



PLANO DE ATIVIDADES 2020

Lisboa, 28 de novembro de 2019

Índice

1.	NOTA INTRODUTÓRIA.....	4
2.	ENQUADRAMENTO JURÍDICO-INSTITUCIONAL.....	4
3.	CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE.....	5
	3.1 ATRIBUIÇÕES DOS SSGNR.....	5
	3.2 ENQUADRAMENTO LEGAL.....	7
	3.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	8
	3.4 RECURSOS HUMANOS.....	10
	3.4.1 RECURSOS HUMANOS PLANEADOS PARA 2020.....	11
	3.5 RECURSOS FINANCEIROS.....	12
	3.5.1 ESTRUTURA DA RECEITA E DA DESPESA DO ORÇAMENTO PARA 2020.....	12
	3.5.1.1 ESTRUTURA DA RECEITA.....	12
	3.5.1.2 ESTRUTURA DA DESPESA.....	13
4.	IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS CLIENTES.....	15
5.	FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA.....	16
	5.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES INSTITUCIONAIS.....	17
	5.1.1 MISSÃO.....	17
	5.1.2 VISÃO.....	17
	5.1.3 VALORES.....	17
	5.2 ANÁLISE SWOT.....	18
	5.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DOS SSGNR.....	19
	5.4 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS OPERACIONAIS.....	19
	5.4.1 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS OPERACIONAIS RELACIONADOS COM O QUAR 2020.....	20
	5.4.2 COERÊNCIA ENTRE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS.....	24
6.	PLANEAMENTO 2020.....	24
	6.1 PLANO DE OBRAS.....	25
	6.2 PLANO DE EVENTOS, CONCURSOS E PUBLICAÇÕES.....	28
	6.3 PLANO SOCIAL.....	30
	6.4 PROGRAMA DE ARRENDAMENTO COM PROJETO DE REABILITAÇÃO.....	32
	6.5 PLANO DE FORMAÇÃO 2020.....	33
7.	MEDIDAS DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA.....	34
8.	ATIVIDADES PREVISTAS.....	34
	8.1 PROGRAMAS INSTITUCIONAIS.....	36
	8.2 RECURSOS FINANCEIROS IMPUTADOS AOS PROGRAMAS.....	36
	8.3 ATIVIDADES ENQUADRADAS NOS PROGRAMAS INSTITUCIONAIS.....	37
9.	FICHAS DE PROGRAMAÇÃO E DE ATIVIDADES A DESENVOLVER.....	38

1. NOTA INTRODUTÓRIA

O Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro, determina que todos os serviços e organismos da Administração Pública, devem elaborar, anualmente, os respetivos planos e relatórios de atividades. Os Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana (SSGNR), disponibilizam, publicamente, toda a informação relevante sobre as atividades previstas e desenvolvidas, nos moldes legalmente estabelecidos.

No âmbito da elaboração do Plano de Atividades 2020, os SSGNR seguiram de forma criteriosa “os princípios a que deve obedecer a elaboração obrigatória do plano e relatório anual de atividades dos serviços e organismos da Administração central (...)”, sendo que, o mesmo tem como propósito principal a definição da estratégia, a hierarquização de opções, a programação das ações e a afetação e mobilização dos recursos existentes e a prover.

Neste sentido, o presente documento constitui-se como a matriz orientadora da estratégia traçada por estes Serviços Sociais para o ano de 2020, dando a conhecer os objetivos estratégicos, operacionais, atividades planeadas, caracterização dos recursos humanos e dos meios financeiros e patrimoniais/materiais disponíveis para a sua concretização.

2. ENQUADRAMENTO JURÍDICO-INSTITUCIONAL

Os SSGNR foram criados pelo Decreto-Lei n.º 42793, de 31 de dezembro de 1959, diploma legal que aprovou o respetivo estatuto, e que visava “facilitar, moral e materialmente, a satisfação das necessidades de ordem social dos componentes da Guarda Nacional Republicana e contribuir para a manutenção de um estado de espírito sã no pessoal da corporação”.

Num contexto de acelerada mudança da realidade socioeconómica, em especial a ocorrida nos últimos anos, os serviços da Administração Pública têm vindo a adaptar-se a tais circunstâncias, quer por adaptação das suas estruturas, quer por alteração dos seus próprios modelos de gestão organizacional. Ao fazê-lo, os organismos públicos criam as condições de suporte verdadeiramente necessárias e estruturadas por forma a conseguirem responder com a desejada eficiência e eficácia aos desafios permanentes que, cada vez mais, se lhes apresentam.

É com consciência plena da existência destas múltiplas realidades e desafios, que os SSGNR têm vindo a desenvolver um conjunto de ações, programas e dinâmicas de gestão, no sentido de assegurar respostas adequadas a uma realidade social cada vez mais exigente, e que, a cada ano que passa, se afasta dos padrões sociais existentes à data de aprovação do seu Estatuto, pelo Decreto-Lei n.º 262/99, de 08 de julho, ainda hoje vigente.

De forma a se criar, estruturar, consolidar e aprimorar, tudo o que de melhor existe nos Serviços Sociais, têm vindo a ser atualizados os vários regulamentos internos, com o objetivo claro de conseguir reunir as condições necessárias à implementação de novos mecanismos de gestão e controlo, os quais, no seu todo, permitirão não apenas uma melhor gestão dos processos internos existentes, mas também uma maior e melhor adaptação da estrutura orgânica às realidades conjunturais existentes, sejam elas de natureza endógena ou exógena, respondendo assim com maior eficácia e resiliência às prementes solicitações dos nossos beneficiários.

O caminho que se está fazendo é um caminho de construção de uns SSGNR melhor capacitados, mais proficientes e verdadeiramente determinados na aproximação aos beneficiários, de modo a que estes se revejam na real mais-valia da Misão dos SSGNR e, conseqüentemente, na importância das atividades desenvolvidas para a melhoria da qualidade de vida dos beneficiários, em especial, os que passam por situações de maior vulnerabilidade.

Importa ajustar o atual quadro estatutário, em prol de uma organização melhor estruturada e mais ágil nos processos de gestão, de modo a que também possa ser mais fraterna e próxima de todos quantos aqueles que dela mais precisam. É com um sentimento de pertença, de interação, de cooperação, de solidariedade, de camaradagem, que queremos continuar a partilhar entre todos e para todos, numa lógica tão forte quanto as nossas razões de servir e ajudar.

3. CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE

Os SSGNR constituem-se como uma pessoa coletiva de direito público dotada de autonomia administrativa e financeira e património próprio, sob tutela do Ministério da Administração Interna, tendo por objeto contribuir para a melhoria do nível de vida dos respetivos Beneficiários, designadamente daqueles que mais necessitam, assegurando-lhes o acesso a um leque diversificado de prestações no âmbito da proteção social, numa lógica de processo de redistribuição das contribuições de cada um.

Para o prosseguimento da sua missão organizacional, os SSGNR têm vindo a dar corpo a um vasto conjunto de ações e iniciativas, devidamente enquadradas nos seus objetivos estratégicos, sendo que, para o cumprimento de tal desiderato, há que dar continuidade a uma política de gestão assente numa visão profundamente humanista, social e progressista, norteando-se por uma lógica de dinamismo e evolução dos processos existentes e em curso, designadamente os de regularização do arrendamento social, os de reabilitação do património habitacional com alargamento da prestação de funções sociais de habitação, como sejam as residências para estudantes, o alojamento temporário, partilhado e de emergência.

Neste sentido, no ano de 2020, os Serviços Sociais, reforçando a linha de atuação estratégica incrita no Plano Estratégico 2018-2020, darão especial enfoque à gestão otimizada do património, assente na reabilitação do património habitacional, de modo a que possa ser colocado à disposição dos beneficiários, a preços moderados mas economicamente sustentáveis e, sempre, com limites temporais bem definidos, enquanto resposta social de suporte às particulares exigências da condição militar e função policial, designadamente, a de mobilidade geográfica. A aposta na reabilitação do património, para além do elevado retorno social, assegura sustentabilidade e o retorno económico que permitirá alavancar o dedenvolvimento de outras prestações sociais, muito especialmente, as destinadas aos seniores e famílias que integram pessoas com graves deficiências. A tudo isto acresce a plena consonância dos nossos objetivos com as políticas de habitação do Governo e das autarquias locais, aqui dirigidas especificamente a uma comunidade constituída por um universo superior a 120.000 pessoas (no ativo, reserva, reformados e familiares), ou seja, mais de 1% da população nacional.

O objetivo estratégico, definido em sede de QUAR 2020 como *“Melhorar e agilizar os processos tendentes ao reforço da ação social e patrimonial”*, deve entender-se a *pedra basilar* de uma dinâmica de permanente ajustamento aos diferentes contextos sociais e de valorização e consolidação de uma instituição cada vez mais sustentável, resiliente e autónoma.

3.1 ATRIBUIÇÕES DOS SSGNR

Os SSGNR desenvolvem a sua atividade num espectro muito alargado de áreas, onde se engloba o apoio a crianças, jovens, idosos e deficientes, o apoio nas despesas de ensino, de doença (através de auxílio nas despesas com a saúde em complementaridade com as comparticipações da SAD) e de habitação (na sua aquisição, reparação e

beneficiação), bem como o apoio socioeconómico em situações socialmente gravosas e urgentes, a mutualidade e a ocupação dos tempos livres, entre outras.

Para o cabal cumprimento do seu objeto, constam do seu Estatuto diversas atribuições, tais como:

- Realização de estudos conducentes à definição e permanente adequação da política de ação social complementar;
- Elaboração dos instrumentos regulamentares que estatutariamente sejam da sua competência;
- Resolução de carências decorrentes quer das situações específicas de serviço, quer de ordem pessoal e familiar dos beneficiários abrangidos.

Assim, os SSGNR atuam em diversas áreas, agrupadas por modalidades de proteção social, que seguidamente se descrevem:

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	Baseia-se em pagamentos de subsídios aos Beneficiários em modalidades como a assistência sanitária, a assistência materno-infantil, a assistência escolar, a assistência na invalidez, desamparo e velhice, a assistência a órfãos e a assistência à habitação, carência económica, situações extraordinárias.
Ação cultural	Têm em vista proporcionar aos Beneficiários a aquisição de meios e instrumentos de desenvolvimento cultural.
Fomento do desporto e recreio	Materializa-se na constituição e manutenção de instalações desportivas e na organização ou apoio de competições, bem como pela constituição e manutenção de parques de campismo e casas de veraneio ou repouso, quer ainda, pela organização e patrocínio de excursões ou a possibilidade de estabelecimento de acordos com outras entidades, públicas ou privadas, que visem a prossecução destas atividades.
Mutualidade	Consiste na concessão de empréstimos a Beneficiários em modalidades 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	Consiste na promoção, no quadro das formalidades legais vigentes, a aquisição e construção de casas económicas, destinadas a serem arrendadas ou adquiridas pelos Beneficiários mediante regulamentação própria ou utilização dos mecanismos legais de fomento de habitação para os seus beneficiários.
Outras atividades que tenham natureza de apoio e ação social	Onde se enquadram as atividades como os Serviços Farmacêuticos, o Gabinete de Apoio ao Beneficiário, e outras que o Conselho de Direção considere adequada e tempestiva.

Tabela 1 – Características das modalidades de Proteção Social

Para o desenvolvimento destas competências, os SSGNR dispõem de património imobiliário e financeiro próprios, sendo que o financiamento de todas as atividades é obtido, unicamente, através das quotas e das receita dos serviços que prestam e das quotas que os beneficiários pagam, **não usufruindo de quaisquer verbas do Orçamento de Estado.**

3.2 ENQUADRAMENTO LEGAL

- *Decreto-Lei n.º 262/99, de 8 de julho*, que aprova o Estatuto dos SSGNR;
- *Lei 145/99, de 1 de setembro*, que aprova o Regulamento de Disciplina da Guarda Nacional Republicana;
- *Despacho n.º 6976/2002 (2.ª Série), de 04 de abril*, que define o valor da quota mensal a pagar pelos Beneficiários dos SSGNR;
- *Lei n.º 2/2004, de 15 de setembro*, republicada pela *Lei n.º 64/2011, de 22 de dezembro*, que aprova o Estatuto do Pessoal Dirigente dos Serviços e Organismos da Administração Central, Regional e Local do Estado;
- *Lei n.º 3/2004, de 15 de janeiro*, Lei-Quadro que regulamenta os Institutos Públicos, republicada em anexo ao *Decreto-Lei n.º 5/2012, de 17 janeiro*;
- *Decreto-Lei n.º 7/2007, de 17 de janeiro*, que altera o artigo 26.º do Estatuto dos SSGNR;
- *Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro*, que aprova a orgânica da Guarda Nacional Republicana;
- *Decreto-Lei n.º 122/2007, de 27 de abril*, que aprova o regime de ação social complementar dos trabalhadores da administração direta e indireta do Estado;
- *Lei n.º 54/2008, de 4 de setembro*, que cria o Conselho de Prevenção da Corrupção;
- *Recomendação do Conselho de Prevenção da Corrupção, de 01 de julho de 2009*, sobre Planos de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas;
- *Decreto-Lei n.º 298/2009, de 14 de outubro*, que aprova o sistema remuneratório dos militares da Guarda Nacional Republicana;
- *Decreto-Lei n.º 31/2010, de 9 de abril*, que altera o artigo 13.º do estatuto dos SSGNR;
- *Lei n.º 35/2014, de 20 de junho*, que aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas;
- *Lei n.º 66/2014, de 28 de agosto*, que procede à primeira alteração ao Regulamento de Disciplina da Guarda Nacional Republicana, aprovado em anexo à *Lei n.º 145/99, de 1 de setembro*;
- *Decreto-Lei n.º 192/2015, de 11 de setembro*, que regula o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas;
- *Decreto-Lei n.º 30/2017, de 22 de março*, que aprova o Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana;
- *Portaria n.º 167/2017, de 22 de maio*, que aprova o Regulamento Geral de Atribuição de Casas de Habitação Social dos SSGNR;
- *Código de Ética e Conduta dos SSGNR*, revisto e aprovado pelo Conselho de Direção, a 12 de setembro de 2017;
- *Decreto-lei n.º 111-B/2017, de 31 de agosto*, que procede à nona alteração ao Código dos Contratos Públicos (CCP), aprovado pelo *decreto-lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro*, que estabelece a disciplina aplicável à contratação pública e o regime substantivo dos contratos públicos que revistam a natureza de contrato administrativo;
- *Resolução do Conselho de Ministros n.º 141/2018, de 26 de outubro*, que aprova medidas tendentes à utilização mais sustentável de recursos e à adoção de soluções circulares na Administração Pública, promovendo designadamente a redução do consumo de papel, demais consumíveis de impressão e produtos de plásticos, privilegiando a proteção ambiental, a otimização de processos e a modernização de procedimentos administrativos;
- *Balanço Social dos SSGNR de 2018*, aprovado por Despacho do Vice-Presidente dos SSGNR, a 27 de março de 2019;

- *Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas – monitorização*, cuja última atualização data de 29 de março de 2019;
- *Lei n.º 52/2019, de 31 de julho* - Regime do exercício de funções por titulares de cargos políticos e altos cargos públicos;
- *Recomendação do CPC, de 2 de outubro de 2019* – recomenda o reforço de atuação dos organismos na identificação, prevenção e gestão de riscos;
- *Portaria n.º 374/2019, de 16 de outubro*, que aprovou o Regulamento do Programa «Arrendamento com Projeto de Reabilitação».

