

# Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana

## Balanço Social - 2023



22 de março de 2024

**ssgnr**  
SERVIÇOS SOCIAIS

Conteúdo

<b>I. RECURSOS HUMANOS</b> .....	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 .....	6
4. Trabalhadores segundo o nível de escolaridade .....	7
5. Trabalhadores admitidos e regressados.....	7
6. Postos de trabalho previstos e não ocupados .....	8
7. Mudanças de situação dos trabalhadores .....	8
8. Modalidade de horário de trabalho.....	8
9. Absentismo .....	9
10. Outros aspetos relevantes para efeitos de Balanço Social	10
<b>II. REMUNERAÇÕES E ENCARGOS</b> .....	10
1. Estrutura remuneratória por género .....	10
2. Total dos encargos anuais com o pessoal .....	11

<b>III. SEGURANÇA E SAÚDE</b> .....	11
1. Acidentes de trabalho.....	11
2. Custos com a prevenção de acidentes e doenças profissionais .....	11
<b>IV. FORMAÇÃO PROFISSIONAL</b> .....	12
Ações de formação e participação.....	12
<b>V. RELAÇÕES PROFISSIONAIS</b> .....	12
1. Relações profissionais .....	12
2. Disciplina.....	12
<b>VI. MEDIDAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL</b> .....	14
<b>VII. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	15
<b>VIII. QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO AOS TRABALHADORES</b>	18



## I. Recursos Humanos

Os SSGNR para a prossecução das suas funções contaram com um total de 101 trabalhadores e 21 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 2023:

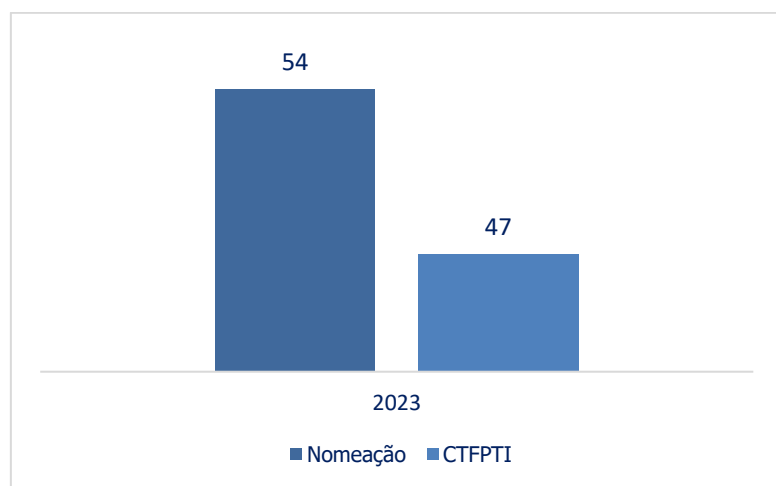


Gráfico 1 - Trabalhadores segundo a modalidade de vinculação

Em termos de percentagem, 51,92% estão vinculados em regime de nomeação (54 militares da GNR) e 45,19% em regime de contrato de trabalho e funções públicas por tempo indeterminado – CTFPTI (47 trabalhadores das carreiras gerais).

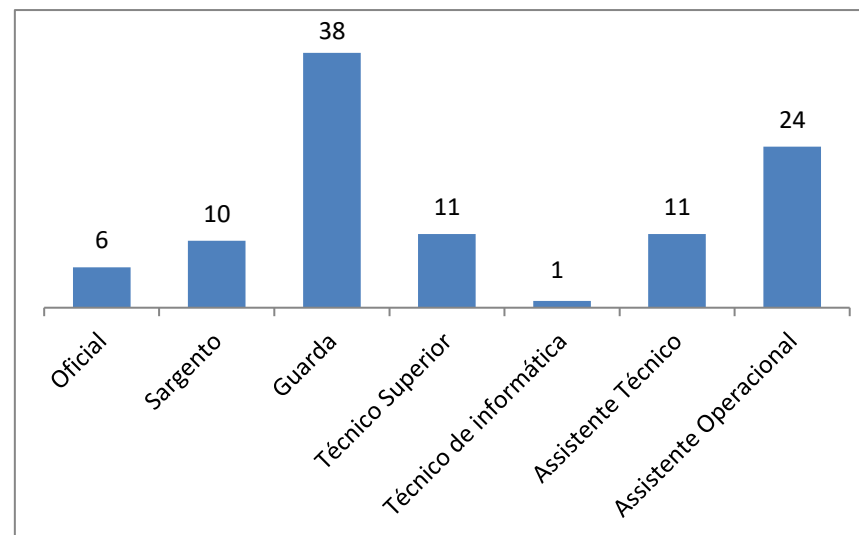


Gráfico 2 - Trabalhadores segundo a categoria profissional

Os militares da Guarda Nacional Republicana representaram 51,93% dos trabalhadores, 6 Oficiais (5,77%), 10 sargentos (9,62%) e 38 guardas (36,54%). No que respeita aos trabalhadores civis, estes distribuem-se da seguinte forma: 11 técnicos superiores (10,58%), 1 técnico de informática

(0,96%), 11 assistentes técnicos (10,58%) e 24 assistentes operacionais (23,08%).

O grupo com maior representatividade pertence à categoria militar de guardas, com 38 trabalhadores (36,54%), logo seguido pela categoria de assistentes operacionais, com 24 trabalhadores (23,08%).

Comparativamente a 2022, verifica-se uma diminuição global de 3 trabalhadores, tendo havido movimentações de saída de 5 trabalhadores (4 civis da categoria profissional de assistentes operacionais e 1 militar da categoria profissional de guardas) e de entrada de 2 novos militares da categoria profissional de sargentos. No total, passou-se de 104 para 101 trabalhadores. No que se refere aos prestadores de serviços na modalidade de avença, houve um aumento real em 5 colaboradores, passando de 16 para 21 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:

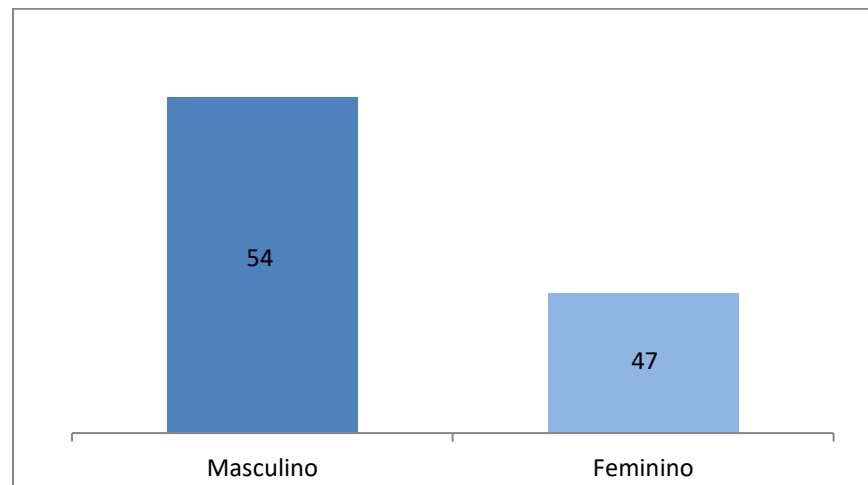


Gráfico 3 - Trabalhadores segundo o género

Do total dos trabalhadores, 54 (51,92%) são do género masculino e 47 (45,19%) são do género feminino, denotando um certo equilíbrio entre géneros, ainda que com maior propensão para o género masculino, o que numa casa constituída maioritariamente por pessoal militar, é perfeitamente normal que assim o seja, afinal, ainda hoje, parte muito substancial do efetivo da Guarda é constituído por militares do género masculino, situação que acaba por ter respaldo no efetivo que se encontra adstrito aos SSGNR.

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

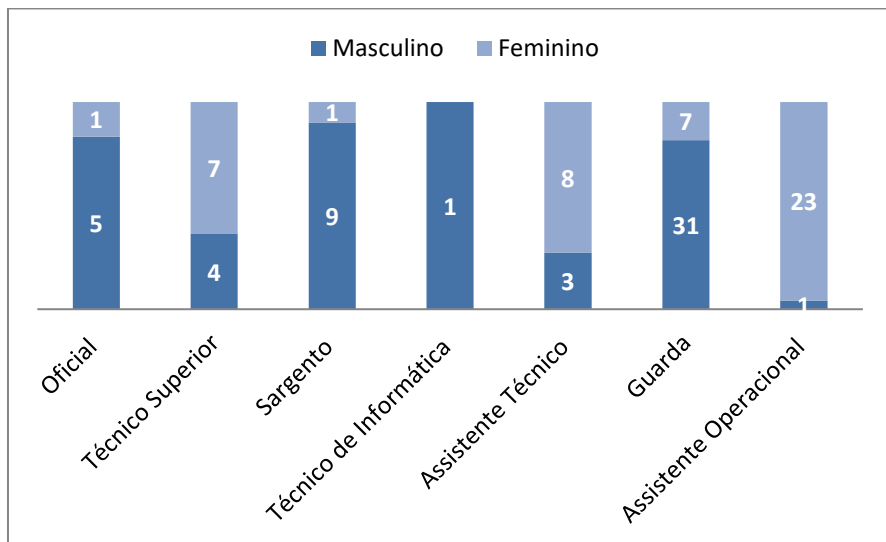


Gráfico 4 - Trabalhadores por grupo, cargo ou carreira segundo o género

O equilíbrio entre géneros, como atrás já referido, apenas é garantido através do balanço entre as carreiras militares, onde o género masculino é predominante, e as carreiras civis gerais, onde existem, maioritariamente, mais trabalhadores do género feminino, principalmente na categoria de assistente operacional.

Quanto à média de idades dos trabalhadores, a mesma manteve-se praticamente inalterada, passando de 50,23 para 51 anos, com os militares a apresentarem uma idade média de 47 anos e os civis com uma média de

55 anos. Em termos de distribuição verifica-se uma maior concentração de pessoal nas faixas etárias dos 45 aos 54 anos, com um registo de 50 trabalhadores. Assim, os dois escalões etários com maior representatividade são o escalão que vai dos 45 aos 49 anos e o escalão dos 50 aos 54 anos, ambos com 24,75% da totalidade, seguindo-se o escalão etário dos 60 aos 64 anos, com 15 trabalhadores (14,85%) e os escalões dos 40 aos 44 anos e dos 55 aos 59, ambos com 12 trabalhadores, que correspondem, cada um, a 11,88% do efetivo total.

