



# PLANO DE ATIVIDADES 2021

---

Lisboa, 25 de setembro de 2020

## Índice

1.	NOTA INTRODUTÓRIA.....	2
2.	ENQUADRAMENTO JURÍDICO-INSTITUCIONAL .....	2
3.	CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE.....	3
3.1	OBJETO .....	3
3.2	ATRIBUIÇÕES .....	3
3.3	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	4
3.4	RECURSOS HUMANOS .....	5
3.5	RECURSOS FINANCEIROS .....	6
4.	CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO .....	8
5.	IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS CLIENTES .....	10
6.	FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA .....	11
6.1	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	12
6.2	OBJETIVOS OPERACIONAIS.....	12
6.3	QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (QUAR) .....	13
6.4	COERÊNCIA ENTRE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS .....	17
7.	PLANOS SECTORIAIS .....	18
7.1	PLANO DE OBRAS.....	18
7.2	PLANO DE EVENTOS, CONCURSOS E PUBLICAÇÕES .....	22
7.3	PLANO SOCIAL .....	24
7.4	PLANO DE FORMAÇÃO .....	28
8.	MEDIDAS DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA.....	29
9.	ATIVIDADES PREVISTAS.....	30
9.1	PROGRAMAS INSTITUCIONAIS .....	30
9.2	RECURSOS FINANCEIROS IMPUTADOS AOS PROGRAMAS .....	30
9.3	ATIVIDADES ENQUADRADAS NOS PROGRAMAS INSTITUCIONAIS.....	31
9.4	FICHAS DE PROGRAMAÇÃO E DE ATIVIDADES A DESENVOLVER .....	32

## 1. NOTA INTRODUTÓRIA

Os organismos da Administração Pública, designadamente, por força do *Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro*, estão vinculados à obrigatoriedade de elaborarem, anualmente, os seus respetivos planos e relatórios de atividades. Assim, e para o ano de 2021, os Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana (SSGNR), acolhendo e revendo-se nos “*princípios a que deve obedecer a elaboração obrigatória do plano e relatório anual de atividades dos serviços e organismos da Administração central (...)*”, definiram a estratégia e a hierarquização de opções, passando pela programação das várias ações, bem como pela afetação e mobilização dos recursos existentes e a prover para o próximo ano.

Neste contexto, o presente documento constitui-se como a matriz orientadora da estratégia traçada para o ano de 2021, estabelecendo os objetivos estratégicos e operacionais e as atividades planeadas, tendo em conta e identificando os recursos humanos, financeiros e patrimoniais disponíveis para a sua concretização.

## 2. ENQUADRAMENTO JURÍDICO-INSTITUCIONAL

A gestão dos SSGNR rege-se pelas regras gerais da Administração Pública, no entanto, existem diplomas específicos que norteiam a atividade corrente, designadamente:

- *Decreto-Lei n.º 262/99, de 8 de julho*, que aprova o Estatuto dos SSGNR;
- *Decreto-Lei n.º 7/2007, de 17 de janeiro*, que altera o artigo 26.º do Estatuto dos SSGNR;
- *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;
- *Portaria n.º 167/2017, de 22 de maio*, que aprova o Regulamento Geral de Atribuição de Casas de Habitação Social dos SSGNR;
- *Portaria n.º 374/2019, de 16 de outubro*, que aprova o Regulamento do Programa «*Arrendamento com Projeto de Reabilitação*».
- *Despacho n.º 6093/2020, de 29 de maio*, publicado na 2ª série do DR, de 05 de junho de 2020, que define o valor da quota mensal a pagar pelos Beneficiários dos SSGNR.

### 3. CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE

#### 3.1 OBJETO

Os SSGNR constituem-se como uma pessoa coletiva de direito público, dotada de autonomia administrativa e financeira e património próprio. Estão integrados no Ministério da Administração Interna e têm por objeto contribuir para a *melhoria do nível de vida dos Beneficiários*, assegurando-lhes o acesso a um leque diversificado de prestações no âmbito da proteção social complementar, privilegiando aqueles que são colocados em situação de maior vulnerabilidade económica, social ou familiar.

#### 3.2 ATRIBUIÇÕES

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

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

Tabela 1 – Características das modalidades de Proteção Social

### 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). Em termos de organograma, e para a condução e realização das suas atividades e atribuições, os SSGNR estão estruturados da seguinte forma:

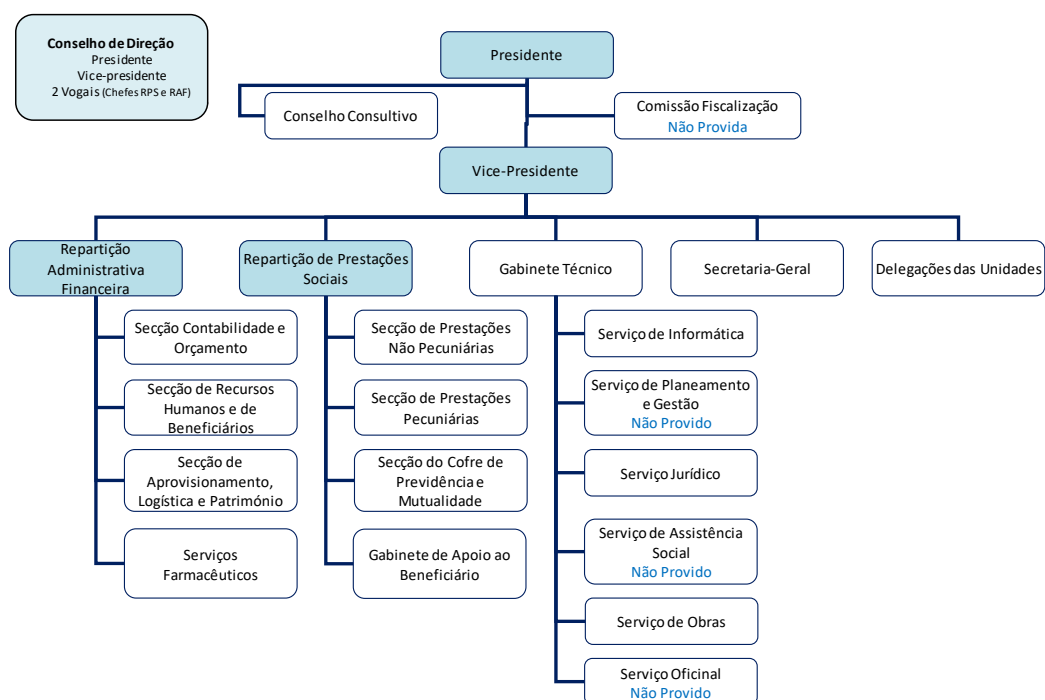


Figura 1 - Organograma dos SSGNR

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

As atribuições de apoio técnico-administrativo competem à 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 Recursos Humanos e Beneficiários (SRHB), a Secção de Contabilidade e Orçamento (SCO), a Tesouraria, a Secção de Aprovisionamento, Logística e Património (SALP) e os Serviços Farmacêuticos (SF).

Ao Gabinete Técnico (GT), órgão de assessoria e execução técnica, incumbe a elaboração de estudos, pareceres, relatórios, propostas e, também, a direção da execução dos projetos respeitantes às diversas áreas de intervenção dos respetivos serviços. Atualmente, em funcionamento, dispõe do Serviço Jurídico (SJ), do Serviço de Informática (SI) e do Serviço de Obras (SO).

À Secretaria Geral (SG) 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 nas Unidades da Guarda organicamente definidas, designadas por Delegações, que servem de interlocutor junto dos Beneficiários. 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 seu bom funcionamento.

### 3.4 RECURSOS HUMANOS

Nos termos do n.º 2 do artigo 26º do seu Estatuto, com as alterações introduzidas pelo *Decreto-Lei n.º 7/2007, de 17 de janeiro*, os efetivos dos SSGNR são os constantes do mapa de pessoal, constituído por militares da GNR, em regime de requisição, e por pessoal civil. Os SSGNR assumem a responsabilidade pelos encargos remuneratórios de todo o pessoal, militar ou civil, independentemente do vínculo e regime de pertença ao quadro.

