

Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana

Balanço Social - 2025



28 de maio de 2026

ssgnr
SERVIÇOS SOCIAIS

Conteúdo

I. RECURSOS HUMANOS	3
1. Trabalhadores segundo a modalidade de vinculação e grupo profissional.....	3
2. Trabalhadores segundo o género e o escalão etário	4
3. Trabalhadores segundo o nível de antiguidade	7
4. Trabalhadores segundo o nível de escolaridade	7
5. Trabalhadores admitidos e regressados.....	8
6. Mudanças de situação dos trabalhadores.....	8
7. Modalidade de horário de trabalho.....	9
8. Absentismo	9
9. Outros aspetos relevantes para efeitos de Balanço Social	10
II. REMUNERAÇÕES E ENCARGOS	10
1. Estrutura remuneratória por género	10
2. Total dos encargos anuais com o pessoal	11
III. SEGURANÇA E SAÚDE	12

1. Acidentes de trabalho.....	12
2. Custos com a prevenção de acidentes e doenças profissionais	12
IV. FORMAÇÃO PROFISSIONAL	13
Ações de formação e participação.....	13
V. RELAÇÕES PROFISSIONAIS	13
1. Relações profissionais	13
2. Disciplina.....	13
VI. MEDIDAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	15
VII. CONSIDERAÇÕES FINAIS	17
VIII. QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO TRABALHADORES	22

I. Recursos Humanos

Os SSGNR para a prossecução das suas funções contaram com um total de 90 trabalhadores e 15 prestadores de serviço na modalidade de avença.

1. Trabalhadores segundo a modalidade de vinculação e grupo profissional

O gráfico seguinte representa o n.º de trabalhadores segundo a modalidade de vinculação em 31 de dezembro de 2025:

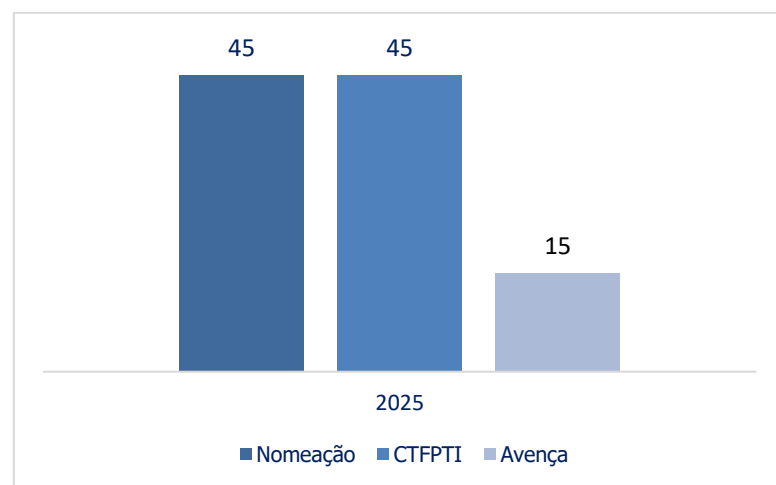


Gráfico 1 - Trabalhadores segundo a modalidade de vinculação

Em termos de percentagem, 50,00% estão vinculados em regime de nomeação (45 militares da GNR) e 50,00% em regime de contrato de trabalho e funções públicas por tempo indeterminado – CTFPTI (45 trabalhadores das carreiras gerais).

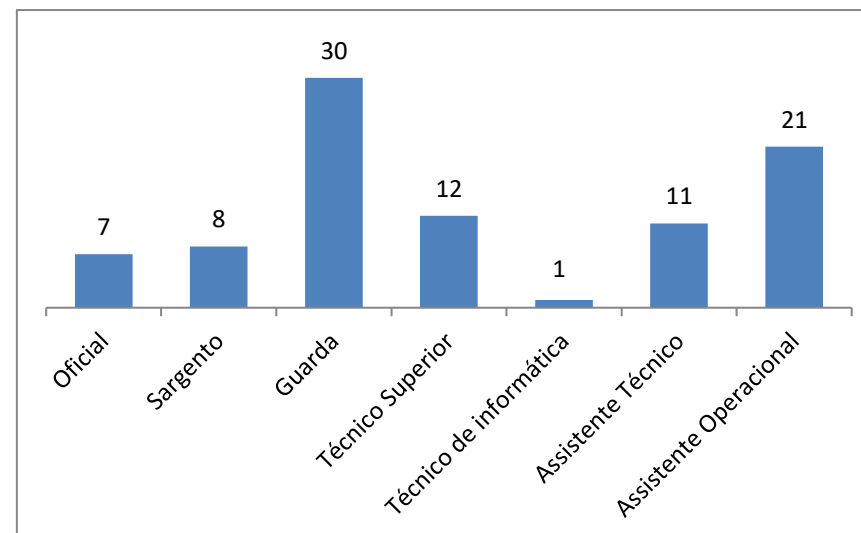


Gráfico 2 - Trabalhadores segundo a categoria profissional

Os militares da Guarda Nacional Republicana representaram 50,00% dos trabalhadores, 7 Oficiais (7,78%), 8 sargentos (8,89%) e 30 guardas (33,33%). No que respeita aos trabalhadores civis, estes distribuem-se da seguinte forma: 12 técnicos superiores (13,33%), 1 técnico de sistemas e

tecnologias de informação (1,11%), 11 assistentes técnicos (12,22%) e 21 assistentes operacionais (23,33%).

O grupo com maior representatividade pertence à categoria militar de guardas, com 30 trabalhadores (33,33%), logo seguido pela categoria de assistentes operacionais, com 21 trabalhadores (23,33%).

Comparativamente a 2024, verifica-se uma redução significativa do quantitativo global de trabalhadores (101 vs. 90), tendo havido um total de 26 movimentações de entradas e saídas de pessoal.

No que concerne a pessoal militar registaram-se 9 movimentações, das quais 5 em comissão de serviço (guardas) e 4 para aposentação (1 sargento e 3 guardas).

No que respeita a pessoal civil, registaram-se 2 movimentações, traduzidas por 2 saídas (1 técnico superior e 1 assistente técnico).

Finalmente, e no que se refere aos prestadores de serviços na modalidade de avença, houve uma diminuição real em 4 colaboradores, passando de 19 para 15 avençados.

2. Trabalhadores segundo o género e o escalão etário

Os dois gráficos que se seguem representam a distribuição dos trabalhadores segundo o género e o escalão etário:

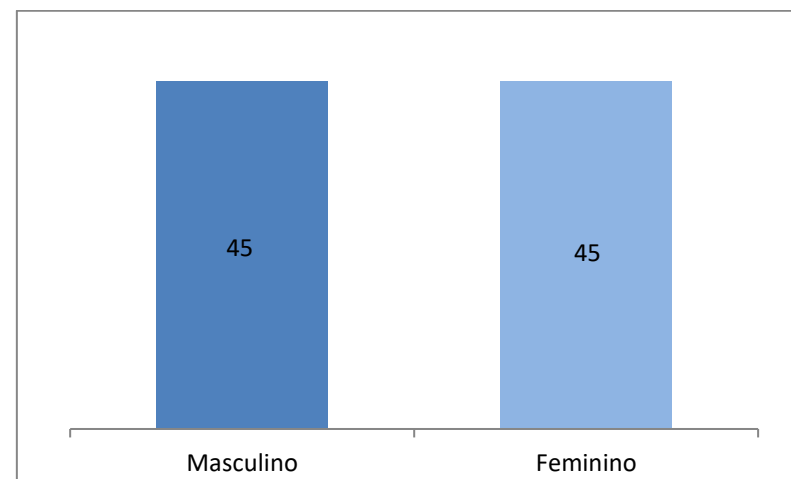


Gráfico 3 - Trabalhadores segundo o género

Do total dos trabalhadores, 45 (50,00%) são do género masculino e 45 (50,00%) são do género feminino, denotando um perfeito equilíbrio entre géneros, situação que espelha a manifesta falta de pessoal militar, em parte compensada com contratação de pessoal civil ao abrigo dos contratos de trabalho em funções públicas.

O gráfico que se segue representa a distribuição dos trabalhadores por cargo/carreira, segundo o género:

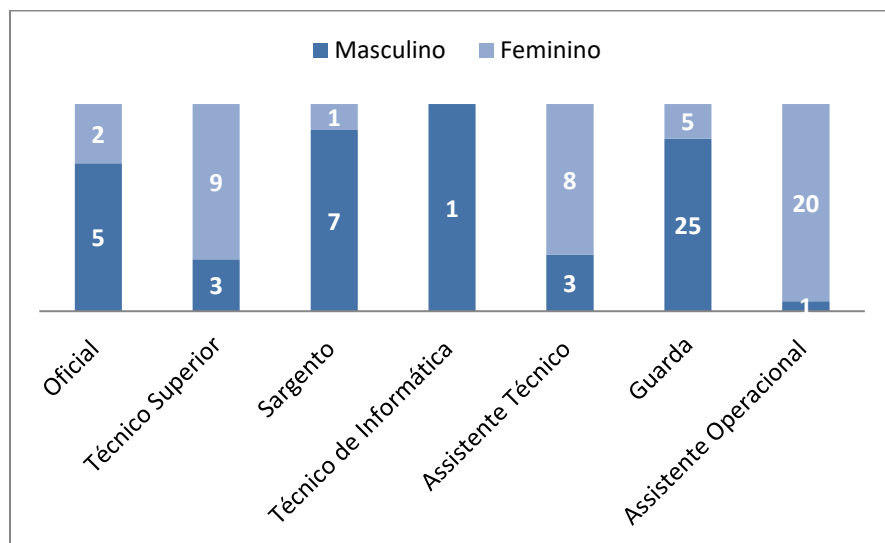


Gráfico 4 - Trabalhadores por grupo, cargo ou carreira segundo o género

O equilíbrio entre géneros, em termos gerais, como atrás já referido, encontra-se garantida na sua totalidade, ainda que, nos militares predomine o género masculino (37), enquanto nos civis a prevalência é a do género feminino (37). Esta situação acompanha, de resto, uma tendência que historicamente se vem comprovando, nomeadamente na predominância masculina no pessoal militar, situação que, não obstante os tempos modernos, ainda parecer ser o padrão de distribuição nas Forças de

Segurança, e, por inerência, nos SSGNR, afinal esse pessoal é oriundo dos quadros da Guarda.

Quanto à média de idades dos trabalhadores, a mesma manteve-se praticamente inalterada, passando de 51,10 anos para 52,57 anos, com os militares a apresentarem uma idade média de 49,04 anos e os civis com uma média de 56,25 anos.

Em termos de distribuição verifica-se uma maior concentração de pessoal nas faixas etárias dos 45 aos 49 e dos 50 aos 54 anos, ambos com registo de 22 trabalhadores, perfazendo um peso de 48,89% do efetivo total dos SSGNR.

Segue-se o escalão etário dos 60 aos 64 anos, com 16 trabalhadores (17,78%), o escalão dos 55 aos 59 anos, com 10 trabalhadores (11,11%) e o escalão dos 40 aos 44 com 9 trabalhadores (10,00%).

Os restantes escalões assumem um reduzido percentual no peso global do organismo, com um total combinado de apenas 12,22% do efetivo total, dos quais apenas 2 trabalhadores (2,22%) se situam no escalão etário mais elevado que vai dos 65 aos 69 anos.

A diferença de idades entre o trabalhador mais novo (27) e o mais velho (69) é de 42 anos.

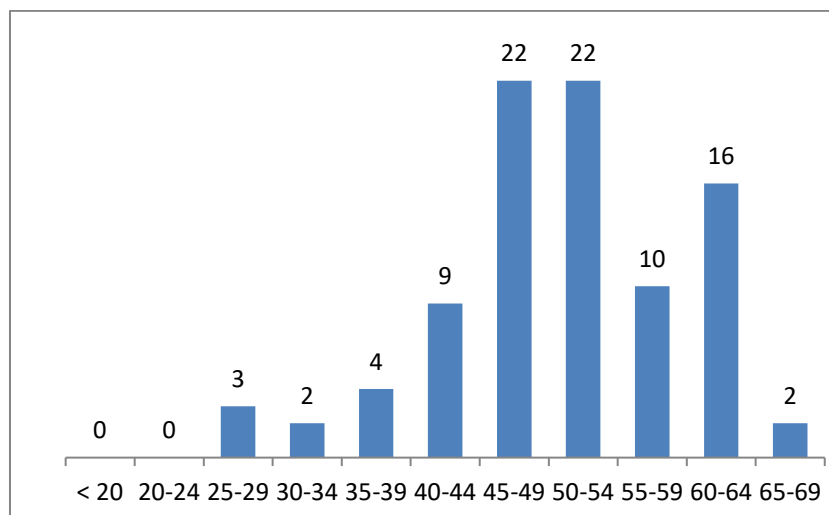


Gráfico 4 - Trabalhadores segundo escalão etário

A taxa de envelhecimento que tem como referência o somatório dos trabalhadores com idade igual ou superior a 55 anos sobre o total dos trabalhadores, perfaz 28 trabalhadores, ou seja, situou-se nos 31,11%, o que consubstancia um valor praticamente idêntico ao do ano anterior de 2024, que havia sido de 31,68%.

