

A DESBUROCRATIZAÇÃO  
DE PROCEDIMENTOS NA  
GUARDA NACIONAL REPUBLICANA\*



*Ana Patrícia Domingues Pereira*  
*Aspirante de Infantaria (GNR)*

## RESUMO

O presente artigo encontra-se subordinado ao tema: “A Desburocratização de Procedimentos na GNR”.

Tem como objectivo saber se as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) são um factor determinante na desburocratização de procedimentos, particularmente através de utilização de Sistemas de Informação e de outros projectos que têm as novas tecnologias como fundamento.

A Reforma da Administração Pública prevê a utilização de tecnologias da informação para o "combate" acérrimo à burocracia, nomeadamente na simplificação de procedimentos e na partilha de serviços e de informação. A GNR, como organismo que faz parte dos sistemas integrados da Administração Central do Estado, será também abrangida por estas medidas, adoptando um conjunto de resoluções que irão contribuir, não só para a modernização da instituição, mas também para a melhoria da imagem perante o Cidadão.

A partir do trabalho efectuado, quer a nível teórico, quer a nível prático, pode-se concluir que as TIC são efectivamente um factor essencial no combate à

---

\* Adaptação do Trabalho Final de Curso.

burocracia, na medida em que a sua utilização faz com que se tenham ganhos de eficiência, eficácia e qualidade na Organização.

O trabalho foi realizado entre Setembro de 2006 e Março de 2007.

Palavras-chave: **DESBUROCRATIZAÇÃO; MODERNIZAÇÃO; TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO; SIMPLIFICAÇÃO.**

## I.<sup>a</sup> PARTE – SUSTENTAÇÃO TEÓRICA

### 1. Apresentação do Trabalho

#### 1.1. *Introdução*

A enorme carga burocrática a que os militares da Guarda<sup>1</sup> estão expostos, leva a que, aqueles que estão ligados a funções operacionais, tenham que relegar estas funções para segundo plano devido à quantidade de formalidades que têm que cumprir.

Pretende-se com estas linhas verificar se a utilização de TIC é um factor determinante na desburocratização de procedimentos na GNR, bem como dar a conhecer as novas valências da Instituição a nível de programas informáticos que possam contribuir para essa desburocratização.

A metodologia empregue estabelece duas grandes partes; a saber, desenvolvimento teórico, a partir da análise documental e bibliográfica, e trabalho de campo, constituído por capítulos que se basearam na aplicação de inquéritos por questionários e na realização de entrevistas semidirectivas. Inicialmente, apresentamos o conceito de burocracia por se supor que, sem o conhecimento do conceito, não será possível atingir plenamente o propósito desta reflexão. Serão abordadas as características e vantagens da burocracia bem como as suas disfunções, sendo efectuada a distinção entre visão científica do conceito e a acepção popular. Seguidamente, irá ser explanado o conceito de desburocratização, para depois se abordar a problemática proposta com base na Reforma da Administração Pública. O Programa do XVII Governo Constitucional estabelece um conjunto de medidas que concorrem para que se alcance uma Administração Pública eficaz, que além de melhor servir os cidadãos, racionalize a despesa e simplifique os vários procedimentos existentes.

Como tal, a Reforma da Administração Pública prevê a utilização de novas TIC para fazer face à burocracia, nomeadamente na simplificação de procedimentos e na partilha de serviços e de informação.

As áreas essenciais para bom funcionamento de qualquer organização em geral, e da organização militar em especial, são a área de pessoal, a área

---

<sup>1</sup> Denominação vulgarmente utilizada para designar de forma mais sucinta a GNR – Guarda Nacional Republicana.

financeira, a área administrativo-logística e a área operacional. Assim, neste trabalho serão focadas as áreas de pessoal, com o **Programa Recrutamento Electrónico** e a operacional com o **Programa Polícia em Movimento**, o **SIOP**, o **SCoT** e o **Programa Queixa Electrónica**.

A segunda parte deste nosso esforço será de carácter prático, e é atinente ao estudo da situação actual das TIC na Guarda, nomeadamente ao grau de satisfação e de aproveitamento dos militares em relação a estas. O trabalho de campo foi caracterizado através da explanação dos métodos utilizados, caracterização do Universo e Amostra, seguido da análise de dados, através da apresentação das respostas ao questionário e das entrevistas realizadas.

No final apresenta-se a síntese conclusiva, apoiada no trabalho até ali executado.

A partir da questão central: “*Será a utilização de TIC um factor determinante na desburocratização de procedimentos na GNR?*”, surgiram hipóteses que serão confirmadas ou não. São elas:

- os meios informáticos são utilizados com a frequência inicialmente prevista e desejada pelo escalão superior;
- a opinião dos militares em relação ao uso das TIC na actividade operacional é positiva;
- as TIC satisfazem as necessidades dos seus utilizadores;
- a formação dos militares é suficiente para utilizarem TIC;
- a utilização de TIC é um factor de sucesso da actividade operacional;
- a informação proveniente das TIC chega em tempo oportuno aos seus utilizadores;
- a utilização de TIC tem vantagens e desvantagens no desempenho de funções;
- o futuro da utilização das novas tecnologias na GNR, poderá passar pela implementação de TIC a todo o dispositivo.

## 2. A Burocracia

Apesar do termo Burocracia ter sido usado pela primeira vez no século XVIII <sup>2</sup>, as suas origens remontam à Antiguidade. Etimologicamente, a palavra burocracia

---

<sup>2</sup> Caracterizava os aspectos de poder dos funcionários estatais aos quais eram atribuídas funções especializadas, sob uma monarquia absoluta.

é composta pelo francês *bureau*, que significa escritório e pelo grego *Kratos*, que significa poder. É definida de 4 formas:<sup>3</sup>

- a. sistema administrativo baseado na organização em serviços e divisão de tarefas, que privilegia as funções hierárquicas de maneira a dispôr de uma grande quantidade de trabalho de forma rotineira;
- b. conjunto de funcionários públicos, considerados do ponto de vista do seu poder dentro do Estado; funcionalismo público;
- c. predomínio dos burocratas;
- d. influência abusiva da administração, impedindo o prosseguimento de uma ação com procedimentos oficiais desnecessários.

Segundo Gonçalves (1997), e como podemos verificar pela definição acima citada, o conceito de burocracia tem 2 acepções distintas: a acepção científica, como teoria organizacional, e a acepção vulgar ou popularizada, no sentido de emperramento, de desperdício, de demora e de ineficácia.

### 2.1. *Burocracia como Teoria Organizacional*

No que diz respeito à acepção científica do termo burocracia, esta teve como fundador o sociólogo e economista alemão Max Weber (1864-1920), que na sua obra *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, a define como uma forma de organização humana baseada na racionalidade e na eficiência.

O conceito de Burocracia, como base no moderno sistema de produção, teve a sua origem num novo conjunto de normas sociais morais designado por ética protestante. Esta vê o trabalho como uma dádiva de Deus, sendo a poupança e ascetismo uma forma de aplicação dos bens monetários ganhos. A Burocracia era entendida como um sistema moderno de produção, eminentemente racional e capitalista. Cachada (1990) constata que, para Max Weber, a organização por excelência é a Burocracia.

Monteiro e Queiroz (1998) referem que o modelo burocrático de Weber tem as seguintes características:

- **carácter legal das normas e regulamentos** – tudo o que ocorre na organização está previsto; todas as áreas e relações estão regulamentadas

<sup>3</sup> [www.infopedia.pt](http://www.infopedia.pt). Acedido em 26 de Dezembro de 2006.

por normas racionais, escritas, de modo a permitir uma interpretação única;

- **carácter formal das comunicações** – os procedimentos administrativos baseiam-se em documentos escritos de modo a assegurar a sua comprovação;
- **carácter racional e divisão do trabalho** – cada participante tem um cargo específico, com responsabilidades bem definidas, de modo a que os objectivos sejam atingidos com a máxima eficiência;
- **impessoalidade nas relações** – as pessoas são meros ocupantes de cargos e funções e estas são distribuídas de acordo com critérios não pessoais;
- **hierarquia de autoridade** – as tarefas e cargos são distribuídos segundo uma estrutura hierárquica. Os privilégios e obrigações dos funcionários estão definidas por regras escritas;
- **rotinas e procedimentos uniformizados** – os procedimentos e rotinas executados pelos funcionários são estandardizados, isto é, para a mesma situação o procedimento deve ser igual;
- **competência técnica e meritocracia** – a admissão dos recursos humanos é feita com base no mérito e competência técnica demonstrada e de acordo com critérios objectivos, racionais e universais;
- **especialização da administração** – exige-se que os administradores e dirigentes sejam especializados em gestão das organizações;
- **profissionalização dos participantes** – os funcionários das organizações desempenham funções especializadas, sendo assalariados, não pelo seu estatuto, mas como recompensa do seu trabalho;
- **completa previsibilidade do funcionamento** – a previsibilidade dos procedimentos e dos comportamentos dos membros das organizações é determinante para que se alcance a máxima eficiência do sistema.

#### 2.1.1. *Vantagens da Burocracia*

Chiavenato (2000) apresenta um conjunto de vantagens que, segundo Weber, são desejáveis a qualquer organização. São elas:

- **racionalidade** – escolha de meios adequados e de regras para atingir os objectivos da organização, ou seja, a constante procura de eficiência é uma mais-valia para qualquer organização;

- **rapidez nas decisões** – com o auxílio de cargos e funções bem definidos, assim como com canais de comunicação que permitam que a informação circule rapidamente;
- **uniformidade de rotinas e procedimentos** – as regras escritas possibilitam que o mesmo tipo de decisões seja utilizado em situações semelhantes;
- **continuidades da organização** – apesar de existir substituição dos recursos humanos na organização, os cargos por estes ocupados permanecem. As pessoas devem estar à altura dos cargos que ocupam e não são os cargos que irão ser desenhados para as pessoas;
- **redução de conflitos entre as pessoas** – cada trabalhador tem conhecimento dos seus deveres e do que dele é exigido. As responsabilidades de cada um estão bem delimitadas, o que diminui as possibilidades de conflito;
- **confiabilidade** – os casos semelhantes são tratados de maneira semelhante. As regras e procedimentos, ao estarem bem delimitados, asseguram a isenção dos intervenientes, pois não existem preferências pessoais nem discriminações;
- **vantagens para os trabalhadores** – são elas: a formalização da hierarquia, divisão ordenada do trabalho, a especialização do funcionário e a meritocracia. A burocracia assegura a colaboração entre um grande número de pessoas sem que elas se sintam como cooperantes.

### 2.1.2. *Disfunções da Burocracia*

O século XXI caracteriza-se, entre outros, pelo “*aumento do grau de Incerteza decorrente do crescimento das ameaças, nem sempre identificáveis e do conseqüente aumento dos riscos que correm os diferentes actores*”. Esta afirmação, produzida por Borges (2004: 90), atesta que o mundo tem vindo a sofrer mudanças vertiginosas. As organizações, como parte integrante da sociedade, também têm acompanhado essas mudanças. Deste modo, a Teoria da Burocracia deixou de ser aplicável na totalidade, pois não possui a flexibilidade necessária às constantes adaptações exigidas por

um ambiente desta natureza. Surgiram assim as disfunções da burocracia.

As disfunções da Burocracia, que têm sentido negativo e constituem as consequências imprevistas da mesma, que irão conduzir à ineficiência, designam as anomalias de funcionamento responsáveis pelo sentido pejorativo que o termo adquiriu junto aos leigos no assunto. Cada disfunção corresponde ao exagero de uma característica da burocracia. Se, por um lado, os cientistas têm dado muita ênfase aos resultados positivos e às funções da organização burocrática, descuidando-se das tensões internas destas estruturas, por outro lado, o cidadão tem em conta as suas imperfeições, que levam à ineficiência.

Como refere Beetham (1988), as disfunções são o resultado do homem não ser considerado como tendo um papel importante no seio das organizações. Antes se espera dele que cumpra e execute as suas tarefas, preferencialmente de acordo com a previsibilidade que o modelo imposto determina.

