

# Plano de Actividades para 2012

## ***I Índice***

### **I. Introdução**

1. Contexto Institucional e ambiental .....	2
1.1 Identidade e missão .....	2
1.2 Valores .....	3
1.3 Visão .....	3
1.4 Ambiente Interno .....	3
1.5 Ambiente Externo .....	4
1.6 Análise Swot .....	5
2 Clientes .....	6

### **II Objectivos e Estratégia**

1. Posicionamento estratégico .....	7
2. Objectivos estratégicos .....	8
3. Estratégia a adoptar .....	8
4. Factores Críticos de Sucesso .....	9
5. Política a seguir .....	9
6. Mapa estratégico .....	10
7. Objectivos operacionais para 2012 .....	10
8. Serviços fornecidos e outros a fornecer .....	11
9. Principais actividades projectadas .....	13
a. Início da exploração do Lar de Idosos no âmbito do projecto <i>Aldeia de Beneficiários</i> de Vieira de Leiria .....	13
b. Reparação e conservação do Hotel de Férias do Baleal – 2ª Fase .....	14
c. Continuação do programa plurianual de recuperação do património habitacional .....	14
d. Instituição de apoios específicos a funcionários policiais e familiares vitimas de acidente grave em serviço .....	15
e. Alargamento da oferta de casas de coabitação Social em Lisboa .....	15
f. Adaptação da antiga cantina dos SSPSP no Porto para o CIAS .....	16
g. Implementação de um sistema de energia solar no Hotel de Férias do Baleal .....	16
h. Criação de um portfólio de <i>merchandising</i> oficial da PSP e alargamento do portfólio <i>prestige</i> dos SSPSP .....	17
i. Modernização de processo de <i>back-offic</i> .....	17

III. Conclusões .....	18
-----------------------	----

### **IV. Anexos**

## I INTRODUÇÃO

### 1. Contexto institucional e ambiental

#### 1.1. Identidade e missão.

Os Serviços Sociais da Polícia de Segurança Pública (SSPSP) são uma instituição de utilidade pública, dotada de personalidade jurídica e de autonomia administrativa e financeira, dependente directamente do Director Nacional da PSP que, por inerência de funções, assume o cargo de Director dos SSPSP, sendo geridos por um Secretário-Geral com o posto de superintendente-chefe<sup>1</sup>.

Os SSPSP têm por missão promover actividades de apoio social complementar, contribuindo para a elevação do bem-estar e do moral dos beneficiários que, por força da sua condição policial, estão ou estiveram sujeitos a especiais exigências em termos de *risco*, *disponibilidade* e de *mobilidade*, bem como a índices excepcionais de *desgaste físico* e *psicológico*. Trata-se por isso de uma classe de profissionais que carece de um apoio social com diversas especificidades que lhe assegure igualmente o exercício *digno*, *independente* e *solidário* das funções de autoridade pública, contribuindo ao mesmo tempo para a coesão intergeracional e para a auto-estima e identidade institucionais.

No quadro da sua nobre missão, estes SSPSP promovem um leque alargado de actividades que visam satisfazer as necessidades do pessoal no activo ou aposentado da PSP, que sumariamente poderão ser agrupadas em sete grandes áreas:

- 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 necessárias para o exercício das funções de autoridade pública;
- Prestação de serviços no âmbito do lazer e da ocupação dos tempos livres, designadamente através das suas estâncias próprias de férias;
- Disponibilização de habitação social e de alojamento temporário;
- Concessão de empréstimos aos beneficiários para suprir dificuldades de tesouraria urgentes e inadiáveis e para acorrer a situações graves de sobreendividamento;
- 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 e promoção de actividades de desporto, cultura e de convívio institucional;
- Apoio na velhice, nomeadamente no combate a fenómenos de isolamento e de exclusão social;
- Satisfação de necessidades emergentes da especificidade do serviço policial através da disponibilização de serviços que são insuficiente ou deficientemente supridas pelo mercado.

---

<sup>1</sup> Actualmente o Secretário-geral dos SSPSP tem o posto de superintendente, tendo portanto que ser recrutado excepcionalmente para o exercício do cargo, nos termos da legislação em vigor

## 1.2. Valores

Os Serviços Sociais da PSP, pela sua própria natureza jurídica e social, valorizam essencialmente a dignidade do funcionário da PSP e respectivos familiares que se apresentam como a 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 grande família que é a PSP.

## 1.3. Visão

Os Serviços Sociais da PSP deverão a longo-prazo apresentar-se como uma instituição de elevada credibilidade e merecedora do respeito do universo dos funcionários da PSP no activo e na situação de aposentação, funcionalmente orientados para a satisfação das reais necessidades e expectativas dos seus clientes actuais e potenciais, assumindo-se como um instrumento de coesão e de solidariedade institucionais.

## 1.4. Ambiente Interno

Os Serviços Sociais da Polícia de Segurança Pública vêm desenvolvendo a sua actividade de acordo com um enquadramento legal – o 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 – notoriamente desactualizado face à hodierna realidade social, económica e política.

Na verdade, embora a realidade organizativa dos SSPSP siga, em termos formais, o enquadramento legal atrás referido, continua a verificar-se e até a acentuar-se um efectivo desajustamento entre as actividades 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 acção social complementar no nosso país, que deverá servir de orientação à actividade e funcionamento orgânico dos SSPSP, sem prejuízo das suas especificidades.

