



Ministério da Administração Pública
Polícia de Segurança Pública
Serviços Sociais da Polícia de Segurança Pública



SERVIÇOS SOCIAIS
POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

PLANO DE ATIVIDADES 2014

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO.....	4
2.	CONTEXTO INSTITUCIONAL E AMBIENTAL	5
2.1.	Caraterização dos SSPSP	5
2.1.1.	Missão e atribuições	5
2.1.2.	Visão e Valores.....	6
2.1.3.	Organização Interna.....	7
2.2.	DIAGNÓSTICO DA ENVOLVENTE	9
2.2.1.	Ambiente Interno	9
2.2.2.	Ambiente Externo	10
2.2.3.	Análises Stakeholders e SWOT.....	10
2.3.	Clientes.....	17
3.	OBJETIVOS E ESTRATÉGIA.....	19
3.1.	Posicionamento Estratégico	19
3.2.	Objetivos estratégicos	20
3.3.	Estratégia a adotar	20
3.4.	Fatores críticos de sucesso.....	21
4.	POLÍTICA A SEGUIR	25
5.	MAPA ESTRATÉGICO	27
6.	OBJETIVOS OPERACIONAIS PARA 2014	29
7.	PRINCIPAIS ATIVIDADES PROJETADAS.....	29
8.	RECURSOS	35
8.1.	Recursos Humanos	35
8.2.	Recursos Financeiros.....	35
9.	PROPOSTAS DE INICIATIVAS	36
10.	CONCLUSÃO	37

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Organograma dos SSPSP	7
Ilustração 2 – Análise dos Stakeholders.....	11
Ilustração 3 - Análise SWOT.....	13
Ilustração 4 – Matriz de Posicionamento Estratégico	19
Ilustração 5 – Mapa Estratégico dos SSPSP	27
Ilustração 6 – Distribuição dos trabalhadores por categoria profissional.....	35
Ilustração 7 – Mapa de Pessoal.....	35
Ilustração 8 – Propostas de Iniciativas.....	36

ACRÓNIMOS

CIAS Centro Integrado de Ação Social

CPPSP Cofre de Previdência da Polícia de Segurança Pública

DNPSP Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública

DN/PSP Diretor Nacional da Polícia de Segurança Pública

EPP Escola Prática de Polícia

ISCPSI Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

PRACE Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado

PSP Polícia de Segurança Pública

QUAR Quadro de Avaliação e Responsabilização

SWOT Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats

SSPSP Serviços Sociais da Polícia de Segurança Pública

SG Secretário-geral

UEP Unidade Especial de Polícia

1. INTRODUÇÃO

O Plano de Atividades agora apresentado procura ser um documento que estabeleça o rumo desta enorme instituição para o próximo ano de 2014. Elaborado, na sua essência, em conformidade com o disposto no Decreto-Lei nº183/96, de 27 de setembro, o Plano de Atividades visa garantir 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 e, subsequentemente, garantir a melhoria dos serviços prestados, potenciando as condições de bem-estar e de apoio social complementar.

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

Atendendo ao momento que o País atravessa, depreende-se que o ano de 2014 será um ano extremamente difícil e 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.

Neste âmbito, os SSPSP irão prosseguir a busca incessante pela 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 destes serviços.

2. CONTEXTO INSTITUCIONAL E AMBIENTAL

2.1. Caracterização dos SSPSP

2.1.1. Missão e Atribuições

SSPSP é a sigla para 'Serviços Sociais da Polícia de Segurança Pública', designação atribuída ao organismo aquando da sua fundação em 31 de Dezembro de 1959, através do Decreto-Lei 42.794 que determina o seu próprio Estatuto.

Os SSPSP, de acordo com a sua Lei Orgânica, são uma pessoa coletiva pública, dotados de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira, embora funcionem na dependência do Diretor Nacional da PSP e sob tutela do Ministro da Administração Interna.

Presentemente, os SSPSP desenvolvem as suas atividades em conformidade 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, pese embora urja proceder a uma reestruturação neste âmbito em virtude da desadequação da legislação que vigora face à realidade socioeconómica vivenciada.

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

Assim sendo, os SSPSP têm como missão:

“Assegurar a complementaridade material, cultural e moral dos profissionais com especiais exigências em termos de risco, disponibilidade e mobilidade e com índices excecionais 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 institucionais.”

No que diz respeito às competências que norteiam a atuação dos SSPSP, estas assentam no enquadramento legal definido pelo Decreto-Lei 42.794, de 31 de Dezembro de 1959 e que se podem discriminar sumariamente em 8 atribuições gerais, da seguinte forma:

1. Concessão de apoios pecuniários e em espécie em casos graves de insubsistência familiar e de infortúnio, em especial na decorrência do exercício de serviço público;

2. Prestação de serviços no âmbito do lazer e da ocupação dos tempos livres, designadamente através das suas estâncias de férias;

3. Disponibilização de habitação social e de alojamento temporário;

4. Concessão de empréstimos aos beneficiários para suprir dificuldades de tesouraria urgentes e inadiáveis e para acorrer a situações graves de sobre-endividamento;

5. Aumento do rendimento disponível dos beneficiários através da manutenção de uma vasta rede de entidades protocoladas em diversas áreas do mercado de consumo;

Apoio à educação, promoção de atividades de desporto, cultura e de convívio institucional;

Apoio na velhice, nomeadamente no combate a fenómenos de isolamento e exclusão social.

Satisfação de necessidades emergentes da especificidade do serviço policial através da disponibilização de serviços que são insuficientes ou deficientemente supridas pelo mercado.

2.1.2.

Visão e Valores

Objetivos dos SSPSP

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”.

Os SSPSP pretendem proporcionar aos seus beneficiários uma maior diversidade de serviços prestados, com maior qualidade, adaptados às suas necessidades específicas, a preços competitivos e custos baixos, o que se traduz em criação de valor.

A visão dos SSPSP traduz o que o organismo pretende ser no futuro, refletindo a sua ambição para o ano de 2014, assumindo-se como uma referência a nível institucional:

- pela qualidade do serviço prestado;
- pela eficiência na gestão da rede de protocolos;
- pela forma como se relaciona com todos os stakeholders.

É ambição dos SSPSP a melhoria contínua da gestão dos seus recursos e meios, na procura dos melhores resultados.

