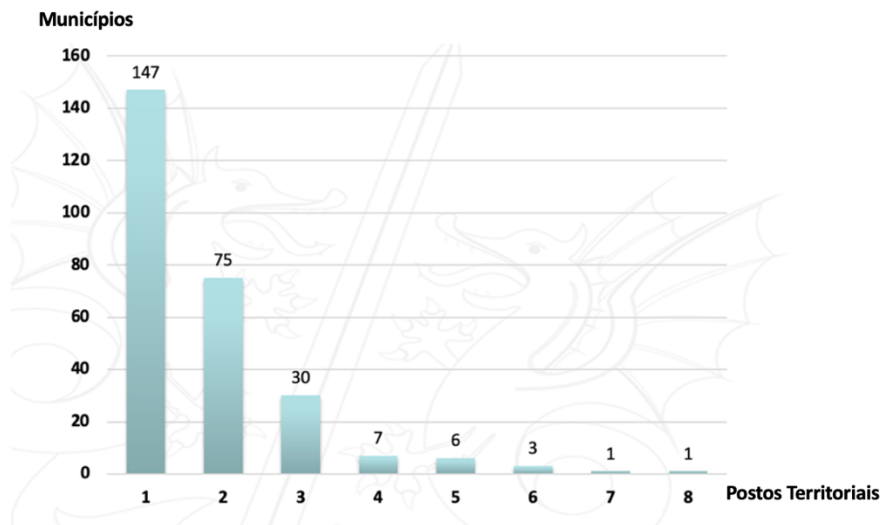


Figura 2 - Número de PTer por município

Para reforçar a constatação desta falta de orientação referente ao quantitativo de militares a afetar aos PTer, verifique-se os termos do Despacho n.º 53/09-OG⁴, do General Comandante-Geral da GNR, referente aos Quadros Orgânicos de Referência (QOR) dos CTer, que indica apenas, no que diz respeito às subunidades territoriais, os quantitativos de militares a afetar aos DTer, não havendo qualquer referência aos PTer.

Esta lacuna, referente ao facto de não existir um QOR dos PTer, faz com que o racional implícito na distribuição dos militares pelo dispositivo territorial seja feito em função dos CTer e não dos PTer. Como tal, de acordo com documentação institucional (GNR, 2022b), é possível verificar que a análise referente às necessidades de militares efetua-se com base numa coordenação prévia entre o Comando Operacional e o Departamento de Recursos Humanos com o objetivo de equilibrar a percentagem total de preenchimento dos efetivos previstos para cada CTer (organizados em tipo I, II e III⁵ [de forma decrescente em termos de densidade populacional e de volume de registos policiais]), ficando a distribuição dos militares pelos PTer ao critério de cada Comandante de CTer, sem que exista, centralmente, um racional orientador de apoio para a tomada de decisão (Figura 3).

⁴ Vide Anexo A.

⁵ CTer tipo I – Aveiro, Braga, Faro, Lisboa, Porto e Setúbal. CTer tipo II – Coimbra, Leiria, Santarém e Viseu. CTer tipo III – Beja, Bragança, Castelo Branco, Évora, Guarda, Portalegre, Viana do Castelo e Vila Real.

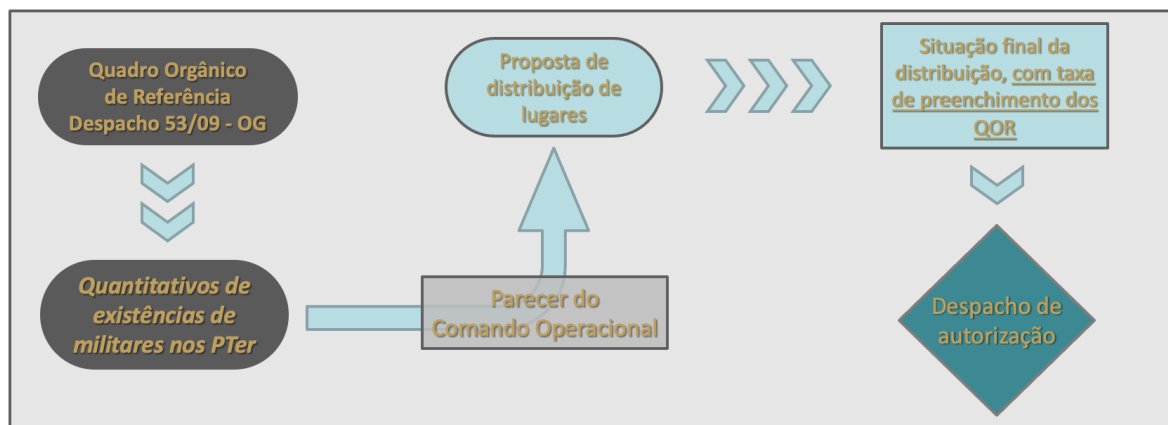


Figura 3 - Distribuição do efetivo operacional pelos PTER da GNR

Igualmente relevante parece ser a similitude do dispositivo atual de PTER, se comparado com o mesmo dispositivo territorial existente nos primeiros anos, após a criação da GNR, integrando, em 1922, 480 subunidades territoriais, nomeadamente 274 postos e 206 subpostos, criado nos termos do Decreto n.º 8064, de 13 de Março de 1922. Comparando com a atualidade, regista-se que cerca de 73% dos atuais PTER correspondem geograficamente às subunidades identificadas no dispositivo implementado desde 1922. Este facto, não obstante ser suscetível de traduzir uma inequívoca e meritória estabilidade na opção encontrada para a afirmação territorial do Estado, parece igualmente sugerir como crescentemente incontornável a necessidade de atualização deste dispositivo, no sentido da sua adequação às novas exigências e realidade territorial do país.

No entanto, com base nas entrevistas exploratórias e na análise de documentação interna, foi possível constatar que o Comando da Guarda, ciente de toda esta problemática, determinou a realização de um trabalho de análise que identificasse modalidades de uma adequada distribuição de efetivo operacional pelos PTER, através de critérios objetivos. Para além do explanado anteriormente, a verificação da dispersão do efetivo por um elevado número de PTER, embora afirme a presença da Guarda e do Estado, leva à existência de demasiados interlocutores por município, à duplicação de serviços e à manutenção de encargos permanentes, não proporcionais ao serviço prestado e que potenciam dificuldade no comando e controlo, assim como na gestão do efetivo existente.

Assim, esse mesmo trabalho, embora ainda em desenvolvimento e não enquadrado em nenhuma orientação concreta do Comando da Guarda, apresenta um conjunto de princípios que são a base inicial de trabalho, conforme Figura 4, a saber:

- Por referência, cada município deverá ter apenas um PTER;



- Cada PTer deverá ter um efetivo mínimo de 26 militares, assegurando o seu regular e permanente funcionamento – definido o conceito de limiar da autonomia operacional;
- O modelo deverá garantir a possibilidade de harmonização com estruturas superiores no modelo de organização administrativa, ou seja, as Comunidades Intermunicipais;
- Está **centrado na análise de indicadores**, agrupados por município, enquanto elemento mais consolidado da organização administrativa do território nacional;
- Relevante para a presente investigação - **são definidas três dimensões**, para a construção de uma fórmula que permita uma adequada distribuição de efetivo pelos PTer: a **população**; o **serviço operacional** e a **área**.



Figura 4 - Trabalho exploratório do Comando da Guarda

Da informação que foi possível recolher no decurso da presente investigação, o referido trabalho encontra-se estruturado em duas fases. Na primeira, é identificado um modelo inicial, com recurso a critérios objetivos e quantificáveis, refletindo a necessidade de efetivos operacionais por município. Numa segunda, com base nesse modelo inicial, pretende-se uma análise casuística, adaptada às características específicas de cada realidade e mais adequada a cada caso concreto, consolidando o modelo.



3. Metodologia e Método

Neste capítulo explana-se a metodologia e o método que orientaram a investigação.

3.1 Metodologia

A investigação seguiu as normas em vigor no Instituto Universitário Militar (IUM), designadamente as NEP/INV 001 (2020a) e NEP/INV 003 (2020b), bem como o definido nas orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação (Santos & Lima, 2019) e nas normas de autor (Fachada, Ranhola, Marreiros & Santos, 2020).

Conforme estabelecido doutrinariamente, o percurso metodológico compreendeu duas fases. A primeira, exploratória, concorreu para a definição do objeto de estudo e para a revisão preliminar da literatura e dos normativos essenciais à presente investigação. Efetuadas entrevistas exploratórias a Oficiais da GNR e identificadas as fontes primárias, nomeadamente documentação interna da GNR e da tutela política, bem como as fontes secundárias, como obras de autores que abordam o mesmo tema, foi possível efetuar uma aproximação ao “Estado da Arte” que contribuiu para a formulação do problema. A definição do OG e OE, bem como a formulação da QC e das QD resultou da análise crítica da literatura, tendo a correspondência, a articulação e a coerência entre os OE e o quadro teórico concebido possibilitado a construção do modelo de análise⁶ (Santos et al., 2019).

Na segunda fase, analítica e conclusiva, foram realizados inquéritos por entrevista semiestruturada e inquéritos por questionário, que foram essenciais à análise e discussão de resultados, garantindo o alinhamento entre a revisão da literatura, os conceitos estruturantes e as dimensões e indicadores definidos, fatores essenciais na construção dos instrumentos de recolha de dados.

Visto que o presente estudo “corresponde a uma operação mental que tem como ponto de partida a observação de factos particulares para, através da sua associação, estabelecer generalizações que permitam formular uma lei ou teoria” (Santos et al., 2019, p.18), o presente estudo segue um raciocínio indutivo.

A investigação segue uma estratégia mista, procurando capitalizar as potencialidades e colmatar as desvantagens de cada uma das alternativas: a estratégia quantitativa ou a qualitativa (Santos & Lima, 2019). Segundo Newman e Benz (1998, p.22), esta interoperabilidade entre o quantitativo e o qualitativo robustece cientificamente a investigação, pois permite uma autorregulação entre as duas estratégias. Contudo, foi dada uma prevalência ao método quantitativo, ficando o método qualitativo com um papel

⁶ Vide Apêndice A.

subsidiário mas relevante, tanto numa fase anterior como posterior ao método quantitativo, designadamente, no desenvolvimento e pilotagem dos instrumentos de recolha de dados, e na interpretação dos dados quantitativos (Duarte, 2009, p.130).

Clarificando e, de acordo com Miles e Huberman (1994 cit. por Flick, 2013, p.269), optou-se por um plano em que se conjuga a pesquisa bibliográfica e a análise documental, com a realização de entrevistas semiestruturadas às FS congéneres da GNR, no intuito de definir, enquanto pressupostos, indicadores que sirvam para a construção do questionário. A estes indicadores procurar-se-á atribuir uma validação de fiabilidade e relevância, através do conhecimento e experiência dos Comandantes de DTer da GNR, mediante resposta ao referido questionário. Por fim, as entrevistas semiestruturadas, aplicadas a S. Exa. a Secretária de Estado da Administração Interna (SEAI) e à Exma. Presidente da Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP), procuraram dar uma visão complementar, da perspetiva política, sobre os dados quantitativos dos questionários aplicados anteriormente.

Desta forma e, através deste plano de pesquisa de estratégia mista, tal como se encontra representado na Figura 4, procurou-se promover uma análise integrada a partir de padrões encontrados nos dados (Vilelas, 2009, p.105), apontando contributos para uma proposta de modelo de distribuição de efetivo operacional pelos PTer da GNR, que se pretende adequada e realista.

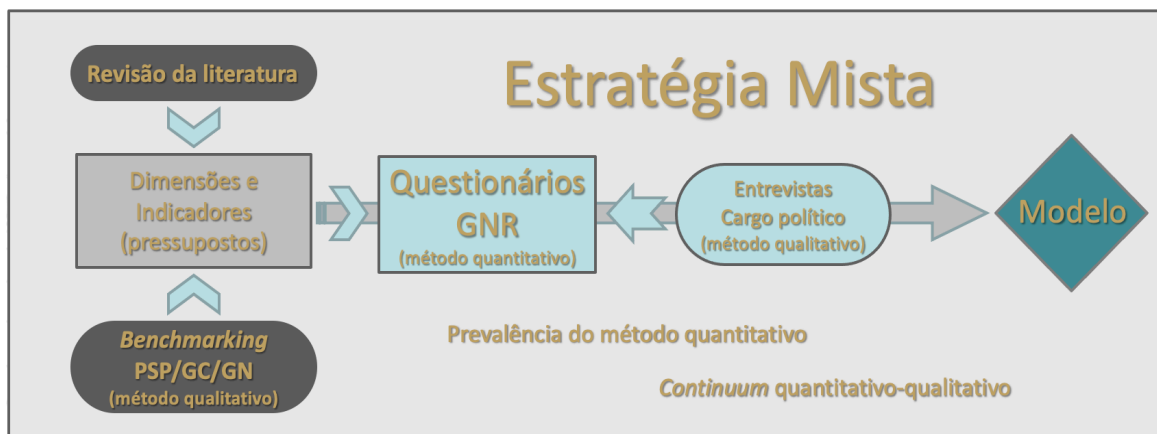


Figura 5 - Estratégia metodológica

O desenho de pesquisa é o estudo de caso, visto enquadrar-se nas estratégias mistas, ter um caráter analítico e recolher informação detalhada sobre uma unidade de estudo (Santos & Lima, 2019). No entendimento de Freixo (2012), apesar do desenho de pesquisa se enquadrar nas estratégias qualitativas e, portanto, descritivas, pode também assumir um caráter analítico e, como tal, ser perfeitamente enquadrável na estratégia mista, sendo muito



utilizado nas investigações em domínios relacionados com a administração pública, entre outros. Importa ainda referir que as técnicas de recolha de dados mais comuns neste tipo de desenho de pesquisa são a análise documental, a entrevista e o questionário, ou seja, as técnicas selecionadas para a presente investigação.

3.2 Método

Neste subcapítulo apresentam-se os participantes e o procedimento, os instrumentos de recolha e as técnicas de tratamento de dados.

3.2.1 Participantes e procedimento

Foi selecionado um conjunto de entrevistados e inquiridos que, pela sua experiência e conhecimento, aportaram importantes contributos para a investigação, potenciados pelo posterior tratamento e análise de dados recolhidos.

O primeiro grupo de entrevistas, aplicadas aos dirigentes máximos da PSP, GC e GN, conforme Quadro 1, teve o propósito de identificar, com detalhe, as práticas implementadas em cada organização, na procura de contributos para a identificação de indicadores que permitam a definição de um modelo adequado.

Quadro 1 - Lista do primeiro grupo de entrevistados

Entrevista	Entrevistado	Função	Data
E1	Superintendente-Chefe Manuel Augusto Magina da Silva	Diretor Nacional da Polícia de Segurança Pública	23/03/23
E2	Maria Gámez Gámez	Diretora Geral da Guardia Civil	21/03/23
E3	Général d'Armée Christian Rodriguez	Diretor Geral da Gendarmerie Nationale	22/03/23

Na escolha das FS congéneres optou-se pela PSP pois, apesar de se tratar de uma organização com características diferentes da Guarda, especialmente quanto à realidade da sua área de responsabilidade territorial, encontra-se no mesmo contexto e cultura nacionais, em que a coordenação com outras entidades e algumas das tarefas, habitualmente atribuídas às Polícias, são comuns no funcionamento de ambas as organizações. A GC e GN foram selecionadas pelo facto das características estruturais, funcionais e culturais, conjugadas com a realidade das suas áreas de responsabilidade territorial, apresentarem uma forte similitude com a realidade da GNR.

De seguida, foi aplicado um inquérito por questionário à população visada, que, *in casu*, é constituída pelo universo⁷ dos Oficiais que desempenham funções de Comandante de DTer, em território continental, por forma a recolher preciosos contributos sobre os

⁷ De acordo com Hill & Hill (2016, p.41), dá-se o nome de população, ou universo, ao conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões. Caracterização da população em Apêndice G.



aspectos técnicos relacionados com a construção de um modelo que se pretende criterioso na distribuição de efetivo operacional pelos PTer da GNR. Importa referir que os Comandantes de DTer, no desempenho das suas funções, têm um contacto muito próximo com o funcionamento destes PTer, subunidades que estão sob o seu comando direto. Desta forma, conhecem, com naturalidade e em detalhe, o ambiente e as circunstâncias em que a atividade do PTer se desenvolve, sendo a sua *expertise* uma enorme mais-valia para o presente estudo.

Por fim, a aplicação de entrevistas ao segundo grupo, dirigidas a titulares de cargos políticos, conforme Quadro 2, procurou recolher a perspetiva do poder político central e autárquico⁸ sobre a problemática em questão, nomeadamente sobre os dados resultantes do questionário referido anteriormente e sobre as repercussões que a aplicação do modelo em apreço poderá ter numa eventual reorganização do dispositivo de PTer da GNR.