O mapa de pessoal aprovado para o ano de 2021, pelo Secretário de Estado Adjunto e da Administração Interna, autoriza um efetivo máximo de 81 militares e 69 civis com contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado (CTFPTI), a que se juntam mais 75 trabalhadores, com contrato a termo certo (68) e a tempo parcial (7).

DESIGNAÇÃO	NOMEAÇÃO DEFINITIVA E CTFP TEMPO INDETERMINADO	CTFP A TERMO CERTO	CTFPTI A TEMPO PARCIAL	N.º TOTAL DE TRABALHADORES
<b>Carreiras Especiais – Militares</b>				
Oficiais	9			9
Sargentos	15			15
Guardas	57			57
<b>Carreiras Gerais – Civis</b>				
Técnico Superior	18			18
Coordenador Técnico		2		2
Assistente Técnico	18	24		42
Encarregado Geral Operacional		2		2
Encarregado Operacional		2		2
Assistente Operacional	30	34	7	71
<b>Carreiras Especiais - Civis</b>				
Enfermagem		4		4
Especialista de Informática	1			1
Técnico de Informática	2			2
<b>TOTAIS</b>	<b>150</b>	<b>68</b>	<b>7</b>	<b>225</b>

Tabela 2 – Mapa de Pessoal para 2021

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.

Recursos Humanos	Pontuação	Pontos Planeados	Nº de Efetivos
<b>Pessoal Militar – Carreira Especial</b>			
Direção superior	20	60	3
Direção intermédia	16	208	13
Sargentos	8	64	8
Guardas	6	342	57
<b>Pessoal Civil - Carreira Geral</b>			
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
<b>Pessoal Civil - Carreira Especial</b>			
Enfermeiro	12	48	4
Especialista de Informática	12	12	1
Técnico de Informática	9	18	2
<b>TOTAL</b>		<b>1703</b>	<b>225</b>

Tabela 3 – Recursos Humanos planeados

### 3.5 RECURSOS FINANCEIROS

O Orçamento dos Serviços Sociais não dispõe de quaisquer transferências por parte do Orçamento de Estado. Todas as atividades são financiadas, exclusivamente, por receitas próprias, provenientes da quotização e da prestação de serviços aos Beneficiários.

A proposta de Orçamento para 2021, 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 1399, e em concordância com as atividades definidas nos Instrumentos de Gestão dos SSGNR.

Assim, o Orçamento da Receita, fixa-se nos 21,5M€, com os capítulos das transferências correntes (20,93%), das vendas de bens e serviços correntes (24,16%), 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 2021	
Receita corrente, taxas, multas e outras penalidades	15.000,00 €	0,07%
Rendimentos de propriedade	1.739.000,00 €	8,09%
Transferências correntes	4.500.000,00 €	20,93%
Venda de bens e serviços correntes	5.195.000,00 €	24,16%
Outras receitas correntes	180.000,00 €	0,84%
Reposições não abatidas nos pagamentos	2.000,00 €	0,01%
<b>Subtotal Receita Corrente</b>	<b>11.631.000,00 €</b>	<b>54,10%</b>
Venda de bens de investimento	1.619.000,00 €	7,53%
Ativos financeiros	8.000.000,00 €	37,21%
Outras receitas de capital	250.000,00 €	1,16%
<b>Subtotal Receita Capital</b>	<b>9.869.000,00 €</b>	<b>45,90%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>21.500.000,00 €</b>	<b>100,00%</b>

Tabela 4 – Estrutura da Receita

No âmbito da despesa, os SSGNR apresentam um orçamento no montante de 21,5M€, com especial relevância nos agrupamentos das despesas com pessoal (18,40%), nas despesas de aquisição de bens (10,10%), serviços (8,81%), transferências correntes (2,49%), outras despesas correntes (2,76%), aquisição de bens de capital (20,22%) e dos ativos financeiros (37,21%).

A tabela seguinte sintetiza o Orçamento da Despesa dos SSGNR para 2021:

AGRUPAMENTOS	OE 2021	
Despesas com Pessoal	3.956.324,00 €	18,40%
Aquisição de Bens	2.172.500,00 €	10,10%
Aquisição de Serviços	1.893.876,00 €	8,81%
Transferências Correntes	536.400,00 €	2,49%
Outras Despesas Correntes	592.900,00 €	2,76%
<b>Subtotal Despesa Corrente</b>	<b>9.152.000,00 €</b>	<b>42,57%</b>
Aquisição de Bens De Capital	4.348.000,00 €	20,22%
Ativos Financeiros	8.000.000,00 €	37,21%
<b>Subtotal Despesa Capital</b>	<b>12.348.000,00 €</b>	<b>57,43%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>21.500.000,00 €</b>	<b>100,00%</b>

Tabela 5 – Estrutura da Despesa

Neste contexto, o orçamento assume e promove a manutenção do equilíbrio e sustentabilidade económica e financeira, cuja prossecução passa, em grande parte, pelo aumento do peso das receitas geradas na prestação de serviços.



#### 4. CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

Os Serviços Sociais, para a formulação da sua estratégia, dividem os seus *stakeholders* em dois grandes grupos, os externos e os internos, sendo que, o sucesso da sua missão organizacional dependerá, em boa parte, da participação das partes interessadas, o que reforça a necessidade de assegurar que as suas expectativas e necessidades sejam conhecidas e consideradas nos diferentes processos de decisão.

<i>Stakeholders</i>	O que esperam dos SSGNR	O que esperam os SSGNR	Grau de Poder	Grau de influência	Grau de interesse
<b>Internos</b>					
<b>Trabalhadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reconhecimento profissional</li> <li>– Progressão na carreira</li> <li>– Bom ambiente e boas condições de trabalho</li> <li>– Oferta de formação adequada</li> <li>– Prémios por superação de objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Competência e empenho</li> <li>– Domínio das atividades e tarefas da Missão e dos processos internos da organização</li> <li>– Espírito de equipa/missão</li> <li>– Adesão consciente e determinada às boas práticas e atitude pró-ativa na satisfação das necessidades dos Beneficiários</li> </ul>	<b>Médio</b>	<b>Médio</b>	<b>Elevado</b>
<b>Externos</b>					
<b>Beneficiários</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Respostas oportunas e de qualidade aos seus problemas</li> <li>– Profissionalismo, competência e proximidade no relacionamento</li> <li>– Transparência, lealdade e equidade na atribuição das diferentes prestações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Avaliação crítica e reconhecimento do esforço e da qualidade do serviço (feedback)</li> <li>– Atitude proactiva e participativa (sugestões)</li> <li>– Envolvimento e participação ativa na vida dos SSGNR</li> <li>– Fidelização à instituição (permanência pós-aposentação)</li> </ul>	<b>Elevado</b>	<b>Elevado</b>	<b>Elevado</b>