Fazendo uma análise global à estrutura etária verifica-se que grande parte dos trabalhadores, 50 trabalhadores (55,56%), têm mais de 50 anos (média de idades de 51,60 anos), isto é, com idades compreendidas entre os 50 e os 69 anos, inclusive, situação que não deixa de consubstanciar uma média

ligeiramente superior à da Administração Pública que, de acordo com os dados do Boletim Estatístico da DGAEP de junho de 2025 era de 48,4 anos.



3. Trabalhadores segundo o nível de antiguidade

As faixas de antiguidade dos trabalhadores dos SSGNR no desempenho de funções públicas com maior expressão, situam-se nos intervalos de “30 a 34 anos” e de “20 a 24 anos”, respetivamente, congregando um total de 34 trabalhadores, o que representa uma percentagem de 37,78% do total, seguido do intervalo “25 a 29 anos de função pública” com 15 trabalhadores, representando 16,67%. Assim, a idade média de antiguidade dos trabalhadores em exercício de funções nos Serviços Sociais é de 13,57 anos, sendo que nos militares, os oficiais registam 20 anos de idade média na função pública, 31 no caso dos sargentos e de 28 nos guardas. Já no que respeita ao pessoal civil, os registos de antiguidade na função pública são de: 11 anos nos técnicos superiores, 17 nos assistentes técnicos e 23 nos assistentes operacionais.

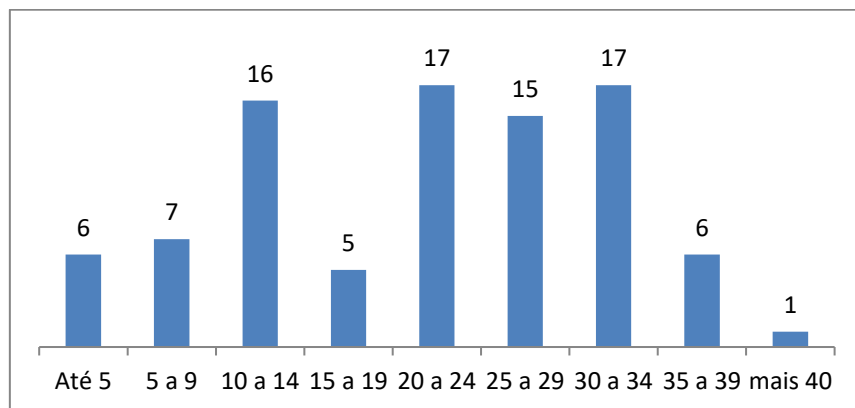


Gráfico 5 - Trabalhadores segundo o nível de antiguidade na função pública

4. Trabalhadores segundo o nível de escolaridade

O gráfico seguinte caracteriza os trabalhadores segundo as suas habilitações escolares:

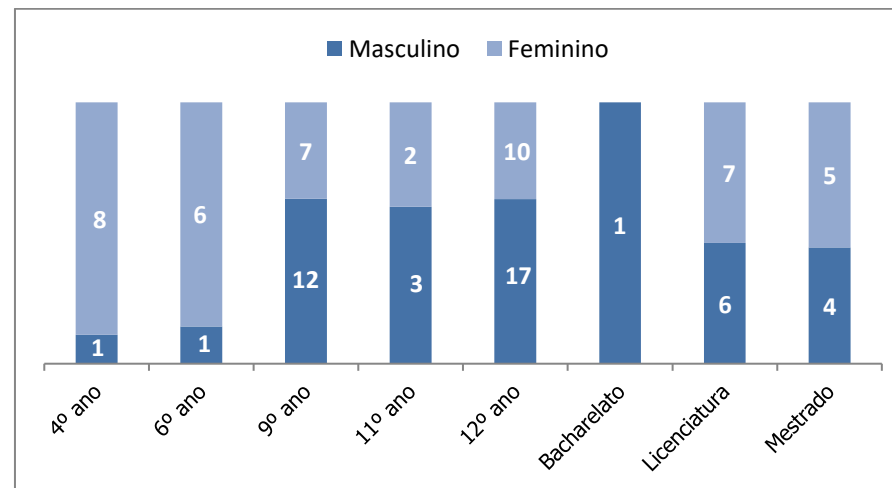


Gráfico 6 - Trabalhadores segundo o grau de escolaridade

Da análise referente ao nível de escolaridade, verifica-se que a maioria dos trabalhadores se situa nos níveis “12.º ano de escolaridade”, seguido do “9º ano de escolaridade”, com 27 (30,00%) e 19 (21,11%) trabalhadores, respetivamente.

A percentagem de trabalhadores com habilitação superior – Bacharelato, Licenciatura e Mestrado – é de 25,56%.

5. Trabalhadores admitidos e regressados

Durante o ano de 2025 foram admitidos 7 trabalhadores distribuídos da seguinte forma:

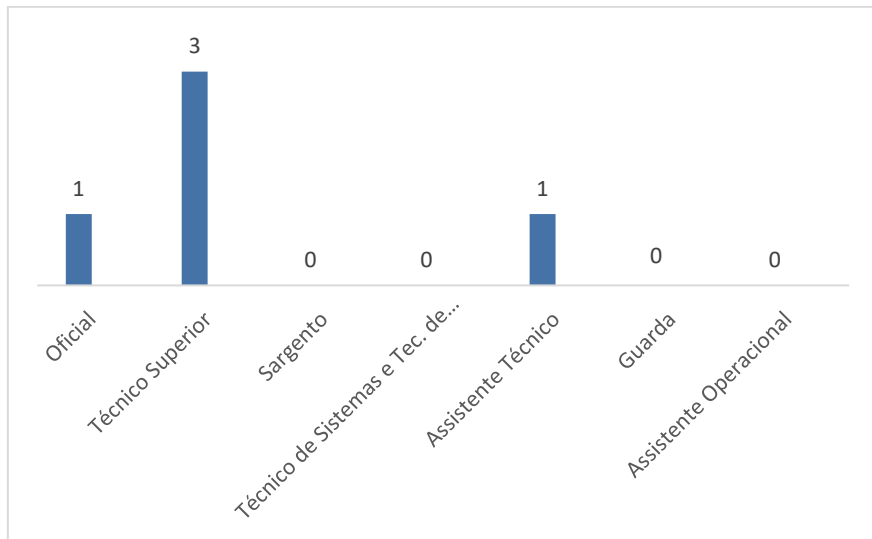


Gráfico 7 - Trabalhadores admitidos em 2025

Em 2025, foram admitidos 1 trabalhador da carreira especial militar, nomeadamente, uma oficial da GNR.

No que respeita a trabalhadores das carreiras gerais, foram admitidos/regressados 3 trabalhadores da categoria de técnico superior e 1 de assistente técnico.

A taxa de admissão correspondeu a 5,56% do total de efetivos.

Postos de trabalho previstos e não ocupados

Em 2025 ficaram por ocupar 70 postos de trabalho previstos no mapa pessoal, nomeadamente 2 militares da categoria profissional de oficial, 6 militares da categoria profissional de sargento, 21 militares da categoria profissional de guarda, 12 técnicos superiores, 12 assistentes técnicos, 18 assistentes operacionais e 2 informáticos, dos quais 1 da categoria de especialista de sistemas e tecnologias de informação e 1 da categoria de técnico de sistemas e tecnologias de informação.

6. Mudanças de situação dos trabalhadores

No ano de 2025, verificou-se um total de 26 alterações na mudança da situação dos trabalhadores militares e civis.

Assim, verificaram-se promoções de militares, designadamente de 3 oficiais (2 masculinos e 1 feminino), 1 sargento (1 masculino) e 5 guardas (4 masculinos e 1 feminino).

Nos trabalhadores das carreiras gerais civis, verificaram-se alterações nas posições remuneratórias de 3 técnicos superiores (2 masculinos e 1 feminino), 3 assistentes técnicos (1 masculino e 2 femininos) e 9 assistentes operacionais (1 masculino e 8 femininos).

7. Modalidade de horário de trabalho

O período normal de trabalho estipulado, nos SSGNR, encontra-se em conformidade com o n.º 1 do artigo 105.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, na redação introduzida pelo artigo 2.º da Lei n.º 18/2016, de 20 de junho, ou seja, de sete horas por dia, correspondendo a 35 horas por semana.

Os trabalhadores das carreiras militares, cumprem um horário de referência, conforme previsto no artigo 27.º do Estatuto Militar da Guarda Nacional Republicana (EMGNR) aprovado pelo Decreto-Lei n.º 30/2017, de 22 de março, e pela Portaria n.º 222/2016, de 22 de julho, que estabelece e regula o horário de referência semanal dos militares da Guarda Nacional Republicana, pelo que foram 45 os militares (37 masculinos e 8 femininos) abrangidos pelo horário específico, e 45 os civis (8 masculinos e 37 femininos) abrangidos por horários rígidos.

Neste sentido, o horário de trabalho é das 9h00 às 12h30 e das 14h00 às 17h30, perfazendo um total de 35 horas semanais, o qual é cumprido pelos trabalhadores.

De salientar que é aplicada a promoção da utilização do teletrabalho para trabalhadores civis que, pelas funções desempenhadas, possam beneficiar daquela situação, bem como a prática de horários flexíveis para todos os trabalhadores, visando a *"a conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar"*.

8. Absentismo

O gráfico que se segue demonstra os motivos de ausência ao trabalho dos trabalhadores dos SSGNR:

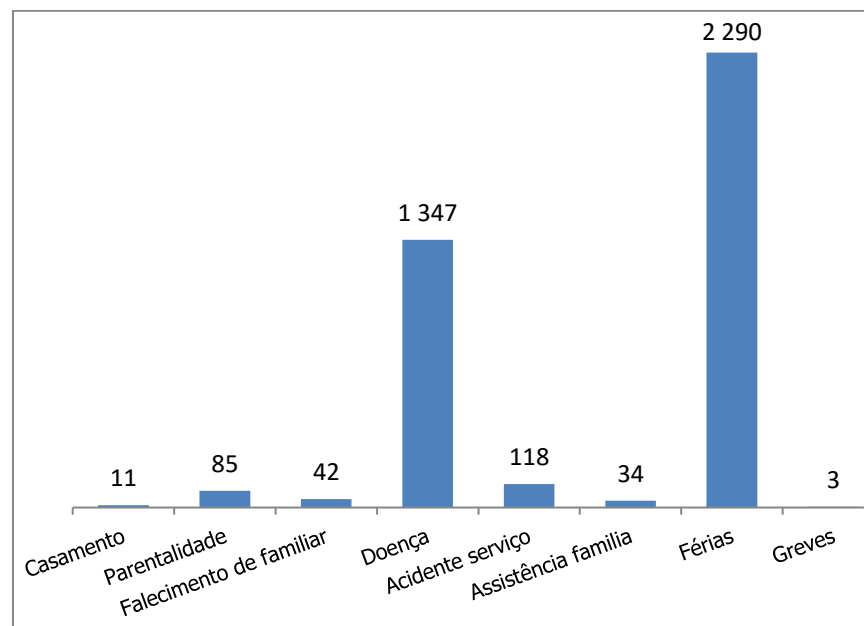


Gráfico 8 - Motivos de ausência ao trabalho (n.º de dias)

Em 2025 o número total de ausências ao trabalho foi de 3 930 (mais 450 dias do que no ano de 2024). Deste total, o motivo mais significativo prende-se com a ausência por conta do período de férias que totalizou 2 290 dias, o que representa menos 385 dias (-14,39%) do que no ano anterior. Se

extrairmos as ausências dos trabalhadores devido aos períodos de férias, contam-se 1640 dias de ausência, representando 11,39%.

As ausências ao trabalho por motivos de doença/acidente em serviço dos trabalhadores, somaram 1465 dias (37,27%), ou seja, mais 719 dias do que no ano anterior.

A taxa de absentismo que se traduz no número de dias de ausência sobre o número de dias trabalháveis é de 27,29%, considerando o total potencial dos efetivos em MP de 160 trabalhadores.

Quanto às ausências por assistência à família (34 dias) e por falecimento de familiar (42 dias), totalizam 0,87% e 1,07%, respetivamente.

As ausências por doença corresponderam a 34,27% do total de absentismo verificado, sendo que aqui dever-se-á fazer referência à existência de uma trabalhadora em situação de baixa médica prolongada o que acaba por influir no computo geral do absentismo na organização.

9. Outros aspetos relevantes para efeitos de Balanço Social

Em 2025, os SSGNR contaram com 15 trabalhadores na modalidade de avença, menos 4 do que no ano anterior.

Não se contabilizaram quaisquer trabalhadores estrangeiros, e no que toca a trabalhadores portadores de deficiência, contabilizou-se 3 trabalhadores,

o que equivale a uma taxa de trabalhadores portadores de deficiência de 3,33%.

Relativamente às horas não trabalhadas por motivo de greve, ao contrário do ano anterior, registaram-se em 2025, paralisação de 35 horas contabilizadas.

II. Remunerações e Encargos

1. Estrutura remuneratória por género

Tendo como referência as remunerações mensais base ilíquidas, verifica-se que o escalão remuneratório que congrega maior número de trabalhadores é o “1 501,00€ – 1 750,00€” com 24 trabalhadores (18 femininos e 6 masculinos), ou seja, 26,66% do total de trabalhadores. Segue-se o escalão remuneratório que varia entre os “1 001,00€ - 1 250,00€” com 19 trabalhadores, seguido do escalão remuneratório “1 251,00€ - 1 500,00€” com 15 trabalhadores, com uma representatividade de 21,11% e de 16,66%, respetivamente.