O menor escalão etário (25-29 anos) registou apenas 2 trabalhadores e o maior escalão etário (65-69 anos) contou com 3 trabalhadores. A diferença de idades entre o indivíduo mais novo (25) e o mais velho (67) é de 42 anos.

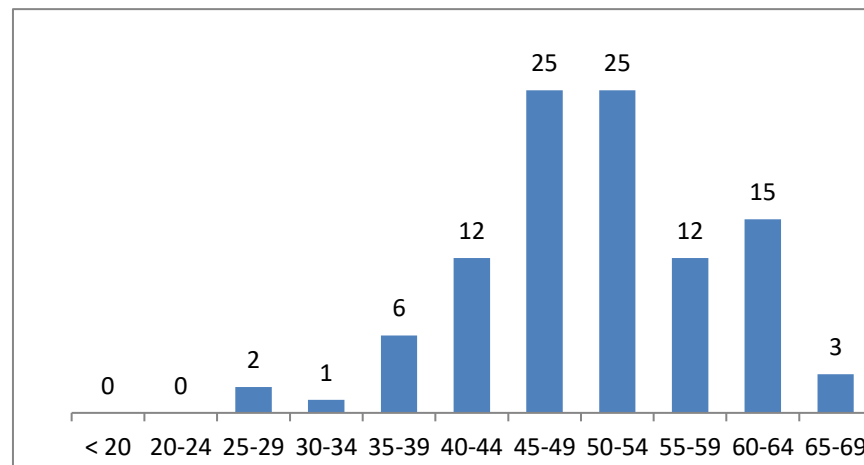


Gráfico 4 - Trabalhadores segundo escalão etário

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 30 trabalhadores, ou seja, situou-se nos 29,70%, o que consubstancia uma diminuição face ao ano anterior que havia sido de 32,69%.

Fazendo uma análise global à estrutura etária verifica-se que grande parte dos trabalhadores, 55 trabalhadores (54,45%), tem mais de 50 anos, isto é, com idades compreendidas entre os 50 e os 67 anos, o que não deixa de denotar uma média superior à da Administração Pública que, de acordo com os dados do Boletim Estatístico da DGAEP de dezembro de 2023, era de 48,3 anos.



O n.º de trabalhadores em 2023 era de 101.

Em 2022 existiam 104 trabalhadores.

**51,00**

**Média de idades dos trabalhadores**





A taxa de feminização é de 45,19%

A taxa de masculinização é de 51,92%

### 3. Trabalhadores segundo o nível de antiguidade

A faixa de antiguidade na função pública com maior expressão situa-se nos intervalos de “20 a 24 anos” e de “25 a 29 anos” que congrega 36 trabalhadores, o que representa uma percentagem de 37,62% do total, seguido do intervalo “10 a 14 anos” com 18 trabalhadores, representando 17,82%.

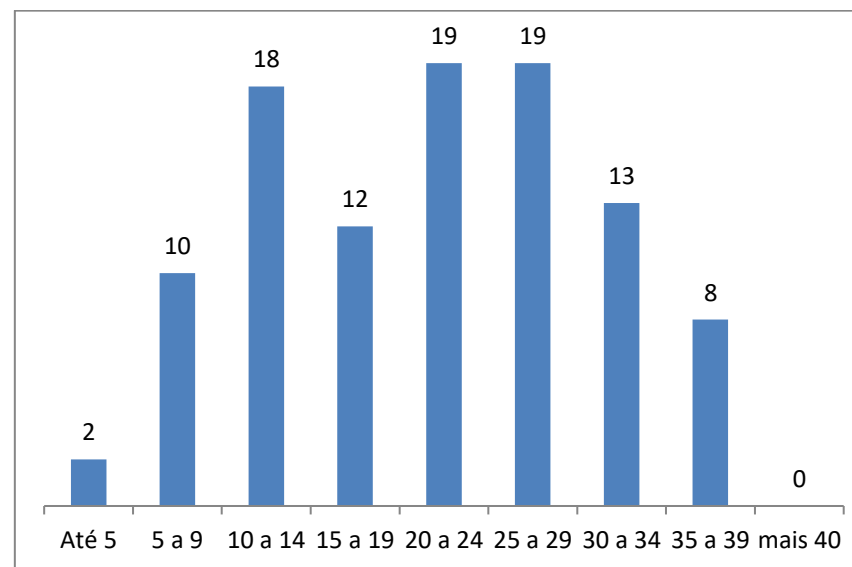


Gráfico 5 - Trabalhadores segundo o nível de antiguidade na função pública

#### 4. Trabalhadores segundo o nível de escolaridade

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

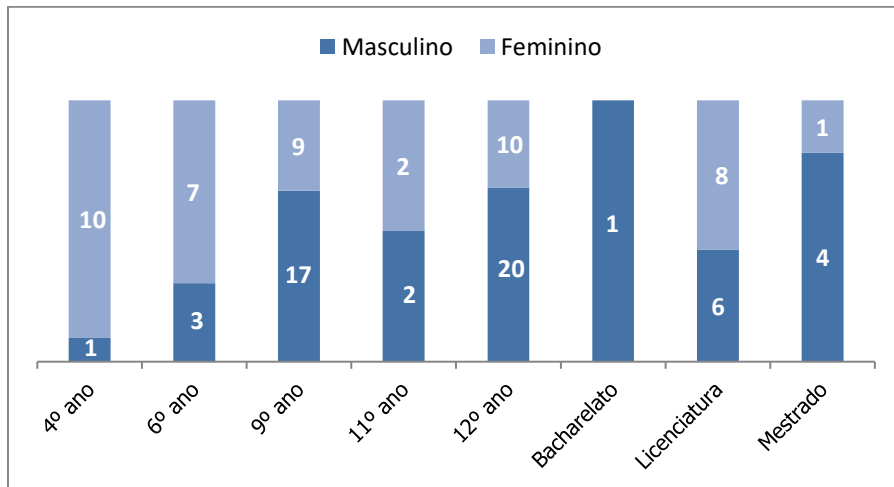


Gráfico 6 - Trabalhadores segundo o grau de escolaridade

Da análise referente ao nível de escolaridade, verifica-se que a maioria dos trabalhadores se situa com idêntica expressão nos níveis “12.º ano de escolaridade”, seguido do “9º ano de escolaridade”, com 30 (29,70%) e 26 (25,74%) trabalhadores, respetivamente.

A percentagem de trabalhadores com habilitação superior – Bacharelato, Licenciatura e Mestrado – é de 19,80%.

#### 5. Trabalhadores admitidos e regressados

Durante o ano de 2023 foram admitidos 8 trabalhadores distribuídos da seguinte forma:

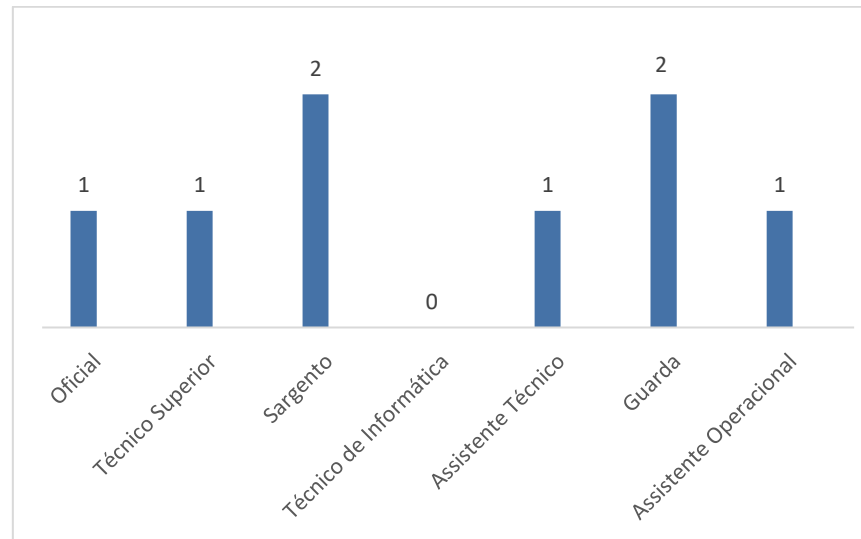


Gráfico 7 - Trabalhadores admitidos em 2023

Em 2023, foram admitidos 5 militares, um da categoria profissional de oficial, dois da categoria profissional de sargento e dois da categoria profissional de guarda. No que respeita a pessoal civil das carreiras gerais, foram admitidos 3 trabalhadores, sendo um da categoria de técnico superior por procedimento concursal em funções públicas por tempo indeterminado e 2 trabalhadores da categoria e carreira de assistente técnico e de assistente operacional, respetivamente. Não se admitiram quaisquer



trabalhadores sazonais para o período de veraneio, optando-se pela contratação da prestação de serviços, tal como já se havia feito no ano anterior, nomeadamente através de uma empresa especializada na área dos eventos, com as mais-valias resultantes, quer em termos operacionais, quer em termos dos custos económicos associados a essa contratação pública.

#### **6. Postos de trabalho previstos e não ocupados**

Em 2023 ficaram por ocupar 56 postos de trabalho previstos no mapa pessoal, pela não abertura de procedimentos, nomeadamente 3 militares da categoria profissional de oficial, 5 militares da categoria profissional de sargento, 13 militares da categoria profissional de guarda, 11 técnicos superiores, 8 assistentes técnicos, 6 assistentes operacionais e 2 informáticos, dos quais 1 da carreira de especialista de informática e 1 da categoria de técnico de informática.

#### **7. Mudanças de situação dos trabalhadores**

No ano de 2023, verificou-se um total 18 alterações na mudança da situação dos trabalhadores. Assim, verificaram-se promoções de militares, designadamente de 1 oficial subalterno, 3 sargentos e 12 guardas. Nos trabalhadores das carreiras gerais civis, registou-se a entrada de 2 técnicos superiores, um por procedimento concursal e outro por estágio no âmbito do Programa de Estágios da Administração Pública - EstájiAP XXI.