Quadro 2 - Lista do segundo grupo de entrevistados

Entrevista	Entrevistado	Função	Data
E1	Dra. Maria Isabel Solnado Porto Oneto	Secretária de Estado da Administração Interna	28/04/23
E2	Dra. Luísa Maria Neves Salgueiro	Presidente da ANMP	14/04/23

3.2.2 Instrumentos de recolha de dados

Recorreu-se à análise documental, a entrevistas semiestruturadas e a um inquérito por questionário.

A análise documental incidiu sobre artigos, sobretudo referentes a dispositivos policiais, gestão de recursos e atividade policial, bem como sobre legislação e documentação institucional, essencialmente relacionada com o funcionamento da GNR, documentação entendida como relevante para a investigação (Freixo, 2012).

As entrevistas, semiestruturadas, aplicadas ao primeiro grupo de entrevistados foram remetidas e respondidas via correio eletrónico, tendo-se preparado um guião para o efeito⁹, procurando atender às dimensões e indicadores previamente estabelecidos no modelo de análise e devidamente correlacionados com a construção dos questionários aplicados. De igual forma, as entrevistas, também semiestruturadas, aplicadas ao segundo grupo de entrevistados, foram remetidas e respondidas via correio eletrónico, tendo-se preparado um

⁸ Particularmente ligados a esta temática, não só pela responsabilidade legislativa no caso do poder político central, como também pela crescente descentralização de atribuições legais, referentes a alguns aspetos securitários e de coesão territorial, ao poder político autárquico.

⁹ Vide Apêndice B.



guião para o efeito¹⁰, procurando o alinhamento com as dimensões e indicadores, tal como explicado anteriormente.

O inquérito por questionário¹¹, dividido em duas fases e após realização de um pré-teste¹², foi remetido via correio eletrónico, tendo sido construído para a primeira fase a partir da plataforma *Microsoft Forms* e para a segunda fase a partir da plataforma *Mentimeter*, procurando, tal como nas entrevistas, o alinhamento com o definido no modelo de análise que sustentou esta investigação.

Na primeira fase, o mesmo compreendeu 21 questões, divididas entre três grupos:

- Caracterização da amostra (Grupo 1) – em que se procedeu à elaboração de cinco questões de escolha múltipla;
- A necessidade de um modelo (Grupo 2) – com sete afirmações direcionadas à aferição do grau de concordância da população selecionada, de acordo com uma escala de *Likert* de cinco pontos (Discordo totalmente; Discordo; Nem concordo nem discordo; Concordo; Concordo Totalmente) (Likert, 1932);
- Indicadores para a definição de um modelo (Grupo 3) – com três questões, sendo cada uma delas referente às dimensões previamente identificadas (população; atividade policial e território) direcionadas à aferição do grau de relevância dos indicadores agregados nas mesmas, também com escala de *Likert*, com outros cinco pontos (Indicador a não considerar; Não tenho opinião; Pouco relevante; Relevante; Muito relevante), em que para cada uma destas três questões existe uma questão de escolha múltipla e, se assim for entendido, outra questão aberta, com possibilidade de acrescentar indicadores.

Na segunda fase, o questionário compreendeu apenas uma questão, direcionada à pontuação de cada um dos indicadores (resultantes da análise dos dados da primeira fase), procurando atribuir um coeficiente de importância a cada um deles.

3.2.3 Técnicas de tratamento de dados

As respostas às entrevistas realizadas¹³ foram analisadas através de técnicas de análise descritiva, procedendo-se à apresentação dos resultados tendo em vista a análise temática ou categorial (Santos & Lima, 2019, p.120), traduzida no desmembramento das respostas em categorias, unidades de contexto, de registo e de enumeração. As unidades de contexto fixam

¹⁰ Vide Apêndice C.

¹¹ Vide Apêndice D.

¹² Realizado entre 23 e 25 de março de 2023 e aplicado a Oficiais da GNR.

¹³ Vide Apêndices E e F.



limites de informações contextuais e codificam as unidades de registo, que são consideradas segmentos específicos de conteúdo que orientam a pesquisa. Por último, as unidades de enumeração procedem à contagem da frequência com que uma categoria e respetiva unidade de registo são apresentadas (Bardin, 1977, cit. por Vilelas, 1999, p.342).

Relativamente à análise dos resultados do inquérito por questionário, no que respeita às sete afirmações relacionadas com grau de concordância e às três questões direcionadas à aferição do grau de relevância dos indicadores e, recorrendo ao programa informático IBM *Statistical Package for the Social Sciences* (versão 29), efetuou-se, não só a análise fatorial exploratória e análise estatística descritiva de frequências, como também análise estatística Bayesiana¹⁴ a cada um dos indicadores, em função do tipo de Unidade a que cada inquirido pertence.

A análise das questões abertas que integram o questionário foi efetuada através da análise categorial ou temática, da identificação de segmentos comuns e respetiva incidência percentual face à totalidade das respostas obtidas.

¹⁴ O procedimento ANOVA Bayesiano de um fator produz uma análise de variância por um fator para uma variável dependente quantitativa por uma única variável (independente) de fator (IBM, s.d.).



4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados

O presente capítulo materializa o objetivo desta investigação, através da resposta às QD e à QC.

4.1 Práticas de distribuição de efetivo operacional por subunidades policiais das Forças de Segurança congéneres

No subcapítulo em apreço apresentam-se os resultados da entrevista aplicada à PSP, GC e GN, enquanto forças congéneres à GNR, procurando-se encontrar as boas práticas¹⁵ daquelas forças de segurança no que diz respeito à distribuição do efetivo operacional pelas suas subunidades policiais territoriais e, em acréscimo, responder à QD1.

4.1.1 Apresentação dos dados das entrevistas

Desta forma, analisaram-se os contributos das três entrevistas semiestruturadas realizadas, procurando contributos para o desenvolvimento do instrumento quantitativo de recolha de dados, a ser aplicado posteriormente, com o intuito de se poderem selecionar com rigor as questões a apresentar naquele instrumento (Duarte, 2009).

Assim, com a Pergunta 1 pretendeu-se compreender se nas forças congéneres foi identificada a necessidade de desenvolver um mecanismo de distribuição de efetivo pelas subunidades policiais (Quadro 3).

Quadro 3 - Resultados da Pergunta 1

Pergunta 1 – No âmbito da boa gestão dos recursos humanos da sua Instituição, foi identificada a necessidade de desenvolver um modelo de distribuição de efetivo operacional pelas subunidades policiais de âmbito territorial? Se sim, porquê e desde quando se encontra implementado?					
Cód.	Unidades de registo	E1	E2	E3	Total
1.1	Necessidade de estabelecer um modelo	1	1	1	3
1.2	Existência de um instrumento de apoio à decisão			1	1
1.3	Estudos realizados sobre distribuição de pessoal	1	1		2
1.4	Alinhamento entre a gestão de recursos e os objetivos estratégicos	1	1		2
1.5	Distribuição de recursos de acordo com as características do território	1		1	2

Perante os resultados obtidos, verifica-se que a necessidade de estabelecer um modelo para gerir o efetivo operacional é transversal a todos os entrevistados, sendo de destacar a existência de um instrumento de apoio à decisão que materializa essa necessidade (E3), bem como a realização de estudos sobre distribuição de efetivo (E1 e E2) que procuram efetuar

¹⁵ O *benchmarking* é o “processo formal e estruturado de procura das práticas que conduzem a um desempenho excelente, a observação e o intercâmbio de informações sobre essas práticas, a adaptação dessas práticas às necessidades da própria organização e a sua aplicação” (Meade, 2007, p. 4)



o alinhamento da gestão dos recursos humanos da FS aos objetivos estratégicos dessa força (E1 e E2).

Salienta-se, ainda, no contexto dos resultados e como fator relevante, a identificação do objetivo de distribuir o efetivo operacional de acordo com as características do território (E1 e E3).

Partindo da Pergunta 2, procurou-se perceber de que forma é que o referido modelo de distribuição de efetivo operacional (a existir) estaria construído, sobretudo percebendo quais os indicadores utilizados e a importância atribuída a cada um deles (Quadro 4).

Quadro 4 - Resultados da Pergunta 2

Pergunta 2 – No caso desse modelo existir e se encontrar implementado, como é que está construído (fórmula), quais os indicadores que foram tidos em conta para a construção do mesmo e que coeficiente de importância foi atribuído a cada um deles? (e.g. população; área territorial; criminalidade; sinistralidade; n.º de ocorrências policiais; grandes eventos; outros...).

Cód.	Unidades de registo	E1	E2	E3	Total
2.1	População, enquanto dimensão	1	1	1	3
2.2	Área territorial, enquanto dimensão	1	1	1	3
2.3	Atividade policial e segurança pública, enquanto dimensão	1	1	1	3
2.4	População projetada, enquanto indicador			1	1
2.5	Área de superfície, enquanto indicador		1	1	2
2.6	Área urbana, enquanto indicador			1	1
2.7	Rede rodoviária linear, enquanto indicador			1	1
2.8	Rede rodoviária de autoestrada, enquanto indicador			1	1
2.9	Intervenção em ocorrências policiais, enquanto indicador			1	1
2.10	Acidentes rodoviários, enquanto indicador			1	1
2.11	Agressão a militares/polícias, enquanto indicador			1	1
2.12	População em prisões, enquanto indicador			1	1
2.13	Número de crimes, enquanto indicador	1	1	1	3
2.14	Número de crimes contra o património, enquanto indicador			1	1
2.15	Número de crimes graves e violentos, enquanto indicador			1	1

Tendo em conta as respostas apresentadas é possível entender que o modelo ou racional existentes nas FS congéneres e subjacente à distribuição de efetivo operacional, se encontra dividido em três dimensões: a população, o território e a atividade desenvolvida por essas FS (E1, E2 e E3).

Como aspeto central para esta investigação, importa destacar o coeficiente de importância atribuído a cada uma destas dimensões (E3), como os indicadores que se encontram agrupadas em cada uma das dimensões:

- 25% para a dimensão *população*, englobando o indicador *população projetada*;



- 25% para a dimensão *área territorial*, englobando os indicadores *área de superfície, área urbana, rede rodoviária linear e rede rodoviária de autoestrada*;
- 50% para a dimensão *atividade policial e segurança pública*, englobando os indicadores *intervenção em ocorrências policiais, acidentes rodoviários, agressão a militares/polícias, população em prisões, n.º de crimes, n.º de crimes contra o património e n.º de crimes graves e violentos*.

A Pergunta 3 abordou a possibilidade de, no âmbito da estrutura do modelo, o coeficiente de importância de cada indicador poder ser diferente, consoante a realidade territorial de cada zona (Quadro 5).

Quadro 5 - Resultados da Pergunta 3

Pergunta 3 – O coeficiente de importância, atribuído a cada indicador que compõe o modelo, pode variar consoante os tipos de realidades existentes na área de responsabilidade territorial, que estejam previamente sistematizados? Se sim, de que forma?

Cód.	Unidades de registo	E1	E2	E3	Total
3.1	Não existe variação do coeficiente de importância	1	1	1	3
3.2	Desenvolvem-se especialidades policiais para realidades distintas		1		1
3.3	O coeficiente definido permite equilíbrio entre diferentes realidades			1	1
3.4	Rácio de polícia/habitante de 1/1000 ou 1/1800, consoante a realidade			1	1

Referente a este propósito resulta claro que aos indicadores não é aplicado um coeficiente de importância diferente, em função da realidade territorial (E1, E2 e E3), havendo, no entanto, um conjunto de aspetos que são tidos em conta quando é avaliada a região a afetar recursos, seja através do desenvolvimento de especialidades policiais em função das necessidades do território (E2), seja através da definição de um rácio polícia/habitante em resultado das diferentes realidades (E3).

Com a Pergunta 4 pretendeu-se entender se, para além dos indicadores objetivos que compõe o modelo, existem outros fatores, de análise qualitativa, que possam ser tidos em conta na distribuição de efetivo operacional (Quadro 6).

Quadro 6 - Resultados da Pergunta 4

Pergunta 4 – Na operacionalização desse modelo, para além dos indicadores objetivos que o compõe, existe alguma análise qualitativa de outros fatores, relacionados com aspetos específicos de cada realidade territorial, que possam influenciar a aplicação do mesmo? Se sim, como se processa essa análise e que coeficiente de importância têm no modelo?

Cód.	Unidades de registo	E1	E2	E3	Total
4.1	Plano de apoio a regiões mais despovoadas influencia a gestão de recursos		1		1
4.2	Não existem outros fatores a analisar para além dos indicadores definidos			1	1



A este propósito, um dos entrevistados refere que a análise sobre a distribuição de efetivo operacional é feita apenas com base no instrumento de apoio à decisão, referido anteriormente, em que são aplicados os indicadores previamente identificados (E3), havendo ainda casos em que outros fatores, como a existência de planos para zonas mais despovoadas, possam influenciar a distribuição dos recursos (E2).

A partir da Pergunta 5 procurou-se compreender de que forma é que a dimensão política influencia a implementação do modelo em análise, nomeadamente quanto à operacionalização dos resultados do mesmo (Quadro 7).

Quadro 7 - Resultados da Pergunta 5

Pergunta 5 – De que forma é que a dimensão política influenciou a implementação desse modelo, ou o resultado que dele adveio, nomeadamente, quanto à necessidade de criar ou extinguir alguma subunidade policial?					
Cód.	Unidades de registo	E1	E2	E3	Total
5.1	Aprovação das autoridades judiciárias e administrativas			1	1
5.2	Apoio dos representantes legais eleitos			1	1
5.3	Forte resistência das autoridades políticas, locais e regionais, quanto ao encerramento de subunidades policiais		1		1
5.4	Proposta de redução e reorganização das subunidades policiais, numa visão unicamente policial	1			1

Nessa sequência, a posição dos entrevistados assenta na forte influência que a dimensão política tem na operacionalização deste modelo, nomeadamente quanto à possibilidade destes resultados porem em causa a existência de alguma subunidade policial, pois em alguns dos casos, a extinção ou criação de alguma subunidade policial depende da aprovação de autoridades judiciárias e administrativas, bem como do apoio do poder autárquico (E3) e, em outros casos, fica claro que o poder político representa uma forte resistência ao encerramento das mesmas subunidades policiais (E2).

Por último, com a Pergunta 6, pretendeu-se identificar qual o racional das FS congéneres referente à distribuição do seu efetivo operacional, no caso de não existir um modelo (Quadro 8).

Quadro 8 - Resultados da Pergunta 6

Pergunta 6 – No caso de não existir um modelo, qual o racional subjacente à distribuição de efetivo operacional pelas subunidades policiais, de âmbito territorial, da sua Instituição?					
Cód.	Unidades de registo	E1	E2	E3	Total
6.1	Existe um modelo			1	1
6.2	Trata-se de um assunto complexo e de difícil solução		1		1
6.3	Fase de estudo a implementação de um modelo	1			1



Nesta última questão consegue-se constatar as diferentes abordagens ao assunto consoante a FS em causa, em que numa existe um modelo claramente definido, com dimensões e indicadores objetivos (E3) e nas outras duas a gestão do efetivo operacional pelas subunidades policiais é efetuado de uma forma não tão metódica, com base em alguns pressupostos resultantes de estudos efetuados, caracterizando-se, assim, como um assunto complexo (E2) ou em fase de estudo para implementação de um modelo (E1).

4.1.2 Síntese conclusiva e resposta à QD1

Assim, relativamente às práticas utilizadas pelas FS em análise e, em resposta à QD1, é possível constatar que existe uma acentuada heterogeneidade entre as mesmas, no que diz respeito à distribuição do seu efetivo pelas subunidades policiais.

A PSP refere que tem um modelo de distribuição de efetivo operacional pelas subunidades policiais assente, fundamentalmente, em critérios de necessidades de recursos/postos de trabalho existentes, face à atual dimensão do efetivo da PSP e à complexidade da sua gestão. Apesar desse facto, encontra-se a desenvolver um estudo para implementar um modelo científico dessa distribuição, referindo apenas que o mesmo tem por base indicadores diferenciados, como a população, a área de responsabilidade e a criminalidade.

Na GC, também não existe um modelo com um fórmula específica, havendo, no entanto, uma vincada preocupação em efetuar a gestão do seu efetivo de uma forma sistémica e global, procurando alinhar essa gestão com os objetivos estratégicos definidos para aquela FS. Apesar do referido, têm o circuito de distribuição perfeitamente definido, com base no seu dispositivo territorial, focando-se, genericamente, na população, na sua área de responsabilidade territorial e na atividade policial desenvolvida, com especial enfoque na criminalidade.

Por último, contrariamente às duas FS anteriores, a GN apresenta um modelo claramente definido, enquanto instrumento de apoio à decisão. A saber: enquanto ponto de partida para a aplicação desse modelo, são aplicados dois rácios de *gendarmes* por habitante, consoante a tipologia de território e o mesmo é operacionalizado através da ferramenta “R@TIO”, composta por três dimensões (população [25%]; área territorial [25%]; atividade policial e segurança pública [50%]) que agregam 12 indicadores, discriminados no Quadro 4.