Como resultado deste desfasamento entre a teoria e a prática, Merton (1950), cit. Chiavenato (2000), refere as seguintes disfunções:

- **internalização das regras e exagero apego aos regulamentos** – os trabalhadores da organização burocrata são formados de modo a confiar em exclusivo em regras e regulamentos escritos, não sendo encorajados a utilizarem as suas capacidades na procura de soluções criativas para a resolução de problemas que possam surgir;
- **excesso de formalismo e de papel** – A utilização da forma escrita como meio de formalizar todos os actos de uma organização, leva a que se esqueça o contacto pessoal ou até o uso de telecomunicações para a transmissão de mensagens ou para a resolução de problemas, gerando o excesso de documentação e de formulários que podem conduzir à ineficiência;
- **resistência à mudança** – o trabalhador de uma grande organização executa as suas tarefas de forma rotineira e repetitiva, adquirindo comodidade e segurança; a mudança passa a ser indesejável, pois é considerada como uma ameaça à tranquilidade pessoal de cada trabalhador;

- **despersonalização do relacionamento** – esta disfunção confere a esta teoria o carácter impessoal nas relações, pois a organização burocrática enfatiza os cargos e não as pessoas que os ocupam;
- **categorização como base do processo de decisão** – “*Categorizar significa classificar as coisas, estereotipadamente, a fim de lidar com elas com mais facilidade*” (Chiavenato 2000: 210).  
Segundo a Teoria da Burocracia, a tomada de decisões é da competência das pessoas que estão no mais alto nível da hierarquia. Através do processo de categorização, a procura de alternativas de solução de problemas irá diminuir;
- **conformidade com as rotinas e procedimentos** – as acções levadas a cabo por cada trabalhador são reguladas por normas que prevêm os procedimentos que cada um deve executar. O impacto destas regras leva à limitação da liberdade e espontaneidade do trabalhador e à sua deformação profissional. Perde-se a capacidade de inovar;
- **exibição de sinais de autoridade** – o uso de sinais exteriores de autoridade distingue a posição hierárquica de cada trabalhador conferindo um certo estatuto social perante os outros funcionários. É exemplo o uso de postos e distintivos nas forças militares;
- **dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público** – esta disfunção fica patente quando os empregados de uma organização pública ou privada não se preocupam com as necessidades especiais de certos cidadãos.

É destas disfunções que decorre a acepção vulgar do conceito de burocracia, conforme veremos de seguida.

## 2.2. *Acepção Vulgar do Conceito de Burocracia*

Segundo o conceito dos leigos, a Burocracia é vista geralmente numa organização onde a papelada se multiplica, impedindo as soluções rápidas e eficientes. Neste cenário, e segundo Gonçalves (1997), a palavra burocracia adquire para o cidadão comum uma conotação negativa e incómoda, significando a lentidão e excesso de normas, formalidades e papéis julgados inúteis e desnecessários para o cumprimento de uma tarefa.

Vale (1994: 43), cit. Gomes de Matos (1978), acrescenta ainda que “*A exagerada utilização de papéis e de exigências formais é o que caracteriza a burocracia aos olhos do público comum*”. O mesmo autor refere ainda, que esta é a acepção que o cidadão comum tem vindo a popularizar quando caracteriza a ineficiência administrativa, mau uso de recursos, a demora no concretizar de um processo.

Abreu (1994), caracteriza a Burocracia como uma doença organizacional. O mesmo autor afirma que nesta acepção, uma das características fulminantes é o comportamento socialmente condenável do funcionário que privilegia o seu interesse e a sua posição, chegando mesmo a pôr em causa a imagem da organização.

### 3. Desburocratização

Como contrariar o funcionamento desta máquina pesada que é a Burocracia? Giddens (2004), em relação à acepção científica do conceito de Burocracia, define desburocratização como o processo de declínio gradual das burocracias de estilo weberiano como forma organizacional dominante. Por sua vez, Vale (1994: 21) refere que o conceito de desburocratização corresponde aos “*meios indicados para correcção do sistema, como também os novos processos que melhor satisfaçam as necessidades dinâmicas próprias de uma sociedade em evolução*”.

Por outro lado, Gonçalves e Monteiro (1998), acrescentam que a acepção vulgar do conceito de desburocratização consiste na simplificação de processos, eliminando-se operações que não trazem valor acrescentado e reduzindo os prazos de realização de operações, tarefas e actividades.

Gonçalves (1997), menciona que as medidas de desburocratização devem encontrar soluções que possam ir de encontro à resolução célere de problemas dos agentes do Estado, bem como encontrar formas que aumentem a eficiência na utilização de serviços públicos e à melhoria da eficácia na prossecução da missão.

Cachada (1990), indica que a desburocratização envolve o combate à existência de formalidades inúteis e redundantes, ao desperdício de recursos e à ineficácia. Entende-se por desburocratização, o conjunto de medidas aprovadas no sentido de facilitar a vida ao cidadão e à própria Administração Pública. Traduz-se na poupança de meios e recursos humanos e financeiros visando melhores resultados e eficácia no atingir dos objectivos definidos.

Desburocratizar consiste, então, em identificar e eliminar todos os procedimentos desnecessários e substituí-los por outros menos onerosos e mais eficazes, exigindo que se valorizem e acelerem os processos horizontais, em favor da cidadania. Apesar de existirem diferentes modos de desburocratizar, vários autores são unânimes ao eleger as TIC como referência naqueles.

Mendes (2001: 99), refere que *“a desburocratização exige que se valorizem e acelerem os processos horizontais e se destruam barreiras de protagonismo e poder em favor da cidadania, recorrendo-se, tanto quanto possível, às TIC avançadas, reinventando-se as leis, os novos serviços e qualificando o factor humano”*.

No entanto, a ideia a reter conforme Sousa (1997), é a de que o sucesso de uma empresa ou organização e nomeadamente o sucesso da desburocratização, não está no facto de se possuir equipamentos tecnológicos, mas sim no modo como a sua utilização é feita. Conforme veremos mais à frente, a GNR tem apostado nesta forma de desburocratização.

### 3.1. *Reforma da Administração Pública (RAP)*

A GNR é uma organização que faz parte dos sistemas integrados da Administração Central do Estado.

Abreu (1994), afirma que a Administração Central do Estado é uma organização com características fortemente burocratizadas. Deste modo, terá que adoptar um conjunto de medidas que contribuirão para a modernização da instituição, mas que também irão apoiar a simplificação e racionalização de procedimentos.

A GNR, a par da restante Administração Pública, caracteriza-se por ser uma organização onde vigoram uma multiplicidade de serviços que, por vezes, e apesar de todos contribuírem para o cumprimento da Missão Geral da Guarda e para servir o cidadão, não coordenam entre si o seu modo de proceder, o que vai gerar antagonismos e custos desnecessários. Consequentemente, os procedimentos adoptados irão perder a sua eficácia, eficiência e qualidade.

Na Administração Pública Portuguesa, os modelos de referência existentes em matéria de organização, de gestão e de decisão são diminutos, pelo que a resposta às exigências dos utentes é muitas vezes complexa e lenta (Portugal 2005b).

A RAP teve o seu início com a Resolução do Conselho de Ministros 95/2003, de 30 de Julho. Este diploma aprova e define as suas linhas orientadoras, esclarecendo quais os seus objectivos, estando entre eles a modernização dos organismos públicos.

Sarmento e Sarmento (2005) referem que a RAP assenta em três pilares fundamentais:

- recursos humanos motivados e com a formação adequada à função que desempenham;
- uma imagem de marca da Administração Pública demonstrando qualidade e rapidez;
- sistemas e tecnologias de informação, nomeadamente a implementação do *e-Government*.

Citando novamente Vale (1994: 45), “*o empenhamento na modernização da Administração Pública pode constituir um dos projectos capazes de desbloquear aspirações e tirar partido de capacidades inexploradas dos funcionários*”. Podemos concluir que a modernização administrativa acarreta benefícios para o Estado, para o cidadão/utente e para as empresas, na medida em que permite melhorar o relacionamento das organizações com os cidadãos.

Mendes (2001), refere que a sobrevivência das organizações num ambiente de turbulência tecnológica e complexidade crescente, depende da importância atribuída às novas TIC na modernização das organizações não lucrativas.

### 3.1.1. *Programa SIMPLEX*

De acordo com a Bolsa de Ideias da UCMA - Unidade Coordenadora para a Modernização Administrativa, a burocracia da Administração Pública Portuguesa, à semelhança de outros países europeus, é apontada em vários estudos como um obstáculo ao desenvolvimento económico. Este facto deriva, entre outros, da complexidade e morosidade dos processos administrativos e da insuficiência das respostas ao cidadão. Assim, o XVII Governo Constitucional, a par da Reforma da Administração Pública, define no seu Programa do Governo <sup>4</sup> o combate à burocracia como uma das suas prioridades.

---

<sup>4</sup> No Capítulo 1, Secção III, Ponto 3.

Bravo (2004: 138), refere que o modelo burocrático originou gastos elevados para os contribuintes, tornando-se pouco sensível às solicitações dos seus clientes e dos cidadãos em geral. Ainda segundo a autora, as reformas administrativas são políticas públicas que têm como principal objectivo o aumento do desempenho de um sistema burocrático no seu conjunto.

Na sequência da modernização administrativa, foi criado o Programa Simplex, que adopta um conjunto de medidas, que têm como objectivo melhorar o desempenho e produtividade dos serviços do Estado, bem como estreitar a sua relação com o Cidadão e as Empresas. A GNR, como organismo integrante da Administração Pública Central, será também abrangida pelas medidas do Programa Simplex. As medidas que dizem respeito à segurança interna, em geral e à GNR, em particular, são as seguintes <sup>5</sup>:

- queixas Electrónicas às Forças de Segurança;
- verão Seguro – Chave directa;
- *e-policing*: perdidos e achados *online*;
- via verde para portadores de passaporte electrónico;
- assinaturas electrónicas;
- sistemas de Informação e Gestão de Armas e Explosivos;
- requerimento no âmbito da Lei das Armas;
- explosivos.

### 3.2. *Tecnologias de Informação: um Instrumento de Desburocratização*

Segundo Corte-Real (1995: 15), “*O esforço de modernização não faz sentido se não for acompanhado da generalização do acesso dos funcionários à tecnologia mais avançada*”.

Gonçalves (1997: 27), reforça a ideia anterior referindo que, “*a modernização das organizações públicas não tem caminhado muito pela via de superação da burocracia weberiana, na base de conhecimento técnico-científico disponível. Essa modernização queda-se nos domínios tecnológicos da informática...*”.

---

<sup>5</sup> Retirado do Programa Simplex 2007, disponível em: [http://www.ucma.gov.pt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=124&Itemid=70&lang=pt](http://www.ucma.gov.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=124&Itemid=70&lang=pt).  
Acedido em 26 de Dezembro de 2006.

A administração do século XXI é também uma administração electrónica, onde a desmaterialização de procedimentos e de formulários e a partilha de informação são uma das prioridades a reter (Portugal 2006).

O Despacho Conjunto n.º 686-C/2005, que aprova o POAP - Plano Operacional da Administração Pública, contempla no seu preâmbulo a utilização das TIC como factor de desburocratização, colaboração e partilha de serviços.

Assim, o desenvolvimento tecnológico assume-se como uma das armas importantes para a modernização e consequente combate à burocracia, eliminando os processos administrativos desnecessários e criando ambientes administrativos de fácil acesso ao cidadão.

Para Mendes (2001), as vantagens da utilização de TIC para uma organização, são o baixo custo do tratamento, recolha, armazenamento e acesso directo e flexível à informação, pois esta está organizada segundo as necessidades dos seus utilizadores.

Actualmente, é impossível olharmos à volta e não vemos a influência das novas tecnologias em quase todas as acções do homem comum. Desde a Internet até ao simples acto de ligar o aparelho de televisão, a indissociabilidade entre o Homem e a máquina é uma constante na vida das pessoas e das organizações.

Tal facto leva a que se deva apostar nas TIC como meio de desburocratização. Esta realidade é reforçada com a afirmação de Gonçalves (1997), que aponta o incrementar de novas tecnologias da informação como medida a tomar contra as disfunções burocráticas. Como tal, o Governo tem vindo a apostar nas novas TIC para tornar mais simplificadas, quer o desempenho das tarefas, quer a sua relação com os cidadãos. As GOP - Grandes Opções do Plano 2005-2009 prevêem o “...assegurar a modernização da administração e dos serviços públicos, através da generalização do uso de sistemas de informação e comunicação”, comprovando que o dinamismo tecnológico deve ser transversal a todos os sectores da administração central do estado.

O mundo tem vindo a mudar a uma velocidade vertiginosa e, como tal, a quantidade de informação existente tem vindo a aumentar. O acesso à informação do local onde os encontramos tornar-se-á uma exigência a satisfazer. Sousa (1997), refere que a Informação é um dos principais recursos que uma organização possui para fazer face às exigências contínuas do meio

envolvente. A GNR é uma organização pública de segurança, onde o único cliente é o cidadão. Para que este serviço seja feito com maior qualidade, produtividade, rentabilidade e rapidez, o recurso às TIC é um imperativo.