Assim, a remuneração mínima base ilíquida auferida pelos trabalhadores correspondeu a 878,41€, e o vencimento base ilíquido máximo foi de 3 690,31€ correspondente a um militar do género masculino e, no caso do feminino com o maior vencimento, o mesmo foi de 2 459,95€, salvaguardando-se desde já o facto de se tratar de militares de categorias (patentes) diferentes, no caso de coronel e de capitão, respetivamente.

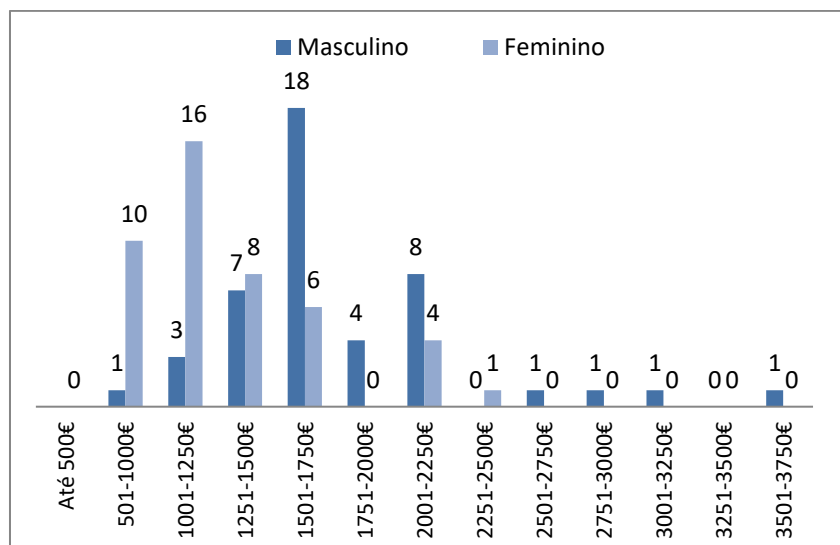


Gráfico 9 - Remunerações mensais por género – nº de trabalhadores

2. Total dos encargos anuais com o pessoal

Em 2025 o total dos custos com o pessoal (excluindo pessoal em regime de avença) foi de 3 380 319,05 €. A maior fração corresponde à “remuneração base” (incluindo subsídio de férias e de Natal) que tem um peso de 72,42% no total dos encargos, seguida da rubrica de “outros encargos com pessoal” que resulta em 18,37% (inclui despesa com a CGA e SS), e da de “suplementos remuneratórios” e “prestações Sociais” com 4,82% e 4,20%, respetivamente. Por fim a rubrica relativa a “prémios de desempenho” com 0,18%.

ENCARGOS COM PESSOAL	VALOR (EUROS)	%
Remunerações Base	2 448 130,52 €	72,42%
Suplementos remuneratórios	162 824,13 €	4,82%
Prémios de desempenho	6 460,69 €	0,19%
Prestações Sociais	141 929,88 €	4,20%
Outros encargos com pessoal	620 973,83 €	18,37%
TOTAL	3 380 319,05 €	100%

Tabela 1 - Tipos de encargos com o pessoal

A remuneração base média anual que corresponde ao total dos encargos com a remuneração base sobre o total dos trabalhadores dos SSGNR é de 26 539,60 €, o que equivale a um valor de remuneração base ilíquido mensal a 14 meses de 1 895,69€ por trabalhador. Contudo, estes valores diferenciam-se entre pessoal militar e pessoal civil, com remunerações mensais distintas, sendo que no caso do pessoal militar a média mensal da remuneração é de 1 841,32€, enquanto no pessoal civil a média mensal de remuneração é de 1 225,81€, ou seja, apresentando este pessoal uma diferença em 33,43% inferior à dos vencimentos base auferidos pelo pessoal militar, traduzida pelas diferentes carreiras da administração pública, no caso as especiais *versus* as gerais.

Quando observado por categoria profissional, temos uma média de remuneração base nos oficiais de 2 757,87€, nos sargentos de 2 055,73€ e nos guardas de 1 594,22€, enquanto no pessoal civil as médias são de 1 724,15€ nos técnicos superiores, 1 171,56€ nos assistentes técnicos (incluindo 1 (um) técnico de sistemas de informática e tecnologias de informação) e de 959,35€ nos assistentes operacionais (este número influenciado negativamente por considerar 4 assistentes operacionais a tempo parcial).

Contudo, quando considerados todos os suplementos auferidos pelos trabalhadores das carreiras gerais militares e os das carreiras gerais civis, os valores mudam em função da diferente situação da condição daqueles trabalhadores, sendo que, no caso dos militares, e considerando os suplementos associados de força de segurança (subsídio de fardamento, suplemento de escala e despesas de representação, este último quando aplicável – elementos do Conselho de Direção e Chefe do Gabinete Técnico), aqueles montantes sobem para 4 194,37€, 3 106,00€ e 2 530,93€, nos oficiais, sargentos e guardas, respetivamente, sem considerar o subsídio de refeição.

No caso do pessoal civil, regista-se, também sem considerar o subsídio de refeição, valores praticamente idênticos aos valores de remuneração base ilíquida, como já atrás mencionado, em virtude deste pessoal não usufruir de qualquer suplemento adicional, com exceção de dois trabalhadores da categoria de assistente técnico afeto às instalações da Colónia de Férias da

Costa da Caparica que auferem de suplemento de turno. Assim os valores médios para técnicos superiores, assistentes técnicos e assistentes operacionais, são de 1 724,15€, 1 217,79€ e 959,35€, respetivamente.

Em 2025 não foram pagos reposicionamentos por opção gestionária, nem benefícios sociais.

III. Segurança e Saúde

1. Acidentes de trabalho

Relativamente a processos por acidente em serviço, há a registar a ocorrência de um total de 118 dias de trabalho (superiores a 30 dias de baixa) perdidos com baixa durante o ano de 2025, número ainda assim inferior ao ocorrido no ano imediatamente transato que havia sido de 123 dias.

2. Custos com a prevenção de acidentes e doenças profissionais

Durante o ano de 2025, não se registaram quaisquer custos associados a prevenção de acidentes e doenças profissionais, nos SSGNR.

IV. Formação Profissional

Ações de formação e participação

Foram realizados em 2025, 113 ações de formação profissional, abrangendo um total de 113 participações, num total acumulado de 2 391 horas, que comparam com as 336 horas de formação realizadas em 2024, ou seja, um aumento traduzido em mais 85,95% face ao ano anterior.

Ainda assim, o ano de 2025, ao contrário do ano imediatamente antecedentes, traduziu-se num ano de forte aposta em formação, ainda que a mesma tivesse sido fortemente impulsionada pelo programa ReCAP (Referencial de Competências da Administração Pública, aprovado pela Portaria n.º 214/2024/1, de 20 de setembro de 2024), promovido pelo INA, cofinanciados pelo PRR.

Estes cursos, de forma transversal, tiveram o melhor acolhimento possível por parte de, praticamente, todos os trabalhadores, em especial do pessoal civil, porquanto as formações realizadas no âmbito daquele programa, concorrem para efeitos de avaliação em sede de SIADAP 3, majorando de forma significativa no cálculo ponderado dos comportamentos associados às competências dos trabalhadores, de resto conforme previsto pela Portaria n.º 236/2024/1 que veio regulamentar as competências comportamentais de natureza transversal dos trabalhadores integrados nas carreiras com graus de complexidade funcional 1, 2 e 3, técnicos superiores, assistentes

técnicos e assistentes operacionais, respetivamente. Em termos de investimento financeiro realizado em formação, durante o ano de 2025, os montantes atingidos foram de 7 507,00€, ou seja, refletindo um acréscimo em 69,05% face ao que havia sido realizado no ano anterior.

V. Relações Profissionais

1. Relações profissionais

Nos SSGNR existem 3 trabalhadores civis sindicalizados e 4 trabalhadores militares com relações a associações socioprofissionais da GNR.

2. Disciplina

Ao longo de 2025 não foi instaurado nenhum processo disciplinar. A taxa de indisciplina cifrou-se em 0,0%.

Durante o ano de 2025, e ao contrário do ocorrido no ano imediatamente anterior, foi atribuído apenas 1 louvor a um militar da categoria de oficial superior, por forma a premiar e distinguir as suas elevadíssimas qualidades profissionais, humanas e competências evidenciadas ao longo dos anos e, em especial, no ano em apreço.

Principais Indicadores do Balanço Social

RECURSOS HUMANOS		2024	2025	Diferença 2024-2025
Taxa de Feminização	N.º trabalhadores do sexo feminino/N.º Total de Trabalhadores x 100	45,54%	50,00%	4,46%
Taxa de Masculinização	N.º trabalhadores do sexo masculino/N.º Total de Trabalhadores x 100	54,46%	50,00%	-4,46%
Média de Idades	Somatório da Idades/N.º Total de Trabalhadores	50,00	51,60	1,60
Leque Etário	Idade do trabalhador mais idoso - Idade do trabalhador mais novo	42	42	0
Taxa de Envelhecimento	N.º trabalhadores com mais de 55 anos/N.º Total de Trabalhadores x 100	31,68%	31,11%	-0,57%
Taxa de Tecnicidade	(Militares = Oficiais/Sargentos) + (Civis = Técnicos Superiores) /N.º Total de Trabalhadores x 100	26,73%	30,00%	3,27%
Rácio de Trabalhadores por Dirigente Superior	N.º de dirigentes superiores/Total de trabalhadores	3,96%	3,33%	-0,63%
Rácio de Trabalhadores por Dirigente intermédio	N.º de dirigentes intermédios/Total de trabalhadores	9,90%	10,00%	0,10%
Nível Médio de Antiguidade	Somatório das antiguidades/N.º Total de Trabalhadores	24,00	13,57	-10,43
Taxa de Habilitação Superior	N.º Bach. + Lic. + Mest. + Dout./N.º Total de Trabalhadores x 100	20,79%	25,56%	4,77%

Taxa de Admissão	N.º Total de admissões/N.º Total de Trabalhadores x 100	8,91%	5,56%	-3,35%
Taxa de Saída	N.º Total de saídas/N.º Total de Trabalhadores x 100	11,88%	21,11%	9,23%
Taxa de Reposição	N.º Total de admissões/ N.º Total de saídas x 100	75,00%	36,84%	-38,16%
Taxa de Absentismo	N.º dias de ausência por trabalhador/N.º de dias úteis no ano x 100	16,40%	27,29%	10,89%
Remuneração Base Média Anual	Somatório dos encargos com remuneração base/N.º Total de Trabalhadores	22 801,83€	26 539,60€	3 737,77€
Remuneração Base Média Mensal Ilíquida	Somatório dos encargos com remuneração base/N.º Total de Trabalhadores/14	1 628,70€	1 895,69€	266,99€
Taxa de Participação em Formação	N.º participantes nas formações/N.º Total de Trabalhadores x 100	15,84%	125,56%	109,72%
Taxa de Investimento em Formação	Somatório dos encargos com formação/Somatório dos encargos com pessoal x 100	0,05%	0,21%	0,16%
Taxa de Tempo Investido em Formação	N.º de horas investidas em formação/potencial anual de horas trabalháveis x 100	0,21%	1,70%	1,49%

Tabela 2 – Indicadores do Balanço Social

VI. Medidas de Responsabilidade Social

O ano de 2025 constitui-se como o segundo ano do triénio (2024-2026), tendo sido dada continuidade a uma política de gestão onde os recursos humanos são a base da organização, pelo que o seu bem-estar foi assumida como forte prioridade, na certeza de que tais políticas contribuiriam para um ambiente organizacional onde as relações interpessoais e o compromisso para a causa última do propósito de missão dos SSGNR - a satisfação dos beneficiários, fosse uma realidade, desde logo expressa através dos vários inquéritos de satisfação realizados ao longo daquele ano.

Neste contexto, considera-se que todas as medidas de responsabilidade social adotadas foram conducentes ao processo de dinamização dos vários programas e medidas especificamente dirigidas aos beneficiários e suas maiores fragilidades, especialmente daqueles que, pelos mais diversos imperativos de vida social, profissional, económica ou de saúde física/psicológica, precisaram de um apoio mais próximo, dedicado e atento por parte dos Serviços Sociais.

Assim, e do universo total de beneficiários, o foco foi mais intenso naqueles que apresentaram maiores vulnerabilidades, designadamente nos mais idosos, mas também nos beneficiários com familiares portadores de deficiência e, como não poderia deixar de ser, nas crianças e adolescentes, os quais usufruíram de programas sociais específicos. Como resultado

dessas políticas de intervenção social, foram sempre disponibilizadas prestações sociais verdadeiramente robustas, dirigidas e focadas.

Os SSGNR, em 2025, procuraram dar continuidade e aprofundar as boas práticas de recursos humanos, desenvolvendo mecanismos e procedimentos inibidores de comportamentos discriminatórios e propiciadores de condições que asseguraram a plena igualdade de oportunidades e, concomitantemente, concorreram para um melhor equilíbrio entre a atividade profissional e vida pessoal dos trabalhadores militares e civis.