3.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Estatutariamente, os SSGNR têm como órgãos colegiais o Conselho de Direção (CD), o Conselho Consultivo (CC) e a Comissão de Fiscalização (CF) com as atribuições expressas no quadro seguinte:

ÓRGÃO	ATRIBUIÇÕES
Conselho de Direção (CD)	Órgão responsável pela definição, orientação e execução das linhas gerais de atuação dos Serviços, sendo composto pelo Presidente (por inerência do cargo é o Comandante-Geral da GNR), um Vice-Presidente (Coronel do QP/GNR nomeado pelo Ministro da Administração Interna, sob proposta do Comandante Geral da GNR) e dois Vogais, a que correspondem funções de Direção Superior de 2.º grau.
Conselho Consultivo (CC)	Órgão de apoio ao CD na definição das linhas gerais de atuação dos SSGNR, composto pelos membros do CD, por sete representantes de cada uma das categorias profissionais dos militares da GNR no ativo, por dois representantes eleitos de entre os trabalhadores civis beneficiários dos SSGNR (sendo um representante da carreira de guarda-florestal e outro dos restantes civis do mapa de pessoal aprovado) e por um representante de cada uma das associações profissionais de militares da GNR legalmente constituídas.
Comissão de Fiscalização (CF)	Órgão responsável pela fiscalização da legalidade da gestão financeira e patrimonial dos SSGNR e de consulta do CD nessas matérias, cuja composição está estatutariamente definida e inclui um presidente e dois vogais, nomeados por despacho conjunto dos Ministros das Finanças e da Administração Interna. Apesar das diligências efetuadas, a CF nunca chegou a entrar em funcionamento. Contudo, importa referir que, em janeiro de 2019, foi submetida ao MAI, uma proposta de Despacho de nomeação daquele órgão, que deverá incluir um presidente e dois vogais (sendo um destes vogais um revisor oficial de contas), nomeados por despacho conjunto dos Ministros das Finanças e da Administração Interna. À data de redação do presente plano de atividades de 2020, os SSGNR ainda se encontram a aguardar por uma resposta do MAI relativamente a esta importante matéria.

Tabela 2- Atribuições do Conselho de Direção, Conselho Consultivo e Comissão de Fiscalização

Para a realização das suas atividades e atribuições os SSGNR estão estruturados da seguinte forma:

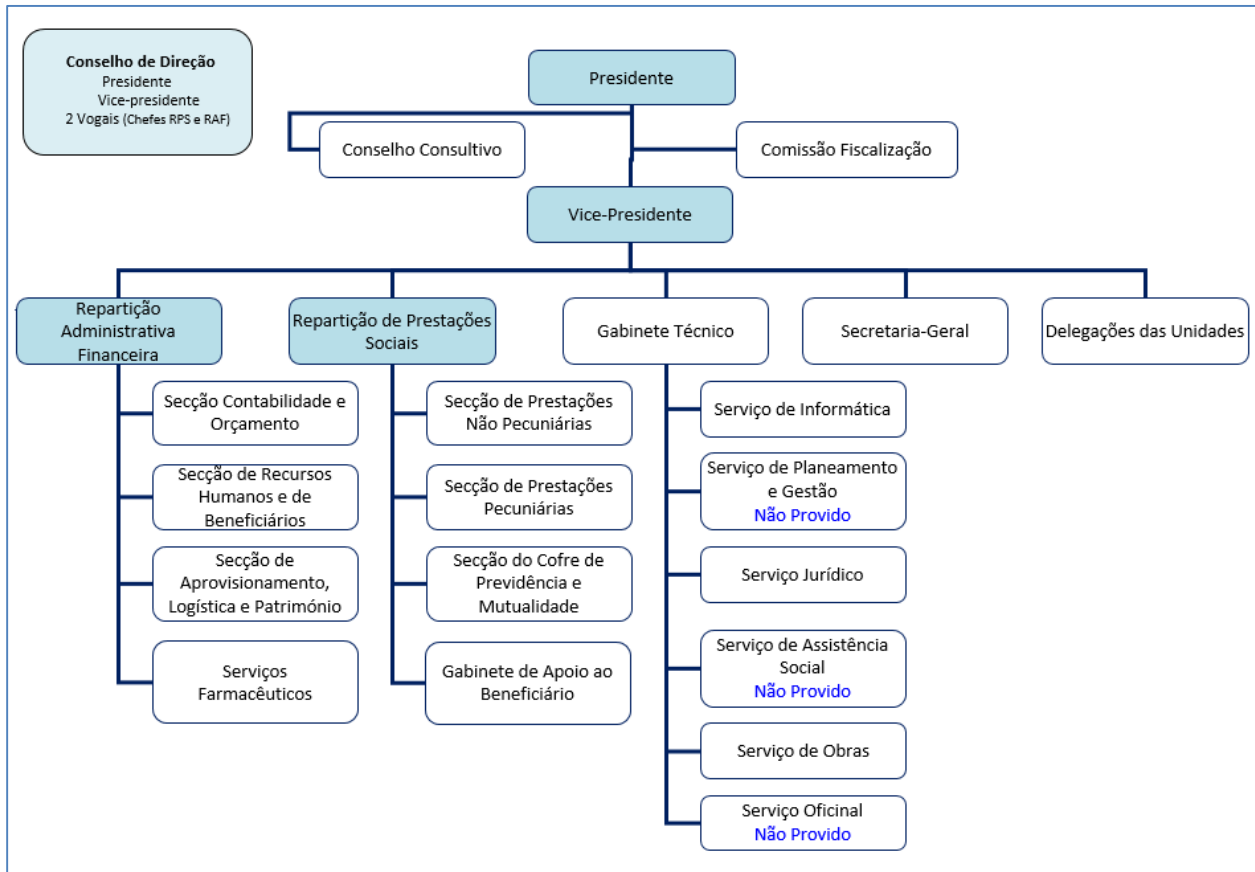


Figura 1 - Organograma dos SSGNR

As atividades de proteção social enunciadas e definidas no ESSGNR são desenvolvidas no seio da Repartição de Prestações Sociais (RPS), a qual integra a Secção de Prestações Não Pecuniárias (SPNP), a Secção de Prestações Pecuniárias (SPP), a Secção do Cofre de Previdência e Mutualidade (SCPM) e o Gabinete de Apoio ao Beneficiário (GAB).

A par da RPS, enquanto órgão/serviço operacional dos SSGNR, encontram-se definidas no ESSGNR as atribuições do órgão/serviço de apoio técnico-administrativo, designadamente a Repartição Administrativa e Financeira (RAF), à qual incumbe promover e assegurar a eficácia das funções inerentes à gestão dos recursos humanos, financeiros e materiais, integrando, para o efeito, a Secção de Contabilidade e Orçamento (SCO), a Tesouraria, a Secção de Aprovisionamento, Logística e Património (SALP), a Secção de Recursos Humanos e Beneficiários (SRHB) e os Serviços Farmacêuticos (SF). Para além das Repartições, cujos chefes são, por inerência de funções, os Vogais do CD, constitui-se ainda como órgão de Direção Intermédia de primeiro grau, o Gabinete Técnico (GT), um órgão de assessoria e execução técnica, com incumbências ao nível da elaboração de estudos, pareceres, relatórios e propostas e de direção da execução dos projetos respeitantes às diversas áreas de intervenção dos respetivos serviços. Integra, para esse efeito, em funcionamento, o Serviço Jurídico (SJ), o Serviço de Informática (SI) e o Serviço de Obras (SObras).

À Secretaria-Geral compete executar as tarefas de receção e encaminhamento do expediente, de apoio geral e de arquivo. Além dos órgãos descritos, os SSGNR possuem ainda extensões junto das Unidades da Guarda organicamente definidas, designadas por Delegações, que servem de interlocutor junto dos beneficiários colocados nestas. As Delegações são presididas, por inerência de funções, pelo Comandante da Unidade, o qual é responsável pela gestão do pessoal e pelo apoio logístico necessário ao bom funcionamento da Delegação.

3.4 RECURSOS HUMANOS

Os SSGNR com a publicação dos seus estatutos em 1999, e nos termos do n.º 2 do artigo 26º, os seus quadros de pessoal militar passaram a ser preenchidos por pessoal destacado da GNR, sendo fixados por Portaria conjunta dos Ministros das Finanças e da Administração Interna, conforme Portaria n.º 533-A/2000, de 1 de agosto. Mais tarde, com a publicação do Decreto-Lei n.º 7/2007, de 17 de janeiro, estes militares foram integrados, em regime de requisição, nos quadros de pessoal militar dos SSGNR, que passaram a assumir a responsabilidade pelo pagamento dos seus vencimentos.

Em resultado dessa alteração estrutural e do esforço da Guarda em balancear os seus recursos para a atividade operacional, o pessoal militar tem vindo a ser reduzido, obrigando, por sua vez, à contratação de pessoal civil e à externalização de serviços, de forma a assegurar a continuidade e a qualidade dos serviços prestados aos Beneficiários.

O reforço das capacidades humanas é uma das principais prioridades destes Serviços Sociais, que passou, entre outros aspetos, pelo aproveitamento da dinâmica gerada pelo *Programa de Regularização Extraordinária de Vínculos Precários na Administração Pública (PREVPAP)*, ao abrigo do qual, foi possível integrar 22 trabalhadores das diversas categorias das carreiras gerais dos SSGNR. Contudo, mesmo considerando aquela integração de pessoal das categorias de técnico superior, técnico de informática, assistente técnico e assistente operacional, subsiste um acentuado défice de recursos humanos, necessariamente, com repercussões ao nível das prestações que são disponibilizadas aos beneficiários.

O quadro de efetivos correspondente ao mapa de pessoal aprovado para o ano de 2020 é constituído por militares da Guarda, adidos, em comissão normal e por civis contratados, de acordo com as regras de emprego público. Este mapa de pessoal, aprovado pelo SEAAI, sob proposta do Presidente dos Serviços Sociais, estabelece os limites quantitativos de militares e civis, por cargos, carreiras e categorias, que podem integrar os quadros dos Serviços Sociais.

Em termos de estrutura, o mapa de pessoal estabelecido para o ano de 2020, é semelhante ao do ano anterior, contemplando 225 pessoas, das quais, 81 militares e 67 civis com contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado (CTFPTI), a que se juntam mais 77 colaboradores com contrato a termo certo (68) e a tempo parcial (9), para o desempenho de funções durante o período de veraneio.

A estabilidade organizacional aconselha a manutenção dos necessários equilíbrios entre pessoal civil e militar, tanto ao nível das atribuições funcionais como dos quantitativos, em ordem à preservação e respeito dos princípios e valores próprios da Família Militar.



MAPA DE PESSOAL 2020

Legenda: Símbolos no Mapa de Pessoal para 2020

Categoria/Carreira	1º Estado estatístico ao final de 2019	2º Estado estatístico ao final de 2019	3º Estado estatístico ao final de 2019	4º Estado estatístico ao final de 2019	5º Estado estatístico ao final de 2019	6º Estado estatístico ao final de 2019
COMISSÃO NORMAL	36	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	34	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	37	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	38	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	39	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	40	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	41	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	42	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	43	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	44	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	45	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	46	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	47	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	48	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	49	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	50	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	51	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	52	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	53	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	54	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	55	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	56	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	57	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	58	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	59	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	60	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	61	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	62	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	63	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	64	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	65	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	66	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	67	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	68	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	69	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	70	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	71	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	72	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	73	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	74	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	75	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	76	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	77	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	78	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	79	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	80	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	81	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	82	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	83	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	84	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	85	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	86	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	87	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	88	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	89	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	90	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	91	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	92	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	93	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	94	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	95	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	96	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	97	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	98	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	99	2			1	
COMISSÃO NORMAL - COMISSÃO NORMAL	100	2			1	

Figura 2 – Aprovação do Mapa de Pessoal pelo Secretário de Estado Adjunto e da Administração Interna, Dr. Antero Luís

DESIGNAÇÃO	NOMEAÇÃO DEFINITIVA E CTFP TEMPO INDETERMINADO	CTFP A TERMO CERTO (1 mar a 31 out)	CTFP TI A TEMPO PARCIAL	N.º TOTAL DE TRABALHADORES
Carreiras Especiais – Militares				
Oficiais	9			9
Sargentos	15			15
Guardas	57			57
Carreiras Gerais – Cívicas				
Técnico Superior	18			18
Coordenador Técnico		2		2
Assistente Técnico	18	24		42
Encarregado Geral Operacional		2		2
Encarregado Operacional		2		2
Assistente Operacional	28	34	9	71
Carreiras Especiais - Cívicas				
Enfermagem		4		4
Especialista de Informática	1			1
Técnico de Informática	2			2
TOTAIS	148	68	9	225

Tabela 3 – Mapa de Pessoal para 2020

3.4.1 RECURSOS HUMANOS PLANEADOS PARA 2020

O planeamento dos Recursos Humanos a indicar no QUAR é contabilizado tendo em conta o número de efetivos previstos para cada categoria profissional (carreiras gerais e especiais), de acordo com o Mapa de Pessoal aprovado para 2020.