Por conseguinte, os valores de uma organização espelham comportamentos e atitudes que toda a organização deve adoptar na sua operação interna e interacção 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.

Os SSPSP, pela sua própria natureza jurídica e social, valorizam essencialmente a **assistência** [*promovem 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; o cultivo de princípios de **solidariedade e de igualdade** [regem-se pela equidade intergeracional e interinstitucional], a **diligência** [pretendem ser um organismo célere perante as solicitações dos seus beneficiários]; **credibilidade** [representam a confiança que os SSPSP pretendem ganhar perante os seus beneficiários, e a segurança para a qual tenta continuamente contribuir perante situações mais extremas] e, por último, a **sustentabilidade** [visam assegurar o controlo da sua sustentabilidade e viabilidade económico-financeira].

Organização Interna

A estrutura funcional dos SSPSP traduz-se no seguinte organograma:

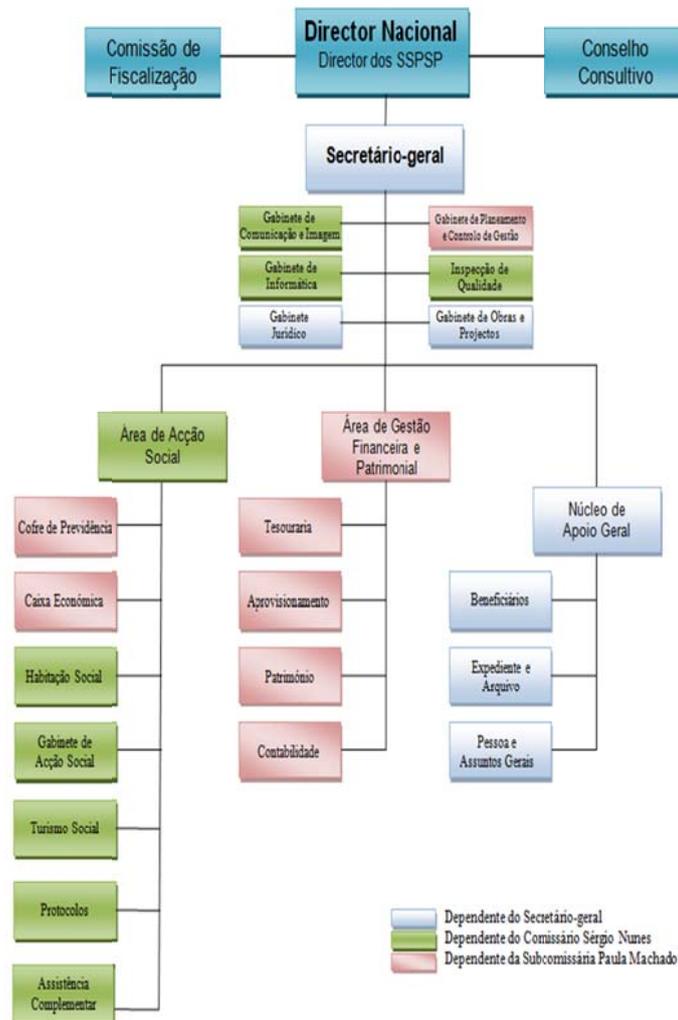


Ilustração 1 - Organograma dos SSPSP

Embora a realidade organizativa e funcional dos SSPSP siga formalmente o enquadramento legal supra referenciado, continua a verificar-se e até a acentuar-se um efetivo desajustamento entre as atividades e apoios prestados nos nossos dias e aqueles que determinaram, na década de 60 do século passado, a criação dos SSPSP. Por sua vez, pela evolução natural das coisas, acaba por existir igualmente um desajustamento face à lei de enquadramento da ação social complementar no nosso país, que deverá servir de orientação à atividade e funcionamento orgânico dos SSPSP, sem prejuízo das suas especificidades.

Em observância deste desajustamento, foi proposto ao Diretor Nacional da Polícia de Segurança Pública, transitoriamente até que entrasse em vigor legislação atualizada, uma organização *ad hoc* dos SSPSP que melhor pudesse dar resposta às alterações legislativas previstas no [Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado](#) (PRACE), nomeadamente: a extinção do Cofre de Previdência da Polícia de Segurança Pública (CPPSP) e a sua plena e efectiva integração naquele organismo, contribuindo para uma maior flexibilidade gestonária.

Deste modo, num quadro de simplicidade e clareza orgânica, a estrutura funcional dos SSPSP sofreu uma alteração em 2006, por via da criação da Área de Ação Social e a Área de Gestão Financeira e Patrimonial, as quais estão sob dependência do Secretário-Geral e que, no essencial, assumem a clássica divisão entre serviços de front-office e de back-office, apoiados por órgãos de staff na área técnica, inspectiva (qualidade) e de planeamento/controlo de gestão.

Esta alteração visou flexibilizar e promover o bom funcionamento dos SSPSP por via do seu ajustamento à realidade atual.

2.2. DIAGNÓSTICO DA ENVOLVENTE

O **ambiente externo** dita as Oportunidades e Ameaças dos organismos, correspondendo às suas perspetivas de evolução no meio envolvente, as quais são condicionadas pelas decisões e circunstâncias externas ao seu poder de decisão.

Apesar de o não poder controlar, os organismos devem procurar conhecer e monitorizar o seu ambiente externo com frequência, de modo a aproveitar as oportunidades e a evitar as ameaças. No entanto, evitar ameaças nem sempre é possível, cabendo ao planeamento a definição atempada da forma de as enfrentar, de modo a tentar minimizar os seus efeitos.

Do **ambiente interno** resultam as Forças e Fraquezas dos organismos, constituindo estes os principais aspetos que os diferenciam dos seus congéneres.

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes do organismo, uma vez que resulta das estratégias de atuação definidas pelos seus próprios membros. Desta forma, os pontos fortes devem ser ressaltados ao máximo e os pontos fracos deverão determinar uma atuação conducente ao seu controlo ou, pelo menos, à minimização dos seus efeitos.

A combinação destes dois ambientes, interno e externo, e das suas variáveis (Forças e Fraquezas; Oportunidades e Ameaças) facilitam a análise do posicionamento do organismo, a definição das suas estratégias e a tomada de decisões por parte dos seus dirigentes.