Ainda que no ano de 2025 já não se encontrasse previsto em sede de QUAR o objetivo operacional de conciliação da vida profissional com a pessoal, ainda assim, manteve-se a decisão que já havia sido tomada no sentido de facilitar tal conciliação, alinhando-se tal política de gestão com os princípios enformadores do Programa de Governo para a Administração Pública, e, por inerência, permitindo que (alguns) trabalhadores, nomeadamente os detentores de funções compatíveis, pudessem desenvolver a sua atividade profissional a partir de casa naquilo que é o denominado “regime de teletrabalho”, desde que devidamente acautelado o interesse de serviço público.

Em 2025, com recurso a meios telemáticos existentes, e por iniciativa dos trabalhadores e prévio acordo da organização SSGNR, cinco trabalhadores civis exerceram as suas funções em regime de teletrabalho, dos quais um

em regime permanente, e os restantes intercalados com o regime presencial.

Durante o ano de 2025, todas as atividades regulares e previstas nos vários planos sectoriais, nomeadamente no de obras, social e de eventos, se realizaram na sua plenitude, ainda que, com recursos humanos abaixo dos quantitativos desejáveis.

A comemoração de múltiplas atividades festivas, como seja o “Dia dos Serviços Sociais”, o “Dia da Criança”, o “Dia das Atividades em Família”, as “Excursões Temáticas”, entre muitas outras, feitas a nível nacional, mas também internacional, nomeadamente as colónias infantis realizadas em Marrocos e também em Portugal com crianças marroquinas, beneficiárias de militares da *Gendarmerie Royale Marocaine* são exemplos da dedicação e a responsabilidade imputada ao pessoal militar, mas também aos civis dos SSGNR que, sempre com prontidão e de forma diligente souberam, a todo o tempo, responder às várias chamadas para aquelas tão importantes fileiras.

É pois como expressão maior deste estado de prontidão, desta reconhecida capacidade de ação, de perseverança mas também de resiliência, deste *saber-fazer*, mas também deste *saber-ser* e deste *saber-estar*, que, de forma reconhecida, ao longo dos últimos anos, quer militares, quer civis, têm vindo a ser granjeados com o mérito que lhes é devido, seja através de louvores, seja por menções honrosas, entre muitas outras formas de

reconhecimento, afinal nos Serviços Sociais impera uma política de gestão em que as pessoas, mais do que meros trabalhadores, são consideradas como o principal ativo da organização, não apenas por elas próprias “*servirem e ajudarem*” os beneficiários, mas também porque todas elas também o são, enquanto profissionais no desempenho das suas funções, sempre em prol daquilo que é o bem-estar de todos aqueles que, no seu conjunto, formam 1% da população portuguesa.

VII. Considerações Finais

O Mapa de Pessoal aprovado para 2025, previa um total de 160 pessoas, 75 militares e 85 civis, sendo que no caso do pessoal civil, 150 com vínculo de emprego público por tempo indeterminado, a tempo inteiro, e 10 por tempo indeterminado, mas a tempo parcial. As atividades realizadas no período de verão, designadamente nas Colónias de Quiaios e da Costa da Caparica, são asseguradas por empresas da especialidade, contratadas ao abrigo dos concursos públicos.

O não preenchimento dos lugares previstos no Mapa de Pessoal, por impossibilidade da própria GNR em assegurar a dotação de efetivos necessários e, também, por dificuldades internas inerentes à contratação de pessoal civil, sem prejuízo dos vários procedimentos concursais abertos em 2025, resultaram, em alguns casos, no não preenchimento das vagas pretendidas, situação que torna a estrutura orgânica em termos de pessoal muito deficitária e, inclusive, crítica, especialmente ao nível das áreas de tecnologia, engenharia e do serviço de obras, mas também em áreas puramente administrativas, como seja a dos recursos humanos, em que é premente o recrutamento de, pelo menos, um técnico superior com especialização nessa área técnica. Tais circunstâncias afetam o desejável e salutar desenvolvimento operacional diário, o qual, só é superado em função do esforço, empenho, dedicação e brio dos poucos profissionais aí existentes.

Também no que concerne a chefias intermédias, os SSGNR continuam deficitários, o que também acaba por sobrecarregar as próprias chefias com trabalho operacional diário, dificultando o desenvolvimento do pensamento mais estratégico no que respeita à melhoria dos métodos de trabalho e à organização dos recursos de forma mais eficiente e eficaz. Neste sentido, há que se encontrar o necessário equilíbrio para o correto balanceamento dos recursos existentes, de modo a garantir a boa execução dos projetos críticos, como é o caso do programa de reabilitação (também reportado no relatório de atividades) financiado ao abrigo do BNAUT-PRR, e que, apesar das dificuldades apresentadas, está a ser executado com respeito integral pelo cumprimento dos prazos estabelecidos, estando prevista a sua conclusão para muito breve.

Na realidade, não obstante o défice de efetivo, tem sido possível aos SSGNR cumprirem os objetivos e metas que se propõem alcançar, consolidando um reconhecimento, interno e externo, assinalável, através da constante melhoria e alargamento das respostas às mais diversas necessidades, anseios e expetativas de todos os beneficiários.

Neste contexto importa salientar o seguinte:

- No que respeita à tipologia de carreira, e atendendo ao universo dos 90 efetivos, verifica-se a existência de 50,00% de militares (45 trabalhadores) e de 50,00% de civis (50 trabalhadores), o que se

traduz uma paridade absoluta entre carreiras especiais e carreiras gerais;

- Também é de referir a existência de um equilíbrio perfeito e completamente igualável entre géneros nos SSGNR, com uma taxa de masculinização de 50,00% e de feminização de 50,00%;
- A idade média situa-se nos 51,60 anos e 55,56% dos trabalhadores têm mais de 50 anos;
- A taxa de envelhecimento, ou seja, trabalhadores com idade igual ou superior a 55 anos, perfaz 28 trabalhadores, ou seja, 31,11% do efetivo total;
- Destaca-se ainda a existência de 15 trabalhadores na modalidade de avença de modo a colmatar necessidades prementes, menos 4 do que no ano anterior de 2024.

Da análise ao Balanço Social e dos aspetos que caracterizam os SSGNR, podem-se retirar os seguintes pontos fortes e pontos fracos:

Pontos Fortes:

- Em 2025, o vencimento líquido base (médio) dos trabalhadores militares e civis passou de 1 628,70€ para 1 895,69€, ou seja, um aumento de 266,99€, que em termos percentuais representa um acréscimo de 14,08%, valor superior ao registado no ano de 2024

que havia sido de 8,70% face ao ano imediatamente transato. Naturalmente que estes valores se diferenciam, de forma substancial, entre pessoal militar e pessoal civil, sendo que, no caso dos militares a média mensal da remuneração base é de 1 841,32€, enquanto nos civis a média mensal de remuneração é de 1 225,81€, ou seja, apresentando este pessoal uma diferença em 33,43% inferior à dos vencimentos base auferidos pelo pessoal militar, traduzida, naturalmente, pelas diferentes carreiras existentes na administração pública, no caso as especiais *versus* as gerais;

- Em termos gerais, os trabalhadores, considerando as carreiras especiais e gerais, auferem de um rendimento médio líquido de base superior a 1 501,00€, sendo que 11 trabalhadores apresentam remunerações base líquidas superiores a 2 001,00€, no caso 5 militares da categoria de oficiais, 7 da categoria de sargentos e, no caso dos civis, 4 da categoria de técnicos superiores;
- A taxa de trabalhadores com frequência universitária e formação superior é de 25,56%, sendo que 30,00% são detentores do ensino secundário completo (12º ano);
- O tempo investido em formação, ao contrário do que havia ocorrido no ano anterior, foi muito significativo, traduzido em 2 391 horas ao longo de 113 participações, que comparam com as 336 horas de

formação realizadas no ano anterior de 2024, ou seja, em 2025, registou-se um aumento de 85,95% face àquele ano.

- Não foi instaurado nenhum processo disciplinar, sendo que a taxa de indisciplina se cifrou em 0,0%;
- Em 2025, os SSGNR, no âmbito da sua política de gestão para o triénio 2024-2026, conseguiram obter um resultado que teve por base um questionário de satisfação aos seus trabalhadores (com 31 respondentes) e relativo ao nível de satisfação alcançado no trabalho de 4,24, valor considerado muito positivo e similar ao registado no ano anterior de 2024 (4,24);
- Também pelo inquérito realizado os SSGNR estão em crer que as respostas ministradas, de uma forma geral, traduziram a valorização que os trabalhadores reveem no empenho do Conselho de Direção e das chefias intermédias, enaltecendo também questões que valorizam as relações humanas e afetivas existentes na organização, quer no quadro das unidades orgânicas onde os trabalhadores se encontram afetos, quer na relação existente entre estes, quer com as chefias diretas e superiores;
- A análise dos resultados globais do inquérito permite afirmar que a existência de um bom ambiente de trabalho e camaradagem no seio dos Serviços Sociais, repercute-se, de forma imediata, na relação e interação existente entre os trabalhadores dos SSGNR e os

beneficiários, razão considerada como um dos mais fortes pontos a considerar neste relatório de Balanço Social.

Pontos Fracos:

- Os bons resultados alcançados não escondem as dificuldades e os constrangimentos decorrentes da escassez de recursos humanos que, em 2025, foram acautelados desde logo pela abertura de procedimentos concursais de recrutamento, ainda que sem que os mesmos tenham sido preenchidos na sua totalidade;
- O Mapa de Pessoal dos SSGNR, aprovado para 2025, e com uma previsão de 160 trabalhadores, ficou, como já referido oportunamente neste relatório, aquém dos números desejáveis, com um preenchimento real de apenas 90 efetivos, ou seja, apresentando um défice de 70 trabalhadores. Esta situação, ainda que ultrapassada pelos resultados operacionais e financeiros obtidos, não deixa de revelar as fragilidades ao nível dos recursos humanos, com impacto negativo não nos resultados organizacionais obtidos, que foram bons, mas no desgaste direto que impele sobre os trabalhadores. Neste sentido, já foram tomados um conjunto de diligências, inclusive no seio da Guarda, para que ainda no ano de 2026, haja incorporação de novos efetivos militares e, se possível, também de pessoal civil;

- Previsibilidade de saída de pessoal, nomeadamente de militares já nos próximos anos de 2027 e 2028, com passagem à situação de reserva fora da efetividade de serviço e, também, em alguns casos, de reforma, situação que só poderá ser colmatada com novos ingressos de pessoal militar a ser incorporado já em 2026, até para que lhe seja passado as “pastas” e algum do know-how existente por militares que têm muitos anos de experiência em funções nos SSGNR;
- A taxa de tecnicidade de 30,00%, revelou-se ligeiramente acima da ocorrida no ano anterior (26,73% em 2024), apresentando um valor já muito considerável para um organismo tão pequeno, mas, ainda assim, continuando a ser desejável o seu aumento para percentagens superiores;
- A taxa de trabalhadores com habilitações literárias iguais ou inferiores ao 9º ano de escolaridade é de 38,90%, sendo que parte substancial deste universo corresponde à categoria de assistentes operacionais, designadamente pessoal afeto à limpeza das Infraestruturas Turísticas;
- Verificou-se, em 2025, uma diminuição do número de trabalhadores face ao ano imediatamente transato de 2024, com um efetivo total de 90 trabalhadores em funções, não sendo este um saldo

considerado como positivo, antes pelo contrário, pelo que, importa, desde já, reforçar o quadro de efetivos dos SSGNR;

- Os trabalhadores que auferem entre 501,00€ e 1 251,00€ ilíquidos representam 33,33%, número que, em termos de organização, acaba por traduzir um quadro salarial reduzido para o universo de trabalhadores inerentemente abrangidos, com as naturais e consequentes implicações na própria qualidade de vida dos mesmos, e que, no caso em concreto, apenas abrangem o pessoal civil das carreiras e categorias profissionais de assistentes operacionais e de assistentes técnicos respetivamente, sendo que, estes últimos, se enquadrem no quadril superior daquele intervalo. A este respeito, é de referir que, não obstante os SSGNR serem um organismo da administração pública central do Estado, com autonomia administrativa e financeira e, por conseguinte, não dependente de quaisquer verbas do Orçamento do Estado, ainda assim, não têm autonomia no estabelecimento dos níveis de vencimentos, pois estes são tabelados em função das tabelas remuneratórias existentes na Administração Pública portuguesa, impedindo, assim, de se lhes poder atribuir remunerações mais elevadas;
- Apesar da taxa de envelhecimento (pessoal com idade igual ou superior a 55 anos) se ter mantido no mesmo percentual (de 31,68% para 31,11% em 2025), ainda assim quando se recua

alguns anos, é possível constatar que a mesma tem vindo, de forma paulatina, a aumentar (em 2018 a taxa ficava-se nos 21,19%). Assim, e apesar da média de idades ser de 51,6 anos, é de registar uma maior preponderância de idades mais altas no pessoal civil que registou 55,72 anos, ao contrário do pessoal militar que apresentou uma média de idades de 47,83 anos. Assim, dos 35 trabalhadores com mais de 55 anos, apenas 4 são militares. Em termos de categoria profissional, os que apresentam a idade mais alta são os assistentes operacionais com uma média de idades de 62 anos, seguidos dos assistentes técnicos com 60 anos e dos técnicos superiores com 59 anos. Já no pessoal militar a categoria profissional que apresentou a idade média mais alta foi a de sargentos, com 52 anos, seguida da de guardas com uma idade média de 48 anos e, por fim, a categoria de militares com a idade média mais baixa de 41 anos. Assim, e pese embora o aumento da idade seja proporcional à passagem do tempo, a verdade é que, importa recrutar pessoal mais novo, até por forma a compensar as saídas previsíveis a ocorrerem a partir do próximo ano de 2027 e anos subsequentes. O rejuvenescimento do pessoal, também impactará novas dinâmicas e formas de atuação certamente diferentes e que poderão ser também uma *mais-valia* para o futuro dos SSSGNR.

