

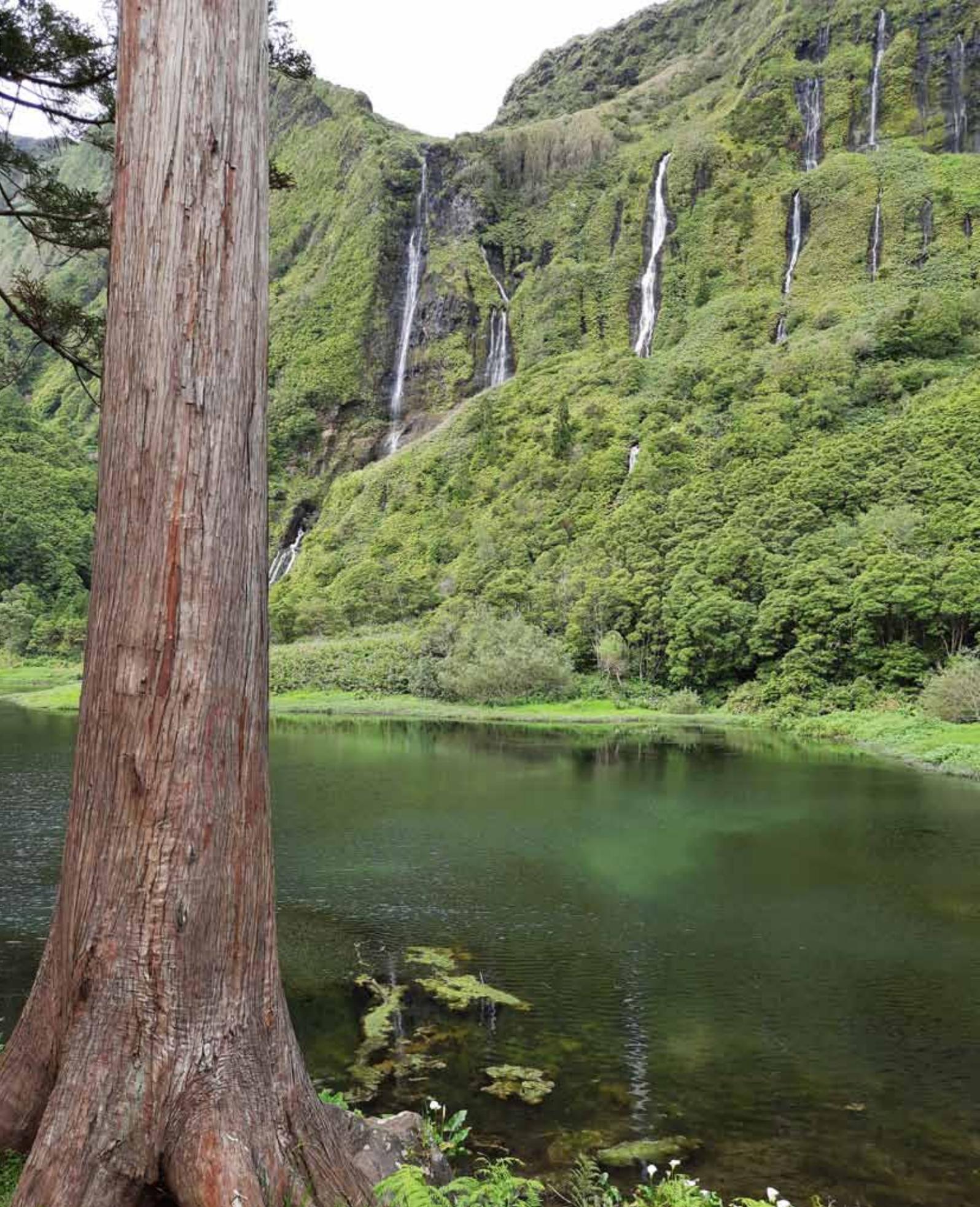
MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA



LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA 2021 - 2023

ssgnr
SERVIÇOS SOCIAIS

LISBOA 2021



Ficha Técnica:

Linhas Estratégicas 2021-2023 | Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana | Rua Jardim do Tabaco, nº 13 114-039 Lisboa | www.ssgnr.pt | Edição – Serviço de Planeamento e Gestão (Téc. Sup. Diogo Júdice) | Grafismo – Repartição de Prestações Sociais (Téc. Sup. Maria João Silveira) | Coordenação – Conselho de Direção dos SSGNR (Cor Arménio Pedroso; TCor José Borges; Major David Morais)

ÍNDICE

5	1 ENQUADRAMENTO POLÍTICO		
8	3 MISSÃO, VISÃO E VALORES INSTITUCIONAIS 3.1 MISSÃO 3.2 VISÃO	6	2 ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL
12	5 OS SSGNR: O QUE SÃO, O QUE FAZEM E O QUE DEVERÃO FAZER DE FUTURO	9	4 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO
22	7 O MAPA ESTRATÉGICO 2021-2023 7.1 OBJETIVOS OPERACIONAIS	14	6 LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICAS 2021-2023 6.1 OS VETORES ESTRATÉGICOS 6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



1. ENQUADRAMENTO POLÍTICO

No âmbito dos trabalhos preparatórios para a definição das linhas de orientação estratégica 2021-2023 dos Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana (SSGNR), houve que atender ao devido enquadramento político, designadamente através do Programa do XXII Governo Constitucional, do Plano de Recuperação e Resiliência - PRR (que teve por base o Plano de Recuperação Económica de Portugal 2020-2030) e também da Lei n.º 75-C/2020, de 31 de dezembro, que aprovou as Grandes Opções do Plano (GOP) para o triénio 2021-2023. Estas acabam por ser enquadradoras da política de gestão dos SSGNR e, nesse sentido, norteiam o rumo que estes Serviços Sociais deverão prosseguir durante aquele período temporal, em prol do cumprimento da sua missão organizacional.



Neste contexto, e atendendo à situação pandémica Covid19, surgida no nosso país em março de 2020, os SSGNR para a pressucussão da sua missão organizacional, consideram como elemento crítico e basilar da sua estratégia, o investimento na reabilitação do seu edificado e, neste sentido, a sua disponibilização para uso dos Beneficiários, o que, para além de um elevado retorno social, lhe garantirá a sustentabilidade económica, permitindo o alavancar do financiamento de outras prestações sociais, em particular, as dirigidas aos beneficiários em situação de maior vulnerabilidade, designadamente, os seniores isolados e as famílias integrantes de pessoas com deficiência grave.

a prioridade passará pela ampliação e qualificação da rede de cuidados para a população mais idosa, com a aposta em programas concebidos e executados numa lógica subjacente a uma política pública de proximidade e de cooperação com o setor social

De resto, esta estratégia dos SSGNR encontra-se perfeitamente alinhada com aquilo que são também os propósitos e desideratos governamentais, os quais, como sabido, passam por uma forte aposta no parque habitacional, seja por construção de raiz, seja por recuperação de grande parte do parque habitacional devoluto e sua redistribuição.

No domínio da concretização de investimentos sociais previstos, a prioridade passará também pela ampliação e qualificação da rede de cuidados para a população mais idosa, com a aposta em programas concebidos e executados numa lógica subjacente a uma política pública de proximidade e de cooperação com o setor social, pelo que o seu investimento permitirá a sua ampliação e intervenção próxima. Por conseguinte, atendendo ao facto de os SSGNR visarem a melhoria da qualidade de vida dos seus beneficiários, tudo deverá ser feito em prol de um serviço que seja mais adequado, célere, eficiente e eficaz nos seus propósitos e desígnios.

Uma visão que rume a um caminho onde haja uma integração de políticas e ações verdadeiramente holística e que se traduzam em ações transparentes, é um dos grandes objetivos dos SSGNR, pelo que, acreditamos que só com uma forma de atuação mais inclusiva e próxima do Beneficiário, seja possível dar cumprimento à nossa nobre missão organizacional no próximo triénio 2021-2023.

2. ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

Os Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana (SSG NR) constituem-se como uma pessoa coletiva de direito público dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial.

Os SSG NR encontram-se integrados no Ministério da Administração Interna (MAI), tendo por objeto contribuir para a melhoria do nível de vida dos seus Beneficiários, designadamente daqueles que mais necessitam, assegurando-lhes o acesso a um leque diversificado de prestações no âmbito da proteção social que lhes é proporcionada mediante uma contribuição equitativa de cada beneficiário.

Esta instituição dispõe de um vasto património imobiliário e financeiro próprio, sendo que este último é materializado pela sua autosustentabilidade. A este propósito é de referir que não são transferidas quaisquer verbas do Orçamento do Estado para a prossecução da sua missão.

Os SSG NR desenvolvem a sua atividade num espectro muito alargado de áreas, conforme definido pelo seu Estatuto, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 262/99, de 8 de julho.

MODALIDADES DE PROTEÇÃO SOCIAL	CARACTERÍSTICAS
Esquemas sociais complementares	Visam fundamentalmente assegurar uma prestação pecuniária, a pagar de uma só vez, por morte do beneficiário.
Ação social	Pagamentos de subsídios aos beneficiários, tais como, assistência sanitária, materno-infantil, escolar, invalidez, desamparo e velhice, órfãos e habitação, carência económica, outras situações extraordinárias.
Ação cultural	Proporcionar aos beneficiários atividades de natureza cultural.
Fomento do desporto e recreio	Constituição e manutenção de instalações desportivas e sua organização, manutenção de parques de campismo e casas de veraneio e/ou repouso, patrocínio de excursões, etc.
Mutualidade	Concessão de empréstimos a beneficiários, tais como, empréstimos pessoais (pessoais e de saúde), empréstimos de habitação (aquisição, construção e obras) e empréstimos extraordinários (extraordinários e de saúde).
Fomento e apoio da habitação	Promoção de aquisição e construção de casas económicas, destinadas a serem arrendadas ou adquiridas pelos beneficiários.
Outras atividades de natureza de apoio e ação social	Atividades e/ou serviços, tais como Serviços Farmacêuticos, Apoio Social ao beneficiário, e outras que o Conselho de Direção considere como adequadas e tempestivas.

Tabela 1 – Características das modalidades de Proteção Social

De acordo com o artigo 4º do [Decreto-Lei n.º262/99, de 08 de Julho](#) que aprovou os seus Estatutos (adiante designados ESSGNR), os SSGNR têm como órgãos colegiais o Conselho de Direção (CD), o Conselho Consultivo (CC) e a Comissão de Fiscalização (CF). Em termos de organograma, e para a condução e realização das suas atividades e atribuições, os SSGNR estão estruturados da seguinte forma:

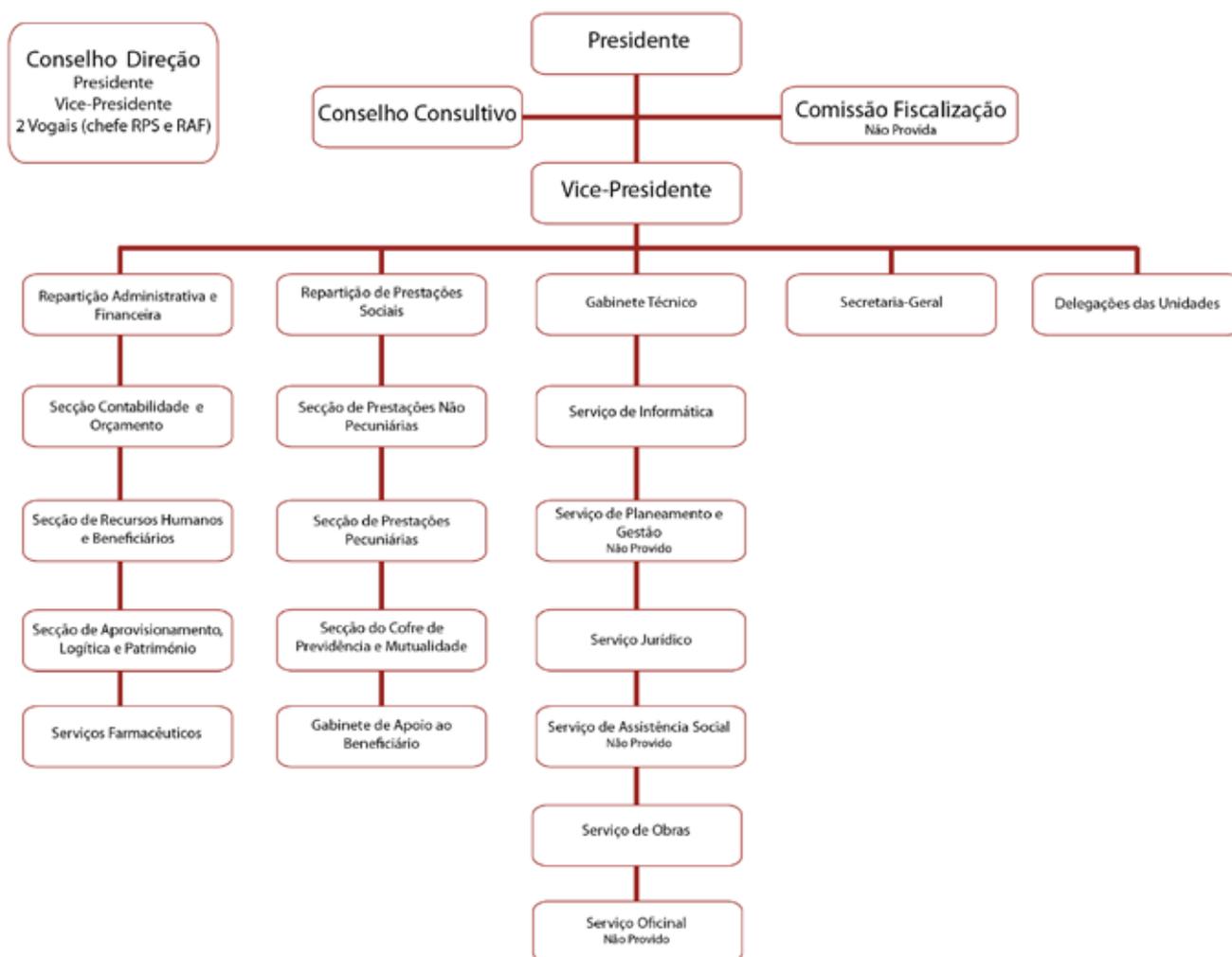


Figura 1 - Organograma dos SSGNR

3. MISSÃO, VISÃO E VALORES INSTITUCIONAIS

3.1 Missão

“Os SSGNR têm por objeto contribuir para a **melhoria do nível de vida** dos respectivos Beneficiários, assegurando-lhes o acesso a um leque diversificado de prestações no âmbito da proteção social complementar.”

3.2 Visão

“Afirmar-se, perante os seus Beneficiários, como essencial na satisfação das suas necessidades e constituir-se como uma referência de excelência entre as instituições da mesma índole” tendo como divisa:

“Razões de Servir e Ajudar”

3.3 Valores Institucionais

Os Valores definidos constituem os princípios intemporais de aplicação universal que deverão ser manifestados, quotidianamente, através da exemplar conduta ética e deontológica dos seus trabalhadores, permitindo a concretização do compromisso assumido na Visão.

Como valores fundamentais na nossa organização: **“Camaradagem e Espírito de Corpo”, “Solidariedade e Integração”, “Competência e Responsabilidade”, “Excelência e Compromisso”**.

RESPONSABILIDADE
SOLIDARIEDADE
CAMARADAGEM
EXCELÊNCIA
COMPROMISSO

4. CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

Os Serviços Sociais, para a formulação da sua estratégia, dividem os seus stakeholders em dois grandes grupos, os externos e os internos.