2.2.1. Ambiente Interno

Conforme já referenciado a natureza e a finalidade destes serviços são sucintamente clarificadas na lei orgânica dos SSPSP¹.

Na realidade, os SSPSP desenvolvem a sua atividade conjuntamente e paralelamente com as do Cofre de Previdência da Polícia de Segurança Pública (CPPSP), pese embora urja a necessidade de se proceder a uma reestruturação neste âmbito em virtude não só da previsível extinção do CPPSP² e consequente integração nos SSPSP, mas também pela desadequação da legislação face á que vigora no domínio da ação social complementar e à realidade socioeconómica vivenciada.

De salientar que os SSPSP atuam tendo em conta o seu universo de beneficiários que, presentemente, perfaz um total de cerca 74.419 beneficiários (28.588 beneficiários titulares e 45.831 beneficiários familiares) e com recurso a um número deficitário de recursos humanos.

Apesar de ser um instituto da PSP, com autonomia financeira, a parte significativa das suas receitas advém do desconto obrigatório de 0,5% no vencimento de todo o pessoal – policial e não policial - e as restantes de receitas de natureza mercantil e demais previstas estatutariamente.

Os SSPSP partilham 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.

2.2.2. Ambiente Externo

Os SSPSP são um instituto público da Policia de Segurança Pública (PSP), dela sendo parte integrante, nos termos do seu regulamento orgânico.

Apesar de serem um serviço autónomo, juridicamente, o seu pessoal sujeita-se ao estatuto do pessoal e demais legislação aplicável à PSP.

Não obstante, o pessoal civil a desempenhar funções nos SSPSP está sujeito aos deveres e goza dos direitos previstos na lei geral para os demais agentes e funcionários da Administração Pública.

Na sua atuação corrente os SSPSP ainda operam em consonância com o quadro jurídico-legal aplicável à Administração Pública e pelos princípios da ação social complementar, salvaguardando-se as especificidades enquanto serviço autónomo e

¹ Decreto-Lei n.º 42.794 de 31 de Dezembro de 1959, alterado pelos Decretos-Lei n.º 43.421 de 22 de Dezembro de 1960 e n.º 44.564 de 11 de Setembro de 1962

² Art.º 16.º, n.º 2, alínea f) do Decreto-Lei n.º 203/2006 de 27 de outubro de 2006 [Lei Orgânica do MAI]

o facto de absorverem o impacto direto das medidas legislativas e políticas aplicáveis à PSP como um todo.

2.2.3. Análises Stakeholder e SWOT (Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats)

Atendendo ao contexto da sua atuação, a nível interno e externo, podemos identificar o seguinte:

Do estudo aos *stakeholders*, sumariado na Ilustração n.º 2, concluiu-se que:

- De uma forma geral os *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 a sua divulgação e, subsequentemente, a quantidade de informação disponibilizada pelos SSPSP, principalmente no seu site.
- Relativamente à *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. Por conseguinte, os SSPSP esperam, essencialmente, o apoio e reconhecimento institucional, e a definição de diretrizes claras e alinhadas com os objetivos estratégicos definidos. Contudo, para um bom desempenho há que suprir lacunas e sensibilizar a tutela para a necessidade de recrutamento de recursos humanos qualificados.
- No que respeita aos *trabalhadores*, 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 RH se sintam motivados e para que consigam alcançar o melhor desempenho possível, promovendo assim uma melhor comunicação vertical e horizontal, dentro dos SSPSP.
- No caso dos *fornecedores*, verificou-se que as expectativas de ambas as partes interessadas são alcançadas. Desta forma, os SSPSP deverão tentar manter essa boa relação que nutre para com os seus fornecedores.
- Por fim, a *direção* espera um reconhecimento dos esforços engendrados com vista à prossecução da missão 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 importante que os SSPSP promovam boas condições de trabalho e incentivem a criatividade e inovação dos seus dirigentes.

Ilustração n.º 3 - Análise SWOT

Interno			
Pontos fortes	Receitas próprias	Insuficiência de RH qualificados	Pontos fracos
	Forte cooperação e articulação com outras Instituições similares no domínio da ação social complementar	Estrutura etária envelhecida	
	Aposta no desenvolvimento do potencial humano	Fraca divulgação dos Serviços	
	Elevado Património	Excessiva dependência da Direção Nacional da PSP	
	Incremento de novos clientes/beneficiários	Diminuta uniformização de procedimentos e processos	
		Fraco domínio das tecnologias de informação e comunicação	
Oportunidades	Reestruturação do quadro legal dos SSPSP	Conjuntura económica de crise	Ameaças
	Aumento da idade de reforma dos trabalhadores	Mudanças na tutela e consequentes mudanças nas políticas governamentais	
	Reforço da formação como fator potenciador da qualificação dos trabalhadores	Restrição à contratação pública de RH	
	Novas parcerias de cooperação	Diminuição das receitas arrecadadas	
		Perda de sustentabilidade económica e financeira	
Externo			

Na análise elaborada, os pontos fracos e fortes referem-se ao ambiente interno dos SSPSP e são determinados pela sua posição atual, pelo que poderão ser controlados, com vista a potenciar as formas de alcançar os objetivos. Por sua vez, as oportunidades e ameaças referem-se a fatores externos que poderão constituir, respetivamente, vantagens competitivas ou entraves ao bom desempenho do organismo. Esta análise permitiu identificar os fatores-chave internos e externos que são relevantes para atingir os objetivos do organismo, nomeadamente:

PONTOS FRACOS (*atributos do organismo que o enfraquecem face aos objetivos a atingir*):

- **Insuficiência de RH**

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

O número efetivo de funcionários, têm 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 e impossibilidade de contratação de pessoal e, em especial, ao constrangimento burocrático e orçamental para a contratação.

- **Estrutura etária envelhecida**

O envelhecimento da estrutura também tem pautado nos últimos anos, facto que facilmente se compreende pelo contínuo aumento da idade da reforma e a lenta renovação do efectivo.

Como tal, outro ponto menos positivo a nível de RH é o facto dos trabalhadores dos SSPSP pertencerem, na sua maioria, a uma faixa etária “envelhecida”, verificando-se uma significativa concentração nos escalões etários dos 45-49 anos e 50-54 anos; acrescido do facto de serem um efectivo pouco qualificado em que 51% do total do efectivo traduz os trabalhadores que detêm habilitação inferior à escolaridade obrigatória.