Tendo em conta este desajustamento, foi no final do ano de 2006 proposto ao Director Nacional da Polícia de Segurança Pública, transitoriamente até que entre em vigor legislação actualizada, uma organização *ad hoc* dos SSPSP que melhor pudesse dar resposta às alterações legislativas que o PRACE prevê para os mesmos, nomeadamente a extinção do Cofre de Previdência (CPPSP) e a sua plena e efectiva integração naquele organismo, introduzindo igualmente uma maior flexibilidade gestonária. Deste modo, num quadro de simplicidade e clareza orgânica, foi proposto a existência de duas áreas na dependência do Secretário-geral: uma Área de Acção Social e uma Área de Gestão Financeira e Patrimonial, que, no essencial, assume 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.

Neste momento os SSPSP desenvolvem a sua actividade, que se dirige a um universo de cerca de 70.000 beneficiários, com recurso a um total de 28 elementos com funções policiais – 3 oficiais, 6 chefes e 19 agentes principais<sup>[1]</sup> –, bem como pessoal com funções não policiais, que compreende no total 15 elementos – 3 técnicos superiores, 10 assistentes técnicos e 2 assistentes operacionais –, sendo que 11 integram o mapa de pessoal dos SSPSP, enquanto os restantes pertencem aos quadros de pessoal da Polícia de Segurança Pública (3) e de organismos externos da Administração Pública (1).

Este efectivo de 43 elementos tem-se revelado insuficiente, até porque os mesmos desempenham tarefas e actividades adstritas ao Cofre de Previdência – um organismo que detém igualmente um vasto património e um elevado número de subscritores (cerca de 34.600) –, numa lógica de serviços partilhados. Assim, as principais actividades com défice de pessoal são a de *assistência social de proximidade*, que providencia um serviço personalizado de análise e acompanhamento de situações socialmente gravosas, e o apoio técnico na área da documentologia. É neste cenário que os SSPSP pretendem lançar um concurso, obviamente dentro dos quesitos legalmente definidos, tendente à contratação de mais uma técnica especializada na área do serviço social – que, no fundo, acaba por ser o seu *core business* –, e de um especialista em documentologia, dado o vasto e complexo sistema de circulação documental.

Os SSPSP contam mensalmente com uma importante receita proveniente de um desconto obrigatório de 0,5% dos vencimentos de todo o pessoal pertencente à PSP, representando cerca de 41% das receitas totais. Financeiramente, dependem ainda de receitas de natureza mercantil e de receitas provenientes de outras origens, previstas estatutariamente, sendo que estas últimas assumem uma expressão mínima.

Resta dizer neste primeiro capítulo introdutório que, em termos de valores partilhados, os SSPSP, pela sua própria natureza jurídica e social, visam, em última instância, promover a união e a consolidação dos laços fraternos entre todos os membros da grande família que é a Polícia de Segurança Pública.

### 1.5. Ambiente Externo

Os SSPSP estão inseridos na Polícia de Segurança Pública, dela sendo parte integrante, nos termos do seu regulamento orgânico. Do ponto de vista jurídico, o seu pessoal sujeita-se ao estatuto do pessoal e demais legislação aplicável à PSP, sendo que, na sua actuação corrente, os SSPSP observam também as normas da contabilidade pública e os princípios vertidos na já referida lei de enquadramento da acção social complementar. Efectivamente, absorvem, como qualquer outro organismo da PSP – salvaguardadas as suas especificidades enquanto serviço autónomo – o impacto directo das medidas legislativas e políticas aplicáveis à PSP como um todo, por emanação do poder legislativo e executivo.

---

[1] Inclui os encarregados das cinco estâncias de férias espalhadas pelo país.

## 1.6. Análise SWOT

Para densificar o que foi dito atrás quanto às contingências ambientais com que os SSPSP se deparam, é possível estabelecer uma análise matricial do tipo SWOT:

<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES (<i>Opportunities</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Aumento da esperança de vida das pessoas</li> <li>•Tendência ligeira para um aumento líquido do efectivo policial</li> <li>•Aligeiramento do sistema público de apoio social complementar</li> <li>•Elevado preço da globalidade dos produtos destinados à 3ª idade e à primeira infância disponíveis no mercado</li> <li>•Tendência para uma descaracterização da globalidade dos restantes organismos congéneres na Administração Pública</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS (<i>Threats</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Ciclo económico em fase recessiva (diminuição de receitas extraordinárias)</li> <li>•Designio nacional de forte contenção orçamental</li> <li>•Tendência para a cessação das transferências do OE aos organismos de Apoio Social Complementar, mesmo que indirectas</li> <li>•Existência de correntes internas com algum peso que defendem a não obrigatoriedade da quotização para os SSPSP</li> <li>• Tendência para aumento indiferenciado do grau de inflexibilidade orçamental dos SFA e da apetência pelos seus saldos de gerência</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>PONTOS FORTES (<i>Strengths</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Volume de receitas estável e relativamente previsível, essencialmente de natureza mercantil</li> <li>•Equilíbrio financeiro potencial</li> <li>•Elevado património</li> <li>•Custos com pessoal relativamente baixos e com tendência para a diminuição a médio-prazo</li> <li>•Ambiente geral interno de coesão e motivação</li> <li>•Liderança estável</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PONTOS FRACOS (<i>Weaknesses</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Imagem junto dos clientes actuais</li> <li>•Baixa penetração no segmento dos aposentados</li> <li>•Deficiente formação do pessoal na área do apoio social em geral</li> <li>•Elevados custos de manutenção das infra-estruturas</li> <li>•Frac base tecnológica de apoio à decisão e à burótica</li> <li>•Deficiente conhecimento do perfil, grau de satisfação e expectativas dos clientes actuais e potenciais</li> </ul>

Em termos gerais, ressalta claramente que, não obstante a existência de um vasto número de debilidades a vários níveis, os SSPSP deparam-se com um leque assinalável de oportunidades que os poderá catapultar para um outro nível de desempenho e de reconhecimento junto do seu público-alvo, ao mesmo tempo que poderá actuar de forma directa junto dos factores que estão na base desses pontos fracos internos, gerando-se um ciclo virtuoso no futuro. Talvez a principal ameaça aqui em questão tem a ver com uma tendência de crescente inflexibilidade orçamental associada aos serviços e fundos autónomos, o que poderá coarctar uma dinâmica exigente de gestão quando estão em causa receitas maioritariamente de génese mercantil, isto é, provenientes de actividades sujeitas a concorrência directa ou indirecta do sector público e privado, como é o caso dos SSPSP.