<p><b>Guarda Nacional Republicana (GNR)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Soluções de qualidade adequadas às necessidades dos seus militares e civis</li> <li>– Contributos oportunos e consequentes para o bem-estar da grande Família da Guarda</li> <li>– Defesa e replicação dos valores e princípios que caracterizam a Guarda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Consideração dos SSGNR como instrumento relevante na melhoria das condições para o cumprimento da Missão da Guarda</li> <li>– Reforço das sinergias de ligação à Guarda, enquanto “razão de existência” e mais importante “<i>elo de ligação</i>” com os Beneficiários</li> <li>– Apoio e interação nas atividades que se pretendem disponibilizar aos Beneficiários</li> </ul>	<p><b>Elevado</b></p>	<p><b>Elevado</b></p>	<p><b>Elevado</b></p>
<p><b>Tutela</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cumprimento da Missão atribuída, de acordo com as orientações, opções estratégicas e documentos de gestão aprovados</li> <li>– Apoio social complementar de qualidade aos militares e civis da GNR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Apoio e reconhecimento institucional</li> <li>– Aprovação de legislação considerada adequada às necessidades dos SSGNR</li> <li>– Disponibilidade e interesse na resolução de processos que envolvam outros ministérios.</li> </ul>	<p><b>Elevado</b></p>	<p><b>Elevado</b></p>	<p><b>Médio</b></p>
<p><b>Parceiros</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Colaboração na partilha de serviços e de informação</li> <li>– Criação de valor</li> <li>– Cooperação estratégica e institucional (congêneres)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cooperação com o serviço no âmbito dos compromissos assumidos</li> <li>– Cooperação na partilha de boas práticas (Benchmarking)</li> <li>– Qualidade dos produtos/serviços prestados</li> <li>– Condições mais vantajosas de mercado</li> </ul>	<p><b>Reduzido</b></p>	<p><b>Médio</b></p>	<p><b>Médio</b></p>
<p><b>Concorrentes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Concorrência baseada em reserva de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Complementaridade em áreas onde os SSGNR não podem nem conseguem responder</li> </ul>	<p><b>Reduzido</b></p>	<p><b>Reduzido</b></p>	<p><b>Reduzido</b></p>

Tabela 6 – Análise de Stakeholders

A síntese da análise SWOT permitirá a permanente e adequada análise contextual, orientando e facilitando a adoção das políticas e medidas de gestão mais consentâneas com o propósito da missão organizacional.

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

PONTOS FORTES (STRENGTHS)	PONTOS FRACOS (WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cultura organizacional assente em princípios e valores próprios da condição militar;</li> <li>✓ Situação económica e financeira saudável e modelo de gestão que privilegia e facilita a transparência e a <i>accountability</i>;</li> <li>✓ Orçamento constituído exclusivamente por receitas próprias;</li> <li>✓ Vasto património imobiliário em localização privilegiada;</li> <li>✓ Prestígio/notoriedade da marca SSGNR;</li> <li>✓ Proximidade ao Beneficiário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dificuldade de recrutamento e de fidelização de trabalhadores;</li> <li>✓ Parte significativa do património imobiliário envelhecido e/ou degradado;</li> <li>✓ Constrangimentos na execução orçamental, diminuindo a autonomia de gestão;</li> <li>✓ Complexidade de gestão logística das infraestruturas.</li> </ul>
OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES)	AMEAÇAS (THREATS)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Concretização de um amplo programa de reabilitação do património habitacional e sua disponibilização aos Beneficiários, com garantia de retorno social e económico;</li> <li>✓ Desenvolvimento de novas e/ou renovadas modalidades de prestação, cada vez mais alinhadas com os interesses e necessidades dos Beneficiários;</li> <li>✓ Rápida evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's);</li> <li>✓ Otimização e diversificação dos canais de comunicação;</li> <li>✓ Intercâmbio, alargamento e cooperação estratégica com parceiros congéneres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alterações políticas e legislativas suscetíveis de gerar instabilidade na área de atividade;</li> <li>✓ Degradação das condições sociais dos Beneficiários (envelhecimento e isolamento);</li> <li>✓ Confrontação com novas necessidades dos Beneficiários</li> <li>✓ Restrições à contratação de pessoal;</li> <li>✓ Limitação na diversificação da oferta de produtos e serviços, face às regras legislativas, no âmbito orçamental;</li> <li>✓ Constrangimentos de execução orçamental;</li> <li>✓ Resistência à mudança e inovação.</li> </ul>

Tabela 7 – Análise SWOT

## 5. IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS CLIENTES

Os Beneficiários podem ser integrados nas seguintes categorias:

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

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

BENEFICIÁRIOS		
Beneficiários Titulares		
Militares	Oficiais	1.551
	Sargentos	4.631
	Guardas	38.552
Civis	Civis (TS + AT +AO)	585
Guardas Florestais	Guardas Florestais (1ª, 2ª e 3ª)	431
SUBTOTAL		45.750
Beneficiários Titulares – subscrição voluntária		
Cônjuges sobrevivivos		1.244
Beneficiários Extraordinários		
Extraordinários		54
Beneficiários Familiares		
Familiares		65.432
TOTAL GLOBAL		112.480

Tabela 8 – Universo de Beneficiários

## 6. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

### 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.”*

### 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”**.*

### VALORES

Os Valores definidos constituem os princípios intemporais de aplicação universal que deverão ser manifestados, quotidianamente, através da exemplar conduta ética e deontológica dos seus trabalhadores, permitindo a concretização do compromisso assumido na Visão. Como valores fundamentais na nossa organização: **“Camaradagem e Espírito de Corpo”, “Solidariedade e Integração”, “Competência e Responsabilidade”, “Excelência e Qualidade”**.

## 6.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

No âmbito da análise estratégica efetuada para o triénio 2021-2023, foram definidos 3 (três) objetivos estratégicos (objetivos de longo prazo), sendo que, no quadro que se segue apresentam-se os objetivos estratégicos conforme definidos nas linhas de orientação estratégica:

Objetivos Estratégicos	
<b>OE1</b>	Otimizar e rentabilizar os processos de apoio à ação social e de revalorização patrimonial
<b>OE2</b>	Promover o investimento nos trabalhadores e nas tecnologias em ordem à melhoria organizacional
<b>OE3</b>	Melhorar a comunicação institucional e a qualidade do serviço prestado aos Beneficiários

Tabela 9 - Objetivos Estratégicos dos SSGNR definidos para o triénio 2021-2023

## 6.2 OBJETIVOS OPERACIONAIS

No seguimento dos objetivos estratégicos, foram definidos 7 (sete) objetivos operacionais para concretização durante o próximo triénio, tendo os mesmos, como propósito, a contribuição para execução das operações quotidianas dos Serviços Sociais da GNR, promovendo o *bem-estar* dos nossos Beneficiários.

Objetivos Operacionais
<b>OO1</b> – Atribuir casas com função de natureza social (habitação social familiar, residências para estudantes, alojamento temporário de emergência e habitação partilhada)
<b>OO2</b> – Reabilitar o património físico
<b>OO3</b> – Atribuir habitações a todas as candidaturas válidas no âmbito do Programa de “ <i>Arrendamento com Projeto de Reabilitação</i> ”
<b>OO4</b> – Aumentar as vendas “online” dos Serviços Farmacêuticos (SF)
<b>OO5</b> – Aumentar a disponibilidade de alojamento a Beneficiários familiares (estudantes)
<b>OO6</b> – Potenciar os níveis de motivação dos trabalhadores
<b>OO7</b> – Aumentar os níveis de satisfação dos Beneficiários

Tabela 10 – Objetivos Operacionais dos SSGNR previstos para o triénio 2021-2023

### 6.3 QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (QUAR)

No âmbito do QUAR, todos os objetivos operacionais foram devidamente alinhados com os princípios estratégicos definidos para o triénio ora traçado, assegurando, no entanto, por precaução de gestão, a necessária margem de manobra para, em função dos processos de avaliação permanente dos contextos externo e interno, poderem ser realizados os necessários e eventuais ajustamentos às exigências conjunturais da missão e às necessidades críticas dos Beneficiários.

Neste sentido, a estratégia dos SSGNR 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 permanente e constante preocupação de garantir uma adequada relação de equilíbrio na ponderação dos parâmetros (eficácia, eficiência e qualidade) estabelecidos no QUAR.