- **Fraca divulgação dos Serviços**

Os canais de divulgação pouco desenvolvidos constituem outro ponto fraco dos SSPSP. A pouca visibilidade deste organismo constitui um entrave ao desenvolvimento e crescimento deste organismo.

- **Excessiva dependência da Direção Nacional**

Os SSPSP apresentam uma elevada dependência da 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. Assim, considera-se que estes fatores constituem um ponto fraco deste organismo, uma vez que condicionam a sua autonomia e visibilidade.

- **Diminuta uniformização de procedimentos e processos**

Outro dos pontos críticos dos SSPSP passa pela ineficiência dos procedimentos e processos. Perante a inexistência de um manual de procedimentos, não é claro para os trabalhadores dos SSPSP a quem está atribuído cada procedimento/processo e exatamente em que consiste cada um, pelo que a duplicação de tarefas e a pesquisa desnecessária de informação fora do departamento e pelas diversas áreas do organismo são recorrentes. Isto poderia ser minimizado se existisse um manual de procedimentos por área e/ou um sistema de gestão da qualidade, pelo que

identificou-se a ausência do SGQ (Sistema de Gestão de Qualidade) e dos Manuais de Procedimentos como outros pontos fracos deste organismo.

- **Fraco domínio das tecnologias de informação e comunicação**

Há uma fraca base tecnológica de apoio à burótica e à decisão que condiciona significativamente a eficiência dos serviços.

PONTOS FORTES (*atributos do organismo que potenciam os objetivos a atingir*):

- **Receitas próprias**

Conforme já referenciado, as receitas dos SSPSP advêm do desconto obrigatório de 0,5% sobre o vencimento de todo o pessoal no ativo – policial e não policial - e as restantes são de natureza mercantil e demais previstas estatutariamente. De ressaltar que a receita obtida também depende do número de beneficiários titulares - aposentados inscritos voluntariamente.

Como tal, há uma certa previsibilidade e estabilidade no volume de receitas, o que nos permite desenvolver a nossa atividade com razoável sustentabilidade financeira e económica.

- **Forte cooperação e articulação com outras 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.

- **Aposta no desenvolvimento do potencial humano**

A promoção da valorização do capital humano, assegurando a qualificação e o aumento de competências, permanecem pilar da política de gestão dos SSPSP, e vértice de actuação do Gabinete de Recursos Humanos. Como tal, vem privilegiando, sobretudo, acções de formação que visam responder às necessidades dos trabalhadores e às expectativas do organismo.

- **Incremento de novos clientes/beneficiários**

A melhoria da imagem do organismo, bem como a diversificação de serviços prestados potenciam a reinscrição de beneficiários aposentados, traduzindo-se num aumento de receita.

OPORTUNIDADES (*fatores externos que, se aproveitados, podem ser úteis como vantagem competitiva*):

- **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. O ideal seria 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.

- **Aumento da idade de reforma dos trabalhadores**

Perspetiva-se o aumento da idade de reforma para todos os trabalhadores – policiais e não policiais - criando uma maior estabilidade ao nível de RH.

- **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 desenvolver novas competências e conhecimentos e conseqüentemente aumentar a visibilidade dos SSPSP.

AMEAÇAS (*fatores externos que podem constituir-se com problemas para o organismo, pondo em causa o seu desempenho, entre outros*):

- **Conjuntura económica de crise**

A atual conjuntura económica, nacional e internacional, pode comprometer a requisição de serviços pelos atuais e por potenciais novos clientes/beneficiários e restringir o investimento nas infraestruturas e nos equipamentos tecnológicos e de comunicação.

- **Mudanças na tutela e conseqüentes mudanças nas políticas governamentais**

As mudanças nas políticas governamentais podem ameaçar, no limite, a continuidade da própria instituição tal como existe, uma vez que intensifica o risco eminente de fusão ou até mesmo de extinção.

- **Restrição à contratação pública de RH**

Enquanto organismo da Administração Indirecta 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.

- **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.

- **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 inviabilizar a sua sustentabilidade.

Em suma, das análises aos *stakeholders* e *swot* podemos concluir 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:

- 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;
- Continuar a apostar na melhoria das condições de trabalho da generalidade dos trabalhadores optando por disponibilizar, cada vez mais, os meios tecnológicos adequados. [Como por 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].
- Procurar garantir a 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 aos interesses e necessidades dos beneficiários;
- Gerir eficazmente os recursos humanos de forma a cobrir todas as áreas de atuação.

2.3. 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 outras entidades públicas ou privadas que vão ao encontro das suas necessidades de forma a satisfazê-los mais. Assim, um mau desempenho da perspectiva do **Cliente** é um indicador de futuro declínio, mesmo que a componente financeira se afigure positiva.

Importa salientar que são clientes dos SSPSP todos os beneficiários titulares - no ativo e aposentados inscritos voluntariamente - e respetivos familiares, perfazendo atualmente um total de cerca 74.419 pessoas.

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 adopção melhores práticas de efectiva 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 factor 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 trabalhadores 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 “peça fundamental” para satisfação dos clientes – alvo e o facto de integrarem um grupo de pessoas homogêneas 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.

3. OBJETIVOS E ESTRATÉGIA

3.1. 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, de modo a ocupar o seu espaço específico de atuação e a distinguir-se dos demais organismos estatuais congéneres 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 termos concretos poderemos utilizar a seguinte matriz de posicionamento estratégico (*José Torres, 2011*) para ilustrar a dinâmica interna de gestão do *portfólio* de serviços dos SSPSP:

Verifica-se que, em determinadas atividades por si desenvolvidas, os SSPSP têm que fazer essencialmente um esforço de promoção do valor percebido pelo cliente/beneficiário/utente, como é o caso das atividades 6, 7 e 10.

As atividades 5, 11, 12 e 14 deverão ser alvo simultaneamente de um esforço de comunicação utilitária e de aumento da capacidade interna dos Serviços para as desenvolver. Outras, como as atividades 1, 8, 9 e 13, o esforço vai no sentido de

aumentar a capacidade interna de as desenvolver, enquanto algumas encontram-se num estágio de maturação por agora julgados adequados (3 e 4).

