



Serviços Sociais da Polícia de Segurança Pública

Plano de Atividades 2015

Outubro, 2014

Índice

1.	Introdução	4
2.	Contexto institucional e ambiental	5
2.1.	Caracterização dos SSPSP	6
2.2.	Missão	8
2.3.	Visão	8
2.4.	Valores.....	9
2.5.	Enquadramento das atividades desenvolvidas	10
3.	Análise da envolvente	11
3.1.	Ambiente Interno	11
3.1.1.	Pontos fortes	12
3.1.1.1.	Receitas Próprias	12
3.1.1.2.	Alargamento da oferta de Equipamento Social	13
3.1.1.3.	Parcerias e articulação com Instituições similares no domínio da ação social complementar	13
3.1.1.4.	Protocolos	13
3.1.1.5.	Elevado Património	13
3.1.2.	Pontos Fracos	14
3.1.2.1.	Estrutura etária envelhecida	14
3.1.2.2.	Insuficiência de RH qualificados	14
3.1.2.3.	Fraca divulgação dos Serviços	15
3.1.2.4.	Excessiva dependência da Direção Nacional.....	15
3.1.2.5.	Diminuta uniformização de procedimentos e processos.....	15
3.1.2.6.	Fraco domínio das tecnologias de informação e comunicação (TIC).....	16
3.1.2.7.	Património com necessidade de obras de reabilitação	16
3.2.	Ambiente Externo	16
3.2.1.	Oportunidades	16
3.2.1.1.	Novas parcerias de cooperação	16
3.2.1.2.	Aumento da esperança média de vida dos Beneficiários	17
3.2.1.3.	Incremento de novos clientes/beneficiários.....	17
3.2.1.4.	Reestruturação do quadro legal dos SSPSP.....	17
3.2.1.5.	Reforço da formação dos Recursos Humanos	17
3.2.2.	Ameaças	18
3.2.2.1.	Conjuntura económica de crise.....	18

3.2.2.2.	Mudanças na tutela e consequentes mudanças nas políticas governamentais.....	18
3.2.2.3.	Restrição à contratação pública de RH	18
3.2.2.4.	Diminuição das receitas arrecadadas.....	18
3.2.2.5.	Perda de sustentabilidade económica e financeira	18
4.	Análise dos Stakeholders.....	20
5.	Clientes	23
6.	Objetivos e Estratégia.....	25
6.1.	Posicionamento Estratégico.....	25
6.2.	Objetivos estratégicos.....	26
6.3.	Estratégia a adotar	27
7.	Fatores críticos de sucesso.....	29
7.1.	Elevada qualificação dos Recursos Humanos.....	30
7.2.	Gestão eficiente do funding.....	30
7.3.	Adequação do serviço às expectativas dos beneficiários	30
7.4.	Bom funcionamento da plataforma tecnológica	30
7.5.	Adequação da legislação à realidade	31
7.6.	Manutenção de uma boa capacidade financeira.....	31
7.7.	Transmissão de uma imagem de qualidade e confiança	31
7.8.	Incremento da taxa de ocupação nas Estâncias de Férias.....	31
7.9.	Aposta na comunicação	31
7.10.	Defesa dos direitos dos beneficiários	32
7.11.	Facilitar os processos de gestão.....	32
7.12.	Identificar necessidades.....	32
7.13.	Avaliar o desempenho dos equipamentos sociais	32
8.	Política a seguir	322
9.	Mapa Estratégico.....	344
9.1.	Sustentabilidade financeira.....	36
9.2.	Criação de valor.....	36
10.	Objetivos Operacionais	377
11.	Atividades projetadas para 2015.....	388
12.1.	Recursos Humanos.....	400
12.2.	Recursos Financeiros.....	400
13.	Propostas de Iniciativas.....	411
14.	Conclusão	433

Índice de Figuras

Figura Nº 1 – Organograma dos SSPSP.....	7
Fig. Nº2 – Análise SWOT.....	20
Fig. Nº3 – Resultados da Política a seguir.....	35
Fig. Nº 4 - Mapa Estratégico.....	36

Índice de Quadros

Quadro Nº. 1 - Resumo da Análise aos principais Stakeholders dos SSPSP.....	22
--	----

1. Introdução

O presente documento consubstancia o Plano de Atividades a ser desenvolvido pelos Serviços Sociais da Polícia de Segurança Pública (SSPSP), durante o ano de 2015.

O plano referido pretende estabelecer a direção a seguir por esta entidade, em conformidade com o disposto no Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de Setembro.

Tendo sempre como objetivo, uma constante melhoria da qualidade dos serviços prestados pelos SSPSP aos seus Beneficiários, o plano de atividades permite definir um conjunto de ações que garantam o sucesso da missão da instituição, delineando a estratégia e programando as atividades a desenvolver com o intuito de satisfazer as necessidades mais prementes dos nossos beneficiários.

Para a materialização dos objetivos estratégicos definidos, são de suma importância os recursos financeiros e humanos disponibilizados.

Apesar de Portugal se encontrar agora numa fase de recuperação, os sinais da crise são ainda notórios. Assim, depreende-se que 2015 será um ano exigente em termos sociais, económicos, financeiros e orçamentais, pelo que os Serviços Sociais da Polícia de Segurança Pública (SSPSP) reunirão todos os esforços possíveis para desenvolver a sua atividade com o maior respeito pela sua missão, assegurando a manutenção dos serviços prestados de forma dedicada, com eficiência, eficácia, e pelo cumprimento de elevados padrões de qualidade.

Tendo como ponto de partida os pontos referidos anteriormente, os SSPSP irão dar continuidade à generalização e diversificação dos serviços prestados mas também, e cada vez mais, ao nível da eficiência e do controlo da despesa, o que exigirá um esforço adicional para a garantia da sustentabilidade dos serviços.

2. Contexto institucional e ambiental

2.1. Caracterização dos SSPSP

Os Serviços Sociais da Polícia de Segurança Pública (SSPSP), instituídos a 31 de Dezembro de 1959 pelo Decreto-Lei nº42 794, são uma instituição de utilidade pública dotada de personalidade jurídica e de autonomia administrativa e financeira, dependendo diretamente do Diretor Nacional da PSP o qual, por inerência de funções, assume o cargo de Diretor dos SSPSP, sendo os mesmos geridos por um Secretário-Geral com o posto de Superintendente chefe.

No momento presente, os SSPSP continuam a desenvolver as suas atividades de acordo com o estipulado no Decreto-Lei nº 42.794 de 31 de Dezembro de 1959, alterado pelos Decretos-Lei nº 43.421 de 22 de Dezembro de 1960 e nº 44.564 de 11 de Setembro de 1962. Como se depreende é necessário dar início a uma reestruturação da legislação dada a sua desadequação face à realidade socioeconómica vivida atualmente.

De salientar que os SSPSP atuam tendo em conta o seu universo de beneficiários que, no final do ano de 2013, perfizeram um total de cerca de 74.532 beneficiários, sendo estes constituídos por 28.507 Beneficiários titulares e respetivas famílias – (46.025 Beneficiários), o que corresponde a 62% do número total de Beneficiários.

Acerca dos SSPSP é ainda importante destacar se mantêm valores que, pela sua própria natureza jurídica e social, visam, em última instância, promover a união e a consolidação de laços fraternos entre todos os membros da grande família Policia de Segurança Pública.

Até ao mês de Outubro de 2014, os SSPSP contam com um quadro composto por 39 colaboradores. No organograma apresentado, em seguida, é possível verificar a estrutura orgânica desta mesma organização que, apesar de se encontrar em conformidade com o estipulado no Decreto-Lei já mencionado anteriormente, sofreu uma alteração em 2006 por via da evolução natural do enquadramento legal da Ação Social Complementar. Consequentemente e, mediante o autorizado pelo S. Ex^a. O Diretor Nacional da Polícia de Segurança Pública, foi criada uma organização

ad-hoc, no quadro do regime jurídico da Ação Social Complementar, introduzindo a existência de duas áreas na dependência do Secretário-Geral dos SSPSP, nomeadamente: a Área de Ação Social e a Área de Gestão Financeira e Patrimonial, visando obter maior flexibilidade gestonária e uma maior proximidade às necessidades atuais.

