

Plano de Actividades para 2010

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 superintendente¹.

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 seis grandes áreas:

- 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;
- 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;

¹ Actualmente o SG/SSPSP tem o posto de Intendente

- 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;
- Promoção de actividades de desporto, cultura e de convívio institucional;
- Satisfação de necessidades emergentes da especificidade do serviço policial através da disponibilização de serviços que são insuficiente ou deficientemente supridas pelo mercado.

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.

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 efectivamente detentor dum leque de produtos e serviços de reconhecida utilidade e qualidade para os seus beneficiários e clientes, em geral.

1.2. 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.

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 30 elementos com funções policiais – 4 oficiais, 6 chefes e 20 agentes principais¹ –, bem como pessoal com funções não policiais, que compreende no total 13 elementos – 3 técnicos superiores, 8 assistentes técnicos e 2 assistentes operacionais –, sendo que 7 integram o mapa de pessoal dos SSPSP, enquanto os restantes pertencem aos quadros de pessoal da Polícia de Segurança Pública (5) 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 informática. 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 técnico de informática, neste caso devido aos elevadíssimos custos da política de externalização ora assumida neste domínio.

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 52% 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, relevam 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 sã convivência, 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 Polícia de Segurança Pública.

1.3. Ambiente Externo

Os SSPSP estão plenamente inseridos na Polícia de Segurança Pública, dela sendo parte integrante, nos termos do seu regulamento. 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 emanção do poder legislativo e executivo.

1.4. 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;">OPORTUNIDADES (<i>Opportunities</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Aumento da esperança de vida das pessoas ● Tendência ligeira para um aumento líquido do efectivo policial ● Aumento da idade para reforma na PSP ● Aligeiramento do sistema público de apoio social complementar ● Elevado preço da globalidade dos produtos destinados à 3ª idade e à primeira infância disponíveis no mercado ● Conjuntura favorável ao aumento de rendas sociais ● Crescimento das despesas com turismo em Portugal 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS (<i>Threats</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ciclo económico em fase recessiva (dificuldade de aumento das receitas) ● Desígnio nacional de forte contenção orçamental ● Tendência para a cessação das transferências do OE aos organismos de Apoio Social Complementar, mesmo que indirectas ● Indefinição, por força da LVCR da Administração Pública, da situação do pessoal policial e não policial anteriormente requisitados à PSP e ao exterior
<p style="text-align: center;">PONTOS FORTES (<i>Strengths</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Volume de receitas estável e relativamente previsível ● Equilíbrio financeiro potencial ● Elevado património ● Custos com pessoal relativamente baixos ● Equipa directiva dinâmica e pessoal motivado 	<p style="text-align: center;">PONTOS FRACOS (<i>Weaknesses</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Relativamente fraca imagem junto dos clientes actuais ● Produtos algo desajustados face à realidade socio-económicas ● Baixíssima penetração no segmento dos aposentados ● Cultura organizacional pouco sensível às questões da 3ª idade ● Deficiente formação do pessoal na área do apoio social em geral ● Elevados custos de manutenção das infra-estruturas ● Fraca base tecnológica de apoio à decisão e à burótica ● Deficiente conhecimento do perfil, grau de satisfação e expectativas dos clientes actuais e potenciais.

Recorrendo a uma matriz conjugada (adaptado de I. Chiavenato):

		Análise Externa	
		Ameaças	Oportunidades
Análise Interna	Pontos Fracos	Desactivação	Melhoria
	Pontos Fortes	Enfrentamento	Aproveitamento
		<p style="text-align: center;">Tendência para redução de receitas garantidas pelo Estado</p> <p>Produtos enviesados face às necessidades e expectativas dos beneficiários</p> <p>Fraca imagem juntos dos beneficiários</p>	<p style="text-align: center;">Tendência para o aumento da esperança de vida da população</p> <p style="text-align: center;">Crescente onerosidade dos produtos para a 3ª idade</p> <p>Baixa penetração, deficiente sensibilização e fraca imagem junto do segmento sénior</p>
		<p style="text-align: center;">Tendência para redução de receitas garantidas pelo Estado</p> <p>Elevado património</p> <p>Baixos custos fixos com pessoal</p> <p>Detenção de infra-estruturas potencialmente apetecíveis para o mercado não beneficiário</p>	<p style="text-align: center;">Escassez de produtos no mercado ajustados às necessidades dos beneficiários activos</p> <p>Capacidade para lançar produtos perfeitamente ajustados às necessidades dos beneficiários</p>

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. Falamos essencialmente do quadrante de “Aproveitamento”, na figura supra, em que se conjuga uma oportunidade de mercado pela insuficiência actual de serviços adoptados às necessidades dos polícias com a flexibilidade dos SSPSP em promovê-los por mote próprio, bem como do quadrante “Afrontamento”, em que os SSPSP, mercê de uma robusta situação patrimonial e financeira, podem contrariar a tendência de regressão do financiamento estatal dos organismos de cariz social e assim fortalecer a sua posição no panorama da acção social complementar.