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - 2021									
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 Otimizar e rentabilizar os processos de apoio à ação social e de revalorização patrimonial									
OE 2 Promover o investimento nos trabalhadores e nas tecnologias em ordem à melhoria organizacional									
OE 3 Melhorar a comunicação institucional e a qualidade do serviço prestado aos Beneficiários									
Objetivos Operacionais (OO)	Meta Ano 2020	Meta Ano 2021	Resultados	Concretização			Desvios		
				Superou	Atingiu	Não atingiu			
<b>EFICÁCIA</b>	<b>30%</b>								
<b>OB 1</b>		<b>50%</b>							
Atribuir casas com função de natureza social (habitação social familiar, residências para estudantes, alojamento temporário de emergência e habitação partilhada)	Ind 1	N.º de casas com funções sociais atribuídas	20	30	0	0,0%	0,0%	0,0%	↓ -100,0%
	Peso	100%							
<b>OB 2</b>		<b>50%</b>							
Reabilitar o património físico (IFT's, lares académicos e habitação com funções sociais)	Ind 2	N.º de frações reabilitadas (IFT's, lares académicos e habitação com funções sociais)	25	27	0	0,0%	0,0%	0,0%	↓ -100,0%
	Peso	100%							
<b>EFICIÊNCIA</b>	<b>20%</b>								
<b>OB 3</b>		<b>35%</b>							
Atribuir habitações a todas as candidaturas válidas no âmbito do Programa "Arendamento com Projeto de Reabilitação".	Ind 3	(n.º de habitações atribuídas / n.º total de candidaturas válidas) * 100	n.a	90%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	↓ -100,0%
	Peso	100%							
<b>OB 4</b>		<b>30%</b>							
Aumentar as vendas online dos Serviços Farmacêuticos (SF)	Ind 4	[(Vendas online 2021 / Vendas online 2020) - 1] * 100	n.a	10%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	↓ -100,0%
	Peso	100%							
<b>OB 5</b>		<b>35%</b>							
Aumentar a disponibilidade de alojamento a beneficiários familiares (estudantes)	Ind 5	[(Alojamentos disponibilizados em 2021 / Alojamentos disponibilizados em 2020) - 1] * 100	n.a	10%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	↓ -100,0%
	Peso	100%							
<b>QUALIDADE</b>	<b>50%</b>								
<b>OB 6</b>		<b>40%</b>							
Potenciar os níveis de motivação dos trabalhadores	Ind 6	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%							
<b>OB 7</b>		<b>60%</b>							
Aumentar os níveis de satisfação dos Beneficiários	Ind 7	Índice de satisfação dos Beneficiários em relação aos serviços e/ou produtos SSGNR	[4,3;4,5]	[4,3;4,5]	0,0	0,0%	0,0%	0,0%	↓ -100,0%
	Peso	100%							
<b>Explicitação da fórmula utilizada</b>									
O cálculo da classificação obtida em cada indicador é obtido de forma distinta entre os indicadores de incremento positivo e os indicadores de incremento negativo. No caso dos indicadores de incremento positivo a classificação obtida é dada pela soma aritmética entre a realização plena (100%) e o desvio ocorrido [(Resultado - Meta N)/Meta]. No caso dos indicadores de incremento negativo a classificação obtida é dada pela soma aritmética entre a realização plena (100%) e o desvio ocorrido [(Meta N - Resultado)/Meta].									
O resultado obtido em cada parâmetro é apurado por uma média ponderada da classificação obtida em cada um dos indicadores que concorrem para esse parâmetro, utilizando como ponderadores o peso de cada um dos indicadores conjugado com o peso do objetivo que incorporam.									

Figura 2 – QUAR 2021

**EFICÁCIA****Objetivo Operacional 1**

- Atribuir casas com função de natureza social (habitação social familiar, residências para estudantes, alojamento temporário de emergência e habitação partilhada)

Indicador 1				
Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta	Fonte de Verificação	Responsabilidade
Casas de habitação social familiar, residências para estudantes, alojamento temporário de emergência e habitação partilhada	N.º de casas de habitação com funções sociais atribuídas	30	Sistemas de informação	CD

Tabela 11 – Objetivo 1

No que diz respeito ao primeiro objetivo de eficácia, este reflete o compromisso dos Serviços Sociais da Guarda com o permanente aumento e melhoria dos níveis de satisfação dos Beneficiários, proporcionando-lhes adequadas condições de habitabilidade, a preços acessíveis, compatíveis com a respetiva situação socioeconómica. A atribuição de 30 casas de habitação com funções sociais, procura dar resposta às crescentes dificuldades de acesso à habitação, agravadas, no caso dos militares da Guarda, pelas exigências profissionais de mobilidade geográfica e restrições decorrentes da sujeição à condição militar.

**Objetivo Operacional 2**

- Reabilitar o património físico

Indicador 2				
Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta	Fonte de Verificação	Responsabilidade
Frações reabilitadas (IFT's, lares académicos e habitação com funções sociais)	N.º de frações reabilitadas (IFT's, lares académicos e habitação com funções sociais)	27	Sistemas de informação	GT

Tabela 12 – Objetivo 2

No que concerne ao segundo objetivo escolhido para o parâmetro de eficácia, os Serviços Sociais, uma vez mais, darão continuidade a uma política de recuperação e valorização do seu património imobiliário, mantendo e aprofundando a aposta estratégica na reabilitação do edificado, não apenas o destinado à habitação social familiar, mas também aquele que deve ser afeto ao alojamento estudantil, sejam lares académicos ou residências para estudantes, área que tem sido alvo de um forte investimento, com aumento significativo da disponibilização de lugares de alojamento nos últimos anos e, muito em especial, no ano de 2020.

**EFICIÊNCIA****Objetivo Operacional 3**

- Atribuir habitações a todas as candidaturas válidas no âmbito do Programa “Arrendamento com Projeto de Reabilitação”

Indicador 3				
Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta	Fonte de Verificação	Responsabilidade
Atribuição de habitações a candidaturas válidas	$(N.º \text{ de habitações atribuídas} / N.º \text{ total de candidaturas válidas}) * 100$	90%	Sistemas de informação	GT

Tabela 13 – Objetivo 3

Quanto ao presente objetivo de eficiência, pretende-se, sempre que possível, proceder à atribuição do maior número possível de habitações a todos os candidatos que apresentem candidaturas devidamente enquadradas e alinhadas com os requisitos exigidos, sendo que é esse também um dos nossos principais objetivos.

Deve realçar-se que, ao abrigo deste Programa, aprovado pela Portaria n.º 374/2019, de 16 de outubro, os SSGNR disponibilizam casas devolutas, cuja reabilitação fica a cargo dos Beneficiários, com possibilidade de financiamento, através de empréstimo concedido pelos Serviços Sociais, cujas prestações são deduzidas ao valor da renda mensal, ao longo do prazo do contrato.

**Objetivo Operacional 4**

- Aumentar as vendas online dos Serviços Farmacêuticos (SF)

Indicador 4				
Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta	Fonte de Verificação	Responsabilidade
Valor das vendas online realizadas pelos Serviços Farmacêuticos (SF)	$[(\text{Vendas online 2021} / \text{Vendas online 2020}) - 1] * 100$	10%	Sistema Operativo Winfar	RAF

Tabela 14 – Objetivo 4

Neste objetivo, denominado *Aumentar as vendas online dos Serviços Farmacêuticos*, pretende-se atingir, em 2021, um acréscimo de 10% no volume de faturação, relativamente ao ano de 2020.

O aumento das vendas online é o melhor indicador do sucesso do projeto “Farmácia + Próxima”, incluído nas Medidas MAI Simplex+ 2018, iniciado em junho de 2019, tendo por finalidade melhorar o serviço prestado e garantir que todos os Beneficiários, da Ilha do Pico a Bragança, possam aceder e usufruir das vantagens proporcionadas pela Farmácia, em igualdade de condições.



**Objetivo Operacional 5**

- Aumentar a disponibilidade de alojamento a Beneficiários familiares (estudantes)

Indicador 5				
Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta	Fonte de Verificação	Responsabilidade
Alojamentos atribuídos a estudantes	$[(\text{Alojamentos disponibilizados em 2021}/\text{Alojamentos disponibilizados em 2020})-1]*100$	10%	Sistemas de Informação	CD

Tabela 15 – Objetivo 5

Ainda enquadrado no parâmetro de eficiência, estabeleceu-se como objetivo “*Aumentar a disponibilidade de alojamento a Beneficiários familiares (estudantes)*”, incrementando e dando continuidade a um projeto iniciado em 2018, e que se tem revelado uma resposta social da maior importância, ajudando a superar as conhecidas enormes dificuldades que os jovens estudantes têm em encontrar habitação, aquando do ingresso no ensino superior. Em 2019, pela primeira vez em muitos anos, foi possível disponibilizar alojamento para todos os Beneficiários que o solicitaram, um objetivo que se prossegue em 2020 e se pretende replicar em 2021.