Neste contexto, e conforme quadro abaixo, considera-se que os efetivos a contratar a termo certo, para efeitos de planeamento, assumem um valor variável consoante o tipo de função e local onde serão desempenhadas as respetivas tarefas, pelo que, também deverão ser refletidos no cálculo dos dias planeados, pelo que, abaixo se faz o respetivo exercício.

Recursos Humanos	Pontuação	Pontos Planeados	Nº de Efetivos
Pessoal Militar – Carreira Especial			
Direção superior	20	60	3
Direção intermédia	16	208	13
Sargentos	8	64	8
Guardas	6	342	57
Pessoal Civil - Carreira Geral			
Técnico Superior	12	216	18
Coordenador Técnico	9	18	2
Assistente Técnico	8	336	42
Encarregado Geral Operacional	7	14	2
Encarregado Operacional	6	12	2
Assistente Operacional	5	355	71

Pessoal Civil - Carreira especial (civil)

Enfermeiro	12	48	4
Especialista de Informática	12	12	1
Técnico de Informática	9	18	2
TOTAL		1703	225

Tabela 4 – Recursos Humanos planeados para 2020

3.5 RECURSOS FINANCEIROS

Os SSGNR constituem um serviço e fundo autónomo, dotado de autonomia administrativa e financeira, com personalidade jurídica e património próprio. O **orçamento dos Serviços Sociais não dispõe de quaisquer transferências por parte do Orçamento de Estado**, pelo que, toda a receita provém das quotas pagas pelos beneficiários e, também, das receitas próprias que decorrem das diversas atividades e serviços prestados.

A proposta de Orçamento para 2020, no montante total de 21,5M€, foi elaborada de acordo com as instruções emanadas pela Direção Geral do Orçamento do Ministério das Finanças, através da Circular Série A 1390, e em concordância com as atividades definidas nos Instrumentos de Gestão dos SSGNR.

A gestão financeira dos SSGNR é realizada, desde a obtenção da receita até à sua aplicação (despesas), em estrita concordância com os requisitos da conformidade legal, regularidade financeira, economia, eficiência e eficácia, materializada nos princípios basilares da Reforma da Administração Financeira do Estado (RAFE), que se encontram definidos na Lei n.º 8/90 de 20 fevereiro (Lei de Bases da Contabilidade Pública) e no Decreto-Lei n.º 155/92 de 28 julho (Regime da Administração Financeira do Estado) alterado pelo Decreto-Lei n.º 275-A/93, de 9 de agosto, Decreto-Lei n.º 113/95, de 25 de maio, Lei n.º 10-B/96, de 23 de março, Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de outubro, Lei n.º 55-B/2004, de 30 de dezembro, Decreto-Lei n.º 29-A/2011, de 1 de março, Lei n.º 83-C/2013, de 31 de dezembro e Decreto-Lei n.º 85/2016, de 21 de dezembro.

3.5.1 ESTRUTURA DA RECEITA E DA DESPESA DO ORÇAMENTO PARA 2020

3.5.1.1 ESTRUTURA DA RECEITA

As cobranças das receitas dos SSGNR resultam da sua atividade, processando-se em conformidade legal com o seu Estatuto, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 262/99, de 8 de julho.

Nos termos do artigo 31.º do Estatuto, podem constituir receitas dos SSGNR, o produto das quotizações e outras importâncias pagas pelos Beneficiários; os subsídios e participações de entidades públicas e privadas; os produtos de doações, heranças e legados; as importâncias cobradas pelos serviços que prestam; o produto de alienação de bens imóveis; o rendimento de capitais próprios; o saldo das contas de gerência verificados em cada ano económico e que transitam para as contas dos anos económicos seguintes e quaisquer outras receitas previstas por lei.

O Orçamento da Receita, para o ano de 2020, fixa-se nos 21,5M€, com os capítulos das transferências correntes (21,86%), das vendas de bens e serviços correntes (23,14%), dos ativos financeiros (37,21%) e da venda de bens de investimento (7,53%), a assumirem maior preponderância no total previsto da receita a arrecadar.

Capítulos	OE 2019 Aprovado	OE 2020	
Receita corrente, taxas, multas e outras penalidades	5.000,00 €	12.000,00 €	0,06%
Rendimentos de propriedade	1.770.000,00 €	1.743.000,00 €	8,11%
Transferências correntes	4.650.000,00 €	4.700.000,00 €	21,86%
Venda de bens e serviços correntes	4.085.000,00 €	4.976.000,00 €	23,14%
Outras receitas correntes	200.000,00 €	200.000,00 €	0,93%
Subtotal Receita Corrente	10.710.000,00 €	11.631.000,00 €	54,10%
Venda de bens de investimento	2.540.000,00€	1.619.000,00 €	7,53%
Ativos financeiros	8.000.000,00€	8.000.000,00 €	37,21%
Outras receitas de capital	250.000,00€	250.000,00 €	1,16%
Subtotal Receita Capital	10.790.000,00€	9.869.000,00 €	45,90%
TOTAL	21.500.000,00 €	21.500.000,00 €	100,00%

Tabela 5 – Estrutura da Receita

3.5.1.2 ESTRUTURA DA DESPESA

No âmbito da despesa, os SSGNR apresentam, para o ano de 2020, um orçamento no montante de 21,5M€, com especial relevância nos agrupamentos das despesas com pessoal (18,33%), nas despesas de aquisição de bens (10,30%), serviços (9,32%), transferências correntes (2,49%), outras despesas correntes (2,09%), aquisição de bens de capital (20,26%) e dos ativos financeiros (37,21%).

Deste modo, para 2020, as despesas com pessoal registam um aumento de 58.892,00€, face ao Orçamento de 2019. Tal crescimento da despesa com pessoal deve-se, essencialmente, a uma correspondência linear com o aumento da capacidade de resposta operacional, traduzida em recrutamento de pessoal, por forma a dar uma maior capacidade de resposta operacional aos nossos beneficiários. Neste sentido, de forma a assegurar e melhorar o nível da prestação de serviços, torna-se imprescindível dar continuidade ao reforço qualitativo e quantitativo dos trabalhadores, respeitando a previsão do Mapa de Pessoal aprovado para 2020.

Relativamente às despesas com a aquisição de bens e serviços, no valor de aproximadamente 4,217M€ (19,61% do total orçamentado), é de realçar o facto de, neste agrupamento, estar incluída a atividade dos Serviços Farmacêuticos, os quais, fruto também do novo serviço de “farmácia on-line”, com entrega de produtos (encomendas) em todo o território nacional, engloba todos os encargos com a aquisição de medicamentos e outros produtos comparticipados pelo Serviço Nacional de Saúde, bem como os produtos de venda livre. Não obstante a importância que os Serviços Farmacêuticos representam, encontram-se também englobados nestas despesas, atividades consideradas como cruciais para a restante atividade operacional, tais como todos os eventos realizados, habitação social, habitação de emergência, infraestruturas turísticas, residências de estudantes, colónias de férias, entre outras.

As transferências correntes, ligeiramente acima do meio milhão de euros (2,49% do total orçamentado), assumem grande importância, visto nelas estarem incluídas as transferências destinadas aos grupos de beneficiários mais carenciados, a título de subsídios de ação social. Este tipo de apoios é de crucial importância para as famílias abrangidas e contribui para a prossecução dos objetivos das políticas públicas de intervenção social, com reflexo no acréscimo da motivação dos militares e civis da GNR e dos SSGNR e, conseqüentemente, na melhoria do desempenho individual e do produto operacional.

Os ativos financeiros, fixados em 8M€ (37,21% do total orçamentado), visam o assegurar da continuidade da atividade de mútuos, enquanto prestação social de importância verdadeiramente decisiva, em especial, para os beneficiários confrontados com dificuldades socioeconómicas conjunturais.

Em 2020, os SSGNR darão continuidade ao trabalho já iniciado de desenvolvimento de um amplo conjunto de trabalhos de manutenção e obras de reparação no seu edificado, de forma a melhorarem a qualidade das habitações e infraestruturas turísticas, mas também dos lares académicos e de todos os outros imóveis do seu património. Na verdade, reabilitar o património degradado significa criar capacidade para oferecer melhores condições de conforto e dignidade a todos os beneficiários que dele possam usufruir, com a vantagem acrescida de potenciar a obtenção de proveitos económicos decorrentes da sua utilização.

A execução do orçamento da despesa está condicionada pelas regras definidas no Orçamento de Estado, designadamente, em matéria de cativações, obrigando ao ajustamento das atividades planeadas e à gestão parcimoniosa e inteligente das dotações amputadas, de modo a que, mesmo com as cativações, seja possível corresponder às necessidades mais prementes dos beneficiários, criando ações e programas geradores de valor acrescido, sempre com o mínimo de custos para os beneficiários e para os SSGNR. Este é um exercício verdadeiramente desafiante e estimulante, estando estabelecido como um dos grandes objetivos para o ano de 2020.

A tabela seguinte sintetiza o Orçamento da Despesa dos SSGNR para 2020:

AGRUPAMENTOS	OE 2019 Aprovado	Diferença OE 2020 e OE 2019	OE 2020	
Despesas com Pessoal	3.882.836,00 €	58.892,00 €	3.941.728,00 €	18,33%
Aquisição de Bens	2.133.901,00 €	79.669,00 €	2.213.570,00 €	10,30%
Aquisição de Serviços	1.959.350,00 €	44.200,00 €	2.003.550,00 €	9,32%
Transferências Correntes	538.000,00 €	-1.600,00 €	536.400,00 €	2,49%
Outras Despesas Correntes	457.500,00 €	-8.231,00 €	644.390,00 €	3,00%
Subtotal Despesa Corrente	8.971.587,00 €	368.051,00 €	9.339.638,00 €	43,40%
Aquisição de Bens De Capital	4.528.413,00 €	-172.930,00 €	4.355.483,00 €	20,30%
Ativos Financeiros	8.000.000,00 €	-195,121,00 €	7.804.879,00 €	36,30%
Subtotal Despesa Capital	12.528.413,00 €	-368.051,00 €	12.160.362,00 €	56,60%
TOTAL	21.500.000,00 €	0,00 €	21.500.000,00 €	100,00%

Tabela 6 – Estrutura da Despesa

Os SSGNR assumem a manutenção do equilíbrio e sustentabilidade orçamental como um dos seus grandes objetivos estratégicos permanentes, cuja prossecução passa, em grande parte, pelo aumento do peso das receitas geradas na prestação de serviços.

Neste sentido, torna-se verdadeiramente crítico dar continuidade ao incremento do investimento (despesa associada) em tudo o que diga diretamente respeito ao desenvolvimento das nossas infraestruturas e equipamentos, de modo a diversificarmos a oferta disponível, tornando a sua utilização cada vez mais rentável e apelativa para todos os nossos beneficiários.

4. IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS CLIENTES

Das atribuições dos SSGNR decorre um conjunto de relações institucionais que importa defender, particularmente as respeitantes à sua atividade operacional, centralizada nos beneficiários, que se constituem como os seus principais e relevantes clientes. Na realidade, são os beneficiários e as suas contribuições, a fonte de todas as receitas que, por sua vez, alimentam o sistema de redistribuição da riqueza por um lado, e também como destinatários de todas as prestações, por outro, constituindo-se como a principal parte interessada, e, exercendo, com legitimidade estatutária, o papel de observadores e intervenientes qualificados na performance dos SSGNR.

Os beneficiários podem ser integrados nas seguintes categorias:

- Beneficiários titulares (por imposição legal os Oficiais, Sargentos, Guardas e Civis do Mapa de Pessoal da GNR e dos SSGNR, por subscrição voluntária, os cônjuges sobreviventes dos beneficiários titulares falecidos e os menores que sejam filhos órfãos),
- Beneficiários extraordinários (Oficiais dos Quadros Permanentes das Forças Armadas que prestem serviço na GNR);
- Beneficiários familiares (os cônjuges e filhos dos beneficiários titulares até aos 25 anos).

Os beneficiários titulares, por subscrição voluntária e extraordinários, contributivos dos SSGNR, perfazem 46.653, contudo, se considerarmos também com os seus familiares, os potenciais beneficiários totalizam 114.506. Do total de Beneficiários titulares por imposição legal na situação de ativo/reserva e de reforma, a categoria profissional de Oficiais representa cerca de 3,4%, a categoria profissional de Sargentos 9,6% e a categoria profissional de Guardas 84,8% do universo global. Os civis e guardas florestais representam apenas 2,2% do universo total de Beneficiários no ativo/reserva e reforma.

A Tabela que se segue mostra o universo de beneficiários dos SSGNR:

BENEFICIÁRIOS		
Beneficiários Titulares		
Carreira Militar	Oficiais	1.563
	Sargentos	4.498
	Guardas	39.539
Carreira Civil	Civis (TS + AT +AO)	615
Carreira de Guarda Florestal	Guardas Florestais (1ª, 2ª e 3ª)	438
SUBTOTAL		46.653
Beneficiários Titulares – subscrição voluntária		
Cônjuges sobreviventes		1.177
Beneficiários Extraordinários		
Extraordinários		50
Beneficiários Familiares		
Familiares		66.626
TOTAL GLOBAL		114.506

Tabela 7 – Total de Beneficiários militares, civis e familiares a 13 de novembro de 2019

5. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

O presente Plano de Atividades assenta no Plano Estratégico 2018-2020, sendo que este foi desenvolvido com base no *Balanced Scorecard* (BSC), uma ferramenta, metodologia e conceito que serviu como suporte à definição e ao desenvolvimento estratégico desta instituição, possibilitando a medição da execução das respetivas atividades e aferição do alcance dos objetivos finais.

Os SSGNR tiveram por preocupação alinhar toda a estrutura organizacional com a estratégia definida para aquele triénio, naturalmente, estabelecendo sempre a ligação da estratégia ao orçamento anual (no caso o de 2020) e medindo posteriormente a eficácia da mesma, que deverá conduzir a nossa organização rumo à Visão final traçada.

Para a formulação da estratégia, procedeu-se a uma análise do meio envolvente externo (análise dos Stakeholders e também de uma análise PESTLA¹) após o que foram identificados, através de uma análise SWOT, não só os principais pontos fortes e fracos, como também as ameaças e oportunidades dos SSGNR.