Os Serviços deverão, também, aumentar a capacidade interna para desenvolver a atividade 2.

3.2. Objetivos estratégicos

O grande desafio que se coloca aos SSPSP, a longo-prazo, passa por garantir a sua *absoluta* sustentabilidade económico-financeira, bem como alcançar o reconhecimento e individualidade institucionais na esfera da ação social complementar em Portugal, o que exige um desenho estratégico extremamente rigoroso e metuculoso.

Nessa linha de pensamento, os SSPSP assumem, a longo-prazo, os seguintes objetivos estruturais:

- a) Assegurar a sustentabilidade económico-financeira do organismo, traduzida por orçamentos efetivos sistematicamente nulos ou superavitários;
- b) Criar cada vez mais valor socioeconómico com relativamente menos recursos (*economia social de escala*);
- c) Consolidar uma imagem global de qualidade e prestígio; e,
- d) Aumentar a visibilidade e notoriedade junto dos seus beneficiários.

3.3. Estratégia a adotar

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

1. Fidelização dos atuais clientes na situação de pré aposentação e aposentação;
2. 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;

3. Assunção de uma lógica de utilizador-pagador para os produtos de base universalista ³ , imputando-lhes todos os *absorbing costs* (exceto amortizações);
4. Minimização das transferências monetárias *tout court* para beneficiários, optando maioritariamente pela garantia de serviços com supressão da margem comercial arrecadada pelos fornecedores no mercado;
5. Aposta nos produtos que se assumam como *amortecedores* face à especial onerosidade 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.);
6. Adotar uma política de comunicação agressiva e de maior proximidade; e,
7. Instituir uma política de aprendizagem permanente (lições aprendidas).

3.4. 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, são as áreas-chave onde 'as coisas têm mesmo de correr bem'.

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

³ Produtos fornecidos a todo e qualquer tipo de beneficiário, em condições de igualdade, independentemente da respectiva situação socioeconómica, em contraponto com os produtos de base assistencialista, em que a condição socioeconómica dos beneficiários é tida em conta.

contribuírem para a supressão de falhas processuais; seja capaz de efectuar 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; e garanta o bom funcionamento da plataforma tecnológica, elemento crucial para o sucesso da estratégia, capaz de paralisar a organização.

Daí a eleição dos seguintes **fatores críticos** de sucesso:

➤ **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.

➤ **Gestão eficiente do *funding***

A gestão eficiente do *funding* dos SSPSP é condição *sine qua non* à sustentabilidade financeira do organismo. Para tal é imprescindível que os SSPSP fomentem as suas atividades e serviços, procedam à optimização dos seus custos e recursos e, deste modo, garantam a sua auto-sustentabilidade.

➤ **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 factor decisivo para a satisfação dos beneficiários com o serviço prestado pelos SSPSP.

➤ **Bom funcionamento da plataforma tecnológica**

Atualmente, a quase totalidade dos processos organizacionais dos SSPSP dependem do bom funcionamento da plataforma electrónica 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.

Outros fatores que podem influenciar o bom desempenho dos serviços:

1. 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;
2. Instituição de uma nova cultura organizacional de qualidade dos serviços prestados aos beneficiários;
3. 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;
4. Redefinição da política de habitação social, acentuando o seu carácter temporário;
5. Prossecução de uma imagem globalmente prestigiante dos SSPSP, em termos de credibilidade gestonária, utilidade e notoriedade dos produtos disponibilizados e orientação para os clientes;
6. Incrementar a taxa de ocupação dos Hotéis 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. Consolidação de um departamento de comunicação e imagem com elevada capacidade de projecção de meios;
8. Garantir que todos os processos de qualificação de respostas sociais devam estar fundamentados no enquadramento legal em vigor, por forma 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 adopção 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;
9. Facilitar e modernizar os processos de gestão da informação, racionalizando processos e promovendo a eficácia e eficiência;
10. Promover continuamente a identificação e compreensão das necessidades (atuais e futuras) do Cliente/Utente/Beneficiário, de forma a satisfazê-las e excedê-las; e,
11. 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.

4. POLÍTICA A SEGUIR

A política a seguir assenta numa gestão rigorosa, credível, transparente e participada, baseada na segregação de funções chave – 1. Levantamento de necessidades / oportunidades, 2. Assunção dos processos de aprovisionamento / alienação⁴ e 3. Decisão definitiva. O rigor e a credibilidade dos gestores 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 serviços⁵.

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 projecto 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.

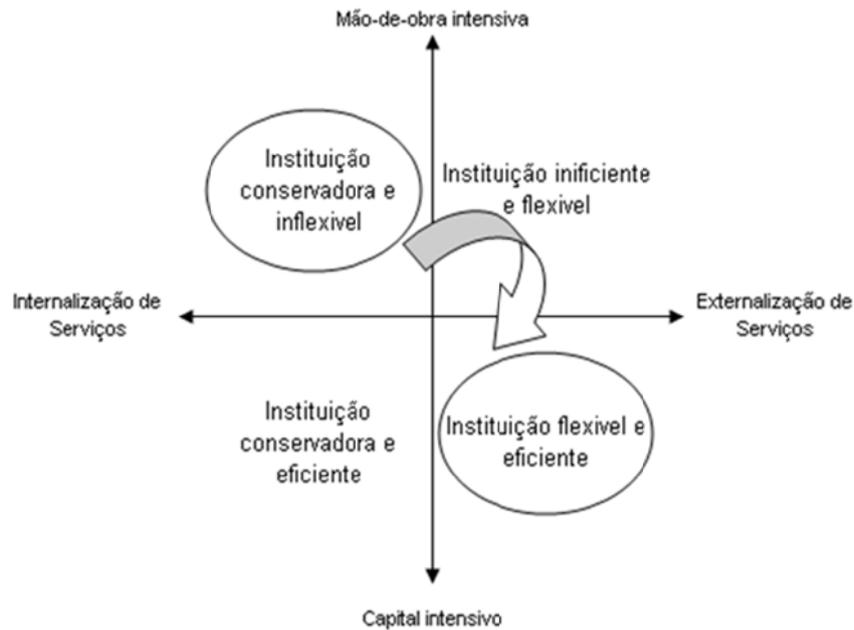
É primordial acentuar a mudança de paradigma que os serviços têm sofrido nos últimos anos – intensificar o uso de capital fixo e tecnológico em detrimento da mão-de-obra por via da utilização estratégica do outsourcing.