4.2 Indicadores a aplicar num modelo de distribuição de efetivo operacional pelo dispositivo de Postos Territoriais da GNR

Neste subcapítulo apresentam-se os resultados do questionário aplicado a todos os Comandantes de DTer a desempenhar funções em Portugal continental, no intuito de, por um lado, investigar os indicadores que se afiguram mais valorizados no serviço policial para uma adequada distribuição de efetivo operacional pelo dispositivo de PTer da GNR e, por outro, responder à QD2.

4.2.1 Apresentação dos dados do questionário

Na sequência, analisam-se os resultados obtidos no questionário aplicado, da seguinte forma:

- Respeitante ao conjunto das sete afirmações direcionadas à aferição do grau de concordância (Grupo 2), salienta-se que, de acordo com a escala de *Likert* previamente apresentada, as respostas foram cotadas com uma pontuação de um a cinco (variando entre o “discordo totalmente” e “concordo totalmente”, pelo facto das questões serem, propositadamente colocadas na negativa ou na positiva, de forma aleatória). Apontou-se, em termos de resultados, o valor médio (Média) obtido em cada resposta, para efeitos de estatística descritiva, considerando-se como concordância positiva os valores de $M \geq 2,5$, bem como o desvio padrão, enquanto medida de dispersão dos dados relativamente à Média, em relação ao qual quanto maior o seu valor maior a dispersão dos mesmos (Martins, 2013);
- Em relação às três questões direcionadas à aferição do grau de relevância dos indicadores em análise (Grupo 3), para além do procedimento do ponto anterior, em que se cotou com uma pontuação de um (Indicador a não considerar) a cinco (Muito relevante), ainda se analisou a Mediana, a Variância, o Intervalo de resposta em cada indicador e a soma total dos pontos atribuídos;
- Nas três questões de escolha múltipla (relativas à intenção de acrescentar indicadores ao modelo – Sim/Não – Grupo 3), imediatamente seguintes a cada uma das questões referidas no ponto anterior, identificaram-se os resultados percentuais de cada opção;



- No caso das perguntas abertas (Grupo 3), seguiu-se o método de análise categorial de conteúdos, incidindo a apresentação de resultados na exposição das unidades de registo com maior incidência no universo de respostas obtidas;
- Finalmente, identificaram-se os resultados percentuais da única questão da segunda fase do questionário, que procurou obter a pontuação do coeficiente de importância de cada um dos indicadores, entretanto identificados como relevantes, após análise de todas as questões anteriores.

Assim, no Quadro 9 apresentam-se os resultados de estatística descritiva do Grupo 2, que integrou sete afirmações relacionadas com a necessidade de existir um modelo que efetue uma adequada distribuição de efetivo operacional pelos PTer da GNR.

Quadro 9 - Estatística descritiva das afirmações do Grupo 2

	N	Média		Desvio padrão	Variância
		Estatística	Erro Padrão		
1 – A vasta implantação territorial da GNR (...) é uma característica genética que deve ser preservada.	82	4,07	,119	1,075	1,155
2 – (...) a configuração do dispositivo de PTer da GNR encontra-se adequada à realidade sociodemográfica.	82	3,37	,126	1,139	1,297
3 – A atual distribuição de efetivo (...) efetua-se mediante um modelo com um racional (...).	82	3,46	,115	1,045	1,091
4 – A atual distribuição de efetivo (...) baseia-se em percepções e em sensibilidades não sistematizadas (...).	82	3,72	,111	1,010	1,019
5 – A distribuição de efetivo operacional pelos PTer não precisa de obedecer a indicadores objetivos (...).	82	4,30	,099	,898	,807
6 – (...) deve existir um modelo único de distribuição de efetivo (...), admitindo-se, pontualmente ajustes (...)	82	3,68	,123	1,110	1,232
7 – (...) a circunscrição territorial mais adequada para se efetuar uma análise (...) é o Município.	82	3,46	,127	1,146	1,313
N válido (de lista)	82				

Analisando as respostas às sete afirmações apresentadas no Grupo 2 do questionário é possível verificar que todas elas apresentam uma concordância positiva, bem superior ao ponto médio de resposta (2,5), traduzindo o alinhamento dos Comandantes de DTer quanto à necessidade de existência de um modelo adequado.



De destacar, dois aspetos: o dispositivo territorial deve manter uma vasta implantação territorial, sendo isso uma característica genética da Guarda (M=4,07) e a distribuição de efetivo operacional pelos PTER deve obedecer a indicadores objetivos e devidamente validados (M=4,30).

Resulta ainda claro que a maioria dos inquiridos entende, não só, que a configuração do dispositivo territorial da sua Unidade não se encontra adequado à realidade sociodemográfica daquele território (M=3,37), como entende que a atual distribuição de efetivo operacional pelos PTER da sua Unidade não se efetua através de um modelo com um racional devidamente estabelecido (M=3,46), baseando-se, ao invés, em perceções e em sensibilidades não sistematizadas (M=3,72).

É ainda possível constatar que existe um entendimento generalizado de que deve existir um modelo único de distribuição de efetivo operacional pelos PTER, podendo, pontualmente, existir alguns ajustes no seu coeficiente de importância, consoante a realidade de cada território (M=3,68). Acresce referir que a circunscrição territorial mais adequada para efetuar uma análise às necessidades de efetivo operacional é o município (M=3,46).

O Quadro 10 apresenta os resultados de estatística descritiva da questão um do Grupo 3, que integrou três subquestões relacionadas com a aferição do grau de relevância dos indicadores da dimensão População.

Quadro 10 - Estatística descritiva das subquestões da Questão 1 do Grupo 3

		Estatísticas		
		População residente	População flutuante	N.º de idosos em situação vulnerável
N	Válido	82	82	82
	Omisso	0	0	0
Média		4,76	4,26	3,37
Erro de média padrão		,048	,062	,117
Mediana		5,00	4,00	3,00
Erro Desvio		,432	,562	1,060
Variância		,187	,316	1,124
Intervalo		1	2	4
Soma		390	349	276

Relativamente à relevância dos três indicadores é possível verificar os valores acentuados que os indicadores *população residente* (M=4,76) e *população flutuante* (M=4,26) obtiveram, sendo, por isso, a população como um todo um fator muito preponderante. Já o indicador *n.º de idosos em situação vulnerável* apresentou um valor mais reduzido (M=3,37), ainda que superior ao ponto médio, sendo, no entanto, merecedor de



destaque o facto de ter sido o único indicador a apresentar um Mediana de 3,00, entre os 16 indicadores agregados nas três dimensões e colocados à validação dos Comandantes de DTer. Em resultado desta análise, este indicador foi retirado do conjunto de indicadores a apresentar aos inquiridos na última questão deste questionário, na segunda fase do mesmo (submetida aos inquiridos em momento posterior), tal como explicado no capítulo da Metodologia e Método.

No Quadro 11 apresentam-se os resultados da opção de escolha múltipla referente à intenção de adicionar algum indicador, para além dos apresentados na dimensão População.

Quadro 11 - Resultados da Questão 2 do Grupo 3

Questão G3Q2 – Considera que na dimensão População, pela sua relevância, deverá(ão) ser acrescentado(s) ao modelo mais algum(uns) indicador(es), para além dos apresentados na questão anterior?				
Cód.	Unidades de registo	N	Respostas	Resultados
G3Q2.1	Sim	82	42	51%
G3Q2.2	Não	82	40	49%

Através da questão acima apresentada (G3Q2) é possível verificar que cerca de metade dos inquiridos demonstrou intenção de adicionar algum ou alguns indicadores à dimensão População.

A questão seguinte (G3Q3), no Quadro 12, apresenta as unidades de registo apontadas pelos inquiridos, materializando a sua intenção de acrescentar indicador(es) à dimensão População.

Quadro 12 - Resultados da Questão 3 do Grupo 3

Questão G3Q3 – Quais?				
Cód.	Unidades de registo	N	Respostas	Resultados
G3Q3.1	Comunidades específicas	82	22	27%
G3Q3.2	Faixa etária da população	82	7	9%
G3Q3.3	Situação socioeconómica da população	82	4	5%
G3Q3.4	Dispersão da população pelo território	82	2	2%

No que diz respeito à dimensão População, entre as 42 respostas positivas em 82 inquiridos, fica evidente que há uma intenção de adicionar o indicador *comunidades específicas* (27%), que se destaca em relação aos restantes indicadores (unidades de registo) propostos. Face a esta evidência, este indicador passou a integrar a lista de indicadores a submeter aos inquiridos na última questão do questionário, ou seja, na sua segunda fase.



O Quadro 13 apresenta os resultados de estatística descritiva da questão quatro do Grupo 3, que integrou oito subquestões relacionadas com a aferição do grau de relevância dos indicadores da dimensão Atividade Policial.

Quadro 13 - Estatística descritiva das subquestões da Questão 4 do Grupo 3

	Estatísticas								
	Criminalidade geral	Criminalidade violenta e grave	Criminalidade contra o património	Criminalidade contra a Guarda	Sinistralidade	N.º de ocorrências policiais	N.º de grandes eventos	N.º de atividades saturantes	
N	Válido	82	82	82	82	82	82	82	82
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0	0
Média		4,67	4,68	4,43	4,24	4,20	4,48	3,93	4,01
Erro de média padrão		,052	,057	,083	,091	,068	,072	,093	,102
Mediana		5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00
Erro Desvio		,473	,518	,754	,825	,617	,652	,843	,923
Variância		,224	,269	,569	,681	,381	,425	,711	,852
Intervalo		1	2	4	4	2	3	4	4
Soma		383	384	363	348	344	367	322	329

O Quadro 13 é demonstrativo da relevância que os inquiridos atribuíram aos indicadores desta dimensão que, no fundo, retrata o volume do serviço policial desenvolvido pelos militares dos PTer. Importa referir que, com exceção do indicador *n.º de grandes eventos* (M=3,93), todos os restantes sete indicadores obtiveram uma pontuação média superior a 4,00.

Destacam-se, com as pontuações mais altas, a *criminalidade violenta e grave* (M=4,68) e a *criminalidade geral* (M=4,67), seguidos pelo *n.º de ocorrências policiais* (M=4,48) e *criminalidade contra o património* (M=4,43).

Apesar de pontuações mais baixas, ainda assim consideráveis, é possível constatar que a *criminalidade contra a Guarda* (M=4,24), a *sinistralidade* (M=4,20) e as *atividades saturantes* (M=4,01) são indicadores de uma relevância bastante expressiva para um modelo de adequada distribuição de efetivo operacional pelos PTer.

No Quadro 14 apresentam-se os resultados da opção de escolha múltipla referente à intenção de adicionar algum indicador, para além dos apresentados na dimensão Atividade Policial.

Quadro 14 - Resultados da Questão 5 do Grupo 3

Questão G3Q5 – Considera que na dimensão Atividade Policial, pela sua relevância, deverá(ão) ser acrescentado(s) ao modelo mais algum(uns) indicador(es), para além dos apresentados na questão anterior?				
Cód.	Unidades de registo	N	Respostas	Resultados
G3Q5.1	Sim	82	13	16%
G3Q5.2	Não	82	69	84%



Na sequência da questão (G3Q5) é possível verificar que apenas 16% dos inquiridos demonstrou intenção de adicionar algum ou alguns indicadores à dimensão Atividade Policial.

O Quadro 15, através da questão (G3Q6) apresenta as unidades de registo apontadas pelos inquiridos, materializando a sua intenção de acrescentar indicador(es) à dimensão Atividade Policial.

Quadro 15 - Resultados da Questão 6 do Grupo 3

Questão G3Q6 – Quais?				
Cód.	Unidades de registo	N	Respostas	Resultados
G3Q6.1	Inquéritos crime atribuídos	82	4	5%
G3Q6.2	Internamentos ao abrigo da Lei de Saúde Mental	82	2	2%

Das 13 respostas que representam os 16% de inquiridos com intenção de acrescentar algum indicador nesta dimensão, não foi possível identificar nenhuma unidade de registo (indicador) que demonstrasse ter uma relevância de destaque para o universo dos Comandantes de DTer.

O Quadro 16 apresenta os resultados de estatística descritiva da questão sete do Grupo 3, que integrou cinco subquestões relacionadas com a aferição do grau de relevância dos indicadores da dimensão Território.

Quadro 16 - Estatística descritiva das subquestões da Questão 7 do Grupo 3

		Estatísticas				
		Dimensão da área territorial	Morfologia do terreno	N.º de infraestruturas críticas e pontos sensíveis	N.º de estabelecimentos de ensino	N.º de estabelecimentos de diversão noturna
N	Válido	82	82	82	82	82
	Omisso	0	0	0	0	0
Média		4,33	3,54	4,09	3,83	4,24
Erro de média padrão		,080	,100	,074	,069	,064
Mediana		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Erro Desvio		,721	,905	,670	,625	,579
Variância		,520	,820	,449	,390	,335
Intervalo		2	4	2	3	2
Soma		355	290	335	314	348

Da análise efetuada ao Quadro 16 é possível verificar que o indicador mais relevante é a *dimensão da área territorial* (M=4,33), traduzindo uma preocupação com os extensos territórios policiados pelos militares dos PTer da GNR, aspeto que se encontra intimamente interligado à celeridade da resposta policial às ocorrências.

Um conjunto de estruturas diversificadas também merecem uma relevância significativa, tendo o *n.º de estabelecimentos de diversão noturna* (M=4,24) e o *n.º de*



infraestruturas críticas e pontos sensíveis (M=4,09) obtido pontuações superiores ao *n.º de estabelecimentos de ensino* (M=3,83).

O indicador com relevância mais baixa, no quadro da dimensão Território, foi a morfologia do terreno (M=3,54) atingindo, ainda assim, uma Mediana de 4,00, em linha com os restantes indicadores do Quadro 16.

No Quadro 17 apresentam-se os resultados da opção de escolha múltipla referente à intenção de adicionar algum indicador, para além dos apresentados na dimensão Território.

Quadro 17 - Resultados da Questão 8 do Grupo 3

Questão G3Q8 – Considera que na dimensão Território, pela sua relevância, deverá(ão) ser acrescentado(s) ao modelo mais algum(uns) indicador(es), para além dos apresentados na questão anterior?				
Cód.	Unidades de registo	N	Respostas	Resultados
G3Q8.1	Sim	82	40	49%
G3Q8.2	Não	82	42	51%

Na sequência da questão (G3Q8) é possível verificar que cerca de metade dos inquiridos demonstrou intenção de adicionar algum ou alguns indicadores à dimensão Território.

O Quadro 18, através da questão (G3Q9) apresenta as unidades de registo apontadas pelos inquiridos, materializando a sua intenção de acrescentar indicador(es) à dimensão Território.

Quadro 18 - Resultados da Questão 9 do Grupo 3

Questão G3Q9 – Quais?				
Cód.	Unidades de registo	N	Respostas	Resultados
G3Q9.1	Zonas Urbanas Sensíveis	82	21	26%
G3Q9.2	Distância entre Postos Territoriais da GNR	82	4	5%
G3Q9.3	Área urbana	82	4	5%
G3Q9.4	Rede viária	82	4	5%
G3Q9.5	Hospitais	82	2	2%
G3Q9.6	Parques industriais	82	2	2%

Através das 40 respostas positivas em 82 inquiridos é perceptível o alinhamento na sua intenção de adicionar o indicador *zonas urbanas sensíveis* (26%), que se destaca sobremaneira em relação aos restantes indicadores (unidades de registo) propostos. Face a esta constatação, este indicador passou a integrar a lista de indicadores a submeter aos inquiridos na última questão do questionário, ou seja, na sua segunda fase.



Para além da análise efetuada anteriormente, no que diz respeito ao Grupo 3 do questionário, ou seja, em relação aos indicadores apresentados, pareceu ainda importante procurar investigar, através de análise estatística Bayesiana, a relevância obtida por cada indicador em função da tipologia de CTer a que cada inquirido pertence¹⁶, no sentido de compreender se a realidade de cada um dos tipos de Unidade influenciou, de forma padronizada, o grau de relevância de algum indicador.

Assim, e numa perspetiva complementar à afirmação seis do Grupo 2, que se reporta à possibilidade de alguns coeficientes serem, pontualmente, valorizados com outro coeficiente de importância em relação ao definido no modelo a apresentar, importa destacar três (um de cada dimensão) dos 16 indicadores apontados, que apresentam diferenças consideráveis, no conjunto das médias de respostas, por cada tipo de CTer.

Desta forma, a *população flutuante* apresentou uma diferença de 0,24 entre o CTer tipo I (M=4,35) e o CTer tipo II (M=4,11) sendo perceptível que os inquiridos dos CTer tipo I entendem este indicador como bastante relevante, pois é uma realidade vivida naqueles territórios que recebem um fluxo turístico elevado, para além do movimento da população residente em Portugal na época de veraneio. O *n.º de grandes eventos* apresentou uma diferença de 0,32 entre o CTer tipo I (M=4,08) e o CTer tipo II (M=3,76), demonstrando a preocupação dos inquiridos dos CTer tipo I com este indicador, pelo facto de ser nestes territórios onde, com maior frequência, decorrem eventos de maior dimensão. Ao invés, e merecedor de destaque, a *dimensão da área territorial* apresentou uma diferença de 0,37 entre o CTer tipo III (M=4,48) e o CTer tipo I (M=4,11) resultando claro que os inquiridos dos CTer III, onde normalmente os territórios são de maior dimensão e com uma densidade populacional mais baixa, indicam como muito relevante a dimensão da sua área, pelo impacto que esse indicador tem, não só no tempo de resposta às ocorrências policiais como na visibilidade que o patrulhamento representa no quotidiano daquelas populações.