#### **8. 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 54 os militares (45 masculinos e 9 femininos) abrangidos pelo horário específico, e 47 os civis (9 masculinos e 38 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 ainda que, também conforme decorrente do n.º 3 do art.º 18º da LOE 2023, aprovada pela Lei n.º 24-D/2022, de 30 de dezembro, os SSGNR aplicaram por imperativo legal a promoção da utilização de horários flexíveis, os quais visam "*a conciliação da vida profissional com a vida*

*peçoal e familiar*”, sendo que a mesma foi considerada para efeitos do QUAR 2022 destes Serviços Sociais.

### 9. Absentismo

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

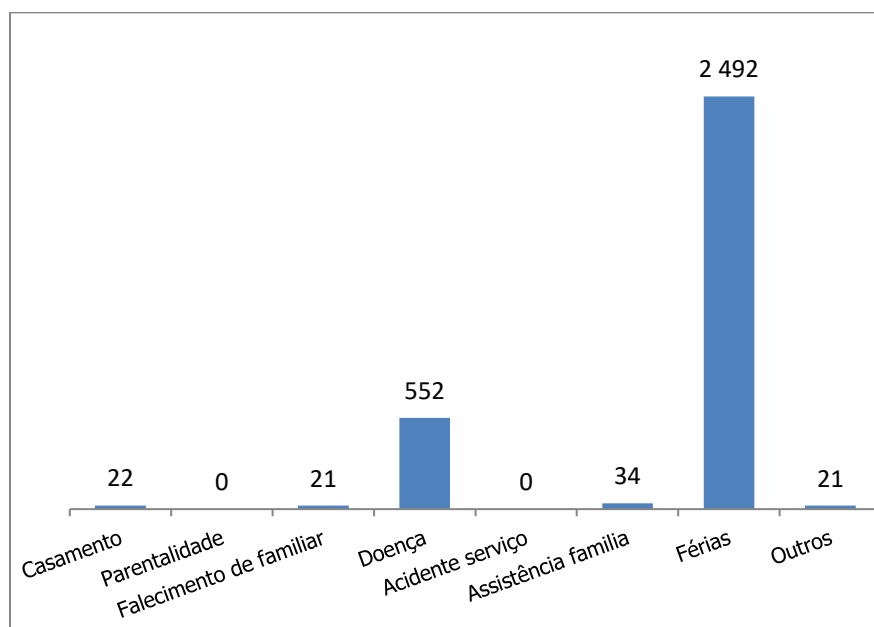


Gráfico 8 - Motivos de ausência ao trabalho (n.º de dias)

Em 2023 o número total de ausências ao trabalho foi de 3.142 (menos 422 dias do que no ano de 2022). Deste total, o motivo mais significativo prende-se com a ausência por conta do período de férias que totalizou 2.492 dias,

o que representa um total de 79,31% do total das ausências, ou seja mais 2,43% do que no ano anterior. Se extrairmos as ausências dos trabalhadores devido aos períodos de férias, contam-se 650 dias de ausência, representando 20,69%.

As ausências ao trabalho por motivos de doença/acidente em serviço dos trabalhadores, somaram 552 dias (17,57%), ou seja, menos 58 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 19,81%, considerando o total potencial dos efetivos em MP de 157 trabalhadores, e portanto excluindo-se o pessoal em contrato de trabalho a termo resolutivo certo que em 2023 não foram objeto de contratação pública em detrimento da contratação de uma empresa externa que assegurou a prestação de serviços na Colónia de Férias da Costa da Caparica, conforme já oportunamente referido no presente relatório do Balanço Social 2023.

Quanto às ausências por assistência à família (34 dias) e por falecimento de familiar (21 dias), totalizam 1,08% e 0,67%, respetivamente.

As ausências por doença tiveram maior incidência nos trabalhadores do género feminino, correspondendo a 17,57% do 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, não traduzindo a realidade do efetivo, que regista uma taxa de absentismo baixa.

## 10. Outros aspetos relevantes para efeitos de Balanço Social

Em 2023, os SSGNR contaram com 21 trabalhadores na modalidade de avença, mais 5 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 2,98%.

Relativamente às horas não trabalhadas por motivo de greve, não houve qualquer registo em 2023.

## 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 "1251-1500€" com 30 trabalhadores (24 masculinos e 6 femininos), ou seja, 29,70% do total de trabalhadores. Segue-se o escalão remuneratório que varia entre "501-1000€" com 29 trabalhadores (28,71%), seguido do escalão remuneratório "1001-1250€" e do escalão "1751-2000€" com 12 e

9 trabalhadores, ou seja, uma representatividade de 11,88% e 8,91%, respetivamente.

Assim, a remuneração mínima auferida pelos trabalhadores corresponde a 263,72€ para trabalhadores a tempo parcial, todos do género feminino, e de 769,20€ para trabalhadores a tempo completo que no caso é do género masculino. Por sua vez, a remuneração máxima base ilíquida auferida correspondeu a 3.507,42€ para o género masculino e a 2.017,58€ para o género feminino, naturalmente tendo em atenção as respetivas categorias e cargos, que, no caso em apreço, a do género masculino é superior à do género feminino.

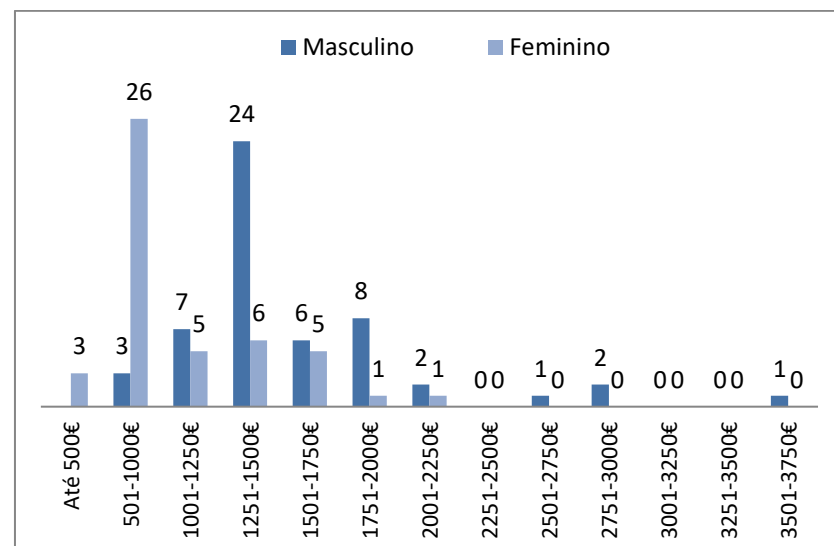


Gráfico 9 - Remunerações mensais por género – nº de trabalhadores

## 2. Total dos encargos anuais com o pessoal

Em 2023 o total dos custos com o pessoal (excluindo pessoal em regime de avença – 227 300,00€) foi de 2 877 156,87€. A maior fração corresponde à “remuneração base” (incluindo subsídio de férias e de Natal) que tem um peso de 70,79% no total dos encargos, seguida da rubrica de “outros encargos com pessoal” que resulta em 19,35% (inclui despesa com a CGA e SS), seguido da rubrica “suplementos remuneratórios” e da rubrica “prestações Sociais” com 5,10% e 5,08%, respetivamente. Por fim a rubrica relativa a “prémios de desempenho” com 0,15%.

ENCARGOS COM PESSOAL	VALOR (EUROS)	%
Remunerações Base	2 118 550,98 €	70,79 %
Suplementos remuneratórios	153 918,76 €	5,10 %
Prémios de desempenho	4 635,28 €	0,15 %
Prestações Sociais	153 882,25 €	5,08 %
Outros encargos com pessoal	583 433,76€	19,35 %
<b>TOTAL</b>	<b>3 014 421,03 €</b>	<b>100%</b>

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

20 975,75 €, o que equivale a um valor de remuneração base líquido mensal a 14 meses de 1.498,26€ por trabalhador.

Em 2023 não foram pagos reposicionamentos por opção gestonária, nem benefícios sociais.

## III. Segurança e Saúde

### 1. Acidentes de trabalho

Relativamente a processos por acidente em serviço e administrativos, não há a registar a ocorrência de qualquer incidente no ano de 2023.

### 2. Custos com a prevenção de acidentes e doenças profissionais

Durante o ano de 2023, registaram-se custos associados a processos antigos, ocorridos em 2019, com reembolso de um à Segurança Social de um valor de 110,21€ e de 202,31€ de um processo relativo ao ano de 2022, perfazendo um montante total de 312,52€.

## **IV. Formação Profissional**

### **Ações de formação e participação**

Foram realizados em 2023, 44 cursos de formação profissional traduzidas num aumento de 50% face ao realizado no ano anterior, abrangendo um total de 47 participações (+17,02%), num total acumulado de 859 horas, que comparam com as 312 horas de 2022, ou seja, um acréscimo de 63,68%, equivalendo a uma taxa de tempo investido em formação de 0,18%. É de realçar o facto dos SSGNR terem feito nos últimos anos um esforço significativo em termos de formação, sendo que, em 2023, verificou-se, também, que os cursos ministrados tiveram maior carga horária global (1352 horas), o que evidencia o esforço que se imprimiu nesta área do conhecimento, visando o aumento das competências técnicas e sociais dos trabalhadores. O investimento em formação foi de 5.961,60€.

## **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 2023 não foi instaurado nenhum processo disciplinar. A taxa de indisciplina cifrou-se em 0,0%.

Durante o ano de 2023 foram atribuídos 25 louvores para premiar e distinguir qualidades profissionais, humanas e competências demonstradas no trabalho desenvolvido nos Serviços Sociais.