### 3.2.1. *Sistemas de informação*

Cameira (s.d.) refere que as novas filosofias de gestão de uma organização devem ter como prioridade o alcance da informação onde quer que ela esteja ou seja gerada, tratando essa informação, seja ela armazenada de forma centralizada ou distribuída. O mesmo autor refere ainda que “ *o uso de bases de dados<sup>6</sup> consolidados, simplifica o fluxo de informação*”.

É no seguimento destas afirmações que surge o conceito de SI – Sistemas de Informação. Segundo Laudon e Laudon (2004), o conceito de SI é definido como um conjunto de componentes interrelacionados que cooperam entre si para recolherem, processarem, armazenarem e disseminarem informações que irão servir de apoio à decisão por quem de direito. Para além de servirem de apoio à decisão, os SI ajudam os seus utilizadores a analisar problemas, a visualizarem assuntos complexos e a criar novos produtos.

Para que os dados passem a informação, terão que ser processados. Chiavenato (2002: 569), define processamento de dados como a actividade que consiste em acumular, agrupar e cruzar dados para transformá-los em informações, para obter outras informações, ou as mesmas informações de outra forma, para alguma finalidade ou objectivo.

Ainda de acordo com Chiavenato (2002), existem três modos de efectuar o processamento de dados:

- manual – os dados são inseridos a partir de documentação da organização, nomeadamente, talões, fichas, mapas de pessoal com ou sem auxílio de computadores;
- semi-automático – alia características do processo automático à do processo manual, ou seja, são utilizados computadores, nos quais o operador insere a documentação acima referida, uma a

---

<sup>6</sup> Conjunto de informações em bruto que através de determinados processos se transformam em informação. (Sousa 1997: 3).

uma. Este procedimento representa o processo manual. Após introdução dos dados, o computador realiza as operações já programadas, sem a intervenção do operador, sendo este processo automático;

- automática – a máquina está programada para realizar um conjunto complexo de operações, sem necessidade de intervenção contínua do homem. O processo automático ou automatizado é feito por computadores.

Assim, e segundo Casaca (1999), existem quatro tipos de SI:

- sistemas de processamento transaccional;
- sistemas de informação à gestão;
- sistemas de apoio à decisão;
- sistemas de informação para executivos.

O mesmo autor identifica os benefícios para uma organização que aposte em SI:

- redução dos custos operacionais e da mão-de-obra burocrática;
- melhoria nos serviços e otimização da prestação de serviços ao cliente;
- melhoria no acesso às informações, permitindo mais rapidez e precisão na elaboração de relatórios;
- redução do grau de centralização de decisões na organização;
- melhoria na adaptação da empresa para enfrentar acontecimentos não previstos.

Porém, Sarmiento e Sarmiento (2005) mencionam que a opção por um sistema de informação não representa um fim em si mesmo, mas apenas um meio que permitirá gerir com maior eficiência os recursos de uma organização, ou seja, os sistemas são apenas uma ferramenta que irá ter o seu sucesso dependente da maneira como são utilizados.

#### **4. Desburocratização de Procedimentos na Guarda Nacional Republicana**

Uma das primeiras iniciativas de desburocratização que permanece até aos dias de hoje, foi a implementação do POS - Payment Operational System, prevista no artigo 21.º do DL 129/91, de 2 de Abril, que visa a facilitação de meios de pagamento ao Estado através de Multibanco.

A Resolução do Conselho de Ministros N.º 110/2000 contempla a Iniciativa Internet <sup>7</sup> como meio de promover a racionalização de recursos, a desburocratização e a supressão de procedimentos inúteis.

A par das deliberações do Governo referenciadas a título de exemplo, também a GNR tem vindo a tomar medidas que pela sua utilidade irão permitir que o desempenho da actividade operacional possa ser aliada ao advento da tecnologia. Deste modo, irão ser abordados os seguintes programas:

- Programa Polícia em Movimento;
- SIIOP/GNR;
- SCoT;
- Programa Recrutamento Electrónico;
- Programa Queixa Electrónica.

#### 4.1. *Programa Polícia em Movimento* <sup>8</sup>

O Governo Português prevê nas GOP 2005-2009 a “*reforma dos sistemas informáticos e de comunicações e aposta em meios móveis para utilização em qualquer ponto do território*”.

O Programa Polícia em Movimento foi uma iniciativa lançada pelo MAI – Ministério da Administração Interna em 2005, com o objectivo de introduzir nos veículos das Forças de Segurança (FFSS), meios tecnológicos portáteis e com conectividade sem fios a sistemas centralizados, bem como disponibilizar aos militares e agentes apeados meios que facilitassem o acesso à informação.

##### 4.1.1. *Funcionalidades*

As viaturas das FFSS, nomeadamente da GNR, foram na altura da implementação deste Programa, providas de meios tecnológicos que permitissem o acesso permanente à informação relevante para o cumprimento da sua missão.

Este programa permite ainda o registo e execução de contra-ordenações electrónicas e o pagamento ou depósito das contra-ordenações directas.

---

<sup>7</sup> Iniciativa Internet: plano de acção que tem como objectivo promover a difusão da Internet em Portugal.

<sup>8</sup> Retirado de [http://www.mai.gov.pt/data/006/index.php?x=policia\\_movimento](http://www.mai.gov.pt/data/006/index.php?x=policia_movimento). Acedido em 26 de Janeiro de 2007.

Costa (2005) salienta a racionalização que um projecto deste tipo “*introduz na vida dos serviços, pondo fim a todo um processo moroso que ia desde o preenchimento dos papéis à mão, até à entrega nos serviços e posterior digitalização*”<sup>9</sup>.

As possibilidades deste sistema são as seguintes:

- informação sobre condutores e cartas de condução;
- dados dos veículos;
- membros de Empresas de Segurança Privada;
- informação sobre viaturas furtadas e a apreender;
- pessoas desaparecidas.

O Polícia em Movimento serve de rampa de lançamento ao SCoT – Sistema de Contra-Ordenações de Trânsito, como veremos mais à frente.

#### 4.1.2. *Vantagens*

- Mobilidade no acesso à informação disponibilizada no terreno, através de computadores pessoais;
- Acesso imediato permanente e actual à informação disponível em bases de dados, internas e externas;
- Recolha de dados e transacções sobre sistemas de informação através de computadores pessoais ligados às redes virtuais dos organismos, usando comunicações móveis;
- Registo e execução de contra-ordenações electrónicas, ficando a infracção registada de imediato. A contra-ordenação é processada como respectivo documento electrónico;
- Maior eficácia na acção policial e de segurança, com a conferência e validação imediata da informação que chega aos militares que estão no terreno;
- Melhoria da operacionalidade, com o controlo total dos processos;

---

<sup>9</sup> Declarações do Ministro da Administração Interna [http://www.accaosocialista.net/05/1256\\_27\\_12\\_2005/actualidade\\_03\\_policiaemmovimento.htm](http://www.accaosocialista.net/05/1256_27_12_2005/actualidade_03_policiaemmovimento.htm). Acedido em 26 de Janeiro de 2007.

- Simplicidade de procedimentos, redução do número de tarefas e desmaterialização dos muitos circuitos de papel.

#### 4.2. *Sistema Integrado de Informação de Apoio à Actividade Operacional da Guarda Nacional Republicana (SIOP/GNR* <sup>10</sup>)

A dispersão da informação relevante e proveniente da actividade operacional levou à criação de um sistema que a centralizasse, tornando-a aplicável e reutilizável. Surge assim o SIOP/GNR, criado pelo Decreto Regulamentar 2/95, de 25 de Janeiro.

##### 4.2.1. *Funcionalidades*

Como o próprio nome indica, o SIOP/GNR é um sistema integrado de informação de apoio à actividade operacional que tem dois grandes objectivos:

- registo da informação
  - Na sua origem, através da garantia de que a informação é introduzida no sistema após a sua recolha;
  - Objectiva e especulativa, com o registo discriminado da informação;
  - Possibilitando a agregação lógica da informação em cada processo, por ordem cronológica.
- divulgação e acesso à informação
  - Controlo de acesso, com a atribuição de perfis de utilizador;
  - Cruzamento de informação, com a possibilidade de efectuar pesquisas;
  - Gestão Operacional.

Este sistema obedece aos seguintes princípios orientadores:

- garantir a informação recolhida na sua origem: através da implementação do SIOP/GNR irá haver uniformização da recolha de informação. Esta irá posteriormente sofrer um tratamento diferenciado, mediante se trate de informação objectiva ou especulativa;

---

<sup>10</sup> A informação referente ao SIOP/GNR foi retirada da apresentação identificada na bibliografia.

- preservar a necessidade de saber: só acede à informação quem dela necessita e quem a ela tem direito;
- permitir o cruzamento de informação;
- disponibilizar o sistema a toda a hierarquia da GNR;
- garantir a inter-operacionalidade entre sistemas de diferentes organismos, assegurada pela integração e exportação de dados. Exemplo: os sistemas de informação da DGV, do Ministério Público e do Ministério da Justiça.

Os dados presentes no sistema são, em primeiro lugar, recolhidos da documentação preenchida pelos seus titulares, nomeadamente impressos e requerimentos. Aos tribunais compete fornecer informação das suas decisões judiciais.

Por outro lado, a inserção de dados no SIIOP/GNR é efectuada a partir de informações recebidas da própria GNR, de outras forças e serviços de segurança e igualmente de outros serviços públicos, conforme o previsto no Decreto Regulamentar que valida o Sistema.

#### 4.2.2. *Vantagens*

O SIIOP/GNR irá afectar positivamente toda a estrutura da GNR, pois quando estiver implantado em todas as unidades, decorrerão daí as seguintes vantagens:

- será um sistema de suporte à decisão/acção baseado em informação alargada e em tempo real;
- existirá uma uniformização de procedimentos em toda a hierarquia da GNR;
- aumento da rentabilização da capacidade instalada, proveniente da dispersão geográfica nacional do efectivo.

Para além de auxiliar as actividades das áreas de Informações, Investigação Criminal e Operações, irá também:

- ao nível dos Postos e Destacamentos, centralizar a actividade nas operações preventivas e objectivas, diminuindo a carga burocrática;
- no escalão Grupo e Brigada, o SIIOP/GNR será o instrumento de mudança do conceito de armazenamento, acesso, análise e distribuição da informação.

### 4.3. *Sistema de Contra-Ordenações de Trânsito*<sup>11</sup>

Decorrente da determinação do Governo, o SCoT surge no seguimento do Programa Polícia em Movimento e da criação da Rede Nacional de Segurança Interna (RNSI)<sup>12</sup>. À semelhança dos programas e sistemas referidos neste trabalho, o SCoT utiliza as TIC como instrumento de uniformização e racionalização de procedimentos. É um meio de eliminar a carga burocrática que advém da duplicação de trabalho administrativo realizado manualmente na entidade fiscalizadora e na entidade administrativa. Tende-se a eliminar os autos em papel para utilização de meios electrónicos para o seu registo.

#### 4.3.1. *Funcionalidades*

Encontram-se subjacentes a este sistema os princípios da integridade, da não repetição e da reutilização da informação.

O objectivo do SCoT não é a produção de peças de expediente, mas sim o registo e estruturação de dados no sistema, para gestão dos processos e a sua análise subsequente, sendo o expediente o resultado do registo de dados no sistema.

A grande potencialidade do SCoT consiste em aceder a toda a informação proeminente às FFSS que o utilizam em tempo útil e no local onde os militares da GNR ou os agentes da PSP o estão a utilizar.

Os dados introduzidos no Sistema são imediatamente transformados em informação através de integração automática da informação. Isto possibilita a libertação de recursos humanos, que presentemente têm como função a digitação de dados provenientes de elementos levantados em papel.

O SCoT terá duas grandes componentes: a componente mobilidade e a componente de suporte processual.

A componente de mobilidade permitirá que o registo de contra-ordenações seja feito em modo *on-line* e em modo *off-line*. Quando se opera em modo *on-line* o terminal está ligado à RNSI e ligação ao servidor central. Por sua vez, ao operar-se em modo *off-line*, não existirá qualquer tipo de ligação, nem à RNSI, nem ao servidor central.

<sup>11</sup> Toda a informação referente ao SCoT foi retirada da publicação identificada na bibliografia.

<sup>12</sup> Destina-se a assegurar a gestão concertada da rede informática e dos utilizadores dos diferentes organismos tutelados pelo MAI, bem como o alojamento de sistemas de informação partilhados.

A componente suporte processual, também designada de *back-office*, tem as seguintes características:

- assegura a gestão de processos de Contra-Ordenação nos Destacamentos e nos Postos até que estes se concluem;
- permite a pesquisa e consulta de informação útil sobre pessoas, organizações, locais, veículos e documentos associados a esses processos;
- permite o controlo efectivo de cobranças, impressões de notificações em série e gestão de pré-impressos.