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, bem como, há que reconhecer, por alguma falta de proactividade interna, em termos de desenvolvimento de serviços amplamente reclamados e desejados pelos clientes e da sua adequada divulgação.

Por sua vez, os clientes internos dos Serviços integram um grupo homogéneo e motivado de pessoas nos quais é necessário 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.

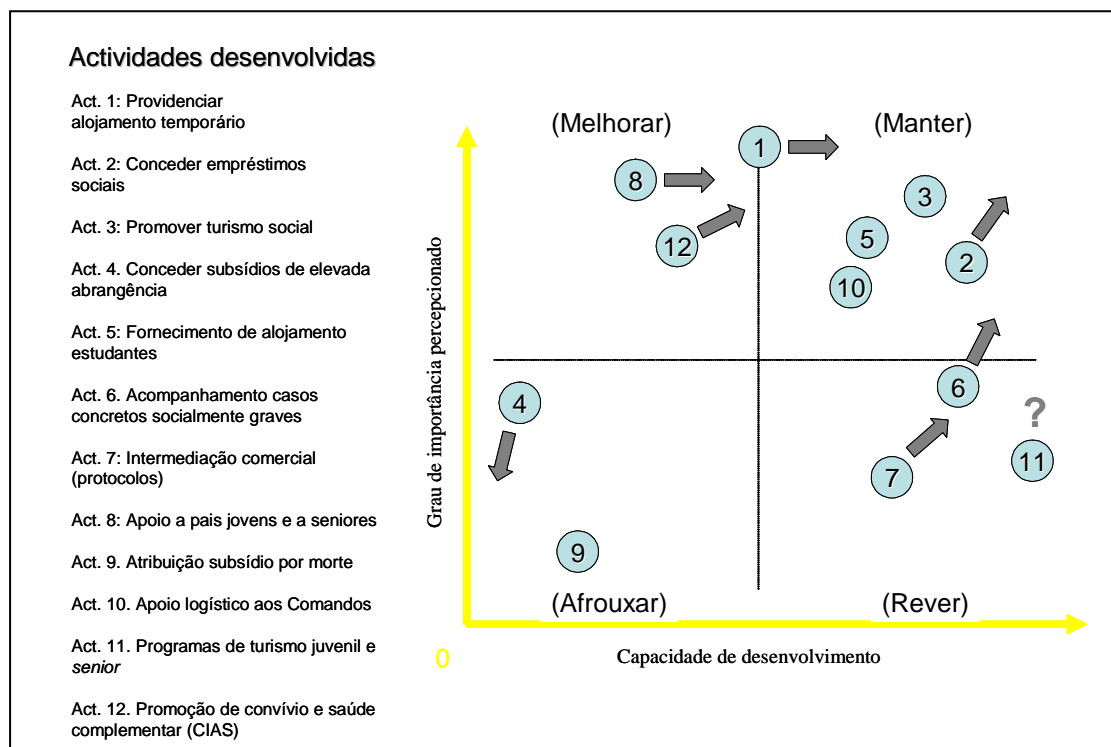
II Objectivos e Estratégia

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 dos padrões sócio-demográficos solidificados 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 (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 tem que fazer um esforço de promoção do valor percebido pelo utente e conjugadamente aumenta a sua capacidade de desenvolvimento, como é o caso das actividades 2,6, 7 e 12. 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 adequados (3,5, 9 e 10). Se a actividade 4 a palavra de ordem é de afrouxar o esforço, em especial no capítulo financeiro, explicando o motivo subjacente aos *stakeholders*, a grande incógnita reside na actividade 11, já que existe um desconhecimento quanto á receptividade futura dos beneficiários em aderir à mesma numa lógica de utilizador-pagador, a única que é viável neste caso.

2. Objectivos estratégicos para o quinquénio 2007-2011

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.

Conforme conta do seu plano estratégico para 2007-2011, os SSPSP assumem como objectivos estruturais:

- a. Aumentar em 50% o número líquido de beneficiários já aposentados (cerca de 1.500 novos beneficiários);
- b. Aumentar o nível de satisfação global dos utentes dos serviços prestados pelos SSPSP;
- c. Aumentar o volume de receitas gerais em 15% (em termos reais);
- d. Reduzir significativamente (pelo menos em 10%) as despesas fixas que tenham a ver com a sede dos SSPSP.