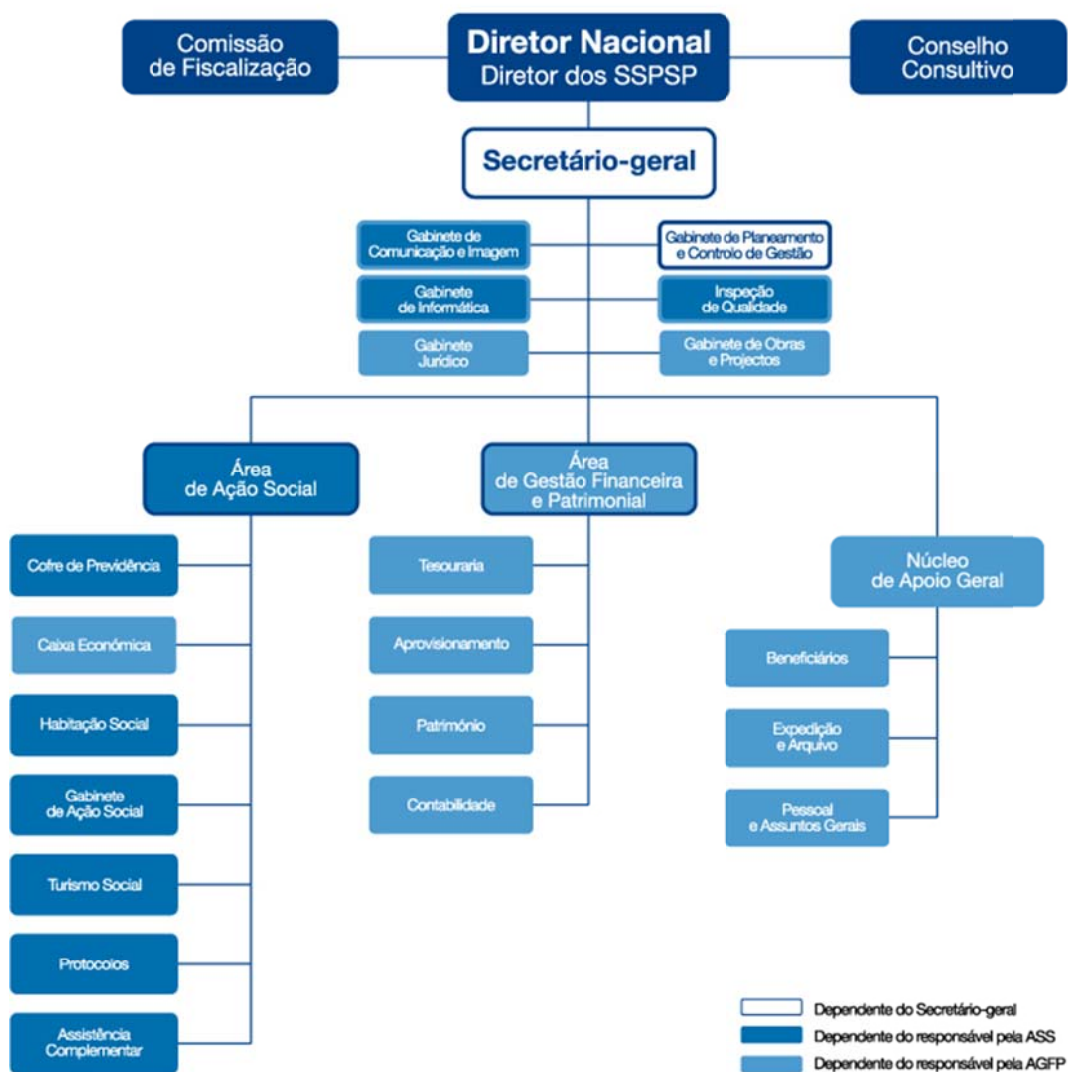


Figura Nº 1 – Organograma dos SSPSP

2.2. Missão

A missão dos SSPSP traduz a sua razão de ser, concretizada nas atividades que desenvolve e promove para satisfazer as necessidades relevantes dos seus beneficiários.

Os SSPSP assumem como missão promover atividades de apoio social complementar, contribuindo para a elevação do bem-estar e da moral dos seus Beneficiários que, por força da sua condição policial, estão ou estiveram sujeitos a especiais exigências em termos de risco, disponibilidade e mobilidade, bem como a índices excepcionais de desgaste físico e/ou psicológico.

Desta forma, a missão dos SSPSP é satisfazer as necessidades relevantes dos seus Beneficiários através de um modelo de gestão focalizado nos mesmos e que valoriza os recursos humanos e tecnológicos, garantido assim através do esforço e dedicação, uma melhor performance e uma maior criação de valor.

2.3. Visão

Os Serviços Sociais da PSP têm como objetivo, constante, ser reconhecidos como um organismo de excelência e credibilidade no domínio da qualidade dos serviços prestados aos seus clientes e desenvolver a sua atividade respeitando os mais elevados padrões de responsabilidade financeira e social.

A visão dos SSPSP traduz o que o organismo pretende ser no futuro, o que se encontra refletido nas atividades propostas para o ano de 2015.

Continuando o trabalho que vem sendo desenvolvido em anos anteriores, a visão pauta os seguintes aspetos:

- > Eficiência na gestão da rede de protocolos;
- > Bom relacionamento com todos os seus stakeholders
- > Qualidade do serviço prestado;

2.4. Valores

É ambição dos SSPSP a melhoria contínua da gestão dos seus recursos e meios, com o objetivo final de alcançar uma melhoria de resultados.

Por conseguinte, os valores de uma organização espelham comportamentos e atitudes que toda a organização deve adotar na sua operação interna e interação com o meio exterior, para que todos caminhem no sentido de alcançar a Visão, ou seja, os valores refletem os conceitos culturais, éticos, sociais, comportamentais e humanísticos que o organismo respeita.

Pela sua própria natureza jurídica e social, os SSPSP valorizam essencialmente a dignidade do funcionário da PSP e respetivos familiares que se apresentam como verdadeira razão de ser da sua existência, cultivando princípios de solidariedade e sã convivência e de igualdade estatutária independentemente do cargo ou função e de corporativismo construtivo, visando, em última instância, promover a união e a consolidação dos laços fraternos entre todos os membros da família policial.

Os SSPSP, pela sua própria natureza jurídica e social, defendem essencialmente os seguintes valores:

- 1) **Solidariedade e igualdade**, regendo-se pela equidade intergeracional e interinstitucional;
- 2) **Sustentabilidade**, visando assegurar o controlo da sua sustentabilidade e viabilidade económico-financeira;
- 3) **Credibilidade**, representando a confiança que os SSPSP pretendem transmitir aos seus beneficiários, e a segurança para a qual tentam constantemente contribuir perante situações mais extremas;
- 4) **Assistência**, promovendo o apoio e amparo socioeconómico aos seus beneficiários com respeito e dignidade pelos trabalhadores policiais e não policiais da PSP e respetivos familiares que se apresentam como a verdadeira razão de ser da sua existência;

- 5) **Diligência**, pretendendo ser um organismo célere perante as solicitações dos seus beneficiários.

2.5. Enquadramento das atividades desenvolvidas

Com o intuito de cumprir a missão proposta, os SSPSP desenvolvem um vasto leque de atividades as quais podem ser agrupadas em oito grandes áreas, todas elas para proporcionar uma melhor qualidade de vida aos Beneficiários:

- ➡ Concessão de apoios pecuniários e em espécie em casos graves de insubsistência familiar e de infortúnio, em especial na decorrência do desempenho da missão policial, garantindo a tranquilidade e independência necessária para o exercício das funções de autoridade pública;
- ➡ Prestação de serviços no âmbito do lazer e da ocupação dos tempos livres;
- ➡ Disponibilização de habitação social e de alojamento temporário;
Concessão de empréstimos aos Beneficiários para suprimir dificuldades de tesouraria urgentes e inadiáveis e para acorrer a situações graves de sobre-
endividamento;
- ➡ Aumento do rendimento disponível dos Beneficiários através da manutenção de uma vaste rede de entidades protocoladas em diversas áreas do mercado de consumo;
Apoio à educação e promoção de atividades de desporto, cultura e convívio institucional;
- ➡ Apoio na velhice, nomeadamente no combate a fenómenos de isolamento e de exclusão social;
- ➡ Satisfação de necessidades emergentes da especialidade do serviço policial através da disponibilização de serviços que são insuficientes ou deficientemente supridas pelo mercado.

3. Análise da envolvente

Uma instituição como os SSPSP deve analisar o ambiente em que se encontra. Essa análise é fundamental para perceber a envolvente interna (pontos fortes e fracos) dos SSPSP e a envolvente externa (oportunidades e ameaças) caracterizada pelos acontecimentos que podem ocorrer no mercado em que os serviços sociais se encontram.

A realização da análise da envolvente (análise SWOT) espelha onde estão no preciso momento os Serviços Sociais da PSP.

3.1. Ambiente Interno

A análise interna é uma avaliação dos recursos, competências, estrutura, cultura e valores que existem nos SSPSP, sendo estes alguns dos fatores que ajudam a caracterizar e distinguir os SSPSP das restantes instituições. Essa avaliação deve ser bem estruturada porque dela irão retirar-se conclusões acerca dos pontos fortes e fracos dos SSPSP.

A vantagem da análise SWOT, enquanto instrumento, é que a mesma proporciona um quadro de referência que serve de orientação na procura de soluções simples e de fácil entendimento.

Para se realizar essa análise é necessário que exista uma análise à organização para que se percebam quais os seus pontos fortes e fracos. Os pontos referidos transmitem a imagem atual dos Serviços Sociais perante os seus beneficiários e é relevante perceber que todos os colaboradores influenciam de alguma forma ambos os pontos, tanto os fortes como os fracos.

As estratégias definidas pela gestão dos SSPSP é outro dos fatores que influencia em grande escala a envolvente interna deste instituto.

Os pontos fortes de uma instituição como os SSPSP devem ser evidenciados ao máximo porque estes contribuem para a imagem que se transmite dos serviços.

Relativamente aos pontos fracos, estes devem ser alvo de uma análise detalhada, para que se possam delinear estratégias para os controlar e/ou minimizar e tomar medidas, se possível, para os tornar em pontos fortes. Se concretizado com sucesso, o resultado final será um aperfeiçoamento da qualidade dos serviços



fornecidos bem como uma melhor imagem transmitida aos seus beneficiários pelos SSPSP.

É de extrema importância conhecer corretamente os pontos fortes e fracos de uma entidade de forma a poder posicioná-la, definir a melhor estratégia a seguir e para auxiliar a tomar de decisões por parte dos dirigentes.

3.1.1. Pontos fortes

Em seguida, serão analisados os pontos fortes dos SSPSP.

3.1.1.1. Receitas Próprias

As receitas dos Serviços Sociais da Polícia de Segurança Pública não provêm de quaisquer apoios estatais provindos do Orçamento de Estado, estes advêm das suas fontes de rendimento.

Uma das maiores e mais estáveis fontes de receita provém do desconto obrigatório de 0.5% sobre o vencimento de todo o pessoal ativo e não ativo, incluindo polícias e pessoas não policiais, civis. Esta receita depende do número de beneficiários titulares, incluindo os aposentados que por vontade própria se mantêm beneficiários dos SSPSP.

Esta fonte de rendimento confere alguma previsibilidade e estabilidade ao volume de receitas, o que permite que os SSPSP desenvolvam a sua atividade com uma razoável estabilidade financeira e económica.

Outra forma de receita dos SSPSP são as receitas dos empréstimos de curto e médio/longo prazo concedidos aos beneficiários através da caixa económica.

Para além desta fonte de receita, outras formas da obtenção de receita é por meio do vasto património que os SSPSP possuem como: as estâncias de férias, as casas de coabitação social, as casas de habitação social, as casas de passantes, os lares de estudantes e as rendas provindas de imóveis como lojas alugadas.