	Stakeholders	Características	O que esperam dos SSGNR	O que espera os SSGNR	Grau de Poder	Grau de influência	Grau de interesse
Internos	Trabalhadores	Trabalhadores militares e civis	<ul style="list-style-type: none"> Reconhecimento profissional Progressão na carreira Bom ambiente e boas condições de trabalho Orientações claras e precisas Oferta de formação adequada Prémios por superação de objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> Competência e empenho Domínio do negócio e dos processos internos da organização Espírito de equipa/missão Procura de boas práticas e atitude pró-ativa na satisfação das necessidades dos beneficiários Espírito de Iniciativa 	Médio	Médio	Elevado
	Beneficiários	Grandes expetativas quanto à prestação de apoio social complementar de qualidade e equitativo	<ul style="list-style-type: none"> Soluções de qualidade adaptadas às suas necessidades Aconselhamento técnico eficaz Atuação célere e eficaz na satisfação das suas necessidades Simplicidade e agilidade nos suportes de comunicação e divulgação Consolidação do espírito de corpo e de missão 	<ul style="list-style-type: none"> Reconhecimento do esforço e da excelência do serviço (feedback) Adesão à utilização das TIC, como facilitadoras na comunicação organizacional Atitude proactiva e participativa (sugestões) Integração dos SSGNR no seu dia-a-dia Fidelização à instituição (permanência pós-aposentação) 	Elevado	Elevado	Elevado
Externos	Guarda Nacional Republica (GNR)	A GNR - Força de Segurança (FS) de natureza militar que tem por missão, assegurar a legalidade democrática e garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, constitui-se como um pilar fundamental das razões de ser e existir (atribuições) dos SSGNR, entidade esta que visa servir e ajudar todo o corpo de pessoal daquela FS	<ul style="list-style-type: none"> Soluções de qualidade verdadeiramente adequadas às necessidades dos seus militares e civis Recursos humanos tecnicamente capazes de proporcionar um serviço de qualidade, traduzido em melhores condições de estabilidade económica, social e familiar aos militares da Guarda Prestação de um serviço de apoio social complementar único e singular (sem igual no mercado) 	<ul style="list-style-type: none"> Apoio permanente e ativo das atividades que se pretendem disponibilizar aos Beneficiários O 1º e o mais importante "elo de ligação" com os Beneficiários Integração dos SSGNR (na política de gestão da Guarda) como uma das suas missões principais Apoio e reconhecimento institucional 	Elevado	Elevado	Elevado

¹ A análise PESTLA não consta do presente documento, encontrando-se a mesma no Plano Estratégico 2018-2020.

Tutela	Decisões políticas que influenciam a prossecução dos objetivos delineados	<ul style="list-style-type: none"> – Orientação na execução da ação social complementar – Contributo para o OE – Redução do peso financeiro da estrutura – Acolhimento progressivo de funcionários civis – Apoio complementar aos militares e servidores da GNR 	<ul style="list-style-type: none"> – Apoio e reconhecimento institucional – Aprovação de legislação considerada adequada às necessidades dos SSGNR – Aumento dos níveis de autonomia de gestão interna – Respeito pelos valores intrínsecos à condição militar 	Elevado	Elevado	Médio
Parceiros	Protocolados Fornecedores Congéneres nacionais Congéneres estrangeiros Parcerias estratégicas com outros organismos estatais Parcerias com as Associações da GNR	<ul style="list-style-type: none"> – Colaboração na partilha de serviços e de informação – Sustentabilidade e massa crítica – Criação de valor – Cooperação estratégica (congéneres) – Colaboração institucional 	<ul style="list-style-type: none"> – Colaboração na partilha de serviços – Cooperação com o serviço no âmbito dos compromissos assumidos – Cooperação na partilha de boas práticas (Benchmarking) – Qualidade dos produtos/serviços prestados – Condições mais vantajosas de mercado – Apoio e reconhecimento institucional 	Reduzido	Médio	Médio
Concorrentes	Prestadores de serviços similares em diferentes áreas (Turismo, Saúde e Ação Social)	<ul style="list-style-type: none"> – Concorrência baseada em reserva de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> – Complementaridade em áreas onde os SSGNR não podem nem conseguem responder – Serviços específicos 	Reduzido	Reduzido	Reduzido

Tabela 8 - Análise dos Stakeholders

5.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES INSTITUCIONAIS

5.1.1 MISSÃO

É a missão organizacional que faz cumprir os objetivos institucionais pela qual a organização foi criada. Sem uma missão suficientemente clara e definida, a organização não poderá cumprir os seus propósitos. A missão deve e tem de responder ao que a organização se propõe fazer e para quem o fazer. Neste sentido: *“Os SSGNR têm por objeto contribuir para a melhoria do nível de vida dos respetivos beneficiários, assegurando-lhes o acesso a um leque diversificado de prestações no âmbito da proteção social complementar.”*

5.1.2 VISÃO

A Visão descreve as aspirações da organização para o futuro sem especificar os meios para atingi-las, tornando-se tangível com a definição da missão. Por conseguinte, reflete aquilo em que um gestor/líder pensa e deseja, bem como as direções que devem ser seguidas pela organização. Os SSGNR almejam constituir-se como uma instituição de referência prestigiada e respeitada, ajudando na promoção da melhoria da qualidade de vida de todos os seus beneficiários. Os SSGNR têm por 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”*.

5.1.3 VALORES

Os Valores definidos para os SSGNR 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.

Os valores definidos para esta Instituição provêm do seu objeto, mas também da natureza militar, caracterizada pelo assumir de uma forte cultura organizacional, assente em história, tradições, símbolos, condutas e virtudes próprias, que as distinguem de todas as outras organizações, mesmo quando estas se enquadram na esfera pública.

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

5.2 ANÁLISE SWOT

A síntese da análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats / Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) que se segue foi desenvolvida no âmbito do *Plano Estratégico 2018-2020*, pelo que, com este modelo de análise foi possível consolidar o diagnóstico da situação dos SSGNR, procedendo-se à formulação estratégica dos anos correspondentes ao triénio em questão. Da análise, elencam-se os fatores mais relevantes, relativamente a cada uma das quatro variáveis, a saber:

<p>PONTOS FORTES (STRENGTHS)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cultura organizacional militar (sentido de pertença, camaradagem, solidariedade, ética); ✓ Recursos humanos qualificados e motivados; ✓ Orçamento constituído exclusivamente por receitas próprias; ✓ Conhecimento da área de atividade; ✓ Público-alvo bem definido; ✓ Processos administrativos bem organizados e consolidados; ✓ Vasto património imobiliário em localização privilegiada; ✓ Atendimento telefónico/presencial. 	<p>PONTOS FRACOS (WEAKNESSES)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dificuldade de recrutamento e de fidelização de RH; ✓ Parte significativa do património imobiliário envelhecido e/ou degradado; ✓ Dificuldade de comunicação com os Beneficiários e de divulgação dos serviços prestados/disponibilizados; ✓ Constrangimentos na execução orçamental, diminuindo a autonomia de gestão; ✓ Complexidade de gestão logística das infraestruturas.
<p>OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rápida evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's); ✓ Otimização e diversificação dos canais de comunicação; ✓ Quadro Portugal 2020, enquanto fonte de financiamento para apoio de investimentos estruturantes; ✓ Existência de um Sistema de Incentivos à Eficiência da Despesa Pública (SIEF), que visa estimular iniciativas geradoras de melhorias de eficiência, nomeadamente as que se traduzam em redução de despesa; ✓ Crescente necessidade de eficiência dos serviços públicos. ✓ Intercâmbio, alargamento e cooperação estratégica com parceiros congéneres; ✓ Partilha de experiências e informação no âmbito da proteção social com as instituições congéneres, aumentando a qualidade de serviços prestados aos beneficiários. 	<p>AMEAÇAS (THREATS)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Alterações políticas e legislativas suscetíveis de gerar instabilidade na área de atividade; ✓ Degradação das condições sociais dos beneficiários (envelhecimento e isolamento); ✓ Fraca proatividade dos beneficiários na procura dos serviços; ✓ 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.

Tabela 9 – SWOT dos SSGNR

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 e para a sua sobrevivência.

5.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DOS SSGNR

No âmbito da análise estratégica efetuada para o triénio 2018-2020, foram definidos sete objetivos estratégicos (objetivos de longo prazo), devidamente identificados de acordo com a metodologia do *Balanced Scorecard – BSC*.

No quadro que se segue apresentam-se os objetivos estratégicos definidos no âmbito daquele plano estratégico:

Objetivos Estratégicos	
OE1	Promover a autoavaliação organizacional e uma cultura de melhoria contínua
OE2	Qualificar, motivar e alinhar os colaboradores, envolvendo-os na estratégia organizacional
OE3	Criar, desenvolver e inovar a interoperabilidade dos sistemas de informação
OE4	Melhorar e agilizar os processos tendentes ao reforço da ação social e patrimonial
OE5	Reduzir despesas e aumentar receitas melhorando a economia organizacional
OE6	Promover e reforçar a comunicação e a imagem institucional
OE7	Aumentar a qualidade do serviço e o nível de satisfação dos beneficiários

Tabela 10 - Objetivos Estratégicos dos SSGNR definidos para o triénio 2018-2020

5.4 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS OPERACIONAIS

No seguimento dos objetivos estratégicos definidos para o triénio 2018-2020, os SSGNR priorizaram um conjunto de objetivos operacionais (objetivos específicos e de curto prazo) a concretizar durante o triénio em questão, tendo os mesmos como propósito a contribuição para execução das operações quotidianas destes Serviços Sociais, promovendo o *bem-estar* dos beneficiários.

A execução dos 24 objetivos operacionais que seguidamente se elencam concorre para o cumprimento dos objetivos estratégicos definidos pelos SSGNR que, por sua vez, se encontram em estreito alinhamento com os do Ministério da Administração Interna, aumentando a responsabilidade e compromisso de prioridade, relativamente à sua plena concretização.

Objetivos Operacionais	
OO1	Realizar sessões informativas/esclarecimento aos Beneficiários sobre as atividades, eventos e serviços prestados
OO2	Aumentar os níveis de satisfação dos Beneficiários
OO3	Reforçar os instrumentos de informação ao Beneficiário
OO4	Promover a comunicação institucional
OO5	Reduzir o volume de dívida aos SSGNR
OO6	Valorizar o património físico
OO7	Implementar as medidas de eficiência orçamental incluídas na proposta de OE 2020/MAI
OO8	Diminuir o prazo de processamento dos Empréstimos extraordinários
OO9	Diminuir o prazo de processamento dos Subsídios
OO10	Diminuir o prazo de processamentos dos Subsídios por Morte

OO11 Aumentar o universo de utentes beneficiários dos serviços farmacêuticos
OO12 Aumentar a oferta dos Programas Sociais
OO13 Aumentar o número de beneficiários em casas de alojamento temporário
OO14 Atribuir casas com funções de natureza social
OO15 Potenciar a fidelização dos Beneficiários nos Concursos e Eventos
OO16 Potenciar a oferta de novos Protocolos
OO17 Melhorar a disponibilidade e qualidade de informação do Portal do Beneficiário
OO18 Melhorar a operacionalidade (quantidade e qualidade de informação) da Intranet
OO19 Realizar ações de Formação aos trabalhadores
OO20 Realizar ações de envolvimento entre os trabalhadores
OO21 Potenciar os níveis de motivação dos trabalhadores
OO22 Atribuir prémios pelo desempenho profissional aos trabalhadores
OO23 Melhorar e criar manuais/procedimentos internos
OO24 Promover os processos tendentes à obtenção da certificação ISO 9001:2005

Tabela 11 – Objetivos Operacionais dos SSGNR previstos para o triénio 2018-2020

5.4.1 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS OPERACIONAIS RELACIONADOS COM O QUAR 2020

De acordo com a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, que estabelece o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), a avaliação do desempenho de cada serviço é realizada nos termos do SIADAP 1 e assenta num Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) sujeito a avaliação permanente, sendo o mesmo atualizado tendo por base os sistemas de informação dos Serviços.

Neste pressuposto, o QUAR de 2020 tem em linha de conta o enunciado no Plano Estratégico dos SSGNR desenhado para o triénio 2018-2020, sendo que o seu rumo foi traçado com base em três importantes vetores organizacionais, que se constituem como as grandes linhas de orientação estratégica deste Serviço, especificamente, *“Eficácia e Qualidade de Serviço”*, *“Economia e eficiência operacional”* e *“Comunicação e imagem organizacional”*.

De referir que, no âmbito do QUAR formulado para 2020, o desenho dos objetivos operacionais foi especialmente cuidado, em busca da plena concordância com os princípios estratégicos definidos para esta organização no triénio atrás mencionado, garantindo, no entanto, a necessária margem de manobra para, em função dos processos de avaliação permanente do contexto macroambiental externo e interno, possibilitar eventuais ajustamentos e moldagem dos objetivos operacionais às exigências conjunturais da missão e às necessidades críticas dos beneficiários.

Seguidamente apresenta-se o QUAR desenhado para o ano de 2020, com os objetivos propostos por estes SSGNR e com os objetivos decorrentes de imposição legal.