VIII. Questionário de Satisfação Trabalhadores

Os Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana (SSGNR), assumindo a importância da audição de dirigentes intermédios e dos demais trabalhadores na autoavaliação do serviço, tal como se estabelece na alínea f) do n.º 2 do artigo 15º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, definiram um conjunto de indicadores quantitativos e qualitativos, devidamente enquadrados no âmbito da política de qualidade, cuja validação, no essencial, decorre da realização de um questionário aos seus trabalhadores, com periodicidade anual.

O questionário de 2025, manteve a habitual tipologia definida para os inquéritos de satisfação de trabalhadores dos SSGNR, não tendo procedido a quaisquer alterações nas questões, face ao que vinha sendo colocado em inquéritos anteriores. Assim, manteve-se a estrutura com 20 questões, todas em total alinhamento com as melhores práticas em uso na administração pública, e em tudo semelhante ao que se faz na metodologia CAF (Common Assessment Framework).

O modelo de questionário adotado foi desenvolvido de forma a que o inquérito seja conciso, pragmático e objetivo, evitando-se eventuais “desistências” a meio do questionário, situação que, como sabido, ocorre frequentemente, em resultado de uma certa saturação por parte dos inquiridos aquando do preenchimento de questionários

interminavelmente longos, podendo, inclusive, levar o inquirido a dar respostas não coincidentes com a sua real intenção de resposta, conduzindo a interpretações erradas por parte de quem faz a avaliação das respostas ministradas em sede de questionário e, assim, não tendo qualquer efeito líquido positivo na avaliação que se pretende com o questionário.

I – Contexto Organizacional

O ano de 2025 caracterizou-se por ser o segundo ano de um novo ciclo estratégico definido para o triénio 2024-2026, tendo sido um ano de continuidade, mas, essencialmente, de reforço e melhoria de muitos dos projetos iniciados no triénio anterior.

Com um balanço globalmente positivo, muitos foram os projetos e programas a que foi dada prioridade acrescida, designadamente os referentes ao BNAUT-PRR, mas também a outros de natureza interna dos próprios serviços. Afinal, só com uma “maquina bem oleada” é possível desenvolver toda a atividade de forma crescente e sustentada.

Acresce referir que, em 2025, ao contrário do que tinha sido o ano anterior, apostou-se na formação, muito por força do programa denominado - *Referencial de Competências para a Administração Pública* (ReCAP), a que, de forma massificada, aderiram muitos trabalhadores, em especial o pessoal civil. Ainda a este propósito, reitere-se o facto deste Programa de Formação Pública ter sido

aprovado pela Portaria n.º 214/2024/1, a qual definiu um quadro comum de competências comportamentais para a Administração Pública, abrangendo 16 competências transversais para os trabalhadores em funções públicas de todas as carreiras/categorias, sendo 4 as competências transversais nucleares e 12 as competências transversais funcionais.

De uma forma geral, e porque nas competências definidas em sede de SIADAP3 aos trabalhadores dos SSGNR, estes apostaram, essencialmente, em formação nas competências transversais nucleares, muitas das quais concorreram para a majoração das suas avaliações.

O presente relatório ao inquérito de satisfação realizado junto dos trabalhadores, é suficientemente demonstrativo do espírito que existe na organização, sendo que, conforme constatado pelas respostas ministradas, os trabalhadores, de uma forma geral e transversal, demonstraram o seu interesse, a sua vontade e a sua forte relação para com todos os parâmetros em avaliação.

Assim, quer no que se refere à satisfação global sentida pelos trabalhadores em relação à própria organização, designadamente no que respeita ao envolvimento dos mesmos na própria estratégia organizacional, quer na capacidade de inovação e de melhoria contínua dos serviços prestados pelos SSGNR, no âmbito da sua missão, as

constatações de 2025 foram muito positivas, superiores aos resultados que haviam sido apurados no ano de 2024. Por outro lado, também a satisfação com as condições de trabalho, evidenciou um resultado consideravelmente positivo, situação que também é digna do devido registo.

Ao nível da satisfação com a gestão dos recursos humanos, os resultados apesar de muito satisfatórios, superando, ainda que por poucas décimas, os resultados obtidos no ano anterior (2024), importando, contudo, não abrandar e dar continuidade a um trabalho de melhoria em prol das condições infraestruturais da organização, designadamente no que respeita aos equipamentos tecnológicos em uso, mobiliário de escritório e, as tão necessárias condições de higiene e limpeza das instalações, em especial no edifício Sede dos SSGNR.

Os resultados aferidos no questionário de 2025, de uma forma geral, foram bons, tendo mesmo superado na questão-chave que mede os índices de satisfação dos trabalhadores e que consta do próprio QUAR da organização, indo além daquilo que foi o intervalo estabelecido como meta a atingir para o ano de 2025, o que nos regozija particularmente.

De uma forma geral, os trabalhadores dos SSGNR gostam de trabalhar nesta casa, pois sentem-na verdadeiramente como a sua segunda casa, e esse sentimento é determinante para os níveis de satisfação

alcançados numa organização pública, em especial para uma organização que, pela própria natureza das suas funções visa, acima de todo, servir o interesse público e, no caso em concreto, o interesse dos próprios beneficiários da grande família da Guarda.

Por fim, também os níveis de satisfação dos trabalhadores em relação às suas chefias diretas, mas também entre estes e os dirigentes de topo, nomeadamente o Conselho de Direção, foram reveladoras de um resultado positivo, ainda que, na primeira relação, ou seja, no índice de satisfação com as chefias diretas, se tenha verificado uma descida dos valores, situação “compensada” com o sentimento que se verificou para o Conselho de Direção que, por sua vez, constatou ainda melhores resultados naquela aferição de 2025 do que no ano anterior.

Em jeito de balanço, é pois possível inferir que, no computo geral, os trabalhadores entendem que existe uma boa relação com as chefias e com os próprios elementos do Conselho de Direção, situação que também pode ser explicada pela proximidade existente entre trabalhadores e dirigentes, o que, numa casa como os Serviços Sociais, parece fazer todo o sentido, afinal a sua matriz é a ação social, é o estar próximo de todos e os trabalhadores também o são, por maioria de razão, beneficiários da organização para a qual trabalham, sempre com a maior entrega e dedicação, em prol de uma causa nobre que é a ação social complementar.

II – Metodologia do Questionário de Satisfação

No questionário de satisfação realizado aos trabalhadores dos SSGNR, e conforme já oportunamente referido, manteve-se, em 2025, o figurino de inquérito que se havia adaptado no ano anterior, com 20 simples questões, muito objetivas, sintetizadas e focadas naquilo que de mais importante existe numa organização pública e, também, na relação existente entre os serviços prestados pelos SSGNR e os seus trabalhadores, bem como nas relações de interação profissional existente entre os colegas e entre estes e as suas chefias restivas e também para com a direção superior.

Com este questionário e seus resultados, é possível ao próprio Conselho de Direção (CD) aferir sobre as perceções manifestadas pelos trabalhadores e, por conseguinte, poder retirar as consequentes e devidas ilações, melhorando e/ou aprimorando as mesmas, em ordem à promoção de um melhor ambiente organizacional.

Neste sentido, e através da plataforma informática Lime Survey, foi efetuado o respetivo “Inquérito de Satisfação 2025”, respeitando-se o total anonimato de todos os trabalhadores, de resto condição essencial a uma “auscultação” que se quer e se deseja transparente, sincera e isenta.

Neste prosseguimento, apresentam-se, de seguida, os resultados

obtidos, sendo que, sempre que possível, é feita comparação com os resultados do ano anterior de 2024, consubstanciados neste relatório do Balanço Social de 2025.

O questionário decorreu entre 12 de fevereiro e 02 de março, abrangendo um universo total de 42 respostas, das quais 11 incompletas, o que fez um quantitativo válido de 31 respostas, número consideravelmente inferior ao do inquérito realizado no ano imediatamente anterior (42). Assim, em 2025, e face ao número de questionários lançados (77), conseguiu-se um valor de 40,26% de respostas válidas para efeito do inquérito de satisfação dos trabalhadores militares e civis dos SSGNR.

Do ponto de vista metodológico, importa ainda referir que, embora a dimensão da amostra válida possa ser considerada como moderada, esta situa-se acima dos limiares mínimos frequentemente aceites em estudos organizacionais de natureza interna, permitindo a realização de análises estatísticas de carácter descritivo. Não obstante, reconhece-se a existência de limitações ao nível da representatividade da amostra e da generalização dos resultados para a totalidade do universo, recomendando-se, por conseguinte, uma interpretação prudente dos dados, particularmente no que respeita a inferências de natureza mais abrangente.

O questionário assumiu 6 diferentes dimensões de análise, subdivididas em diferentes afirmações, consoante o tema proposto.

1- Satisfação Global dos Trabalhadores com a Organização SSGNR

Existe envolvimento dos trabalhadores na estratégia organizacional

Resposta	Percentagem (2024)	Percentagem (2025)	Variação (%) 2025/2024
Discordo Totalmente	5,41	9,68	4,27
Discordo	18,92	6,45	-12,47
Sem Opinião Formada	18,92	19,35	0,43
Concordo	27,03	38,71	11,68
Concordo Totalmente	27,03	25,81	-1,22

No que respeita à primeira questão do inquérito por questionário de 2025, verifica-se que uma parte muito considerável dos trabalhadores, 1\64,52% (54,06% em 2024) considera que os SSGNR comunicam a sua estratégia aos trabalhadores, situação que, de resto, é evidenciada através de reuniões havidas entre as chefias e os trabalhadores, mas também pela existência de um conjunto amplo de documentos de gestão disponibilizados na página institucional e na intranet, sendo de sublinhar, também, a existência de documentação relativa às grandes linhas de orientação estratégica (no caso em apreço as de 2024-2026) do organismo que se constituem como as linhas norteadoras da condução e do rumo que os Serviços Sociais

prosseguem para o desenvolvimento das suas atribuições organizacionais.

Quando comparados os resultados aos aferidos no ano de 2024, é possível verificar uma certa similitude naquilo que é a tendência de distribuição, ainda que continuem a existir muitos trabalhadores que optam por não emitir qualquer tipo de opinião, situação que numa questão tão objetiva não se consegue compreender, e que, naturalmente não serve como qualquer indicador positivo, não ajudando a que se possa fazer uma análise mais fina à simples questão apresentada.

Ainda neste quesito, é de relevar o facto de uma percentagem de 16,13% de trabalhadores (24,33% em 2024), ter manifestado respostas discordantes, não se revendo aqueles trabalhadores na afirmação expressa, pelo que, este posicionamento, ainda que não tão negativo quanto o do ano anterior, ainda assim, não deixa de ser um “alerta à navegação”, designadamente pelo eventual reforço das ações tendentes à promoção de tal divulgação, e, concomitantemente, ao envolvimento dos trabalhadores na estratégia organizacional dos Serviços Sociais.

Entende esta direção que só com o envolvimento de todos os trabalhadores, com a sua participação legítima, atenta e participativa, é, pois, possível caminhar para uma organização ainda mais coesa, mais fraterna em todos os seus propósitos de ação e missão.

Existe capacidade de inovação e melhoria contínua dos serviços

Resposta	Percentagem (2024)	Percentagem (2025)	Variação (%) 2025/2024
Discordo Totalmente	8,11	3,23%	-4,88
Discordo	5,41	6,45%	1,04
Sem Opinião Formada	10,81	16,13%	5,32
Concordo	37,84	41,94%	4,10
Concordo Totalmente	32,43	32,26%	-0,17

No que a esta questão respeita, é de frisar o elevado número de respostas muito positivas, ainda que com menor relevância face ao ano anterior (74,20% em 2025 vs. 70,27% no ano de 2024), tendo o número de “não respostas” ou seja, respostas ministradas sem qualquer opinião formada, aumentado em 5,32%, situação que numa afirmação desta natureza também merece certa incompreensão, afinal trata-se de uma afirmação perentória, para a qual só há dois tipos de respostas possíveis, ou concordante ou discordante.

Em termos de balanço global, consideramos as respostas dadas como consideravelmente positivas, sendo por essa razão, quase que transversal a todos os trabalhadores, a opinião de que a capacidade de inovação e de

melhoria é uma realidade nos SSGNR e não uma mera miragem de intenções.