### Principais Indicadores do Balanço Social

RECURSOS HUMANOS		2022	2023	Diferença 2022-2023
<b>Taxa de Feminização</b>	N.º trabalhadores do sexo feminino/N.º Total de Trabalhadores x 100	49,04%	46,54%	-2,5%
<b>Taxa de Masculinização</b>	N.º trabalhadores do sexo masculino/N.º Total de Trabalhadores x 100	50,96%	53,46%	2,5%
<b>Média de Idades</b>	Somatório da Idades/N.º Total de Trabalhadores	50,23	51,00	0,77
<b>Leque Etário</b>	Idade do trabalhador mais idoso - Idade do trabalhador mais novo	42	42	0
<b>Taxa de Envelhecimento</b>	N.º trabalhadores com mais de 55 anos/N.º Total de Trabalhadores x 100	32,69%	29,70%	-2,99%
<b>Taxa de Tecnicidade</b>	(Militares = Oficiais/Sargentos) + (Cívís = Técnicos Superiores)/N.º Total de Trabalhadores x 100	24,04%	26,73%	2,69%
<b>Rácio de Trabalhadores por Dirigente Superior</b>	N.º de dirigentes superiores/Total de trabalhadores	3,84%	3,96%	0,12%
<b>Rácio de Trabalhadores por Dirigente intermédio</b>	N.º de dirigentes intermédios/Total de trabalhadores	12,22	9,90	-2,32
<b>Nível Médio de Antiguidade</b>	Somatório das antiguidades/N.º Total de Trabalhadores	18,92	21,18	2,26
<b>Taxa de Habilitação Superior</b>	N.º Bach. + Lic. + Mest. + Dout./N.º Total de Trabalhadores x 100	18,27%	19,8%	1,53

<b>Taxa de Admissão</b>	N.º Total de admissões/N.º Total de Trabalhadores x 100	5,77%	7,92%	2,15%
<b>Taxa de Saída</b>	N.º Total de saídas/N.º Total de Trabalhadores x 100	10,58%	9,90%	0,68%
<b>Taxa de Reposição</b>	N.º Total de admissões/ N.º Total de saídas x 100	54,55%	80,00%	25,45%
<b>Taxa de Absentismo</b>	N.º dias de ausência por trabalhador/N.º de dias úteis no ano x 100	15,16%	13,83%	1,33%
<b>Remuneração Base Média Anual</b>	Somatório dos encargos com remuneração base/N.º Total de Trabalhadores	19 585,12€	20 975,75€	1 390.63€
<b>Remuneração Base Média Mensal Ilíquida</b>	Somatório dos encargos com remuneração base/N.º Total de Trabalhadores/14	1 398,93€	1 498,26€	99,33€
<b>Taxa de Participação em Formação</b>	N.º participantes nas formações/N.º Total de Trabalhadores x 100	37,50%	46,53%	9,03%
<b>Taxa de Investimento em Formação</b>	Somatório dos encargos com formação/Somatório dos encargos com pessoal x 100	0,18%	0,19%	0,01%
<b>Taxa de Tempo Investido em Formação</b>	N.º de horas investidas em formação/potencial anual de horas trabalháveis x 100	0,19%	0,84%	0,65%

Tabela 2 – Indicadores do Balanço Social

## **VI. Medidas de Responsabilidade Social**

Durante o ano de 2023 foi dada continuidade às medidas tomadas no ano anterior, designadamente a todas as que estiveram relacionadas com a implementação de políticas de gestão de recursos humanos focadas nas condições de base potenciadoras do bem-estar dos trabalhadores, e, por conseguinte, tendentes à existência de um melhor ambiente organizacional, onde as relações interpessoais e o compromisso para a causa última do propósito de missão dos SSGNR, possam ser levados avante, e, neste sentido, se possa facultar uma melhor qualidade de vida e para todos os Beneficiários e em especial para aqueles que mais necessitam de uma mão-presente, vigilante e solidária.

Neste contexto, consideramos que as medidas de responsabilidade social adotadas em 2023, contribuíram para ajudar ao processo de dinamização de todo um vasto conjunto de programas e medidas especificamente dirigidas às fragilidades dos beneficiários, especialmente dos mais idosos, mas também dos beneficiários com familiares portadores de deficiência e ainda das crianças e adolescentes que usufruíram de programas específicos e cujo resultado líquido dessas políticas de intervenção social, resultaram em prestações sociais mais robustas, dirigidas e focadas. Contudo, também em termos internos, os SSGNR, em 2023, prosseguiram com a sua política de gestão de recursos humanos assente na existência de práticas de recrutamento responsáveis, não discriminatórias e atentas à igualdade de oportunidades, assim como à criação de condições que visam permitir o

melhor equilíbrio possível entre a atividade profissional e vida pessoal, decorrente de imposição legal, nomeadamente do art.º 18º da LOE 2023, aprovada pela Lei n.º 24-D/2022, de 30 de dezembro, razão pela qual foi aplicada a utilização de horários flexíveis visando a “conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar”, sendo que a mesma foi considerada para efeitos do QUAR 2023 destes Serviços Sociais.

Ainda durante o ano de 2023, ano em que as atividades regulares se realizaram na sua plenitude, realizaram-se também ações de divulgação internas, com todos os trabalhadores militares e civis, sobre os grandes objetivos dos SSGNR, visando, essencialmente, o reforço dos elos entre todos os trabalhadores e com a própria direção, de resto como respaldado no inquérito de satisfação de trabalhadores.

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 outras, feitas a nível nacional, mas também internacional, nomeadamente as colónias infantis realizadas em Marrocos, e também o reconhecimento do mérito dos trabalhadores militares (23) e civis (3), através da atribuição de 25 louvores a militares e civis, é uma forte evidência da existência de uma política de gestão em que as pessoas são o capital essencial e, por conseguinte, o ativo mais precioso da nossa organização, afinal ela só existe porque existe Guarda.

## VII. Considerações Finais

O Mapa de Pessoal aprovado para 2023, previa um total de 225 pessoas, 75 militares e 82 civis, além de 68 trabalhadores sazonais, para reforço das atividades no período de verão, cuja contratação não chegou a ser efetuada, optando-se pela contratação de serviços.

Tendo em conta a melhoria da qualidade do serviço e a melhor relação custo/benefício, obtidas através da contratação de serviços externos, iniciada em 2022, o Mapa de Pessoal para 2024, também já aprovado, deixou de prever trabalhadores sazonais, passando a contemplar 160 pessoas, 75 militares e 85 civis.

O não preenchimento dos lugares previstos no Mapa, por impossibilidade da GNR assegurar os efetivos necessários e por dificuldades de contratação de pessoal civil, tornou a situação de pessoal dos Serviços Sociais especialmente crítica ao nível das áreas de tecnologia, engenharia e serviço de obras, mas também no que se refere a chefias intermédias, circunstância que está a condicionar o desenvolvimento dos Serviços Sociais. O balanceamento de recursos para a realização atempada do programa de reabilitação financiado pelo PRR, tem prejudicado a execução do plano de obras financiado pelo nosso orçamento, tornando-se imperativo reforçar o efetivo, para garantir o normal funcionamento dos Serviços Sociais.

Na realidade, dos 160 previstos, os SSGNR dispõem de apenas 101 trabalhadores, entre militares (54) com relação jurídica de nomeação

definitiva e civis (47) com contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, cujo esforço, motivação e entrega é de realçar, permitindo dar cumprimento à missão dos SSGNR, ainda que com limitações estruturais, às mais relevantes necessidades, anseios e expetativas dos nossos beneficiários.

Neste contexto importa salientar o seguinte:

- No que respeita à tipologia de carreira, e atendendo ao universo dos 101 efetivos, verifica-se a existência de 54,00% de militares e de 47,00% de civis, o que se traduz numa relativa paridade entre carreiras especiais e carreiras gerais;
- Também é de referir a existência de um perfeito equilíbrio entre géneros nos SSGNR, com uma taxa de feminização de 46,54% e de masculinização de 53,46%;
- A idade média situa-se nos 51,00 anos e 54,45% dos trabalhadores têm mais de 50 anos;
- Destaca-se ainda a existência de 21 trabalhadores na modalidade de avença de modo a colmatar necessidades prementes, mais 5 do que no ano anterior.



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 2023, o vencimento líquido médio dos trabalhadores militares e civis passou de 1.398,93€ para 1.498,26€, ou seja, houve um aumento médio de 6,63%.
- Apesar de não se tratar de um número substancialmente significativo, ainda assim 26,73% dos trabalhadores de ambas as carreiras (especiais e gerais) auferem de um rendimento líquido superior a 1.501,00€, sendo que 6,93% dos trabalhadores apresentam remunerações líquidas superiores a 2.001,00€;
- A taxa de trabalhadores com frequência universitária e formação superior é de 19,8%, sendo que 29,70% são detentores do ensino secundário completo (12º ano);
- A taxa de participação em formação registou um aumento em 17,02% face ao ano transato, com um registo total de 47 participações, ou seja, mais 8 do que no ano anterior;
- Não foi instaurado nenhum processo disciplinar, sendo que a taxa de indisciplina se cifrou em 0,0%.

- Em 2023, os SSGNR deram continuidade à sua política de envolvimento e integração dos trabalhadores naquilo que é a verdadeira missão dos SSGNR, desde logo refletida através dos resultados obtidos em sede de inquérito de satisfação anual realizado aos trabalhadores, os quais foram muito positivos, tendo, inclusive, superado a meta proposta em sede de QUAR (4,32). Neste sentido, considera-se que o envolvimento e simbiose existente entre todos é fator crítico de sucesso, decisivo e determinante para a existência de uma melhor organização, sempre em prol dos serviços prestados aos *Beneficiários*.
- A taxa de participação em formação, em 2023, aumentou face ao ano precedente, acompanhando o maior investimento feito nesta área do conhecimento. Assim, a taxa de aumento traduzida pelo acréscimo de mais 9,03%, com um resultado líquido de 46,53% expressa o crescimento efetivo deste indicador.

**Pontos Fracos:**

- A taxa de tecnicidade, manteve-se praticamente idêntica face ao ano transato (de 24,04% para 26,73%), ainda que com um muito ligeiro aumento, não traduzindo uma expressão significativa neste indicador, e, portanto, sendo desejável o seu aumento;

- A taxa de trabalhadores com habilitações literárias iguais ou inferiores ao 9º ano de escolaridade é de 50,49%, sendo que parte substancial deste universo corresponde à categoria de assistentes operacionais, designadamente pessoal afeto à limpeza das Infraestruturas Turísticas;
- O tempo investido em formação, pese embora o aumento verificado, ainda assim foi mínimo, pelo que se deverá dar um maior ímpeto da esta área, considerada como de elevada importância para os SSGNR.
- Verificou-se uma diminuição no número de trabalhadores, saldando-se em menos 3 trabalhadores face ao ano anterior;
- Os trabalhadores que auferem menos de 1.000€ ilíquidos representam 28,71%, que pese embora reflita uma redução real de 7,83% face aos números registados no ano anterior, ainda assim ficam aquém dos valores considerados como desejáveis e adequados. Ainda a este respeito, importa, contudo, referir que, nesta matéria, os SSGNR não têm autonomia total no estabelecimento dos níveis de vencimentos, na medida em que os mesmos são tabelados em função das tabelas remuneratórias em vigor e impostas na Administração Pública;
- Apesar da taxa de envelhecimento ter diminuído de 32,69% para 29,70%, ou seja, um desagravamento em -2,99%, considerando a

faixa etária de pessoal com idade superior a 55 anos, a verdade é que a idade média do pessoal ao serviço dos SSGNR, aumentou de 50,23 para 51,00 anos, sendo que o desejável seria um rejuvenescimento do pessoal, com as inerentes mais-valias daí decorrentes.