#### 4.3.2. *Vantagens*

O SCoT possui as seguintes vantagens:

- transferência de informação entre sistemas de entidades externas relevantes para o processo de contra-ordenação de trânsito, nomeadamente Direcção-Geral dos Registos e Notariado, Direcção Geral de Viação, Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres e Correios de Portugal;
- aumento dos automatismos, que permite a libertação de recursos para a área operacional e conseqüente redução das necessidades de recrutamento.
- eliminação do registo do Auto em papel para se utilizar o Auto-Electrónico;
- A disponibilização de sistemas integrados e globais às FFSS permitirá o abandono das aplicações e bases de dados departamentais, viabilizando a integração de dados e a produção automática de informação;
- Redução de custos associados ao desenvolvimento e manutenção de um sistema único, ao invés dos custos associados à implementação de dois sistemas distintos;
- Facilita a cooperação e partilha de informação entre as FFSS, o que leva ao aumento da eficácia.

#### 4.4. *Projecto Recrutamento Electrónico (PRE)*

De acordo com Chiavenato (2002) as organizações têm vindo a apostar na Internet para recrutar meios humanos e reduzir os custos do processo

de recrutamento, ao mesmo tempo que aumentam os horizontes do processo de selecção de pessoas.

Por outro lado, a simplicidade de procedimentos no manusear de documentos traz também benefícios para a própria organização. O tratamento dos dados recolhidos irá ser facilitado, pois meios simples e expeditos contribuem para uma resposta pronta às solicitações (Fragueiro 1993).

O PRE é um projecto aprovado no âmbito do POAP e tem como principais intervenientes a 1.<sup>a</sup> Repartição/GNR (Pessoal) e a Chefia de Serviço de Informática/GNR.

#### 4.4.1. *Funcionalidades*

A GNR recebe cerca de 16 mil candidatos <sup>13</sup> no âmbito do processo de admissão ao Curso de Formação de Praças, que é efectuado através de um concurso realizado com uma frequência quase anual. Para que seja obtido sucesso na prova documental, é necessário que sejam reunidos os seguintes documentos <sup>14</sup>:

**a) candidatos que cumpriram ou estejam a cumprir o serviço militar**

Bilhete de identidade; Número de identificação fiscal; Certificado de habilitações literárias; Certificado do registo criminal; Certificado da folha de matrícula militar do Exército ou nota de assentos da Força Aérea ou nota de assentamento da Armada, conforme a proveniência do candidato, autenticada até 60 dias antes da data de entrega; autorização do respectivo Chefe do Estado-Maior para concorrer e ser alistado (se em regime de contrato), caso fique apto; Número da Caixa Geral de Aposentações (consta dos recibos de vencimento);

**b) candidatos que não cumpriram o serviço militar**

Cédula militar actualizada (só candidatos sexo masculino); Bilhete de identidade; Número de identificação fiscal; Certificado de habilitações literárias; Certificado do registo criminal (válido apenas por 90 dias).

---

<sup>13</sup> Dados da 1.<sup>a</sup> Repartição.

<sup>14</sup> Nos termos do Aviso 12829/2006.

Estes documentos ao serem analisados têm uma característica em comum: contêm informações que se encontram acessíveis em instituições públicas. Deparamo-nos então com a dispersão da informação, que traz desvantagens acrescidas:

- a envolvimento do dispositivo da GNR, com a recepção das candidaturas nos postos territoriais para posterior envio à Chefia do Serviço de Pessoal;
- a inserção dos dados das candidaturas é feita manualmente pelos militares da 1.<sup>a</sup> Repartição/Chefia de Serviço de Pessoal;
- o processo de admissão causa inúmeros transtornos ao cidadão, que tem a necessidade de se deslocar aos diversos locais da recolha documental e tendo de fazer prova de dados que a Administração já possui.

Este tipo de recrutamento pretende acelerar a fase documental do concurso de admissão, compilando automaticamente a informação proveniente de outros organismos públicos, referente a cada candidato. O PRE é a prova que as novas tecnologias podem servir a administração de recursos humanos.

#### 4.4.2. *Vantagens do Recrutamento Electrónico*

Os benefícios que advêm do Recrutamento Electrónico são os seguintes:

- diminuição do fluxo de documentos – os Postos Territoriais já não irão receber as candidaturas, indo directamente para a Chefia de Serviço de Pessoal;
- racionalização da afectação de recursos – a inserção de dados é automatizada, não havendo necessidade de serem utilizados tantos recursos humanos (podendo ser utilizados para desempenhar outras funções), recursos financeiros e tempo;
- disponibilização da informação – a informação decorrente destas instituições irá estar automaticamente disponível para estes efeitos, o que potencia o trabalho de análise;
- celeridade no processo de candidatura – leva a uma maior celeridade no atendimento e na conclusão dos processos. A informação

introduzida possibilita a velocidade de informação e facilidade em trabalhar com grandes volumes de dados;

- redução da utilização do papel e dos seus custos – Menor consumo de papel, não existindo necessidade de um espaço físico para armazenamento de arquivos;
- inexistência da necessidade de haver um contacto pessoal com o cidadão candidato à GNR.

#### 4.5. *Programa Queixa Electrónica (PQE)*

O Programa Queixa Electrónica decorre, à semelhança do projecto anterior, dos recursos disponibilizados pelo POAP e alia a 3.ª Repartição/GNR (Operações) à Chefia do Serviço de Informática/GNR.

De acordo com o Relatório Anual de Segurança Interna 2005, são participados à Guarda cerca de 191.535 casos. O procedimento efectuado na maior parte destas queixas implica uma formalização escrita em documento próprio. O preenchimento deste documento obriga, pelo menos, à disponibilidade no local de um militar para recepção de cada queixa. A recepção de queixas por via electrónica irá no futuro, tornar-se uma realidade, à semelhança do que acontece com outras FFSS do mundo como é o caso da Polícia do Reino Unido<sup>15</sup>.

Para além de modernizar a GNR, irá permitir que os cidadãos exerçam o seu direito de queixa de um modo célere, o que simplifica o procedimento administrativo, eliminando tramitações burocráticas e morosas.

##### 4.5.1. *Funcionalidades*

Nem todos os crimes são passíveis de se tornarem notícia, para as autoridades, através do PQE. As áreas onde o cidadão poderá intervir são as seguintes:

- **área Criminal** – queixas relativas aos seguintes crimes: furto, roubo, danos e vandalismo, abuso de crianças, violência doméstica, acções raciais ou étnicas, rapto, violação sexual, ofensa à integridade física, ameaças e coacção, difamação e injúrias e terrorismo<sup>16</sup>;
- **área Ambiental** – queixas relativas a crimes contra a flora e a fauna;

---

<sup>15</sup> Ver [www.police.uk](http://www.police.uk). Site acedido em 12 de Fevereiro de 2007.

<sup>16</sup> O crime de terrorismo será, no futuro, objecto de uma área de queixa própria.

- **área de Assuntos Internos** – queixas contra acções ou omissões de militares da Guarda.

O processo de apresentação da Queixa Electrónica envolve 5 fases distintas:

- 1.<sup>a</sup> Fase: o cidadão irá entrar no site da GNR para de seguida se dirigir à área específica da Queixa Electrónica, sendo alertado para a legalidade do acto, para contrariar as situações de denúncia caluniosa;
- 2.<sup>a</sup> Fase: o cidadão será novamente prevenido de que a queixa se destina unicamente para situações que não sejam de carácter imediato. Aquelas que pertencerem a essa categoria terão de ser denunciadas via telefone;
- 3.<sup>a</sup> Fase: nesta fase, o queixoso irá preencher os campos da sua identificação, incluindo o seu endereço de *e-mail*. A validação das queixas é feita via CTT ou numa fase mais avançada através do Cartão do Cidadão<sup>17</sup> que inclui a vertente de autenticação electrónica e de assinatura digital qualificada;
- 4.<sup>a</sup> Fase: a queixa vai até à componente *back-office* onde é validada. No mesmo momento o queixoso recebe um *e-mail* da GNR dizendo que a queixa por ele apresentada foi recebida;
- 5.<sup>a</sup> Fase: as queixas recebidas electronicamente irão, numa fase posterior, ser integradas no SIIOP/GNR. Quando chega a este sistema, a informação é tratada em suporte digital.

A tramitação irá processar-se de um dos três modos propostos:

- sistema Aberto – é a modalidade mais abrangente, permitindo a recepção de qualquer tipo de queixas enviadas pelos cidadãos;
- sistema Restrito – permitindo a apresentação de algumas queixas, colocadas dentro do mesmo, não sendo possível apresentar outro tipo, neste formato;
- sistema Fechado – este sistema vai servir como uma simples caixa de recepção e reenvio da QE para o destino, sem que seja efectuada qualquer triagem, ou seja, directamente às Entidades, Unidades (diferenciando-se pela especificidade própria, à BT e à BF).

---

<sup>17</sup> Documento de identificação presencial e electrónica de elevada segurança. Ver ANEXO 2.

#### 4.5.2. *Vantagens*

Para além das vantagens referidas no ponto 4.4.2., existem ainda as seguintes vantagens:

- facilita a apresentação de queixas, evitando a deslocação do cidadão ao posto da GNR (p.e, cidadãos com deficiências motoras ou auditivas, ou testemunhas de crimes que não queiram pôr a sua vida em risco);
- difusão da informação – através da partilha de recursos e de conhecimento;
- melhor gestão do efectivo – os militares empenhados no atendimento às queixas dos cidadãos podem ser empenhados no serviço operacional propriamente dito;
- racionalização de recursos.

## II.ª Parte – SUSTENTAÇÃO TEÓRICA - TRABALHO DE CAMPO

### 5. Caracterização do Trabalho de Campo

Todas as investigações empíricas prevêem um processo de recolha de dados, consubstanciada numa pesquisa de campo. O presente capítulo irá descrever os métodos utilizados para recolher os dados por meio dos quais foram testadas as hipóteses apresentadas no Capítulo 1.

Depois de definir o problema e de equacionar as hipóteses, foram escolhidos dois instrumentos distintos para a colheita de dados: a **entrevista semidirectiva**<sup>18</sup> e o **inquérito por questionário**. A escolha recaiu sobre estes dois instrumentos pois são aqueles que mais se inscrevem no conjunto dos objectivos da investigação, e são os mais adequados para confirmar ou não as hipóteses inicialmente propostas. Quivy e Campenhoudt (2003) indicam que estes dois métodos foram, neste caso, aplicados através de **observação indirecta**<sup>19</sup>.

#### 5.1. *Entrevista*

Albarello *et al* (2005), indicam que a entrevista semidirectiva deve obedecer a dois requisitos fundamentais: a pertinência relativamente ao objecto

<sup>18</sup> Segundo Ghiglione e Matalon (2001) também é designada de **clínica** ou **estruturada**.

<sup>19</sup> “Na Observação Indirecta o investigador dirige-se ao sujeito para obter a informação procurada” Quivy e Campenhoudt (2005: 164).

de estudo e a apreensão o mais fiel possível do modo de pensamento do entrevistado. Assim este tipo de entrevista permitir-nos-à obter dados sobre a política e a estratégia da implementação de TIC's ao serviço da desburocratização, tendo por base um guião onde se encontravam previstas as questões a colocar e os seus objectivos. Desta forma a informação pretendida é conseguida e a **análise de conteúdo**<sup>20</sup> poderá ser feita de uma forma segura e fiável. As entrevistas foram realizadas no dia 22 de Fevereiro de 2007. O critério de escolha dos inquiridos recaiu sobre entidades que têm funções de gestão de topo no que concerne à implementação de TIC na Guarda. As entrevistas foram gravadas e transcritas com a autorização dos entrevistados, para seguidamente se passar à fase de análise.

## 5.2. *Inquérito*

O **inquérito por questionário** possibilita a colheita de opiniões dos militares que estão no dispositivo, os verdadeiros utilizadores dos programas informáticos. Foi aplicado por **administração directa**, que segundo Quivy e Campenhoudt (2003) pressupõe o preenchimento pelo próprio inquirido. No que diz respeito à **forma** das questões o inquérito foi constituído por **15 questões fechadas** e **1 questão aberta**, permitindo que o inquirido manifestasse livremente as suas opiniões.

No que concerne ao **conteúdo**, estas questões foram estruturadas segundo uma ordem de abordagem, em blocos de questões: **1.º bloco** – frequência de utilização de TIC; **2.º bloco** – contribuição para a actividade operacional, **3.º bloco** – atributos da informação; **4.º bloco** – formação dos militares, resolução de problemas informáticos, satisfação e futuro do uso de TIC; **5.º bloco** – vantagens e desvantagens das TIC de apoio à actividade operacional. Apelou-se assim à experiência profissional e às atitudes dos militares.