## 2. Clientes

Os SSPSP orientam a sua actividade para todos os seus beneficiários titulares e familiares, compreendendo-se neste universo todo o pessoal em serviço activo na PSP e o pessoal aposentado que voluntariamente o deseje, actualmente rondando as 70.000 pessoas, como foi dito atrás. Os beneficiários actuais e potenciais encontram-se maioritariamente concentrados nas capitais de distrito, com maior incidência nas cidades de Lisboa e Porto.

Verifica-se que, não obstante o pessoal da PSP beneficiar dos serviços e actividades desenvolvidas pelos SSPSP, com uma extensão quase universal, existe uma dificuldade crónica de percepção por parte dos clientes do portfólio e das potencialidades dos serviços por eles prestados. Trata-se eventualmente de uma dificuldade de comunicação que urge colmatar e que poderá ser atenuada no futuro com a implementação de medidas em curso que irão decerto alterar o *estado da arte*, sendo que as implicações orçamentais serão reduzidas.

Pode dizer-se, *grosso modo*, que os clientes externos dos serviços têm uma imagem algo depreciada e enviesada dos SSPSP, sobretudo por desconhecimento do caminho hodiernamente seguido e da visão que se tem para os mesmos.

Por sua vez, os clientes internos dos Serviços integram um grupo homogéneo e motivado de pessoas nos quais é necessário continuar a investir em termos de formação, sobretudo no âmbito de relacionamento humano, como forma de atenuar uma vertente demasiadamente formal da instituição, que permanece como herança de uma prática decana algo hermética e centrada sobre si mesma. A atenuação da rigidez do relacionamento interpessoal dessas pessoas poderá ser uma forma de melhorar o ambiente de trabalho e potenciar a sua capacidade laboral, aumentando o índice de produtividade geral e a imagem junto dos clientes externos.

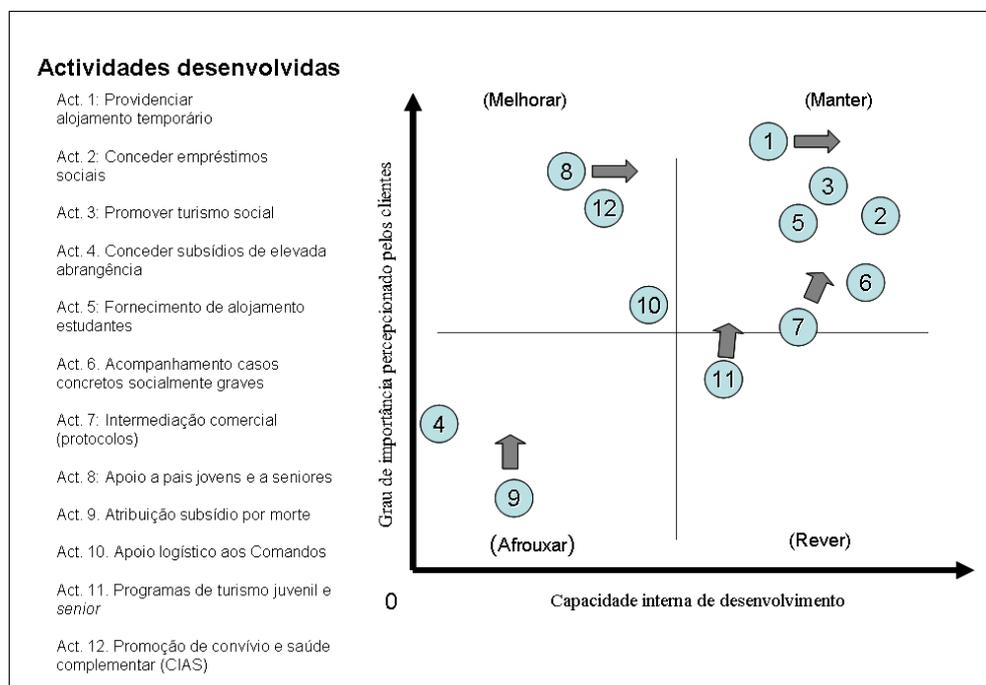
## II Objectivos e Estratégia

### 1. Posicionamento estratégico.

Os SSPSP têm que continuar a assumir um posicionamento no panorama da Administração Pública e, em particular, da Acção Social Complementar, que claramente o diferencie no plano teleológico, de forma a ocupar o seu espaço específico de actuação e a diferenciar-se dos demais organismos estatuais congéneres no que respeita à gama de serviços que oferece, até porque a realidade da PSP é bastante peculiar, em termos de exigência profissional dos seus funcionários (risco, desgaste psicológico e físico, exposição social, disponibilidade, etc.) e do padrão sócio-demográfico solidificado ao longo dos tempos por força da sua implantação, área de actuação e das tradicionais fontes geográficas de recrutamento.

Nessa medida, a existência dos SSPSP justifica-se 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.

Assim, em termos concretos poderemos utilizar a seguinte matriz de posicionamento estratégico (José Torres, 2008) para ilustrar a dinâmica interna de gestão do *portfolio* de serviços dos SSPSP:



Como decorre da figura supra, em determinadas actividades por si desenvolvidas os SSPSP têm que fazer um essencialmente esforço de promoção do valor percebido pelo utente, como é o caso das actividades 9 e 11.