Os SSPSP deverão focalizar, em 2014, a sua orientação para:

- Orientação para os resultados
- Abertura ao exterior
- Descentralização de procedimentos e desconcentração geográfica
- Maior delegação e autonomia
- Iniciativa
- Qualificação dos quadros
- Mais tutoria e supervisão

⁴ E, neste âmbito, segregação entre quem selecciona os fornecedores / compradores, quem propõe as melhores opções de compra ou venda, quem processa a facturação e quem paga ou recebe.

⁵ 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 actuais objectivos de rigor financeiro.



5. MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico facilita 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.

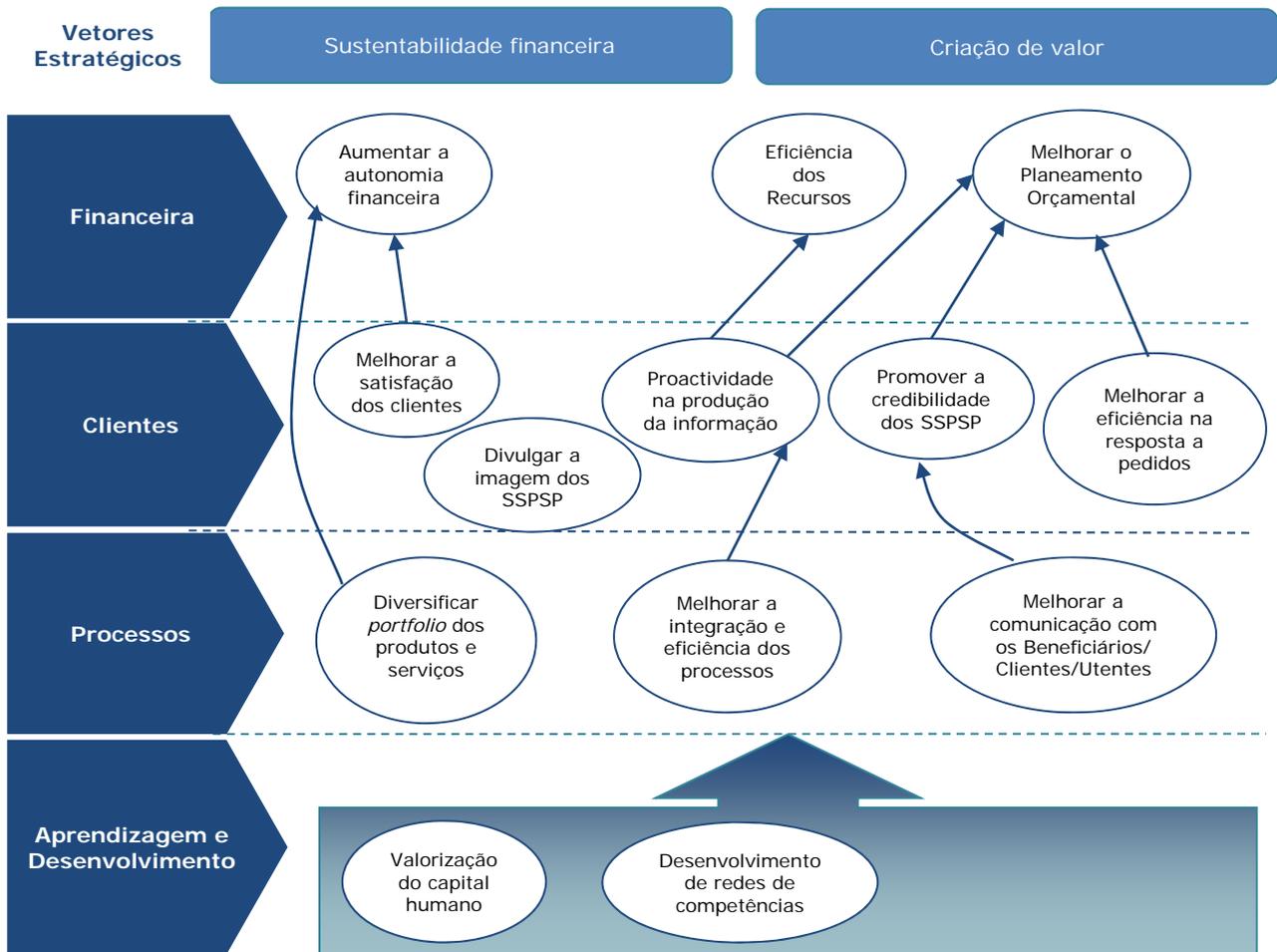
No caso dos SSPSP, a perspectiva 'Financeira' alinha-se com a 'Clientes', ambas no topo, dada a importância que têm para a prossecução da missão do organismo.

Missão

“Assegurar a complementaridade material, cultural e moral dos profissionais com especiais exigências em termos de risco, disponibilidade e mobilidade e com índices excecionais 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 institucionais.”

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.”



Conforme ilustrado no mapa estratégico supra, a fim de alcançar a sua visão e prosseguir a missão dos SSPSP, são considerados como principais vetores estratégicos, nomeadamente:

❖ **Sustentabilidade financeira**

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

Por conseguinte, o desenvolvimento deste vector passa por uma eficaz gestão das receitas e pela 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.

❖ 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.

6. 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 métodos⁶;
- 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 e segmentar o fluxo de comunicação externa**, ao incrementar a utilização dos canais de comunicação online.

⁶ Objectivo partilhado por todos os departamentos e funcionários.

7. ATIVIDADES PROJETADAS PARA 2014

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 cidade de 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 infra-estrutura 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 projecto 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 2014 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 assim um triplo objectivo:

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 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, Setúbal e Porto

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 excepcionais), 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.