Por último, e talvez um dos aspetos mais relevantes deste subcapítulo, o resultado das respostas à segunda fase do questionário, constituída por apenas uma questão, que apresenta o coeficiente de importância de cada um dos indicadores para a proposta de modelo.

Importa lembrar que o questionário foi elaborado em duas fases. Na primeira fase foi necessário analisar as respostas dos Comandantes de DTer quanto à relevância de cada um dos 16 indicadores apresentados, procurando, dessa forma, identificar, não só, algum indicador não relevante, como também investigar a necessidade de acrescentar outros

¹⁶ Vide Apêndice G.



indicadores para além dos referidos 16. Assim, tal como se pode verificar na Figura 6, após análise aos Quadros 10, 12 e 18, e pelos motivos aí explicados, foi retirado o indicador *n.º de idosos em situação vulnerável* (da dimensão população) e foram acrescentados os indicadores *comunidades específicas* (da dimensão população) e *zonas urbanas sensíveis* (da dimensão território).

Dimensões	Indicadores
População	População residente
	População flutuante
	N.º de idosos em situação vulnerável
Atividade policial	Criminalidade geral
	Criminalidade violenta e grave
	Criminalidade contra o património
	Criminalidade contra a Guarda
	Sinistralidade
	N.º de ocorrências policiais
	N.º de grandes eventos
	N.º de atividades saturantes
Território	Dimensão da área territorial
	Morfologia do terreno
	Infraestruturas críticas e pontos sensíveis
	Estabelecimentos de ensino
	Estabelecimentos de diversão noturna

➔➔

Dimensões	Indicadores
População	População residente
	População flutuante
	Comunidades específicas
Atividade policial	Criminalidade geral
	Criminalidade violenta e grave
	Criminalidade contra o património
	Criminalidade contra a Guarda
	Sinistralidade
	N.º de ocorrências policiais
	N.º de grandes eventos
	N.º de atividades saturantes
Território	Dimensão da área territorial
	Morfologia do terreno
	Zonas urbanas sensíveis
	Infraestruturas críticas e pontos sensíveis
	Estabelecimentos de ensino
	Estabelecimentos de diversão noturna

Figura 6 - Indicadores finais, resultantes da análise às respostas do questionário

Face a esta alteração, e resultante da análise às restantes questões do Grupo 3, foram submetidos estes 17 indicadores à consideração dos Comandantes de DTer, para pontuação em função do seu coeficiente de importância. A Figura 7 apresenta, em percentagem e num total de 100 pontos, a pontuação atribuída a cada indicador.

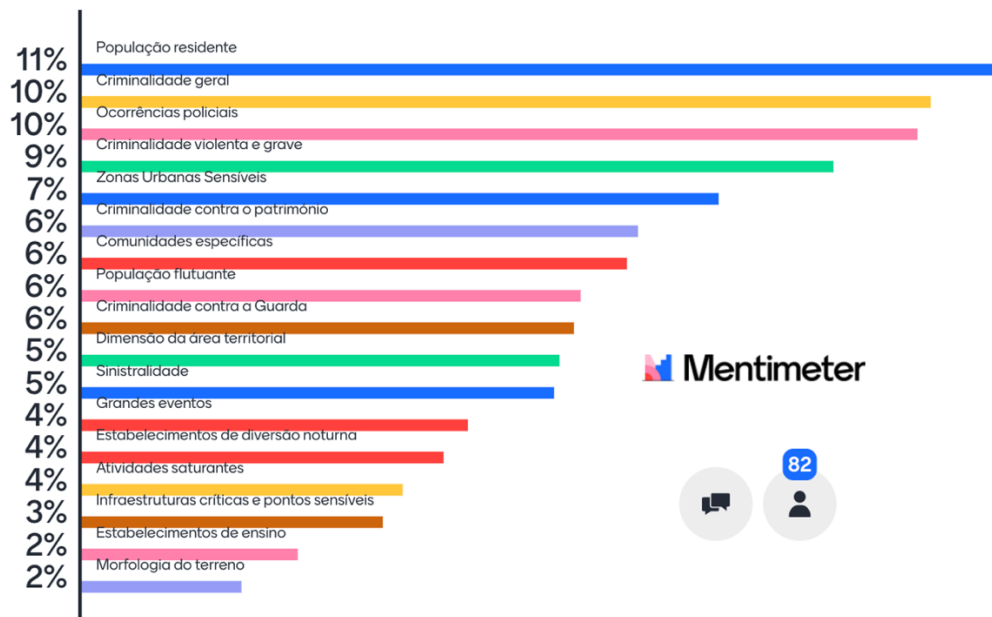


Figura 7 - Coeficiente de importância dos indicadores a aplicar no modelo em análise
Fonte: Adaptado a partir de Mentimeter (2023).



4.2.2 Síntese conclusiva e resposta à QD2

Os questionários aplicados aos Comandantes de DTer permitiram recolher importantes contributos para a construção de um modelo de distribuição de efetivo operacional pelos PTer, desde logo pela sua experiência e conhecimento quanto ao funcionamento e necessidades desses mesmos PTer.

Assim, resumindo a informação apresentada de forma detalhada e respondendo à QD2, importa referir que a maioria dos inquiridos entende que a distribuição do efetivo pelos PTer da GNR não é feita com base em critérios previamente estabelecidos e que o dispositivo territorial não se encontra adaptado à realidade sociodemográfica do território. Por outro lado, referem ainda que deve existir um modelo, com um racional definido, baseado em indicadores devidamente analisados, reconhecendo que a circunscrição territorial mais adequada para efetuar uma análise às necessidades de efetivo operacional é o município.

Em complemento do referido anteriormente e, diretamente relacionado com o OE2, importa destacar o principal objetivo do questionário em apreço: identificar os indicadores que devem constar de um modelo de distribuição de efetivo operacional pelo PTer e conhecer o coeficiente de importância de cada um deles. Como tal, na sequência do tratamento dos dados apresentados, os indicadores mais valorizados no serviço policial são os constantes da Figura 7, apresentada anteriormente, sendo a *população residente*, a *criminalidade geral* e as *ocorrências policiais* os mais pontuados e a *morfologia do terreno* e os *estabelecimentos de ensino* os menos pontuados, ficando bem patente, a importância relativa que cada indicador, considerado relevante para o modelo em estudo, tem no conjunto e entre si.

4.3 Discussão dos resultados globais e contributos para aplicação do modelo em estudo

Neste subcapítulo pretende-se efetuar uma análise integrada de toda a informação recolhida, seja através da revisão da literatura, seja através dos dados recolhidos e devidamente tratados, resultantes das entrevistas realizadas aos dirigentes máximos das FS congéneres, do questionário aplicado aos Comandantes de DTer e das entrevistas realizadas à Exma. SEAI e à Exma. Presidente da ANMP.

4.3.1 Avaliação dos resultados dos instrumentos de recolha de dados

Como se pôde verificar no capítulo do enquadramento teórico e concetual, a cultura emergente de *accountability* obriga a uma maior responsabilização policial, sendo necessário que as forças policiais demonstrem, cada vez mais, decisões transparentes, através de métodos justificáveis e criteriosos. Dessa forma, a GNR, através da sua EG2025, apontou



para esse caminho, mostrando a necessidade de se gerir bem os recursos e adequar o seu dispositivo territorial. No entanto, foi possível verificar que ainda existe um longo caminho a percorrer para uma adequada distribuição de recursos, facto comprovado, não só pela plataforma de monitorização dessa EG2025 como pelas respostas dos Comandantes de DTer ao questionário, onde referem que essa mesma distribuição é feita com base em perceções e sensibilidades não sistematizadas.

Ficou ainda claro, através da revisão da literatura, que estabelecer um rácio adequado entre o número de elementos de polícia e a população de determinado território deve ser um exercício em permanente ajustamento. É ainda referido que as fórmulas mais adequadas devem ponderar a utilização de outros fatores para além da criminalidade, sendo precisamente este o caminho percorrido no presente estudo, em que foram analisados diversos indicadores relacionados com a atividade policial.

Assim, porque de outra forma não teria sido possível identificar, entendeu-se aplicar uma entrevista estruturada aos dirigentes máximos de FS congéneres para descobrir que indicadores eram utilizados em cada uma destas forças policiais na gestão do seu efetivo operacional. Foi possível constatar que a PSP e a GC não possuem nenhum modelo, enquanto critério com indicadores previamente estabelecidos, tendo, no entanto, circuitos de planeamento e gestão de efetivo mais genéricos que têm em conta a população, as necessidades do serviço e o território. Ao invés, a GN apresenta um modelo devidamente estruturado, operacionalizado através da ferramenta “R@TIO”, composta por três dimensões (população; área territorial; atividade policial e segurança pública) que agregam 12 indicadores. Interligando as respostas às referidas entrevistas com o conteúdo do trabalho exploratório efetuado pelo Comando da GNR e com o identificado na revisão literária, foi possível edificar um modelo inicial, assente em três dimensões, que serviu de base à construção dos questionários, posteriormente aplicados a todos os Comandantes de DTer.

Através desse questionário foi possível constatar a evidente necessidade de definir um modelo que distribua, criteriosamente, o efetivo operacional pelos PTer. Esse modelo deverá assentar numa análise de necessidades por município, que dê uma resposta adequada às mesmas e que isso se traduza numa indicação do quantitativo de militares a atribuir a essa parcela de território. A visão do representante da Exma. Presidente da ANMP (R. Solheiro, entrevista por *email*, 14 de abril de 2023) entronca neste racional, em que é fundamental que se distribua adequadamente os efetivos pelos PTer, tendo em consideração a realidade específica de cada território. Por seu turno, da análise do Gabinete da Exma. SEAI, atento o



facto do dispositivo territorial da GNR já possuir décadas de história, considera-se ajustado analisar a evolução da realidade vivida e sentida em todo o território, bem como em cada região em particular que possa, eventualmente, motivar a uma redefinição do dispositivo de PTer implementado (M. Landeiro, entrevista por *email*, 28 de abril de 2023).

Para além disso, o facto de não existir um QOR dos PTer, tal como se encontra referido no capítulo do enquadramento teórico, pode contribuir para a constatação, também ela verificada nas respostas ao questionário, que o dispositivo territorial da GNR se encontra relativamente desajustado à realidade sociodemográfica do país, com discrepâncias consideráveis de efetivo e, sobretudo, de quantitativo de PTer por município, em territórios semelhantes do ponto de vista do serviço policial. Posto isto, o trabalho a ser desenvolvido para corrigir esta situação deve ser no sentido de terminar com essas discrepâncias e permitir que o policiamento aí efetuado mantenha as localidades seguras, por forma a atrair e fixar população (R. Solheiro, *op. cit.*). Em complemento a esta constatação, no entendimento de M. Landeiro (*op. cit.*) e na visão da área governamental da administração interna, a adoção de um qualquer modelo assente única e exclusivamente em indicadores objetivos, por melhor que seja, nunca dará resposta plena a todos os elementos tangíveis e intangíveis que alimentam a perceção do sentimento de (in)segurança existente num determinado município.

Relativamente ao objetivo principal do questionário aplicado, o de identificar os indicadores que devem constar de um modelo de distribuição de efetivo operacional pelo PTer e conhecer o coeficiente de importância de cada um deles, refira-se que foram identificados, após análise quanto à sua relevância, 17 indicadores, agregados em três dimensões (população, atividade policial e território), sendo que o coeficiente de importância se encontra exposto na Figura 7. Sobre este aspeto em concreto, R. Solheiro (*op. cit.*) refere que, na visão política daquela ANMP, as dimensões e os indicadores apresentados são todos eles relevantes para o modelo, alertando que, apesar de transversais a todos os municípios, assumem importância de diferentes grandezas, destacando ainda a análise quanto à frequência de *catástrofes naturais* e à *dispersão populacional*, como indicadores complementares a ter em conta, especialmente dos territórios de baixa densidade. Já M. Landeiro (*op. cit.*), enquanto representante da visão política da Exma. SEAI para esta temática, acrescenta que, pelo facto do peso relativo dos indicadores não ser idêntico em todas as regiões do país, poderá eventualmente determinar diferentes coeficientes de importância dos indicadores, propondo ainda que se possa considerar como critérios a analisar, o *território*, as *pessoas* e o *movimento*, eixos sobre os quais a ação do Estado



procura responder a distintas preocupações de segurança, de diferente natureza e grau de complexidade.

4.3.2 A aplicação do modelo proposto e resposta à QD3 e QC

Face a tudo o que foi explanado no presente subcapítulo, e em resposta à QD3, cumpre explicar de que forma se devem articular os indicadores mais valorizados para a definição do modelo em análise.

Assim, de acordo com o Quadro 19, abaixo representado, o modelo assenta nas dimensões *população*, *atividade policial* e *território*, que agregam 17 indicadores, sendo que cada um destes tem um coeficiente de importância associado, mediante a pontuação dada pelas respostas dos inquiridos ao questionário. Como consequência, a cada dimensão é também atribuído um coeficiente de importância, através do somatório do coeficiente dos indicadores que cada dimensão agrega. Importar ainda realçar que o grande objetivo do modelo é descobrir quantos militares devem ser atribuídos a cada município e subjacente a esse racional, está a aplicação do mesmo rácio de militar da GNR por habitante, existente atualmente nos PTer¹⁷, por forma a redistribuir o atual efetivo operacional com base nos indicadores apresentados.

Quadro 19 – Articulação dos indicadores mais valorizados

Dimensões	Indicadores	Coefficiente de importância
População (0,23)	População residente	0,11
	População flutuante	0,06
	Comunidades específicas	0,06
Atividade policial (0,54)	Criminalidade geral	0,10
	Criminalidade violenta e grave	0,09
	Criminalidade contra o património	0,06
	Criminalidade contra a Guarda	0,06
	Sinistralidade	0,05
	N.º de ocorrências policiais	0,10
	N.º de grandes eventos	0,04
	N.º de atividades saturantes	0,04
Território (0,23)	Dimensão da área territorial	0,05
	Morfologia do terreno	0,02
	Zonas urbanas sensíveis	0,07
	Infraestruturas críticas e pontos sensíveis	0,03
	Estabelecimentos de ensino	0,02
	Estabelecimentos de diversão noturna	0,04

No entanto, é ainda necessário referir que na aplicação do modelo, deve o Comando da GNR:

¹⁷ De acordo com dados do Departamento de Recursos Humanos da GNR e do Plano de Atividades (GNR 2022c), existiam em março de 2023, 9676 militares em todos os PTer do território nacional continental, garantindo a segurança de 52% da população residente, mais concretamente de 5.395.028 cidadãos, o que resulta num rácio de 1,79 militar/ mil habitantes.



- Encontrar, em termos nacionais, o rácio de militares dos PTer por indicador, para cada um dos indicadores do Quadro 19 (e.g. rácio do n.º de ocorrências policiais pelos 9676 militares dos PTer);
- Multiplicar esse rácio, tanto pelo valor absoluto atribuído a cada indicador (por município) como pelo coeficiente de importância desse indicador;
- Delimitar, claramente, o conceito subjacente a cada um dos indicadores, nomeadamente naqueles que possam apresentar dúvidas (e.g. *comunidades específicas, atividades saturantes, zonas urbanas sensíveis, pontos sensíveis*);
- Definir o período temporal a que se reportam os dados (de cada município) a extrair para atribuir a cada indicador (dados anuais ou, por exemplo, média de x anos);
- Categorizar os dados a atribuir aos indicadores que não sejam de correspondência quantitativa direta (e.g. *morfologia do terreno*);
- Para além do referido nos pontos anteriores, e no caso concreto, multiplicar o indicador *população flutuante*¹⁸, pela relação de grandeza diretamente proporcional entre o n.º de dias em que a população residente se encontra no seu município (365) e a média do número de dias/ano por estadia que for considerado (sugere-se 15 dias).

Por último, e em resposta à QC, através da integração e articulação das respostas às três QD, propõe-se o modelo apresentado no Apêndice H, por forma a garantir uma distribuição criteriosa de efetivo operacional pelo dispositivo de PTer da GNR.

¹⁸ Dados referentes ao n.º de indivíduos em alojamentos turísticos.



5. Conclusões

A segurança desempenha um papel essencial no quotidiano da vida em sociedade e encerra, em si mesmo, um dos fins últimos de um Estado.

O papel das forças policiais é essencial para evitar o sentimento de insegurança de uma população e a eficiência das suas ações é cada vez mais escrutinada, numa cultura emergente de *accountability*, sendo, por isso, necessário que as chefias destas organizações demonstrem, cada vez mais, métodos justificáveis e decisões transparentes na procura de um serviço de excelência, em resposta às necessidades dos cidadãos.