Por este fato, é imprescindível continuar a desenvolver e procurar uma constante melhoria dos serviços oferecidos aos beneficiários.



3.1.1.2. Alargamento da oferta de Equipamento Social

Para além de todo o património que já possuem, os SSPSP têm tentado a cada ano melhorar os seus imóveis através de obras de recuperação, bem como alargar a oferta em termos de equipamento social.

Prova disso foi a criação do Lar de Idosos na Estância de Férias de Vieira de Leiria. Estes passos demonstram a maior perceção dos SSPSP relativamente às necessidades dos seus Beneficiários.

3.1.1.3. Parcerias e articulação com Instituições similares no domínio da ação social complementar

Um dos aspetos mais positivos dos SSPSP é o facto de cooperarem com uma diversidade de Instituições de apoio e solidariedade social e equiparadas para articulação e resposta a situações problemáticas aos seus beneficiários.

3.1.1.4. Protocolos

Para além dos 312 protocolos que os SSPSP já têm estabelecidos com empresas e instituições dos mais diversos setores de atividade, como educação, saúde, lazer, todos os anos e sempre tendo em conta a melhoria e aumento da diversidade de oferta disponibilizada, novos protocolos são celebrados. Os protocolos destinam-se a vários escalões etários sendo, deste modo, úteis tanto para os beneficiários como para os seus familiares.

3.1.1.5. Elevado Património

Os SSPSP possuem um elevado património que é constituído por Casas de Habitação Social (604), Casas de Coabitação Social (30), Casas de Passantes (11), Lares de Estudantes (14), Estâncias de Férias (5) e Lojas (10). Todos estes imóveis são de extrema importância, uma vez que, constituem importantes fontes de rendimento dos SSPSP. Daí que seja de extrema importância mantê-los em bom estado de conservação, fornecendo condições condignas aos seus utentes.



3.1.2. Pontos Fracos

Em seguida apresentam-se os pontos fracos dos SSPSP.

3.1.2.1. Estrutura etária envelhecida

O envelhecimento da estrutura dos SSPSP, devido entre outros fatores ao aumento da idade da reforma, tem sido a realidade vivida no seio dos recursos humanos dos SSPSP.

Verifica-se uma maior concentração dos funcionários nos escalões etários dos 45-49 anos e 50-54 anos.

Os funcionários dos escalões referidos representaram em 2013, 62% do total dos colaboradores.

O Índice de Envelhecimento dos colaboradores dos SSPSP é de 43%, o que representa a percentagem de colaboradores dos SSPSP com mais de 50 anos.

Através dos números mencionados pode concluir-se que a estrutura etária dos SSPSP pode ser considerada um dos seus pontos fracos. Apesar dos funcionários mais antigos terem bastante experiência a lidar com os problemas que ocorrem dentro da sua área, a falta de inovação e criatividade leva a que os processos se tornem obsoletos diminuindo a eficiência com que os mesmos problemas são solucionados.

3.1.2.2. Insuficiência de RH qualificados

O reduzido número de RH qualificados é, sem dúvida, um dos pontos fracos mais significativos deste organismo.

O número efetivo de funcionários, tem vindo a diminuir ao longo dos anos, o que se pode atribuir a diversos fatores, desde à aposentação dos funcionários mais velhos e qualificados, à restrição de contratação de pessoal e, em especial, ao constrangimento administrativo e orçamental para a contratação. Devido à insuficiência de RH todo o processo de resposta às necessidades dos Beneficiários torna-se mais moroso, diminuindo o nível de satisfação dos mesmos para com os serviços prestados.



3.1.2.3. Fraca divulgação dos Serviços

Os canais de divulgação pouco desenvolvidos constituem outro ponto fraco dos SSPSP. Apesar de estar presente em várias plataformas na internet como o youtube e o facebook e de ter um site institucional, estes canais estão muito pouco desenvolvidos e contêm fraca e desatualizada informação. É imprescindível que a comunicação entre os SSPSP e os seus beneficiários seja urgentemente melhorada, pois, só assim é possível ganhar a sua confiança e aumentar a credibilidades dos SSPSP. Em última instância uma melhor divulgação por parte dos SSPSP permitiria um aumento das receitas arrecadadas. A fraca comunicação constitui desta forma um entrave ao crescimento dos SSPSP.

3.1.2.4. Relação com da Direção Nacional e Comandos

Os SSPSP carecem de uma elevada interacção com a Direção Nacional da PSP, no que diz respeito aos serviços comuns partilhados como sejam a gestão de recursos humanos e coordenação de sistemas de informação, mas muito especialmente como veículo de transmissão de necessidades e de constituição de sinergias funcionais. A insuficiente existência de canais eficientes de intercomunicação, especialmente os de natureza informal, constitui um ponto fraco deste organismo, uma vez que interferem na sua eficácia e visibilidade.

3.1.2.5. Diminuta uniformização de procedimentos e processos

Outro dos pontos críticos dos SSPSP passa pela ineficiência dos procedimentos e processos. Perante a insuficiência de manuais de procedimentos, não será claro para os trabalhadores dos SSPSP a quem está atribuído cada procedimento/processo e exatamente em que consiste cada um, registando-se por vezes duplicação de tarefas ou a pesquisa desnecessária de informação fora do serviço a que se pertence e pelas diversas áreas do organismo. Isto poderá ser minimizado com a criação de manuais de procedimentos por área, e/ou por um sistema de auditoria interna e de gestão da qualidade; identificou-se assim, a ausência do SGQ (Sistema de Gestão de Qualidade) e de Manuais de Procedimentos, como pontos fracos deste organismo.



3.1.2.6. Fraco domínio das tecnologias de informação e comunicação (TIC)

Os SSPSP suportam a sua atividade numa fraca base tecnológica de apoio à burótica e à decisão que condiciona significativamente a eficiência e a qualidade dos serviços prestados. Nos dias atuais é fundamental que os recursos humanos de uma organização estejam familiarizados com vários tipos de ferramentas informáticas para dar uma melhor resposta aos pedidos solicitados.

3.1.2.7. Património com necessidade de obras de reabilitação

Apesar do vasto património dos SSPSP, a maioria dos seus imóveis são antigos e necessitam de obras de reabilitação com o prejuízo de perda de utentes caso as mesmas não se concretizem.

3.2. Ambiente Externo

O ambiente externo de uma entidade caracteriza-se pelas Oportunidades e Ameaças que caracterizam o ambiente envolvente à atuação da organização.

A entidade não consegue controlar as variáveis do ambiente externo, como tal, a única solução é prever o seu desenvolvimento para que se possa adaptar, aproveitando as Oportunidades da melhor forma possível, desenvolvendo os seus pontos fortes, e neutralizar as Ameaças e os seus efeitos, que podem afetar tanto os seus pontos fortes como os fracos.

3.2.1. Oportunidades

3.2.1.1. Novas parcerias de cooperação

Desenvolvimento de parcerias de cooperação e projetos com universidades e instituições similares visando uma oferta mais adaptada às necessidades e expectativas dos beneficiários, quer em termos da diversificação dos serviços prestados, quer em termos de cobertura geográfica, preenchendo algumas lacunas existentes.

Tal representa oportunidades para se desenvolverem novas competências e conhecimentos e conseqüentemente aumentar a visibilidade dos SSPSP no mercado.



3.2.1.2. Aumento da esperança média de vida dos Beneficiários

Com o aumento da esperança média de vida da população em geral e consequentemente dos beneficiários dos SSPSP, surge a oportunidade de desenvolver mais atividades e disponibilizar equipamentos sociais para corresponder às necessidades dos utentes desta faixa etária. O objetivo é manter a sua fidelização aos SSPSP, aumentando o número de beneficiários aposentados que reingressam e continuam a usufruir dos serviços. Esta oportunidade é essencial para aumentar as receitas arrecadadas.

3.2.1.3. Incremento de novos clientes/beneficiários

A melhoria da imagem e da comunicação feita pelos SSPSP, bem como a diversificação de serviços prestados potenciam a reinscrição de beneficiários aposentados e proporcionam um aumento da utilização por parte de todos os beneficiários dos serviços disponibilizados. Efetuar campanhas de divulgação acerca dos serviços sociais, dando a conhecer os seus benefícios, em vários locais distintos em que se encontrem beneficiários é uma medida de extrema importância para incrementar e manter o número de beneficiários.

3.2.1.4. Reestruturação do quadro legal dos SSPSP

Urge proceder a uma reestruturação neste âmbito em virtude da desadequação da legislação que vigora face à realidade socioeconómica vivenciada.

De salientar que o enquadramento legal que define e regula a atividade desenvolvida remonta aos anos 60, justificando a sua desadequação à nova realidade da ação social complementar e à modernização exigida no âmbito do PRACE. Imperativa a aprovação de uma nova Lei Orgânica dos SSPSP, já com a inclusão do CPPSP e ajustada à lei de ação social complementar em vigor.

3.2.1.5. Reforço da formação dos Recursos Humanos

A formação ao longo da vida tem pautado o desenvolvimento das organizações durante os últimos anos. Os SSPPS devem manter o trabalho que já têm efetuado no



sentido de proporcionar alguma formação aos seus funcionários principalmente na área das tecnologias de informação.

3.2.2. Ameaças

3.2.2.1. Conjuntura económica de crise

Apesar de se verificarem melhorias na conjuntura económica atual, nacional e internacional, os seus efeitos não são ainda notórios. Assim, a atividade dos SSPSP pode ficar comprometida pela não requisição de serviços pelos atuais beneficiários e por potenciais novos clientes/utentes e deste modo, restringindo-se, deste modo, o investimento nas infraestruturas e nos equipamentos tecnológicos e de comunicação.

3.2.2.2. Mudanças na tutela e consequentes mudanças nas políticas governamentais

As mudanças nas políticas governamentais podem condicionar, no limite, a continuidade da estratégia da própria instituição, tal como existe.