**QUALIDADE**

No que respeita ao parâmetro de qualidade, estabeleceram-se, como habitualmente, dois objetivos operacionais, um para “clientes” internos e outro para “clientes” externos, ou seja, escolheu-se um objetivo que visa “*Potenciar os níveis de motivação dos trabalhadores*” e outro que visa “*Aumentar os níveis de satisfação dos Beneficiários*”.

**Objetivo Operacional 6**

- Potenciar os níveis de motivação dos trabalhadores

Indicador 6				
Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta	Fonte de Verificação	Responsabilidade
Índice do grau de motivação dos trabalhadores	Índice do grau de motivação e/ou satisfação dos trabalhadores	[4,3;4,5]	Inquéritos de satisfação aos trabalhadores	RAF

Tabela 16 – Objetivo 6

## Objetivo Operacional 7

- Aumentar o nível de satisfação dos Beneficiários

Indicador 7				
Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta	Fonte de Verificação	Responsabilidade
Índice do grau de satisfação dos Beneficiários	Índice de satisfação dos Beneficiários em relação aos serviços e/ou produtos dos SSGNR	[4,3;4,5]	Inquéritos de satisfação aos Beneficiários	RPS

Tabela 17 – Objetivo 7

Atendendo ao facto de o cumprimento destes dois objetivos serem determinantes para o *bem-estar* organizacional, contribuindo, concomitantemente, para o edificar de uma organização mais robusta, eficaz e resiliente, entendeu-se manter estes dois objetivos de qualidade.

Na sua prossecução, são considerados todos os aspetos institucionais, profissionais e afetivos que possam contribuir para uma maior motivação dos trabalhadores, que se pretende expressa na melhoria e alargamento da oferta do conjunto de prestações incluídas na Missão, todas elas conducentes a uma maior e mais digna *qualidade de vida*, dos Beneficiários, contribuindo para reforçar a resiliência individual e coletiva, com óbvio impacto positivo no plano das capacidades para o desempenho profissional, o mesmo será dizer, na resposta e produto operacional da Guarda Nacional Republicana, em favor da liberdade e segurança de Portugal e dos portugueses.

### 6.4 COERÊNCIA ENTRE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS

Atentos ao planeamento apresentado, os objetivos operacionais e respetivos indicadores, encontram-se alinhados com os objetivos estratégicos, conforme a tabela que se segue:

	Objetivos Estratégicos		
	OE1	OE2	OE3
<b>OO1</b>	X		X
<b>OO2</b>	X		X
<b>OO3</b>	X		X
<b>OO4</b>	X		X
<b>OO5</b>	X		X
<b>OO6</b>		X	X
<b>OO7</b>		X	

Tabela 18 – Interação dos Objetivos Estratégicos com os Operacionais

## 7. PLANOS SECTORIAIS

### 7.1 PLANO DE OBRAS

Os SSGNR, na 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 2021 se consubstanciará como um ano determinante e de continuidade para a afirmação de importantes projetos estratégicos, tais como:

- Programa de regularização do arrendamento social;

- 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 a habitação partilhada.

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, decorrente da Portaria n.º 374/2019, de 16 de outubro, constitui-se como elemento nuclear da estratégia de valorização e rentabilização social e económica do património habitacional. O programa, concebido numa lógica de total partilha de responsabilidades entre os SSGNR e os seus Beneficiários, que assumem a responsabilidade pela reabilitação interior da casa devoluta atribuída, com garantia de financiamento das obras por parte dos Serviços Sociais.

O financiamento é de montante variável, até ao 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. Este programa já permitiu a atribuição de 34 habitações, distribuídas pelo território nacional, com especial incidência no Distrito de Lisboa, sendo que os valores das rendas, oscilam entre 300,00€ e 438,81€, 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 consequente retorno e aplicação em novas modalidades sociais.

Depois do arranque, e num prazo expectável de cinco 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.

Atualmente, já é possível assegurar o alojamento de emergência em Lisboa, Coimbra e Porto, locais onde se verifica uma efetiva procura, o que permite alargar as funções sociais das habitações para a tão necessária habitação partilhada, a qual irá oferecer uma resposta adequada às necessidades pontuais dos Beneficiários que se encontram deslocados do seu local habitual de residência.

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.

Neste contexto, é de referir que, apesar do apoio e esforços do MAI junto do MF, nos anos de 2018, 2019 e 2020, não houve deferimento do pedido de crédito especial destinado ao financiamento das obras exteriores dos prédios inseridos no Programa “Arrendamento com projeto de reabilitação”, tornando muito mais difícil e morosa a realização de obras de reabilitação das infraestruturas habitacionais, tais como, fachadas, coberturas, colunas de água e também rede de água, eletricidade, gás e esgotos, das habitações devolutas, intervenções indispensáveis para que essas casas possam ser integradas no programa em causa.

Ao Serviços Sociais vão continuar a insistir no pedido do referido crédito especial, na ordem dos 2 milhões de euros, para 2021, dada a sua importância decisiva para o desenvolvimento da política de reabilitação e utilização do património habitacional que está a ser desenvolvida, aliás, em pleno alinhamento com os objetivos da política do Governo e das autarquias, em matéria de reabilitação do edificado, aumentando a oferta de arrendamento acessível nos grandes centros urbanos, como é o caso de Lisboa, cuja edilidade temos como parceira nos projetos a realizar nesta cidade.

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 2021 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.

Convictos de que com o desenvolvimento 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, acreditamos que a boa gestão do património imobiliário dos Serviços Sociais, para além de garantir prestações de grande alcance social, constitui-se como a trave mestra da estratégia de desenvolvimento da autonomia económica e financeira e de permanente valorização da Missão.

Face à muito difícil conjuntura social e económica que se vive a nível mundial e nacional, observou-se, internamente, um aumento da procura das infraestruturas de lazer e repouso, que pelas suas características muito peculiares, conferem as tão necessárias condições de proteção, segurança e conforto, garantindo as medidas de prevenção do COVID-19, pelo que, atendendo a este aumento de procura, os SSGNR pretendem, durante o ano de 2021, dar especial ênfase às obras de recuperação, reparação e conservação deste tipo de estruturas.

O quadro que se segue, demonstra as necessidades de investimento atualmente conhecidas e previstas para 2021, estimadas imóvel a imóvel e cujo somatório atinge o montante de 3.826.000€.

Imóveis	Denominação	Localidade	Prioridade
Programa de Reabilitação Geral	Remodelação total exterior de um bloco habitacional	Barreiro	1
	Remodelação total exterior de dois edifícios	Lisboa (Alto do Pina)	1
Casas de habitação com funções sociais	Remodelação total do interior de dez imóveis	Lisboa (Bairro da Ajuda)	1
	Remodelação total do interior de dez imóveis	Lisboa (Alto do Pina)	1
	Remodelação total do interior de um imóvel	Lisboa (Chelas)	1
	Remodelação total do interior de dois imóveis	Coimbra	1
	Remodelação total do interior de dois imóveis	Faro	2
	Remodelação total do interior de dois imóveis	Castelo Branco	3
	Remodelação total do interior de um imóvel	Aveiro	3
Espaço de apoio social aos Beneficiários	Elaboração do projeto e remodelação total do interior de um imóvel	Lisboa (Alto do Pina)	2
Imóveis de utilização temporária (lazer e repouso, emergência, apoio à mobilidade profissional e outras funções sociais)	Remodelação interior de edifício para 2 IFT's	São Pedro do Sul (Câmara Municipal)	1
	Remodelação total do interior de sete frações	Portimão	2
	Remodelação total do interior de seis imóveis	Lagos	2
	Pintura exterior e remodelação interior de quatro frações	Sagres	2
	Reabilitação total de edifício e remodelação total do interior de cinco imóveis	Figueira da Foz	2
	Remodelação total do interior de dois imóveis	Miranda do Douro	3