Qualquer leitor menos atento ao analisar o segundo bloco de questões<sup>21</sup>, poderá reparar que parece existir uma certa redundância. Esta é propositada, pois Ghigliione e Matalon (2001) afirmam que quando se trata de questões de opinião, aquelas que versam sobre o mesmo tema devem estar agrupadas no mesmo bloco.

---

<sup>20</sup> A análise de conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação (Bardin 1994: 19).

<sup>21</sup> Constituído pelas questões n.º 2, n.º 3 e n.º 4.

A questão com os dados pessoais dos inquiridos foi propositadamente deixada para o final, de modo a não melindrar os militares que responderam ao inquérito, deixando-os à vontade para responder a todas as perguntas. Porém, esta questão é de extrema importância, pois é através dela que se poderá fazer comparações das variáveis em estudo: as percepções de cada militar variam de acordo com **tempo de serviço, posto e unidade**.

Foi adoptado o número ímpar de categorias de respostas, segundo a Escala de Lickert <sup>22</sup>: **Discordo Totalmente, Discordo, Indeciso, Concordo, Concordo Totalmente**. Foi escolhida esta escala, porque segundo Hill e Hill (2005) o número ímpar de respostas alternativas é utilizado quando o questionário é anónimo e por não conter perguntas sensíveis <sup>23</sup>.

Antes de ser aplicado à amostra, o questionário foi apresentado a outros militares no activo, que com as suas opiniões contribuíssem para que a estrutura e forma de algumas questões fosse diferente, para melhor, da inicialmente prevista.

#### 5.2.1. *Universo e a Amostra*

Em relação ao inquérito, existem duas tarefas primordiais a executar, segundo Ghiglione e Matalon (2001). A primeira é definir o universo ou população a estudar. De seguida deve-se escolher a população que irá ser alvo do inquérito, mais conhecida como amostra. Como referem Hill e Hill (2005) é o objectivo da investigação que define a natureza e a dimensão do universo. No trabalho efectuado, o universo estudado é constituído pelos militares da GNR que desempenham funções nas Unidades Territoriais e nas Unidades Especiais, por serem os principais utilizadores do Programa Polícia em Movimento. Assim a dimensão do universo foi de 20711 militares <sup>24</sup>.

O tamanho da amostra é constituído por 100 militares e foi obtido pelo método de **amostragem não casual**.

Segundo Hill e Hill (2005: 42) o objectivo do investigador é “*analisar os dados da amostra, tirar conclusões, e extrapolar as conclusões para o Universo*”. Tendo em conta que a amostra não

---

<sup>22</sup> Consiste em pedir aos visados que indiquem se estão mais ou menos de acordo ou em desacordo relativamente a um certo número de enunciados, escolhendo uma de entre 5 respostas possíveis. (Fortin 2000: 257).

<sup>23</sup> Entende-se por perguntas sensíveis aquelas que tratam de assuntos potencialmente embaraçosos. (Hill Hill 2005: 126).

<sup>24</sup> Dados cedidos pela 1.ª Repartição.

é representativa, não se poderá extrapolar as conclusões para o Universo com confiança. O tratamento ideal seria uma análise quantitativa e qualitativa a nível nacional, o que não se verificou devido a limitações temporais e financeiras.

A versão final do questionário foi aplicada entre os dias 29 de Janeiro a 2 de Fevereiro. Foi enviado por via postal, em Correio Azul. Dentro de cada envelope seguia um segundo envelope, também este de Correio Azul e previamente endereçado, que serviria para a devolução após o preenchimento. Foi acompanhado por uma carta de apresentação que visava elucidar os inquiridos, e motivá-los para a realização do questionário. Os questionários foram distribuídos a Comandantes de Destacamento de subunidades Territoriais, Fiscais e de Trânsito. Estes, por sua vez, difundiram informações e instruções de preenchimento aos seus militares. Dos 100 questionários enviados, foram devolvidos 89, o que resulta em 89% de taxa de retorno.

Este estudo teve como objectivo o levantamento das respostas da amostra escolhida e a consequente validação das hipóteses levantadas. Para testar as hipóteses apresentadas foi aplicado um conjunto de análises estatísticas. A análise de dados do tipo quantitativo foi feita com base no Programa SPSS® versão 15.0 para Windows e a execução dos gráficos foi realizada no Programa Microsoft Excel®.

## 6. Descrição e Interpretação dos Dados

### 6.1. *Análise Qualitativa Descritiva dos Dados da Entrevista*

**Quadro 1** - Respostas às questões da Entrevista.

	Entrevistado 1	Entrevistado 2
<b>1. Responsabilidade pela implementação e desenvolvimento das TIC na GNR.</b>	Orientações estratégicas dadas pelo General Comandante através da sua Directiva Operacional.	Divisão de Aplicações e Divisão de Redes e Sistemas e o representante da área funcional onde a aplicação vai ter impacto. Em caso de outsourcing, será incluído um representante da empresa contratada.

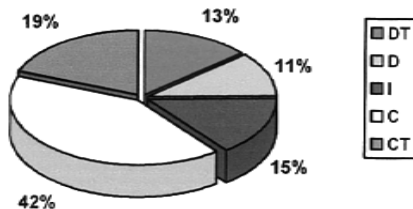
(continua na página seguinte)

	<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>
<b>2. Objectivos prioritários de uma política e estratégia conjuntas para o desenvolvimento de programas tecnológicos de combate à burocracia.</b>	Eficiência, eficácia e qualidade.	Objectivo prioritário: prestar melhor serviço ao cidadão. Objectivos acessórios: racionalização e normalização de processos internos; maior eficiência.
<b>3. Factores que afectam a aplicação das TIC e o desenvolvimento tecnológico na organização GNR.</b>	Falta disponibilidade de investimentos em tecnologias, falta de meios, falta de massa crítica e de cultura organizacional nesse sentido.	Factor financeiro, factor cíclico, factor humano e factor formação.
<b>4. Benefícios para a organização após a aposta na desburocratização através do avanço tecnológico.</b>	Com o mesmo esforço conseguir muito mais e muito mais rapidamente; responder mais atempadamente, com mais eficácia, com poder de antecipação, menos esforço mais resultados.	Mais informação em tempo útil; possibilita a definição de estratégias com mais rigor pois a documentação está previamente estruturada.
<b>5. Processo de avaliação da relação dos militares com as novas tecnologias.</b>	Os militares mais jovens são muito receptivos às novas tecnologias. Aos militares mais velhos, a instituição terá que criar-lhes apetência, ao disponibilizar os meios e, numa fase posterior, fazer-lhes exigências.	Através das Secções de Informática das Unidades e através da Chefia do Serviço de Informática.
<b>6. Formação de um profissional de segurança que lide frequentemente com TIC.</b>	Devem existir cada vez mais especialistas e isto só se consegue com formação e cultura. Na Guarda não deverá haver ninguém com menos do 12.º ano, os Sargentos com Licenciatura de 1.º grau, e os oficiais com mestrado integrado ou Licenciatura integrada, de 2.º grau.	Formação genérica em Pacote Office; saber utilizar o Navegador de Internet. A 6.ª Repartição deve estabelecer um plano de formação, após a instalação de equipamentos. Não se pode dar formação sem serem dados meios.
<b>7. Previsão do desenvolvimento das TIC's, no âmbito do combate à burocracia na GNR.</b>	2007 será um ano de lançamento e de alguma consolidação, ao nível do CG e de alguns comandos de grandes unidades; lançamento do SIRESP; possível instalação de computadores nas viaturas da GNR. 2008 será um ano de consolidação e de exploração.	Criação e implementação de uma estrutura de rede para toda a GNR. Após criação desta estrutura poderão ser acrescentados outros serviços, com base nas necessidades da organização.

## 6.2. Análise Quantitativa dos Dados do Questionário

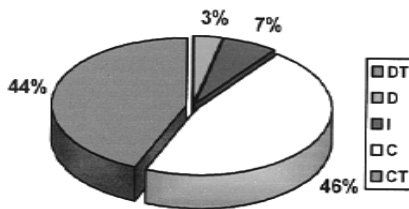
**Gráfico 1 – Questão n.º 1:** *Recorre às novas tecnologias (por exemplo Internet, Intranet da GNR) no desempenho de funções*<sup>25</sup>.

Nesta questão, 61% dos inquiridos responderam que utilizam novas tecnologias no desempenho de funções; por outro lado 24% referem não utilizar novas tecnologias. Há ainda 15% de indecisos.



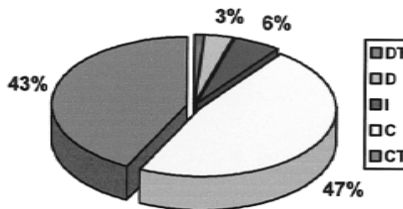
**Gráfico 2 – Questão n.º 2:** *A utilização de novas tecnologias de apoio à actividade operacional torna-o(a) mais produtivo(a) no desempenho de funções.*

Através da análise do gráfico, é possível constatar que para 90% dos inquiridos as novas tecnologias tornam o efectivo mais produtivo no desempenho de funções. Contudo, para 10% as novas tecnologias não são relevantes.



**Gráfico 3 – Questão n.º 3:** *A utilização de novas tecnologias de informação influencia positivamente a actividade operacional.*

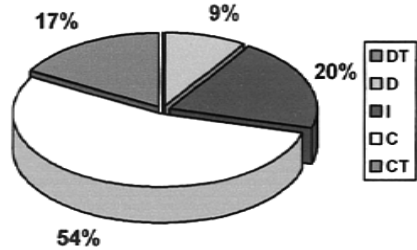
A esmagadora maioria, que corresponde a 90%, partilha da opinião que as novas tecnologias influenciam positivamente a actividade operacional. Uma pequena minoria, 4%, não partilha da mesma opinião.



<sup>25</sup> DT - Discordo Totalmente; D - Discordo; I - Indeciso; C - Concordo; CT - Concordo Totalmente

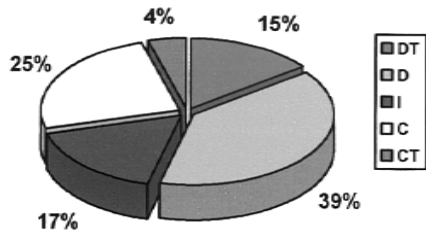
**Gráfico 4 – Questão n.º 4:** *Os recursos tecnológicos utilizados pela GNR contribuem para o cumprimento da missão.*

Nesta questão, 71% dos inquiridos anuíram com a afirmação proposta; 20% estavam indecisos e 9% discordaram que os recursos tecnológicos contribuem para o cumprimento da missão.



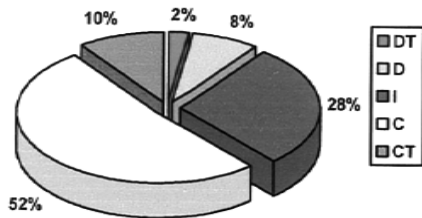
**Gráfico 5 – Questão n.º 5:** *A sua missão é cumprida sem necessidade de recorrer a programas informáticos em vigor na GNR.*

Nesta questão, apesar das opiniões se encontrarem divididas, 64% discordam da afirmação; 29% dos inquiridos responderam que o cumprimento da missão não depende do recurso a programas informáticos.



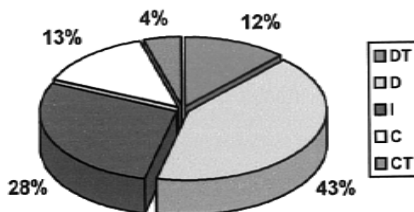
**Gráfico 6 – Questão n.º 6:** *A informação que provém dos programas tecnológicos em vigor na GNR é relevante.*

A maioria dos inquiridos, 62% é da opinião que a informação proveniente dos programas tecnológicos é relevante; apenas 10% considera que a informação não é relevante. Salienta-se o facto de 28% estarem indecisos.



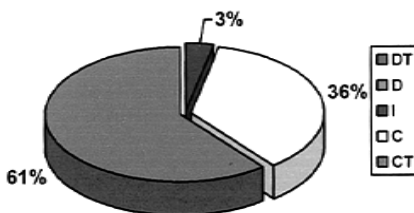
**Gráfico 7 – Questão n.º 7:** *A informação que provém dos programas tecnológicos em vigor na GNR é fornecida em tempo oportuno.*

Através da análise do gráfico podemos concluir que a informação originária dos programas informáticos não chega em tempo útil, conforme 55% das opiniões; 17% concorda com a afirmação proposta. De novo, o número de indecisos é elevado (28%).



