Plano Estratégico 19-21

Plano Estratégico para a Ação Social Complementar dos SSAP 2019-2021

Linhas de atuação

Serviços Sociais da Administração Pública
Tel 213 927 476 Fax 213 966 786
Rua Saraiva de Carvalho, nº 2
1269-096 LISBOA
geral@ssap.gov.pt
www.ssap.gov.pt

Índice

1. Nota introdutória 4
2. Enquadramento 5
   2.1 Caraterização e enquadramento legal 5
   2.2 Momento atual 8
      2.2.1 Recursos de apoio à gestão 8
      2.2.2 Beneficiários 12
      2.2.3 Apoio social 14
      2.2.4 Alimentação 16
      2.2.5 Atividades socioculturais 19
      2.2.6 Equipamentos sociais de férias e lazer 23
      2.2.7 Protocolos 24
      2.2.8 Património 25
   2.3 Análise estratégica 27
      2.3.1 Análise PESTA 27
      2.3.2 Análise de *Stakeholders* 28
      2.3.3 Análise SWOT 29
3. Formulação Estratégica 36
   3.1 Missão, Visão, Valores, Lema e Pilares estratégicos 36
   3.2 Diagrama *Balanced Scorecard* 38
   3.3 Planeamento Estratégico – Mapa *Balanced Scorecard* 40
   3.4 Medidas e ações a implementar 40
4. Acompanhamento e avaliação 46
5. Anexos 47
   5.1 ANEXO I – Análise PESTA 48
   5.2 ANEXO II – Análise dos *Stakeholders* dos SSAP 50
   5.3 ANEXO III – Análise SWOT 51
   5.4 ANEXO IV – Formulação estratégica 52

1. Nota introdutória

O Plano Estratégico dos Serviços Sociais da Administração Pública (SSAP) para o período entre 2019 e 2021 pretende ser o fio condutor dos serviços na prossecução das linhas gerais de orientação estratégica, operacionalizadas através dos respetivos objetivos, medidas, indicadores e metas que integram a parte final (formulação estratégica) deste instrumento de gestão.

A criação deste documento surge da necessidade de refletir sobre a estratégia adotada e a adotar para os SSAP num futuro próximo (três anos), considerando, por um lado, as atribuições legalmente definidas e, por outro, a dinâmica das envolventes interna e externa aos serviços, cujo desenvolvimento das iniciativas, anuais ou plurianuais, traduza a sua missão, valores e estratégia.

O Plano Estratégico dos SSAP, para além de se alicerçar nos objetivos estratégicos constantes das Cartas de Missão dos dirigentes de topo e consequentemente, no QUAR dos serviços, contempla ainda as tendências externas aos SSAP, transversais a toda a Administração Pública, das quais destacamos as linhas de política para a AP e as Grandes Opções do Plano para 2018.

Para obter o resultado que aqui se apresenta, foi indispensável o envolvimento de todas as unidades orgânicas, num esforço conjunto de comunicação e debate de diferentes perspetivas e interesses, por forma a tornar este plano inclusivo e amplamente participado. A reflexão conjunta sobre matérias específicas, enquadradas nas áreas de negócio ou suporte, revelou-se bastante positiva e enriquecedora, permitindo uma visão integrada da organização, com potenciação de sinergias e eliminação de desperdício de recursos.

A estrutura deste plano divide-se, basicamente, em três partes:

- Enquadramento e análise estratégica, onde o foco é colocado no momento atual;
- Formulação estratégica, com definição de linhas gerais de atuação bem como objetivos, medidas e indicadores, focada no futuro a curto prazo (três anos);
- Acompanhamento e avaliação (desenvolvimento e monitorização do plano).

2. Enquadramento

2.1 Caraterização e enquadramento legal

Os SSAP nascem em setembro de 2007, como resultado da fusão dos Serviços Sociais existentes na Administração Pública Central até aquela data[1], à exceção dos Serviços Sociais das forças militarizadas e de segurança[2]. A fusão teve subjacente o aumento da operacionalidade e eficácia da ação social complementar, permitindo a uniformização e generalização dos benefícios sociais, no quadro legalmente aprovado.

2.1.1 Missão

Assegurar a ação social complementar da generalidade dos trabalhadores da Administração Pública, com exceção daqueles que se encontrem abrangidos por outros serviços específicos de idêntica natureza.