2- Satisfação com as condições de trabalho

Há bom relacionamento entre colegas

Resposta	Percentagem (2024)	Percentagem (2025)	Variação (%) 2025/2024
Discordo Totalmente	2,70	3,23%	0,53
Discordo	8,11	12,90%	4,79
Sem Opinião Formada	8,11	6,45%	-1,66
Concordo	48,65	38,71%	-9,94
Concordo Totalmente	32,43	38,71%	6,28

No que diz respeito a esta questão, as respostas favoráveis, em 2025, foram, no computo geral, idênticas às do ano anterior, ainda que com uma distribuição ligeiramente diferente, tendo-se registado uma diminuição nas respostas de mera concordância, mas aumentada adesão de resposta francamente favoráveis, esta última com um aumento em 6,28% face ao que havia ocorrido no inquérito de satisfação do ano anterior. Assim, é de notar que se registaram um total de 77,42% de respostas positivas, enquanto em 2024, o valor havia sido de 81,08%,

diferença apesar de tudo com alguma expressão, ainda que não ponha em causa a existência de um ambiente de trabalho globalmente positivo.

Na presente afirmação, verifica-se, também, que as respostas negativas, no seu conjunto, superam as negativas do ano de 2024, com um registo negativo conjunto de 16,13% (10,81% em 2024). Contudo, e com base nos dados aferidos, pode-se considerar que existe um muito bom ambiente interno entre os colegas da organização, o que, inexoravelmente, também contribui para os bons resultados alcançados pelos Serviços Sociais.

Os equipamentos TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação são adequados

Resposta	Percentagem (2024)	Percentagem (2025)	Variação (%) 2025/2024
Discordo Totalmente	5,41	3,23%	-2,18
Discordo	5,41	3,23%	-2,18
Sem Opinião Formada	8,11	9,68%	1,57
Concordo	43,24	45,16%	1,92
Concordo Totalmente	37,84	38,71%	0,87

Os trabalhadores quando questionados sobre a qualidade dos equipamentos em uso nos Serviços Sociais, respondem, maioritariamente, que se encontram bastante agradados com as condições tecnológicas proporcionadas pela organização, o que, vem reforçar, ainda mais, os elevados índices de satisfação que haviam sido registados no ano anterior (+2,89%).

Assim, no presente inquérito de 2025, registou-se um balanço geral muito positivo, com 83,87% de respostas positivas (no ano de 2024 foi de 81,08%), o que nos apraz e nos leva a considerar a qualidade do parque tecnológico em uso nos SSGNR, que, globalmente, é moderno, eficaz e eficiente, inclusive do ponto de vista energético e ambiental.

Neste prosseguimento, também é de registar as medidas que, em 2025, foram tomadas a nível das TIC, seja as relativas às questões de segurança dos sistemas, seja na continuidade de renovação de alguns equipamentos (a maioria já renovados nos dois anos anteriores), denotando-se, assim, o esforço financeiro alocado e o empenho da equipa informática, que, sem prejuízo de se encontrar muito deficitária em termos de efetivos (apenas dois técnicos – um militar e um civil), com plena e total dedicação tem vindo a fazer um trabalho muitíssimo meritório, e, consequentemente, respaldada pelas respostas manifestamente positivas que foram dadas no presente inquérito de satisfação.

O mobiliário de trabalho (secretária/cadeiras) é adequado

Resposta	Percentagem (2024)	Percentagem (2025)	Variação (%) 2025/2024
Discordo Totalmente	2,70	0,00%	-2,70
Discordo	2,70	0,00%	-2,70
Sem Opinião Formada	8,11	6,45%	-1,66
Concordo	56,76	51,61%	-5,15
Concordo Totalmente	29,73	41,94%	12,21

No que respeita a esta questão, verifica-se que a totalidade dos trabalhadores responderam de forma positiva, ainda que tivesse havido quem preferisse não se pronunciar, o que, numa questão desta natureza não nos deixa de causar certa estranheza, afinal é uma pergunta suficientemente objetiva, clara e que apenas tem como propósito perceber se os trabalhadores se sentem ou não bem como o “seu” próprio mobiliário de trabalho. Naturalmente que a maioria dos mesmos responderam a esta simples questão e, sem prejuízo de avaliações que poderão ter diferentes sensibilidades, a verdade é que as respostas foram positivas, com um total de 93,55% a responderem de forma positiva, dos quais 41,94% manifestando uma concordância total, ou seja, satisfação

plena com os equipamentos de mobiliário que se encontram à disposição dos mesmos.

Verificam-se adequadas condições de higiene e limpeza

Resposta	Percentagem (2024)	Percentagem (2025)	Variação (%) 2025/2024
Discordo Totalmente	2,70	0,00%	-2,70
Discordo	8,11	9,68%	1,57
Sem Opinião Formada	5,41	6,45%	1,04
Concordo	45,95	41,94%	-4,01
Concordo Totalmente	37,84	41,94%	4,10

De forma praticamente idêntica ao do ano anterior (2024), também se verificou, em 2025, um nível de respostas muito positivo, ainda que sem a expressão que seria desejável. Pese embora a grande maioria dos trabalhadores e chefias continuem a considerar que as condições de higiene e limpeza das instalações são um dado adquirido e que as mesmas são boas, ainda assim, registaram-se algumas respostas discordantes e outras que não emitiram qualquer opinião. Tal como já havia sido notado no relatório de inquérito de satisfação integrante do balanço social de 2024, impera a necessidade de se perceber, em

concreto, o que poderá efetivamente ser feito no sentido de melhorar os nível de limpeza para um patamar ainda mais vincado, em que se consiga atingir a plenitude de expressão positiva por parte de todos os trabalhadores e chefias dos Serviços Sociais, até porque se recuarmos a relatórios de inquéritos de satisfação mais antigos, é possível constatar índices de satisfação ainda mais robustos, pelo que, há um caminho de melhoria que poderá e deverá ser trilhado em prol de níveis de satisfação ainda mais expressivos.

3 - Na gestão de recursos humanos, reconheço que:

O Horário de trabalho é adequado

Resposta	Percentagem (2024)	Percentagem (2025)	Variação (%) 2025/2024
Discordo Totalmente	8,11	6,45%	-1,66
Discordo	13,51	9,68%	-3,83
Sem Opinião Formada	8,11	3,23%	-4,88
Concordo	35,14	38,71%	3,57
Concordo Totalmente	35,14	41,94%	6,80

No que respeita ao horário de trabalho, os resultados obtidos nesta importante questão são, em parte, semelhantes aos obtidos no ano de 2024, ainda que com maior positividade, ou seja, os índices de satisfação alcançados nesta questão foram superiores, com um combinado de respostas positivas de 80,65% (em 2024 havia sido de 70,28%) e de resultados negativos também mais favoráveis neste último ano (16,13% em 2025 vs 21,62% no ano de 2024).

Neste contexto, e de uma forma geral, os trabalhadores consideraram o horário praticado como adequado, lembrando-se, desde já, que o mesmo resulta da aplicabilidade do "*Regulamento Interno de Duração e Organização do Tempo de Trabalho*" a todos os trabalhadores civis dos SSGNR, o qual, fruto de uma revisão efetuada no ano anterior ao do presente inquérito, foi acompanhado, desde logo, pela existência de uma maior margem e flexibilidade, quer pelos ajustes feitos a nível dos períodos de entrada e saída, quer pela existência de uma bolsa de horas, entre outras alterações que, pretensamente, resultaram em *mais-valias* para todos os trabalhadores, denotada pelos resultados muito favoráveis no presente inquérito de satisfação de 2025.

Existem condições para a conciliação da vida profissional com a pessoal

Resposta	Percentagem (2024)	Percentagem (2025)	Variação (%) 2025/2024
Discordo Totalmente	5,41	0,00%	-5,41
Discordo	10,81	16,13%	5,32
Sem Opinião Formada	16,22	6,45%	-9,77
Concordo	37,84	41,94%	4,10
Concordo Totalmente	29,73	35,48%	5,75

Em relação às medidas facilitadoras da vida profissional com a pessoal, é possível verificar que uma parte significativa dos trabalhadores inquiridos, correspondente a 77,42% manifestaram a sua concordância. Contudo, em período homólogo o resultado havia sido de 67,57% do universo de respondentes. Já no que concerne a respostas negativas, as mesmas praticamente mantiveram o mesmo valor, ainda que não tenha havido manifestação de discordância no ponto mais negativo da escala, situação que não deixa de se assinalar como de evolução positiva na perceção generalizada dos trabalhadores relativamente a esta questão. Assim, e em termos gerais, é facilmente perceptível que, quer o regulamento dos tempos de trabalho, quer a existência da figura do teletrabalho, ainda que

não de forma transversal a todos os trabalhadores (pela incompatibilidade de algumas funções para trabalhar nesse regime), contribuiu para que os resultados tenham sido favoráveis neste particular. Ademais, é de referir que mesmo para os trabalhadores que não são abrangidos, de forma direta, por contrato de teletrabalho, a verdade é que, também a estes lhes é facilitada, em situações de justificado relevo, a possibilidade de poderem desenvolver a sua atividade a partir de casa, ou de no caso de precisarem de dispensa para poderem tratar de assuntos da sua vida particular, sem prejuízo do direito que lhes assiste, quer pelo próprio regulamento, que confere essa possibilidade, quer por acumulação de horas do mês anterior.

Participou em ações de formação ao longo do último ano

Resposta	Percentagem (2024)	Percentagem (2025)	Variação (%) 2025/2024
Discordo Totalmente	37,84	19,35%	-18,49
Discordo	21,62	12,90%	-8,72
Sem Opinião Formada	13,51	12,90%	-0,61
Concordo	10,81	29,03%	18,22
Concordo Totalmente	16,22	25,81%	9,59

No decorrer do ano de 2025, o número de respostas negativas diminuiu significativamente face ao ano anterior de 2024, em virtude de se ter registado muito mais ações de formação prática, a maioria decorrentes do Programa ReCAP (ver o capítulo de ações de formação e participação do ponto IV Formação Profissional do presente relatório de Balanço Social) promovido pelo INA. Assim, e no computo geral de respostas discordantes, registou-se um total de 32,25%, enquanto em período homólogo o registo havia sido de 59,46%. Já no que concerne aos registos positivos, em 2025 o universo de respostas positivas foi de apenas 54,84%, quando em 2024 havia sido de apenas 27,03%, ou seja, em 2025 mais de 50% do universo de inquiridos.

Neste contexto, é possível constatar que, no ano transato, uma parte muito significativa dos trabalhadores e, também, de algumas chefias, participaram de forma ativa em formação, situação que, conforme previsto no plano estratégico para 2024-2026, se pretende dar continuidade no último ano do triénio.

Há igualdade de tratamento e oportunidades

Resposta	Percentagem (2024)	Percentagem (2025)	Variação (%) 2025/2024
Discordo Totalmente	13,51	9,68%	-3,83
Discordo	21,62	16,13%	-5,49

Sem Opinião Formada	21,62	25,81%	4,19
Concordo	18,92	19,35%	0,43
Concordo Totalmente	24,32	29,03%	4,71

No que respeita à presente questão, a maioria dos inquiridos (48,38%) respondeu concordar com a afirmação de que há igualdade de tratamento e de oportunidades nos SSGNR, sendo que 25,81% manifestaram discordância. Estes registos superam de forma positiva os resultados que haviam sido alcançados no ano anterior (2024). Assim, fica expresso que os trabalhadores dos Serviços Sociais consideram que, independentemente do sexo, origens sociais e familiares, condição profissional, o organismo não adota qualquer tipo de discricionariedade na sua linha de atuação. Ainda assim, é de notar o facto de uma parte assinalável de respondentes, não ter emitido qualquer opinião, o que não deixa de constituir alguma estranheza, mais ainda atendendo à natureza da questão, suficientemente clara e objetiva, não criando ou suscitando, em nosso entendimento, qualquer tipo de dúvida.

Ademais, a instituição Serviços Sociais, não apenas pela natureza da sua missão organizacional atuante na área do social, mas também por uma política de gestão muito própria, tem vindo a levar a cabo uma política de tratamento e de igualdade em que a transversalidade é condição base para as suas linhas de ação, seja para o pessoal militar, seja para o civil,

constituindo-se essa forma de estar como o pilar primordial no norteamiento de todas as suas ações de gestão interna.

4 - Sinto motivação pessoal para:

Aprender novos métodos de trabalho

Resposta	Percentagem (2024)	Percentagem (2025)	Variação (%) 2025/2024
Discordo Totalmente	2,70	0,00%	-2,70
Discordo	2,70	3,23%	0,53
Sem Opinião Formada	10,81	16,13%	5,32
Concordo	48,65	38,71%	-9,94
Concordo Totalmente	35,14	41,94%	6,80

No que respeita à presente questão, verifica-se que uma grande parte dos inquiridos, 80,65%, respondeu de forma concordante e relativamente próxima dos resultados aferidos em 2024 (83,79%). Já no que concerne a respostas discordantes os números, ainda que semelhantes aos verificados no ano anterior, ainda assim refletem um

melhor resultado, (3,23% em 2025 vs. 5,40% em 2024). Esta é das questões que maior consenso de respostas reuniu, e em que é possível perceber que, de forma transversal a todos os trabalhadores, impera um sentimento generalizado por parte dos inquiridos, relativamente ao elevado nível de motivação existente para aprender novos métodos de trabalho, e, por conseguinte, da capacidade, interesse e predisposição para se levar a cabo as atividades desenvolvidas quotidianamente.