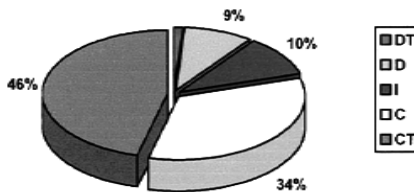
**Gráfico 8 – Questão n.º 8:** *O acesso a bases de dados de organismos externos traz vantagens à actividade operacional.*

A esmagadora maioria, 97%, é da opinião que o acesso a base de dados de organismos externos é um factor vantajoso para a actividade operacional. Apenas 3% se mantêm indecisos.



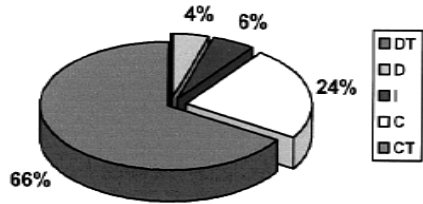
**Gráfico 9 – Questão n.º 9:** *A utilização de novas tecnologias reduz a quantidade de expediente que provém da actividade operacional.*

A quantidade de expediente proveniente da actividade operacional é reduzida através das novas tecnologias, isto para 80% dos inquiridos. Para 11% as novas tecnologias não são um meio de redução do expediente.



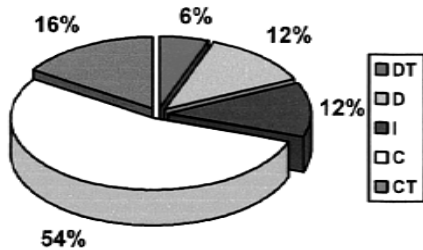
**Gráfico 10 – Questão n.º 10:** *O combate à burocracia passa pelo avanço tecnológico.*

Em relação à afirmação proposta, 90% dos inquiridos concorda com a mesma e apenas uma minoria (4%), é da opinião que o avanço tecnológico não influi no combate à burocracia.



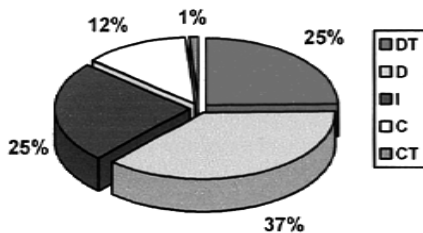
**Gráfico 11 – Questão n.º 11:** *Tem necessidades de formação para utilizar os programas informáticos disponíveis na GNR.*

Cerca de 70% dos inquiridos concorda que tem necessidade de formação para utilizar os programas tecnológicos. 18% discorda do facto anteriormente apresentado. Há ainda 12% de indecisos.



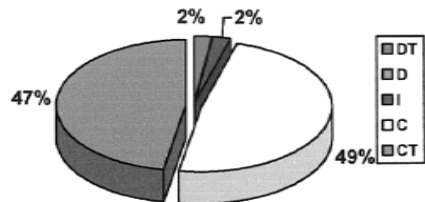
**Gráfico 12 – Questão n.º 12:** *A resolução de problemas informáticos, caso existam, é rápida.*

Nesta questão, 62% do militares refere que a resolução de problemas não é célere; apenas 13% concorda com a afirmação. Existem 25% de indecisos.



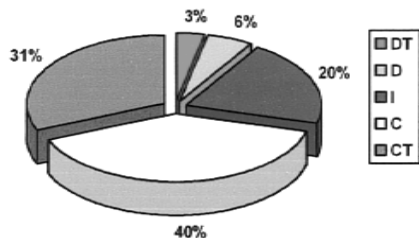
**Gráfico 13 – Questão n.º 13:** *A utilização de tecnologias de informação contribui para o sucesso da actividade operacional.*

Através da análise do gráfico podemos constatar que 96% concorda que as novas tecnologias contribuem para o sucesso da actividade operacional. Uma ínfima minoria, 2%, discorda desta afirmação.



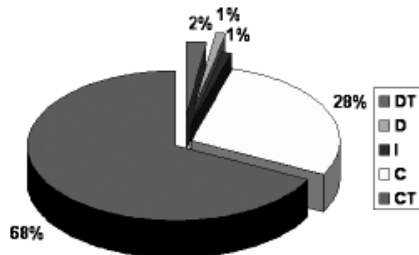
**Gráfico 14 – Questão n.º 14:** *Sente-se satisfeito ao utilizar programas informáticos de apoio à actividade operacional.*

Apesar de haverem 20% de indecisos, 71% dos militares, sente-se satisfeito ao utilizar os recursos tecnológicos da Guarda. Apenas 9% não partilha da opinião da maioria.



**Gráfico 15 – Questão n.º 15:** *A GNR deve continuar a apostar na utilização de novas tecnologias de apoio à actividade operacional como complemento das suas funções diárias.*

A esmagadora maioria, 96% dos inquiridos considera que a GNR deve continuar a apostar na utilização de novas tecnologias de apoio à actividade operacional. Apenas 3% são de opinião contrária.



### 6.2.1. *Análise da questão n.º 16*

Na questão n.º 16 os militares inquiridos tiveram a oportunidade de descrever quais as vantagens e desvantagens das novas tecnologias de apoio à actividade operacional. A análise desta questão será realizada através da apresentação das respostas que surgiram com mais frequência. 9 dos inquiridos optaram por não responder à questão colocada. Assim, em relação às vantagens das novas tecnologias os aspectos mais focados foram os seguintes:

**Quadro 2** – *Vantagens das Novas Tecnologias de apoio à actividade operacional.*

<b>Vantagens</b>	<b>N.º de militares</b>
Celeridade no acesso e na troca da informação	18
Complementa a actividade operacional	12
Absorve a vertente burocrática do serviço	10
Acesso a bases de dados de entidades externas	10
Rigor e uniformidade na elaboração de expediente	8
Rentabilização do serviço e dos recursos humanos	7
Aumento da eficiência e da eficácia	6
Acesso à informação no terreno	6

Ainda foram referidos aspectos como: eliminação do uso do papel (2), a GNR acompanha o desenvolvimento da Sociedade de Informação (2); melhora a imagem da GNR perante o cidadão (1); motivação do efectivo (1).

Em relação às desvantagens do uso das novas tecnologias de apoio à actividade operacional, os aspectos mais focados foram os seguintes:

**Quadro 3** – *Desvantagens das Novas Tecnologias de apoio à actividade operacional.*

<b>Desvantagens</b>	<b>N.º de militares</b>
Falta de formação do efectivo para o uso de TIC	16
Implementação territorial das TIC não chega ao escalão posto	11
Meios desactualizados e incompatíveis	10
Morosidade na consulta	7
Acesso restrito por parte do efectivo das unidades	5
Relutância na partilha de informação por parte das entidades externas	5
Insistência no uso do papel	5
Dificuldades de reparação de avarias	4

Foram ainda referidas as seguintes desvantagens:  
Dificuldade em conciliar direitos, liberdades e garantias dos cidadãos com as vantagens na utilização de certos tipo de dados (1); os próprios militares têm que utilizar os seus meios informáticos (1); a média de idades do efectivo é alta, o que leva a uma fraca adesão às TIC devido à inadaptabilidade dos militares (1).

## 7. Discussão dos Resultados

Este capítulo tem como objectivo proceder à discussão dos resultados obtidos nas entrevistas e nos inquéritos.

### 7.1. *Entrevistas*

Nesta fase, é de extrema relevância identificar os entrevistados para assim serem fundamentadas as suas afirmações. Deste modo, o Entrevistado 1 corresponde à pessoa do Exmo. Tenente-General Mourato Nunes, Comandante-Geral da GNR. O Entrevistado 2 corresponde ao Tenente-Coronel Judícibus, Chefe do Gabinete de Estudos e Planeamento da Chefia do Serviço de Informática.

Através da análise de conteúdo realizada, foi possível constatar que o processo de desenvolvimento de TIC na Guarda é um processo dinâmico. A nível estratégico as orientações emanam do General-Comandante, através da sua Directiva Operacional. A nível Estratégico/Táctico, dependendo do objectivo pretendido, são desenvolvidos grupos de trabalho para esse fim, podendo por vezes contar com a externalização de serviços, também designado por outsourcing.

No que diz respeito aos factores que limitam a implementação de TIC na Guarda, os entrevistados foram unânimes. Foram referidas limitações de ordem financeira, limitações relacionadas com a formação dos militares e limitações relacionadas com a cultura da organização.

Relativamente aos benefícios para a organização após a aposta nas novas tecnologias para desburocratizar procedimentos, os entrevistados foram unânimes ao referir o facto do acesso à informação ser mais célere e esta chegar em tempo útil àqueles que dela necessitam. O Entrevistado 1, acrescentou que apesar da informática ser uma grande ferramenta, a solução dos problemas está no Homem. Por sua vez, o Entrevistado 2 acrescentou

que a documentação estará estruturada. Desta afirmação se traduz que as TIC são um meio de condução à uniformidade do expediente que actualmente não existe na Guarda.

No que diz respeito à questão referente à avaliação da relação dos militares com as TIC, o Entrevistado 1 refere que todos os militares estão abertos às novas tecnologias. No entanto, àqueles que estiverem mais relutantes, a instituição deve criar-lhes apetência através da cedência de meios de trabalho. Numa perspectiva mais prática, o processo de avaliação dos militares que utilizam TIC é efectuado através das Secções de Informática das Unidades, conforme o que foi dito pelo Entrevistado 2.

Em relação à formação que um profissional de segurança deve ter, o Entrevistado 1 afirma que, dever-se-á investir numa formação sólida, para que se dê um salto qualitativo na GNR, acompanhada com o Processo de Bolonha, onde nenhum militar deverá ter menos que o 12º ano de escolaridade. O mesmo entrevistado acrescenta que a Escola Prática da Guarda tem importantes responsabilidades nesse sentido. O Entrevistado 2 aponta a formação genérica no Pacote Office como rumo a seguir, delimitando as responsabilidades de formação à 6ª Repartição (Instrução). O Entrevistado 1 e o Entrevistado 2 são unânimes ao reiterarem o facto de não se poder dar formação sem os meios estarem à disposição.

As respostas dos entrevistados relativas ao futuro das TIC na Guarda vão de encontro à instalação da Rede da Guarda, bem como ao despertar de novas formas de crime que surgem com a chegada de novas tecnologias. O Entrevistado 1 ressalva a importância que o biénio 2007/2008 tem para a GNR, nomeadamente no lançamento, consolidação e exploração das TIC.

## **7.2. Inquérito**

Analisando as opiniões relativas à questão 1, podemos afirmar que a utilização de novas tecnologias no desempenho de funções por parte dos militares é uma realidade, de acordo com as respostas apresentadas. Este facto comprova que os militares da GNR estão a acompanhar o desenvolvimento da Sociedade de Informação.

No que concerne ao bloco de perguntas constituído pelas questões n.º 2, n.º 3 e n.º 4, este visa avaliar as opiniões relativas à influência das novas tecnologias na actividade operacional e no sucesso do cumprimento da missão. Conforme se pode observar pelos gráficos 2 a 4, a maioria dos

inquiridos concorda que a utilização de novas tecnologias influencia determinantemente a actividade operacional, tornando-os mais produtivos no desempenho de funções. A conjugação destes dois factores vai ter como consequência o êxito no cumprimento da missão.

As respostas à questão n.º 5, ilustradas pelo gráfico 5, demonstram que à semelhança do que tem acontecido até aqui, a maioria dos inquiridos considera que o cumprimento da missão passa pela utilização de recursos informáticos. No que concerne à qualidade e importância da informação proveniente dos programas tecnológicos em vigor na Guarda, a opinião dos inquiridos encontra-se focalizada. Os inquiridos consideram que informação disponibilizada é útil para o desempenho de funções, como se previa.

Na questão 7, e conforme ilustra o gráfico correspondente, os militares ao serem questionados acerca da chegada da informação em tempo útil, a maioria menciona que o mesmo não se verifica. A informação pedida tarda por vezes em chegar, o que provavelmente se deve, não só à relutância de algumas entidades em ceder informação, mas provavelmente também ao facto do sistema não suportar tantas solicitações. Por isso é que se ouve frequentemente, por parte dos militares, a expressão “o sistema foi abaixo.” Uma significativa maioria partilha da opinião que o acesso a bases de dados externas à Guarda é vantajoso para a actividade operacional. Isto deve-se a actualmente o acesso à informação procedente dos organismos externos poder ser efectuado, já nalguns casos, directamente, não sendo necessário envolver outros intervenientes.

No que diz respeito à questão n.º 9, a opinião da maioria dos inquiridos concorda que o expediente que provém da actividade operacional poderá ser reduzido com utilização de novas tecnologias, nomeadamente programas de gestão documental que permitissem minimizar o fluxo de documentos que actualmente existe na organização.