O sucesso da missão organizacional dos SSGNR depende, em boa parte, da participação das partes interessadas, sendo que, por essa razão, torna-se imperativamente necessário assegurar que as suas expectativas e necessidades sejam conhecidas e consideradas nos diferentes processos de decisão.

4.1 Análise de Stakeholders

STAKEHOLDERS	O QUE ESPERAM DOS SSGNR	O QUE ESPERAM OS SSGNR	GRAU DE PODER	GRAU DE INFLUÊNCIA	GRAU DE INTERESSE
INTERNOS					
Trabalhadores	Reconhecimento profissional Progressão na carreira Bom ambiente e boas condições de trabalho Oferta de formação adequada Prémios por superação de objetivos	Competência e empenho Domínio do negócio e dos processos internos da organização Espírito de equipa/missão Adesão consciente e determinada às boas práticas e atitude pró-ativa na satisfação das necessidades dos beneficiários	Médio	Médio	Elevado
EXTERNOS					
Beneficiários	Respostas oportunas e de qualidade aos seus problemas Profissionalismo, competência e proximidade no relacionamento Transparência, lealdade e equidade na atribuição das diferentes prestações	Avaliação crítica e reconhecimento do esforço e da qualidade do serviço (feedback) Atitude proactiva e participativa (sugestões) Envolvimento e participação ativa na vida dos SSGNR Fidelização à instituição (permanência pós-aposentação)	Elevado	Elevado	Elevado

Complementaridade em áreas onde os SSGNR não podem nem conseguem responder

Reforço das sinergias de ligação à Guarda, enquanto “razão de existência” e mais importante “elo de ligação” com os beneficiários

Guarda Nacional Republicana (GNR)	<p>Soluções de qualidade adequadas às necessidades dos seus militares e civis</p> <p>Contributos oportunos e consequentes para o bem-estar da grande Família da Guarda</p> <p>Defesa e replicação dos valores e princípios que caracterizam a Guarda</p>	<p>Consideração dos SSGNR como instrumento relevante na melhoria das condições para o cumprimento da Missão da Guarda</p> <p>Reforço das sinergias de ligação à Guarda, enquanto “razão de existência” e mais importante “elo de ligação” com os beneficiários</p> <p>Apoio e interação nas atividades que se pretendem disponibilizar aos beneficiários</p>	Elevado	Elevado	Elevado
Tutela	<p>Cumprimento da Missão atribuída, de acordo com as orientações, opções estratégicas e documentos de gestão aprovados</p> <p>Apoio social complementar de qualidade aos militares e civis da GNR</p>	<p>Apoio e reconhecimento institucional</p> <p>Aprovação de legislação considerada adequada às necessidades dos SSGNR</p> <p>Disponibilidade e interesse na resolução de processos que envolvam outros ministérios</p>	Elevado	Elevado	Médio
Parceiros	<p>Colaboração na partilha de serviços e de informação</p> <p>Criação de valor</p> <p>Cooperação estratégica e institucional (congéneres)</p>	<p>Cooperação com o serviço no âmbito dos compromissos assumidos</p> <p>Cooperação na partilha de boas práticas (Benchmarking)</p> <p>Qualidade dos produtos/serviços prestados</p> <p>Condições mais vantajosas de mercado</p>	Reduzido	Médio	Médio
Concorrentes	<p>Concorrência baseada em reserva de mercado</p>	<p>Complementaridade em áreas onde os SSGNR não podem nem conseguem responder</p>	Reduzido	Reduzido	Reduzido

Tabela 2 – Análise de Stakeholders

Domínio do negócio e dos processos internos da organização

Avaliação crítica e reconhecimento do esforço e da qualidade do serviço (feedback)

Transparência, lealdade e equidade na atribuição das diferentes prestações

4.2 Análise SWOT

A síntese da análise SWOT, conforme tabela seguinte, facilita a permanente e adequada análise contextual, contribuindo para a adoção das políticas e medidas de gestão mais consentâneas com o propósito da missão organizacional.

A estratégia a adotar, na sequência desta análise, procura explorar oportunidades que tenham como fatores críticos de sucesso aqueles em que a organização se encontra mais forte, relativamente aos quais um bom desempenho é fundamental para o sucesso da atividade da organização.

<p style="text-align: center;">PONTOS FORTES (STRENGTHS)</p> <p>Cultura organizacional assente em princípios e valores próprios da condição militar; Situação económica e financeira saudável e modelo de gestão que privilegia e facilita a transparência e a <i>accountability</i>; Orçamento constituído exclusivamente por receitas próprias; Vasto património imobiliário em localização privilegiada; Prestígio/notoriedade da marca SSGNR; Serviços Farmacêuticos; Proximidade ao beneficiário.</p>	<p style="text-align: center;">PONTOS FRACOS (WEAKNESSES)</p> <p>Dificuldade de recrutamento e de fidelização de trabalhadores; Parte significativa do património imobiliário envelhecido e/ou degradado; Constrangimentos na execução orçamental, diminuindo a autonomia de gestão; Complexidade de gestão logística das infraestruturas.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES)</p> <p>Concretização de um amplo programa de reabilitação do património habitacional e sua disponibilização aos beneficiários, com garantia de retorno social e económico; Desenvolvimento de novas e/ou renovadas modalidades de prestação, cada vez mais alinhadas com os interesses e necessidades dos beneficiários; Rápida evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's); Otimização e diversificação dos canais de comunicação; Intercâmbio, alargamento e cooperação estratégica com parceiros congéneres.</p>	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS (THREATS)</p> <p>Alterações políticas e legislativas suscetíveis de gerar instabilidade na área de atividade; Degradação das condições sociais dos beneficiários (envelhecimento e isolamento); Confrontação com novas necessidades dos beneficiários; Restrições à contratação de pessoal; Limitação na diversificação da oferta de produtos e serviços, face às regras legislativas, no âmbito orçamental; Constrangimentos de execução orçamental; Resistência à mudança e inovação; Situação pandémica (COVID-19).</p>

Tabela 3 – Análise SWOT

5. OS SSGNR: O QUE SÃO, O QUE FAZEM E O QUE DEVERÃO FAZER DE FUTURO

Os SSGNR no âmbito da sua missão organizacional dispõem de um conjunto vasto de atribuições como sejam a Proteção Social (ação social e esquemas sociais complementares), destinados à prevenção, redução ou resolução de problemas dos Beneficiários e que, por motivos diversos, não possam ser atendíveis através dos regimes gerais de proteção social.

A este propósito é de referir que a ação social complementar abarca as variáveis de assistência sanitária, materno-infantil, escolar, invalidez, desamparo e velhice, mas também a assistência a órfãos, à habitação, ao funeral, entre outros.

Já no que concerne à assistência social (cofre de previdência), e nos termos da alínea b) do nº2 do artigo 21º dos ESSGNR, esta atividade consiste num conjunto de ações necessárias ao controlo do acesso dos Beneficiários às prestações sociais de natureza pecuniária, designadamente subsídios e respetivo processamento. Por sua vez, e no que respeita a prestações pecuniárias e nos termos da alínea c) do n.º 2 do mesmo artigo daquele diploma legal, esta atividade consiste num conjunto de ações necessárias ao controlo e gestão do cofre da previdência.

Paralelamente, os SSGNR no âmbito do fomento de ações culturais e de lazer, disponibilizam aos seus Beneficiários, iniciativas no âmbito da cultura, recreio e lazer, pelo que, ao longo dos muitos anos de existência destes Serviços Sociais, tem-se promovido um conjunto alargado de meios e instrumentos tendentes ao desenvolvimento cultural, materializado em inúmeras iniciativas, com especial incidência, entre outras, na promoção de viagens, visitas, patrocínio e promoção de espetáculos, bem como condições excecionais de lazer e bem-estar, proporcionadas pelo património habitacional de veraneio, onde todos podem desfrutar de excelentes condições de recreio e lazer.