8. RECURSOS

8.1. Recursos Humanos

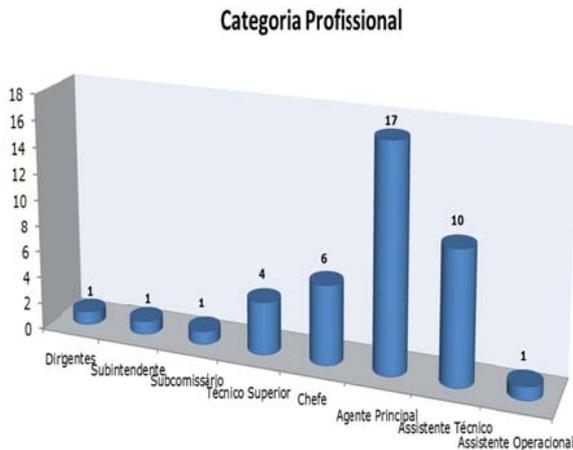


Ilustração n.º6 - Distribuição dos trabalhadores por categoria profissional

Fonte: Balanço Social dos SSPSP 2012

Os SSPSP, no final de 2012, dispunham de um total de 41 efectivos (conforme consta da Ilustração 2).

Com a inclusão do pessoal afeto ao Cofre de Previdência da Polícia de Segurança Pública (CPPSP) perfazem um total de 47 efectivos.

Sendo que 65% destes trabalhadores exercem funções policiais e 35% exercem funções não policiais.

O Mapa de Pessoal proposto prevê um total de 49 trabalhadores [42 trabalhadores do Mapa de Pessoal dos SSPSP e 7 trabalhadores do Mapa de Pessoal do CPPSP], sendo que 2 lugares ainda se encontram por preencher.

O quadro abaixo traduz o pessoal efectivo por áreas funcionais.⁷

Unidade Orgânica	Áreas Funcionais	Lugares Previstos
Direção	Secretário-Geral	1
Secretária de Direção	Assistente Técnico	1
Gabinete Jurídico	Técnico Superior	1
Gabinete de Informática	Técnico de Informática	1
Gabinete Obras e Projetos	Chefe	1
	Técnico Superior	1
Inspeção e Qualidade	Chefe Principal	1
	Agente Principal	1
Área de Ação Social		
	Subintendente	1
Ação Social	Técnico Superior	3
Cofre de Previdência	Chefe Principal	2
	Agente Principal	1
Caixa Económica	Agente Principal	2
Turismo Social e Assistência Complementar	Chefe	1
	Agente Principal	2
Protocolos	Agente Principal	1
Área Financeira e Patrimonial		
Presidente do CA	Subcomissário	1
Tesouraria	Chefe	1
	Chefe Principal	1
Aprovisionamento	Técnico Superior	1
	Agente Principal	1
	Assistente Técnico	1
Património	Chefe Principal	1
	Assistente Técnico	2
Contabilidade	Assistente Técnico	3
Estâncias de Férias		
	Agentes Principais	4
	Assistente Técnico	1
Núcleo de Apoio Geral		
Beneficiários	Assistente Técnico	1
Recursos Humanos	Técnico Superior	1
Expediente e Arquivo	Agente Principal	1
	Assistente Técnico	1
Pessoas e assuntos gerais	Chefe Principal	1
	Agente Principal	1
Bar e Cozinha	Agentes Principais	5
	Assistentes Operacionais	2
Total		51

Ilustração n.º7 - Mapa de Pessoal

⁷ Inclui p efectivo do CPPSP e o pessoal das estâncias de férias.

8.2. Recursos Financeiros

Para o ano de 2014, os SSPSP, dispõem de um orçamento anual de € _____, o qual se distribui da seguinte forma:

SERVIÇOS SOCIAIS DA PSP - Orçamento Despesa - 2014		
Classificação		Dotações Iniciais
Código	Descrição	
010103A0A0	Pes. quadro-Reg. função públ. - Policiais - Pessoal em Funções	490.454,00
010103A0B0	Pes. quadro-Reg. função públ. - Não Policiais - Pessoal em Funções	162.975,00
010108A000	Pessoal aguardando aposentação	500,00
010109A000	Pessoal em qualquer outra situação -Pessoal em Funções	9.350,00
010111A000	Representação	5.900,00
010112A0A0	Suplemento Turno e piquete - Policiais	42.898,00
010112A0B0	Suplemento de serviço - Policiais	104.944,00
010112A0C0	Suplemento de serviço não Policiais	3.347,00
010113A000	Subsídio de refeição - Pessoal em Funções	41.870,00
010114SF00	Sub. de Férias	54.496,00
010114SN00	Sub. de Natal	54.496,00
010203A000	Alimentação e alojamento	860,00
010204A000	Ajudas de custo	6.000,00
010205A000	Abono p ^a falhas	84
010208A000	Subsídios e abonos de fixação, residência e alojamento	467
010214A000	Outros abonos em numerário ou espécie	9.000,00
010301A000	Contribuições da Entidade Patronal para a ADSE	2.394,00
010303A000	Subsídio familiar a crianças e jovens	1.740,00
010305A0A0	CGA	153.349,00
010305A0B0	Contribuições para a Segurança Social	1.402,00
010309A000	Seguros	1.500,00
020102A000	Combustíveis e lubrificantes	55.000,00
020104A000	Limpeza e higiene	25.000,00
020105A000	Alimentação-Refeições confeccionadas	70.000,00
020106A000	Alimentação-Géneros p ^a confeccionar	119.000,00
020107A000	Vestuário e artigos pessoais	1.000,00
020108A000	Material de escritório	40.000,00
020109A000	Produtos quimicos e farmaceuticos	1.000,00
020110A000	Produtos vendidos nas farmácias	1.000,00
020111A000	Meterial de consumo clínico	5.000,00
020112A000	Material de transporte-peças	1.000,00
020113A000	Material de consumo hoteleiro	5.000,00
020115A000	Prémios, condecorações e ofertas	1.000,00
020116A000	Mercadorias para venda	5.000,00
020117A000	Ferramentas e utensílios	8.000,00
020118A000	Livros e documentação técnica	1.000,00
020119A000	Artigos honoríficos e de decoração	1.000,00
020120A000	Material de educação, cultura e recreio	1.000,00
020121A000	Outros bens	50.000,00
020201A000	Encargos das instalações	370.000,00
020202A000	Limpeza e higiene	320.000,00
020203A000	Conservação de bens	270.000,00
020204A000	Locação	40.000,00
020206A000	locação de material de transporte	30.000,00