Nas respostas à questão n.º 10, a significativa maioria dos inquiridos concorda que o advento da tecnologia pode minimizar os danos causados pela burocracia. Estas opiniões vão de encontro às medidas implementadas pelo Governo Português em geral, e pela Guarda em particular.

As respostas à questão n.º 11, ilustradas pelo gráfico 11, são unânimes. Constata-se que a grande maioria do efectivo tem necessidades no campo da formação relativa aos programas implementados pela Guarda. Este facto talvez se justifique pela falta de formação no âmbito da informática em

geral, nomeadamente nos indivíduos com idades mais elevadas, conforme a resposta de um dos inquiridos à questão n.º 16.

Relativamente à resolução célere de problemas informáticos, as respostas da maioria dos militares testemunham que esta afirmação não corresponde à realidade. Este é um ponto que deve merecer uma reflexão mais demorada por parte do comando, pois se os meios não estão à altura das necessidades dos utilizadores, até que ponto se justifica o empenho efectuado por parte do Comando da Guarda? Devem ser postos os meios à disposição para que se possa tirar o máximo rendimento deles.

Ao analisarmos a questão n.º 13, esta parece um pouco desenquadrada da sequência lógica das perguntas. No entanto, esta questão foi ali colocada propositadamente para se confirmar os dados do primeiro bloco de questões, que avalia a influência das TIC no sucesso da actividade operacional. Pelos confrontação dos resultados pode-se constatar que a opinião dos inquiridos mantêm-se, ou seja, as TIC potenciam a actividade operacional. A questão n.º 14, à qual corresponde o gráfico 14, retrata o grau de satisfação, e conseqüente motivação, proveniente do uso de programas informáticos de apoio à actividade operacional. Este é elevado, o que se pode verificar com a opinião comum da maioria dos inquiridos. A satisfação e motivação dos militares irão ter um peso relevante na frequência de utilização das TIC. Quanto maior a satisfação na utilização de TIC, maior a utilização e melhor prestação de serviço por parte dos militares da GNR.

A questão n.º 15 pede aos militares inquiridos a sua opinião acerca da utilização futura de TIC na Guarda. Como se pode observar pelo gráfico correspondente, a esmagadora maioria está de acordo com a afirmação proposta. Este facto é explicado pelo o conjunto de vantagens e benefícios que advêm da utilização das novas tecnologias.

Finalmente, ao analisarmos a questão n.º 16, as vantagens dos programas informáticos mais referidas são a celeridade no acesso e na troca da informação (quer seja em bases de dados internas ou externas), a complementaridade da actividade operacional, e a absorção da vertente burocrática do serviço. Outra vantagem menos referida mas não menos importante é a rentabilização do serviço, considerada uma das grandes possibilidades da utilização de TIC. No que diz respeito às desvantagens, aquela que se destaca pelo número de vezes que foi citada é a falta de formação do efectivo para o uso de TIC. O Comando deverá investir cada vez mais nesta área, pois é nela

que reside o possível futuro da organização. Outras duas desvantagens referidas foram as lacunas na implementação territorial das TIC (que não chega ao escalão Posto e a alguns Destacamentos) e a incompatibilidade e desatualização dos meios. Outra desvantagem que nos chamou a atenção, apesar de só referida uma única vez, foi a dificuldade em conciliar direitos, liberdades e garantias dos cidadãos na utilização de certos tipo de dados.

## 8. Conclusões

O artigo que aqui se publica, teve como base um trabalho de investigação que tinha como objectivo fundamental a confirmação ou negação de uma pergunta de partida “Será a utilização de TIC um factor determinante na desburocratização de procedimentos na GNR?”

Pretendemos, assim, demonstrar a utilidade das TIC em qualquer organização, na medida em que a sua utilização faz com que se tenham ganhos de eficiência, eficácia e um melhor relacionamento entre as instituições públicas e o cidadão. Das organizações públicas faz parte o seu carácter burocrático, ao estilo weberiano, de onde decorrem as buropatologias ou disfunções da Teoria da Burocracia. A partir de todo o trabalho efectuado, quer a nível teórico, quer a nível prático, podemos concluir que as TIC são efectivamente um factor essencial no combate à Burocracia.

Como já foi referido anteriormente, a GNR é um organismo de segurança pública, de natureza militar, que pertence à Administração Central do Estado. Como todos os outros organismos públicos, terá que continuar a investir na implementação de TIC por todo o seu dispositivo, de modo a erradicar a burocracia da instituição. O uso de novas tecnologias na GNR, constitui uma ferramenta para consolidar a sua presença e actuação na Sociedade da Informação, pelo que, todas as soluções que venham a ser implementadas para a sua modernização devem ter valor acrescido para todos os seus utilizadores.

Assim sendo, e sobre as hipóteses levantadas:

- os meios informáticos são utilizados com a frequência inicialmente prevista e desejada pelo escalão superior, hipótese validada pelo gráfico 1;
- a opinião dos militares em relação ao uso das TIC na actividade operacional é positiva, hipótese validada pelo gráfico 2;
- as TIC satisfazem as necessidades dos seus utilizadores, hipótese validada pelo gráfico 14;

- a formação dos militares é suficiente para utilizarem TIC, hipótese não validada (conforme o gráfico 11);
- a utilização de TIC é um factor de sucesso da actividade operacional, hipótese validada pelo gráfico 13;
- a informação proveniente das TIC chega em tempo oportuno aos seus utilizadores, hipótese validada pelo gráfico 7;
- a utilização de TIC tem vantagens e desvantagens no desempenho de funções, hipótese validada pelas respostas à questão 16;
- o futuro da utilização das novas tecnologias na GNR, poderá passar pela implementação de TIC a todo o dispositivo, hipótese validada pela análise das entrevistas.

Apesar de não se poder extrapolar os dados analisados para o Universo, poder-se-ão tirar algumas ilações.

Verifica-se que há uma preocupação do Comando em implementar as TIC no dispositivo. Partilhamos da opinião de que ainda há muito a ser melhorado para que se atinjam resultados significativos pois, como pudemos verificar, há alguns Destacamentos e muitos Postos que não têm acesso às novas tecnologias.

O acesso dos militares aos programas tecnológicos em vigor na GNR é restrito, pois como pudemos comprovar, apenas 2 ou 3 militares por Posto têm palavra-passe de acesso, o que não facilita o cumprimento da Missão.

Há militares que têm pouca ou nenhuma formação em TIC. Tendo em conta que as novas tecnologias na GNR estão em desenvolvimento, deve-se apoiar os militares que estão no terreno com acções de formação nesta área específica, modo a sensibilizá-los a uma utilização mais frequente. Como Mendes (2001: 67) refere, “a capacidade de aceder e saber usar a informação presente nas TIC é um imperativo que se deve ressaltar com a aposta na formação profissional”. Ressalte-se que a segurança da informação deve ser uma prioridade. A chegada das novas tecnologias, não traz apenas benefícios. Traz vulnerabilidades que potenciam o desenvolvimento de novas formas de criminalidade. Urge, pois, rever os mecanismos de defesa da segurança da informação de modo a que não sejam postos em causa a privacidade e os direitos, liberdades e garantias dos cidadãos, legalmente consagradas.

Apesar de ainda haver muito a fazer, pois as novas tecnologias estão em constante mutação, a Guarda encontra-se no caminho certo. A adopção de TIC é um dos

modos de assegurar a sua sobrevivência numa sociedade que até aqui se vem pautando pela mudança, constituindo a chave da aceleração e da simplificação de procedimentos.

No entanto, não nos devemos esquecer que é o Homem, e não a Máquina, a chave de todo desenvolvimento e sucesso de uma organização.

## 9. ANEXOS

### **ANEXO 1 – *Medidas do Programa Simplex para as Forças de Segurança***

#### **Queixas Electrónicas às Forças de Segurança**

Criar um balcão único virtual para atendimento e apresentação de queixas, peça central de um portal de segurança, capaz de facultar aos cidadãos o acesso de forma integrada a toda a informação relevante para protecção contra atentados à segurança bem como às aplicações e microsítios disponibilizados para a protecção de vítimas de crimes.

#### **Verão Seguro – Chave directa**

Disponibilizar on-line a inscrição para o programa Verão Seguro, através de um microsítios, da PSP e da GNR para protecção da residência durante aquela época, no período de ausência do requerente, a par da disponibilização de informação vital sobre medidas de protecção passiva e caixa postal electrónica de contacto.

#### **E-policing: perdidos e achados on-line**

Facilitar o acesso dos cidadãos à PSP e à GNR via tecnologias de informação, colocando em funcionamento permanente um sistema on-line de registo de objectos perdidos e achados entregues nas Forças de Segurança.

#### **Via verde para portadores de passaporte electrónico**

Assegurar no programa da segurança digital, as soluções tecnológicas e organizativas, que permitam a criação de uma Via Verde para passagem de fronteiras aéreas e marítimas, de portadores de passaporte electrónico ou outros passageiros credenciados para uso de postos de passagem electrónicos. Criar mecanismos de previsão de movimentos esimplificar e desmaterializar procedimentos, melhorando, afinal, a qualidade de atendimento ao cidadão.

### **Assinaturas electrónicas**

Lançar um programa de assinaturas electrónicas no MAI e nas forças e serviços de segurança, de forma a eliminar actos em suporte de papel e permitir a tomada e tramitação electrónica de decisões.

### **Sistemas de Informação e Gestão de Armas e Explosivos**

Criar um suporte informático avançado que permita a desmaterialização de todas as peças documentais necessárias bem como dos processos de decisão atinentes aos procedimentos de autorização e licenciamento previstos na legislação vigente e à comunicação dos dados necessários à personalização e expedição dos títulos a emitir.

### **Requerimento no âmbito da Lei das Armas**

Disponibilizar através da Internet todos os formulários e impressos necessários para efectuar os pedidos e requerimentos previstos na Lei das Armas.

### **Explosivos**

Simplificar e actualizar o quadro legal aplicável aos explosivos eliminando mecanismos anquilosados de controlo, abrindo caminho ao uso intensivo de novas tecnologias de segurança digital e à parceria entre o Estado e os protagonistas do sector para uso de novas fórmulas de gestão de riscos e prevenção de disfunções.

**Fonte:**[http://www.ucma.gov.pt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=124&Itemid=70&lang=pt](http://www.ucma.gov.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=124&Itemid=70&lang=pt) (Acedido em 26 de Dezembro de 2006)

## **ANEXO 2 – Cartão do Cidadão**

O novo documento de identificação dos portugueses, o Cartão de Cidadão, foi oficialmente apresentado no mês de Fevereiro deste ano, na cidade da Horta, Faial. Será disponibilizado, numa primeira fase, aos cidadãos da ilha do Faial, na Região Autónoma dos Açores, prevenendo-se a sua expansão a todo o país em 2008. Este novo documento de cidadania permite ao cidadão identificar-se presencialmente de forma segura, integrando vários elementos de segurança

física e inclui também a vertente de autenticação electrónica e de assinatura digital qualificada.

Substitui o Bilhete de Identidade, o Cartão do Contribuinte, o Cartão da Segurança Social, o Cartão de Utente do Serviço Nacional de Saúde e, assim que revista a Lei do Sistema Eleitoral, prevê-se igualmente a eliminação do Cartão de Eleitor.

O Cartão de Cidadão é assim um dos principais catalisadores da estratégia de modernização da Administração Pública empreendida pelo Governo Português, face aos objectivos de simplificação, agregação, segurança e desmaterialização que visa prosseguir.

O novo documento de identificação encontra-se em linha com a política comunitária de identificação electrónica e de protecção de dados pessoais. Até 2010, os sistemas nacionais dos Estados-Membros têm o compromisso de adoptar sistemas electrónicos de identificação com elevados padrões de segurança, respeitando as directivas nacionais e comunitárias sobre protecção de dados pessoais. Com o Cartão de Cidadão, Portugal terá assim um novo instrumento de cidadania, mais prático e mais seguro.

**Fonte:** [www.mai.pt](http://www.mai.pt) (Acedido em 26 de Janeiro de 2006)

## 10. Bibliografia

### LIVROS:

**ALBARELLO, Luc et al (1997).** *Práticas e métodos de investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.

**AAVV, (2001).** *Dicionário de Língua Portuguesa Contemporânea*, Lisboa, Academia das Ciências de Lisboa, Verbo.

**BARDIN, Laurence (1994).** (2.<sup>a</sup> Ed) *Análise de Conteúdo*, Lisboa, Edições 70.

**BEETHAM, David (1988).** *A Burocracia*, Lisboa, Edições Estampa.

**BORGES, TCOR João Jorge Vieira.** (2004) (5.<sup>a</sup> Ed) *Apointamentos de Elementos de Estratégia*, Lisboa, Academia Militar.