## VIII. Questionário de Satisfação aos 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 2023, ajustando-se aos propósitos da informação n.º 01/CD/2024, de 12 de fevereiro, foi alvo de ligeiras alterações, tendo-se mantido as 20 questões em total alinhamento com as melhores práticas em uso na administração pública, mantendo-se o figurino havido no ano anterior 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 a “desistência” a meio do questionário, situação que ocorre muitas vezes 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

erróneas por parte de quem faz a avaliação das respostas ministradas em sede de inquérito.

### I – Contexto Organizacional

O ano de 2023 caracterizou-se por ser um ano de retoma da normalidade, em linha com o padrão de desenvolvimento dos SSGNR pré-pandemia, até com melhores resultados, no âmbito das suas atribuições e competências organizacionais.

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 sua forte relação para com todos os parâmetros em avaliação, tais como seja a satisfação global em relação à organização, designadamente no que respeita ao envolvimento dos mesmos na estratégia organizacional, mas também na capacidade de inovação e melhoria contínua dos serviços prestados pelos Serviços Sociais, no âmbito da sua missão. Por outro lado, também a satisfação com as condições de trabalho, evidenciou um resultado consideravelmente positivo, situação também digna de registo.

Ao nível da satisfação com a gestão dos recursos humanos, os resultados também se revelaram muito abonatórios, sendo de destacar a existência de um horário de trabalho que permite a conciliação da vida profissional com a vida pessoal dos trabalhadores, bem como outras relações de satisfação que os trabalhadores, de uma forma geral se pronunciaram muito favoravelmente, como seja o trabalhar nos SSGNR com satisfação, de resto a pergunta chave para medição dos níveis de satisfação inscritos em QUAR e que se traduziram pela superação da meta estabelecida. 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 muito positivo, tendo mesmo ido além do registado no inquérito do ano de 2022, o que também é assegurador de um nível de motivação que se explica pela altíssima entrega e empenho profissional dos trabalhadores em prol do melhor cumprimento da nobre missão dos Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana.

## **II – Metodologia do Inquérito de Satisfação**

No inquérito de satisfação realizado aos trabalhadores dos SSGNR, manteve-se, em 2023, o figurino de inquérito que se havia adaptado em 2022, com 20 questões, simples, objetivas, sintetizadas e especialmente focadas naquilo que de mais importante existe numa organização pública e na relação existente entre os serviços prestados pela organização SSGNR e os seus trabalhadores, bem como às relações de interação profissional, permitindo, desta forma, ao Conselho de Direção (CD) aferir sobre as reais perceções manifestadas entre os trabalhadores e a instituição Serviços Sociais da GNR.

Assim, a realização do inquérito permite ao CD, entre outras constatações, perceber as necessidades, expectativas e anseios sentidos pelos trabalhadores nas suas múltiplas interações, quer ao nível da organização, quer no que respeita à sua relação para com os beneficiários, podendo daí 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 2023”, respeitando-se, como já vem sendo hábito, 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 2022, consubstanciados neste relatório do Balanço Social de 2023.

O questionário decorreu entre 14 de fevereiro e 29 de fevereiro de 2024, abrangendo um universo 54 respostas a 87 convites lançados, tendo sido obtidas 47 respostas válidas, ou seja, mais 29,78% de respostas validadas do que no ano anterior (33), o que corresponde a 45,97% de respostas válidas e consideradas para efeito do inquérito de satisfação dos trabalhadores militares e civis dos SSGNR.

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

Concordo Totalmente	27,27	25,53	-1,74
---------------------	-------	-------	-------

No que respeita à esta primeira questão do inquérito de 2023, verifica-se que uma parte muito considerável dos trabalhadores, 55,32% considera que os SSGNR comunicam a sua estratégia aos trabalhadores, situação que de resto é evidenciada através de reuniões de divulgação/discussão de assuntos diversos junto dos trabalhadores, mas também pela existência de um conjunto amplo de documentos de gestão na página institucional e na intranet, sendo de sublinhar, também, a existência de documentação relativa às grandes linhas de orientação estratégica do organismo que mais não são do que as linhas norteadoras da condução e do rumo que os SSGNR prosseguem para o desenvolvimento das suas atribuições organizacionais. Não obstante, e se comparados os resultados aos aferidos no ano de 2022, é possível verificar uma menor predisposição de respostas positivas face a esta questão, com redução do número de trabalhadores que se reveem nesta afirmação, situação também acompanhada pelo aumento de respostas sem qualquer opinião, que, como vimos dizendo ao longo dos sucessivos relatórios de Balanço Sociais, não conseguimos descortinar o porquê de respostas “não respostas” que em nada ajudam à avaliação que se pretende fazer neste relatório de inquérito de satisfação. Finalmente e ainda neste quesito, é de relevar o facto de uma percentagem correspondente a cerca de ¼ dos trabalhadores (25,53%), ter manifestado respostas discordantes, não se revendo aqueles trabalhadores na afirmação expressa, pelo que, este

### 1- Satisfação Global dos Trabalhadores com a Organização SSGNR

#### Existe envolvimento dos trabalhadores na estratégia organizacional

Resposta	Percentagem (2022)	Percentagem (2023)	Varição (%) 2023/2022
Discordo Totalmente	3,03	4,25	1,22
Discordo	21,21	21,28	0,07
Sem Opinião Formada	9,09	19,15	10,06
Concordo	39,39	29,79	-9,60

posicionamento, ainda que não substancialmente expressivo, deva ser atendido pelo Conselho de Direção, designadamente pelo eventual reforço das ações tendentes à promoção e ao envolvimento dos trabalhadores na estratégia organizacional dos Serviços Sociais.

Existe capacidade de inovação e melhoria contínua dos serviços

Resposta	Percentagem (2022)	Percentagem (2023)	Variação (%) 2023/2022
Discordo Totalmente	3,03	2,13	-1,0
Discordo	15,15	6,38	-8,77
Sem Opinião Formada	9,09	14,89	5,80
Concordo	42,42	46,81	4,39
Concordo Totalmente	30,30	29,79	-0,51

No que a esta questão respeita, é de frisar o elevado número de respostas muito positivas, tendo mesmo havido superação dos valores atingidos no ano anterior (76,6% em 2023 vs. 72,72% no ano de 2022), ainda que o número de “não respostas” ou seja respostas ministradas sem qualquer opinião formada tivesse aumentado em 5,8%, situação que numa afirmação desta natureza também merece certa incompreensão, afinal trata-se de uma afirmação perentória, à qual só há dois tipos de respostas possível,

concordante ou discordante. Ainda assim, e no 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 contínua em voga nos SSGNR são uma constatação de facto e não uma mera miragem de intenções.

**2- Satisfação com as condições de trabalho**

Há bom relacionamento entre colegas

Resposta	Percentagem (2022)	Percentagem (2023)	Variação (%) 2023/2022
Discordo Totalmente	0,00	2,13	2,13
Discordo	3,03	0,00	3,03
Sem Opinião Formada	3,03%	6,38	3,35
Concordo	42,42	46,81	4,29
Concordo Totalmente	51,52	46,68	-4,84

No que diz respeito a esta questão, as respostas favoráveis, em 2023, foram praticamente idênticas às verificadas no ano anterior (2022), sendo que, em 2023, registaram-se 93,49 de respostas positivas, enquanto em 2022, o valor havia sido de 93,94%, diferença praticamente inexistente.

Na presente questão, ou melhor, afirmação, verifica-se, também, que as respostas negativas, no seu conjunto, não superam as negativas do ano de 2022, com um registo negativo de apenas 2,13, correspondente a uma só resposta negativa. Aliás a este propósito é de dar boa nota que, aquando do tratamento dos dados estatísticos, se constatou, com estupefacção de nossa parte a existência reiterada de “alguém” que de forma permanente entendeu dar nota máxima negativa a todas as questões do inquérito, situação que não abona para os resultados, pelo contrário, contribui para o enviesamento dos mesmos, ainda que a sua expressão estatística não passe de um mero *outlier*. Assim, e no que respeita ao cerne da questão, verifica-se que a grande maioria dos trabalhadores, ou seja, 93,79% do universo de trabalhadores entende que o ambiente entre colegas é positivo ou mesmo muito positivo, o que denota o excelente ambiente interno, talvez mesmo muito acima da média dos organismos públicos nacionais.

Os equipamentos TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação são adequados

Resposta	Percentagem (2022)	Percentagem (2023)	Variação (%) 2023/2022
Discordo Totalmente	0,00	2,13	2,13
Discordo	6,06	10,64	4,58

Sem Opinião Formada	6,06	2,13	-3,93
Concordo	51,52	36,17	-15,35
Concordo Totalmente	36,36	48,94	12,58

Os trabalhadores quando questionados sobre a qualidade dos equipamentos em uso nos Serviços Sociais, respondem, maioritariamente, que se encontram muito agradados com as condições tecnológicas proporcionadas pela organização, ainda que quando comparados os resultados com o ano anterior, se verifique uma muito ligeira diminuição nos índices de satisfação positivos (-2,77%). Ainda assim, no presente inquérito de 2023, registámos um balanço geral muito positivo, com 85,11% de respostas positivas, o que nos apraz e nos leva a considerar a qualidade do parque tecnológico em uso nos SSGNR que é moderno, eficaz e também eficiente. De ressaltar as medidas que também têm vindo a ser tomadas na área das TIC, seja as relativas às questões de segurança dos sistemas, seja da renovação dos equipamentos, de resto tal como a planificação prevista em sede de planos de atividades do organismo, denotando também o esforço financeiro alocado e o empenho de toda a equipa informática, que de forma plena e dedicada tem vindo a desenvolver.