	Reabilitação total de um edifício e remodelação total do interior de dois imóveis	Montalegre	3
	Remodelação total do interior de três imóveis	Tavira	3
	Remodelação total do interior de seis imóveis	Vila Real de Santo António	3
	Remodelação total do interior de dois imóveis	Ericeira	3
	Remodelação total do interior de quatro imóveis	Peniche	3
Lar Académico	Reabilitação exterior do Lar Feminino	Lisboa	1
Colónia CFCC	Substituição e montagem de três sistemas solares e caldeiras com destino aos apartamentos	Costa da Caparica	1
	Aquisição de Cinco Bungalows		4
	Remodelação total do imóvel "Posto de Socorros"		4
	Alargamento do refeitório para as crianças da Colónia Infantil da Costa da Caparica		4
Casas de habitação social familiar	Substituição de cobertura, reparação e pintura de 2 edifícios	Almeida	3
Castelinho (lazer e repouso, apoio à mobilidade profissional) (lazer e repouso, apoio à mobilidade profissional)	Elaboração do projeto	Chelas	5
	Reabilitação parcial		5

Tabela 14 - Plano de Obras dos SSGNR para 2021

## 7.2 PLANO DE EVENTOS, CONCURSOS E PUBLICAÇÕES

O Plano de Eventos, Concursos e Publicações dos SSGNR, elaborado para o ano de 2021, estabelece a estrutura e enquadramento de planificação dos eventos previstos, tais como, concursos e suportes de comunicação que melhor possam corresponder às necessidades e expectativas 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 emergentes.

Neste contexto, os Serviços Sociais propõem-se realizar um vasto conjunto de diferentes atividades lúdicas, 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 os grupos mais fragilizados, nomeadamente os Beneficiários seniores, muitas vezes, por razões de vida, em situação de grande desamparo.

Independentemente da sua natureza, as ações consideradas neste plano têm como denominador comum a proteção, o apoio e a proximidade, promovendo o desenvolvimento pessoal e reforçando os laços de amizade, bem-estar, solidariedade e camaradagem, que alicerçam o sentido de pertença à grande “Família da Guarda”.

A situação de pandemia vivida desde o início do ano impediu a realização de praticamente todos os eventos programados para 2020. Na medida do possível e com os necessários ajustamentos, esses eventos passam a integrar o plano para 2021.

Assim, como eventos de maior relevância, referem-se as *“colónias balneares para crianças e jovens dos 06 aos 16 anos”*, incluindo a colónia de intercâmbio com a *Gendarmerie Royale* de Marrocos, e a realização, pela primeira vez, da *“colónia para seniores +55”* e da *“colónia para pessoas com necessidades especiais”*, ambas com várias atividades associadas.

Também merecem destaque o *“dia da criança”*, um dos mais relevantes e marcantes eventos dos SSGNR, o *“dia das atividades em família”*, a realizar em diferentes comandos territoriais, e as *“viagens culturais”*, muito apreciadas pelos Beneficiários.

De seguida, elencam-se todos os eventos, concursos, sorteios e comunicações, considerados no planeamento para 2021, ainda que a realização de alguns deles seja condicionada às restrições decorrentes da pandemia COVID-19, de forma a salvaguardar o bem maior que é a segurança e *bem-estar* dos Beneficiários.

	Tipo	Público-alvo	Realização 2021
<b>Eventos</b>	Dia das Atividades em Família	Geral	Setembro/Dezembro
	Dia da Criança	Crianças	Maio
	Animação de Verão	Geral	Junho - Agosto
	Animação da Passagem de Ano	Geral	Dezembro
	Viagens Culturais	Adultos/Seniores	Abril/Maio/Outubro
	Colónias Balneares	Crianças/Jovens	Junho - Agosto
	Colónias para seniores + 55	Seniores	Abril/Maio
	Colónias para pessoas com necessidades especiais	Pessoas com necessidades especiais	Abril
<b>Concursos</b>	Melhor aluno	Crianças	Fevereiro - Setembro
	Cinematográfico	Jovens/Adultos	Junho - Setembro
	Desenho Juvenil	Crianças	Setembro-Outubro
	Alojamentos para Estudantes	Jovens	Junho-Agosto
	Prendas de Natal	Crianças	Setembro-Dezembro
	Veraneio e Repouso Época Alta	Geral	Junho - Setembro
	Repouso Época Baixa	Geral	Janeiro – Maio/Outubro-Dezembro
	Campismo Prolongado	Geral	A definir
	Congéneres	Geral	Março
	Congéneres em Portugal	Geral	Março
	<b>Dias Festivos</b>	Dia Mundial da Criança	Crianças
Dia da GNR		Beneficiários Titulares	Maio
Dia Internacional da Mulher		Beneficiárias Titulares	Março
Dia do Pai		Beneficiários Titulares - pais	Março
<b>Comunicação</b>	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	Novembro - Dezembro

Tabela 15 - Planeamento de Eventos, Concursos, Dias Festivos e Comunicações 2021



O orçamento do Plano de Eventos, Concursos e Comunicações considera uma previsão total de despesa de 498.700,00€, repartida pelas diferentes ações, da forma a seguir indicada:

Eventos, Concursos, Sorteios e Comunicações	
Concursos	105.600,00€
Eventos	367.000,00€
Comunicações	23.000,00€
Datas Comemorativas/Festivas	3.100,00€
<b>Total previsto</b>	<b>498.700,00€</b>

Tabela 16 – Valores relativos às ações do Plano de Eventos dos SSGNR para 2021

### 7.3 PLANO SOCIAL

Para o ano de 2021, os Serviços Sociais prosseguirão uma política atinente ao desígnio último desta organização que se ancora na prestação de apoio social complementar, horando a nossa divisa de servir e ajudar todos aqueles que mais necessitam de uma mão amiga, humanista, dedicada e altruísta.

Será incrementado o esforço da capacitação de intervenção social, designadamente através do Gabinete de Apoio ao Beneficiário (GAB), com o objetivo de melhorar e aprofundar o apoio social prestado aos Beneficiários, assegurando a bem fundamentada e oportuna análise dos casos concretos, propondo medidas consideradas adequadas para a resolução dos mais diversos problemas.

Antes de mais, para a melhor prossecução da sua missão, importa conhecer-se o universo das situações mais críticas para estabelecer as melhores formas de atuação, garantindo respostas de emergência e, mais importante ainda, promovendo ações de desenvolvimento de capacidades e competências pessoais e familiares, que possam prevenir novos casos de risco social.

Neste contexto, a intervenção efetuada pelo GAB pretende, por um lado, fornecer aos Beneficiários informação útil que permita ajudá-los e orientá-los sobre a melhor forma de utilizar os recursos que dispõem e, por outro lado, fomentar a relação interpessoal e grupal dos Beneficiários com diferentes graus de identificação e pertença, nunca esquecendo que é mediante o desenvolvimento de recursos sociais, designadamente pela sua participação e envolvimento em atividades várias, que estes impulsionam a sua capacidade organizativa.

Pretende-se aprofundar um modelo de intervenção social de proximidade, ajudando à resolução de problemas de carácter social, económico e cultural, bem como a prevenção e deteção de situações de risco e o acompanhamento de todas as que estão sinalizadas, em estreita articulação com o Serviço Social da GNR e restantes equipas de ação social existentes na comunidade. Também a redução do isolamento social e/ou situações de dependência, bem como dar resposta ou o necessário encaminhamento de cada situação faz parte das competências do GAB.

É, pois, com esta preocupação tomada por essencial, que os Serviços Sociais, 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 nos SSGNR.

Não será demais realçar que, para a boa prossecução da missão dos SSGNR, conta-se também com a preciosa ajuda do dispositivo da própria Guarda, dos Representantes eleitos para o Conselho Consultivo e das Associações Socioprofissionais, designadamente, na identificação e reporte de situações que sejam do seu conhecimento, muito contribuindo para que a ajuda seja prestada 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.