3.2.2.3. Restrição à contratação pública de RH

Enquanto organismo da Administração Indireta do Estado, os SSPSP estão sujeitos às regras da contratação pública. Atualmente, as novas contratações estão congeladas, o que pode comprometer a sustentabilidade técnica dos RH dos SSPSP, havendo como único recurso o regime da mobilidade, com as limitações e incertezas daí decorrentes.

3.2.2.4. Diminuição das receitas arrecadadas

Com a crise económica, nacional e internacional, há a propensão de desistências de inscrição dos beneficiários aposentados e de diminuição da usufruição dos serviços disponibilizados pelos SSPSP, por parte dos beneficiários no ativo, refletindo um decréscimo no volume de receitas arrecadadas.

3.2.2.5. Perda de sustentabilidade económica e financeira



Uma das grandes ameaças à sustentabilidade económica e financeira é o facto de os SSPSP centrarem a base do seu *funding* em receitas próprias, sem receberem quaisquer verbas do Orçamento do Estado, o que atendendo à restrição no recrutamento de RH e ao decréscimo das receitas já mencionadas poderá condicionar a sua sustentabilidade.

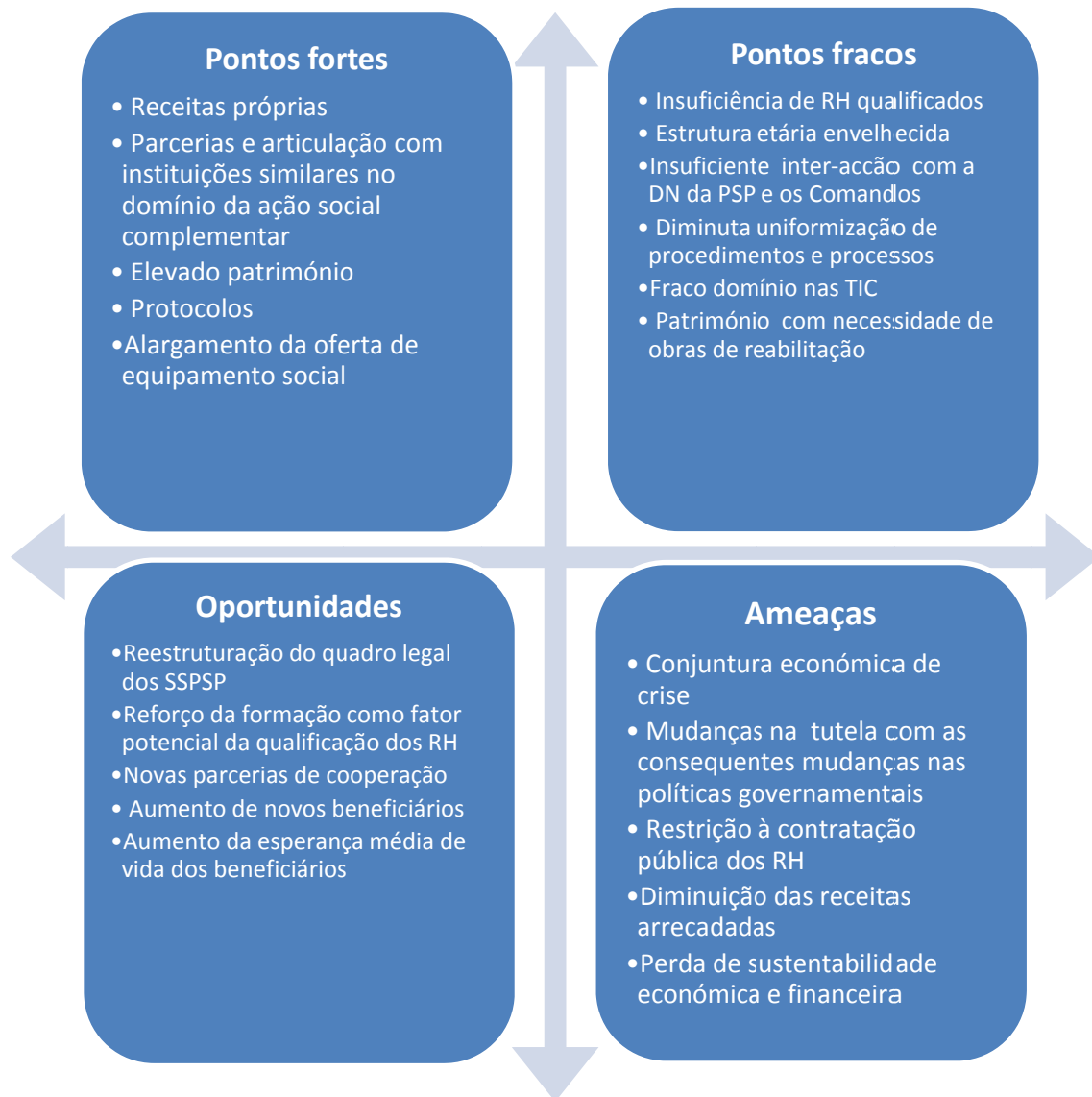


Fig. Nº2 – Análise SWOT



4. Análise dos Stakeholders

Direção - espera um reconhecimento dos esforços engendrados com vista à prossecução da missão e visão dos SSPSP e ao cumprimento dos objetivos definidos. Do bom desempenho dos dirigentes está dependente a garantia de qualidade dos serviços prestados e a própria sustentabilidade financeira dos Serviços, pelo que é fundamental que os SSPSP promovam boas condições de trabalho e incentivem a criatividade e inovação dos seus dirigentes.

Beneficiários (antigos, atuais e futuros) - constituem o principal stakeholder de qualquer organismo, sendo eles os principais interessados no bom desempenho dos SSPSP e, por conseguinte, esperam dos SSPSP uma resposta rápida, qualificada e eficaz, relativamente às suas solicitações e necessidades, e acima de tudo que a informação disponibilizada seja credível e atual. Apesar dos SSPSP terem um bom desempenho junto dos seus beneficiários, a sua prestação para com eles poderia melhorar se este organismo aumentasse ainda mais a sua divulgação e, subsequentemente, a quantidade de informação disponibilizada pelos SSPSP, principalmente no seu site e nas restantes redes sociais a que se encontra associado.

Tutela - esta tem como principal expectativa o aumento da eficácia e eficiência da execução das atribuições dos SSPSP, com o comprometimento de assegurar a racionalização de meios e recursos existentes. Como resultado do seu esforço, os SSPSP esperam, essencialmente, o apoio e reconhecimento institucional. Contudo, para um bom desempenho há que suprir lacunas e sensibilizar a tutela para a necessidade de recrutamento de recursos humanos mais qualificados.

Funcionários - enquanto stakeholder essencial à prossecução da missão dos SSPSP, o apoio e reconhecimento institucional, o desenvolvimento de competências por via de planos de formação adequados às suas necessidades e a garantia de boas condições de trabalho, são determinantes para o sucesso e alcance dos objetivos do organismo. Para tal, verificou-se que os SSPSP necessitam, sobretudo, de promover ações (internas e externas) de formação nas áreas específicas dos SSPSP, para que os seus Recursos Humanos se sintam motivados e para que consigam alcançar o melhor desempenho e níveis de produtividade possíveis, promovendo assim uma melhor comunicação vertical e horizontal, dentro dos SSPSP.



Fornecedores - verificou-se que as expectativas de ambas as partes interessadas são alcançadas. Desta forma, os SSPSP deverão tentar manter a boa relação que mantêm para com os seus fornecedores.

Quadro Nº. 1 - Resumo da Análise aos principais Stakeholders dos SSPSP

Stakeholders (SH)	Classificação	O que espera o SH dos SSPSP?	O que o SH obtém dos SSPSP?	O que esperam os SSPSP do SH?	O que os SSPSP obtém do SH?	Ações a tomar?	
Externos	Tutela	Direto	Bom desempenho Cumprimento da missão e atribuições definidas Alinhamento com os objetivos estratégicos definidos Eficiência na racionalização dos meios e recursos Inovação Promoção e desenvolvimento das atividades em conformidade com os normativos do Governo	Autonomia financeira Qualidade no serviço prestado	Apoio e reconhecimento da sua ação Definição de diretrizes políticas alinhadas com o Plano Estratégico Orientações estratégicas claras	Suporte institucional Restrições no recrutamento de Recursos Humanos	Melhorar a eficiência e a eficácia Sensibilizar para a necessidade de recrutamento de recursos humanos qualificados
	Beneficiários	Direto	Oferta de uma rede alargada de serviços e que estes correspondam às suas preferências e necessidades Eficácia na atribuição e processamento de subsídios e/ou empréstimos de ação social Resposta célere a pedidos/reclamações Prestação de serviços com qualidade	Respostas morosas a solicitações Diversificação dos serviços prestados	Reconhecimento do esforço desenvolvido e da qualidade nos serviços prestados Adesão dos beneficiários aos serviços disponibilizados	Insignificância e notoriedade e institucional	Aumentar a visibilidade dos Serviços, utilizando os vários canais disponíveis online Ações de divulgação do trabalho realizado



	Fornecedor	Indireto	Cumprimento dos contratos, pagamento dentro dos prazos pré-estabelecidos	Receitas	Elevada qualidade e inovação dos serviços/ produtos fornecidos, bom preço e cumprimento dos prazos pré-estabelecidos	Dados fiáveis Respostas rápidas e eficazes	Manter a boa relação entre ambos Promover uma maior cooperação entre os fornecedores e os SSPSP de forma a alinhar os produtos fornecidos às necessidades.
	Direção	Direto	Apoio Institucional Qualidade nos serviços prestados Sustentabilidade Financeira Envolvimento e cumprimento do plano estratégico e implementação de todas as políticas definidas	Acompanhamento, controle e Implementação das políticas adotadas Disponibilização de dados para monitorização de indicadores de desempenho	Compromisso na estratégia definida, visão, capacidade de liderança e de gestão Definição de políticas internas e objetivos estratégicos adequados Racionalização eficiente dos recursos com vista à redução de custos Disponibilização de informação com qualidade e inteligível	Cumprimento generalizado dos objetivos definidos	Maior disponibilização de recursos humanos Desenvolvimento de uma cultura orientada para os resultados e para o beneficiário Promover a criatividade e a inovação Promover o envolvimento de toda a estrutura através da comunicação Investimento na melhoria das condições de trabalho
	Trabalhadores	Indireto	Boas condições de trabalho Reconhecimento pelo seu trabalho Apoio Institucional Boa comunicação intra-organizacional Coerência e clareza nas orientações Maior autonomia e poder de decisão Formação profissional adequada às suas necessidades	Razoáveis condições de trabalho Formação contínua Bom ambiente de trabalho	Compromisso para com o serviço Cumprimento dos objetivos definidos Elevada qualificação habilitacional e competências Respeito pelo código de conduta interno Motivação Espírito de equipa Maior <i>empowerment</i>	Profissionalismo Dedicação Responsabilidade Proatividade e Taxa reduzida de absentismo Cumprimento generalizado dos objetivos definidos	Promover mais ações de formação profissional Melhoria da comunicação intra-organizacional Investimento na melhoria das condições de trabalho



Das análises efetuadas aos **stakeholders** e **swot** pode concluir-se que os SSPSP deverão potenciar os seus pontos fortes, concentrar esforços na superação das fraquezas e transformar as ameaças em oportunidades, no sentido de preparar o organismo para enfrentar o futuro.