O mobiliário de trabalho (secretária/cadeiras) é adequado

<b>Resposta</b>	Percentagem (2022)	Percentagem (2023)	Variação (%) 2023/2022
Discordo Totalmente	0,00	4,25	4,25
Discordo	9,09	2,13	-6,96
Sem Opinião Formada	0,00	6,38	6,38
Concordo	57,58	42,55	-15,03
Concordo Totalmente	33,33	44,68	11,35

No que respeita a esta questão, verifica-se que uma parte muito substancial dos trabalhadores considera que o mobiliário de trabalho, designadamente cadeiras e secretárias é adequado, ainda que uma percentagem mínima de trabalhadores tenha manifestado intenção contrária, de resto como em todas as questões, verifica-se que, reiteradamente, há sempre pessoas que entendem o mundo sob um prisma puramente negativo de vida, em que nunca nada está bem, onde nunca nada é suficiente e onde tudo está mal, à exceção, certamente, delas próprias. Por conseguinte, as respostas ministradas a esta questão/afirmação são muito positivas e também por isso, acreditamos que os SSGNR estão, de uma forma geral, muito bem apetrechados em

termos de equipamento mobiliário, de resto como vincadamente expresso por 87,23% dos respondentes ao inquérito.

Verificam-se adequadas condições de higiene e limpeza

<b>Resposta</b>	Percentagem (2022)	Percentagem (2023)	Variação (%) 2023/2022
Discordo Totalmente	0,00	2,13	2,13
Discordo	0,00	0,00	0,00
Sem Opinião Formada	6,06	2,13	-3,93
Concordo	48,48	42,55	-5,93
Concordo Totalmente	45,45	53,19	7,74

Esta é talvez a questão que maior consenso consegue reunir entre todos os trabalhadores e chefias inquiridos, com um número expressivo de 95,74% de respostas positivas, sendo que também já em 2022 o somatório de respostas positivas atingiu os 93,93%. Assim, é, pois, de os SSGNR se congratularem com a prestação de serviços que está a ser desempenhada nos Serviços Sociais, em que, na verdade, os níveis de qualidade apresentados no trabalho desenvolvido pela empresa de limpeza e, naturalmente, pelas suas profissionais ultrapassa as mais altas expectativas de todos os trabalhadores.



### 3 - Na gestão de recursos humanos, reconheço que:

#### O Horário de trabalho é adequado

Resposta	Percentagem (2022)	Percentagem (2023)	Variação (%) 2023/2022
Discordo Totalmente	6,06	2,13	-3,93
Discordo	21,21	14,89	-6,32
Sem Opinião Formada	3,03	4,25	1,22
Concordo	39,39	34,04	-5,35
Concordo Totalmente	30,30	44,68	14,38

No que concerne ao horário de trabalho, importa referir que, em 2023, foi implementado o (novo) Regulamento Interno de Duração e Organização do Tempo de Trabalho nos SSGNR, com aplicabilidade prática a todo o pessoal civil em funções neste organismo. Assim, foram definidos novos horários de trabalho, tal como os diferentes regimes de trabalho e, também, o controlo de pontualidade e assiduidade, sendo que, se a principio se perspetivava alguma maior “perturbação” pelas então mais apertadas regras, a verdade é que contrariamente ao expectável, os trabalhadores civis acataram com grande naturalidade as novas medidas, sendo que, no computo geral, a adesão às alterações foi praticamente unanime, tendo mesmo atingido uma percentagem de trabalhadores muito

significativa em relação aos níveis de satisfação alcançados. A este respeito importa também referir que, uma grande maioria, ficou a ganhar com as alterações, desde logo pela flexibilidade que o Regulamento trouxe, e, por outro lado, pela criação da bolsa de horas, com reais mais-valias para todos os trabalhadores, nomeadamente pela possibilidade de gozo de um dia de dispensa em função das horas acumuladas no mês anterior, permitindo assim aos mesmos disporem de um dia livre para tratarem de assuntos pessoais, sem que com isso prejudiquem o serviço. Neste sentido, é possível verificar que 78,72% dos trabalhadores manifestaram o seu forte apreço pelas alterações decorrentes do Regulamento que entrou em vigor no ano de 2023.

#### Existem condições para a conciliação da vida profissional com a pessoal

Resposta	Percentagem (2022)	Percentagem (2023)	Variação (%) 2023/2022
Discordo Totalmente	3,03	2,13	-0,90
Discordo	9,09	4,25	-4,84
Sem Opinião Formada	6,06	8,51	2,45
Concordo	45,45	42,55	2,90
Concordo Totalmente	36,36	42,55	6,19

Em relação às medidas facilitadoras da vida profissional com a pessoal, de resto medidas também inscritas no QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização) dos SSGNR para o ano de 2023, é possível verificar que uma parte muito significativa dos trabalhadores inquiridos, correspondente a 85,10% manifestaram a sua concordância, quando em período homólogo o mesmo resultado havia sido de 81,81% do universo de respondentes. Já no que concerne a respostas negativas, as mesmas traduziram-se pela sua diminuição, com apenas 6,38% dos inquiridos a manifestarem discordância, ao passo que, em 2023, o número de discordantes havia sido de 12,12%, ou seja, praticamente o dobro. Para tal, contribuiu o teletrabalho, mas também e para aqueles que não são abrangidos por essa medida, a facilidade que os mesmos têm em obter dispensa, ou uma simples manhã ou tarde para poderem tratar de assuntos da sua vida particular. Nesta matéria, os trabalhadores dos SSGNR sempre puderam contar com a total compreensão das suas chefias diretas, na certeza, porém, que em todos os outros momentos, podem as mesmas chefias contar sempre com a disponibilidade, brio e entrega voluntariosa dos seus trabalhadores.

Participou em ações de formação ao longo do último ano

Resposta	Percentagem (2022)	Percentagem (2023)	Variação (%) 2023/2022
Discordo Totalmente	12,12	10,63	-1,49
Discordo	27,27	12,76	-14,51
Sem Opinião Formada	12,12	17,02	4,90
Concordo	27,27	38,30	11,03
Concordo Totalmente	21,21	21,28	0,07

No decorrer do ano de 2023, o número de respostas negativas diminuiu face àquilo que havia sido referenciado em 2022. Assim, em 2023, no computo geral de respostas discordantes, registaram-se 23,39%, enquanto em período homólogo o registo havia sido de 39,39%.

Já no que concerne aos registos positivos, em 2023 o universo de respostas positivas foi de 59,58%, quando em 2022, havia sido de 48,48%, ou seja, menos 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, puderam participar de forma ativa em formação, ainda que alguma dessa formação tivesse sido ministrada via remota e não de forma presencial, situação que após um forte período de confinamento parece ter ficado

para durar. Contudo, é sabido que a grande maioria dos trabalhadores são mais afetos aos modelos de formação presencial, razão pela qual, nos anos posteriores a 2023, os SSGNR deverão olhar para essa hipótese como modelo mais comum de ação, privilegiando, sempre que possível a formação em contexto de sala, seja no INA, seja em outras entidades formativas de natureza pública ou privada.

Há igualdade de tratamento e oportunidades

Resposta	Percentagem (2022)	Percentagem (2023)	Variação (%) 2023/2022
Discordo Totalmente	6,06	4,25	-1,81
Discordo	27,27	25,53	-1,74
Sem Opinião Formada	18,18	17,02	-1,16
Concordo	15,15	25,53	10,38
Concordo Totalmente	33,33	27,66	-5,67

No que respeita à presente questão, a maioria dos inquiridos (53,19%) respondeu concordar com a afirmação, e 29,78% discordar da mesma. Estes registos superam os resultados obtidos em 2022, denotando assim a perceção de que nos SSGNR existe igualdade de tratamento e de

oportunidades para todos os trabalhadores, independentemente do sexo, origens, condição social e profissional.

Nesta matéria, os Serviços Sociais, não apenas pela natureza da sua missão organizacional, mas também pela sua forma de estar em sociedade, pela gestão levada a cabo pelo seu Conselho de Direção, tem vindo a adotar uma política de tratamento e de igualdade em que a transversalidade é condição de base na organização, e em que o respeito e a consideração por todos os trabalhadores militares e civis, constituem-se como um pilar primordial no norteamento das ações de gestão interna dos SSGNR.

**4 - Sinto motivação pessoal para:**

Aprender novos métodos de trabalho

Resposta	Percentagem (2022)	Percentagem (2023)	Variação (%) 2023/2022
Discordo Totalmente	3,03	2,13	0,9
Discordo	3,03	2,13	0,9
Sem Opinião Formada	9,09	6,38	-2,71
Concordo	51,52	53,19	1,67
Concordo Totalmente	33,33	36,17	2,84

No que respeita à presente questão, verifica-se que uma grande parte dos inquiridos, 89,36% dos trabalhadores respondeu de forma concordante (84,85% em 2022). Já no que concerne a respostas discordantes os números apresentam-se semelhantes aos verificados no ano anterior, ainda que com menor expressão, (4,26% em 2023 vs. 6,06% em 2022). Assim, esta é das questões que maior consenso de respostas reuniu, e em que se percebe que, de forma transversal, há um sentimento generalizado por parte dos inquiridos, relativa ao elevado nível de motivação existente para aprender novos métodos de trabalho, e, concomitantemente, da capacidade, interesse e predisposição para se levar a cabo as funções e, naturalmente, as atividades quotidianas.

#### Desenvolver trabalho em equipa

Resposta	Percentagem (2022)	Percentagem (2023)	Variação (%) 2023/2022
Discordo Totalmente	3,03	2,13	-0,9
Discordo	3,03	4,25	1,22
Sem Opinião Formada	9,09	6,38	-2,71
Concordo	45,45	51,06	5,61
Concordo Totalmente	39,39	36,17	-3,22

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, ainda que esta possa ser considerada como uma questão de controlo para aferição estatística, a verdade é que os resultados obtidos vão ao encontro do padrão normal de respostas que têm vindo a ser dadas ao longo do presente inquérito e, em especial na questão anterior, com a confirmação e reafirmação do sentimento de disponibilidade e entrega de todos os trabalhadores para a causa dos Serviços Sociais, de resto como tem sido o registo comum, o que, em termos de inquéritos, poder-se-á dizer, de forma perentória, que nos SSGNR os trabalhadores interagem de uma forma natural, aliás como seria expectável numa casa de militares, onde valores como o espírito de corpo, camaradagem e entreaajuda devem ser uma constante.

Face ao ano transato de 2022, verificam-se resultados muito idênticos, ainda que ligeiramente melhores, traduzindo o excelente relacionamento e ambiente organizacional vivido nesta organização pública.