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - 2020									
Ministério da Administração Interna									
Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana									
Missão: Os SSGNR têm por objeto contribuir para a melhoria do nível de vida dos respetivos beneficiários, assegurando-lhes o acesso a um leque diversificado de prestações no âmbito da proteção social complementar.									
Objetivos Estratégicos (OE)									
OE 1 Promover a autoavaliação organizacional e uma cultura de melhoria contínua									
OE 2 Melhorar e agilizar os processos tendentes ao reforço da ação social e patrimonial									
OE 3 Aumentar a qualidade do Serviço e o nível de satisfação dos Beneficiários									
Objetivos Operacionais (OO)			Meta Ano 2019	Meta Ano 2020	Concretização			Desvios	
					Resultados	Classificação			
						Superou	Atingiu	Não atingiu	
EFICÁCIA		30%							
OB 1			Ponderação de 50 %						
Atribuir casas com função social (habitação familiar, residências para estudantes e alojamento de emergência)	Ind 1	N.º de casas com funções sociais atribuídas	15	20	0	0,0%	0,0%	0,0%	↓ -100,0%
	Peso	100%							
OB 2			Ponderação de 25 %						
Abertura de Procedimento Concursal para atribuição de Habitação Social aos beneficiários	Ind 2	data da aprovação do procedimento pelo CD	n.a	30 de novembro	0	0,0%	0,0%	0,0%	↓ -100,0%
	Peso	100%							
OB 3			Ponderação de 25 %						
Reabilitar o património físico	Ind 3	Nº de frações reabilitadas (IFT's, lares académicos e habitação social)	20	25	0	0,0%	0,0%	0,0%	↓ -100,0%
	Peso	100%							
EFICIÊNCIA		20%							
OB 4			Ponderação de 50%						
Aumentar o número de atendimentos nos Serviços Farmacêuticos	Ind 4	(Qtd. de beneficiários atendidos no ano n / Qtd. de beneficiários atendidos no ano n-1)*100	n.a	10%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	↓ -100,0%
	Peso	100%							
OB 5			Ponderação de 10%						
Implementar as medidas de eficiência orçamental incluídas no OE 2020	Ind 5	% de execução	80%	80%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	↓ -100,0%
	Peso	100%							
OB 6			Ponderação de 40%						
Aumentar o alojamento a beneficiários familiares (estudantes)	Ind 6	(n.º de estudantes com alojamento no ano n / n.º de estudantes com alojamento no ano n-1)*100	n.a	10%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	↓ -100,0%
	Peso	100%							
QUALIDADE		50%							
OB 7			Ponderação de 40%						
Potenciar os níveis de motivação dos trabalhadores	Ind 7	Índice do grau de motivação e/ou satisfação dos trabalhadores	[4,3;4,5]	[4,3;4,5]	0,0	0,0%	0,0%	0,0%	↓ -100,0%
	Peso	100%							
OB 8			Ponderação de 60%						
Aumentar os níveis de satisfação dos Beneficiários	Ind 8	Índice de satisfação dos Beneficiários em relação aos serviços e/ou produtos dos SSGNR	[4,3;4,5]	[4,3;4,5]	0,0	0,0%	0,0%	0,0%	↓ -100,0%
	Peso	100%							

Figura 2 – QUAR 2020

Neste contexto, e para o QUAR 2020 foram restabelecidos 8 (oito) objetivos operacionais devidamente enquadrados nos objetivos estratégicos e de acordo com os diferentes parâmetros existentes, nomeadamente os de eficácia, eficiência e qualidade.

No que concerne ao parâmetro da eficácia, são propostos no QUAR de 2020, três (3) objetivos operacionais: “Atribuir casas com funções de natureza social (habitação social, residências para estudantes e alojamentos de emergência)”, “Abertura de Procedimento Concursal para atribuição de Habitação Social aos beneficiários” e “Reabilitar o património físico”.

Destes três objetivos operacionais, dois já vêm de anos transatos, traduzindo a sempre desejável e salutar estabilidade a que se deve atender na elaboração de um QUAR, pese embora, seja também entendimento doutrinal que essa “manutenção” dos objetivos deixará de fazer sentido a partir do momento em que, por circunstâncias supervenientes de

origem endógena e/ou exógena, haja lugar a uma necessidade imperativa de alteração e/ou mudança, seja, porque aqueles objetivos esgotaram o seu último propósito, seja porque as condições envolventes assim o impõem.

No que diz diretamente respeito ao primeiro objetivo da eficácia, podemos afirmar que este reflete o compromisso destes SSGNR em proporcionarem condições de habitabilidade aos beneficiários, em especial aos mais necessitados, pelo que a *atribuição de 20 casas com funções sociais*, traduz o total empenho desta organização em garantir a oportunidade de acesso aos mais fragilizados e, naturalmente, aos que se encontram em situação de maior vulnerabilidade económica.

O segundo objetivo escolhido para o parâmetro de eficácia, foi o de abertura de um *procedimento concursal para atribuição de Habitação Social aos beneficiários*, o qual é de imperiosidade acrescida para a política de habitação destes Serviços Sociais.

Ainda no âmbito destes parâmetros de eficácia, os Serviços Sociais, prosseguirão, durante o ano de 2020, uma política de recuperação e valorização do seu património imobiliário, mantendo e aprofundando a aposta estratégica em *reabilitar o património físico*, com especial incidência nos lares académicos, residências para estudantes e habitação social familiar. Tal reabilitação é uma das nossas prioridades, pelo que, tudo se fará em prol da recuperação do nosso edificado em termos de manutenção e estabilização do nosso património por muitas outras décadas de existência, salvaguardando, assim, por um lado, os interesses dos beneficiários e, por outro, os da instituição Serviços Sociais da GNR.

Quanto ao parâmetro da eficiência, o esforço dos SSGNR centra-se, para além da obrigatoriedade de dar cumprimento aos objetivos que, decorrem do Orçamento do Estado, nomeadamente os inscritos no objetivo n.º 5 - *Implementar as medidas de eficiência orçamental incluídas na proposta de Orçamento de Estado de 2020* -, como também, os de escolha interna, tais como o - *umentar o número de atendimentos nos Serviços Farmacêuticos* -, e o de - *umentar o alojamento a beneficiários familiares (estudantes)*, de tão grande importância para uma instituição com o ADN dos SSGNR. Acreditamos que quanto mais eficientes formos na concretização dos nossos objetivos, tão maiores serão as nossas concretizações e realizações para os beneficiários e para quem realmente precisa de ajuda, apoio e amparo.

Finalmente, no parâmetro de qualidade, para o ano de 2020, estabeleceram-se dois objetivos operacionais devidamente associados, com consequentes reflexos mútuos na cadeia de valor esperado.

Considerando a importância que decorre daqueles objetivos e de que o resultado final obtido se traduz na existência de uma organização mais robusta, com melhores ou piores resultados nos seus propósitos e desígnios, os SSGNR encontram-se fortemente motivados para, a todo o tempo, promoverem as melhores condições aos seus trabalhadores e beneficiários, proporcionando-lhes um ambiente organizacional facilitador do seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Os Serviços Sociais acreditam que, quanto mais centrados estiverem nos seus objetivos e missão organizacional, quanto mais e melhores forem os meios que disponibilizarem aos seus trabalhadores militares e civis, tanto melhor será o desempenho daqueles profissionais, com as naturais e positivas repercursões na qualidade do serviço disponibilizado aos beneficiários.

Neste contexto, consideramos que os objetivos operacionais de qualidade estão intimamente ligados, "*Potenciar os níveis de motivação dos trabalhadores*" é decisivo para que se possa "*Aumentar os níveis de satisfação dos Beneficiários*", oferecendo-lhes serviços e prestações que reflitam os mais elevados padrões de excelência organizacional, perçecionados pelos utilizadores e garantidos por uma avaliação independente, objetivo que pretendemos prosseguir, ao longo de 2020.

A estratégia dos SSGNR, estabelecida para o ano de 2020, afirma-se pelo estrito respeito e adesão aos princípios e boas práticas da gestão pública, propondo-se alcançar ambiciosas mas credíveis e exequíveis metas, formuladas com base na

interação e conjugação dos níveis estratégico, tático e operacional, com a preocupação constante de garantir uma adequada relação de equilíbrio na ponderação dos parâmetros de eficácia, eficiência e qualidade.

Objetivo Operacional 1 – Atribuir casas com função social (habitação familiar, residências para estudantes, alojamentos de emergência)				
Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Fonte Verificação	Responsabilidade
Casas de habitação social, residências para estudantes, alojamentos de emergência	N.º de casas com funções sociais atribuídas	20	Sistemas de informação	CD
Objetivo Operacional 2 – Abertura de Procedimento Concursal para atribuição de Habitação Social aos beneficiários				
Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Fonte Verificação	Responsabilidade
Data da aprovação do procedimentos pelo Conselho de Direção	Data de aprovação em ata pelo CD	30 de novembro	Sistemas de informação	CD
Objetivo Operacional 3 – Reabilitar o património físico				
Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Fonte Verificação	Responsabilidade
Frações reabilitadas (IFT's, lares académicos e habitação social)	N.º de frações reabilitadas (IFT's, lares académicos, habitação social)	25	Sistemas de informação	GT
Objetivo Operacional 4 – Aumentar o número de atendimentos nos Serviços Farmacêuticos				
Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Fonte Verificação	Responsabilidade
Quantidade de atendimentos realizados pelos Serviços Farmacêuticos (SF)	(Qtd. de atendimentos efetuados no ano n / Qtd. de atendimentos efetuados no ano n-1)*100	10%	Sistema Operativo Winfar	RAF
Objetivo Operacional 5 – Implementar as medidas de eficiência orçamental incluídas na proposta de OE 2020				
Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Fonte Verificação	Responsabilidade
Medidas de eficiência implementadas	% de execução	80%	Sistemas de Informação	RAF
Objetivo Operacional 6 – Aumentar o alojamento a beneficiários familiares (estudantes)				
Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Fonte Verificação	Responsabilidade
Alojamentos atribuídos a estudantes	(n.º de estudantes com alojamento no ano n / n.º de estudantes com alojamento no ano n-1)*100	10%	Sistemas de Informação	CD
Objetivo Operacional 7 – Potenciar os níveis de motivação dos trabalhadores				
Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Fonte Verificação	Responsabilidade
Índice do grau de motivação dos trabalhadores	Índice do grau de motivação/satisfação dos trabalhadores	[4,3;4,5]	Realização de inquéritos de satisfação aos trabalhadores	RAF
Objetivo Operacional 8 – Aumentar o nível de satisfação dos Beneficiários				
Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Fonte Verificação	Responsabilidade
Índice do grau de satisfação dos Beneficiários	Índice de satisfação dos Beneficiários em relação aos serviços/produtos SSGNR	[4,3;4,5]	Realização de inquéritos aos Beneficiários	RPS

Tabela 12 – Objetivos Operacionais do QUAR 2020 – indicadores e metas

5.4.2 COERÊNCIA ENTRE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS

No quadro que se segue, apresenta-se o contributo dos objetivos operacionais relativamente aos objetivos estratégicos definidos no âmbito da estratégia traçada para o triénio 2018-2020, sendo que, no mesmo quadro, poderemos constatar as relações de *causa-efeito* numa lógica de “alinhamento” existente entre os mesmos.

Na verdade, o facto de todos os objetivos operacionais terem relação direta e/ou indireta com todos os objetivos estratégicos, deve-nos conduzir (sempre) a uma interpretação verdadeiramente holística da relação existente entre os mesmos, pois só assim poder-se-á compreender as múltiplas relações existentes entre os objetivos estratégicos e operacionais.

Atentos a esta realidade, foram considerados, em sede de QUAR, 8 (oito) objetivos operacionais e respetivos indicadores, como de seguida se demonstra.

		Objetivos Estratégicos		
Objetivos Operacionais		OE1	OE2	OE3
	001		X	X
	002		X	X
	003		X	X
	004		X	X
	005		X	X
	006		X	X
	007	X		
	008			X

Tabela 13 – Interação dos Objetivos Estratégicos com os Operacionais

6. PLANEAMENTO 2020

O ano de 2020 corresponde ao último ano da estratégia estabelecida para o triénio 2018-2020, da qual decorre o conjunto de orientações definidoras dos vários planos setoriais que materializam as intenções resultantes do levantamento das necessidades existentes, em função dos critérios e princípios da boa gestão pública e do nível potencial de satisfação dos nossos beneficiários.

Estes planos refletem as linhas de orientação e de intenções, as quais, por sua vez, envolvem todo um conjunto de normativos, procedimentos e ações que, para serem efetivados, exigem avultados recursos financeiros e, cada vez mais, meios humanos qualificados e capacitados para planear e executar atividades de especial criticidade, conjugando imperativos sociais e de sustentabilidade económica, só alcançáveis através de uma gestão especialmente racional e seletiva das verdadeiras necessidades e prioridades de intervenção.

As exigências e complexidades são particularmente evidentes no que se refere à gestão do vasto, mas muito degradado, património imobiliário, em especial, aquele que é destinado a proporcionar as diferentes funções sociais da habitação, cuja revalorização económica e social é assumida como vetor estruturante da estratégia de desenvolvimento e afirmação destes

Serviços Sociais.

O ano de 2020 será, previsivelmente, um ano de forte aposta e incremento do esforço na reabilitação do património imobiliário, no quadro das novas políticas de apoio social em matéria de habitação, tornadas possíveis pela Portaria n.º 167/2017, de 22 de maio, e que agora se pretende complementar com o programa “Arrendamento com Projeto de Reabilitação”, assente no princípio da responsabilidade partilhada entre os SSGNR e os Beneficiários na recuperação dos imóveis destinados à habitação familiar.

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 em 2020, é um dos alicerces da estratégia que procura assegurar o melhor equilíbrio na gestão do presente e promover a sustentabilidade orçamental de longo prazo.

No próximo ano, desenvolvendo os projetos já iniciados, serão consolidadas as bases de uma nova geração de intervenções sociais dirigidas a Beneficiários seniores e pessoas com deficiência, complementando a ação social assegurada pelo Estado.

No fundamental, a valorização do património habitacional permitirá assegurar prestações de qualidade no que à habitação diz respeito (habitação familiar, alojamento de emergência, residências para estudantes, habitação partilhada, infraestruturas de repouso e lazer) e, concomitantemente, gerar recursos para financiar outras prestações sociais, novas, reforçadas ou reformuladas, em função das necessidades dos Beneficiários.

Com base nestas evidências, o plano estratégico para o triénio 2021-2023, em fase de elaboração, assume a reabilitação e rentabilização social e económica do património imobiliário como uma trave mestra do processo de valorização e afirmação dos Serviços Sociais da Guarda, na medida em que proporciona elevados ganhos sociais e se constitui como fonte de receita crescente e sustentável, especialmente apta para assegurar o financiamento dos programas e projetos destinados ao alargamento e aprofundamento qualitativo das atividades exigidas pela Missão, privilegiando a intervenção nas áreas correspondentes às efetivas necessidades, expectativas e anseios dos nossos Beneficiários.

6.1 PLANO DE OBRAS

Os SSGNR, para prossecução da sua missão e valorização institucional, têm previsto um conjunto de ações e iniciativas a concretizar nos próximos anos, sendo que o ano de 2020 se consubstanciará como um ano determinante para a afirmação de importantes projetos estratégicos:

- conclusão do programa de regularização do arrendamento social;
- consolidação da estratégia de reabilitação e uso do património habitacional – reformulação e alargamento das prestações sociais ligadas à habitação, juntando à habitação social familiar outro tipo de prestações, como sejam as residências para estudantes, o alojamento temporário de emergência ou o alojamento partilhado.