Como fatores determinantes do seu bom desempenho, os SSPSP devem:

- ➔ Procurar garantir cada vez mais a sua sustentabilidade económica e financeira, diversificando as fontes de arrecadação de receitas, procurando uma eficiente gestão de recursos e meios, diversificando a oferta de serviços que se adequem e forneçam uma resposta eficaz aos interesses e necessidades dos beneficiários;
- ➔ Tentar corrigir as falhas processuais aproveitando a qualificação dos seus recursos humanos e toda e qualquer inovação tecnológica que possa contribuir para um aperfeiçoamento dos sistemas;
- ➔ Gerir eficazmente os recursos humanos de forma a cobrir todas as áreas de atuação da melhor forma possível;
- ➔ Continuar a apostar na melhoria das condições de trabalho da generalidade dos trabalhadores optando por disponibilizar, cada vez mais, os meios tecnológicos adequados. Pode tomar-se como exemplo, efetuar trabalhos de uniformização e “*upgrade*” de equipamentos e software instalados e apostar significativamente na reorganização dos processos internos dando sequência ao trabalho de melhoria dos serviços prestados;
- ➔ Melhorar a comunicação tanto interna como externa utilizando todos os canais e plataformas disponíveis, nomeadamente online.

5. Clientes

Cada vez mais existe a perceção da importância do enfoque nos beneficiários e a necessidade de satisfação dos beneficiários. Se estes não estiverem satisfeitos irão, eventualmente, desistir de serem beneficiários dos SSPSP (no presente ou num futuro próximo, como é o caso dos aposentados) procurando na concorrência, onde se



incluem, outras entidades públicas ou privadas dão uma melhor resposta às suas necessidades.

Assim, um mau desempenho da perspectiva do **Cliente** é um indicador de futuro declínio, mesmo que a componente financeira se afigure positiva.

A totalidade dos beneficiários titulares tanto os que se encontram no ativo como os aposentados que têm a escolha de se inscreverem voluntariamente e os respetivos familiares, representam os principais clientes dos SSPSP. No final de 2013, este número era de cerca de 74.532.

Pese embora exista uma enorme diversidade de serviços e atividades disponibilizados pelos SSPSP aos seus beneficiários há, por parte destes últimos, um desconhecimento generalizado da oferta e da sua potencialidade. Eventualmente, tal é justificável pela fraca aderência dos beneficiários aposentados às tecnologias de informação e comunicação e pela pouca visibilidade externa do organismo.

No sentido de se tentar eliminar ou minimizar estas situações que podem comprometer o desempenho do organismo, há que colmatar a dificuldade de comunicação com a implementação de medidas de divulgação e pela procura na adoção melhores práticas de efetiva partilha de informação (com a DN/PSP; Comandos e demais serviços institucionais).

O desenvolvimento da “visibilidade e comunicação” passa pelo fortalecimento de uma imagem de credibilidade associada aos SSPSP, através da visibilidade e comunicação na realização de ações de divulgação, de promoção dos serviços e atividades, de forma a informar os beneficiários sobre a adequada atuação em matéria de ação social, lazer, habitação social, turismo, entre outras.

Por sua vez, os fornecedores têm um alto nível de interesse em virtude da atividade dos SSPSP ser um fator importante para o seu “negócio” e, como tal, é primordial assegurar uma relação próxima com estas partes interessadas, aumentando e aprofundando as parcerias estabelecidas e permitindo um fluxo comunicacional constante.

Por último, os funcionários assumem um papel fundamental no alcance da visão do organismo e, na medida em que são cumulativamente seus beneficiários, têm



uma maior sensibilidade perante as dificuldades com que os serviços se deparam para alcançar os objetivos e metas traçados.

Ciente de que os seus trabalhadores são uma parte essencial para a satisfação dos clientes – alvo e o facto de integrarem um grupo de pessoas homogéneas é de suma importância motivá-las e promover continuamente a sua qualificação e valorização pessoal e profissional, daí a aposta forte dos SSPSP na formação e na melhoria do relacionamento humano atenuando uma vertente demasiado formal da instituição que perdura como herança de uma prática decana e algo hermética e centrada sobre si mesma.

Esta atenuação da rigidez no relacionamento interpessoal entre os trabalhadores poderá ser uma forma de melhorar o ambiente de trabalho e potenciar a sua capacidade laboral, através do aumento do índice de produtividade geral e da melhoria da imagem junto dos clientes externos.

6. Objetivos e Estratégia

6.1. Posicionamento Estratégico

Em observância da realidade da PSP ser bastante peculiar, em termos de exigência profissional dos seus funcionários (risco, desgaste psicológico e físico, exposição social, disponibilidade, etc.) e do padrão sociodemográfico solidificado ao longo dos tempos por força da sua implantação, área de atuação e das tradicionais fontes geográficas de recrutamento, os SSPSP deverão continuar a assumir um posicionamento no panorama da Administração Pública e, principalmente, na Ação Social Complementar, que visivelmente o diferencie no plano teleológico. Pretende-se deste modo especificar o campo de atuação dos SSPSP, para assim os distinguir e destacar dos demais organismos estatuais similares no que respeita à gama de serviços que oferece.

Nesse sentido, a existência dos SSPSP permanece justificável desde logo quando consegue ir ao encontro das necessidades específicas geradas no seio dos profissionais da PSP em virtude precisamente da sua dinâmica laboral, oferecendo



serviços insuficiente ou deficientemente disponíveis no mercado e recorrendo a este sempre que razões económico-financeiras o justifiquem claramente, intermediando relações comerciais mais vantajosas para os seus beneficiários.

Em determinadas atividades desenvolvidas pelos SSPSP estes devem principalmente realizar um esforço de promoção do valor percebido pelo cliente/beneficiário/utente. É o caso das seguintes atividades:

- Acompanhamento de casos concretos socialmente graves;
- Intermediação comercial(protocolos);
- Atribuição do subsídio por morte.

Existem outras atividades em que os SSPSP devem fazer um esforço de comunicação externa e aumentar a sua capacidade interna para que estas atividades se possam continuar a desenvolver e a ganhar cada vez mais aderência.

- Fornecimento de alojamento a estudantes
- Apoio logístico a Comandos
- Evento do dia dos beneficiários aposentados
- Alojamento temporário
- Promoção de convívio e saúde complementar (CIAS)
- Promoção de turismo social
- Concessão de empréstimos sociais

O apoio a Sêniores, em particular o Lar de Idosos, é um equipamento social recente ao qual tem de ser dada especial atenção, pois agora que se encontra na sua fase inicial, é crucial a sua divulgação para que se angarie um número considerável de utentes.

6.2. Objetivos estratégicos

Um dos grandes desafios que se coloca aos SSPSP, numa perspetiva de longo-prazo, é garantir a sua sustentabilidade económico-financeira, bem como alcançar o



reconhecimento e individualidade institucionais na esfera da ação social complementar em Portugal. Estes objetivos requerem um planeamento estratégico extremamente rigoroso e meticoloso.

Seguindo a linha de pensamento mencionada previamente, os SSPSP assumem, para uma visão de longo-prazo, os seguintes objetivos estruturais:

- 1) Promover a recuperação e manutenção do Parque Habitacional e dos restantes Equipamentos Sociais;
- 2) Criar cada vez mais valor socioeconómico utilizando menos recursos (*economia social de escala*);
- 3) Consolidar uma imagem global de qualidade e prestígio;
- 4) Aumentar a visibilidade e notoriedade junto dos seus beneficiários;
- 5) Prosseguir a política de concessão de empréstimos de ação social/subsídios pecuniários;
- 6) Reforçar a sustentabilidade económico-financeira do organismo, traduzida por orçamentos efetivos sistematicamente nulos ou superavitários;
- 7) Manter e se necessário aumentar a capacidade de atendimento nos equipamentos sociais (CIAS e Lar).

6.3. Estratégia a adotar

Para a prossecução dos objetivos estratégicos delineados e tendo presente as contingências de ordem ambiental e interna refletidas na análise SWOT e na análise aos stakeholders dos SSPSP, a estratégia a adotar assentará em sete principais pilares basilares:



1. Aposta principalmente em serviços que tenham especial atenção face aos aspetos próprios da condição policial em termos de risco, disponibilidade e mobilidade (e.g. habitação social temporária, medicina preventiva, compensação a beneficiários em situação socioeconomicamente gravosa e a familiares de funcionários mortos em serviço, etc.);
2. Fidelização dos atuais clientes na situação de pré aposentação e aposentação, para que não quebrem os laços com os SSPSP após a finalização da sua vida no ativo;
3. Incremento do valor real e percecionado dos produtos direcionados aos beneficiários em geral, numa base de segmentação essencialmente etária e garantindo permanentemente o equilíbrio geográfico;
4. Instituir uma política de aprendizagem permanente que privilegie a formação ao longo da vida, principalmente nas áreas mais importantes e que causam mais impacto dos SSPSP;
5. Assunção de uma lógica de utilizador-pagador para os produtos de base universalista¹, imputando-lhes todos os *absorbing costs* (exceto amortizações);
6. Minimização das transferências monetárias para beneficiários, optando maioritariamente pela garantia de serviços com supressão da margem comercial arrecadada pelos fornecedores no mercado;
7. Adotar uma política de comunicação agressiva e de maior proximidade para com todos os beneficiários.