Neste contexto, o fomento do recreio e convívio materializa-se pela constituição e manutenção de instalações tais como, parques de campismo, casas de veraneio ou repouso, entre outras. A organização e patrocínio de eventos, o estabelecimento de acordos (protocolos) com outras entidades públicas e privadas, é também uma importante área de atuação dos SSGNR, promovendo e alavancando um conjunto amplo de mais-valias sociais para todos os seus beneficiários.



Já no que respeita à concessão de mútuos, e de acordo com o artigo 55º do ESSGNR, estes traduzem-se pela capacidade dos SSGNR em poderem conceder empréstimos de natureza abrangente a todos os que, encontrando-se em situação de necessidade, possam justificar esse tipo de ação por parte destes Serviços Sociais.

No âmbito da habitação social, existem uma série de procedimentos associados, tais como as obras de conservação e/ou reparação dos imóveis, de forma a preservar o património imobiliário e, por conseguinte, proporcionar as melhores condições de habitabilidade e conforto dos seus residentes - os Beneficiários.

Outra importantíssima vertente é o apoio ao estudante, proporcionado pelas infraestruturas físicas que os SSGNR põem à sua disposição, tais como residências estudantis e lares académicos, pelo que, este apoio, se constitui como uma substancial mais-valia para os filhos dos Beneficiários.

a ação social complementar abarca as variáveis de assistência sanitária, materno-infantil, escolar, invalidez, desamparo e velhice, mas também a assistência a órfãos, à habitação, ao funeral, entre outros

Os Serviços Sociais também atuam noutras atividades com natureza de apoio e ação social, incidindo os seus esforços em tudo o que tenha correlação direta e/ou indireta com a saúde e o bem-estar dos seus Beneficiários, proporcionando-lhes assim, assistência medicamentosa e alimentar, sempre respeitando os mais altos padrões de qualidade.

Neste sentido, e no que à saúde diz respeito, os Serviços Sociais pautam-se pela promoção atempada de um vasto conjunto de cuidados de saúde básicos e de higiene, facultando aos Beneficiários a venda, a preços substancialmente vantajosos, de produtos de venda livre como sejam os de dermestética, higiene capilar, suplementos alimentares, artigos ortopédicos, mas também medicamentos sujeitos a prescrição médica.

Já no que respeita a alimentação, também é facultado a todos os Beneficiários, salas de refeições, onde são proporcionadas refeições de qualidade reconhecida e sujeitas a elevados padrões higio-sanitários, quer dos equipamentos e da palamenta em uso, quer pela diversidade e qualidade de ementas, a preços muito reduzidos.

Por fim, e no concernente ao Planeamento e Gestão, nomeadamente à gestão de marca e entidade, esta tem vindo a assumir uma especial importância não apenas pelo reconhecimento interpares mas porque os SSGNR são na realidade uma instituição reconhecida como de grande prestígio, pelo que há que dar continuidade a uma política de gestão e planeamento verdadeiramente focada em princípios e requisitos de qualidade.

O nível elevado de gestão alcançado, não pode, de forma alguma, pactuar com qualquer situação de menor cuidado ou atenção, porquanto a nobreza da atividade desenvolvida, merece, de todos nós, trabalhadores e “clientes”, o nosso maior empenho e forte dedicação à causa do social. Por conseguinte, impera a necessidade de, a todo o tempo, prosseguirmos e honrarmos um desígnio iniciado há 60 anos, fazendo dos Serviços Sociais uma organização mais bem capacitada, resiliente, próxima e profícua, razão pela qual a gestão da marca e entidade é deveras importante para todos nós.



Fotografia de Beneficiário

O nível elevado de gestão alcançado, não pode, de forma alguma, pactuar com qualquer situação de menor cuidado ou atenção, porquanto a nobreza da atividade desenvolvida, merece, o maior empenho e forte dedicação à causa do social.

6. LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICAS 2021-2023

As linhas de orientação estratégica definidas para o período temporal 2021-2023 vêm dar continuidade a uma prática de boa gestão organizacional, de resto já reiterada pelos contributos dados pelos anteriores planos estratégicos, os quais, muito ajudaram esta organização no alcançar de resultados que, anualmente têm vindo a ser reconhecidos seja pelos inquéritos de satisfação, seja pelas homologações de menção muito positiva (Bom) ministrada pelas sucessivas Tutelas.

Pretende-se com o presente documento, estabelecer de forma mais concisa, metódica e sistematizada os principais objetivos a prosseguir no triénio em referência, sendo que no âmbito da estratégia delineada há que se dar continuidade a uma aposta que se tem revelado como de grande importância para a sustentabilidade financeira deste organismo, mas também pela sua estratégica relevância naquilo que são as nossas preocupações de proteção e amparo social, afinal as nossas “Razões de servir e ajudar”.

a valorização e rentabilização do património habitacional é a alavanca necessária para o alargamento e aprofundamento da intervenção social

Na realidade, os Serviços Sociais têm tido, nestes últimos anos, uma série de desafios, alguns de elevadíssima complexidade, agravados desde logo pelo período de difícil conjuntura económico-social vivido no ano de 2020, fruto da histórica pandemia que, de uma forma mais direta ou indireta afetou as normais atividades do serviço, com implicação desde logo nos resultados finais desejados para todos os nossos beneficiários. Contudo, são precisamente os desafios que estão na génese de uma organização como os SSGNR e são precisamente esses desafios que nos movem diariamente e que nos impulsionam a ser cada vez mais fortes, mais coesos e também mais resilientes às adversidades de um mundo e de uma sociedade também ela cada vez mais instável e mutante.

Para os anos de 2021 a 2023, os Serviços Sociais da GNR têm, por ambição, a luta pela construção de uma organização que consiga não apenas dar as “normais e esperadas” respostas de natureza social, mas que consiga, principalmente, antever as necessidades dos Beneficiários, numa lógica pró-ativa de intervenção pública, robustecendo aquilo que já de si é suficientemente forte, mas também criando e inovando naquilo que são as nossas premissas e desígnios últimos de ação.

As presentes linhas de ação estratégica, desenhadas para o triénio 2021-2023 foram desenvolvidas com base na metodologia de gestão usada em todos os anteriores documentos estratégicos, tendo-se recorrido ao tradicional modelo do Balanced Scorecard (BSC)¹, ferramenta que se traduz num exemplar método de gestão e que permite equacionar as variáveis endógenas e exógenas, funcionando, por essa mesma razão, como suporte à definição e ao desenvolvimento estratégico da nossa organização, possibilitando a medição da execução das respetivas atividades, bem como o concretizar dos objetivos a que os SSGNR se propõem alcançar.

A estratégia dos SSGNR para o triénio 2021-2023 passará, entre muitas outras ações, seguramente por uma aposta forte na inovação, sendo que a mesma terá de assentar numa ainda mais clara forma de comunicar, fator que consideramos verdadeiramente crítico para o sucesso da nossa organização e, conseqüentemente, para o benefício direto do nosso cliente-Beneficiário, oferecendo-lhe um conjunto de novas e mais diversificadas soluções de cariz social.

É precisamente neste sentido que os Serviços Sociais centram as suas linhas de ação em três grandes pilares, a saber:

- Ação Social, através das suas modalidades de proteção social, tais como as dos esquemas sociais complementares (empréstimos, subsídios, etc.), entre outras;
- Ação Cultural, focada em atividades lúdicas, designadamente viagens culturais, ações de recreio e lazer, entre outras;
- Ação Patrimonial, direcionada para a dinamização das estruturas físicas existentes, designadamente naquilo que respeita à habitação social nas suas mais variadas vertentes, como seja a do arrendamento social participado, mas também o do arrendamento com projeto de reabilitação.

¹ Ver Mapa Estratégico dos SSGNR para o triénio 2021-2023 (última página do presente documento síntese).