A actividade 7 deverá ser alvo simultaneamente de um esforço de comunicação utilitária e de aumento da capacidade interna dos Serviços para a desenvolver. Outras, como as actividades 1 e 8, 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 (2,3, 4, 5,10 e 12).

## **2. Objectivos estratégicos**

O grande desafio colocado aos SSPSP a longo-prazo passa pela sua *absoluta auto-sustentabilidade orçamental*, independentemente do nível de contribuições estatais para a sua actividade, bem como pelo *reconhecimento e individualidade institucionais* na esfera da acção social complementar em Portugal, o que passa necessariamente por um desenho estratégico rigoroso e meticuloso.

Nessa linha de pensamento, os SSPSP assumem como objectivos estruturais de longo-prazo os seguintes:

- a. Assegurar a auto-sustentabilidade do organismo, traduzido por orçamentos efectivos 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 junto dos beneficiários.

## **3. Estratégia a adoptar**

Para a prossecução dos objectivos estratégicos, tendo presente as contingências de ordem ambiental e interna reflectidas na análise SWOT, a estratégia a adoptar assentará em seis pilares essenciais:

- a. Incremento do valor real e percebido dos produtos direccionados aos beneficiários em geral, numa base de segmentação essencialmente etária;
- b. Assunção de uma lógica de utilizador-pagador para os produtos de base universalista<sup>2</sup>, imputando-lhes todos os custos desembolsáveis directa ou indirectamente associados;
- c. Minimização das transferências monetárias *tout court* para beneficiários, optando maioritariamente pela garantia de serviços com supressão da margem comercial arrecadada pelos fornecedores no mercado;
- d. 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.);

---

<sup>2</sup> Recorde-se que são produtos fornecidos a todo e qualquer tipo de beneficiário, em condições de igualdade, independentemente da respectiva situação sócio-económica, em contraponto com os produtos de base assistencialista, em que a condição sócio-económica dos beneficiários é tida em conta.

- e. Aumento da base tecnológica de apoio às actividades de linha e de suporte, torneando o clássico paradigma da utilização de mão-de-obra intensiva;
- f. Recurso a soluções de *outsourcing* diversificado em áreas não estratégicas, quando tal se revele à partida mais eficaz, eficiente e flexível em termos gestionários.

#### 4. Factores Críticos de Sucesso

Para obter uma maior objectividade e racionalidade no esforço a imprimir e priorizar a aplicação de recursos, afiguram-se-nos pertinentes os seguintes *factores críticos de sucesso*, ou seja, os elementos que poderão influenciar numa forma mais vinculada a prossecução dos objectivos estratégicos e rumar à visão pretendida:

1. Criar uma nova legislação de organização e funcionamento dos SSPSP que assegure uma adequada flexibilidade e descentralização de procedimentos e competências, acentuando por outro lado a função de controlo e fiscalização;
2. Instituir uma cultura organizacional de qualidade dos serviços prestados aos beneficiários;
3. Assegurar uma elevada produtividade, motivação, formação e envolvimento dos funcionários dos SSPSP no que concerne à prossecução da visão, objectivos estratégicos e estratégia superiormente delineados;
4. Manter capacidade financeira para acorrer a necessidades de financiamento de novos produtos críticos, especialmente os que exigem maior investimento, como o alojamento temporário de jovens polícias e o acolhimento de idosos;
5. Prosseguir uma imagem globalmente prestigiante dos SSPSP, em termos de credibilidade gestonária, de utilidade e notoriedade dos produtos disponibilizados e de orientação para os clientes;
6. Rentabilizar as infra-estruturas sociais subaproveitadas, ponderando o alargamento do leque de utilizadores (e.g. funcionários públicos, empresas, etc).

#### 5. 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 / alienação<sup>3</sup> e 3) decisão. O rigor e a credibilidade gestonários passarão não só pela observância da legalidade mas também pela adopção de critérios de gestão operacional e financeira de base técnico-científica que promovam uma melhor qualidade, eficácia e eficiência dos serviços<sup>4</sup>.

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 direcção dos serviços e os restantes quadros e funcionários, envolvendo-os num projecto global em que todos são protagonistas.

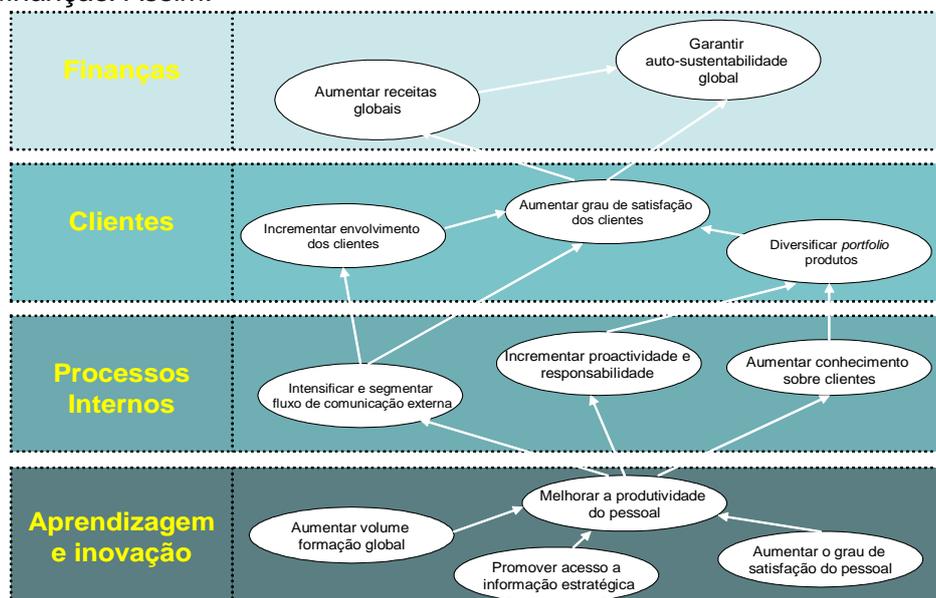
---

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> 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.