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 cinco 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 universalista², imputando-lhes todos os *absorbing costs* (excepto amortizações);
- 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.).

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;
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 nas épocas menos fortes, 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)

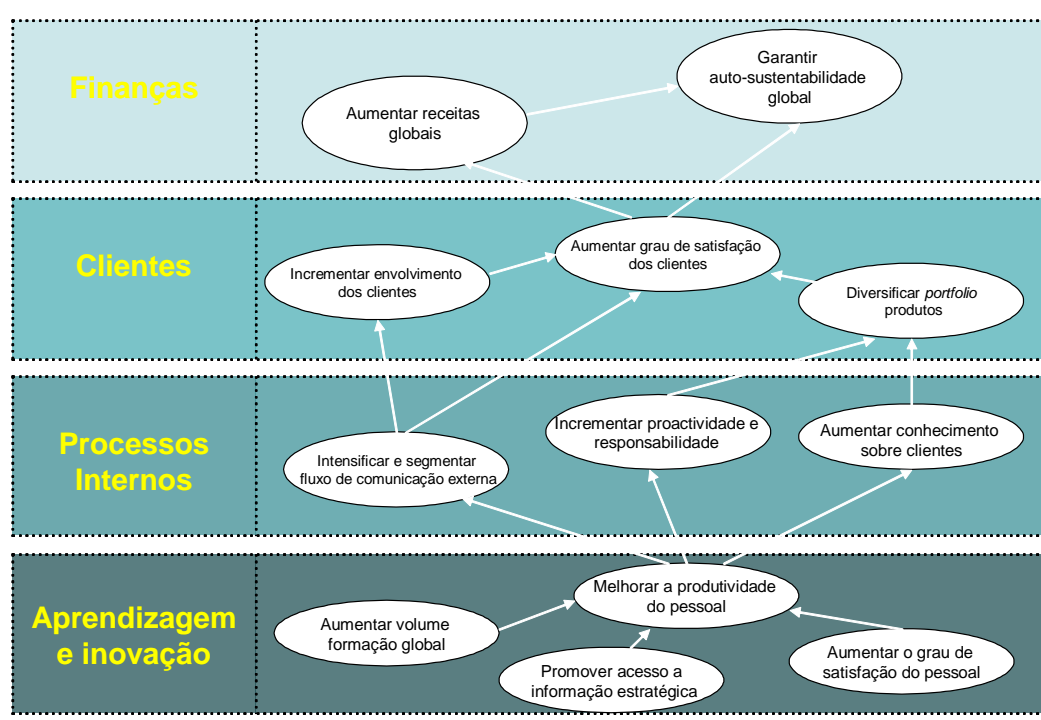
² *Recorde-se que são produtos fornecidos a todo e qualquer tipo de beneficiário, em condições de igualdade, independentemente da respectiva situação sócio-económica, em contraponto com os produtos de base assistencialista, em que a condição sócio-económica dos beneficiários é tida em conta.*

assunção dos processos de aprovisionamento / alienação³ e 3) decisão definitiva. O rigor e a credibilidade dos gestores 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 eficácia e eficiência dos serviços⁴.

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.

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:



³ 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.

⁴ 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.

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 para 2010

Dentro do quadro contingencial até agora explanado os Serviços propõem-se prosseguir em 2009 os seguintes objectivos, que, na sua globalidade, contribuirão para o esforço nacional de contenção orçamental:

- a) **Melhorar em 3% o rácio custos / proveitos operacionais**, reforçando assim exigências de eficácia e eficiência dos recursos⁵;
- b) **Aumentar o volume de receitas gerais em 1%** (em termos nominais), criando um pouco mais de músculo financeiro para sustentar projectos futuros;
- c) Conseguir o **reingresso de 20 beneficiários já aposentados** (em termos líquidos), contribuindo para a penetração consolidada neste segmento ainda pouco explorado pelos SSPSP;
- d) **Aumentar em 3% o nível de ocupação** (diárias) das estâncias de férias na época baixa, com vista à rentabilização das instalações;
- e) **Aumentar em 1% o nível de satisfação dos utentes** dos serviços prestados pelos SSPSP nas suas estâncias de férias, tendo em conta o facto de representar um dos principais factores de qualidade em termos de abrangência e de ser objectiva e rigorosamente mensurável pelos Serviços;
- f) **Iniciar a exploração parcial da Unidade Residencial de Vieira de Leiria.**