De forma mais detalhada, mas não entrando em grande pormenorização, os Serviços Sociais, visam realizar no triénio aqui em prossecução um vasto conjunto de diferentes atividades sociais, dando continuidade a uma política de gestão que atenda a uma lógica de continuidade e de reforço do aprofundamento das ações sociais que, ano após ano, tem vindo a desenvolver.

Neste sentido, pretende-se, para o período de 2021 a 2023, dar primazia a uma política atinente ao desígnio último desta organização e que é a ação social complementar, não apenas sob um prisma meramente económico, mas também com um cunho especialmente humanista, dedicado e altruísta.

Neste sentido, quer por iniciativa dos nossos trabalhadores civis e militares (através de ajuda voluntária), quer pelo recurso a entidades externas com valências e conhecimento técnico específico que nos permita uma ajuda mais próxima e dedicada, principalmente junto dos grupos mais vulneráveis, ou seja, aos nossos idosos, acamados e/ou com necessidades especiais, mas também junto dos mais novos, em especial das crianças e jovens órfãos.

É com esta preocupação tomada por essencial, que os SSGNR têm como objetivo para o próximo triénio, um conjunto alargado de iniciativas, remuneradas ou a título de voluntariado, traduzidas por um conjunto de medidas e/ou ações com vista a atingir o maior número possível de beneficiários que se encontrem em situação de grande fragilidade e que, naturalmente, merecem naturalmente todo o apoio, dedicação e empenho por parte de quem serve a instituição Serviços Sociais da GNR, mas também, pela ajuda que a própria Guarda, através do seu dispositivo operacional nos poderá facultar, designadamente no que concerne a uma identificação e reporte de situações que sejam do seu conhecimento, facultando-nos assim a informação necessária para que estes Serviços Sociais possam acorrer de forma célere e eficaz, mas discreta, a esses beneficiários mais necessitados e/ou vulneráveis.

Por outro lado, e ainda no contexto de ação social, salienta-se a importância estratégica assumida por estes SSGNR no que concerne às várias medidas existentes de apoio pecuniário competindo-lhe assim, desenvolver todas as ações necessárias para a prestação



os SSGNR têm como objetivo para o próximo triénio, um conjunto alargado de iniciativas, remuneradas ou a título de voluntariado

social de natureza pecuniária, designadamente subsídios e empréstimos entre outras mutualidades (cofre de previdência), traduzindo-se também estas numa faculdade prestada aos beneficiários com claras vantagens do ponto de vista financeiro, mas também permitindo a estes Serviços Sociais um sustentável proveito económico.

Já no que respeita ao âmbito de ação cultural, os SSGNR almejam dar continuidade a um importante pilar das atribuições deste organismo, outra forma de ministrar apoio de natureza social aos nossos beneficiários.

Neste contexto, entendemos que, cada vez mais, há uma necessidade premente de dar resposta em áreas que, pela sua importância acrescida, merecem um olhar mais atento e dedicado, pelo que, as atribuições lúdicas a realizar no próximo triénio (2021-2023), designadamente, as respeitantes a animação sociocultural (viagens culturais, passeios em grupo) e ocupação de tempos livres, deverão ser priorizadas na medida em que estas concorrem de forma substancial para o “elevar da moral das tropas”.



Ao fazê-lo, estamos a contribuir para um ambiente social gerador de envolvimento e de mobilização em termos de massa crítica humana, contribuindo para o reforço dos laços de amizade e camaradagem entre os participantes e, neste sentido, para a melhoria da qualidade de vida tão importante para o bem-estar físico e psicológico de todos quantos aqueles que diariamente e com orgulho, servem o seu país, legitimados pela farda que envergam.

No que ao terceiro pilar respeita – ação patrimonial, os SSGNR incidirão o seu esforço naquilo que consideram como crítico para a valorização dos seus ativos imóveis com consequente valorização institucional, pelo que, também neste contexto, têm previstas uma série de ações e iniciativas a concretizar nos próximos três anos. Assim, serão prosseguidas todas as diligências tendentes à contratação pública necessária ao eficaz desenvolvimento das atividades e serviços realizados em cumprimento da missão destes Serviços Sociais, bem como dar-se-á continuidade ao (complexo) processo de regularização das casas que se encontram em exploração de arrendamento social, bem como àquelas que brevemente também passarão a incorporar esse património e que por razões diversas (ainda) se encontram em estado devoluto.

necessidade premente de dar resposta em áreas que, pela sua importância acrescida, merecem um olhar mais atento e dedicado

A consolidação da estratégia de reabilitação e uso do património habitacional com forte reformulação e alargamento das prestações sociais ligadas à habitação, já iniciadas em 2018/2019, juntando à habitação social familiar outro tipo de prestações, como sejam as residências para estudantes, o alojamento temporário de emergência ou o alojamento partilhado, é, pois, uma forte aposta dos SSGNR para o triénio que se aproxima, sendo que, a eventual alienação de imóveis só deverá ser considerada em casos verdadeiramente excecionais, quando o património em causa não assuma interesse para os Serviços Sociais.

A aposta estratégica para o triénio 2021-2023, passa por dar continuidade e aprofundamento aos projetos de valorização do nosso edificado, recuperando, reabilitando e colocando tal património à disposição dos Beneficiários, privilegiando os mais vulneráveis, sem deixar de atender ao objetivo de que as prestações devem servir o maior número possível de pessoas e grupos específicos, a preços moderados, mas

economicamente sustentáveis.

Assim, e para os próximos anos, programas como o de arrendamento com projeto de reabilitação (cujas recuperações interiores ficam a cargo do inquilino) constituem-se como críticos numa lógica inteiramente subordinada a uma estratégia de valorização e rentabilização social e económica do património habitacional.

A recuperação exterior das infraestruturas de todo o edificado, incluindo coberturas, fachadas, colunas de água e eletricidade, bem como a canalização de esgotos, é outro imperativo de primeira ordem, exigindo um volume de investimento muito avultado e dificilmente compatível com as disponibilidades orçamentais de cada exercício económico, pelo que outras formas de financiamento terão de ser encontradas, como os pedidos de libertação de créditos, entre outros.

Na verdade, para além do retorno social e económico direto, a valorização e rentabilização do património habitacional é a alavanca necessária para o alargamento e aprofundamento da intervenção social mais proficiente e qualificada noutras áreas, em particular, junto dos grupos de beneficiários em situações de maior vulnerabilidade económica, social e pessoal, pelo que, a continuidade e reforço da aposta na reabilitação do património nos próximos anos constitui-se como um dos alicerces da estratégia que procura assegurar o melhor equilíbrio na gestão do presente, promovendo a sustentabilidade orçamental do futuro.

6.1 OS VETORES ESTRATÉGICOS

As Linhas de Orientação Estratégica 2021-2023 que os SSGNR aqui expõem, vêm na sequência do já anteriormente desenvolvido Plano Estratégico, o qual, na sua essência, visou responder às necessidades dos SSGNR em se adaptarem às alterações socioeconómicas de uma instituição e sociedade em permanente mudança, cada vez mais exigente, bem como da necessidade de dar resposta aos novos padrões de gestão estratégica que norteiam as teorias e os modelos da moderna gestão pública.

Neste contexto, o Conselho de Direção (CD) dos SSGNR reconhecendo a importância estratégica de que se revestiu o anterior plano, entendeu dar continuidade à execução de um documento de natureza idêntica, que, pela sua importância verdadeiramente acrescida, se assume como elemento determinante para o eficaz e salutar desenvolvimento organizacional.

Ao longo destes últimos anos, desenvolveram-se uma série de projetos estruturantes e estratégicos, sendo que para tal houve a necessidade de dotar os SSGNR com os meios humanos e tecnológicos necessários para o assegurar da sua sustentabilidade futura e, ao mesmo tempo, colocar esta organização num patamar de excelência que lhe permita criar maior valor acrescentado no serviço prestado aos seus beneficiários, contribuindo para a sua nobre e altruísta missão.