É sobre este prisma que o presente estudo surge, numa lógica de avaliação do dispositivo territorial da GNR e da gestão do efetivo operacional que garante os seus PTER, procurando encontrar um mecanismo que garanta uma adequada distribuição de militares pelos mesmos, em função das necessidades da população e do território, permitindo, conseqüentemente, uma resposta policial mais eficiente.

As conclusões apresentam a retrospectiva do procedimento metodológico seguido, e a QC enunciada “*Que modelo garante uma adequada distribuição de efetivo operacional pelo dispositivo de PTER da GNR?*” constituiu linha orientadora do raciocínio ao longo da presente investigação, tendo a mesma sido respondida através da articulação das respostas às três QD, apresentadas nas três sínteses conclusivas do capítulo quatro.

Iniciou-se com a definição do Estado da Arte, através de revisão da literatura, estabelecendo-se, dessa forma, a base teórica e concetual relevante para o objeto de estudo. Recorreu-se à análise documental, incidindo, essencialmente, sobre legislação e documentação institucional relacionada com o funcionamento da GNR. Seguindo uma estratégia mista aplicaram-se num primeiro momento, entrevistas semiestruturadas, numa perspetiva de desenvolvimento de posteriores instrumentos de recolha de dados. Num segundo momento aplicou-se um inquérito por questionário, ao qual foi atribuída maior prevalência devido ao foco da investigação e, num terceiro momento, voltou-se novamente às entrevistas, desta vez numa ótica de complementaridade e interpretação dos dados quantitativos, entretanto analisados.

Os resultados alcançados traduzem-se na proposta de um modelo, que tem por objetivo indicar um quantitativo de militares por município, mediante análise de indicadores específicos que espelhem as reais necessidades do serviço policial daquela circunscrição territorial. O referido modelo, que se encontra no Apêndice H, assenta numa fórmula, composta por três dimensões, que agregam um conjunto de 17 indicadores, com um



coeficiente de importância associado, tal como expresso no ponto 4.3.2 do capítulo anterior, e que agora se coloca à refutação ou verificação da sua utilidade futura.

Todos estes parâmetros foram, numa primeira fase, identificados após um trabalho de alinhamento da informação, obtida em literatura sobre dispositivos e modelos policiais, com dados constantes num trabalho exploratório do Comando da GNR e com o resultado da análise às entrevistas aplicadas aos dirigentes máximos da PSP, GC e GN. Numa segunda fase foram submetidos, primeiro à sua validação e depois à pontuação do seu grau de importância, pelos Comandantes de DTer da GNR, sendo, numa última fase, apreciados através da visão política da Exma. SEAI e da Exma. Presidente da ANMP, através dos seus representantes.

Importa destacar que os coeficientes de importância de cada uma das dimensões do modelo proposto (resultantes do somatório dos coeficientes de importância dos indicadores que agregam) apresentam uma similitude considerável com o modelo da GN, única FS congénere, entre as analisadas, que utiliza um modelo devidamente estruturado, tendo a dimensão *população* obtido 23%, a dimensão *atividade policial* obtido 54% e a dimensão *território* obtido 23%, da pontuação global.

Parece ainda relevante referir que, em complemento do explicado anteriormente, da análise resultante das respostas ao questionário aos Comandantes de DTer e da respostas às entrevistas a titulares de cargos políticos, resulta claro que o dispositivo de PTer da GNR se encontra desajustado à evolução da realidade sociodemográfica do país. Dessa forma, é necessário definir um modelo que distribua adequadamente o efetivo operacional pelos PTer, tendo em conta a realidade da população e do território de cada município.

Na mesma senda, e com o intuito de aportar valor ao conhecimento sobre o dispositivo de PTer da GNR, importa realçar a posição da visão governamental, que refere que a adoção de um qualquer modelo, assente única e exclusivamente em indicadores objetivos, por melhor que seja, nunca dará resposta plena a todas as necessidades da população de um determinado território. Posto isto, sugere-se que, aquando da aplicação do modelo proposto na presente investigação, seja o mesmo submetido, localmente, às subunidades da GNR para que as mesmas possam dar um contributo sobre um qualquer facto ou indicador, de forma complementar, devendo o modelo ser considerado uma orientação e uma ferramenta de apoio à decisão, quanto ao número de militares a atribuir ao(s) PTer de um qualquer município.



Para além da análise das subunidades, referida anteriormente, e de existir um entendimento de que o modelo de distribuição de efetivo operacional deve ser único para a GNR, os representantes da Exma. SEAI e da Presidente da ANMP referem que, apesar das dimensões e dos indicadores apresentados no modelo proposto serem todos eles relevantes, o facto do peso relativo dos indicadores não ser idêntico em todas as regiões do país poderá, eventualmente, determinar diferentes coeficientes de importância dos indicadores.

Aliás, como se demonstrou na apresentação dos dados do questionário, através de análise estatística Bayesiana que permitiu analisar respostas dos inquiridos por tipologia de CTer, o indicador *dimensão da área territorial* apresentou uma discrepância acentuada entre os inquiridos de diferentes CTer. Resultou claro que os inquiridos dos CTer tipo III, onde normalmente os territórios são de maior dimensão e com uma densidade populacional mais baixa, destacam a dimensão da sua área, pelo impacto que esse indicador tem, não só no tempo de resposta às ocorrências policiais como na visibilidade que o patrulhamento representa. Assim, apresenta-se como segunda sugestão, a possibilidade do indicador *dimensão da área territorial* poder apresentar um coeficiente de importância superior nos municípios de baixa densidade territorial, devendo, para o efeito, ajustar os coeficientes de importância que demonstraram ser comparativamente mais reduzidos pelos inquiridos dos CTer III, através da análise apresentada no Apêndice G.

A dimensão do dispositivo de PTer da GNR não permitiu analisar, devido à janela temporal para a realização da presente investigação, as posições de todos os Comandantes de PTer, opção que traria, certamente, valor acrescentado, considerando-se por isso uma limitação à presente investigação.

Como estudo futuro sugere-se investigar o impacto que a aplicação deste modelo terá na determinação do número de PTer por cada município, em território nacional continental. A orientação do Comando Operacional da GNR, quanto ao limiar de autonomia operacional de 26 militares por PTer; a distância, em tempo, entre PTer; a centralidade e a qualidade dos acessos aos PTer, e as condições das instalações existentes são aspetos que se sugere serem tidos em conta na análise da configuração de PTer da GNR e na forma como se encontram implantados no extenso território à responsabilidade da Guarda.

Como corolário deste percurso e recomendações de ordem prática sugere-se ao Comando da Guarda a aplicação do modelo apresentado no Apêndice H, que aportará valor à gestão de recursos humanos, nomeadamente através de uma criteriosa distribuição de efetivo operacional pelos PTer da GNR.



Referências bibliográficas

- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Carvalho, J. A. M., Saywer, D. O., Rodrigues, R. N. (1998). *Introdução a alguns conceitos básicos e medidas em demografia* (2.^a Ed.). São Paulo: Associação Brasileira de Estudos Populacionais.
- Comissão Europeia (2008). *Livro Verde Sobre a Coesão Territorial Europeia*. Bruxelas: Autor.
- Decreto com força de lei, de 04 de maio (1911). *Organiza um corpo especial de tropas, denominado Guarda Nacional Republicana, para velar pela segurança pública em todo o país*. Diário do Governo, 103. Lisboa: Ministério do Interior.
- Decreto n.º 8064, de 13 de março (1922). *Reorganização da Guarda Nacional Republicana*. Diário do Governo, 1.^a Série, 56. Lisboa: Ministério do Interior.
- DenHeyer, G. (2014). Examining police strategic resource allocation in a time of austerity. *Salus Journal*, 2 (1), 63-79.
- DenHeyer, G., Mitchell, M., Ganesh, S., & Devery, C. (2008). An econometric method of allocating police resources. *International Journal of Police Science & Management*, 10(2), pp. 192-213. doi:10.1350/ijps.2008.10.2.74.
- Duarte, T. (2009). A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica), *CIES e-Working Paper 60* [pdf]. Retirado de http://www.cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP60_Duarte_003.pdf.
- Elias, L., M., A. (2011). *Segurança na Contemporaneidade - Internacionalização e Comunitarização* (Tese de Doutoramento em Ciência Política - Políticas Públicas). Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.
- Fachada, C. P. A., Ranhola, N. M. B, Marreiros, J. P. R., & Santos, L. A. B. (2020). *Normas de Autor no IUM* (3.^a Ed., revista e atualizada). IUM Atualidade, 7. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Flick, U. (2013). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor.
- Freixo, M. J. V. (2012). *Metodologia Científica. Fundamentos, métodos e técnicas* (4.^a Ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Governo. (2022). *Programa do XXIII Governo Constitucional*. Lisboa: Autor.
- Guarda Nacional Republicana. (2009). *Despacho n.º 53/09-OG. Aprova as orgânica dos Comandos Territoriais da GNR*. Ordem à Guarda, 1.^a Série, 5, 125-146. Lisboa: Autor.



- Guarda Nacional Republicana. (2020). *Estratégia da Guarda 2025, uma estratégia centrada nas pessoas*. Lisboa: Autor.
- Guarda Nacional Republicana. (2022a). *Glossário da GNR*. Lisboa: Autor.
- Guarda Nacional Republicana. (2022b). *Distribuição de lugares de Guardas pela estrutura geral da Guarda, na sequência do 45.º, 46.º e 47.º Curso de Formação de Guardas (Informação I114264-202203)*. Lisboa: Autor.
- Guarda Nacional Republicana. (2022c). *Plano de Atividades*. Lisboa: Autor.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2016). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Instituto Nacional de Estatística. (2022). *Censos 2021*. Retirado de: https://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=censos21_main&xpid=CENSOS21&xlang=pt.
- Instituto Universitário Militar (2020a). *NEP/INV - 001 (A1) - Procedimentos Relativos à Elaboração de Trabalhos de Investigação no Âmbito de Cursos que não Atribuem Grau Académico*. Lisboa: Autor.
- Instituto Universitário Militar (2020b). *NEP/INV - 003 (A3) - Estrutura e Regras de Citação e Referenciação de Trabalhos Escritos a Realizar no Instituto Universitário Militar*. Lisboa: Autor.
- International Business Machines (s.d.). ANOVA Bayesiano de um fator [Página online]. Retirado de <https://www.ibm.com/docs/pt-br/spss-statistics/29.0.0?topic=statistics-bayesian-one-way-anova>.
- Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto (2008). *Lei de Segurança Interna*. Diário da República, 1.ª Série, 167, 6135 a 6141. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 1/2005, de 12 de agosto (2005). *Sétima revisão constitucional*. Diário da República, I Série, 155, 4642 a 4686. Lisboa: Assembleia da República.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, pp. 44-53. Retirado de https://legacy.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf.
- Martins, M. E. G. (2013). Desvio padrão amostral. *Revista de Ciência Elementar*, 1(1). doi: 10.24927/rce2013.022.
- Meade, P. H. (2007). *A Guide to Benchmarking*. Dunedin: University of Otago
- Mentimeter. (s.d.). *Minhas Apresentações* [Página online]. Retirado de <https://www.mentimeter.com/app/presentation>.
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data analysis A Source Book of New Methods*. Beverly Hills: Sage.



- Newman, I. & Benz, C.R. (1998). *Qualitative-quantitative research methodology: exploring the interactive continuum*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Ogilvie, J. M., Allard, T. J., & Stewart, A. L. (2008). Impact of Police Numbers on Crime. *Justice Modelling Griffiths*.
- Oliveira, J. F. (2000). *A Manutenção da Ordem Pública em Portugal*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Portaria n.º 1450/2008, de 16 de dezembro (2008). *Estabelece a organização interna das unidades territoriais, especializadas, de representação e de intervenção e reserva da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República, 1ª Série, 242, 8845-8854. Lisboa: Ministério da Administração Interna.
- Raposo, J., Gouveia, J., & F. P. Coutinho (2013). Polícia. Em: *Enciclopédia da Constituição Portuguesa* (pp. 282–84). Lisboa: Quid Juris.
- Rocha, J. F. da, & Silva, P. C. (2017). Municípios em Portugal. Em: *Municipalismo. Perspectivas da descentralização na América Latina, na Europa e no Mundo* (pp. 171-211). Retirado de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/54333/1/Municípios%20em%20Portugal.pdf>.
- Rousseau, J. J. (1976). *Discurso sobre a Origem e Fundamentos da Desigualdade entre os Homens*. Mira-Sintra: Europa-América.
- Santos, L. A. B. dos, & Lima, J. M. M. (Coord. (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. (2.ª Ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Santos, L. A. B. dos, Lima, J. M. M. do V., Garcia, F. M. G. P. P., Monteiro, F. T., Silva, N. M. P. da, Silva, J. C. do V. F. da, Santos, R. J. R. P. dos, Afonso, C. F. N. L. D., & Piedade, J. C. L. (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (Centro de Investigação e Desenvolvimento (ed.); 2.ª Edição). Instituto Universitário Militar.
- Schulenberg, J. L. (2014). Systematic social observation of police decision-making: the process, logistics, and challenges in a Canadian context. *Quality & Quantity*, 48, 297-315.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: o Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.



Anexo A - Despacho n.º 53/09-OG

Guarda Nacional Republicana

Comando-Geral

Despacho n.º 53/09-OG

Comandos Territoriais

A Lei n.º 63/2007, de 6 de Novembro, aprovou a orgânica da Guarda Nacional Republicana.

Com a publicação da Portaria n.º 1450/2008, de 16 de Dezembro, estabeleceu-se a organização interna das unidades territoriais, especializadas, de representação e de intervenção e reserva, bem como as respectivas subunidades.

Com o Despacho n.º 72/08-OG, de 22 de Dezembro de 2008, foram definidas as competências, a estrutura e o efectivo dos Comandos Territoriais.

Decorrido um ano após a implementação da nova estrutura, a experiência entretanto adquirida ao longo da vigência daquele despacho, aconselha a que se proceda a alguns ajustamentos.

Assim, determina-se o seguinte:

1. Definição e missão

A Componente Territorial da Guarda, materializa-se pela ocupação do território por unidades, que executam todas as tarefas necessárias de comando, instrução, operacionais e logísticas na área à sua responsabilidade, constituindo a estrutura base do dispositivo da Guarda para cumprimento da sua missão geral.

As unidades territoriais integram elementos das armas e dos serviços, sob um comando único, e têm competência genérica em toda a respectiva zona de acção, que compreende um distrito da divisão administrativa. São unidades, de escalão regimento, na directa dependência do Comandante-Geral, responsáveis pelo cumprimento da missão da Guarda na área de responsabilidade atribuída.

(...)

2. Articulação e dispositivo

Os Comandos Territoriais (CTer) articulam-se, conforme Anexo A, em:

(...)

c. Subunidades Operacionais

(1) Destacamentos Territoriais (Anexo B):

- (a) Comandante;
- (b) Adjunto;
- (c) Secretaria;
- (d) Secção TIE;
- (e) Núcleo de Investigação Criminal (NIC) - (Apêndice 1 ao Anexo B);
- (f) Núcleo de Protecção Ambiental (NPA) - (Apêndice 2 ao Anexo B);
- (g) Secção de Programas Especiais (SPE);
- (h) Subdestacamentos e Postos Territoriais;
- (i) Postos Fiscais (onde se justifique);
- (j) Centros de Cooperação Policial e Aduaneira (CCPA), em função de despacho ministerial.

(...)

i. Subdestacamento e Posto Territorial

- (1) O Subdestacamento Territorial é uma subunidade que pode ser criada na dependência dum Destacamento Territorial, sempre que motivos de natureza operacional o justifiquem, para melhor garantir o cumprimento da missão nas respectivas zonas de acção. Integra uma Equipa de Investigação e Inquérito (EII);
- (2) O Posto Territorial é a mais pequena unidade orgânica da Guarda que, no dispositivo territorial, constitui o escalão que fundamentalmente detém a responsabilidade operacional. Integra, salvo se possuir um efectivo reduzido, uma EII.



(...)

4.Efectivos

Conforme anexos E, F, G e H.

(...)

Anexos:

Anexo A – Estrutura do Comando Territorial

Apêndice 1 – Estrutura da Secção de Investigação Criminal do Comando Territorial

Apêndice 2 – Estrutura da Secção de Protecção da Natureza e do Ambiente do Comando Territorial

Anexo B – Estrutura do Destacamento Territorial

Apêndice 1 – Estrutura do Núcleo de Investigação Criminal do Destacamento Territorial

Apêndice 2 – Estrutura do Núcleo de Protecção do Ambiente do Destacamento Territorial

Anexo C – Estrutura do Destacamento de Trânsito

Anexo D – Estrutura do Destacamento de Intervenção

Anexo E – Quadro orgânico de referência do Comando Territorial

Anexo F – Quadro orgânico de referência do Destacamento Territorial

Anexo G – Quadro orgânico de referência do Destacamento de Trânsito

Anexo H – Quadro orgânico de referência do Destacamento de Intervenção

Comando-Geral da Guarda Nacional Republicana, 30 de Dezembro de 2009.