#### **- Programas Sociais a promover em 2021**

No âmbito da política de promoção da sua ação social, será dada continuidade ao 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, 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, à resolução de problemas de habitação e/ou o acompanhamento de vítimas de infortúnios diversos, é tido como prioridade para o ano de 2021, continuando assim o trabalho de identificação de todos os Beneficiários que vivam em situações de grande fragilidade económica e social.

A valorização do papel dos Serviços Sociais exige uma postura de grande proatividade, dinamismo e empenho, não se podendo limitar a intervenções reativas, devendo, antes, privilegiar a realização de ações a montante dos problemas, antecipando-os e procurando evitar a sua eclosão, que é a forma mais eficaz de contribuir para a melhoria do nível de vida dos nossos Beneficiários.

- **Projeto “Intervir Beneficiários em situação de maior Vulnerabilidade Social”**

Com este projeto, os Serviços Sociais pretendem dar resposta a um múltiplo conjunto de dificuldades sentidas pelos nossos Beneficiários, em particular, os que se encontram em situação de maior vulnerabilidade socioeconómica, pessoal ou familiar.

Para além de eventuais ajudas económicas, pretende-se desenvolver um relacionamento constante, baseado na proximidade, afeto e confiança mútua, liderado por assistentes sociais e que poderá ser complementado por voluntários.

O projeto “Intervir Beneficiários em situação de maior Vulnerabilidade Social” tem como principais vertentes:

- **Identificação e sinalização dos Beneficiários seniores**

Uma das grandes prioridades dos Serviços Sociais para o próximo ano, 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 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 de Beneficiários que vivem em total isolamento e solidão.

O reporte dessas situações é pois verdadeiramente crítico para que os Serviços Sociais 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, será possível atender com peculiar especificidade àqueles que se revestem de prioridade acrescida em termos de apoio e solidariedade, podendo assim, ajudar a minimizar, dirimir ou salvaguardar situações, por vezes, de grande complexidade social.

- **Identificação e sinalização dos Beneficiários e familiares com necessidades especiais**

Os SSGNR já conseguiram identificar mais de 220 Beneficiários titulares 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 2021, 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. Assinala-se que as colónias para seniores e pessoas com necessidades

especiais estavam programadas para 2020, no entanto, em razão da pandemia do Covid-19, não puderam ser concretizadas.

- **Promoção de uma “Colónia Sénior”**

Prevista para ser realizada, pela primeira vez, em 2020, mas impossibilitada pela situação de pandemia, durante o ano de 2021, os Serviços Sociais, promoverão uma colónia especialmente dedicada aos Beneficiários titulares com mais de 55 anos, acompanhados por um Beneficiário familiar e/ou amigo, preferencialmente, dentro da mesma faixa etária, a realizar na Colónia de Férias da Costa de Caparica. Este projeto envolve várias atividades, incluindo workshops, eventos culturais, sociais e lúdicos, que permitam a convivência entre todos e, neste sentido, o sentir 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 “pessoas com necessidades especiais”**

Para 2021, está a ser preparada a realização de uma colónia especificamente destinada a “Beneficiários e familiares com necessidades especiais” que, tal como a colónia sénior, havia sido programada, mas não foi realizada, em 2020.

Tendo em conta as exigências ao nível das competências do pessoal que prestará apoio, já foram desenvolvidas 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 Beneficiários, a Colónia de Férias da Costa de Caparica tem vindo a ser alvo de obras infraestruturais, designadamente, ao nível dos acessos aos equipamentos e da adaptação arquitetónica dos quartos, para que possam oferecer todas as condições de conforto e segurança.

Assim, procurando corresponder à diversidade das necessidades e expectativas associadas a cada uma das diferentes fases de vida dos seus Beneficiários, os Serviços Sociais vão moldando as prestações disponibilizadas, no sentido de ampliar e melhorar a qualidade dos serviços prestados.

#### 7.4 PLANO DE FORMAÇÃO

Os SSGNR, ao proporcionarem um *Plano de Formação* (FF), conjugando necessidades e interesses dos trabalhadores e da instituição, pretendem melhorar as competências individuais e reforçar as capacidades de organização, de gestão e de realização das atividades e prestações proporcionadas aos Beneficiários.

Neste contexto, considerando os princípios de necessidade, utilidade e valorização profissional dos trabalhadores e, naturalmente, o interesse dos SSGNR, o planeamento da formação encontra-se essencialmente orientado para o desenvolvimento das competências funcionais e pessoais dos trabalhadores, sendo que se encontra prevista formação transversal a todas as áreas funcionais da organização.

Assim, atendendo as múltiplas valências dos Serviços Sociais, designadamente na área social, mas também na área patrimonial, impera a necessidade de dotar os seus efetivos com as ferramentas necessárias para o desempenho da sua atividade quotidiana, pelo que formação ministrada nas áreas do conhecimento como seja o Direito, mas também a área Social, a área Financeira, a de Informática, entre outras, pontualmente a considerar e em função das necessidades, encontram-se abrangidas no PF de 2021, conforme o quadro que se segue:

Área de Formação	N.º de formandos	Preço
Jurídica	6	2000
Ação Social	8	2000
Tecnologias de Informação e Comunicação	5	1000
Gestão e Administração	8	2000
Secretariado	10	1500
Contabilidade e Finanças Públicas	6	2000
Segurança e Higiene no Trabalho	30 aprox.	1500
Totais		<b>12.000€</b>

Tabela 19 – Plano de Formação

## **8. MEDIDAS DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA**

No ano de 2021, ao nível da modernização administrativa, e cumprindo com o estabelecido pelo *Decreto-Lei 73/2014, de 13 de maio*, que determina a obrigatoriedade de inscrição das medidas de modernização e simplificação administrativa, designadamente as relativas à desburocratização, qualidade e inovação dos serviços, os SSGNR prosseguirão com uma política ativa, dinâmica e ajustada com aquilo que são as melhores e mais modernas práticas de gestão pública.

Dessa forma, a tão necessária desmaterialização processada pela informatização dos nossos aplicativos (e.g. *Portal do Beneficiário*) será uma realidade, de resto já iniciada, apostando-se, por sua vez, na maior simplificação processual decorrente de um posicionamento estratégico assente numa maior transparência, proatividade e proximidade, assegurando uma comunicação mais fácil, eficaz, cordial e transparente, tendente a uma melhor prestação dos serviços prestados por esta organização.

Ainda neste contexto, deve sublinhar que, numa Casa como esta, inteiramente focada no *Social*, as medidas de modernização administrativa não se circunscrevem à diminuição dos custos, devendo concretizar-se, fundamentalmente, numa prestação de serviços mais abrangente, inclusiva e de melhor qualidade para todos os nossos *Beneficiários*.

## 9. ATIVIDADES PREVISTAS

### 9.1 PROGRAMAS INSTITUCIONAIS

Para o ano de 2021, os SSGNR estabeleceram 2 (dois) programas estruturais, com 6 (seis) subprogramas e 12 (doze) atividades desenvolvidas neste organismo, e que, no seu todo, conduzem à realização da sua Missão, focada na satisfação dos seus Beneficiários, proporcionando-lhes, para tal, um conjunto amplo de prestações de natureza social complementar.