Nos pontos que se seguem, reportamo-nos, essencialmente, aos 3 vetores estratégicos escolhidos para o triénio 2021-2023, bem como a uma descrição detalhada dos objetivos estratégicos também definidos para o período vigente, assim como uma imagem do Mapa Estratégico desenvolvido a partir do modelo do Balanced Scorecard.

Ação Patrimonial, direcionada para a dinamização das estruturas físicas existentes, designadamente naquilo que respeita à habitação social nas suas mais variadas vertentes, como seja a do arrendamento social participado, mas também o do arrendamento com projeto de reabilitação

São eles:



Eficácia e qualidade de serviço

Este vetor estratégico reveste-se de especial importância para qualquer organização, mais ainda para os SSGNR, na medida em que o mesmo traduz o grau de sucesso no alcance dos objetivos definidos e a qualidade do serviço prestado ao *Beneficiário-utente* dos serviços.

Nos termos da estratégia delineada, os SSGNR pretendem apostar no aumento da eficácia e da qualidade percebida pelo serviço oferecido aos seus beneficiários, sendo que é intenção destes Serviços Sociais almejarem a certificação de qualidade dos serviços, ao abrigo da norma ISO 9001:2015 do EFQM.

Exemplo dessa aposta é o esforço que decorre no sentido de dotar as infraestruturas existentes de melhores condições, e, também, dos muitos projetos que se encontram em curso ou em vias de concretização. Assim, no âmbito deste vetor, os Serviços Sociais darão continuidade a uma prática já reiterada de cultura organizacional vocacionada para a melhoria contínua dos serviços.



Economia e eficiência operacional

A escolha deste vetor, consubstancia o reconhecimento por parte dos SSGNR, de que a utilização dos descontos dos beneficiários deve obedecer a critérios de boa gestão, isto é, para além da preocupação de eficácia (incluída no anterior vetor estratégico), são igualmente importantes os critérios de economia e de eficiência.

Ao eleger-se este vetor estratégico, consideram os Serviços Sociais que, tão importante como saber se o resultado é atingido, é saber se o mesmo é alcançado com a qualidade e adequabilidade às necessidades dos seus beneficiários, com minimização de custos e aproveitamento integral dos meios utilizados.

Associado à eficiência, que se traduz em tirar o máximo rendimento dos recursos (humanos e materiais) utilizados, encontra-se o conceito de produtividade, cuja maximização é considerado um factor crítico para o sucesso destes Serviços Sociais da GNR.

adaptar às alterações socioeconómicas de uma instituição e sociedade em permanente mudança, cada vez mais exigente, bem como a necessidade de dar resposta aos novos padrões de gestão estratégica que norteiam as teorias e os modelos da moderna gestão pública.



Comunicação e imagem organizacional

Tendo presente as conclusões que resultaram da análise consubstanciada nos vários documentos de gestão dos SSGNR, nomeadamente, relatórios de atividades, planos de atividades, QUAR's e planos estratégicos, e considerando também os resultados dos inquéritos realizados em sede de aferição dos índices de satisfação dos beneficiários, concluímos pela urgência de reforço e dinamização na projeção destes Serviços Sociais, pois considera o seu CD que tal aposta é verdadeiramente crítica para afirmar esta organização, no seio das organizações sociais do mesmo âmbito.

Para o cumprimento deste desiderato, entendem os SSGNR que a promoção da comunicação e a imagem organizacional (*newsletter*, boletins informativos, etc.), reconhecida como a “seiva” que alimenta de forma positiva a vida e a sustentabilidade de qualquer organização, são deveras importantes para o alavancar da sua missão, pelo que, consideramos que com o seu reforço poderemos contribuir não só para a consolidação da imagem externa dos SSGNR, mas também para o aumento da autoestima e da satisfação dos seus trabalhadores.

INFORMAÇÃO MENSAL

www.ssgnr.pt

No computador ou no telemóvel
ESTAMOS ON

em www.ssgnr.pt ou na app portaldobeneficiario.ssgnr.pt



ssgnr
SERVIÇOS SOCIAIS

ALOJAMENTOS PARA ESTUDANTES – ANO LETIVO 2021/2022

Os SSGNR, na prossecução da sua missão, dispõem de diversos alojamentos para Estudantes, incluídos no âmbito da Assistência Escolar, que se constituem como modalidade de ação social destinada a apoiar os Beneficiários, cujos filhos necessitem de habitação, para prosseguirem os seus estudos em estabelecimentos de ensino fora da sua área de residência.

Para o ano letivo 2021/2022, os SSGNR vão disponibilizar vagas para 46 Alojamentos para Estudantes, com as diferentes tipologias e em diversas localidades do território nacional, nomeadamente:

Quatro Lares Académicos Femininos (*Lisboa, Porto, Coimbra e Évora*);

Três Lares Académicos Masculinos (*Lisboa, Porto e Évora*);

Sete Residências para Estudantes, em Lisboa (*Ajuda*);

Doze Residências para Estudantes, em Lisboa (*Alto Pina*);

Seis Residências para Estudantes, em Lisboa (*Chelas*);

Oito Residências para Estudantes, em Coimbra;

Duas Residências para Estudantes, em Braga; *

Duas Residências para Estudantes, em Bragança; *

Duas Residências para Estudantes, em Faro. *

* As Residências assinaladas só serão disponibilizadas desde que por cada casa exista, pelo menos, três estudantes, do mesmo sexo, a concorrer.



6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

No âmbito da análise estratégica efetuada, foram definidos, para o triénio 2021-2023, três eixos estruturantes e/ou objetivos macro estratégicos, abaixo identificados, os quais foram distribuídos horizontalmente segundo as perspetivas da metodologia BSC (Inovação e Aprendizagem, Processos, Financeira e Cliente) e enquadrados verticalmente pelos vetores estratégicos definidos.



OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Promover o investimento nos trabalhadores e nas tecnologias em ordem à melhoria organizacional

Em termos gerais e no âmbito deste objetivo, os SSGNR darão corpo a uma política atinente às orientações governamentais, de resto aprovadas pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2020, de 31 de julho, onde se dará prioridade à implementação de programas de melhoria organizacional e, neste sentido, criando as condições necessárias ao reforço das condições de trabalho num alinhamento perfeito com o requerido pela “Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública 2020-2023”.

Assim, os Serviços Sociais também numa lógica de gestão sustentável visam a modernização das suas estruturas exigindo de si próprio uma atuação muito focada, transversal e colaborativa, evitando todos os obstáculos que se lhe deparem à concretização da sua estratégia, nomeadamente a descontinuidade de prioridades, a falta de clareza na comunicação dos objetivos, a falta de recursos, financeiros, materiais e de conhecimento e a não valorização dos resultados alcançados ao longo do tempo.

coordenação multinível e em rede, definindo as prioridades de ação interna, (...) forte compromisso com resultados

Neste sentido, e por forma a operacionalizar a Estratégia, o CD apoia-se num modelo de governação que assenta numa eficaz coordenação multinível (Repartições, Secções) e em rede definindo as prioridades de ação interna bem como os mecanismos de coordenação que considere adequados às medidas a desenvolver.

Por outro lado, o forte compromisso com resultados, nomeadamente através da consagração das medidas cuja concretização seja anualmente considerada mais relevante para alcançar os resultados definidos nos planos de atividades e quadros de avaliação e a responsabilização destes Serviços Sociais, garantindo assim o alinhamento da organização SSGNR, assim como o dos seus dirigentes e trabalhadores.





OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Otimizar e rentabilizar os processos de apoio social e patrimonial

A ação social desenvolvida pelos SSGNR é considerada como o “eixo central” da sua linha de atuação. Na verdade, a ação social constitui-se como o principal objetivo da atividade operacional encetada por estes serviços, sendo que, neste contexto, todos os processos e atividades existentes orbitam aquele propósito essencial, que culmina na satisfação das necessidades dos Beneficiários, especialmente daqueles que mais necessitam.