O Comandante-Geral, Luís Nelson Ferreira dos Santos, Tenente-General.

ANEXO E (ao Despacho GCG Nº 53/09-OG) - Quadro Orgânico de Referência do Comando Territorial



GUARDA NACIONAL REPUBLICANA
COMANDO-GERAL

Órgão	COMANDO TERRITORIAL																				TOTAL	Obs.			
	Of. Gerais				Oficiais								Sargentos						Guardas				Civis		
	TGen	MGem	Cor	TCor	TCor	Maj	Maj	Cap	Cap	Sub	SMor	SMor	SCh	SCh	SAJ	SAJ	155rg	155rg	CMor	CCh				Cb A	Cb A
COMANDO e ESTADO MAIOR																									
Comandante				1																					1
2.º Comandante					1																				1
Ajuntado do Comando											1														1
Secretaria do Comando																	1			1	2	1			5
Secção de Operações, Info., Treino e Rel. Pub.					1		1							1		2			1	4				10	
Secção de Investigação Criminal														3	3	3				13	3			26	
Secção de Protecção da Natureza e do Ambiente							1													1	4			6	
Secção de Recursos Humanos e de Justiça							1							1	1	1	2	4						9	
Secção de Recursos Logísticos e Financeiros							1			1	d)			1	1	1	1	3	1					9	
Subtotal				1	1	1	5			1			6	6	6	6	26	9						64	
PELOTOÃO DE APOIO DE SERVIÇOS																									
Subtotal																	2	2	2	3	24	22		55	
TOTAL				1	1	1	5			1			6	6	6	6	26	9						123	

a) O Chefe da Secção de Investigação Criminal acumula as funções de oficial de informações.

b) Efectivo médio com um só NAVE e um só NAT.

c) O Chefe da Secção de Protecção da Natureza e Ambiente acumula funções na Secção de Operações, Informações, Treino e Relações Públicas.

d) Em Comandos Territoriais de maior efectivo

ANEXO F (ao Despacho GCG Nº 53/09-OG) - Quadro Orgânico de Referência do Destacamento Territorial



GUARDA NACIONAL REPUBLICANA
COMANDO-GERAL

Órgão	COMANDO DO DESTACAMENTO TERRITORIAL																				TOTAL	Obs.			
	Of. Gerais				Oficiais								Sargentos						Guardas				Civis		
	TGen	MGem	Cor	TCor	TCor	Maj	Maj	Cap	Cap	Sub	SMor	SMor	SCh	SCh	SAJ	SAJ	155rg	155rg	CMor	CCh				Cb A	Cb A
COMANDO																									
Comandante																									1
Ajuntado											1														1
Secretaria																	1			1	1	2			5
Secção TIE																				3	3			6	
Núcleo de Investigação Criminal																				1	3	2		6	
Núcleo de Protecção Ambiental																				1	6	6		13	
Secção de Programas Especiais																					3	4		7	
TOTAL											1						1	2	2	10	17			39	

a) Em subunidades não sedeadas nas instalações do Comando Territorial.

b) O NIC possui um efectivo variável entre 6 a 12 militares, consoante a gravidade sócio-criminal da área de responsabilidade.

c) Inclui as equipas a 4 elementos de EPNA, EPNAZI e ENMA.

d) A Secção de Programas Especiais possui um efectivo variável de 7 a 10 militares, consoante a gravidade sócio-criminal da área de responsabilidade.



Apêndice A - Modelo de análise

Tema	Modelo orientador do dimensionamento das Forças de Segurança					
Objeto de Estudo	Modelo de distribuição de efetivo operacional pelo dispositivo de PTER da GNR					
Problema da Investigação	Objetivo Geral (OG)		Propor um modelo de distribuição de efetivo operacional pelo dispositivo de PTER da GNR			
	Questão Central (QC)		Que modelo garante uma adequada distribuição de efetivo operacional pelo dispositivo de PTER da GNR?			
Objetivos	Questões Derivadas	Conceitos	Dimensões	Indicadores	Técnicas de recolha de dados	Estrutura
<p>OE1: Analisar as práticas de distribuição de efetivo operacional pelas subunidades equivalentes da PSP, GC e GN.</p>	<p>QD1: Como se caracterizam as práticas de distribuição de efetivo operacional pelas subunidades equivalentes da PSP, GC e GN?</p>		<p><i>Benchmarking</i></p>	Racional de gestão do efetivo	<ul style="list-style-type: none"> - Análise documental - Entrevista aos diretores nacionais/gerais da: <ul style="list-style-type: none"> ▪ PSP ▪ Guardia Civil ▪ Gendarmerie Nationale 	<p>Subcap. 4.1</p>
				Necessidade de definição de um modelo		
Definição de indicadores						
Coefficiente de importância de indicadores						
Análise qualitativa de indicadores						
				Influência política na definição do modelo		
<p>OE2: Investigar os indicadores que se afiguram mais valorizados no serviço policial para uma adequada distribuição de efetivo operacional pelo dispositivo de PTER da GNR.</p>	<p>QD2: Quais os indicadores mais valorizados no serviço policial para uma adequada distribuição de efetivo operacional pelo dispositivo de PTER da GNR?</p>	<p>Demografia</p>	<p>População</p>	População residente	<ul style="list-style-type: none"> - Inquérito por questionário: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comandantes de DTER 	<p>Subcap. 4.2</p>
				População flutuante		
				Comunidades específicas		
			<p>Atividade policial</p>	Criminalidade geral		
				Criminalidade violenta e grave		
				Criminalidade contra o património		
				Criminalidade contra a Guarda		
				Sinistralidade		
				Ocorrências policiais		
			<p>Território</p>	Grandes eventos		
				Atividades saturantes		
				Dimensão		
<p>Policimento</p>	Morfologia do terreno					
	Infraestruturas críticas e pontos sensíveis					
	Zonas urbanas sensíveis					
	Estabelecimentos de ensino					
	Estabelecimentos de diversão noturna					
<p>OE3: Esquematizar os indicadores mais valorizados para a definição um modelo de distribuição de efetivo operacional pelo dispositivo de PTER da GNR.</p>	<p>QD3: Como articular os indicadores mais valorizados para a definição de um modelo de distribuição de efetivo operacional pelo dispositivo de PTER da GNR?</p>	<p>Coesão territorial</p>	<p>População</p>	População residente	<ul style="list-style-type: none"> - Análise documental - Inquérito por questionário: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comandantes de DTER - Entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ SEAI ▪ Presidente da ANMP 	<p>Subcap. 4.3</p>
				População flutuante		
				Comunidades específicas		
			<p>Atividade policial</p>	Criminalidade geral		
				Criminalidade violenta e grave		
				Criminalidade contra o património		
				Criminalidade contra a Guarda		
				Sinistralidade		
				Ocorrências policiais		
			<p>Território</p>	Grandes eventos		
				Atividades saturantes		
				Dimensão		
<p></p>	Morfologia do terreno					
	Zonas urbanas sensíveis					
	Infraestruturas críticas e pontos sensíveis					
	Estabelecimentos de ensino					
	Estabelecimentos de diversão noturna					



Apêndice B - Guião A | Entrevista às Forças de Segurança congéneres

Guião da entrevista

Caraterização do Entrevistado

Posto e Nome do Entrevistado	
Função atual	
Data	

Perguntas

1. No âmbito da boa gestão dos recursos humanos da sua Instituição, foi identificada a necessidade de desenvolver um modelo de distribuição de efetivo operacional pelas subunidades policiais de âmbito territorial? Se sim, porquê e desde quando se encontra implementado?
2. No caso desse modelo existir e se encontrar implementado, **como é que está construído (fórmula), quais os indicadores que foram tidos em conta para a construção do mesmo e que coeficiente de importância foi atribuído a cada um deles?** (e.g. população; área territorial; criminalidade; sinistralidade; n.º de ocorrências policiais; grandes eventos; outros...).
3. O coeficiente de importância, atribuído a cada indicador que compõe o modelo, pode variar consoante os tipos de realidades existentes na área de responsabilidade territorial, que estejam previamente sistematizados? Se sim, de que forma?
4. Na operacionalização desse modelo, para além dos indicadores objetivos que o compõe, existe alguma análise qualitativa de outros fatores, relacionados com aspetos específicos de cada realidade territorial, que possam influenciar a aplicação do mesmo? Se sim, como se processa essa análise e que coeficiente de importância têm no modelo?
5. De que forma é que a dimensão política influenciou a implementação desse modelo, ou o resultado que dele adveio, nomeadamente, quanto à necessidade de criar ou extinguir alguma subunidade policial?
6. No caso de não existir um modelo, qual o racional subjacente à distribuição de efetivo operacional pelas subunidades policiais, de âmbito territorial, da sua Instituição?

Grato pela colaboração e tempo despendido



Apêndice C - Guião B | Entrevista de nível político

Guião da entrevista

Caraterização do Entrevistado

Posto e Nome do Entrevistado	
Função atual	
Data	

Perguntas

1. A GNR tem 462 Postos Territoriais, distribuídos ao longo de 270, dos 278 Municípios de Portugal Continental. O número de Postos instalados em cada Município varia bastante, entre um e oito, havendo, em vários casos, discrepâncias acentuadas em Municípios com realidades semelhantes, do ponto de vista do serviço policial. Estes Postos Territoriais agrupam-se em Destacamentos Territoriais, que são o escalão operacional imediatamente acima dos primeiros sendo, na sua maioria, comandados por um Oficial de patente Capitão. No questionário descrito no enquadramento da entrevista, dos 82 Comandantes de Destacamento Territorial em funções no território continental, só 31,7% é que considera a configuração do dispositivo de Postos Territoriais da sua Unidade (equivalente a um distrito) adequada à realidade sociodemográfica daquele território. Face aos dados apresentados, à sua experiência e conhecimento, qual a sua opinião relativamente à necessidade de se reorganizar o dispositivo de Postos Territoriais da GNR em território continental?
2. A presente investigação procura propor um modelo que atribua, com critério, um número de militares a uma parcela de território, neste caso o Município, consoante as necessidades de serviço dessa circunscrição territorial, pressupondo-se que o número de militares tem implicações na configuração do dispositivo de Postos Territoriais. No questionário aplicado aos Comandantes de Destacamento Territorial, 89% dos inquiridos defende que a distribuição de efetivo operacional deve obedecer a indicadores objetivos e devidamente validados e apenas 23,1% considera que essa é uma realidade na sua Unidade. De que forma considera relevante a existência de um modelo que utilize indicadores objetivos e que permita, de forma criteriosa, indicar um quantitativo de militares para dar resposta às necessidades de cada Município?
3. No decorrer da presente investigação e na sequência do cruzamento de informação entre a revisão da literatura, o conteúdo de um trabalho exploratório elaborado no Comando da GNR e os dados obtidos numa entrevista realizada aos dirigentes máximos da Polícia de Segurança Pública, da *Guardia Civil* do Reino de Espanha e da *Gendarmerie Nationale* da República Francesa, foi possível construir a estrutura de um modelo. Depois de o mesmo ter sido submetido à validação



dos Comandantes de Destacamento Territorial, resultaram da análise às suas respostas, os seguintes indicadores, enquadrados em três dimensões, tal como apresentado na figura abaixo:

Dimensões	Indicadores
População	População residente
	População flutuante
	Comunidades específicas
Atividade policial	Criminalidade geral
	Criminalidade violenta e grave
	Criminalidade contra o património
	Criminalidade contra a Guarda
	Sinistralidade
	N.º de ocorrências policiais
	N.º de grandes eventos
	N.º de atividades saturantes
Território	Dimensão da área territorial
	Morfologia do terreno
	Zonas urbanas sensíveis
	Infraestruturas críticas e pontos sensíveis
	Estabelecimentos de ensino
	Estabelecimentos de diversão noturna

Das respostas obtidas, foi possível identificar os indicadores mais relevantes, por dimensão:


- População – população residente.
- Atividade policial – criminalidade geral; criminalidade violenta e grave; criminalidade contra o património; sinistralidade; e ocorrências policiais.
- Território – estabelecimentos de diversão noturna; dimensão da área territorial; e infraestruturas críticas e pontos sensíveis.

Atentos os dados apresentados e face à sua visão política e experiência, resultante do relevante cargo que ocupa, solicitava que pudesse comentar, de forma objetiva, o resultado da análise acima descrita, e sobretudo, indicar quais os indicadores (inclusivamente outros que não estejam na figura acima) que considera mais relevantes para a construção de um modelo de distribuição de efetivo operacional pelos Postos Territoriais da GNR.

Grato pela colaboração e tempo despendido.



Apêndice D - Corpo do Questionário



Modelo de distribuição de efetivo operacional pelos Postos Territoriais da GNR

Trabalho de Investigação Individual
Curso de Estado-Maior Conjunto 2022/23

Carlos Canatário
Major

Inquérito por Questionário - Enquadramento

O presente inquérito, dirigido a todos os Comandantes de Destacamento Territorial da Guarda Nacional Republicana (GNR), em desempenho de funções no Território Continental, decorre no âmbito do Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC), e tem como objetivo geral, propor um modelo de distribuição de efetivo operacional pelo dispositivo de Postos Territoriais (PTer) da GNR.

É neste contexto que, enquanto auditor do CEMC e, assinalando a sua experiência profissional, o conhecimento e a natureza das relevantes funções que desempenha, lhe solicito a colaboração na realização deste inquérito, destacando a importância das suas respostas para o resultado do presente estudo.

O questionário compreende um total de 18 questões, sendo que o tempo previsto para o seu preenchimento não será superior a 10 minutos. Em caso de dúvida, poderá ser contacto o signatário através de correio eletrónico (canatario.cma@gnr.pt) ou telefonicamente (965 186 660).

Importa ainda salientar que este questionário é anónimo e que os dados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos, estando garantido o anonimato e a confidencialidade do seu tratamento.

Agradece-se antecipadamente o tempo dedicado e a sua colaboração.

Atenciosamente,
Carlos Manuel de Almeida Canatário, Major

[Seguinte](#)

Caraterização da amostra

1. Sexo *

- Feminino
- Masculino

2. Grupo etário *

- Entre 20 e 24
- Entre 25 e 29
- Entre 30 e 34
- Entre 35 e 39
- Entre 40 e 44
- Entre 45 e 49

3. Posto *

- Major
- Capitão
- Tenente
- Alferes

4. Tempo na função

- 1 - 3 anos
- 4 - 6 anos
- 7 - 9 anos
- 10 - 12 anos
- 13 - 16 anos

5. Unidade a que pertence *

- Comando Territorial de Aveiro
- Comando Territorial de Braga
- Comando Territorial de Bragança
- Comando Territorial de Beja
- Comando Territorial de Castelo Branco
- Comando Territorial de Coimbra
- Comando Territorial de Évora
- Comando Territorial de Faro
- Comando Territorial da Guarda
- Comando Territorial de Leiria
- Comando Territorial de Lisboa
- Comando Territorial de Portalegre
- Comando Territorial do Porto
- Comando Territorial de Santarém
- Comando Territorial de Setúbal
- Comando Territorial de Viana do Castelo
- Comando Territorial de Vila Real
- Comando Territorial de Viseu



A necessidade de um modelo

Assinale a resposta que considere mais adequada

6. A vasta implantação territorial da GNR, representada pela capilaridade do dispositivo de PTer, é uma característica genética que deve ser preservada. *

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Na sua Unidade, a configuração do dispositivo de PTer da GNR encontra-se adequada à realidade sociodemográfica. *

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. A atual distribuição de efetivo operacional pelos PTer da sua Unidade efetua-se mediante um modelo com um racional e com critérios devidamente estabelecidos. *

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. A atual distribuição de efetivo operacional pelos PTer da sua Unidade baseia-se em perceções e em sensibilidades não sistematizadas que levam a interpretações diversas acerca da adequação do efetivo alocado. *

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. A distribuição de efetivo operacional pelos PTer não precisa de obedecer a indicadores objetivos e devidamente validados. *

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Apesar das diferentes realidades existentes na área de responsabilidade territorial da GNR, deve existir um modelo único de distribuição de efetivo operacional pelos PTer, admitindo-se, pontualmente, ajustes em alguns coeficientes de importância dos indicadores desse modelo. *

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Tendo em conta a evolução da organização administrativa de Portugal, bem como as características do atual dispositivo de PTer da GNR, a circunscrição territorial mais adequada para se efetuar uma análise de necessidades de atribuição de efetivo operacional aos referidos PTer da GNR, é o Município. *

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Indicadores para a definição de um modelo

A finalidade desta secção é, mediante a sua experiência e conhecimento, enquanto Comandante de Destacamento Territorial, validar potenciais indicadores que servirão para a definição do modelo de distribuição de efetivo operacional pelos PTER da GNR, que se encontra em estudo.

No modelo de análise desta investigação foram consideradas **três dimensões - População; Atividade policial; Território** - a partir das quais se enquadraram, enquanto pressupostos, os indicadores apresentados, solicitando-se agora que valide a sua fiabilidade e relevância.