020209A000	Acesso à Internet	6.000,00
020209B000	Comunicações Fixas de Dados	500,00
020209C000	Comunicações Fixas Voz	22.500,00
020209D000	Comunicações Móveis	16.000,00
2,02E+04	Outros Serviços Conexos de Comunicação	12.000,00
020209F000	Outros Serviços de Comunicações	12.000,00
020210A000	Transportes	28.000,00
020211A000	Representação dos serviços	1.000,00
020212B000	Outros -Seguros	8.000,00
020213A000	Deslocações e estadas	5.000,00
020214B000	Estudos, pareceres, projectos e consultadoria	500,00
020215B000	Formação	500
020217A000	Publicidade	40.000,00
020218A000	Vigilância e segurança	190.000,00
020219B000	Software informático	80.000,00
020219C000	Outros	70.000,00
020220C000	Outros trabalhos especilaizados -Outros	68.000,00
020221A000	Utilização de infra-estruturas	5.000,00
020222A000	Serviços de saúde	375.000,00
020225A000	Outros serviços	360.000,00
040802B000	Famílias outras	187.000,00
060201A000	Impostos e taxas	1.000,00
060203A000	Outras	2.150,00
060203R000	Reserva	123750
070101B0A0	Aquisição	500,00
070102B0A0	Aquisição	500,00
070102B0B0	Conservação ou Reparação - Habitações	150.000,00
070103B0B0	Conservação ou Reparação - Edifícios	317.000,00
070104B0A0	Construções diversas - Aquisição	3.000,00
070104B0B0	Construções diversas - Conservação e reparação	50000
070106B0A0	Material de transporte - Aquisição	500,00
070107B0B0	Outros - Equipamento de Informática	10.000,00
070108B0B0	Outros - Software Informática	1.000,00
070109B0B0	Outros - Equipamento Administrativo	10.000,00
070110B0B0	Outros - Equipamento Básico	90.000,00
070111B0B0	Ferramentas e utensilios	5.000,00
070112B0B0	Artigos e Objectos de Valor	5.000,00
070115B0B0	Outros investimentos	50.000,00
090513B000	Famílias - Outras	650.000,00
090613B000	Famílias - Outras	1.600.000,00
	TOTAL DA DESPESA	7.124.426,00

9. PROPOSTAS DE INICIATIVAS

Objetivos	Iniciativas Propostas
Melhorar a comunicação e cooperação interna	Celebrar reuniões mensais com todo o pessoal das diversas áreas e reuniões periódicas entre as Chefias e a Direção.
Assegurar a satisfação e motivação dos trabalhadores	Promover a qualificação dos trabalhadores e a sua valorização profissional e pessoal e criar um <i>Programa de Sugestões</i> que garanta o seu acompanhamento interno, i.e., recebidas, analisadas e justificadas caso não sejam implementadas.
Melhorar a imagem e visibilidade dos serviços	Divulgação na página Web de informações gerais, mais completas e atraentes, sobre atividades e serviços em desenvolvimento e divulgação periódica s/ as parcerias de cooperação com entidades públicas e privadas e s/ a disponibilização de novos produtos e serviços; Promover a participação mais ativa dos beneficiários dos SSPSP através da criação de uma área específica no <i>site oficial</i> onde possam ser sugeridas e apresentadas propostas de actividades, serviços e produtos; Aproveitamento da página <i>web</i> para divulgação da imagem dos Serviços aquém das possibilidades; Desenvolver campanhas de divulgação na DNPSP/ISCPSI/UEP/EPP/COMANDOS.
Introdução de tecnologias de informação e comunicação	Aquisição de <i>software</i> de gestão documental e desenvolvimento de uma nova plataforma electrónica 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).
Reestruturação Organizacional	Elaboração dos procedimentos de todo o organismo em suporte informático e reestruturação das atribuições das áreas e, subsequente, definição dos

postos de trabalho; Incrementar o apoio logístico ao variado leque de infraestruturas disponibilizado pelos SSPSP [Lar e Unidade Residencial; Hotéis de Férias; CIAS, etc.].

Ilustração n.º8 - Proposta de Iniciativas

10. CONCLUSÃO

Com a elaboração do plano de actividades previsto para 2014, podemos constatar que:

. Apesar dos factores financeiros adversos, como por exemplo, os custos com o pessoal e o aumento das contribuições para a Segurança Social e para a ADSE, os SSPSP vão prosseguir escrupulosamente com o esforço da consolidação orçamental:

. Ao nível interno, os SSPSP evidenciam um combate ativo às suas atuais debilidades, especialmente com o aproveitamento das vastas oportunidades de negócio, potenciando os seus pontos fortes;

. Os SSPSP assumem cada vez mais a sua genuína natureza de organismos assistencialista com uma individualidade própria ligada à especificidade da profissão e dos seus beneficiários;

. No entanto, como contrapartida dessa opção estratégica em manter um quadro de pessoal reduzido, essencialmente com competências de direcção, supervisão, inspecção, controlo e de execução e gestão corrente de infra-estruturas, sendo que, o balanço final desta política, em termos de qualidade, eficácia e eficiência, bem como de flexibilidade gestonária, é bastante positivo;

. Operacionalmente, os SSPSP propõem-se a aumentar o volume global das receitas; melhorar o grau de produtividade do pessoal; conseguir o reingresso de 50 beneficiários já aposentados; aumentar o nível de ocupação das estâncias em época baixa; aumentar o nível de satisfação dos utentes; intensificar e segmentar o fluxo de comunicação externa;

. É intenção do presente organismo avançar na concretização de alguns projectos estruturantes, nomeadamente a continuação do programa de recuperação do património habitacional, o alargamento da rede de Casas de Coabitação Social e de Casas de Passantes em Lisboa, Setúbal e Porto;

. Assume especial importância a intenção de introduzir uma linha de apoio específica a funcionários da PSP alvo de acidentes de serviço graves que, pela sua natureza e dimensão, provoquem sensível diminuição do rendimento do agregado familiar, situação há muito reclamada pelo universo dos profissionais da polícia;

. No entanto, a realização de alguns dos projectos estruturantes acima supramencionados, passará obrigatoriamente pela revisão do regulamento dos SSPSP, que já tem mais de 51 anos de existência, provendo um adequado músculo financeiro (com a integração do CPPSP nos SSPSP e a abertura de infra-estruturas ao exterior) e uma maior flexibilidade e simplificação de gestão, bem como a previsão normativa para o efeito.

O Diretor dos Serviços Sociais da
Polícia de Segurança Pública