8. Serviços fornecidos e outros a fornecer

Tradicionalmente, os SSPSP tinham vindo 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,

⁵ *Objectivo partilhado por todos os departamentos e funcionários.*

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, os lares de estudantes, 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 apenas geram benefícios sociais directos, como as linhas de apoio pecuniário e em espécie, o serviço social de proximidade, os centros integrados de acção social (CIAS), 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 (cerca de 29 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 permitirá o arranque, ainda 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 *casa de passantes*⁶. Foi desta maneira que se libertaram para já quase três dezenas de casas que irão ser reocupadas por outros beneficiários mais carenciados ou albergar as futuras *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 2010 face ao ano em curso, mesmo contando com os custos adicionais provenientes da exploração de novas infra-estruturas naturalmente deficitárias (como o CIAS do Porto) e do esperado aumento do preço dos recursos energéticos e de outras matérias-primas importantes, a grande aposta para 2010 é precisamente nas despesas virtuosas de investimento na conservação e recuperação de edifícios, no aumento da base tecnológica de apoio, na renovação da frota automóvel 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;

⁶ *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.*

continuar a desenvolver o conceito de *casas de coabitação social*, prioritariamente a pensar nos recém-formados na Escola Prática de Polícia, o qual, mais adiante, será pormenorizadamente escaupelizado.

Ainda neste âmbito, os SSPSP têm como objectivo criar uma unidade residencial na zona de Lisboa e, num horizonte temporal mais longínquo, na zona do Porto, exclusivamente orientadas para o alojamento dos jovens polícias. O conceito subjacente ao projecto em questão está também mais à frente explicado com pormenor.

Por outro lado é agora importante continuar a enveredar pelo reforço dos serviços correntes de elevado valor percepcionado, nomeadamente com o alargamento da rede de lares de estudantes a outras cidades, bem como a continuação do programa de instalação de *casas de passantes* nas principais zonas do país, em ambos os casos com aproveitamento dos imóveis habitacionais dos SSPSP em estado de desocupação relativamente longo.

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 percepcionado 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.

A criação do Centro Integrado de Acção Social (CIAS) no Porto, depois do homólogo de Lisboa, bem como a exportação futura do modelo às outras capitais de distrito, de forma gradual e sustentada, evidentemente com os necessários ajustamentos em termos de gestão, valências disponíveis e dimensões, afigura-se como um projecto de elevada utilidade que deverá ser assumido como prioritário, colmatando uma lacuna no que diz respeito à integração horizontal e vertical (intergeracional) dos beneficiários, sedimentando laços de pertença e de identificação com a instituição policial.

9. Principais actividades projectadas:

a. Preparação logística e organizacional de um equipamento social de *babysitting* permanente.

Tendo em conta as necessidades há muito sentidas no seio do universo policial de existir um espaço adequado para acolher menores a cargo de elementos policiais que desempenham missões operacionais em regime de turno ou que tenham que se deslocar por motivo de serviço, num contexto em que, por um lado, se verifica um crescimento das famílias monoparentais e, pelo outro, a oferta existente no mercado ou é praticamente inexistente ou, existindo, é insuficientemente ajustada às necessidades e/ou extremamente onerosa, é intenção dos SSPSP iniciar o estudo e adaptação de um espaço que detêm na Póvoa de Santa Iria para oferta, a preços módicos, de um serviço permanente de *babysitting*, 24 horas por dia, 365 dias por ano.

Este serviço, embora afigurando-se complexo e económica e financeiramente deficitário – tendo em conta as assumidamente baixas receitas esperadas face aos elevados custos fixos que terá que suportar –, tem um enorme valor social e simbólico, já que consegue sedimentar uma sensação de conforto e de amparo permanentes junto de todos aqueles que, por motivos geográficos ou familiares, não têm a quem confiar de forma segura e tranquila os menores a seu cargo quando estão em serviço. A estrutura de acolhimento será apoiada por um serviço de recolha e entrega de menores em toda a Área Metropolitana de Lisboa, neste caso obedecendo a uma lógica pura de utilizador-pagador.

O projecto deverá ascender a 75.000 euros, esperando-se o início de exploração em 01 de Janeiro de 2011.

b. Reconversão parcial do Hotel de Férias de Vieira de Leiria para unidade residencial permanente.

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, é intenção da actual direcção e executiva dos SSPSP reconverter parcialmente as infra-estruturas de Vieira de Leiria para acolhimento durante todo o ano de beneficiários que detenham suficiente autonomia física e mental, ao mesmo tempo que se mantém a componente lúdica numa relação harmoniosa com as referidas componentes terapêuticas.