13. Classifique cada um dos indicadores que devem ser considerados na dimensão - População. *

	Indicador a não considerar	Não tenho opinião	Pouco relevante	Relevante	Muito relevante
População residente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
População flutuante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
N.º de idosos em situação vulnerável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Considera que na dimensão População, pela sua relevância, deverá(ão) ser acrescentado(s) ao modelo mais algum(ns) indicador(es), para além dos apresentados nas questões anteriores? *

- Sim
 Não

15. Qual(ais)? *

16. Classifique cada um dos indicadores que devem ser considerados na dimensão - Atividade policial. *

	Indicador a não considerar	Não tenho opinião	Pouco relevante	Relevante	Muito relevante
Criminalidade geral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criminalidade violenta e grave	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criminalidade contra o património	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criminalidade contra a Guarda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinistralidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
N.º de ocorrências policiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
N.º de grandes eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
N.º de atividades saturantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Considera que na dimensão Atividade Policial, pela sua relevância, deverá(ão) ser acrescentado(s) ao modelo mais algum(ns) indicador(es), para além dos apresentados nas questões anteriores? *

- Sim
 Não

18. Qual(ais)? *

19. Classifique cada um dos indicadores que devem ser considerados na dimensão - Território. *

	Indicador a não considerar	Não tenho opinião	Pouco relevante	Relevante	Muito relevante
Dimensão da área territorial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Morfologia do terreno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
N.º de infraestruturas críticas e pontos sensíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
N.º de estabelecimentos de ensino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
N.º de estabelecimentos de diversão noturna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Considera que na dimensão Território, pela sua relevância, deverá(ão) ser acrescentado(s) ao modelo mais algum(ns) indicador(es), para além dos apresentados nas questões anteriores? *

- Sim
 Não

21. Qual(ais)? *



Apêndice E - Guião A | Respostas à Entrevista

Pergunta 1 – No âmbito da boa gestão dos recursos humanos da sua Instituição, foi identificada a necessidade de desenvolver um modelo de distribuição de efetivo operacional pelas subunidades policiais de âmbito territorial? Se sim, porquê e desde quando se encontra implementado?

E1	<p>Sim. Existe um modelo de distribuição de efetivo operacional pelas Unidades/Subunidades Policiais que assenta fundamentalmente em critérios de necessidades de recursos/postos de trabalho existentes, face à atual dimensão do efetivo da PSP e à complexidade da sua gestão. Acresce referir que se encontra em fase de estudo a implementação de um modelo científico de distribuição do efetivo operacional tendo por base um conjunto de indicadores diferenciados, como a título de exemplo, a população existente, a área de responsabilidade e a análise da criminalidade.</p>
E2	<p>Como todas as organizações, e especificamente as organizações militares, a Guardia Civil está estruturada em três comandos principais: Operações, Recursos Humanos e Logística (apoio). A distribuição do pessoal nas diferentes unidades de Segurança Cidadã, e as especialidades que apoiam a Segurança (Policia Judiciária, Informação, Acusação e Policia de Fronteiras e Marítima, Trânsito, Unidades Especiais e de Reserva, SEPRONA, etc.) é da responsabilidade do Diretor Operacional Adjunto e do Comando de Operações em termos de aplicação de critérios e é executada pelo Comando de Pessoal (Recursos Humanos).</p> <p>Há mais de dez anos, a Guardia Civil começou a introduzir critérios cada vez mais analíticos e racionais nos seus processos de planeamento estratégico, adaptando-se ao que era comum nas organizações nos anos 90. Atualmente, a nossa Instituição, mais uma vez, procura adaptar-se ao ambiente das organizações mais inovadoras, para as quais decidiu assumir o desafio de implementar um sistema que descreve e comunica a sua própria Estratégia com base no chamado "Balanced Scorecard" (BSC) ou Balanced Scorecard (BSC).</p> <p>No Balanced Scorecard (BSC), foram acrescentadas três perspetivas adicionais ao sistema tradicional de medição baseado na perspetiva financeira: a perspetiva do cliente, a perspetiva do processo interno e a perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento. Isto introduziu o conceito de "equilíbrio" na estratégia empresarial e criou o Balanced Scorecard (BSC).</p> <p>Em suma, o Balanced Scorecard pode ser definido como "um modelo de gestão que permite traduzir a estratégia da organização em objetivos relacionados, visualizados num mapa, que, medidos através de indicadores e ligados a objetivos, iniciativas e planos de ação, permitem alinhar o comportamento das unidades e dos membros da organização".</p> <p>A Estratégia Institucional da Guardia Civil permite-nos refletir graficamente a Estratégia global da Guardia Civil a médio prazo através de um mapa estratégico, permitindo-nos identificar facilmente os objetivos estratégicos da Instituição e a sua inter-relação, de tal forma que possamos visualizar como a realização dos objetivos de nível inferior contribui diretamente para a realização dos objetivos de nível superior, e assim sucessivamente até chegarmos ao topo do nosso Mapa, todos orientados para o cumprimento da Missão que nos foi confiada.</p> <p>Este Mapa também nos permite visualizar como os recursos humanos e materiais, assim como os processos internos, estão alinhados para o correto cumprimento dos objetivos estratégicos do nível superior. Este alinhamento garante, e deve ser percebido e internalizado por cada membro do Corpo, como qualquer atividade realizada, por muito insignificante que pareça, está a contribuir para a realização de qualquer dos objetivos estratégicos incluídos no mapa e, conseqüentemente, para o cumprimento dos objetivos finais da Instituição.</p> <p>Desta estratégia deriva a responsabilidade de estabelecer planos, permanentes ou específicos (planos permanentes), em função da realização dos objetivos que determina.</p> <p>A responsabilidade por estes planos cabe à Secção de Planos do Estado-Maior da Guardia Civil, e no caso da distribuição do pessoal, à Secção de Pessoal (que conhece a situação dos recursos humanos da Guardia Civil e a sua disponibilidade para o comando das Operações e execução das missões) e à Secção de Operações (que conhece a situação e a execução das missões operacionais da Guardia Civil). A Secção de Planos efetua, portanto, estudos de todos os tipos.</p> <p>Nesta área específica, não existe nenhum modelo para a distribuição de pessoal em unidades territoriais com indicadores e fórmulas específicas, embora o desenvolvimento e implementação de um modelo esteja previsto na Estratégia da CG.</p> <p>Há estudos realizados pela Secção de Planos sobre a distribuição do pessoal.</p>
E3	<p>Na Gendarmerie a distribuição do pessoal é feita através de uma ordem de batalha (Tableau des Effectifs Autorisés - TEA). Isto descreve, por estatuto e posto, até ao nível da "unidade elementar",</p>



	<p>todos os postos abertos à direção. A nível nacional, a ordem de batalha evolui a cada ano com os direitos abertos na lei de finanças inicial.</p> <p>A fim de ir mais longe, foi criado em 2020 (ferramenta R@TIO) pela Direção Geral da Gendarmerie Nacional (DGGN) um instrumento de apoio à decisão para a distribuição do pessoal da Gendarmerie Nacional (GN). Inicialmente, a base populacional foi tida em conta para a distribuição do pessoal no terreno, aplicando rácios de 1 gendarme / 1000 ou 1800 habitantes, dependendo do território. O objetivo desta nova ferramenta é duplo: garantir a presença e continuidade da ação da GN a todo o momento e em todos os lugares, e distribuir os recursos humanos disponíveis de acordo com as características de cada território. Contudo, é de notar que se trata apenas de um instrumento de apoio à decisão, indicativo, que dá orientações na distribuição dos recursos humanos disponíveis e não fornece uma EMA.</p>
--	---

Pergunta 2 – No caso desse modelo existir e se encontrar implementado, como é que está construído (fórmula), quais os indicadores que foram tidos em conta para a construção do mesmo e que coeficiente de importância foi atribuído a cada um deles? (e.g. população; área territorial; criminalidade; sinistralidade; n.º de ocorrências policiais; grandes eventos; outros...).

E1	<p>Sim. resposta à pergunta anterior.</p>
E2	<p>Como parte do desenvolvimento da Estratégia da Guarda Civil, a Secção de Planos do Pessoal Geral da Guardia Civil realizou estudos sobre a distribuição do pessoal.</p> <p>Isto baseia-se na distribuição das unidades da CG em todo o território nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 17 Zonas (Comunidade Autónoma) - 52 Postos de Comando (Províncias) - 2000 Empresas ou Correios. Unidades de Segurança Cidadã. <p>Os indicadores tidos em conta são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - População; - Âmbito territorial; extensão geográfica da demarcação. Tempo de resposta - Criminalidade (número de crimes, procedimentos policiais).
E3	<p>A ferramenta R@TIO propõe uma distribuição do pessoal afeto às unidades de campo (comunidades de brigadas / brigadas territoriais autónomas, pelotões de vigilância e intervenção de gendarmerie, brigadas de investigação e unidades de segurança rodoviária) de acordo com 4 temas e 13 critérios. Para cada critério, os dados recolhidos e utilizados são a nível comunitário, e derivam de fontes oficiais, internas e externas. Os critérios utilizados são os seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demografia: população projetada a 5 anos (25%); - Espaço (25%): área de superfície da área GN, área urbana e próxima da área GN, quilometragem rodoviária linear e quilometragem em autoestrada linear; - Segurança pública e rodoviária (25%): intervenções, acidentes rodoviários, acontecimentos graves envolvendo gendarmes, população em prisões; - Atividade policial judicial (25%): número de infrações iniciadas pelos serviços, número de infrações patrimoniais, número de ataques intencionais à integridade física.

Pergunta 3 – O coeficiente de importância, atribuído a cada indicador que compõe o modelo, pode variar consoante os tipos de realidades existentes na área de responsabilidade territorial, que estejam previamente sistematizados? Se sim, de que forma?

E1	<p>Sim. Conforme referido, o modelo encontra-se em fase de estudo, sendo prematuro responder com exatidão a esta questão, contudo, aponta-se para um modelo com indicadores abrangentes que permitam considerar de forma global as características da área de intervenção da PSP, pelo que não se afigura suscetível a atribuição de coeficientes de importância diferenciada.</p>
E2	<p>O coeficiente não varia porque não há ponderação dos indicadores, os indicadores são considerados como um todo sistémico e a importância de cada indicador pode variar de acordo com a realidade e evolução da situação na área de responsabilidade territorial, afetando assim a decisão de implantação. Afetam o sentido da:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criação e o aumento de pessoal em especialidades específicas, 0,06) - Percentagem de vagas a serem preenchidas por unidades - Prioridade no momento da publicação das vagas de unidade (prioridade para comandantes com taxas de criminalidade mais elevadas, população ou crimes específicos de maior sensibilidade).



E3	A ferramenta R@TIO propõe uma distribuição do pessoal afeto às unidades de campo. As ponderações aplicadas foram adotadas após estudo aprofundado no seio da DGGN e consulta entre os serviços e com as unidades no terreno. O coeficiente de importância relativa atribuído a cada indicador (4 x 25%) é fixado na ferramenta e permite equilibrar o peso dos diferentes territórios de acordo com os temas essenciais para a GN.
----	--

Pergunta 4 – Na operacionalização desse modelo, para além dos indicadores objetivos que o compõe, existe alguma análise qualitativa de outros fatores, relacionados com aspetos específicos de cada realidade territorial, que possam influenciar a aplicação do mesmo? Se sim, como se processa essa análise e que coeficiente de importância têm no modelo?

E1	Na fase em que se encontra o estudo não se afigura oportuna a inclusão de critérios qualitativos, face à sua possível dimensão subjetiva.
E2	Desde 2021, motivado pela estratégia decidida pelo governo espanhol, existe um Plano Específico no domínio da GQ para abordar a situação das regiões com menos população, com medidas específicas que afetarão a implantação de serviços à população nas regiões despovoadas. Plano de Ação Desafio Demográfico 2021. Maior extensão geográfica que condiciona a presença operacional para dar uma resposta num período mínimo/máximo de tempo. Necessidade de ter uma especialidade devido à especificidade geográfica ou populacional da unidade territorial (serviço marítimo, serviços administrativos tais como controlo de armas, salvamento em montanha, unidades de intervenção e reserva) Aumento da população nos períodos de Verão, mobilidade da população para ambientes residenciais.
E3	A versão da ferramenta R@TIO não inclui outros critérios para além dos 13 acima mencionados.

Pergunta 5 – De que forma é que a dimensão política influenciou a implementação desse modelo, ou o resultado que dele adveio, nomeadamente, quanto à necessidade de criar ou extinguir alguma subunidade policial?

E1	O modelo em estudo cinge-se à distribuição do efetivo. A par deste projeto, a PSP apresentou à Tutela uma proposta de reorganização do dispositivo policial, que assenta na redução e reorganização das Unidades/Subunidades Policiais, numa visão unicamente policial.
E2	Nas linhas de ação derivadas do Plano Estratégico, existem objetivos e prioridades claras que são moldadas de acordo com o seguinte; - Os derivados da missão e tarefas da Guardia Civil, a que poderíamos chamar históricos (por exemplo, segurança pública e segurança rodoviária, investigação criminal, criminalidade organizada, luta contra o terrorismo, ambiente, controlo de fronteiras e policiamento marítimo). Controlo fronteiriço e polícia marítima) - As prioridades que são estabelecidas cada vez que há um novo governo que é constitucionalmente responsável por dirigir a política no domínio da segurança interna (por exemplo, violência contra os mais fracos) As decorrentes da evolução da situação (por exemplo, pandemias). Estes três fatores condicionam - A criação ou reforço de unidades. - A sua implantação aterrorizada. Nota: além disso, a nível territorial, existe uma influência muito clara contra a supressão de unidades territoriais de menor dimensão. Em toda a Espanha, as autoridades locais, provinciais e regionais opõem-se à supressão de unidades.
E3	A decisão de criar unidades requer, para além da aprovação das autoridades judiciais e administrativas, o apoio dos representantes locais eleitos, tendo em conta os bens imóveis disponíveis e a mobilização local em torno do projeto.

Pergunta 6 – No caso de não existir um modelo, qual o racional subjacente à distribuição de efetivo operacional pelas subunidades policiais, de âmbito territorial, da sua Instituição?

E1	Nada a referir face às respostas anteriores
E2	Das respostas anteriores pode inferir-se que a justificação para a distribuição de pessoal nas unidades territoriais é um sistema complexo, de difícil resolução, no qual todos os elementos acima descritos têm de ser integrados e que está em constante evolução e adaptação.
E3	Ver a questão 1.



Apêndice F - Guião B | Respostas à Entrevista

Pergunta 1 – A GNR tem 462 Postos Territoriais, distribuídos ao longo de 270, dos 278 Municípios de Portugal Continental (...) Face aos dados apresentados, à sua experiência e conhecimento, qual a sua opinião relativamente à necessidade de se reorganizar o dispositivo de Postos Territoriais da GNR em território continental?

E1	<p>O Ministério da Administração Interna, como departamento governamental que tem por missão a formulação, coordenação, execução e avaliação das políticas de segurança interna, procura adotar as medidas normativas adequadas à prossecução daquelas políticas, definidas pela Assembleia da República e pelo Governo, bem como estudar, elaborar e avaliar a execução das medidas normativas integradas na área da administração interna.</p> <p>Assim, no quadro da suas responsabilidades e cientes que o dispositivo territorial da GNR já possui décadas de história, considera-se ajustado um permanente acompanhamento dos novos riscos e ameaças, bem como um conhecimento profundo e sistémico da realidade vivida e sentida em todo o território, bem como em cada região em particular, que possa eventualmente motivar a uma eventual redefinição do dispositivo de Postos Territoriais implementado.</p> <p>No caso, tendo sempre como fim último assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, nos termos da Constituição e da lei, bem como, em conjunto com outros âmbitos setoriais, garantir o suporte para a coesão territorial.</p>
E2	<p>A Associação Nacional de Municípios Portugueses e os municípios não têm intervenção na configuração do dispositivo de Postos Territoriais das Forças de Segurança. Contudo, tendo em conta os dados apresentados no enunciado da pergunta, temos de considerar que se deve trabalhar no sentido de corrigir as “discrepâncias acentuadas em municípios com realidades semelhantes”.</p> <p>Tendo em conta que estes Postos Territoriais da GNR se localizam, sobretudo, em territórios de baixa densidade, é fundamental que disponham de um dispositivo que permita um policiamento de proximidade, que mantenha as localidades seguras, atraia e fixe população.</p>

Pergunta 2 – A presente investigação procura propor um modelo que atribua, com critério, um número de militares a uma parcela de território, neste caso o Município, consoante as necessidades de serviço dessa circunscrição territorial (...) De que forma considera relevante a existência de um modelo que utilize indicadores objetivos e que permita, de forma criteriosa, indicar um quantitativo de militares para dar resposta às necessidades de cada Município?