¹ Produtos fornecidos a todo e qualquer tipo de beneficiário, em condições de igualdade, independentemente da respetiva situação socioeconómica, em contraponto com os produtos de base assistencialista, em que a condição socioeconómica dos beneficiários é tida em conta.



7. Fatores críticos de sucesso

O cumprimento da missão dos SSPSP e a concretização da sua ambição refletida na visão impõem que, para além do respeito pelos valores e princípios que caracterizam o organismo, seja identificado um conjunto de fatores críticos de sucesso. Fatores esses que se apresentam como condições ou áreas fundamentais nas quais o resultado irá definir o sucesso ou o fracasso da visão do organismo.

Face às condições de incerteza e complexidade da atual envolvente, refletidas na análise efetuada, a formulação da estratégia deve basear-se, cada vez mais, numa crescente capacidade de dar respostas rápidas e flexíveis perante as mudanças permanentes e aceleradas que não se conseguem prever.

Na impossibilidade de eliminar todas as fraquezas, reforçar todas as forças e satisfazer todos os stakeholders, há que priorizar aquilo que é realmente importante para que os SSPSP cumpram a sua missão e alcancem a sua visão, respeitando os valores pelos quais se rege.

Em observância da missão dos SSPSP é fundamental que o organismo disponha de recursos humanos qualificados, capazes de se adaptarem à mudança e contribuírem para a supressão de falhas processuais; seja capaz de efetuar uma eficiente gestão do *funding* de forma a salvaguardar a sua sustentabilidade económica e financeira; satisfaça prontamente as necessidades e expectativas dos beneficiários, stakeholder dominante capaz de condicionar o desempenho do organismo; garanta o bom funcionamento da plataforma tecnológica, elemento crucial para o sucesso da estratégia, capaz de paralisar a organização e elabore um plano de comunicação apropriado aos objetivos a que se propõe e que cativa os seus beneficiários.

Em seguida referem-se os principais fatores críticos de sucesso dos SSPSP.



7.1. Elevada qualificação dos Recursos Humanos

As pessoas desempenham um papel fundamental nos resultados e na excelência do organismo. Proporcionar às pessoas o incremento das suas competências, se, por um lado, exige um plano de formação contínua adaptado às suas necessidades, por outro, contribui de forma indubitável para a prossecução da missão dos SSPSP. Como tal é imprescindível assegurar uma elevada produtividade, motivação, formação e envolvimento dos trabalhadores dos SSPSP a fim de contribuírem para a prossecução da visão, objetivos estratégicos e estratégia definidos superiormente.

7.2. Gestão eficiente do funding

A gestão eficiente do *funding* dos SSPSP é uma condição indispensável para alcançar a sustentabilidade financeira do organismo. Para que tal suceda é imprescindível que os SSPSP fomentem as suas atividades e serviços, procedam à otimização dos seus custos e recursos conseguindo obter economias de escala. O propósito é atingirem auto-sustentabilidade financeira.

7.3. Adequação do serviço às expectativas dos beneficiários

Por um lado, a diversidade dos serviços prestados é um elemento estratégico na medida em que só a qualidade da sua intervenção pode justificar o interesse do beneficiário no ativo em usufruir dos serviços prestados pelos SSPSP e os beneficiários aposentados em manterem o sistema e, neste sentido, é de toda a importância a adequação dos serviços às expectativas e necessidades dos beneficiários. Por outro, a eficiência e rapidez na atribuição de empréstimos de ação social é fator decisivo para a satisfação dos beneficiários com o serviço prestado pelos SSPSP.

7.4. Bom funcionamento da plataforma tecnológica

Atualmente, a quase totalidade dos processos organizacionais dos SSPSP dependem do bom funcionamento da plataforma eletrónica na medida em que tudo, ou quase tudo o que se faz, se desenvolve com base nas novas tecnologias de informação, condicionando por completo o sucesso do organismo.



7.5. Adequação da legislação à realidade

Criação de uma nova legislação de organização e funcionamento dos SSPSP que assegure uma maior flexibilidade e descentralização de procedimentos e competências, acentuando a função do controlo e fiscalização;

Redefinição da política de habitação social, acentuando o seu carácter temporário.

7.6. Manutenção de uma boa capacidade financeira

Manter a capacidade financeira para acorrer a necessidades de financiamento de novos produtos críticos, especialmente aqueles que envolvem uma maior capacidade de investimento, como é o caso do alojamento temporário.

7.7. Transmissão de uma imagem de qualidade e confiança

Prosecução de uma imagem globalmente prestigiante dos SSPSP, em termos de credibilidade gestonária, utilidade e notoriedade dos produtos disponibilizados e orientação para os clientes.

7.8. Incremento da taxa de ocupação nas Estâncias de Férias

Incrementar a taxa de ocupação das Estâncias de Férias, principalmente na época baixa, ponderando a possibilidade de alargamento do seu acesso a outras entidades públicas e privadas, mediante celebração de protocolos.

7.9. Aposta na comunicação

Consolidação de um departamento de comunicação e imagem com elevada capacidade de projecção de meios para tornar visível a mensagem de qualidade e prestígio que os SSPSP pretendem transmitir aos beneficiários. A aposta na comunicação é também imprescindível para explicitar aos beneficiários quais as atividades que estão a ser desenvolvidas no momento, ofertas promocionais, eventos, entre outros.



7.10. Defesa dos direitos dos beneficiários

Garantir que todos os processos de qualificação de respostas sociais devam estar fundamentados no enquadramento legal em vigor, de modo a que, independentemente da natureza jurídica de cada organismo, esteja salvaguardado o quadro de direitos do cliente/utente/beneficiário. Para tal é fundamental conciliar a adoção dos princípios normativos subjacentes às políticas públicas de qualificação de respostas sociais com a realidade específica do organismo SSPSP e a sua identidade, sendo necessário balizar esta situação no Regulamento do Lar e Unidade Residencial.

7.11. Facilitar os processos de gestão

Facilitar e modernizar os processos de gestão da informação dentro e entre departamentos, promovendo a cooperação, racionalizando processos e impulsionando a eficácia e eficiência;

7.12. Identificar necessidades

Promover continuamente a identificação e compreensão das necessidades (atuais e futuras) do Cliente/Utente/Beneficiário, de forma a satisfazê-las e excedê-las continuamente;

7.13. Avaliar o desempenho dos equipamentos sociais

O desempenho global da resposta social ao Lar de Idosos e Unidade Residencial, deve promover permanentemente a melhoria contínua. Deve ser avaliado sistematicamente o desenvolvimento das práticas internas a todos os níveis, de modo a que seja mensurável ao longo do tempo a melhoria alcançada.

8. Política a seguir

A política a seguir assenta numa gestão rigorosa, credível, transparente e participada, baseada na segregação das seguintes funções chave:

1. Levantamento de necessidades / oportunidades;
2. Assunção dos processos de aprovisionamento;



3. Decisão definitiva.

O rigor e a credibilidade gerenciais passarão não só pela observância da legalidade mas também pela adoção de critérios de gestão operacional e financeira de base técnico-científica que promovam uma melhor eficácia e eficiência dos serviços².

Em termos de comunicação e marketing, a política a seguir assentará num maior estreitamento e ligação entre os órgãos centrais dos SSPSP e os beneficiários, por um lado, e entre a direção dos serviços e os restantes quadros e funcionários, envolvendo-os num projeto global em que todos são protagonistas.

Os Serviços Sociais da PSP deverão também diminuir de forma regular e sistemática a sua dependência financeira relativamente às contribuições obrigatórias dos seus beneficiários, tornando-se um organismo efetivamente detentor dum leque de produtos e serviços de reconhecida utilidade e qualidade para os seus beneficiários e clientes, em geral.

É primordial acentuar a mudança de paradigma que os serviços têm sofrido nos últimos anos – intensificar o uso de capital fixo e tecnológico em detrimento da mão-de-obra por via da utilização estratégica do outsourcing.

Os SSPSP deverão focalizar, em 2015, a sua orientação para:

- ➡ Orientação para os resultados;
- ➡ Mais tutoria e supervisão;
- ➡ Abertura ao exterior;
- ➡ Maior delegação e autonomia;
- ➡ Iniciativa;
- ➡ Qualificação dos recursos humanos;
- ➡ Descentralização de procedimentos e desconcentração geográfica.

² Designadamente orientando o tratamento da informação financeira e patrimonial para o apoio à decisão, com a emersão de barómetros permanentes de execução orçamental e de determinados rácios de gestão, fazendo soar prematuramente os sinais de alarme sempre que se prefigurarem desvios aos sempre atuais objetivos de rigor financeiro.