## 6. Mapa estratégico

Como se referiu atrás, a prossecução dos grandes desideratos estratégicos dos SSPSP passam por um desenho estratégico bastante rigoroso e criterioso, que assegure a harmonia entre as quatro valências essenciais da organização: *aprendizagem e inovação*, *processo internos*, *clientes* e *finanças*. Assim:



Como é ilustrado pelo mapa estratégico acima exposto, a melhoria da produtividade do pessoal é um objectivo-charneira no capítulo da aprendizagem e inovação, o qual vai influenciar três factores cruciais a tratar no capítulo dos processo internos (comunicação externa, proactividade / responsabilidade e grau de conhecimento dos clientes), assegurando o elemento-chave da área de clientes (grau de satisfação dos clientes) que, por sua vez, vai desaguar no desiderato estratégico inserto no capítulo das finanças – a auto-sustentabilidade do organismo -, o que passa igualmente por uma cada vez melhor relação receitas/despesas globais.

## 7. Objectivos operacionais para 2012

Dentro do quadro contingencial até agora explanado os SSPSP propõem-se prosseguir em 2012 os seguintes objectivos, que, na sua globalidade, contribuirão para o esforço nacional de contenção orçamental:

- Aumentar o volume global de receitas efectivas em 2%** (em termos nominais), criando um pouco mais de músculo financeiro para sustentar projectos futuros;
- 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 métodos<sup>5</sup>;
- Conseguir o **reingresso de 100 beneficiários já aposentados** (em termos líquidos), contribuindo para a penetração consolidada neste segmento ainda pouco explorado pelos SSPSP;

<sup>5</sup> Objectivo partilhado por todos os departamentos e funcionários.

- 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 actual nível de satisfação dos utentes** dos serviços prestados pelos SSPSP nas suas estâncias de férias;
- f. Aumentar a **capacidade instalada** das Casas de Coabitação Social **para 90 camas**;
- g. **Diminuir em 10%** os espaços habitacionais e não habitacionais **devolutos**, garantindo uma maior rentabilização dos imóveis
- h. Iniciar a **exploração da Aldeia dos Beneficiários** em Vieira de Leiria.

## 8. Serviços fornecidos e outros a fornecer

Por tradição os SSPSP vinham a desenvolver, praticamente desde a sua criação até há bem pouco tempo, três vertentes consideradas estruturais no que diz respeito à sua actividade operacional: 1) a promoção de férias a preços reduzidos nas estâncias de férias construídas de raiz, 2) a habitação social e 3) a concessão de subsídios pecuniários, nomeadamente de natureza escolar, que atingia um universo muito significativo dos seus clientes externos. Esta última vertente é agora posta em causa sobretudo pelo enorme esforço financeiro representado e pelo baixo valor percebido pelos utentes face aos mesmos, já que isoladamente é pouco para cada um mas globalmente tem um peso incomportável no actual orçamento.

Actualmente, como foi dito atrás, para além das tradicionais áreas da habitação e alojamento temporário e do turismo social, os SSPSP pretendem cada vez mais assumir-se como um organismo de índole eminentemente assistencialista, pelo que os serviços de natureza mais universalista – prestados de igual forma a todos os beneficiários, independentemente da sua situação socioeconómica – como as casas de passantes, o turismo social e os protocolos comerciais, entre outros –, terão uma função crescentemente instrumental, provendo o necessário músculo financeiro para garantir a sustentabilidade dos inevitáveis custos financeiros associados a serviços de cariz assistencialista, que geram benefícios sociais directos aos realmente necessitados, como as linhas de apoio pecuniário e em espécie, o serviço social de proximidade, os lares de estudantes, etc.

Na área da habitação social, não deixa de ser relevante o facto de os SSPSP terem a seu cargo a gestão de 607 fogos de habitação em todo o território nacional, incluindo nas Regiões Autónomas, já com um grau de antiguidade assinalável (perto de 30 anos, em média). Cerca de um terço deste *portfólio* imobiliário situa-se na região de Lisboa, local habitualmente de destino de grande parte dos efectivos recém-formados nos estabelecimentos de ensino da PSP.

Durante os anos de 2008 e 2009 os SSPSP, tal como o CPPSP, procederam a um amplo e complexo processo de actualização das rendas sociais dos seus imóveis arrendados a beneficiários – o que, na generalidade dos casos, não acontecia há mais de vinte anos –, gerando um encaixe financeiro extraordinário que permitiu o arranque, durante o ano de 2009, de um programa plurianual de conservação e manutenção das partes comuns e fachadas dos prédios. Efectivamente, tendo presente o seu estado geral em termos de vetustez, este programa de reabilitação imobiliário torna-se absolutamente inadiável face às sucessivas inspecções técnicas que inequivocamente apontam para a existência de riscos graves para pessoas e bens

caso essas intervenções profundas não sejam realizadas, o que poderá trazer consequências indesejáveis para ambas as partes.