### **Trabalhar nos SSGNR com satisfação**

Resposta	Percentagem (2022)	Percentagem (2023)	Varição (%) 2023/2022
Discordo Totalmente	3,03	2,13	0,9
Discordo	9,09	2,13	-6,96
Sem Opinião Formada	9,09	4,25	-4,84
Concordo	39,39	44,68	5,29
Concordo Totalmente	39,39	46,81	7,42

Esta é uma das questões mais determinantes, talvez mesmo a mais, para se aferir sobre os níveis de motivação dos trabalhadores em relação à organização para a qual eles trabalham. Neste sentido, os valores aqui apurados servem, também, para se determinar o índice de satisfação dos trabalhadores no âmbito do QUAR de 2023.

No que respeita à presente questão, verifica-se que, de forma praticamente unânime, os inquiridos manifestaram o seu agrado em trabalharem nos SSGNR, com um registo de 91,49% (em 2022 havia sido de 78,78%). Este número, pela grandeza que o mesmo assume, é suficientemente demonstrativo dos muito elevados níveis de satisfação, o que traduz, de forma clara, um muito forte sentimento de pertença e identificação com o

trabalho que quotidianamente desenvolvem. Por oposição, há a registar um descontentamento praticamente insignificante (apenas 2,13%), valor que por se tratar de um *outlier* estatístico, não nos merece grandes considerações.

A manifestação de satisfação atingida, com mais de 90% de respostas com pendor positivo, revela um índice de satisfação que foi para além da meta estabelecida em sede de QUAR, indo mesmo além das expetativas inicialmente depositadas nesta questão do parâmetro de qualidade e traduzidas por um resultado que ficou acima do registado no ano anterior (4,32 vs. 4,03), de resto situação que nos regozija e nos dá ânimo para continuarmos na senda de um trabalho diário que visa, essencialmente, o responder com oportunidade e qualidade às mais variadas manifestações de necessidades dos nossos beneficiários.

## 5 - Satisfação com as Chefias de Secção/Serviços

### Lidera através do exemplo

Resposta	Percentagem (2022)	Percentagem (2023)	Varição (%) 2023/2022
Discordo Totalmente	0,00	6,38	6,38
Discordo	15,15	0,00	15,15
Sem Opinião Formada	15,15	6,38	8,77
Concordo	42,42	42,55	0,13
Concordo Totalmente	27,27	44,68	17,41

Nesta questão e comparando com os resultados de 2022, verifica-se um aumento das respostas concordantes em 18,14%, e também uma diminuição nas percentagens das repostas negativas em 8,77%. No computo geral, os trabalhadores deram às suas chefias diretas uma expressão de 87,23% de respostas muito favoráveis (positivas) relativamente ao estilo de liderança apresentado, sendo estes números suficientemente exemplificativos do entendimento dos trabalhadores em relação às suas chefias e demonstrando que existe um reconhecimento expresso das qualidades de chefia dos seus superiores hierárquicos, como

peçoas que lideram através do exemplo ético e deontológico, situação que reitera o sentimento de pertença e bem-estar generalizado por parte de uma grande maioria dos trabalhadores destes Serviços Sociais.

### Aceita sugestões de melhoria

Resposta	Percentagem (2022)	Percentagem (2023)	Varição (%) 2023/2022
Discordo Totalmente	0,00	4,25	4,25
Discordo	6,06	0,00	6,06
Sem Opinião Formada	24,24	6,38	-17,86
Concordo	36,36	38,30	1,94
Concordo Totalmente	33,33	51,06	17,73

Com esta questão, uma vez mais, se reitera as interpretações feitas em questões anteriores, com um resultado expresso de grande concordância dos trabalhadores em relação à aceitação de sugestões de melhoria propostas a nível superior. Este entendimento, resulta numa melhor relação entre todos, independentemente da sua relação funcional dentro da pirâmide organizacional, o que, só por si, gera um clima de bem-estar entre todos, dando confiança aos trabalhadores no sentido de estes poderem, de forma natural e descomprometida, apresentarem propostas, ideias e eventuais soluções de quem mais perto dos procedimentos se encontra e

que, muitas vezes, não são vislumbrados pelas chefias diretas. 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 pois possível tornar os Serviços Sociais numa organização ainda mais completa, próxima e atuante na sua esfera de ação social. Em termos de números, é de notar os 89,36% de respostas concordantes (+19,67% do que os valores registados em 2022), bem como a diminuição de respostas negativas, as quais passaram de 6,06% em 2022 para apenas 4,25% no ano de 2023.

#### Acompanha os trabalhadores e dá feedback sobre o seu desempenho

Resposta	Percentagem (2022)	Percentagem (2023)	Variação (%) 2023/2022
Discordo Totalmente	0,00%	4,25	4,25
Discordo	21,21%	6,38	-14,83
Sem Opinião Formada	6,06%	10,63	4,57
Concordo	39,39%	40,43	1,04
Concordo Totalmente	33,33%	38,30	4,97

Tal como na questão anterior, também nesta se verifica uma forte concordância (78,73% vs 72,72% em 2022) dos inquiridos em relação ao facto das suas chefias acompanharem de perto o seu trabalho e, por conseguinte, darem também *feedback* relativo ao desempenho dos trabalhadores. Também é de constatar a diminuição de respostas discordantes, tendo as mesmas passado de um nível de discordância de 21,21% em 2022 para 10,63%, reduzindo assim para praticamente metade o número de respostas com pendor negativo.

#### Gere os conflitos profissionais e das equipas

Resposta	Percentagem (2022)	Percentagem (2023)	Variação (%) 2023/2022
Discordo Totalmente	0,00	4,25	4,25
Discordo	12,12	2,13	-9,99
Sem Opinião Formada	18,18	8,51	-9,67
Concordo	42,42	44,68	2,26
Concordo Totalmente	27,27	40,63	13,36

De uma forma geral, obteve-se também, nesta questão, uma maioria de respostas muito positivas, ampliando a diferença que se havia registado no ano anterior, tendo em 2023 atingindo-se 85,31% de respostas positivas. Por outro lado, também é de registar a diminuição de respostas negativas, sendo

que estas passaram de 12,12% para 6,38% durante o ano de 2023. É, portanto, notório, que a maioria dos trabalhadores dos SSGNR entendem que as suas chefias diretas são capazes de gerir os conflitos profissionais e os de equipas, situação 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 e evidente, até pela inerência da própria condição militar das chefias, que *de per si*, exige uma preparação especial para a gestão dos relacionamentos, afinal a formação daqueles profissionais vai também no sentido de estes se encontrarem preparados e capazes de enfrentarem os 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 (2022)	Percentagem (2023)	Variação (%) 2023/2022
Discordo Totalmente	3,03	4,25	1,22
Discordo	9,09	6,38	-2,71
Sem Opinião Formada	15,15	12,76	-2,39
Concordo	45,45	36,17	-9,28
Concordo Totalmente	27,27%	40,43	13,16

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 evidente, com um registo que passou dos 72,72% do ano anterior, para os 76,6% em 2023.

No que respeita às respostas discordantes, é apresentada, no ano em apreço, uma percentagem de 10,63%, quando no ano anterior havia sido de 12,12%, o que representa uma diminuição das respostas negativas em 1,49% face ao ano de 2022.

Quanto às respostas dadas sem opinião formada, também estas viram diminuir a percentagem que se havia registado no ano anterior, de resto como em todas as outras questões, em que, de forma transversal, se



verificou em 2023 um menor registo nos percentuais de pessoas que optaram por não dar qualquer opinião.

Este maior envolvimento dos trabalhadores no inquérito e, principalmente, na assunção de respostas dadas quer sejam elas positivas, quer sejam negativas, é justificativo de um maior envolvimento e de uma maior participação de todos no inquérito, situação que é considerada como muito importante pela direção dos SSGNR.

Informa os trabalhadores sobre assuntos relevantes da organização

Resposta	Percentagem (2022)	Percentagem (2023)	Variação (%) 2023/2022
Discordo Totalmente	6,06	2,13	-3,93
Discordo	21,21	19,15	-2,06
Sem Opinião Formada	6,06	8,51	2,45
Concordo	39,39	36,17	3,22
Concordo Totalmente	27,27	34,04	6,77

Nesta questão, a maioria dos trabalhadores responde de forma positiva (70,21% vs. 66,66% em 2022), o que é demonstrativo do facto de existir o reconhecimento de que os assuntos mais relevantes/importantes da

organização, são falados, ou dados a conhecer aos trabalhadores. A este propósito é de frisar o facto de todos os documentos de gestão se encontrarem disponibilizados nos sítio institucional dos SSGNR, e também de os mesmos serem publicados em ordem de serviço, dando assim a conhecer a toda a organização aquilo que se fez, no caso dos relatórios de balanço e aquilo que se pretende fazer, no caso dos planos estratégicos e nos planos de atividades anuais, bem como nos planos sectoriais. Ademais, as reuniões que o Conselho de Direção promove com os trabalhadores e também os dias festivos, são muitas vezes momentos-chave para a comunicação e divulgação das atividades e ações que se vão tomando a todo o tempo. Neste sentido, na organização SSGNR não há nada que não se saiba, que não se possa dizer, sendo tudo discutido, transparente e acessível a terceiros, numa total lógica de transparência e, também, do tão salutar e desejável escrutínio interno, não estando apenas reservado a entidades auditoras ou fiscalizadoras.

Reconhece e premeia o desempenho avaliativo dos trabalhadores

Resposta	Percentagem (2022)	Percentagem (2023)	Variação (%) 2023/2022
Discordo Totalmente	6,06	12,76	6,7
Discordo	21,21	12,76	-8,45
Sem Opinião Formada	15,15	14,89	-0,26

Concordo	30,30	25,53	-4,77
Concordo Totalmente	27,27	34,04	6,77

Relativamente a esta questão, verifica-se que 59,57% dos inquiridos responde de forma positiva, representando um aumento face aos números de 2022 quando se havia registado 57,57%. Por sua vez também o número de respostas discordantes diminuiu, ainda que não de forma muito significativa, tendo passado de 27,27% para 25,52% em 2023. Ainda assim, esta é das questões que maior registo de respostas negativas teve, o que deverá merecer alguma reflexão sobre o porquê desta discordância. Contudo, e no que concerne às respostas que representam discordância, pese embora inferiores às registadas no ano transato, ainda assim consubstanciam um valor algo significativo. Por sua vez, as respostas sem qualquer opinião formada, representam 14,89% do universo total de inquiridos, situação que se estranha na medida em que a pergunta/afirmação é claramente simples e objetiva.