E1	<p>Como já enunciado, torna-se fundamental reunir um conhecimento profundo e sistémico da realidade vivida e sentida em todo o território, bem como em cada região em particular.</p> <p>Isto porque, a simples monitorização territorial convirá atender necessariamente ao contexto socio-espacial existente, determinando a que a tipologia da resposta de polícia, os recursos necessários a alocar, a natureza e a especialização de intervenção sejam identificados de acordo com critérios globais associados à vulnerabilidade, mas também com critérios locais, como condição fundamental para a promoção de políticas e medidas de prevenção mais adequadas.</p> <p>Assim, a adoção de um qualquer modelo assente única e exclusivamente em indicadores objetivos, por melhor que seja, nunca dará resposta plena a todos os elementos tangíveis e intangíveis que alimentam a perceção, o sentimento ou a (in)segurança existente num determinado município.</p>
E2	<p>A ANMP, enquanto Associação representativa dos municípios portugueses, que têm realidades tão díspares, só pode subscrever a posição maioritária dos comandantes inquiridos, pois, efetivamente, para se distribuir adequadamente o dispositivo de Postos Territoriais é essencial que se tenha em consideração a realidade do território.</p> <p>Podemos equacionar a utilização de critérios objetivos como, por exemplo, a área geográfica, o número de habitantes, as faixas etárias dos residentes, a dispersão dos aglomerados populacionais e os riscos existentes ao nível da segurança pública).</p>



Pergunta 3 – No decorrer da presente investigação (...) foi possível construir a estrutura de um modelo (...) Atentos os dados apresentados e face à sua visão política e experiência, resultante do relevante cargo que ocupa, solicitava que pudesse comentar, de forma objetiva, o resultado da análise acima descrita, e sobretudo, indicar quais os indicadores (inclusivamente outros que não estejam na figura acima) que considera mais relevantes para a construção de um modelo de distribuição de efetivo operacional pelos Postos Territoriais da GNR.

E1	<p>Reconhecendo que as três dimensões identificadas serão transversais a todos os municípios, não poderá ser desconsiderado que o seu peso relativo não será certamente idêntico nas mesmas unidades territoriais, determinando a que possam eventualmente merecer diferente ponderação.</p> <p>Com efeito, porventura refletindo de um modo que não introduz a atividade de polícia como dimensão, poderemos eventualmente considerar outras dimensões, sobre as quais, estas sim, a atividade de polícia se desenvolve e pode alcançar funções sectoriais tão distintas como a prevenção e a investigação criminal, a conservação e proteção da natureza e do ambiente, a proteção e socorro, a ação tributária, fiscal e aduaneira, o controlo de fronteiras, entre outros possíveis.</p> <p>Assim, como simples reflexão deixada ao autor, pondera-se como ajustado reunir como possíveis pontos de partida o Território, as Pessoas e o Movimento, eixos sobre os quais a ação do Estado procura responder a distintas preocupações de segurança, de diferente natureza e grau de complexidade.</p>
E2	<p>Quando falamos de municípios, estas três dimensões – População, Atividade policial e Território – são transversais a todos. Naturalmente, como já referimos, dadas as diversas realidades municipais, os indicadores apresentados assumem importância de diferentes grandezas. Porém, estamos em crer que todos são relevantes para a construção de um modelo de distribuição de efetivo operacional pelos Postos Territoriais da GNR.</p> <p>Já que nos é permitido, acrescentamos alguns indicadores que, em nosso entender, devem ser adicionalmente considerados, designadamente as catástrofes naturais (por exemplo, incêndios, inundações, ...) no que respeita à dimensão Atividade policial; bem como a dispersão populacional nos territórios de baixa densidade na dimensão Território.</p>



Apêndice G - Resultados do Questionário

Caraterização da amostra

1. Sexo (0 ponto)

[Mais Detalhes](#)

[Informações](#)

Feminino	16
Masculino	66

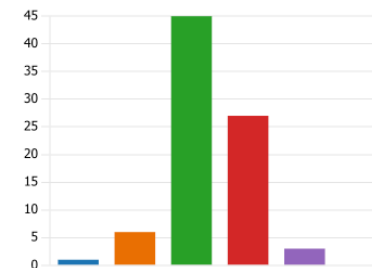


2. Grupo etário (0 ponto)

[Mais Detalhes](#)

[Informações](#)

Entre 20 e 24	1
Entre 25 e 29	6
Entre 30 e 34	45
Entre 35 e 39	27
Entre 40 e 44	3
Entre 45 e 49	0



3. Posto (0 ponto)

[Mais Detalhes](#)

Major	0
Capitão	73
Tenente	6
Alferes	3



4. Tempo na função (no atual ou noutra Destacamento Territorial) (0 ponto)

[Mais Detalhes](#)

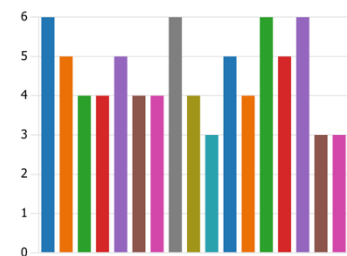
1 - 3 anos	39
4 - 6 anos	22
7 - 9 anos	11
10 - 12 anos	7
13 - 16 anos	3



5. Unidade a que pertence (0 ponto)

[Mais Detalhes](#)

Comando Territorial de Aveiro	6
Comando Territorial de Braga	5
Comando Territorial de Bragança	4
Comando Territorial de Beja	4
Comando Territorial de Castelo ...	5
Comando Territorial de Coimbra	4
Comando Territorial de Évora	4
Comando Territorial de Faro	6
Comando Territorial da Guarda	4
Comando Territorial de Leiria	3
Comando Territorial de Lisboa	5
Comando Territorial de Portalegre	4
Comando Territorial do Porto	6
Comando Territorial de Santarém	5
Comando Territorial de Setúbal	6
Comando Territorial de Viana d...	3
Comando Territorial de Vila Real	3
Comando Territorial de Viseu	5





Análise estatística Bayesiana de indicadores por tipologia de Comando Territorial

Estimativas Bayesianas de Coeficientes ^{a,b,c}					
Parâmetro	Modo	Posterior		95% intervalo de credibilidade	
		Média	Variância	Limite inferior	Limite superior
Unidade a que pertence = Comando tipo I	4,735	4,735	,006	4,586	4,885
Unidade a que pertence = Comando tipo II	4,765	4,765	,012	4,554	4,976
Unidade a que pertence = Comando tipo III	4,774	4,774	,006	4,618	4,930

a. Variável Dependente: População residente
 b. Modelo: Unidade a que pertence
 c. Assumir parâmetros a priori de referência padrão.

Estimativas Bayesianas de Coeficientes ^{a,b,c}					
Parâmetro	Modo	Posterior		95% intervalo de credibilidade	
		Média	Variância	Limite inferior	Limite superior
Unidade a que pertence = Comando tipo I	4,353	4,353	,010	4,161	4,545
Unidade a que pertence = Comando tipo II	4,118	4,118	,019	3,846	4,389
Unidade a que pertence = Comando tipo III	4,226	4,226	,010	4,025	4,427

a. Variável Dependente: População fluante
 b. Modelo: Unidade a que pertence
 c. Assumir parâmetros a priori de referência padrão.

Estimativas Bayesianas de Coeficientes ^{a,b,c}					
Parâmetro	Modo	Posterior		95% intervalo de credibilidade	
		Média	Variância	Limite inferior	Limite superior
Unidade a que pertence = Comando tipo I	3,176	3,176	,034	2,814	3,539
Unidade a que pertence = Comando tipo II	3,529	3,529	,068	3,017	4,042
Unidade a que pertence = Comando tipo III	3,484	3,484	,037	3,105	3,863

a. Variável Dependente: N.º de idosos em situação vulnerável
 b. Modelo: Unidade a que pertence
 c. Assumir parâmetros a priori de referência padrão.

Estimativas Bayesianas de Coeficientes ^{a,b,c}					
Parâmetro	Modo	Posterior		95% intervalo de credibilidade	
		Média	Variância	Limite inferior	Limite superior
Unidade a que pertence = Comando tipo I	4,706	4,706	,007	4,544	4,867
Unidade a que pertence = Comando tipo II	4,529	4,529	,014	4,301	4,758
Unidade a que pertence = Comando tipo III	4,710	4,710	,007	4,541	4,879

a. Variável Dependente: Criminalidade geral
 b. Modelo: Unidade a que pertence
 c. Assumir parâmetros a priori de referência padrão.

Estimativas Bayesianas de Coeficientes ^{a,b,c}					
Parâmetro	Modo	Posterior		95% intervalo de credibilidade	
		Média	Variância	Limite inferior	Limite superior
Unidade a que pertence = Comando tipo I	4,647	4,647	,008	4,470	4,824
Unidade a que pertence = Comando tipo II	4,588	4,588	,016	4,338	4,839
Unidade a que pertence = Comando tipo III	4,774	4,774	,009	4,589	4,960

a. Variável Dependente: Criminalidade violenta e grave
 b. Modelo: Unidade a que pertence
 c. Assumir parâmetros a priori de referência padrão.

Estimativas Bayesianas de Coeficientes ^{a,b,c}					
Parâmetro	Modo	Posterior		95% intervalo de credibilidade	
		Média	Variância	Limite inferior	Limite superior
Unidade a que pertence = Comando tipo I	4,382	4,382	,018	4,122	4,643
Unidade a que pertence = Comando tipo II	4,471	4,471	,035	4,102	4,839
Unidade a que pertence = Comando tipo III	4,452	4,452	,019	4,179	4,724

a. Variável Dependente: Criminalidade contra o património
 b. Modelo: Unidade a que pertence
 c. Assumir parâmetros a priori de referência padrão.

Estimativas Bayesianas de Coeficientes ^{a,b,c}					
Parâmetro	Modo	Posterior		95% intervalo de credibilidade	
		Média	Variância	Limite inferior	Limite superior
Unidade a que pertence = Comando tipo I	4,265	4,265	,021	3,980	4,549
Unidade a que pertence = Comando tipo II	4,118	4,118	,042	3,716	4,520
Unidade a que pertence = Comando tipo III	4,290	4,290	,023	3,993	4,588

a. Variável Dependente: Criminalidade contra a Guarda
 b. Modelo: Unidade a que pertence
 c. Assumir parâmetros a priori de referência padrão.

Estimativas Bayesianas de Coeficientes ^{a,b,c}					
Parâmetro	Modo	Posterior		95% intervalo de credibilidade	
		Média	Variância	Limite inferior	Limite superior
Unidade a que pertence = Comando tipo I	4,265	4,265	,012	4,052	4,477
Unidade a que pertence = Comando tipo II	4,118	4,118	,023	3,817	4,418
Unidade a que pertence = Comando tipo III	4,161	4,161	,013	3,939	4,384

a. Variável Dependente: Sinistralidade
 b. Modelo: Unidade a que pertence
 c. Assumir parâmetros a priori de referência padrão.



Estimativas Bayesianas de Coeficientes ^{a,b,c}					
Parâmetro	Posterior			95% intervalo de credibilidade	
	Modo	Média	Variância	Limite inferior	Limite superior
Unidade a que pertence = Comando tipo I	4,382	4,382	,013	4,159	4,606
Unidade a que pertence = Comando tipo II	4,529	4,529	,026	4,213	4,846
Unidade a que pertence = Comando tipo III	4,548	4,548	,014	4,314	4,783

a. Variável Dependente: N.º de ocorrências policiais
 b. Modelo: Unidade a que pertence
 c. Assumir parâmetros a priori de referência padrão.

Estimativas Bayesianas de Coeficientes ^{a,b,c}					
Parâmetro	Posterior			95% intervalo de credibilidade	
	Modo	Média	Variância	Limite inferior	Limite superior
Unidade a que pertence = Comando tipo I	4,088	4,088	,021	3,801	4,376
Unidade a que pertence = Comando tipo II	3,765	3,765	,043	3,358	4,171
Unidade a que pertence = Comando tipo III	3,839	3,839	,023	3,538	4,140

a. Variável Dependente: N.º de grandes eventos
 b. Modelo: Unidade a que pertence
 c. Assumir parâmetros a priori de referência padrão.

Estimativas Bayesianas de Coeficientes ^{a,b,c}					
Parâmetro	Posterior			95% intervalo de credibilidade	
	Modo	Média	Variância	Limite inferior	Limite superior
Unidade a que pertence = Comando tipo I	3,941	3,941	,026	3,626	4,256
Unidade a que pertence = Comando tipo II	4,294	4,294	,051	3,849	4,740
Unidade a que pertence = Comando tipo III	3,935	3,935	,028	3,606	4,265

a. Variável Dependente: N.º de atividades saturantes
 b. Modelo: Unidade a que pertence
 c. Assumir parâmetros a priori de referência padrão.

Estimativas Bayesianas de Coeficientes ^{a,b,c}					
Parâmetro	Posterior			95% intervalo de credibilidade	
	Modo	Média	Variância	Limite inferior	Limite superior
Unidade a que pertence = Comando tipo I	4,118	4,118	,015	3,876	4,359
Unidade a que pertence = Comando tipo II	4,471	4,471	,030	4,129	4,812
Unidade a que pertence = Comando tipo III	4,484	4,484	,017	4,231	4,737

a. Variável Dependente: Dimensão da área territorial
 b. Modelo: Unidade a que pertence
 c. Assumir parâmetros a priori de referência padrão.

Estimativas Bayesianas de Coeficientes ^{a,b,c}					
Parâmetro	Posterior			95% intervalo de credibilidade	
	Modo	Média	Variância	Limite inferior	Limite superior
Unidade a que pertence = Comando tipo I	3,471	3,471	,025	3,159	3,782
Unidade a que pertence = Comando tipo II	3,706	3,706	,050	3,265	4,146
Unidade a que pertence = Comando tipo III	3,516	3,516	,028	3,190	3,842

a. Variável Dependente: Morfologia do terreno
 b. Modelo: Unidade a que pertence
 c. Assumir parâmetros a priori de referência padrão.

Estimativas Bayesianas de Coeficientes ^{a,b,c}					
Parâmetro	Posterior			95% intervalo de credibilidade	
	Modo	Média	Variância	Limite inferior	Limite superior
Unidade a que pertence = Comando tipo I	4,206	4,206	,014	3,977	4,435
Unidade a que pertence = Comando tipo II	3,941	3,941	,027	3,618	4,265
Unidade a que pertence = Comando tipo III	4,032	4,032	,015	3,793	4,272

a. Variável Dependente: N.º de infraestruturas críticas e pontos sensíveis
 b. Modelo: Unidade a que pertence
 c. Assumir parâmetros a priori de referência padrão.

Estimativas Bayesianas de Coeficientes ^{a,b,c}					
Parâmetro	Posterior			95% intervalo de credibilidade	
	Modo	Média	Variância	Limite inferior	Limite superior
Unidade a que pertence = Comando tipo I	4,059	4,059	,010	3,858	4,260
Unidade a que pertence = Comando tipo II	3,882	3,882	,021	3,598	4,166
Unidade a que pertence = Comando tipo III	3,548	3,548	,011	3,338	3,759

a. Variável Dependente: N.º de estabelecimentos de ensino
 b. Modelo: Unidade a que pertence
 c. Assumir parâmetros a priori de referência padrão.

Estimativas Bayesianas de Coeficientes ^{a,b,c}					
Parâmetro	Posterior			95% intervalo de credibilidade	
	Modo	Média	Variância	Limite inferior	Limite superior
Unidade a que pertence = Comando tipo I	4,353	4,353	,010	4,156	4,550
Unidade a que pertence = Comando tipo II	4,176	4,176	,020	3,897	4,456
Unidade a que pertence = Comando tipo III	4,161	4,161	,011	3,955	4,368

a. Variável Dependente: N.º de estabelecimentos de diversão noturna
 b. Modelo: Unidade a que pertence
 c. Assumir parâmetros a priori de referência padrão.



Apêndice H - Modelo de distribuição de efetivo operacional pelos Postos Territoriais da GNR

$$\begin{aligned} n = & [\varphi \times \text{população residente (0,11)}] + [\varphi \times \text{população flutuante (0,06)}] + [\varphi \times \text{comunidades específicas (0,06)}] + [\varphi \times \text{criminalidade geral (0,10)}] + \\ & [\varphi \times \text{criminalidade violenta e grave (0,09)}] + [\varphi \times \text{criminalidade contra o património (0,06)}] + [\varphi \times \text{criminalidade contra a Guarda (0,06)}] + \\ & [\varphi \times \text{sinistralidade (0,05)}] + [\varphi \times \text{n.º de ocorrências policiais (0,10)}] + [\varphi \times \text{n.º de grandes eventos (0,04)}] + [\varphi \times \text{n.º de atividades saturantes (0,04)}] + \\ & [\varphi \times \text{dimensão da área territorial (0,05)}] + [\varphi \times \text{morfologia do terreno (0,02)}] + [\varphi \times \text{zonas urbanas sensíveis (0,07)}] + \\ & [\varphi \times \text{infraestruturas críticas e pontos sensíveis (0,03)}] + [\varphi \times \text{estabelecimentos de ensino (0,02)}] + [\varphi \times \text{estabelecimentos de diversão noturna (0,04)}] \end{aligned}$$

n = número de militares a atribuir a cada Município

φ = rácio do quantitativo do indicador a nível nacional pelo quantitativo de militares existentes em todos os PTer