Assim, a oferta de apoio social e de serviços de qualidade tem de ser responsável, equitativa e justa, razão pela qual, deverão estes Serviços Sociais tudo fazer para promover melhorias nos processos tendentes à aplicabilidade das ações de natureza social e patrimonial que desenvolvem.

A ação social desenvolvida pelos SSGNR é considerada como o “eixo central” da sua linha de atuação

Neste âmbito, importa não apenas, melhorar os processos e as infraestruturas patrimoniais existentes, mas também torná-los mais ágeis, rápidos e acessíveis ao beneficiário, pois este é a razão de ser da nossa existência organizacional. É para o beneficiário que quotidianamente trabalhamos, é pelo beneficiário que diariamente nos empenhamos. São por todos os beneficiários as nossas “**Razões de Servir e Ajudar**”.





OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Melhorar a comunicação institucional e a qualidade do serviço prestado aos Beneficiários

A maximização da eficácia do serviço prestado pelos Serviços Sociais, é, pois, o desígnio último da missão desta organização, na medida em que todos os processos, procedimentos, ações e atividades quotidianamente desenvolvidas, têm como objetivo a satisfação das necessidades, expectativas e anseios dos nossos Beneficiários.

O assegurar de um leque cada vez mais vasto/alargado de serviços na área social, designadamente de prestações no âmbito da proteção social, tais como a ação social, os esquemas sociais complementares, a habitação social, a mutualidade, os protocolos, as atividades culturais, de convívio e lazer, a ocupação de tempos livres, a venda de produtos farmacêuticos – também por via online - e outros, é a prioridade operacional dos SSGNR, a par da permanente melhoria da qualidade destas prestações.

prosseguir os esforços tendentes à desmaterialização dos processos, dando-se um especial enfoque a uma reengenharia e automatização de processos

Neste contexto, entende-se que deverão continuar a ser desenvolvido esforços, no decorrer do próximo triénio, de forma a se assegurar a edificação de uma organização mais sólida, mais bem organizada e que permita responder de forma ainda mais contundente às múltiplas necessidades dos beneficiários, pois só assim, poderemos fazer a diferença na senda nacional, ao darmos respostas eficazes e aumentando de forma exponencial os níveis de satisfação e de realização, fomentando, também assim, uma cultura de melhoria contínua, na senda de um serviço que se quer e se deseja de excelência.



7. O MAPA ESTRATÉGICO 2021-2023

Definidos os vetores estratégicos, que consubstanciam as grandes linhas orientadoras dos SSGNR, bem como os três grandes objetivos estratégicos, elaborou-se o mapa que se segue e que dá continuidade ao anterior, lançando novas linhas de ação, constituindo assim o modelo representativo da estratégia organizacional destes serviços.

De realçar que existe uma relação direta entre as quatro perspetivas, consideradas na medida em que a boa performance nos objetivos da inovação e aprendizagem irão induzir melhorias nos processos internos os quais, por sua vez, terão impacto nos resultados financeiros e, finalmente irão gerar uma organização mais bem capacitada para as tão prementes respostas sociais a dar aos nossos Beneficiários, acreditando que dessas respostas resultará a sua plena satisfação.

De seguida pode-se visualizar o mapa estratégico dos SSGNR com o elenco de objetivos operacionais que conduzirão a nossa estratégia para o triénio 2021-2023.

7.1 OBJETIVOS OPERACIONAIS



OBJETIVO OPERACIONAL 1

Promover a autoavaliação organizacional e uma cultura de melhoria contínua

Em termos gerais e no âmbito deste objetivo, deverá ser dada prioridade a uma política de gestão assente numa maximização dos procedimentos tendentes a uma mais eficiente e eficaz rentabilização dos efetivos militares e civis, implementando para tal um conjunto de ações de melhoria contínua dos processos administrativos, financeiros e logísticos, proporcionando as melhores e mais adequadas condições de trabalho, reforçando as relações de comunicabilidade, envolvimento, interação e cooperação entre todos os trabalhadores e, também, promovendo os mecanismos de estímulo ao reconhecimento e conseqüente progressão na carreira mas também nos fatores de liderança e da gestão estratégica dos SSGNR.

Esta determinação será crítica para se conseguir uma maior otimização de todos os outros resultados operacionais, pois não apenas terão reflexo direto nos trabalhadores e chefias, mas também e principalmente na satisfação do serviço proporcionado aos Beneficiários destes Serviços Sociais.

gestão assente numa maximização dos procedimentos tendentes a uma mais eficiente e eficaz rentabilização dos efetivos



Fotografia de Beneficiário



OBJETIVO OPERACIONAL 2

Qualificar, motivar e alinhar os trabalhadores, envolvendo-os na estratégia organizacional

Tendo presente que o sucesso da estratégia preconizada se encontra dependente do grau de envolvimento e colaboração de todos quantos aqueles que, quotidianamente, trabalham na organização SSGNR, deverá ser dada continuidade prioridade à área da formação técnica e profissional, catapultando competências e saberes aos seus trabalhadores. Paralelamente, deverão ser promovidas e reforçadas as ações de divulgação interna daquilo que se está e se vai fazendo nos SSGNR, para que todos os trabalhadores e, inclusive, chefias, saibam e conheçam com profundidade, tudo o que é desenvolvido pela organização SSGNR em prol dos Beneficiários.

O sucesso é o resultado da decisão, comprometimento, estratégia, trabalho, dedicação e perseverança

Também com este propósito é expectável e desejável alavancar não apenas a formação técnica e profissional, mas também a promoção de ações de divulgação interna a fim de se divulgarem (por departamento) as iniciativas estratégicas em curso e também aquelas que se almejam fazer, proporcionando-se assim um mais estreito alinhamento entre a direção e os trabalhadores, e conseqüentemente, aumentando os índices de satisfação e motivação dos trabalhadores.

Assim, acredita-se que através de sessões informativas especialmente dedicadas, as várias Secções destes SSGNR possam através dos seus técnicos (civis e/ou militares) ou pelas suas próprias chefias, exporem as atividades e/ou os projetos desenvolvidos e a desenvolver na organização para o bem de todos, trabalhadores e Beneficiários.



OBJETIVO OPERACIONAL 3

Criar, desenvolver e inovar a interoperabilidade dos sistemas de informação

Neste objetivo dever-se-á dar prosseguimento aos esforços tendentes à desmaterialização dos processos, muitos deles já em fase de obsolescência, dando-se um especial enfoque a uma reengenharia e automatização de processos, designadamente os informatizados, por forma a aumentar ainda mais a eficiência e a produtividade organizacional dos Serviços Sociais.

Na realidade, a existência de uma multiplicidade de recursos tecnológicos e, concomitantemente, de sistemas informatizados, também eles cada vez mais complexos e integrados, exige da parte da Gestão dos SSGNR um olhar mais atento e próximo a esta realidade, assegurando assim que não existem handicaps, falhas ou ineficiências ultrapassáveis e dificilmente recuperáveis.

Por outro lado, dever-se-á caminhar para uma maior interligação entre a área da comunicação e a das TIC, pois cada vez mais há uma relação simbiótica entre ambas e, só assim, trabalhando em conjunto, é possível o desenvolvimento de programas verdadeiramente integrados e alinhados com a estratégia da organização SSGNR.

Neste contexto, considera-se que a interoperabilidade das TIC e a capacidade de múltiplos sistemas trocarem e reutilizarem informação, é hoje uma realidade viva e dinâmica das modernas organizações, razão pela qual, os Serviços Sociais com o devido enquadramento deverão dar prioridade acrescida aos desenvolvimentos tecnológicos dos seus canais de comunicação institucional, designadamente, site institucional (renovando o mesmo, a sua acessibilidade, o seu layout e até integrando o site com o próprio portal do beneficiário), alinhando-se assim com as novas tendências e as melhores práticas em uso nestas matérias.