Desenvolver trabalho em equipa

Resposta	Percentagem (2024)	Percentagem (2025)	Variação (%) 2025/2024
Discordo Totalmente	2,70	0,00%	-2,70
Discordo	5,41	6,45%	1,04
Sem Opinião Formada	8,11	12,90%	4,79
Concordo	37,84	45,16%	7,32
Concordo Totalmente	45,95	35,48%	-10,47

Esta é mais uma das muitas questões, verdadeiramente determinantes para aferir o nível de interesse dos trabalhadores em trabalharem de forma grupal, ou seja, em lógica de equipa. Assim, é com especial agrado que se constata ter havido um total de 80,64% de inquiridos a responderem de

forma positiva, ainda que, quando comparado com o ano anterior tenha havido uma descida nos respondentes que manifestaram a concordância máxima à questão formulada, pese embora, por sua vez, se tenha registado um aumento nas respostas de concordância. Já em termos de respostas negativas, é de assinalar uma ligeira melhoria, não tendo havido nenhuma resposta com discordância total, ao contrário do que havia ocorrido no ano anterior.

A este respeito, é também de assinalar que, não obstante nem todas as funções desempenhadas pelos trabalhadores exigirem trabalho de equipa, ainda assim, a relação e a perceção dessa possibilidade de forma de trabalho é importante existir, sendo que, para o efeito, importa as relações de cooperação, “amizade”, existentes entre os trabalhadores que deverão sempre atender pela positividade, pois, só em conjunto e sinergia de esforços é possível levar a bom porto as tarefas diárias que lhes estão adstritas, levando a organização ao cumprimento pleno da sua missão.

Trabalhar nos SSGNR com satisfação

Resposta	Percentagem (2024)	Percentagem (2025)	Variação (%) 2025/2024
Discordo Totalmente	0,00	0,00%	0,00
Discordo	5,41	6,45%	1,04

Sem Opinião Formada	8,11	9,68%	1,57
Concordo	43,24	29,03%	-14,21
Concordo Totalmente	43,24	54,84%	11,60

Esta é questão prioritária para aferição dos níveis de satisfação global dos trabalhadores em relação à organização para a qual todos eles trabalham – os SSGNR. Neste sentido, os valores aqui apurados servem, também, para se determinar o índice de satisfação dos trabalhadores no âmbito do QUAR de 2025.

No que respeita à presente questão, verifica-se que, de forma muito substanciada, os inquiridos manifestaram o agrado em trabalharem nos SSGNR, com um registo de 83,87% (em 2024 havia sido de 86,48%). Este número, pela expressão que o mesmo representa (superior a 80% do universo de inquiridos), é suficientemente demonstrativo dos elevados níveis de satisfação, situação que traduz, de forma clara, um forte sentimento de pertença e identificação com o trabalho que os trabalhadores, quotidianamente, desenvolvem.

Por oposição, há a registar um descontentamento muito diminuto com um registo de 6,45% (em 2024 foi de 8,11%), valor que se consubstancia como *outlier* estatístico, sem expressiva significância na análise dos dados, e, como tal, não merecendo grandes considerações.

A manifestação de satisfação atingida, com um valor a rondar os 85% de respostas com pendor positivo e das quais, 54,84% a manifestarem concordância total (em 2024 foi de 43,24%), revela um índice de satisfação que foi muito para além da meta estabelecida em sede de QUAR, ultrapassando assim todas as já muito elevadas expectativas, que, naturalmente, resultavam de um quadro histórico muito favorável no que a esta questão estruturante respeita. Na realidade, ano após ano, as respostas têm vindo a ser cada vez mais significativas no que respeita ao entendimento que, a maioria, dos trabalhadores tem em relação aos SSGNR, e, por sua vez, aos níveis de satisfação no trabalho.

As explicações para esta realidade, são múltiplas, mas sugerem que, de uma forma geral, quer os militares, quer o pessoal civil, “se sente em casa”, se sente bem e confortável em trabalhar nos e para os Serviços Sociais, afinal, esta é uma casa diferente da própria Guarda, e, certamente, muito diferente da grande maioria das organizações da Administração Pública, quanto mais que não seja, pela sua própria natureza de ação e de missão organizacional. Uma casa que faz o bem e que seve todos aqueles que dela mais necessitam, é, por inerência, uma casa onde os trabalhadores naturalmente se sentem úteis, se sentem como alguém que pode e faz certamente a diferença na vida de muitos. Talvez essa seja uma das melhores e mais plausíveis explicações para tal sentimento de pertença, para tais níveis de motivação.

Este resultado é, pois, um resultado que nos regozija e que continua a dar o necessário ânimo para que os SSGNR prossigam com um trabalho de excelência, de resto também aferido pelos sucessivos inquéritos de satisfação feitos aos beneficiários e que têm vindo a ser desenvolvidos ao longo dos últimos anos, respondendo, sempre, com oportunidade e qualidade, a um desígnio que a todos nos une e cujo foco se centra na nobre missão que incube aos SSGNR, designadamente em assegurar a tão desejada estabilidade material e psíquica dos militares e civis da Guarda, em prol daquilo que é a manutenção da segurança e da ordem pública nacional a que a GNR, diariamente, 24 horas por dia, em terra, no mar e no ar, assegura a todos os cidadãos e residentes em território nacional.

5 - Satisfação com as Chefias de Secção/Serviços

Lidera através do exemplo

Resposta	Percentagem (2024)	Percentagem (2025)	Variação (%) 2025/2024
Discordo Totalmente	2,70	6,45%	3,75
Discordo	2,70	9,68%	6,98
Sem Opinião Formada	21,62	6,45%	-15,17
Concordo	29,73	48,39%	18,66
Concordo Totalmente	43,24	29,03%	-14,21

Nesta questão e comparando com os resultados de 2025 com o do ano anterior (2024), verifica-se um ligeiro aumento na combinação das respostas positivas com 77,42% (em 2024 foi de 72,97%), ainda que em termos de respostas negativas também tenha havido um aumento tendo-se passado de um valor de 5,40% em 2024, para 16,13% em 2025.

Em termos comparativos absolutos, o diferencial entre respostas positivas e respostas negativas foi de 6,28% a menos neste último ano, ou seja, perdeu-se um pouco o ímpeto que se havia registado no ano anterior de 2024.

Ainda assim, o balanço não pode ser visto como negativo, principalmente quando se tem um resultado favorável a rondar os 80% de respostas positivas e, como tal, de satisfação dos trabalhadores em relação às suas chefias diretas.

Resulta, desta observação, que existe, por parte dos subordinados, um reconhecimento expresso em relação aos seus superiores, desde logo porque, certamente, a relação de trabalho existente entre superiores e subordinados é franca, aberta e saudável, independentemente de, como em tudo na vida, poder haver momentos de discordância, ou até de alguma conflitualidade, mas, aparentemente, sempre ultrapassável.

Contudo, e no que respeita aos inquiridos que optaram por não manifestar qualquer intenção de resposta, é de assinalar o facto de se ter registado menos ausências de “não respostas” no ano de 2025, com 6,45% dos inquiridos a não se pronunciarem (em 2024 foi de 21,62%), o que, uma vez mais, num inquérito de natureza confidencial, parece despropositada este tipo de postura por parte dos respondentes.

No computo geral e tendo por base estes dados, admite-se que os trabalhadores, de uma forma geral, reconhecem inegáveis qualidades às suas chefias diretas, designadamente no que concerne à forma de como estes lideram através do exemplo ético e deontológico de sua atuação, situação que reitera o forte sentimento de pertença e *bem-estar* por parte da grande maioria dos trabalhadores destes Serviços Sociais.

Aceita sugestões de melhoria

Resposta	Percentagem (2024)	Percentagem (2025)	Variação (%) 2025/2024
Discordo Totalmente	2,70	3,23%	0,53
Discordo	0,00	6,45%	6,45
Sem Opinião Formada	21,62	12,90%	-8,72
Concordo	29,73	45,16%	15,43
Concordo Totalmente	45,95	32,26%	-13,69

Com esta questão, uma vez mais, se reiteram as interpretações feitas em questões anteriores, com um resultado expresso de 77,42%, ou seja, de elevada concordância dos trabalhadores em relação à aceitação de sugestões de melhoria propostas a nível superior (em 2024 foi de 75,68%). Este entendimento por parte dos trabalhadores, acaba por resultar numa melhor relação entre superiores e subordinados, o que, *de per si*, propicia um clima de bem-estar entre todos, gerando maior confiança aos trabalhadores, no sentido de estes poderem, de forma natural, descomprometida e sem qualquer tipo de receio, poderem apresentar as suas propostas de melhoria a nível processual e/ou de organização administrativa, mas também de eventuais ideias e soluções de quem mais perto dos procedimentos se encontra e que, muitas vezes, por razões de

maior distanciamento da execução operacional, não são vislumbrados diretamente pelas próprias chefias.

Esta situação organizacional, em que as chefias aceitam de bom grado a apresentação de propostas, de ideias e de eventuais soluções de melhoria trazidas por quem se encontra na parte mais operacional dos processos, é determinante para a relação de confiança e para os elos de ligação mais fortes que se desejam numa organização, onde a participação ativa de todos é um *bem-comum* e onde, só com essa postura, é possível tornar os Serviços Sociais numa organização ainda mais completa, próxima e atuante na sua esfera de ação social.

Acompanha os trabalhadores e dá feedback sobre o seu desempenho

Resposta	Percentagem (2024)	Percentagem (2025)	Variação (%) 2025/2024
Discordo Totalmente	2,70	6,45%	3,75
Discordo	5,41	12,90%	7,49
Sem Opinião Formada	18,92	6,45%	-12,47
Concordo	32,43	38,71%	6,28
Concordo Totalmente	40,54	35,48%	-5,06

Tal como na questão anterior, também nesta se verifica uma forte concordância (74,19% vs 72,97% em 2024) dos inquiridos em relação ao facto das chefias acompanharem de perto o trabalho desenvolvido, e, por conseguinte, darem o necessário *feedback* de desempenho aos trabalhadores. Ainda assim, é possível constatar um aumento de respostas discordantes, tendo as mesmas passado de um nível de discordância de 8,11% em 2024 para um total de 19,35% em 2025, valor manifestamente elevado e que merece alguma reflexão por parte das chefias, pese embora o mesmo seja, paradoxalmente, compensado com o aumento das respostas concordantes.

Gere os conflitos profissionais e das equipas

Resposta	Percentagem (2024)	Percentagem (2025)	Variação (%) 2025/2024
Discordo Totalmente	5,41	6,45%	1,04
Discordo	2,70	12,90%	10,20
Sem Opinião Formada	21,62	6,45%	-15,17
Concordo	35,14	45,16%	10,02
Concordo Totalmente	35,14	29,03%	-6,11

De uma forma geral, obteve-se também, nesta questão, uma maioria de respostas muito positivas, com ligeira maior expressão positiva face ao ano

anterior, atingindo-se 74,19% de respostas positivas (70,28% em 2024). Por outro lado, também é de registar o aumento das respostas discordantes, sendo que estas passaram de 8,11% para 19,35% (2025). Não obstante os resultados positivos terem sido mais “robustos” do que os de 2024, ainda assim, é de assinalar o aumento das respostas negativas. Contudo, e quando observadas, no seu todo, as respostas à questão colocada, verifica-se que, genericamente, a maioria dos trabalhadores dos SSGNR entendem que as suas chefias diretas são capazes de gerir os conflitos profissionais, bem como os de equipas, situação suficientemente demonstrativa da capacidade que as mesmas têm na resolução de problemas, o que, numa organização de cariz militar, acaba por ser quase que um reflexo natural da própria condição de chefia, que *de per si*, exige uma preparação especial para a gestão dos relacionamentos, afinal a formação dos militares, independentemente da sua categoria profissional, vai no sentido de estes se encontrarem, quer academicamente, quer militarmente, mais bem preparados, capazes e focados para a resolução de problemas, e, concomitantemente, fazerem face aos mais diversos tipos de problemas e adversidades, sempre de forma resiliente, focada e eficaz.

6 - Satisfação com o Conselho de Direção

Lidera através do exemplo

Resposta	Percentagem (2024)	Percentagem (2025)	Variação (%) 2025/2024
Discordo Totalmente	8,11	6,45%	-1,66
Discordo	2,70	12,90%	10,20
Sem Opinião Formada	27,03	12,90%	-14,13
Concordo	29,73	32,26%	2,53
Concordo Totalmente	32,43	35,48%	3,05

Os trabalhadores inquiridos consideram que a liderança da Direção dos SSGNR é bastante positiva, tal como também haviam referido no ano anterior, contudo, essa referência foi agora ainda mais expressiva, com um registo que passou dos 62,16% do ano anterior, para os 67,74% em 2025.

No que respeita às respostas discordantes, regista-se, no ano em apreço, uma percentagem de 19,35%, número superior ao que havia sido registado no ano de 2024 (10,63%), o que, por sua vez, vai ao encontro das tendências de respostas que se parecem situar mais nos extremos das escalas.

Quanto às respostas dadas sem opinião formada, é de assinalar uma diminuição significativa deste género de não resposta, tendo havido 12,90%

de inquiridos a optarem por não se pronunciarem relativamente a esta questão (em 2024 havia sido de 27,03%).

Tal como referido no relatório do ano anterior (2024), é importante que todos os inquiridos possam ministrar as suas opiniões, independentemente de as mesmas serem favoráveis ou não, pois só com base neste tipo de repostas é que o Conselho de Direção poderá retirar mais ilações e, com essa sua análise, melhorar e/ou alterar tudo aquilo que de maior importância for para os trabalhadores, ganhando, com isso, a organização e, por conseguinte, todos os beneficiários (diretos e indiretos) dos Serviços Sociais.