## 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 2023.

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.

I – 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	<b>3,51</b> (3,67 em 2022)	Suficiente	Os SSGNR deverão dar continuidade à sua política de promoção e divulgação de ações comunicacionais junto de todos os trabalhadores.
Existe capacidade de inovação e melhoria contínua dos serviços	<b>3,96</b> (3,82 em 2022)	Suficiente	
<b>Valor Médio de respostas</b>	<b>3,74</b> (3,75 em 2022)	<b>Suficiente</b>	

2 – Satisfação com as Condições de Trabalho			
Perguntas/afirmações	Avaliação		Propostas de melhoria
	Quantitativa	Qualitativa	
Há bom relacionamento entre colegas	<b>4,32</b> (4,42 em 2022)	Bom	Os Serviços Sociais deverão manter e reforçar a sua aposta nas condições que proporcionam aos seus trabalhadores, atualizando e dando continuidade aos esforços de modernização das instalações e equipamentos de trabalho, bem como às condições proporcionadas em termos de higiene e limpeza nas instalações.
Os equipamentos TIC – tecnologias de informação e comunicação são adequados	<b>4,19</b> (4,18 em 2022)	Bom	
O mobiliário de trabalho (secretária/cadeiras) é adequado	<b>4,21</b> (4,06 em 2022)	Bom	
Verificam-se adequadas condições de higiene e limpeza	<b>4,45</b> (4,03 em 2022)	Bom	
<b>Valor Médio de respostas</b>	<b>4,29</b> (4,17 em 2022)	<b>Bom</b>	

3 – Na gestão de recursos humanos, reconheço que:			
Perguntas/afirmações	Avaliação		Propostas de melhoria
	Quantitativa	Qualitativa	
O horário de trabalho é adequado	<b>4,04</b> (3,67 em 2022)	Bom	Manter e reforçar a política de recursos humanos, apostando e melhorando as condições de formação técnica dos trabalhadores, encontrando novas e mais adequadas medidas de promoção entre a vida profissional e pessoal dos trabalhadores, atendendo sempre à prática de horários de trabalho conciliadores dessa simbiose.
Existem condições para a conciliação da vida profissional com a pessoal	<b>4,19</b> (4,03 em 2022)	Bom	
Participou em ações de formação ao longo dos últimos anos	<b>3,47</b> (3,18 em 2022)	Suficiente	
Há igualdade de tratamento e de oportunidades	<b>3,47</b> (3,42 em 2022)	Suficiente	
<b>Valor Médio de respostas</b>	<b>3,79</b> (3,58 em 2022)	<b>Suficiente</b>	

4 – Sinto motivação pessoal para:			
Perguntas/afirmações	Avaliação		Propostas de melhoria
	Quantitativa	Qualitativa	
Aprender novos métodos de trabalho	<b>4,19</b> (4,09 em 2022)	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	<b>4,15</b> (4,15 em 2022)	Bom	
Trabalhar nos SSGNR com satisfação	<b>4,32</b> (4,03 em 2022)	Bom	
<b>Valor Médio de respostas</b>	<b>4,22</b> (4,09 em 2022)	<b>Bom</b>	

5 – Satisfação com as Chefias de Secção/Serviços			
Descrição das perguntas	Avaliação		Propostas de melhoria
	Quantitativa	Qualitativa	
Lidera através do exemplo	<b>4,19</b> (3,82 em 2022)	Bom	Neste grupo de respostas, os resultados são muito positivos, naquilo que é a relação entre chefias e trabalhadores. Aliás, comparativamente com o ano de 2022, verifica-se um salto qualitativo nessa relação, sendo notória a evolução que foi dada aos trabalhadores, quer em termos de autonomia, quer na assunção de responsabilidade na execução das suas tarefas, exemplificada, entre outras ações, pelo facto de os trabalhadores poderem assinar as suas próprias informações.
Aceita sugestões de melhoria	<b>4,32</b> (3,97 em 2022)	Bom	
Acompanha os trabalhadores e dá feedback sobre o seu desempenho	<b>4,02</b> (3,85 em 2022)	Bom	
Gere os conflitos profissionais e das equipas	<b>4,15</b> (3,85 em 2022)	Bom	
<b>Valor Médio de respostas</b>	<b>4,17</b> (3,85 em 2022)	<b>Bom</b>	

6 – Satisfação com o Conselho de Direção			
Descrição das perguntas	Avaliação		Propostas de melhoria
	Quantitativa	Qualitativa	
Lidera através do exemplo	<b>4,02</b> (3,85 em 2022)	Bom	Apesar dos resultados positivos alcançados e do aumento do valor quantitativo relativamente ao alcançado no ano anterior de 2022, regista-se, 3m 2023, ainda assim, alguma menor satisfação, situação que se julga ultrapassável através de uma melhor gestão dos processos avaliativos e dos mecanismos que se encontram legalmente estipulados no SIADAP3, para os trabalhadores civis, e pelo SIGAM para os militares da GNR.
Informa os trabalhadores sobre assuntos relevantes da organização	<b>3,81</b> (3,61 em 2022)	Suficiente	
Reconhece e premeia o desempenho avaliativo dos trabalhadores	<b>3,55</b> (3,15 em 2022)	Suficiente	
<b>Valor Médio de respostas</b>	<b>3,79</b> (3,54 em 2022)	<b>Suficiente</b>	

**Conclusão:**

O processo de auscultação dos trabalhadores é decisivo para uma melhor gestão dos recursos humanos, na medida em que a mesma resulta numa avaliação de uma série de parâmetros considerados fulcrais para que se possam tirar ilações consentâneas com os propósitos essenciais da missão do organismo. Dito de outra forma, da avaliação que se faz, decorrem um conjunto de medidas e/ou ações que, no seu conjunto, tendem a tornar a organização SSGNR mais esmoreita, mais pragmática, mais focada naquilo que é a sua missão, naquilo que são os seus valores mais genuínos e, por conseguinte, numa organização que possa, de melhor forma, responder às necessidades, expectativas e anseios dos seus clientes – os Beneficiários.

Neste contexto, e porque a avaliação decorrente do inquérito de satisfação é por si só um precioso elemento auxiliar de gestão ao Conselho de Direção, importa salientar que os resultados obtidos foram consideravelmente melhores do que os do ano anterior, os quais, já por si foram muito relevantes. Ainda assim, o ano de 2023, a par das avaliações e dos resultados obtidos em inquéritos realizados juntos dos beneficiários, que colheram os melhores resultados, também os inquéritos realizados junto dos trabalhadores, surpreenderam pela positiva, pelos excelentes *outputs* obtidos e que nos movem a fazer cada vez mais e melhor, sempre em prol de uma nobre causa que a todos nos une e que afinal são as nossas “*Razões de Servir e Ajudar*”.

Assim, em 2023, ano de excelentes resultados aos mais variados níveis, os SSGNR, uma vez mais, souberam estar à altura dos desafios, dificuldades e constrangimentos com que se depararam, muito também, pelo esforço, brio e dedicação dos seus trabalhadores e colaboradores, tendo logrado atingir um desempenho verdadeiramente assinalável, naquilo que são as relações de trabalho existentes, seja as de interação pessoal, seja as de natureza material e logística, seja nas próprias condições infraestruturais dos Serviços Sociais.

Finalmente e porque nos cabe agora proceder ao balanço quantitativo final da execução do organismo em termos de resultados QUAR, e na questão referente ao nível de satisfação dos trabalhadores, chefias e dirigentes, formulada pela questão “Trabalhar nos SSGNR com satisfação”, medido pelo “Índice do grau de motivação/satisfação dos trabalhadores”, o nível de respostas, em 2023, situou-se nos 4,32 (4,03 em 2022), um resultado muito positivo, superior ao alcançado no ano anterior e superando a meta proposta que havia sido compreendida no intervalo escalar [3,9;4,2], sublinhado, desde já o facto de os trabalhadores, de uma forma geral, mostrarem concordância com o exercício da direção e chefia, com uma pronúncia favorável de 76,6% (72,72% em 2022), relativamente ao Conselho de Direção e de 87,23% (69,69% em 2022), em relação às suas chefias diretas, enquanto a manifestação de desagrado teve uma expressão praticamente insignificante. Por sua vez, e no que respeita a instalações, designadamente no concernente a agradabilidade e conforto proporcionado,

as respostas foram, de uma forma geral, muito positivas, situação a que não poderá ser desassociada dos investimentos feitos nesta matéria nos últimos anos. Também é de registar, com apreço, as respostas muito favoráveis em relação aos níveis de limpeza e de asseio das instalações, atingindo mesmo valores nunca alcançados, o que, em complementaridade a todas as muitas outras evidências positivas registadas no presente balanço social são demonstrativas do quão bem se sentem os trabalhadores destes Serviços Sociais. Naturalmente que, como em tudo na vida, há sempre quem não se reveja ou quem tudo conteste nas organizações, mas esses são uma minoria, de resto como se evidencia pelas respostas ministradas no inquérito de satisfação.

Conscientes de que o tipo de trabalho nos SSGNR é exigente, de grande complexidade e diversidade, ainda assim, acreditamos, em face dos resultados ora espelhados, que a grande maioria dos trabalhadores, revê-se na organização Serviços Sociais como a "sua" organização, pelo que os Serviços Sociais deverão prosseguir o seu caminho de construção, nunca acabado, e portanto sempre subjacente a uma lógica de melhoria contínua, dando e aprofundando as suas políticas de gestão de recursos humanos, sempre integradas e numa lógica holística alocando os seus efetivos às funções para as quais as suas reais competências e características pessoais mais se adequem, evitando-se rotinas e aumentando o interesse de todos pelo trabalho que quotidianamente realizam, proporcionando, assim, as melhores condições possíveis de trabalho e de reconhecimento, valorando

os mesmos e fazendo com que estes sejam cada vez mais e melhores profissionais, sempre em prol do desígnio máximo destes SSGNR, que são as suas "*Razões de Servir e Ajudar*".

## **FICHA TÉCNICA**

TÍTULO: Balanço Social 2023

PROPRIEDADE: Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana

AUTOR: Secção de Recursos Humanos e Beneficiários

DATA DE PUBLICAÇÃO: 31 de março de 2024