Nesse sentido, torna-se necessário proceder a algumas pequenas obras de beneficiação e de adaptação das instalações, nomeadamente ao nível das instalações sanitárias, das acessibilidades e de outras infra-estruturas de apoio na área da medicina preventiva e curativa, investimento esse que decerto será rapidamente colmatado pelas receitas adicionais que o projecto irá gerar, já que irá prevalecer a lógica do utilizador-pagador.

O custo global deste projecto deverá ascender a 60.000 euros.

c. 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 2010 os SSPSP esperam poder realizar a 2ª fase das obras de reabilitação do espaço, envolvendo a pintura das galerias, tratamento e portas exteriores dos quartos e conclusão do pátio junto à zona do refeitório.

O custo estimado para este projecto deverá ascender a cerca de 108.000 euros.

e. Início 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 no seus prédios sitos na cidade da Horta, na região autónoma dos Açores, os quais, para além de nunca terem beneficiado de qualquer intervenção exterior, têm sido fustigados pelos frequentes acidentes naturais naquela zona do país, apresentando também sérios riscos para os inquilinos. Existem também em Lisboa e São João da Madeira diversos imóveis a necessitar de intervenções urgentes e inadiáveis, às quais urge corresponder ainda durante o próximo ano.

O custo estimado para este projecto deverá ascender a cerca de 170.000 euros.

g) 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 2010 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, comparticipação 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 70.000 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.

h) Criação das primeiras 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 2010 mais uma dezena de Casas de Coabitação Social que, *grosso modo*, se traduzirão em imóveis tipo T3 e T4 pertencente aos Serviços, actualmente devolutos, afectados à habitação temporária de elementos policiais, preferencialmente recém-formados na Escola Prática de Polícia, em regime de partilha, 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 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.

O custo estimado para este projecto deverá ascender a cerca de 180.000 euros.

j. Renovação parcial do seu parque automóvel

Os SSPSP são proprietários de uma pequena frota automóvel que, por força do seu vasto e disperso património, tem sido sujeita a um elevado desgaste funcional, com a agravante de algumas viaturas ficarem sedeadas em zonas de elevada agressividade ambiental, como Vieira de Leiria, Baleal e Porto Santo. Na verdade, a frota tem uma antiguidade média de 17 anos e uma quilometragem média a rondar os 200.000 quilómetros, pelo que a sua substituição, de forma gradual à medida das disponibilidades orçamentais, torna-se absolutamente imperiosa, não só por motivos de eficiência económica e ambiental mas especialmente por motivos sérios de segurança para os ocupantes e terceiros, já que os problemas com questões de segurança activa e passiva são inúmeros.

Assim, se houver autorização superior, é intenção dos SSPSP propor a efectivação das necessárias diligências tendentes à substituição de cinco viaturas comerciais durante o ano de 2010 e ao conseqüente abate imediato das viaturas substituídas, caso exista disponibilidade orçamental para o efeito.

O custo estimado para levar a cabo esta actividade deverá orçar em 100.000 euros.

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 e o aumento das contribuições para a segurança social;
- 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 aumento da receita esperado para 2010, os SSPSP mantêm uma política de contenção dos gastos com pessoal, já que pretende apenas a contratação de um técnico de serviço social para uma missão de crescente importância e utilidade – *o serviço social de proximidade* –, e de um técnico informático, devido ao enorme custo com a política actual de externalização neste domínio.
- Os SSPSP pretendem dedicar a grande fatia do esperado aumento da receita com investimento na reabilitação faseada do seu vasto mas envelhecido património habitacional, que se encontra num estado de degradação de tal modo elevado ao ponto de gerar riscos concretos para a segurança de pessoas e bens, o que torna inadiável este projecto;
- É intenção do presente organismo avançar na concretização de alguns projectos estruturantes, nomeadamente o início da exploração parcial da Unidade Residencial de Vieira de Leiria, o alargamento da rede de Casas de Coabitação Social e de Casas de Passantes e a construção de um espaço para *babysitting* permanente, os quais, para além de contribuírem para a estabilização orçamental dos SSPSP a longo-prazo, actuarão como uma espécie de *amortecedor social* de grande importância para uma comunidade profissional tradicionalmente sujeita a especiais ónus familiares, sociais e económicos;
- Em termos particulares, assume especial importância a introdução de 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 50 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, 14 de Dezembro de 2009

O Secretário-geral

José Emanuel de Matos Torres

(Intendente)