Neste contexto, a alienação de imóveis só poderá ser considerada em casos excecionais, quando o património em causa não tem qualquer interesse para os Serviços Sociais nem para os Beneficiários.

A aposta estratégica, inteiramente consonante com a posição reiterada do Conselho Consultivo, passa por dar continuidade e aprofundar os projetos de valorização do nosso edificado, recuperando, reabilitando e colocando o 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.

O programa de arrendamento com projeto de reabilitação constitui-se como elemento nuclear da estratégia de valorização e rentabilização social e económica do património habitacional. Depois do arranque, e num prazo de dois a três anos, será possível recuperar mais de 250 frações, disponibilizando habitação familiar a preços acessíveis a outras tantas famílias, em especial, na cidade de Lisboa e concelhos limítrofes, onde o número de casas devolutas é mais elevado.

Em conjugação com o programa de arrendamento, será mantido o esforço na recuperação e adaptação de frações para uso prioritário como residências de estudantes, alojamento temporário de emergência e habitação partilhada, prestações que têm tido um grande desenvolvimento quantitativo e qualitativo, prosseguindo o objetivo de assegurar resposta a todos os pedidos dos Beneficiários. Em 2019, foi possível assegurar alojamento a todos os estudantes que o solicitaram (Lisboa, Porto, Coimbra e Évora), bem como todos os pedidos de alojamento de emergência, designadamente, por motivos de doença.

Atualmente, só dispomos de habitações especificamente destinadas ao alojamento de emergência em Lisboa, estando praticamente concluídas as obras de reabilitação destinadas ao alargamento da oferta a Coimbra e ao Porto, permitindo, o mais tardar, a partir de janeiro de 2020, oferecer resposta adequada aos diferentes tipos de emergência/necessidade urgente e pontual.

A recuperação exterior e 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 dificilmente compatível com as disponibilidades orçamentais de cada exercício económico. Este ano, até à data, apesar dos esforços do MAI, não foi possível garantir o crédito especial de 1,9 milhões de euros, destinado ao financiamento destas obras. A eventual libertação do crédito especial, só terá sentido se houver garantia da possibilidade da sua utilização em 2020.

O esforço desenvolvido em 2019, permitindo alargar a oferta de alojamento para estudantes de 223, para 285 vagas, terá continuação em 2020, no sentido de assegurar que todos os pedidos possam ser satisfeitos, podendo ser considerada o alargamento da oferta a outras cidades com polos universitários, se houver procura, designadamente em Braga, Faro e Bragança. O aumento da disponibilidade de casas para alojamento temporário de emergência, principalmente para acorrer a situações de doença, designadamente as de foro oncológico, cirurgias e/ou exames, é outra das nossas prioridades, especialmente na cidade do Porto, onde não dispomos de suficientes imóveis para essa função.

Numa lógica idêntica à das residências para estudantes, os SSGNR também pretendem disponibilizar um conjunto de frações destinadas à habitação partilhada, uma prestação especialmente orientada para militares deslocados.

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 em 2020 e seguintes, é um dos alicerces da estratégia que procura assegurar o melhor equilíbrio na gestão do presente e promover a sustentabilidade orçamental de longo prazo.

No fundamental, a valorização do património habitacional permitirá assegurar prestações de qualidade no que à habitação diz respeito (habitação familiar, alojamento de emergência, residências para estudantes, habitação partilhada, infraestruturas de repouso e lazer) e, concomitantemente, gerar recursos para financiar outras prestações sociais, novas, reforçadas ou reformuladas, em função das necessidades dos beneficiários.

Com a aprovação do Programa de Arrendamento com Projeto de Reabilitação, foram criadas as condições indispensáveis para a reabilitação económica e sustentável de todo o nosso património habitacional.

A boa gestão do património imobiliário dos Serviços Sociais, para além de garantir prestações de grande alcance social, é a trave mestra da estratégia de desenvolvimento da autonomia económica e financeira e de permanente valorização da missão.

No âmbito do objetivo de criação de uma “Aldeia Sénior”, os Serviços Sociais estão a desenvolver os procedimentos necessários para aquisição de 6 “casas móveis” de tipologia T1, para instalação na Colónia de Férias da Costa da Caparica, uma experiência piloto que, em função da procura, poerá ser incrementada, ao longo do ano de 2020.

Os SSGNR pretendem continuar a realizar obras de recuperação, reparação e conservação das estruturas existentes, em especial de todo o seu património habitacional devoluto, mas também das infraestruturas de lazer e repouso.

O quadro que se segue, demonstra as necessidades de investimento atualmente conhecidas, estimadas imóvel a imóvel e cujo somatório atinge o montante de 3.823.014€.

Imóveis	Denominação	Localidade	Prioridade
Programa de Reabilitação Geral Casas de habitação com funções sociais	Remodelação total do interior de sete imóveis	Lisboa (Alto do Pina)	1
	Remodelação total exterior de quatro edifícios	Lisboa (Alto do Pina)	1
Casas de habitação com funções sociais	Remodelação total do interior de dez imóveis	Lisboa (Bairro da Ajuda)	1
Espaço de apoio social aos Beneficiários com necessidades especiais	Elaboração do projeto	Lisboa (Alto do Pina)	1
Imóveis de utilização temporária (lazer e repouso, emergência, apoio à mobilidade profissional e outras funções sociais)	Recuperação do edifício da Colónia de Férias em Porto Santo	Madeira	1
	Remodelação interior de edifício para 2 IFT's	São Pedro do Sul (Câmara Municipal)	1
	Substituição da cobertura e pintura exterior do edifício	Costa de Lavos	1
	Remodelação total do interior de sete frações	Portimão	1
	Remodelação total de um imóvel	Évora	1
	Remodelação total do interior de cinco imóveis	Lagos	2
	Remodelação total do interior de seis frações	Bragança	2
	Pintura exterior e remodelação interior de três frações	Sagres	2
	Remodelação total do interior de imóvel	Castelo Branco	2
	Remodelação total do interior de três imóveis	Ericeira	2
	Remodelação total do interior de imóvel	Miranda do Douro	3
	Reabilitação total de edifício e remodelação total do interior de cinco imóveis	Figueira da Foz	4

	Remodelação total do interior de dois imóveis	Olhão	4
	Remodelação total do interior de dois imóveis	Tavira	4
	Remodelação total do interior de três imóveis	Vila Real de Santo António	4
	Remodelação total do interior de três imóveis	Peniche	5
Lar Académico	Reabilitação exterior do Lar Feminino	Lisboa	2
Colónia CFCC	Remodelação de 2 frações para alojamento de pessoas c/ necessidades especiais	Costa da Caparica	1
	Remodelação das cozinhas das messes		1
	Aquisição de 5 casas móveis, projeto “Aldeia Sénior”		3
	Colocação de painéis solares		5
Casas de habitação social familiar	Substituição de colunas de água	Chelas	1
Castelinho (lazer e repouso, apoio à mobilidade profissional)	Elaboração do projeto	Chelas	5
	Reabilitação parcial		5

Tabela 14 - Plano de Obras dos SSGNR para 2020

6.2 PLANO DE EVENTOS, CONCURSOS E PUBLICAÇÕES

O Plano de Eventos e Concursos e Publicações dos SSGNR, elaborado para o ano de 2020, estabelece toda uma estrutura e enquadramento de planificação dos eventos previstos, designadamente, concursos e suportes de comunicação, os quais, vão ao encontro das necessidades dos beneficiários, razão pela qual, não se trata de um plano hermético, mas sim aberto a possíveis ajustamentos, numa lógica de resposta constante às dinâmicas sociais existentes.

Neste contexto, os Serviços Sociais, procuraram identificar para o ano que se segue, um vasto conjunto de diferentes atividades lúdicas a realizar, designadamente, as respeitantes a animação sociocultural e ocupação dos tempos livres, mas também todas as que, numa perspetiva puramente social e de ajuda possam constituir-se como uma significativa mais-valia para as grupos mais fragilizados, nomeadamente os beneficiários seniores, muitas vezes, por razões de vida, em situação de grande desamparo.

É precisamente com esta preocupação, que os SSGNR, visam para o ano de 2020, o prosseguimento de uma política social assente num cariz de maior proteção, apoio e proximidade para com os seus beneficiários, pelo que, entendemos que os eventos, independentemente da sua natureza, constituem-se como uma importante ação tendente à inclusão na medida em que ajudam a criar um ambiente gerador de envolvimento e de mobilização em termos de massa crítica que, no seu todo, contribui para reforçar os laços de amizade, bem-estar e camaradagem, promovendo e melhorando qualidade de vida de todos os Beneficiários.

Convictos de que as ações desenvolvidas por estes Serviços Sociais, deverão ser, cada vez mais, de maior proximidade para como os nossos “clientes”, ou seja, com os Beneficiários, entende-se que, na impossibilidade de os fazer chegar até nós, deveremos nós mesmos, fazer um caminho inverso, chegando perto de todos eles, motivo pelo qual, eventos como o “dia

das atividades em família” passaram a ser descentralizados e, neste sentido, a ocorrer junto dos comandos territoriais da GNR, com o patrocínio dos SSGNR.

Mas muitos serão os eventos a realizar em 2020, tais como o já célebre “dia da criança”, as tradicionais “animações de verão”, a festiva “animação de passagem de ano”, as muito procuradas “viagens culturais”, as concorridas “colónias balneares para crianças e jovens dos 06 aos 16 anos”, e as novidades que serão a “colónia para seniores +55” e a “colónia para pessoas com necessidades especiais”, estas contando com diversas atividades associadas, nomeadamente realização de palestras, saídas culturais e de lazer, desportivas, entre outras.

Importante será de referir que todos os concursos, independentemente da sua natureza e/ou tipologia, oferecem oportunidades de acesso, assentes em rigorosos critérios de transparência, rigor e isenção, previamente definidos, pelo que, para os Serviços Sociais, o tratamento de qualquer Beneficiário é feito com base em princípios de total igualdade, sem que haja qualquer diferenciação em razão da sua categoria ou patente militar.

Assim, todos os critérios e procedimentos de seleção, escolha ou indicação, têm sempre presentes subjacentes aqueles princípios, sendo que, todas as ações previstas em plano estão devidamente enquadradas no âmbito da missão organizacional dos SSGNR.

De seguida, elencam-se todos os eventos, concursos, sorteios, comunicações e novas propostas a desenvolver em 2020, inclusive, aquelas cuja realização poderá estar (ou não) condicionada à (in)existência dos meios humanos necessários, falta de capacidade financeira e/ou constrangimentos de execução orçamental.

	Tipo	Público-alvo	Realização 2020
Eventos	Dia das Atividades em Família	Geral	Setembro/Outubro
	Dia da Criança	Crianças	Maio
	Animação de Verão	Geral	Junho - Setembro
	Animação da Passagem de Ano	Geral	Dezembro
	Viagens Culturais	Adultos/Seniores	Abril/Setembro/Outubro
	Colónias Balneares	Crianças/Jovens	Junho - Agosto
	Colónias para seniores + 55	Seniores	Abril
	Colónias para pessoas com necessidades especiais	Pessoas com necessidades especiais	Abril
	Caminhada “Avós e Netos”	Avós, netos (beneficiários)	Dezembro
Concursos	Melhor aluno	Crianças	Fevereiro - Setembro
	Fotografia	Geral	Junho - Setembro
	Escrita Criativa	Jovens	Junho-Setembro
	Desenho Juvenil	Crianças	Setembro-Outubro
	Lares Académicos	Jovens	Julho-Agosto
	Prendas de Natal	Crianças	Setembro-Dezembro
	Veraneio e Repouso Época Alta	Geral	Junho - Setembro
	Repouso Época Baixa	Geral	Outubro 2019 – Maio 2020

	Campismo Prolongado	Geral	Abril
	Congéneres	Geral	Março
	Congéneres em Portugal	Geral	Março
Dias Festivos	Dia Mundial da Criança	Crianças	Junho
	Dia da GNR	Beneficiários Titulares	Maior
	Dia Internacional da Mulher	Beneficiárias Titulares	Março
	Dia do Pai	Beneficiários Titulares - pais	Março
Comunicação	Newsletters	Geral	Janeiro - Dezembro
	Informação Mensal	Geral	Janeiro - Dezembro
	Postal de Natal	Geral	Dezembro
	Site e Portal do Beneficiário	Geral	Janeiro - Dezembro
	Boletim Informativo	Geral	1º semestre e final do ano

Tabela 15 - Planeamento de Eventos, Concursos, Dias Festivos e Comunicações 2020

O orçamento do Plano de Eventos, Concursos e Comunicações, com um aumento de 8,32%, em relação a 2019, considera uma previsão total de despesa de 498.150,00€, repartida pelas diferentes ações, da forma a seguir indicada:

Eventos, Concursos, Sorteios e Comunicações	
Concursos	105.900,00€
Eventos	367.200,00€
Comunicações	22.500,00€
Datas Comemorativas/Festivas	2.550,00€
Total previsto	498.150,00€

Tabela 16 – Valores relativos às ações do Plano de Eventos dos SSGNR para 2020

6.3 PLANO SOCIAL

No âmbito do apoio social e numa lógica de continuidade e reforço do aprofundamento das ações sociais, pretende-se, para 2020 e anos seguintes, dar primazia a uma política atinente ao desígnio último desta organização e que é a prestação de apoio social não apenas sob um prisma meramente económico, mas também, e como já oportunamente referido, com um cunho especialmente humanista, dedicado e altruísta.

Neste sentido, seja por parte e iniciativa dos nossos trabalhadores civis e militares, seja pelo recurso a entidades externas com valências e conhecimento técnico que permita aquela ajuda, principalmente junto dos grupos mais vulneráveis, nomeadamente os beneficiários mais idosos, acamados, 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 previstas uma série 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 merecem naturalmente todo o apoio, dedicação e empenho por parte de quem serve a instituição Serviços Sociais da GNR.

Não será demais realçar que para a boa prossecução da missão destes SSGNR, contamos também com a ajuda do dispositivo da própria Guarda, designadamente na identificação e reporte de situações que sejam do seu conhecimento e que só com essa informação/colaboração nos será possível prestar a ajuda devida a quem dela mais precisa.

Para mais, é de salientar que grande parte destes Beneficiários mais necessitados são pessoas na situação de reforma, muitas vezes em idade bastante avançada e em estado de isolamento e desamparo.