**CACHADA, Manuel (1990).** *Caça à burocracia*, Lisboa, Vida Económica.

**CHIAVENATO, Idalberto (2000).** (6.<sup>a</sup> Ed) *Introdução à Teoria Geral da Administração*, Rio de Janeiro, Campus.

- CHIAVENATO, Idalberto (2002).** (7.<sup>a</sup> Ed) *Recursos Humanos – Edição Compacta*, Rio de Janeiro, Edições Atlas.
- CORTE-REAL, Isabel (1995).** *Livro da Modernização Administrativa (1986-1995)*, Lisboa, Secretariado para Modernização Administrativa.
- DANIELS, Caroline (1997).** *Estratégias Empresariais e Tecnologias da Informação*, Lisboa, Editorial Caminho.
- DE VOS, Maithé (1993).** *Dicionário de Micro Informática: português, inglês e francês*, Mem Martins, Editora Cetop.
- ECO, Umberto (2002).** (9.<sup>a</sup> Ed) *Como se faz uma tese em Ciências Humanas*, Lisboa, Editorial Presença.
- ÉTIENNE, Jean, et tal, (1998).** *Dicionário de Sociologia – As noções, os mecanismos e os autores*, Lisboa, Plátano Edições.
- ESTRELA, Edite (2006).** (2.<sup>a</sup> Ed) *Saber Escrever uma Tese e Outros Textos*, Lisboa, Dom Quixote.
- FERREIRA, JMC; NEVES, J.; CAETANO, A., (2001).** *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa, McGraw-Hill.
- FORTIN, Marie-Fabienne (2000).** *O processo de investigação*, Lisboa, Lusociência.
- FRAGUEIRO, Anabela (1993).** *Informações úteis, simplificação de formulários e de circuitos*, Direcção Regional de Organização e Administração Pública, Angra do Heroísmo.
- GIDDENS, A. (2004).** (4.<sup>a</sup> Ed) *Sociologia*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- GHIGLIONE, R.; MATALON, B. (2001).** *O Inquérito – Teoria e Prática*, Lisboa, Celta.
- GONÇALVES, I.; MONTEIRO, L. (1999).** *Serviços Públicos: da Burocracia à Qualidade*, Lisboa, Secretariado para Modernização Administrativa.
- GONÇALVES, Júlio (1997).** *Desburocratização: uma administração para o século XXI*, Lisboa, Secretariado para Modernização Administrativa.
- HILL, Manuela; HILL, Andrew (2005).** (2.<sup>a</sup> Ed) *Investigação por Questionário*, Lisboa, Edições Sílabo.
- LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane (2004).** (8.<sup>a</sup> Ed) *Management Information Systems – Managing the Digital Firm*, Prentice Hall.

- MONTEIRO, Manuela; QUEIRÓZ, Inês (1998).** *Psicossociologia*, Porto, Porto Editora
- PEREIRA, Alexandre; POUPA, Carlos (2003).** *Como escrever uma tese monográfica ou livro científico usando o Word*, Lisboa, Edições Sílabo.
- PINTO, Jaime; ANDRADE, Ana; PINTO, Cristina; SOUSA, Fernanda Veiga de (1999).** *Auto-avaliação da qualidade dos serviços públicos*, Lisboa, Secretariado para a Modernização Administrativa.
- PORTUGAL (1998).** *Qualidade em Serviços Públicos*, Lisboa, Secretariado para a Modernização Administrativa.
- PORTUGAL (2002).** *Iniciativas de modernização na administração pública*, Lisboa.
- PORTUGAL (2005 a).** *Bolsa de Ideias para a Modernização Administrativa*, Lisboa, Unidade para a Coordenação da Modernização Administrativa.
- PORTUGAL (2005 b).** *Plano Operacional da Administração Pública*, Lisboa, Ministério das Finanças e da Administração Pública.
- PORTUGAL (2005 c).** *Relatório Anual de Segurança Interna 2005*, Lisboa, Ministério da Administração Interna.
- PORTUGAL (2006).** *Simplex*, Lisboa, UCMA.
- QUIVY, Raymond; CAMPENHOUT, Luc Van, (2003).** (3.<sup>a</sup> Ed) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.
- SOUSA, Sérgio (1997).** *Tecnologias da Informação – O que são? Para que servem?*, Lisboa, FCA.
- SOUSA, Sérgio (1999).** *Recursos Humanos & Tecnologias de Informação*, Lisboa, FCA.

#### **Documentos Electrónicos:**

- CAMEIRA, Renato Florido.** (s. d.) *Sistemas Integrados de Gestão – Perspectivas de Evolução e Questões Associadas*, Rio de Janeiro (disponível em [www.gpi.ufrj.br](http://www.gpi.ufrj.br). Acedido em 19 de Novembro de 2006).
- UCMA.** *Medidas do Simplex para a Administração Interna* (disponível na web em: [http://www.ucma.gov.pt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=124&Itemid=70&lang=pt](http://www.ucma.gov.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=124&Itemid=70&lang=pt). Acedido em 26 de Dezembro de 2006).

**PORTUGAL**, *Programa do XXII Governo Constitucional* (disponível na web em: <http://www.portugal.gov.pt/NR/rdonlyres/631A5B3F-5470-4AD7-AE0F-D8324A3AF401/0/ProgramaGovernoXVII.pdf>. Acedido em 28 de Dezembro de 2007).

**PORTUGAL**, *Polícia em Movimento* (disponível na web em: [http://www.portugal.gov.pt/Portal/PT/Governos/Governos\\_Constitucionais/GC17/Ministerios/MAI/Comunicacao/Outros\\_Documentos/20051217\\_MAI\\_Doc\\_Policia\\_Movimento.htm](http://www.portugal.gov.pt/Portal/PT/Governos/Governos_Constitucionais/GC17/Ministerios/MAI/Comunicacao/Outros_Documentos/20051217_MAI_Doc_Policia_Movimento.htm). Acedido em 26 Janeiro de 2006).

### **Sítios Consultados:**

#### **1. Biblioteca Nacional**

[www.bn.pt](http://www.bn.pt)

Fornece um conjunto de informações acerca da Biblioteca Nacional, bem como o acesso a bases de dados de bibliografia (Acedido em 2 de Setembro de 2006).

#### **2. Biblioteca da Amadora**

<http://www.bibliotecas.cm-amadora.pt/index.html>

Fornece um conjunto de informações acerca da Biblioteca Nacional, bem como o acesso a bases de dados de bibliografia (Acedido em 2 de Novembro de 2006).

#### **3. Infopédia**

[www.infopedia.pt](http://www.infopedia.pt)

Apresenta um dicionário *on-line* (Acedido em 26 de Dezembro de 2006).

#### **4. Instituto da informática**

<http://www.inst-informatica.pt/>

Reúne um conjunto de informações sobre o seu organigrama, bem como as políticas em curso no domínio das tecnologias na Administração Pública (Acedido em 19 de Novembro de 2006).

#### **5. Ministério da Administração Interna**

[www.mai.pt](http://www.mai.pt)

Apresenta informações sobre o seu organigrama, os seus responsáveis, programas e vários organismos ligados ao Ministério (Acedido em 26 de Janeiro de 2007).

## **6. *Ministério das Finanças***

<http://www.min-financas.pt/>

Apresenta informações acerca do Ministério assim como diplomas legislativos relacionados com a Reforma da Administração Pública (Acedido em 28 de Setembro de 2006).

## **7. *Plano Tecnológico***

[www.planotecnologico.pt](http://www.planotecnologico.pt)

Fornece informações acerca do Plano Tecnológico, assim como documentos relacionados. (Acedido em 19 Novembro de 2006).

## **8. *Portal do Governo***

[www.portugal.gov.pt](http://www.portugal.gov.pt)

Reúne documentos e informações factuais sobre Portugal e o Governo Português desde 1974 (Acedido em 27 Dezembro de 2006).

## **9. *United Kingdom Police***

[www.police.uk](http://www.police.uk)

Fornece informações sobre a Polícia do Reino Unido, bem como ligações às várias polícias dos diferentes Condados (Acedido em 22 de Fevereiro de 2007).

## **10. *Unidade Coordenadora para a Modernização Administrativa***

<http://www.ucma.gov.pt/>

Fornece informações acerca das medidas de modernização levadas a cabo pelo Governo Português (Acedido em 26 de Dezembro de 2006).

## **Legislação:**

Aviso n.º 12829/2006 – Concurso externo de ingresso para admissão ao curso de formação de praças da Guarda Nacional Republicana 2006-2007.

Decreto-Lei 135/99, de – Estabelece um conjunto de medidas de desburocratização e simplificação de procedimentos da Administração Pública.

Decreto-Lei 51/2002, de 2 de Março – Lei que regula a elaboração de formulários informáticos.

Decreto Regulamentar 2/95, de 25 de Janeiro – Lei de implementação do Sistema Integrado de Informação de Apoio à Actividade Operacional da Guarda Nacional Republicana.

Despacho Conjunto n.º 686-C/2005 – Aprova o Programa Operacional da Administração Pública.

Lei 4/2004, de 15 de Janeiro – Estabelece princípios e normas a que deve obedecer a Administração Directa do Estado.

Lei 52/2005, de 31 de Agosto – Aprova e define as Grandes Opções do Plano para 2005-2009.

Resolução do Conselho de Ministros N.º 110/2000 – Aprova a Iniciativa Internet e o respectivo Plano de adopção.

Resolução do Conselho de Ministros N.º 95/2003, de 30 de Julho – Aprova e define as linhas orientadoras da Reforma da Administração Pública.

Resolução do Conselho de Ministros N.º 124/2005 – Aprova o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado.

#### **Artigos de Publicações Periódicas:**

**BRAVO, Ana Bela Santos**, A Reforma da Administração Pública: Contributo para a sua aplicação à Administração Militar, *Proelium*, IV Série, N.º 1, p. 137-160.

**SARMENTO, Prof.ª Maria Manuela; SARMENTO, Pedro (2005)** Subsídios para a Modernização da Administração Pública, *Proelium*, IV Série, N.º 4, p. 141-152.

#### **Monografias:**

**ABREU, Eduardo Clarisseu de Moraes Salgueiro Mesquita de (1994)**. *A Burocracia enquanto doença organizacional: diagnóstico, terapêutica e resultados*, Lisboa, Tese (Mestrado) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.

**CAETANO, António (1990)**. *Atitudes face às novas tecnologias de informação no trabalho: construção de um modelo de análise*, Lisboa, Tese (Mestrado) – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e Empresa.

**CASACA, Joaquim António Aurélio (1999)**. *Os sistemas e tecnologias de informação como recurso estratégico das organizações (problemáticas na implementação de um executive information system)*, Lisboa, Tese (Mestrado) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.

**FERREIRA, Filipe (2006).** *A Internet – Um meio de Comunicação à Disposição da GNR*, Lisboa, Monografia (Licenciatura) – Academia Militar.

**GUERREIRO, et al (2005).** *As Novas Tecnologias da Informação na GNR*, Lisboa, Monografia (CPOS) – Instituto da Altos Estudos Militares.

**MENDES, André dos Santos (2001).** *O papel das novas tecnologias de informação na estruturação das organizações na sociedade de informação e na modernização da Administração Pública*, Lisboa, Tese (Mestrado) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.

**OLIVEIRA, Mário Nuno Campos de (1999).** *A PSP na Sociedade da Informação*, Lisboa, Monografia (Licenciatura) – Instituto Superior de Ciências Polícias e Segurança Interna.

**PONTE, César Augusto (2003).** *Contributo de um sistema de gestão documental na actividade policial*, Lisboa, Monografia (Licenciatura) – Instituto Superior de Ciências Polícias e Segurança Interna.

**VALE, M.<sup>a</sup> Manuela Salgado Canhão de Lucena e Vale (1994).** *A burocracia como doença organizacional – estudo de um caso aplicado à Administração Pública: O caso dos veículos automóveis*, Lisboa, Tese (Mestrado) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.

#### **Outros Documentos:**

**GUARDA NACIONAL REPUBLICANA, (2006).** SIIOP 24 diapositivos, col. + índice.

**PEREIRA, Tiago (2006).** *Sistema de Contra-Ordenações de Trânsito – Relatório de Análise Funcional (1.<sup>a</sup> versão)*, Lisboa, Accenture

**GUARDA NACIONAL REPUBLICANA (2007).** *Projecto Queixa Electrónica*, Lisboa, GNR. (Projecto n.º 000920/2006/111)