Refira-se que esse processo de actualização extraordinária das rendas, para além da obtenção de receitas adicionais que tornasse a actividade auto-sustentável e não altamente deficitária, como o era até há pouco tempo, encerrou ainda outros dois objectivos: por um lado, sanar as situações alegadamente de uso abusivo ou inadequado dos imóveis, que vinham provocando forte descontentamento no seio dos restantes beneficiários e, pelo outro, jogando com o conceito de *utilidade* do bem em causa, visava ainda incentivar a desocupação voluntária de determinados imóveis de uso dispensável por parte dos respectivos inquilinos, os quais apenas mantinham os contratos de arrendamento para garantir as suas esporádicas visitas aos grandes centros urbanos, em especial a Lisboa, necessidade essa que é perfeitamente suprida com as *casas de passantes*<sup>6</sup>. Foi desta maneira que se libertaram para já mais de três dezenas de casas que foram ou irão ser reocupadas por outros beneficiários mais carenciados ou, prioritariamente, constituir-se em novas *casas de coabitação social*.

É óbvio que este processo encerra também uma obrigação não obnubilável por parte dos SSPSP de enveredar por uma política mais activa e sustentada de intervenção nos seus edifícios habitacionais, tendo presente que a medida tomada no sentido do aumento das rendas sociais despertou naturalmente um forte descontentamento no seio dos inquilinos, até porque decorreu em tempos de especiais dificuldades para a população portuguesa em geral.

Cabe aqui dizer que, não obstante a política de contenção, na medida do possível, das despesas correntes orçamentadas para 2012 face ao ano em curso, mesmo contando com os custos adicionais provenientes da exploração de novas infra-estruturas sociais de extrema importância, como o Lar de Idosos de Vieira de Leiria, a grande aposta para o ano que se avizinha é precisamente nas despesas virtuosas de investimento na conservação e recuperação de edifícios, no aumento da base tecnológica de apoio e na intensificação do uso de energias alternativas, as quais, paulatinamente, vão minimizando os consumos intermédios dos SSPSP.

O certo é que o esforço dos SSPSP na área da habitação social continua perfeitamente actual, até porque existem cada vez mais fenómenos de desestruturação familiar (e.g. divórcios e separações) que provocam forte descapitalização junto dos beneficiários, pelo que seguramente é de manter, embora obedecendo a outra filosofia. Na verdade, há que reorientar cada vez mais esse esforço para a satisfação das necessidades dos beneficiários que iniciam a sua carreira policial e que normalmente são integrados nos grandes Comandos, onde existem dificuldades de acesso a habitações a preços controlados, o que passa pelo reforço da natureza temporária do sector da habitação social. Assim, é intenção dos SSPSP, em conjugação com o CPPSP; continuar a desenvolver o conceito de *casas de coabitação social*, prioritariamente a pensar nos recém-formados na Escola Prática de Polícia.

---

<sup>6</sup> As *Casas de Passantes*, cuja terminologia radica numa tradição existente nos SSPSP – “Lar de Passantes” –, embora com outras finalidades, é um conceito recém introduzido pelos SSPSP que consiste basicamente numa residência totalmente equipada e mobilada, pronta para receber visitantes para permanências precárias, não superiores a 30 dias, podendo inclusivamente apoiar a passagem de elementos em missão de serviço policial.

Ainda neste âmbito, os SSPSP mantêm o decano objectivo de criar uma unidade residencial central na zona de Lisboa e, num horizonte temporal mais longínquo, na zona do Porto, exclusivamente orientadas para o alojamento dos jovens polícias.

Os SSPSP possuem cinco estâncias de férias de média / grande dimensão, quatro no território continental e uma em Porto Santo, infra-estruturas importantes no que toca ao fornecimento de serviços turísticos de baixo preço e que contribuem simultaneamente para o reforço de laços de afinidade entre os beneficiários e do sentimento de pertença e auto-estima institucionais. Embora num horizonte temporal próximo não se preveja a construção ou sequer o alargamento de instalações deste tipo, mantém-se a aposta na vertente da promoção de férias a preços módicos, respeitando tendencialmente o princípio do *utilizador-pagador*. Por outro lado, estão a ser desencadeados os necessários esforços no sentido da celebração de protocolos e parcerias externas para aumentar o universo potencial de utentes das estâncias, de forma a obter a sua rentabilização durante a época baixa, onde, na sua maioria, costumam deter taxas de ocupação relativamente baixas, embora tal desiderato passe por uma alteração no regulamento dos SSPSP.

Outra área que os SSPSP vêm apostando nos últimos anos tem a ver com a celebração de protocolos com organizações, empresas e instituições com um elevado interesse percebido pelos beneficiários. Na verdade, face à suspensão de tradicionais subsídios de carácter universalista ligados à educação dos beneficiários, em nome de princípios de equilíbrio orçamental e de não cumulação de prestações sociais, os SSPSP, mercê do seu alto poder negocial decorrente do elevado número de beneficiários e da sua capacidade de comunicação interna, apostam cada vez mais na obtenção de descontos comerciais em produtos de uso corrente para os seus beneficiários. Esta situação serve em pleno às três partes: a estes últimos, por que obtêm uma melhoria do seu nível de vida ao verem as suas despesas correntes reduzidas; aos SSPSP, porque normalmente têm compensações financeiras ou em espécie pelo seu esforço de divulgação dos protocolos, sob a forma de comissões sobre as vendas; e às entidades fornecedoras, que conseguem chegar de forma mais fácil e barata a potenciais clientes e assim aumentar o seu volume de vendas.

## **9. Principais actividades projectadas:**

### **a. Início da exploração do Lar de Idosos no âmbito do projecto *Aldeia de Beneficiários de Vieira de Leiria*.**

A estância de férias dos PSP situada em Vieira de Leiria, a primeira a ser construída num grupo de cinco no total, apesar de deter uma capacidade superior a 500 utentes mensais, em termo médios, através dos seus 96 apartamentos e 24 quartos individuais, só nos meses de pico – Julho e Agosto – consegue ter a lotação praticamente esgotada, apresentando nos restantes meses do ano uma ocupação muito próxima dos 0%. A sua inserção geográfica, com a proximidade do mar, facilita igualmente a terapia de algumas doenças, nomeadamente do foro respiratório e mental.