É por estes, e essencialmente por estes, que a nossa nobre divisa denominada por *“razões de servir e ajudar”* tanto sentido faz e que de forma bem forte é por estes beneficiários verdadeiramente sentida.

- Programas Sociais a promover em 2020:

No âmbito de uma política de promoção dos seus programas sociais, cabe aos SSGNR, continuarem o seu esforço de consolidação, expansão e aprofundamento dos programas que se encontram em curso e daqueles que se iniciarão, deles tirando o máximo rendimento possível, melhorando a sua eficiência e eficácia, na busca constante de adequadas respostas às dificuldades e aos problemas dos beneficiários, analisando os pedidos de apoio que se encontrem relacionados com as mais variadas e problemáticas situações de natureza social, económica e cultural, atuando-se a um nível mais próximo da deteção/resolução de situações socialmente gravosas e urgentes.

Estas situações, como sejam as do apoio à eventualidade da doença, a resolução de problemas de habitação e/ou o acompanhamento de vítimas de infortúnios diversos, é tido como prioridade para o ano de 2020 e seguintes, continuando assim o trabalho de identificação dos nossos idosos.

Conscientes de que o futuro destes Serviços Sociais, tenderá a ser, cada vez mais, de grande proatividade, dinamismo e empenho, não se limitando à componente de reação às situações económicas e sociais existentes, mas justamente, de previsão dessas mesmas realidades, atuando assim a montante dos problemas, antecipando-os e por consequência evitando a sua existência, acreditamos que ao fazê-lo estamos *“contribuindo para a melhoria do nível de vida dos Beneficiários”*.

➤ Identificação e sinalização dos beneficiários seniores

Uma das grandes prioridades dos Serviços Sociais para o próximo ano (2020) e seguintes, consiste em dar continuidade aos já iniciados trabalhos de identificação dos beneficiários seniores em especial daqueles que vivem isolados e em situação de maior fragilidade social e económica, faltando-nos agora o conhecimento concreto das situações, pois cada caso é um caso diferente, distinto e particular, sendo que para tal desiderato importa contar com a colaboração e ajuda do dispositivo territorial da Guarda, pelo facto de estes se encontrarem no terreno e, como tal, muitas vezes conhecedores desses casos de total isolamento e solidão.

O reporte dessas situações é pois verdadeiramente crítico para que os SSGNR possam acorrer como mão amiga e solidária prestando assim a ajuda, o encaminhamento e o apoio devido. Na verdade, só com um conhecimento efetivo das necessidades reais que recaem sobre os mais fragilizados, nos será possível atender com peculiar especificidade àqueles que se revestem de prioridade acrescida em termos de apoio e solidariedade, podendo assim, os SSGNR ajudar a minimizar, dirimir ou salvaguardar situações, por vezes, de grande complexidade social.

➤ **Identificação e sinalização dos beneficiários e familiares com necessidades especiais**

À data de redação das presentes linhas, os SSGNR já conseguiram identificar 222 beneficiários e beneficiários familiares em condições de poderem ser ajudados, e, deste universo, alguns com necessidades especiais, os quais, pela sua condição, merecem cuidados ainda mais reforçados.

Neste sentido, para 2020, serão consolidadas as bases de uma nova geração de intervenções sociais dirigidas não apenas aos beneficiários seniores como acima referido, mas também a pessoas com necessidades especiais, complementando, desta forma, a ação social assegurada pelo Estado.

➤ **Promoção de uma “Colónia Sénior” na Colónia de Férias da Costa da Caparica**

Durante o ano de 2020, os Serviços Sociais, promoverão uma colónia especialmente dedicada a “*beneficiários seniores + 55*”, a realizar no mês de abril, destinada a pessoas já na situação da reserva e/ou reforma, , proporcionando-lhes um conjunto de atividades culturais, sociais e lúdicas que permitam a convivência entre todos e, neste sentido, o experimentar de um universo de experiências que os ajudem a passar momentos de plena confraternização e bem-estar social. De resto, no âmbito deste programa, o qual já se encontra em preparação, constam também um conjunto de ações de prevenção e sensibilização quer a nível de cuidados básicos de saúde, quer a nível de partilha, divulgação e comunicação de informações úteis e pertinentes sobre a organização SSGNR e de todos os serviços proporcionados aos beneficiários.

➤ **Promoção de uma colónia para “*peçoas com necessidades especiais*” na Colónia de Férias da Costa da Caparica**

Para o próximo ano, também está a ser preparada a realização de uma colónia especificamente destinada a “*beneficiários e familiares com necessidades especiais*”. Tendo em conta as exigências ao nível das competências do pessoal apoio, os Serviços Sociais estão a desenvolver diligências junto da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa e da Fundação Calouste Gulbenkian no sentido do estabelecimento de um protocolo para que a colónia possa ser organizada e realizada conjuntamente, sendo aberta a pessoas com necessidades especiais a cargo destas instituições que, como contrapartida, assegurariam o pessoal especializado para prestar os cuidados e apoios devidos. Esta colónia terá, à semelhança da colónia para “*beneficiários seniores + 55*”, um conjunto de atividades sociais, culturais e lúdicas, à disposição daqueles beneficiários, com as necessárias adaptações às condições das pessoas envolvidas. Também a pensar nestes nossos beneficiários, a CFCC tem vindo a ser alvo de adaptações infraestruturais, sendo que para tal estão já sendo iniciados os trabalhos tendentes à realização de obras, designadamente, quartos especialmente adaptados e com todas as condições de conforto e segurança.

6.4 PROGRAMA DE ARRENDAMENTO COM PROJETO DE REABILITAÇÃO

Em outubro de 2019, com a aprovação do Regulamento de “*Arrendamento com Projeto de Reabilitação*”, através da Portaria n.º 374/2019, de 16 de outubro, os SSGNR ficaram dotados de um importante instrumento legislativo que, permitirá, já no decorrer do ano de 2020, o iniciar de uma nova fase na vida dos Serviços Sociais, com fortes *mais-valias* seja para a própria organização, seja para os beneficiários diretos deste importante programa de prestação social, o qual, de resto foi concebido numa lógica de total partilha de responsabilidades entre os SSGNR e os seus beneficiários,

permitindo, assim, a disponibilização de casas que se encontram em estado devoluto, mas cuja reabilitação interior ficará a cargo do arrendatário, com garantia de financiamento assistido por parte destes Serviços Sociais.

No âmbito deste programa social, os financiamentos poderão ser de montante variável, sendo que os mesmos terão como limite máximo 22.500,00€, com a amortização mensal a ser deduzida no valor da renda, ao longo do período do contrato de arrendamento, cuja duração máxima não poderá exceder 10 (dez) anos.

Já foi lançado um primeiro procedimento concursal, correspondente à primeira fase do Programa “*Arrendamento com Projeto de Reabilitação*”, disponibilizando 180 habitações, distribuídas pelo território nacional, com especial incidência no Distrito de Lisboa (101 frações), sendo que os valores das rendas, oscilarão entre o valor mínimo de 300,00€ e o máximo de 435,76€, correspondente ao Indexante dos Apoios Sociais, em função da tipologia das habitações e da zona geográfica onde as mesmas se inserem.

Com este Programa, os SSGNR conseguirão dar uma resposta mais eficaz às necessidades e anseios dos seus Beneficiários, proporcionando-lhes uma habitação condigna a preços substancialmente acessíveis e abaixo do preço médio praticado no normal mercado de arrendamento nacional, assegurando, ao mesmo tempo, a valorização do seu património imobiliário, numa perspetiva de investimento económico, com conseqüente retorno e aplicação em novas modalidades sociais.

6.5 PLANO DE FORMAÇÃO 2020

Os SSGNR, ao proporcionarem um programa de formação verdadeiramente adequado às necessidades e expectativas dos seus trabalhadores, oferecem condições para a melhoria dos respetivos desempenhos profissionais e, conseqüentemente, para a superior qualidade das prestações facultadas aos beneficiários.

As ações de formação a realizar pretendem-se devidamente estruturadas e orientadas para as tarefas e funções desempenhadas pelos seus técnicos, militares e civis, tal como se expressa no Plano de Formação para o ano de 2020, elaborado segundo o pressuposto de que a *gestão do conhecimento* é assumida por esta Instituição como o cerne da sua política de recursos humanos.

A formação dos militares e civis, realizada através da frequência de ações de formação externa e interna, procura assegurar as necessidades primordiais dos SSGNR, sem deixar de cuidar dos interesses dos trabalhadores. Daí, o processo de auscultação de todas as unidades orgânicas, no sentido de se aferir as suas necessidades efetivas de formação, envolvendo os trabalhadores nas propostas apresentadas.

Os SSGNR entendem a formação como principal motor do desenvolvimento das capacidades individuais e da melhoria da performance coletiva, apostando seriamente na preparação e qualificação dos seus quadros, para melhor lidar com o contexto de mudança e acrescida complexidade que caracteriza as atividades de ação social complementar, garantindo as respostas e soluções oportunas, inteligentes e inovadoras, exigidas por esse ambiente.

Neste contexto, considerando os princípios de necessidade, utilidade e valorização profissional dos trabalhadores e, naturalmente, o interesse dos SSGNR, concluiu-se através dos diagnósticos de necessidades, que para 2020 importa desenvolver formação, designadamente, nas seguintes áreas: “*Formação de Dirigentes, Governação e Gestão Pública, Comunicação, Liderança e Desenvolvimento Pessoal, Tecnologias da Informação*”, devidamente elencados no Plano de Formação desenvolvido para o efeito.

Para o ano de 2020, o planeamento da formação encontra-se essencialmente orientado para o desenvolvimento das

competências informáticas dos trabalhadores, bem como para o desenvolvimento de competências pessoais, implicando, em termos de custos diretos, uma despesa de 11.000€.

7. MEDIDAS DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

No ano de 2020, os SSGNR pretendem dar continuidade ao caminho que têm vindo a percorrer, ao nível da modernização administrativa. Assim, e de forma progressiva, vimos cumprindo com o estabelecido pelo Decreto-Lei n.º 73/2014, de 13 de maio, que determina a obrigatoriedade de inscrição das medidas de modernização administrativa, designadamente as relativas à desburocratização, qualidade e inovação dos serviços. Nessa senda, 2020 será mais um ano de continuidade de renovação e, inclusive, inovação dos processos, medidas e ações de melhoria do nível de qualidade nas relações de interação com os beneficiários.

8. ATIVIDADES PREVISTAS

Quando os SSGNR, no âmbito da sua política estratégica e do plano traçado para o triénio 2018-2020, definiram um conjunto de objetivos estratégicos resultantes de uma visão de médio prazo assente em dois pilares fundamentais - a *sustentabilidade dos projetos* e o *reforço da autonomia económica e financeira* desta Instituição. Tal plano teve em consideração um vasto conjunto de variáveis, quer de natureza endógena, quer exógena à nossa realidade conjuntural e estrutural, cuja análise e avaliação de impacto permitiu estabelecer as prioridades de ação centradas no fortalecimento da missão dos SSGNR, sempre em vista a aumentar a nossa capacidade de intervenção social e a qualidade dos serviços prestados aos beneficiários.

Na realidade, e no atual contexto socioeconómico, a proteção social complementar, encontra-se perante novos e complexos desafios, exigindo às entidades atuantes nesta matéria uma adaptação proativa e dinâmica a um mundo em constante mudança, com alterações a nível demográfico, familiar, social e económico, que se projetam e consideram nas teorias e modelos da nova gestão pública. Foi e é nesta sequência, que se traçaram os objetivos para o triénio que ora acaba, tendo em consideração as análises feitas aos nossos stakeholders, mas também as análises PESTLA e SWOT, bem como os respetivos fatores críticos de sucesso, visando um *resultado líquido* congruente com o desiderato último dos SSGNR, traduzido nas “razões de servir e ajudar”, assegurando, por sua vez, a manutenção dos mais elevados padrões qualitativos em todas as prestações que disponibilizamos aos nossos beneficiários.

Na prossecução desse objetivo, os SSGNR estão fortemente empenhados na consolidação de um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) robusto e eficaz, que cumpra com os requisitos da norma ISO 9001:2015, condição indispensável para a obtenção da certificação de qualidade, se possível, antes do final de 2020, enquanto expressão da constante melhoria das prestações proporcionadas aos Beneficiários.

O alargamento e aprofundamento das intervenções de ação social decorrentes da concretização dos projetos, programas e atividades definidas, visam, no essencial, atenuar os efeitos das desigualdades nos rendimentos e a dar respostas qualificadas às situações socioeconómicas mais graves vividas pelos militares da Guarda, contribuindo para uma maior coesão, disciplina, solidariedade e conseqüente disponibilidade para bem servir, de todos quantos se colocam ao serviço dos cidadãos portugueses.

Importando, desde já, especificar o alcance e modo de agir, elencam-se os programas e/ou medidas a desenvolver por

esta Instituição no próximo ano de 2020, tidos por essenciais no sentido de se dar continuidade ao ajustamento dos diversos regulamentos de acesso e usufruto das prestações sociais, com especial incidência na área familiar e da saúde, mas também nos que respeitam aos das prestações de mútuo e subsídios, pretendendo-se diminuir a diversidade das suas tipologias e apurar os processos, para assegurar oportunidade, equidade e justiça na sua atribuição, para que deles possam usufruir os beneficiários que efetivamente precisam de ajuda.

Apesar do financiamento dos SSGNR ser garantido, exclusivamente, pelas quotizações e receitas dos serviços prestados aos Beneficiários, não usufruindo de qualquer transferência do Orçamento do Estado, a concretização de projetos e atividades, incluindo as devidamente previstas em Plano de Atividades, é muito condicionada pela morosidade dos procedimentos que carecem de autorização do Ministério das Finanças (MF), com prejuízo das ações de planeamento e divulgação atempada de algumas ações e eventos.

A constante diminuição do pessoal militar, reduzido a metade nos últimos doze anos, determinou alterações significativas no modelo de gestão, antes baseado nas capacidades próprias e, agora, cada vez mais, assente na contratualização externa de serviços, conjugada com a contratação de pessoal civil em regime de CTFP a termo resolutivo certo.