Informa os trabalhadores sobre assuntos relevantes da organização

Resposta	Percentagem (2024)	Percentagem (2025)	Variação (%) 2025/2024
Discordo Totalmente	8,11	6,45%	-1,66
Discordo	16,22	16,13%	-0,09
Sem Opinião Formada	21,62	19,35%	-2,27
Concordo	21,62	25,81%	4,19
Concordo Totalmente	32,43	32,26%	-0,17

Nesta questão, a maioria dos trabalhadores responde de forma positiva (58,07% vs. 54,05% em 2024), número que melhorou face ao do ano

anterior e que expressa um nível de positividade elevado, ainda que haja margem para evoluir mais de futuro, numa lógica que se quer e se deseja de melhoria contínua, afinal este é um dos objetivos do Conselho de Direção, desde logo espelhado pela forte aposta, em 2025, dos canais de comunicação, designadamente os usados pelas redes sociais, que, de forma geral em muito têm contribuído para a divulgação de informação quer entre os beneficiários externos, quer aos beneficiários internos, leia-se trabalhadores dos SSGNR.

Constata-se, assim, que há um maior universo de respondentes sinalizando um posicionamento favorável, relativamente à divulgação de informação crítica, designadamente a que é feita através da *newsletter* mensais, mas também da informação constante do boletim informativo, cuja periodicidade é anual e das informações (posts) que são remetidas pelas redes sociais do organismo. Ainda assim, reitera-se a necessidade efetiva de se alavancar a “relação” entre o Conselho de Direção (CD) e os trabalhadores, retomando uma prática já havida em anos anteriores, designadamente a divulgação, mediante sessões de esclarecimento ministradas pelo CD e que, inevitavelmente, concorrem para uma maior e melhor ligação entre superiores e subordinados, sejam eles militares ou civis, estando assim o organismo a reforçar o “cordão umbilical” que une os trabalhadores à organização, ainda para mais, sendo esta de cariz social e, como tal, de responsabilidade transversal a todos os seus beneficiários, obedecendo a

uma lógica de responsabilidade partilhada e do interesse de todos quantos aqueles que quotidianamente para ela trabalham.

Reconhece e premeia o desempenho avaliativo dos trabalhadores

Resposta	Percentagem (2024)	Percentagem (2025)	Variação (%) 2025/2024
Discordo Totalmente	10,81	6,45%	-4,36
Discordo	16,22	19,35%	3,13
Sem Opinião Formada	24,32	9,68%	-14,64
Concordo	16,22	29,03%	12,81
Concordo Totalmente	32,43	35,48%	3,05

Relativamente a esta questão, verifica-se que, ao contrário das opiniões emitidas em 2024, aquando de uma taxa de respostas negativa, que ficou abaixo dos 50% (48,65%), essa mesma taxa subiu de forma assinalável para um valor de 64,51%. Por sua vez as respostas discordantes também melhoraram, tendo passado de 27,03 (2024) para 25,80% em 2025.

Neste contexto, e atendendo à melhoria generalizada em termos de perceção por parte dos trabalhadores relativamente à afirmação formulada, importa desde já referir que, no ano de 2025, em resultado de uma política de atribuição de prémios, quer a militares, quer a civis, houve uma

predisposição mais favorável no que a esta questão respeita, com aumento de respondentes a concordarem com a existência dessa política nos Serviços Sociais. Por sua vez, também a perceção negativa, viu o seu número diminuir em 2025, tendo passado de um total de respostas discordantes de 27,03% em 2024, para 25,80% neste último ano. Por sua vez, também as respostas sem qualquer opinião formada, apresentaram um resultado de 9,68%, o que, comparado com o ano anterior (2024), representou uma diminuição em 14,64%.

Estes são indicadores, suficientemente elucidativos para que o Conselho de Direção dê continuidade a uma prática de gestão de recursos humanos que se considera como condição crítica e estruturante para a motivação, empenho e até melhoria do ambiente organizacional, porquanto os trabalhadores consideram na atribuição de prémios pecuniários e de reconhecimento (louvores, menções honrosas, notas abonatórias, etc.), algo de “palpável” que serve e ajuda a aumentar, melhorar e incrementar, uma política de aculturação daquilo que são os princípios e os valores das organização SSGNR. Ademais, e não obstante a autonomia administrativa e financeira deste organismo, ainda que obedecendo às regras e leis enquadradoras da administração pública, permite-lhe gerir tais atribuições com grande discricionariedade, o que reforça essa legítima possibilidade de atribuição de prémios de desempenho e de reconhecimento, de resto conforme também previsto nos seus despachos de gestão anuais e devidamente publicados na sua página eletrónica, área de instrumentos de

gestão, e também previstos no âmbito do RADMGNR (Regulamento da Avaliação do Desempenho dos Militares da GNR) e no SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública).

Matriz de Resultados

A matriz de resultados que seguidamente se apresenta, constitui a soma aritmética dos valores obtidos por questão no Inquérito de Satisfação dos Trabalhadores dos SSGNR de 2025.

Assim, e de acordo com tipo de resposta dada, atribuiu-se um valor aritmético numa escala de 0 a 5, graduada de discordo totalmente a concordo totalmente, respetivamente.

Contexto Organizacional			
1 – Satisfação Global dos Trabalhadores com a Organização			
Perguntas/afirmações	Avaliação		Propostas de melhoria
	Quantitativa	Qualitativa	
Existe envolvimento dos trabalhadores na estratégia organizacional	3,65 (3,43 em 2024)	Suficiente	Os SSGNR, no âmbito da sua política de comunicação interna, deverão reforçar as ações comunicacionais junto dos seus trabalhadores.
Existe capacidade de inovação e melhoria contínua dos serviços	3,94 (3,65 em 2024)	Suficiente	
Valor Médio de respostas	3,80 (3,54 em 2024)	Suficiente	

2 – Satisfação com as Condições de Trabalho			
Perguntas/afirmações	Avaliação		Propostas de melhoria
	Quantitativa	Qualitativa	
Há bom relacionamento entre colegas	3,97 (4,00 em 2024)	Suficiente	Os Serviços Sociais deverão manter e, se possível, reforçar a aposta nas condições de trabalho, ainda que, globalmente, estas já sejam consideradas como de qualidade e capazes de responder às necessidades laborais dos trabalhadores.
Os equipamentos TIC – tecnologias de informação e comunicação são adequados	4,13 (4,03 em 2024)	Bom	
O mobiliário de trabalho (secretária/cadeiras) é adequado	4,35 (4,08 em 2024)	Bom	
Verificam-se adequadas condições de higiene e limpeza	4,16 (4,08 em 2024)	Bom	
Valor Médio de respostas	4,15 (4,04 em 2024)	Bom	

3 – Na gestão de recursos humanos, reconheço que:			
Perguntas/afirmações	Avaliação		Propostas de melhoria
	Quantitativa	Qualitativa	
O horário de trabalho é adequado	4,00 (3,76 em 2024)	Bom	Promover e reforçar no âmbito da política de recursos humanos, apostando-se de forma decisiva na área da formação técnica e profissional dos trabalhadores, continuando a estimular as medidas de promoção entre a vida profissional e pessoal dos trabalhadores.
Existem condições para a conciliação da vida profissional com a pessoal	3,97 (3,76 em 2024)	Suficiente	
Participou em ações de formação ao longo dos últimos anos	3,29 (2,46 em 2024)	suficiente	
Há igualdade de tratamento e de oportunidades	3,42 (3,19 em 2024)	Suficiente	
Valor Médio de respostas	3,67 (3,29 em 2024)	Suficiente	

4 – Sinto motivação pessoal para:			
Perguntas/afirmações	Avaliação		Propostas de melhoria
	Quantitativa	Qualitativa	
Aprender novos métodos de trabalho	4,19 (4,11 em 2024)	Bom	Criar e reforçar condições de trabalho que sejam suficientemente atraentes e que facilitem as interações e os relacionamentos entre todos os trabalhadores, incentivando-os a serem cada vez melhores e mais interessados nas suas funções profissionais e, bem assim, nas tarefas desempenhadas no seu quotidiano.
Desenvolver trabalho em equipa	4,10 (4,14 em 2024)	Bom	
Trabalhar nos SSGNR com satisfação	4,32 (4,24 em 2024)	Bom	
Valor Médio de respostas	4,20 (4,16 em 2024)	Bom	

5 – Satisfação com as Chefias de Secção/Serviços			
Descrição das perguntas	Avaliação		Propostas de melhoria
	Quantitativa	Qualitativa	
Lidera através do exemplo	3,84 (4,08 em 2024)	Suficiente	Neste grupo de respostas, os resultados são muito positivos, verificando-se uma certa similitude entre os resultados obtidos em 2024 e os obtidos em período homólogo.
Aceita sugestões de melhoria	3,97 (4,16 em 2024)	Suficiente	
Acompanha os trabalhadores e dá feedback sobre o seu desempenho	3,84 (4,03 em 2024)	Suficiente	
Gere os conflitos profissionais e das equipas	3,77 (3,92 em 2024)	Suficiente	
Valor Médio de respostas	3,86 (4,17 em 2024)	Suficiente	

6 – Satisfação com o Conselho de Direção			
Descrição das perguntas	Avaliação		Propostas de melhoria
	Quantitativa	Qualitativa	
Lidera através do exemplo	3,77 (3,76 em 2024)	Suficiente	Apesar dos resultados positivos alcançados, quando comparado com o ano anterior (2023), verifica-se uma ligeira diminuição dos valores de satisfação, situação, contudo que será certamente ultrapassável através de uma melhor gestão dos processos avaliativos e dos mecanismos que se encontram legalmente estipulados no SIADAP, para os trabalhadores civis, e no SIGAM para os militares da GNR.
Informa os trabalhadores sobre assuntos relevantes da organização	3,61 (3,54 em 2024)	Suficiente	
Reconhece e premeia o desempenho avaliativo dos trabalhadores	3,68 (3,43 em 2024)	Suficiente	
Valor Médio de respostas	3,69 (3,57 em 2024)	Suficiente	

Valor Médio do Inquérito	3,90 (3,57 em 2024)	Suficiente
--------------------------	------------------------	------------

Conclusão:

A auscultação dos trabalhadores constitui um instrumento essencial para a gestão eficaz dos recursos humanos, permitindo avaliar dimensões críticas e sustentar a adoção de medidas orientadas para uma organização mais eficiente, focada na sua missão e capaz de responder às necessidades dos seus beneficiários.

Os resultados do inquérito de satisfação, embora não tenham atingido o nível de “bom”, evidenciam uma evolução positiva face a 2024 (3,90 em 2025 vs. 3,57 em 2024), devendo ser entendidos numa lógica de melhoria contínua. Persistem, contudo, áreas que exigem intervenção, reforçando a necessidade de consolidar práticas que promovam maiores níveis de satisfação.

Neste contexto, importa salientar que, apesar dos resultados internos ainda se encontrarem aquém dos verificados junto dos inquéritos feitos aos beneficiários, ainda assim, atingiram níveis muito elevados, evidenciando, por um lado, a qualidade do serviço prestado, mas por outro, denotando a necessidade de se reforçar o investimento na dimensão interna,

designadamente pelo reforço de efetivos, condição essencial para dar outro alento aos trabalhadores.

A área da formação, embora significativamente dinamizada em 2025, até por impulso do próprio ReCAP, continua a assumir um caráter verdadeiramente prioritário, dada a sua relevância para o desempenho e valorização dos trabalhadores.

Os SSGNR manter-se-ão, assim, empenhados no reforço das condições internas de trabalho, promovendo um maior envolvimento organizacional, com consequente melhoria das relações profissionais e desenvolvimento de práticas de gestão mais eficazes, reconhecendo que a qualidade do serviço prestado depende diretamente do *bem-estar* e da motivação dos seus trabalhadores.

Não obstante os constrangimentos identificados, o desempenho global em 2025 foi positivo, resultado do empenho, dedicação, brio e profissionalismo dos trabalhadores e, também, das boas condições de trabalho, mas também das relações interpessoais sólidas e amistosas que proliferam na organização.

Em termos de resultados QUAR, o índice de satisfação (“Trabalhar nos SSGNR com satisfação”) atingiu 4,32 (4,24 em 2024), superando a meta definida [3,5 - 4,0], o que confirma uma perceção global favorável quanto à liderança, mas também quanto às condições de trabalho e ao ambiente

organizacional, também sustentada pelos investimentos realizados nos últimos anos.

Em síntese, apesar das áreas a melhorar, os resultados evidenciam que a maioria dos trabalhadores se identifica com a organização, devendo os SSGNR prosseguir uma estratégia de melhoria contínua, centrada na valorização dos recursos humanos, na adequação de funções às competências e na promoção de condições de trabalho que reforcem o compromisso com a sua nobre missão que afinal são as suas "*Razões de Servir e Ajudar*".

FICHA TÉCNICA

TÍTULO: Balanço Social 2025

PROPRIEDADE: Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana

AUTOR: Secção de Recursos Humanos e de Beneficiários

DATA DE PUBLICAÇÃO: 31 de março de 2026