Assim, numa lógica de rentabilização do espaço, minimizando a sua elevada sazonalidade e o peso dos custos fixos sobre as receitas globais, ao mesmo tempo que se satisfaz uma importante necessidade de reagrupar sociologicamente antigos funcionários da PSP, numa lógica de apoio e acompanhamento da velhice, foram iniciados os trabalhos de reconversão parcial das infra-estruturas de Vieira de Leiria para acolhimento durante todo o ano de beneficiários idosos ou incapacitados, independentemente de terem ou não suficiente autonomia física e mental, ao mesmo tempo que se mantém a componente lúdica numa relação harmoniosa com as referidas componentes terapêuticas. A este projecto tripartido chamou-se *Aldeia dos Beneficiários* de Vieira de Leiria.

Tendo presente que as obras de adaptação do espaço social estarão concluídas até ao final do corrente ano, altura em que o mobiliário também deverá estar integralmente provisionado, será possível iniciar a exploração das novas valências de lar de idoso e residencial permanente, numa lógica de utilizador-pagador, isto é, com as receitas a cobrir, na medida do possível, atentas as possibilidades financeiras dos utentes, a totalidade dos custos directos e indirectos associados. A exploração do espaço será efectuada através de um mecanismo de outsourcing parcial já em voga, com sucesso, no projecto do CIAS de Lisboa, em que os SSPSP assumirão a direcção estratégica e o controlo sistemático do projecto e externalizam a gestão corrente numa empresa. As despesas deste projecto deverão ascender a 450.000 euros.

#### **b. Reparação e conservação do Hotel de Férias do Baleal – 2ª fase**

O Hotel de Férias do Baleal beneficiou recentemente de diversas obras de reparação e de conservação de forma a sanar os problemas com infiltrações que têm danificado material e equipamento no seu interior. A elevada exposição a um clima particularmente agressivo contribuiu para a degradação do seu estado geral, pelo que estas obras, de elevada envergadura – já que envolveu também a pintura das fachadas –, contribuirão para o prolongamento da vida útil das instalações e para o aumento do seu valor intrínseco.

Durante o ano de 2012 os SSPSP esperam poder realizar a 2ª fase das obras de reabilitação do espaço, envolvendo a repavimentação dos terraços em maior estado de degradação.

O custo estimado para este projecto deverá ascender a cerca de 100.000 euros.

#### **c. Continuação do programa plurianual de recuperação do património habitacional**

Conforme referido atrás, é intenção dos SSPSP 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.

Nesse quadro, 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. Também as fachadas exteriores e paredes interiores do edifício que alberga o lar de estudantes masculinos do Porto irão ser intervencionadas durante o próximo ano.

O custo estimado para este projecto deverá ascender a cerca de 220.000 euros.

#### **d. Instituição de apoios específicos a funcionários policiais e familiares vítimas de acidentes graves em serviço**

Indo ao encontro daquilo que pode ser considerada a sua individualidade, enquanto organismo que promove um apoio social complementar à justa medida para profissionais que detêm uma missão especialmente onerosa em termos de risco, desgaste físico e psicológico, penosidade e insalubridade, disponibilidade temporal e mobilidade geográfica, os SSPSP pretendem instituir durante o ano de 2012 um apoio especializado, sob a forma de fundo de assistência, a funcionários da PSP e respectivos familiares que, por força de acidente em serviço do qual resulte morte ou incapacidade total ou parcial, sofram uma considerável diminuição nos rendimentos provenientes do trabalho. Esse fundo de assistência poderá traduzir-se tanto num montante em numerário para garantir níveis mínimos de qualidade de vida como em prestações sociais de índole diversa, tais como géneros alimentícios, descontos em serviços disponibilizados pelos próprios SSPSP, participação na formação escolar de menores (e.g. bolsas de estudo), arrendamento de imóveis com rendas especialmente módicas, etc.

Embora com uma margem de erro imprevisível, prevê-se que os encargos estimados com esta iniciativa ascendam a 50.000 euros / ano, dependendo sempre, como é óbvio, da disponibilidade orçamental e também – enquanto condição *sine qua non* – da alteração do regulamento dos SSPSP de forma a produzir normas habilitantes para tal.

#### **e. Alargamento da oferta de Casas de Coabitação Social em Lisboa**

Conforme referido atrás, a modalidade de habitação social de cariz temporário continua a fazer todo o sentido no seio do universo policial, dadas as especiais exigências da profissão em termos de mobilidade geográfica. 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 disponibilizar em 2012 uma oferta global de 90 camas em contexto de *Casas de Coabitação Social*, destinando-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: a) 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; b) Prover as condições mínimas de habitabilidade de pessoas que partilham valores afins e têm a mesma profissão e c) assegurar

um enquadramento adequado, que permita combater o desenraizamento social, solidão e desnorre 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.

O custo estimado para este projecto deverá ascender a cerca de 120.000 euros.

#### **f. Preparação da adaptação da antiga cantina dos SSPSP no Porto para CIAS – Reparação da zona da cobertura**

A criação de Centros Integrados de Acção Social (CIAS) demonstrou ser um projecto estratégico de grande importância que se traduz num equipamento social de qualidade com finalidades de integração intergeracional, congregando beneficiários de todos os segmentos etários, albergando serviços vários de utilidade inquestionável como consultórios médicos (dirigidos preferencialmente a beneficiários titulares não utilizadores das estruturas congéneres do SAD/PSP, como os familiares de funcionários), os incontornáveis bares e salas de convívio, lavandarias, mini-ginásios, *netzones*, salas de jogo, gabinetes de apoio psicológico, etc, numa lógica de geometria variável, tendo presente as necessidades concretas de acordo com a envolvente socioeconómica e demográfica.