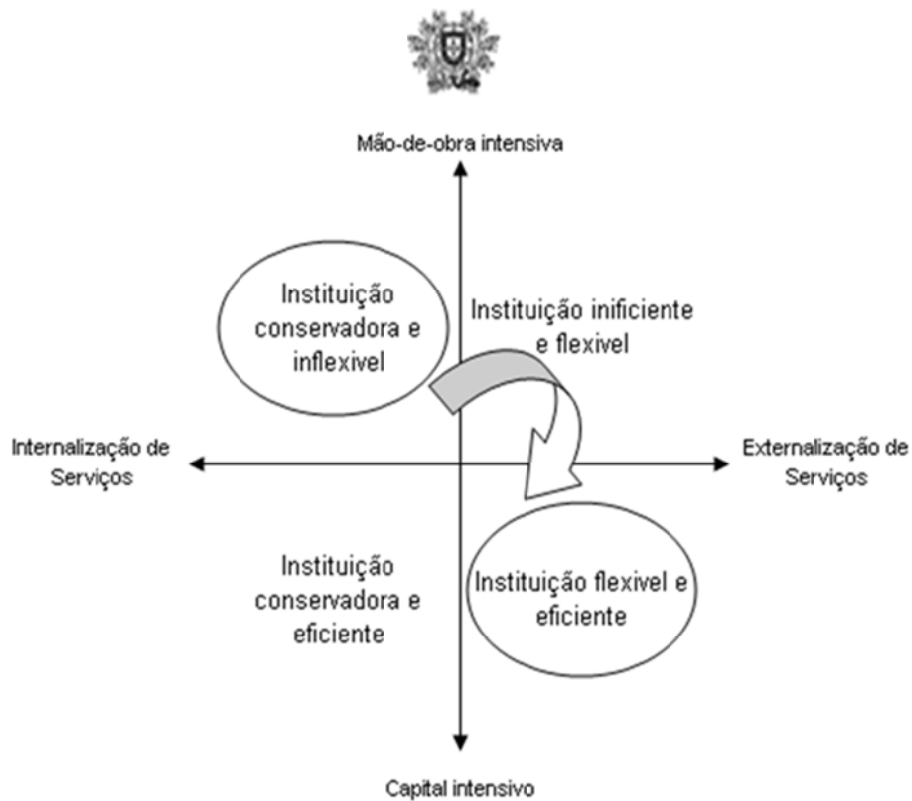


Fig. Nº3 – Resultados da Política a seguir

9. Mapa Estratégico

O mapa estratégico reúne um conjunto de características que tornam este instrumento bastante útil para a construção e visualização da estratégia. Disciplina, sistematiza, distribui os objetivos pelas perspectivas e pelos temas estratégicos, comunica a estratégia e promove o alinhamento dos trabalhadores do organismo.

Definidas as grandes linhas de orientação estratégica, o mapa distribui os objetivos horizontalmente pelas perspectivas (Financeira, Clientes, Processos, Aprendizagem e Desenvolvimento), com relações de causa-efeito entre si, enquadrados verticalmente pelos vetores estratégicos.

No caso dos SSPSP, a perspectiva 'Financeira' alinha-se com a 'Clientes', ambas no topo, dada a importância que têm para a prossecução da missão do organismo.



Missão

“Assegurar a complementaridade material, cultural e moral dos profissionais com especiais exigências em termos de risco, disponibilidade e mobilidade e com índices excepcionais de desgaste físico e psicológico, reclamando um apoio social com diversas especificidades que lhes assegure igualmente o exercício digno, independente e solidário das funções de autoridade pública, contribuindo ao mesmo tempo para a coesão, autoestima e identidade.”

Visão

“Os SSPSP pretendem ser reconhecidos como um organismo de excelência e credibilidade no domínio da qualidade dos serviços prestados aos seus clientes/utentes e que desenvolve a sua atividade no respeito pelos mais elevados padrões de responsabilidade financeira e social.”

Vetores Estratégicos

Sustentabilidade financeira

Criação de valor

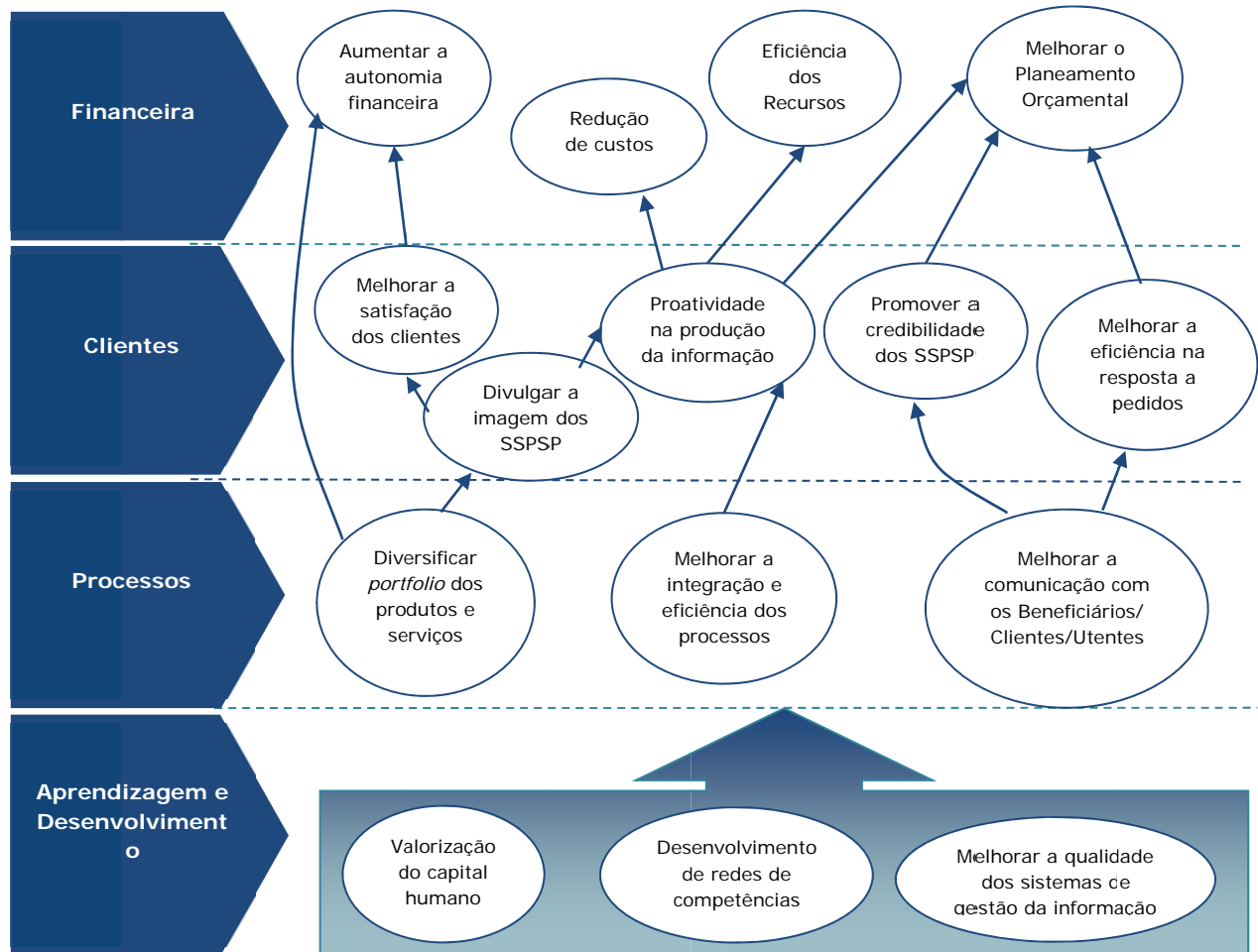


Fig. Nº 4 - Mapa Estratégico



Através da análise do mapa estratégico definido anteriormente, é possível constatar que são considerados dois vetores estratégicos principais.

9.1. Sustentabilidade financeira

A atual conjuntura económica implica um maior esforço na rentabilização de recursos, podendo inclusive colocar em risco o investimento em novas tecnologias, assim como a manutenção de determinados serviços.

Deste modo, o desenvolvimento deste vetor exige uma eficaz gestão das receitas e procura de fontes de financiamento alternativas, enquadráveis estatutariamente, que garantam a sustentabilidade financeira dos SSPSP, concorrendo, simultaneamente, para a criação de valor.

Sendo assim, é desejável que os SSPSP aumentem e variem as fontes de receitas, de forma a garantir uma maior autonomia na sua atuação.

9.2. Criação de valor

A convergência de interesses dos *stakeholders* deve ser tida em consideração com vista à criação de valor.

Para o efeito, os serviços prestados devem procurar elevados padrões de qualidade e desempenho de forma a consolidar uma imagem de credibilidade e confiança que responda às expectativas dos beneficiários. Em contrapartida, os SSPSP utilizam os seus recursos da forma mais eficiente possível e estabelecem protocolos de cooperação em diversas valências (saúde, educação, lazer, etc.) em função da relevância do prestador e na sua mais-valia para os serviços e seus beneficiários.

Neste sentido, deve ser prioridade a qualidade, diversidade e abrangência da oferta de serviços de forma a melhor satisfazer as expectativas e necessidades dos beneficiários.

O mapa supra também espelha, mediante as perspetivas e de forma sucinta, os objetivos estratégicos que os SSPSP visam alcançar.



10. Objetivos Operacionais

Em consonância com os factos explanados, os SSPSP visam prosseguir em 2014, os seguintes objetivos, os quais na sua globalidade contribuirão para o esforço nacional de contenção orçamental:

- a. **Aumentar o volume global de receitas efetivas em 1%** (em termos nominais), criando um pouco mais de músculo financeiro para sustentar projectos futuros;
- b. **Melhorar em 1% o grau de produtividade do pessoal** (receitas globais / encargos com pessoal), garantindo a contenção das necessidades de pessoal por via do aumento da base tecnológica de apoio, da reorganização de processos e da reavaliação de métodos³;
- c. Conseguir o **reingresso de 50 beneficiários já aposentados** (em termos líquidos), contribuindo para a penetração consolidada neste segmento ainda pouco explorado pelos SSPSP;
- d. **Aumentar em 1% o nível de ocupação** (diárias) das estâncias de férias na época baixa, com vista à rentabilização das instalações;
- e. **No mínimo manter o atual nível de satisfação dos utentes** dos serviços prestados pelos SSPSP nas suas estâncias de férias;
- f. **Intensificar o fluxo de comunicação externa (incremento da utilização dos canais de comunicação on-line).**

³ *Objetivo partilhado por todos os departamentos e funcionários.*



11. Atividades projetadas para 2015

a) Continuação do programa plurianual de recuperação do património habitacional

Os SSPSP vão continuar de forma sustentada e planeada um vasto programa de recuperação do seu património habitacional, que se encontra demasiado envelhecido e degradado, apresentando, de acordo com os relatórios técnicos especializados, claros riscos para os inquilinos e terceiros.