Se não o fizermos, os SSGNR correm o sério risco de se ultrapassarem, de se desadequarem às novas realidades das TIC, podendo incorrer até num “grave” afastamento ao não dar cabal resposta às legítimas expectativas, anseios e necessidades dos seus Beneficiários.

novas tendências e as melhores práticas



OBJETIVO OPERACIONAL 4

Melhorar e agilizar os processos tendentes ao reforço da ação social e patrimonial

A ação social desenvolvida pelos SSGNR é considerada como o “eixo central” da sua linha de atuação. Na verdade, a ação social constitui-se como o principal objetivo da atividade operacional encetada por estes serviços, sendo que, neste contexto, todos os processos, atividades e ações existentes orbitam à volta daquele propósito essencial, que culmina na satisfação das necessidades dos beneficiários, especialmente daqueles que dela mais necessitam.

A oferta de apoio social e de serviços de qualidade tem de ser responsável, equitativa e justa, razão pela qual, deverão os SSGNR tudo fazer para promover melhorias nos processos tendentes à aplicabilidade das ações de natureza social e patrimonial que desenvolvem.

Aqui e neste âmbito, importa não apenas melhorar os processos e as infraestruturas patrimoniais existentes, mas também torná-los mais ágeis, rápidos e acessíveis ao Beneficiário, pois este é a razão de ser da nossa existência organizacional. É para os Beneficiários que quotidianamente trabalhamos, é pelos Beneficiários que diariamente nos empenhamos, e são pelos Beneficiários as nossas “Razões de servir e ajudar”.

todos os processos, procedimentos, ações e atividades quotidianamente desenvolvidas têm como fim último a satisfação das necessidades, expectativas e anseios dos Beneficiários





OBJETIVO OPERACIONAL 5

Reduzir despesas e aumentar receitas melhorando a economia organizacional

Face ao atual quadro macroeconómico, comumente reconhecido como de alguma fragilidade, em razão da pandemia causada pelo Covid-19 e que avassalou de forma única, atípica, sem qualquer paralelo na história da humanidade, por todo o planeta, também os SSGNR tiveram que de forma resiliente se adaptar, conseguindo fazê-lo com esforço e dedicação à causa pública.

Ainda assim, com moderada expectativa, mas alguma ambição e esperança no futuro, cremos que, no decorrer do próximo triénio 2021-2023, caso se comprove a eficácia das vacinas e dos medicamentos (também em fase de desenvolvimentos!), possa vir a existir uma retoma, ainda que gradual, da economia mundial, com naturais repercussões e (desejáveis) efeitos na economia nacional.

Com essa expectativa no horizonte, e tendência de recuperação do crescimento económico num período temporal coincidente com o das presentes linhas estratégicas, devem os SSGNR dar continuidade a uma política de gestão interna que, no seu todo, privilegie o equilíbrio dos (seus) recursos financeiros existentes, os quais, sendo de proveniência própria, autossustentáveis e não dependentes de quaisquer verbas do Orçamento de Estado, deverão também eles estarem disponíveis para os investimentos e necessidades prementes em prol da construção/edificação de um conjunto de prestação de serviços para os Beneficiários.

Na realidade, a existência de autonomia financeira, ainda que condicionada por efeitos das cativações orçamentais, permitirá aos SSGNR uma capacidade de gestão operacional que poderá ser determinante para que se possa fazer frente aos vários compromissos financeiros, seja através dos capitais próprios, seja pelas descativações que cabem à Tutela, como entidade superior de governação, naturalmente atender em prol de uma organização que visa a prestação social de um serviço que se constitui como um bem público comum e universal.

Os SSGNR visando uma estratégia que prima e assenta numa matriz de (saudável) equilíbrio financeiro, atende, por um lado, a um racional de contenção e redução da despesa, mas por outro lado, a uma disponibilidade de bens e serviços que os obriga a um permanente investimento financeiro, pelo que, só como resultado de um equilíbrio verdadeiramente sustentado, é possível dar cumprimento a muitas das iniciativas e ações programadas, mantendo-se sempre que possível uma arrecadação de capital (receita) obtida pela prestação de serviços, mas também pela obrigatoriedade de desconto nos vencimentos de todos os militares e civis.

Assim, será possível assegurar em permanência a uniformidade de receita nos cofres dos SSGNR, minimizando os impactos e atipicidades que possam advir para a sua regular atividade operacional, sempre num prisma de consolidação orçamental e em ordem a uma prestação de serviços de maior qualidade oferecidos aos seus clientes – os Beneficiários.





OBJETIVO OPERACIONAL 6

Promover e reforçar a comunicação e a imagem institucional

Considerando a necessidade imperiosa de dar continuidade ao reforço da notoriedade e imagem dos SSGNR, entende-se que deverão ser tomadas um conjunto de medidas consideradas por estes serviços como de grande relevância para a promoção deste objetivo operacional, tais como o aproveitamento das novas ferramentas comunicacionais que, atualmente, e cada vez mais, se constituem como “armas” críticas de comunicação interna e externa.

Assim, a utilização de novos canais de comunicação, como por exemplo a melhoria do [Portal do Beneficiário](#), com toda a informação necessária e devidamente estruturada, é encarado pelos SSGNR como um caminho a adotar, sob pena de, se não o fizermos, não só nos “desatualizarmos”, como também de não conseguirmos “passar a mensagem” aos nossos Beneficiários.

Também devidamente enquadrado neste objetivo, entende-se que deverá ser dada uma maior atenção à promoção das ações que, no seu conjunto, tendam a reforçar os laços de cooperação institucional, seja com entidades congêneres nacionais e/ou internacionais. Este reforço institucional, promoverá, sem dúvida, a incorporação no seio da nossa organização de novas práticas e metodologias processuais, e, nessa sequência, alavancará a nossa imagem institucional.

Conforme a estratégia definida, para o próximo triênio 2021-2023, dar-se-á continuidade à promoção da cultura organizacional, forte por excelência, continuando a ser publicada mensalmente a newsletter dos SSGNR, bem como um boletim informativo interno com periodicidade anual, para além das já regulares comunicações informativas, contribuindo-se assim para uma mais estreita coesão e interação quer entre os trabalhadores (militares e civis), quer para com os Beneficiários.



Foto: Ribamar (Concurso Fotografia 2013) tirada p



OBJETIVO OPERACIONAL 7

Aumentar a qualidade do serviço e o nível de satisfação dos Beneficiários

O presente objetivo operacional é traduzido pela maximização da eficácia do serviço prestado pelos SSGNR, na medida em que todos os processos, procedimentos, ações e atividades quotidianamente desenvolvidas têm como fim último a satisfação das necessidades, expectativas e anseios dos Beneficiários.

O assegurar de um cada vez maior leque de serviços na área social, designadamente de prestações no âmbito da proteção social, como a ação social, os esquemas sociais complementares, a habitação social, a mutualidade, as condições de fornecimento e pagamento junto dos prestadores de serviços e fornecedores de bens, as atividades culturais, de convívio e lazer, a ocupação de tempos livres, a venda de produtos farmacêuticos de venda livre e comparticipados pelo SNS, entre outros, é pois prioridade dos SSGNR, pelo que, a qualidade destas prestações deverá ser o elemento norteador da nossa linha de ação.

Neste contexto, entende-se que deverá ser dado desenvolvimento e implementação do Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) que assegure o cumprimento dos requisitos da norma ISO 9001:2015 permitindo a certificação destes Serviços Sociais, visando, desta forma, aumentar a satisfação dos nossos Beneficiários e neste sentido, fomentando uma cultura de melhoria contínua, promovendo-se um serviço de excelência sustentável.

Lisboa, Sede dos Serviços Sociais,
13 de maio de 2021



MAPA ESTRATÉGICO 2021-2023