Este conceito vai ao encontro dos vários segmentos de beneficiários, sendo por isso de largo espectro em termos de público-alvo, o que contribui para a consolidação da auto-estima e da identidade institucionais. Por outro lado, espera-se que este projecto dê também o seu contributo para a prevenção de potenciais disfunções ao nível psíquico que possam emergir entre alguns funcionários policiais fruto do stress profissional, combatendo o isolamento físico e social e aumentando os índices de convivência e confraternização, de identificação institucional e de solidariedade no seu seio.

Assim, depois da experiência bem sucedida do primeiro CIAS nos Olivais, Lisboa, a ideia é avançar a prazo para um novo CIAS no Porto, nas instalações da antiga cantina dos SSPSP, na Rua do Sol, projecto esse de médio-prazo. Para já, torna-se mister reparar a cobertura do espaço de forma a preparar as intervenções subsequentes no interior e a sustentar a contínua degradação do mesmo.

O valor global a imputar ao orçamento de 2012 para as necessárias obras de reparação da cobertura do espaço em causa deverá ascender a cerca de 100.000 euros.

#### **g. Implementação de um sistema de energia solar no Hotel de Férias do Baleal**

Tendo presente os elevadíssimos custos energéticos associados ao funcionamento do Hotel de Férias do Baleal, nomeadamente em termos de electricidade, é intenção iniciar um vasto, longo e oneroso processo de reconversão energética global dos edifícios dos SSPSP, especialmente os que sejam ambientalmente mais ineficientes, como é o caso. Nesse sentido, foi já encomendado

um estudo para instalação de um sistema de captação de energia solar a especialistas na matéria, que aponta para um retorno do investimento no prazo máximo de 3 anos.

O custo estimado para levar a cabo este projecto deverá orçar em 100.000 euros.

#### **h. Criação de um portfólio de *merchandising* oficial da PSP e alargamento do portfólio *prestige* dos SSPSP**

Sendo a PSP uma corporação que assenta muito em aspectos como a coesão e o sentimento de pertença e de identificação institucionais, torna-se necessário criar um portfólio oficial de artigos de *merchandising* que vão ao encontro dessas necessidades. Os SSPSP, atenta a sua maior flexibilidade orçamental e *know-how* em questões mercantis, assumiu essa tarefa, em cooperação com a Direcção Nacional da PSP, detendo a responsabilidade conjunta de concepção dos artigos e a atribuição exclusiva de os comercializar, onde conta beneficiar de receitas e lucros significativos, sem ferir a lógica de relacionamento de soma positiva entre todas as partes. Também o portfólio de *prestige* dos SSPSP deverá ser ligeiramente alargado e aperfeiçoado, destinado a um público interno e externo mais exigente e financeiramente mais disponível.

O custo estimado para levar a cabo este projecto deverá ascender a 75.000 euros.

#### **i. Modernização de processo de *back-office***

Existe a clara intenção por parte da Direcção dos SSPSP em abandonar o tradicional paradigma de mão-de-obra intensiva que sempre caracterizou este organismo, através do recrudescimento da sua base tecnológica, da aposta na formação profissional e da reorganização de processos produtivos. Assim, durante o ano de 2012, o SIIGAS (Sistema Integrado de Informação de Acção Social) deverá estar plenamente implementado e rentabilizado; a 1ª fase do SIMED (Sistema de Medição do Desempenho), um inovador sistema de controlo de gestão desenvolvido pelos SSPSP, deverá estar a rolar; o centro de Documentação e Arquivo entrará em funcionamento cruzado; e, por último, proceder-se-á à reorganização de processos e actividades nas secções de Beneficiários e de Expediente.

### III Conclusões

Em jeito de conclusão, poderemos dizer o seguinte:

- Os SSPSP vão prosseguir escrupulosamente o esforço de consolidação orçamental depois da absorção de vários factores adversos em termos financeiros, como o pagamento da totalidade dos salários do seu pessoal, o aumento das contribuições para a segurança social e as contribuições para a ADSE;
- O quadro ambiental em que se move os Serviços evidencia um amplo espaço de progressão no combate às suas actuais debilidades internas, 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 organismo assistencialista com uma individualidade própria ligada à especificidade da profissão dos seus beneficiários;
- Apesar do esperado aumento da receita efectiva para 2012, os SSPSP mantêm uma política de forte controlo dos gastos com pessoal;
- No entanto, como contrapartida dessa opção estratégica em manter um quadro de pessoal reduzido, essencialmente com competências de direcção, supervisão, inspecção e controlo e de execução de actividades consideradas mais críticas e sensíveis, há inevitavelmente que recorrer a *outsourcing* nas diversas actividades 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 gestionária, é bastante positivo;
- É intenção do presente organismo avançar na concretização de alguns projectos estruturantes, nomeadamente o início da exploração do Lar dos Beneficiários de Vieira de Leiria, o alargamento da rede de Casas de Coabitação Social e de Casas de Passantes e preparação da cobertura das instalações que detém na Rua do Sol, no Porto, para futuro acolhimento do CIAS local;
- A evolução para um estágio de maior eficiência energética global é também uma ambição dos SSPSP a médio-longo prazo, pelo que durante o ano de 2012 deverá ser instalado no Hotel de Férias do Baleal o primeiro sistema de aquecimento de águas à base de energia solar, que se estenderá às restantes instalações onde tal for económica e financeiramente viável;

- 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 reclamado pela universo dos profissionais de 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 das infra-estruturas ao exterior) e uma maior flexibilidade e simplificação gestonária, bem como a necessária previsão normativa para o efeito.

Lisboa, 05 de Agosto de 2011

O Secretário-geral

José Emanuel de Matos Torres

(Superintendente)