Em termos de gestão do património, considerando a vetustez, a antiguidade da construção, a dimensão e a dispersão do seu parque imobiliário, os SSGNR são confrontados com um significativo aumento das pressões orçamentais, uma vez que os custos de manutenção, nomeadamente reparação e manutenção de elevadores, canalizações, fossas, e pequenas reparações, são crescentes e de difícil antecipação.

Em 2020 continuaremos o nosso processo tendente a uma nova política de habitação social, cujo sucesso passa, por um lado, pela reabilitação do património habitacional devoluto, através do seu uso como residências para estudantes, alojamento temporário de emergência ou habitação partilhada, a par da tradicional habitação familiar, e, por outro, com a implementação prática do programa “*Arrendamento com Projeto de Reabilitação*”, com atribuição de casas devolutas, ficando o beneficiário arrendatário com a responsabilidade de realizar a reabilitação interior, de acordo com o projeto e caderno de encargos estabelecidos pelos SSGNR, e garantindo estes, se necessário, o financiamento através de empréstimo, pelo prazo do contrato de arrendamento, fixado, no limite máximo de 10 anos, sendo que a amortização do empréstimo será efetuada por dedução da prestação no valor da renda mensal.

Desta forma, tornar-se-á possível desenvolver um amplo projeto de reabilitação e resolver grande parte da procura de habitação social familiar por parte dos beneficiários.

Para facilitar o acesso dos beneficiários, que residam fora de Lisboa, aos Serviços Farmacêuticos, foi implementado o projeto “*Farmácia +Próxima*”, que permite a entrega ao domicílio de produtos de venda livre e não sujeitos a receita médica. Este projeto que arrancou em 2019, prosseguirá o seu caminho em 2020, expectavelmente com uma ainda maior adesão por parte dos beneficiários, uma vez que a aquisição daqueles produtos a preços significativamente mais baixos que os do mercado, conduzem naturalmente a essa maior procura.

Também para 2020, encontra-se prevista a criação de uma “aldeia sénior”, destinada a todos aqueles que, sem grandes problemas de mobilidade, pretendam viver em comunidade, com acesso a serviços de lavandaria, refeitório, atividades de lazer e até desportivas e, naturalmente, a um conjunto vasto de cuidados primários de saúde. Já no que respeita ao internamento em lares de idosos e apoio domiciliário, os SSGNR continuarão na senda do aprofundamento dos protocolos já estabelecidos nesta área de intervenção social. No que respeita aos mais novos, pretende-se no ano de 2020, aumentar ainda mais o número de crianças e jovens a quem podemos proporcionar colónias de férias, em especial, na Colónia de Férias da Costa da Caparica, onde já temos instalações próprias, construídas de raiz, dotadas de condições adequadas,

inclusive para receber crianças com dificuldades especiais.

8.1 PROGRAMAS INSTITUCIONAIS

Para o ano de 2020, os SSGNR adotaram uma nova estrutura de apresentação do seu Plano de Atividades, que de resto se demonstra ao longo do presente documento e na parte final do mesmo. Desta feita, às tradicionais fichas, foram criadas fichas mais objetivas, estruturadas e concisas, que, traduzem de forma mais eficaz os propósitos últimos da organização e que, de forma rápida, simples e clara, permitem a identificação daquilo que são os 2 (dois) programas estruturais, os 6 (seis) subprogramas e as 11 (onze) atividades desenvolvidas neste organismo, e que, no seu todo, são conducentes à realização da missão destes Serviços Sociais, visando a satisfação dos seus beneficiários, proporcionando-lhes, para tal, um conjunto amplo de prestações de natureza social complementar.

Neste sentido, temos dois grandes programas, a saber:

- **PROTEÇÃO SOCIAL**
- **PLANEAMENTO E GESTÃO**

No que respeita ao programa **Proteção Social**, este subdivide-se em cinco (5) subprogramas, a saber:

- **Ação social e Esquemas Sociais Complementares;**
- **Fomento de Ações Culturais e Lazer;**
- **Mutualidade;**
- **Fomento e Apoio à Habitação;**
- **Outras Atividades com natureza de Apoio e Ação Social.**

Já no que concerne ao **Planeamento e Gestão**, este contém um (1) subprograma, a saber:

- **Gestão de Marca e Entidade.**

8.2 RECURSOS FINANCEIROS IMPUTADOS AOS PROGRAMAS

PROGRAMAS	RECEITA (valor estimado)	DESPESA (valor estimado)
PROTEÇÃO SOCIAL	19.749.132,04 €	16.278.262,37 €
GESTÃO OPERACIONAL	1.750.867,96 €	5.221.737,63 €
TOTAL DESPESA ORÇAMENTAL	21.500.000,00 €	
TOTAL RECEITA ORÇAMENTAL	21.500.000,00 €	

Tabela 17 – Recursos financeiros imputados aos Programas

8.3 ATIVIDADES ENQUADRADAS NOS PROGRAMAS INSTITUCIONAIS

PROGRAMA	SUBPROGRAMA	ATIVIDADES	RECURSOS FINANCEIROS	
			Receita	Despesa
Proteção Social	Ação Social e Esquemas Sociais Complementares	Ação Social	4.386.643,37€	500.000,00€
		Cofre de Previdência	238.286,12€	36.400,00€
	Fomento de Ações Culturais e Lazer	Recreio e Convívio	1.089.076,55€	2.833.132,91€
	Mutualidade	Concessão de Empréstimos	9.993.000,00€	7.804.879,00€
	Fomento e Apoio à Habitação Social	Habitação Social	2.025.000,00€	2.102.356,00€
		Apoio ao Estudante	186.540,76€	1.253.587,47€
	Outras Atividades que tenham natureza de apoio e ação social	Saúde	1.501.061,77€	1.317.507,00€
		Alimentação	329.523,48€	430.400,00€
Gestão Operacional	Gestão de Marca e Entidade	Gestão Operacional (imagem externa)	0,00€	45.500,00€
		Gestão Operacional (recursos internos)	1.750.867,96€	1.223.509,63€
		Gestão de Pessoas	0,00€	3.952.728,00€

Tabela 18 - Atividades enquadradas nos Programas Institucionais

9. FICHAS DE PROGRAMAÇÃO E DE ATIVIDADES A DESENVOLVER

PROGRAMA 1		
1. PROTEÇÃO SOCIAL	Receita	Despesa
	19.749.132,04 €	16.278.262,37 €
Subprograma I		
1.1 Ação Social e Esquemas Sociais Complementares	Receita	Despesa
	4.624.929,48€	536.400,00 €
Este subprograma traduz-se como uma das principais atribuições dos SSGNR, na medida em que o mesmo integra o conjunto de prestações complementares de proteção social dos nossos Beneficiários e que se destinam à prevenção, redução ou resolução de problemas decorrentes da sua situação laboral, pessoal ou familiar e que não sejam atendíveis através dos regimes gerais de proteção social. Neste contexto, a ação social complementar abarca a assistência sanitária, a assistência materno-infantil, a assistência escolar, a assistência na invalidez, desamparo e velhice, a assistência a órfãos, a assistência à habitação, os extraordinários, funeral, entre outros.		
Atividades		
1.1.1 - Ação Social	Receita	Despesa
	4.386643,37€	500.000,00€
Nos termos da alínea b) do n.º2 do artigo 21º do Decreto-Lei n.º 262/99, de 08 de Julho, 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.		
1.1.2 - Prestação Pecuniária	Receita	Despesa
	238.286,12€	36.400,00€
Nos termos da alínea C) do n.º2 do artigo 21º do Decreto-Lei n.º 262/99, de 08 de Julho, esta atividade consiste num conjunto de ações necessárias ao controlo e gestão do cofre da previdência.		
Subprograma I		
1.2 Fomento de Ações Culturais e Lazer	Receita	Despesa
	1.089.076,55€	2.833.132,91 €
Este subprograma consiste, essencialmente, na capacidade que os SSGNR disponibilizam aos seus beneficiários, no âmbito da cultura, recreio e lazer. Neste sentido, e 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 de natureza cultural, com especial incidência, entre outras, na promoção de viagens, visitas, patrocínio e promoção de espetáculos, e condições excecionais de lazer e bem-estar, proporcionadas por um rico e vasto património habitacional de veraneio, onde todos os beneficiários poderão desfrutar daquelas condições de recreio e lazer.		
Atividades		
1.2.1 - Recreio, convívio	Receita	Despesa
	1.089.076,55€	2.833.132,91 €
O fomento do recreio e convívio materializa-se pela constituição e manutenção de instalações tais como, parques de campismo, casas de veraneio ou repouso, instalações desportivas, entre outras. A organização e patrocínio de excursões, 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.		
Subprograma I		
1.3 Mutualidade	Receita	Despesa
	9.993.000,00€	7.804.879,00 €

Os mútuos traduzem-se na capacidade dos SSGNR, poderem conceder empréstimos de natureza verdadeiramente abrangente a todos aqueles que, encontrando-se em situação de necessidade, possam justificar esse tipo de ação por parte destes Serviços Sociais. Assim, em termos de tipologia existem os empréstimos de emergência, os extraordinários e os empréstimos para habitação.			
Atividades			
1.3.1	Concessão de Mútuos	9.993.000,00 €	7.804.879,00 €
Subprograma I			
1.4 Fomento e Apoio à Habitação		Receita	Despesa
		2.211.540,76 €	3.355.943,47 €
Nesta atividade, os SSGNR promovem, no quadro das formalidades legais vigentes, a aquisição e construção de casas económicas, destinadas a serem arrendadas ou adquiridas (alienação) pelos beneficiários mediante regulamentação própria.			
Atividades			
1.4.1	Habitação Social	Receita	Despesa
		2.025.000,00 €	2.102.356,00 €
Neste domínio, existem uma série de procedimentos associados à Habitação Social, tais como as obras de conservação e/ou reparação dos imóveis, de forma a preservar o nosso património imobiliário e, por consequência a proporcionar as melhores condições de habitabilidade e conforto dos seus residentes - nossos beneficiários.			
1.4.2	Apoio ao Estudante	Receita	Despesa
		186.540,76 €	1.253.587,47 €
O apoio aos estudantes proporcionado pelas infraestruturas físicas que os SSGNR põem à sua disposição, tais como residências estudantis e lares académicos, constitui-se como uma substancial mais-valia para os filhos dos beneficiários militares. Não esquecendo que os militares, se encontram vinculados ao dever e zelo militar com manifestação de total disponibilidade para o desempenho do serviço em regime de "H24" e, também, sujeitos a colocação física em qualquer ponto do país e a qualquer momento da sua carreira, reconhece-se as dificuldades inerentes a essa sua condição, pelo que, os SSGNR facultam aos filhos de todos os militares-beneficiários a prerrogativa de poderem usufruir de condições de habitabilidade dignas que facilitem os seus estudos e as suas possibilidades futuras de ascensão, enquanto cidadãos que se desejam ativos, reponsáveis, honestos e integros, seja na condição de futuros cidadãos.			
Subprograma I			
1.5 Outras Atividades com natureza de Apoio e Ação Social		Receita	Despesa
		1.830.585,25 €	1.747.907,00 €
Nesta atividade, os SSGNR incidem 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 exigidos pelas normas nacionais e comunitárias.			
Atividades			
1.5.1	Saúde	Receita	Despesa
		1.501.061,77 €	1.317.507,00 €
No que respeita à ação social, nomeadamente na prestação de serviços na área da saúde, os SSGNR, 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 dermostética, higiene capilar, suplementos alimentares, artigos ortopédicos, mas também medicamentos sujeitos a prescrição médica, entre outros.			
1.5.2	Alimentação	Receita	Despesa
		329.523,48 €	430.400,00 €

Os SSGNR facultam a todos os seus beneficiários salas de refeições, vulgo messes militares, 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.			
PROGRAMA II			
2. GESTÃO OPERACIONAL		Receita	Despesa
		1.750.867,96 €	5.221.737,63 €
Subprograma II			
2.1	Gestão de Marca e Entidade	Receita	Despesa
		1.750.867,96 €	5.221.737,63 €
<p>Esta área assume uma especial importância na medida em que os Serviços Sociais da GNR são 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 por estes SSGNR, 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.</p> <p>Por conseguinte, impera a necessidade de, a todo o tempo, proseguirmos 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.</p>			
Atividades			
2.1.1	Gestão Operacional (imagem externa)	Receita	Despesa
		0,00€	45.500,00 €
<p>Nesta importante matéria, importa dar especial relevância a todo um conjunto de ações que alavanquem a imagem de marca destes SSGNR, seja através de publicações com periodicidade regular (mensal, trimestral, semestral e anual), seja mediante ações de merchandising em ordem a catapultar a nossa instituição e, principalmente, a fazer despertar junto dos nossos beneficiários efetivos o interesse por aquilo que os SSGNR desenvolvem diariamente em prol das suas vidas e das suas famílias. O desconhecimento das nossas ações é, por vezes, uma nossa fragilidade, pelo que, tudo deveremos fazer para reforçar e aproximarmo-nos de todos os nossos beneficiários, afinal são eles e é por eles que os SSGNR existem.</p>			
2.1.2	Gestão Operacional (recursos internos)	Receita	Despesa
		1.750.867,96€	1.223.509,63 €
<p>A nível interno há a destacar a importância acrescida da área tecnológica, nomeadamente, a gestão das aplicações informáticas e dos investimentos tecnológicos associados, mas também a gestão operacional relacionada com os recursos humanos, planeamento e gestão, designadamente com instrumentos de gestão (QUAR, RAA, PA, BS, SIADAP1, entre outros).</p>			
2.1.3	Gestão de Pessoas	Receita	Despesa
		0,00€	3.952.728,00 €
<p>A gestão de pessoas nos SSGNR pressupõe, desde logo, a adoção de uma política de gestão que privilegia o trabalhador enquanto pessoa e não como mera "ferramenta" ao serviço de um dado fim. Os Serviços Sociais, pautam-se pelos princípios de boa gestão pública que visa o envolvimento (constante e permanente) de todos os elementos da organização, seus stakeholders internos e externos, numa relação que se quer e se deseja verdadeiramente simbiótica, capacitando-os, seja pelas ações de formação ministradas, seja pelas condições de trabalho que lhes são proporcionadas, assentes numa relação de plena humanização, afinal são eles o nosso bem ativo mais valioso e é com os nossos trabalhadores civis e militares que conduzimos a esta nobre missão em prol daquilo que são as nossas "razões de servir e ajudar"</p>			