Assim, os SSPSP esperam realizar uma intervenção profunda nos seus prédios sitos na Horta-Açores, Porto e Torres Novas, os quais nunca foram beneficiados exteriormente, apresentando também sérios riscos para os inquilinos.

b) Alargamento da oferta de *Casas de Coabitação Social* em Lisboa

De acordo com um estudo preliminar na posse do Comando Metropolitano de Lisboa, só nesta cidade existirão cerca de 600 elementos policiais a viver em camaratas – que acaba por ser uma infraestrutura precária em termos de privacidade e de comodidade, especialmente quando se trabalha por turnos –, muitos deles durante vários anos, em função daquilo que consideram ser o seu projeto de vida futuro, que pode passar simplesmente pelo regresso à sua terra de origem.

Tendo em conta este cenário, os SSPSP tencionam no ano de 2015 alargar a oferta global de *Casas de Coabitação Social*. Estas casas destinam-se ao alojamento temporário de elementos policiais, preferencialmente recém-formados na Escola Prática de Polícia, sendo que os SSPSP, contra um pagamento de um determinado montante pelos utentes – radicando também numa lógica de *utilizador-pagador* –, assegurarão um apetrechamento mínimo dos imóveis (mobiliário simples de sala, quartos e cozinha) e a disponibilização de determinado nível de recursos correntes, como água, electricidade e gás, de acordo com os padrões de consumo normais.



As *Casas de Coabitação Social* visam um triplo objetivo:

1. Reduzir as despesas com alojamento dos beneficiários titulares, em início de carreira ou deslocados que, por motivos de transferência não definitiva, sejam colocados fora da sua área de residência normal, ou outros que por circunstâncias diversas careçam de residência;
2. Prover as condições mínimas e condignas de habitabilidade de pessoas que partilham valores afins e têm a mesma profissão;
3. Assegurar um enquadramento adequado, que permita combater o desenraizamento social, solidão e desnorte que eventualmente possam sentir pelo exercício inicial de uma missão especialmente penosa em localidades completamente novas, em condições mínimas de bem-estar, que venha a contribuir para um bom ambiente que facilite a criação de laços solidários e uma boa integração profissional.

c) Alargamento da oferta de *Casas de Passantes* em Lisboa, Aveiro, Porto e Ponta-Delgada/Açores

As casas de Passantes representam um conceito de utilização de imóveis de habitação, sob a forma de aluguer, em regime de estadia de curta duração. A sua utilização decorre num período máximo de 30 dias, prorrogável até 90 (em casos excecionais), a beneficiários que necessitem de se deslocar e permanecer, num determinado local, para fins diversos, durante um tempo limitado.



Os SSPSP pretendem no ano de 2014, alargar a oferta existente na cidade de Lisboa e introduzir este conceito inovador de estadia de curta duração nas cidades do Porto e Setúbal.

12. Recursos

12.1. Recursos Humanos

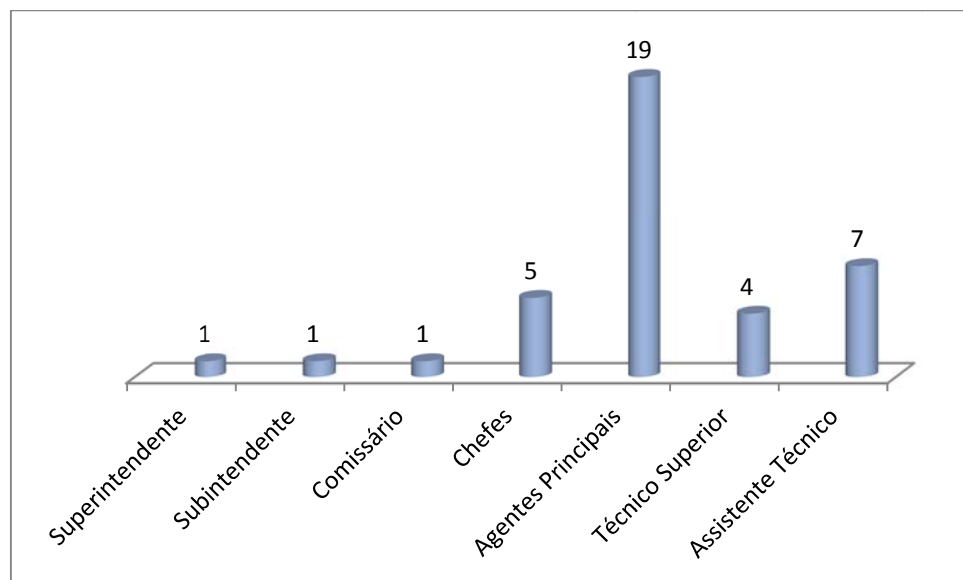


Fig. N.º5 - Distribuição dos trabalhadores por categoria profissional

Os SSPSP, em Setembro de 2014, dispunham de um total de 37 efetivos (conforme consta na Fig. N.º5).

Relativamente à Categoria Profissional dos 38 colaboradores dos Serviços Sociais da PSP em 2013, 27 (1 Superintendente, 1 Subintendente, 1 Comissário, 5 Chefes e 19 Agentes Principais) desempenharam funções policiais e os 11 restantes desempenharam funções não policiais (4 Técnicos Superiores e 7 Assistentes Técnicos).

Prevê-se que para o ano de 2015, o quadro de pessoal se mantenha igual.

12.2. Recursos Financeiros

Para o ano de 2015, prevê-se que os SSPSP venham a dispor de um orçamento anual de 6.840.000 euros.



13. Propostas de Iniciativas

Objetivos	Iniciativas Propostas
Reestruturação Organizacional	Implementação da total integração do Cofre de Previdência da Polícia de Segurança Pública (CPPSP) nos SSPSP; Elaboração de manuais de procedimentos para todo o organismo, em suporte informático, e reestruturação das atribuições das áreas e, subsequente, definição dos postos de trabalho; Incrementar o apoio logístico ao universo de infraestruturas disponibilizado pelos SSPSP [Lar e Unidade Residencial; Estâncias de Férias; CIAS, etc.]; Criação do Gabinete de Auditoria Interna e Gestão de Qualidade; Manual e adopção de boas práticas de eficiência energética a aplicar em todas as principais infraestruturas sociais ; Processo de certificação da qualidade para o Lar de Idosos de V.Leiria.
Introdução de tecnologias de informação e comunicação	Aquisição de <i>software</i> de gestão documental e desenvolvimento de uma nova plataforma eletrónica que permita o cruzamento de dados entre áreas " <i>core business</i> "; Desenvolver uma base de dados para controlo de todos os documentos internos (desde procedimentos, a instruções, a folhas de registo, etc.) e externos (cópias controladas, versões obsoletas, novas versões e edições).
Melhorar a imagem e visibilidade dos serviços	Concepção e implementação do Plano estratégico de comunicação interna e externa (Plurianual); Divulgação na página Web de informações gerais, mais completas, atraentes e atualizadas, sobre atividades e serviços em desenvolvimento e divulgação periódica sobre as parcerias de cooperação com entidades públicas e privadas e a disponibilização de novos produtos e serviços; Promover a participação mais ativa dos beneficiários dos SSPSP através da criação de uma área específica <i>no site oficial</i> onde possam ser sugeridas e apresentadas propostas de



atividades, serviços e produtos; Aproveitamento da página *web* para divulgação da imagem dos Serviços aquém das possibilidades; Desenvolver campanhas de divulgação na DNPSP/ISCPSI/UEP/EPP/COMANDOS; Otimização dos processos de produção, diminuindo os tempos de resposta aos beneficiários: pedidos de empréstimo, reclamações e pedidos dos beneficiários e aumento do grau de satisfação; Desenvolvimento do Projeto: “Banco de livros escolares.

Assegurar a satisfação e motivação dos trabalhadores

Promover a qualificação dos trabalhadores e a sua valorização profissional e pessoal e criar um *Programa de Sugestões* que garanta o seu acompanhamento interno, i.e., recebidas, analisadas e justificadas caso não sejam implementadas;

Melhorar a comunicação e cooperação interna

Celebrar reuniões periódicas entre as Chefias de cada seção e a Direção com o objetivo de acompanhar os desenvolvimentos em cada uma das seções e mapear as dificuldades sentidas; Implementar sistemas de videoconferência com as estâncias de férias e com os delegados dos SSPSP colocados nos Comando;

Promover a cultura e o desporto

Organizar atividades na área do desporto e da cultura, por forma a aproximar os Beneficiários e a torna-los mais próximos dos SSPSP.



14. Conclusão

O presente plano de Atividades apresenta todos os objetivos e atividades, bem como, a estratégia a seguir pelos SSPSP para o ano de 2015.

Tal como já vem acontecendo em anos anteriores, as atividades propostas visam satisfazer cada vez mais e da melhor forma possível as necessidades dos beneficiários.

Assim e de acordo com o referido anteriormente, continuar-se-á a apostar no apoio social aos beneficiários, nomeadamente através do alojamento social, do desenvolvimento de outro equipamento social como o Lar de Idosos e da concessão de empréstimos, irá promover-se o turismo social, incrementando-se iniciativas que cativem os beneficiários, para que estes utilizem, em maior escala, as estâncias de férias, e, irá também apostar-se fortemente na comunicação para que os SSPSP obtenham um maior destaque, mostrando todos os serviços e novidades que vão surgindo e criem uma maior relação de proximidade e confiança com os seus beneficiários.

Para que todas as atividades propostas e os objetivos estratégicos sejam alcançados, será necessária a colaboração e o esforço de todos os funcionários, como vem sucedendo até ao momento presente.

Lisboa, 31 de Outubro de 2014

O Diretor Nacional e Diretor dos SSPSP,

Luís Peça Farinha
(Superintendente)