Neste sentido, temos dois grandes programas:

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

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

- **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:

- **Gestão de Marca e Entidade.**

### 9.2 RECURSOS FINANCEIROS IMPUTADOS AOS PROGRAMAS

PROGRAMAS	RECEITA (valor estimado)	DESPESA (valor estimado)
PROTEÇÃO SOCIAL	19.760.739,61 €	16.438.713,00 €
GESTÃO OPERACIONAL	1.739.260,39 €	5.061.287,00 €
<b>TOTAL DESPESA ORÇAMENTAL</b>	<b>21.500.000,00 €</b>	
<b>TOTAL RECEITA ORÇAMENTAL</b>	<b>21.500.000,00 €</b>	

Tabela 20 – Recursos financeiros imputados aos Programas

**9.3 ATIVIDADES ENQUADRADAS NOS PROGRAMAS INSTITUCIONAIS**

PROGRAMA	SUBPROGRAMA	ATIVIDADES	RECURSOS FINANCEIROS	
			Receita	Despesa
Proteção Social	Ação Social e Esquemas Sociais Complementares	Ação Social	4.196.802,34€	498.400,00€
		Cofre de Previdência	216.250,94€	38.000,00€
	Fomento de Ações Culturais e Lazer	Recreio e Convívio	1.105.952,90€	2.607.763,00€
	Mutualidade	Concessão de Empréstimos	9.989.000,00€	8.000.000,00€
	Fomento e Apoio à Habitação Social	Habitação Social	2.227.668,58€	2.722.000,00€
		Apoio ao Estudante	193.860,66€	740.500,00€
	Outras Atividades que tenham natureza de apoio e ação social	Saúde	1.501.204,19€	1.375.000,00€
		Alimentação	330.000,00€	457.050,00€
Gestão Operacional	Gestão de Marca e Entidade	Gestão Operacional (imagem externa)	0,00€	36.500,00€
		Gestão Operacional (recursos internos)	1.739.260,39€	1.055.463,00€
		Gestão de Pessoas	0,00€	3.957.324,00€
		Formação de Trabalhadores	0,00€	12.000,00€

Tabela 21 - Atividades enquadradas nos Programas Institucionais



## 9.4 FICHAS DE PROGRAMAÇÃO E DE ATIVIDADES A DESENVOLVER

PROGRAMA 1		
1. PROTEÇÃO SOCIAL	Receita	Despesa
	19.760.739,61 €	16.438.713,00 €
<b>Subprograma I</b>		
1.1 Ação Social e Esquemas Sociais Complementares	Receita	Despesa
	4.413.053,28€	536.400,00 €
<p>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, sendo que os mesmos se destinam à prevenção, redução ou resolução de problemas decorrentes da sua situação laboral, pessoal ou familiar e que, por razões várias, 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.</p>		
<b>Atividades</b>		
1.1.1 - Ação Social	Receita	Despesa
	4.196.802,34€	498.400,00€
<p>Nos termos da alínea b) do nº2 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.</p>		
1.1.2 - Prestação Pecuniária	Receita	Despesa
	216.250,94€	38.000,00€
<p>Nos termos da alínea C) do n.º 2 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 de previdência e mutualidade.</p>		
<b>Subprograma I</b>		
1.2 Fomento de Ações Culturais e Lazer	Receita	Despesa
	1.105.952,90€	2.607.763,00 €
<p>Este subprograma consiste, essencialmente, na faculdade que os SSGNR disponibilizam aos seus Beneficiários, no âmbito da cultura, recreio e lazer. Neste sentido, e ao longo dos muitos anos de existência dos Serviços Sociais, tem-se promovido um conjunto alargado de meios e instrumentos tendentes ao desenvolvimento cultural, materializado em inúmeras iniciativas, tais como, viagens, visitas, patrocínio e promoção de espetáculos, e condições excecionais de lazer e <i>bem-estar</i>, proporcionadas por um rico e vasto património habitacional de veraneio, onde todos os Beneficiários poderão desfrutar daquelas condições de recreio e lazer.</p>		
<b>Atividades</b>		
1.2.1 - Recreio, convívio	Receita	Despesa
	1.105.952,90€	2.607.763,00 €
<p>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.</p>		
<b>Subprograma I</b>		

1.3 Mutualidade		Receita	Despesa
		9.989.000,00€	8.000.000,00 €
Atividades			
1.3.1	Concessão de Mútuos	9.989.000,00 €	8.000.000,00 €
Os mútuos traduzem-se na capacidade dos SSGNR poderem conceder empréstimos de natureza abrangente a todos aqueles que, encontrando-se em situação de necessidade, possam justificar esse tipo de prestação. Assim, em termos de tipologia existem os empréstimos pessoais, os extraordinários e os empréstimos para habitação.			
Subprograma I			
1.4 Fomento e Apoio à Habitação		Receita	Despesa
		2.421.529,24 €	3.462.500,00 €
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
		2.227.668,58 €	2.722.000,00 €
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, segurança e conforto dos seus residentes - nossos Beneficiários.			
1.4.2	Apoio ao Estudante	Receita	Despesa
		193.860,66 €	740.500,00 €
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 <i>mais-valia</i> para os filhos dos Beneficiários titulares, pelo que, é facultado aos filhos de todos os Beneficiários as condições necessárias de habitabilidade de modo a possibilitar os seus estudos.			
Subprograma I			
1.5 Outras Atividades com natureza de Apoio e Ação Social		Receita	Despesa
		1.831.204,19 €	1.832.050,00 €
Nesta atividade, os SSGNR incidem os seus esforços em tudo o que tenha correlação direta e/ou indireta com a saúde e o <i>bem-estar</i> 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
		1.501.204,19 €	1.375.000,00 €
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 dermestética, higiene capilar, suplementos alimentares, artigos ortopédicos, mas também medicamentos sujeitos a prescrição médica, entre outros.			
1.5.2	Alimentação	Receita	Despesa
		330.000,00 €	457.050,00 €

Os SSGNR facultam a todos os seus Beneficiários salas de refeições, onde são proporcionadas refeições de qualidade reconhecida e sujeitas a elevados padrões higieno-sanitários, quer dos equipamentos e da palamenta em uso, quer pela diversidade e qualidade de ementas, a preços reduzidos.			
PROGRAMA II			
2. GESTÃO OPERACIONAL		Receita	Despesa
		1.739.260,39 €	5.061.287,00 €
Subprograma II			
2.1	Gestão de Marca e Entidade	Receita	Despesa
		1.739.260,39 €	5.061.287,00 €
Esta área assume uma especial importância, pelo que importa dar continuidade a uma política de gestão e planeamento verdadeiramente focada em princípios e requisitos de qualidade. Por conseguinte, impera a necessidade de, a todo o tempo, prosseguirmos e honrarmos um desígnio iniciado há 60 anos, fazendo dos Serviços Sociais uma organização mais bem capacitada, resiliente, próxima e profícua, razão pela qual a gestão da marca e entidade é deveras importante para todos nós.			
Atividades			
2.1.1	Gestão Operacional (imagem externa)	Receita	Despesa
		0,00€	36.500,00 €
Nesta importante matéria, importa dar especial relevância a todo um conjunto de ações que alavanquem a imagem de marca dos SSGNR, seja através de publicações com periodicidade regular (mensal, trimestral, semestral e anual), seja mediante ações de <i>merchandising</i> 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.			
2.1.2	Gestão Operacional (recursos internos)	Receita	Despesa
		1.739.260,39€	1.055.463,00 €
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).			
2.1.3	Gestão de Pessoas	Receita	Despesa
		0,00€	3.957.324,00 €
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 "ferramentas" ao serviço de um dado fim, afinal é cada vez mais consensual em gestão pública que as pessoas (trabalhadores) não são meras "engrenagens", facilmente substituídas dentro de uma organização, pelo que, cada trabalhador encerra em si mesmo um capital de conhecimento, capacidades e valências não substituíveis. É por esta razão que as organizações, cada vez mais, encaram os seus trabalhadores/funcionários como elementos únicos, dotados de peculiaridades próprias, únicas e, assim como verdadeiros fatores críticos de sucesso.			
2.1.4	Formação de Trabalhadores	Receita	Despesa
		0,00€	12.000,00 €
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 <i>stakeholders</i> 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 esta nobre missão em prol daquilo que são as nossas "*razões de servir e ajudar*".

Tabela 22 – Fichas de programação e de atividades a desenvolver

**O Conselho de Direção**

Tenente-General Rui Manuel Carlos Clero, Presidente

Coronel Arménio Timóteo Pedroso, Vice-Presidente

Major José Augusto da Silva Borges, Vogal

Major Cláudio Alexandre Sousa da Cruz, Vogal