2.1.2 Visão

Ser um referencial de excelência em matéria de ação social complementar.

2.1.3 Atribuições

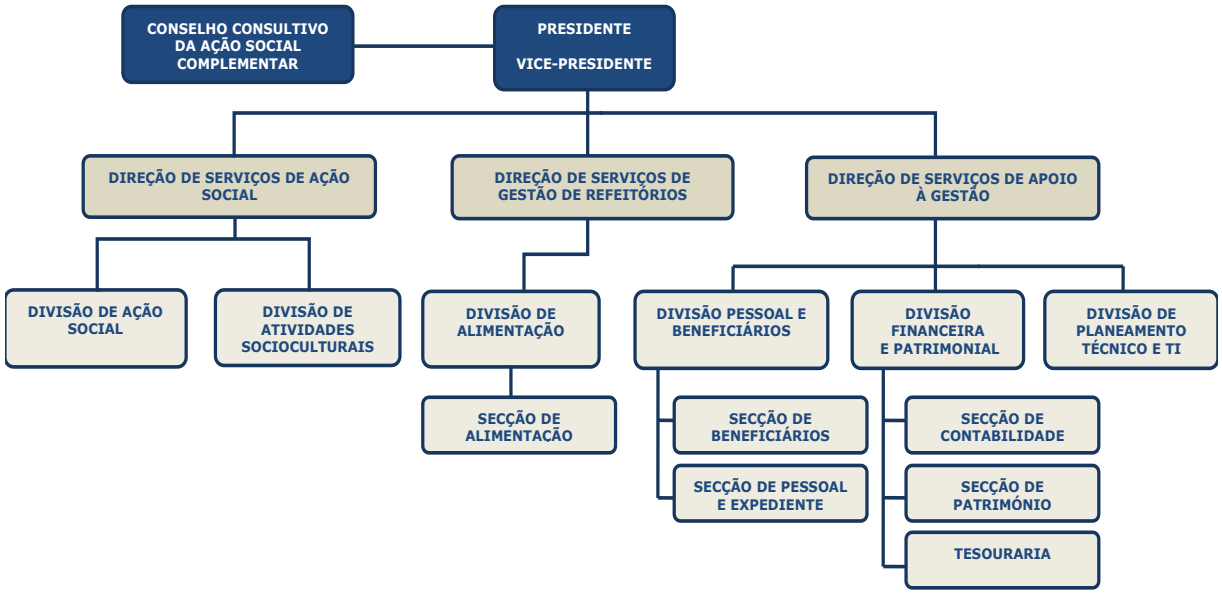
a) Contribuir para a definição de um sistema coerente de ação social complementar transversal a toda a administração central do Estado e assegurar a sua implementação;
b) Definir as condições de acesso aos benefícios de ação social complementar;
c) Garantir a gestão dos benefícios de ação social complementar;
d) Assegurar uma adequada gestão das receitas, designadamente as provenientes de quotizações;
e) Recolher e manter permanentemente atualizada informação estatística sobre o universo de beneficiários e de benefícios concedidos.

2.1.4 Estrutura orgânica

A organização interna dos SSAP, consubstanciada no modelo de estrutura hierarquizada de acordo com o *Despacho n.º 8186/2012,* de 15 de junho, traduz-se no seguinte organograma.

[1] SOFE; SSMTSS; SSME; OSMOP; SSPCM e SSMJ
[2] SSGNR; SSPSP; IASFA

Diagrama 1. Organograma dos SSAP



2.1.5 Enquadramento Legal

Da regulamentação diretamente relacionada com o funcionamento dos SSAP, destaca-se a seguinte:

→Decreto-Lei nº 122/2007 - Lei-quadro de Ação Social Complementar
→Portaria nº 974/2007 - Comparticipações do SPE
→Decreto-Lei nº 146/2008 - aditamento à Lei-quadro de Ação Social Complementar
→Despacho nº 8689-/A/2008 - Financiamento do MTSS
→Despacho nº 32762-R/2008 - Financiamento dos SFA
→Decreto-Lei n º 117/2011 - Orgânica do Ministério das Finanças
→Decreto-Lei nº 49/2012 - Aprova a Orgânica dos SSAP
→Portaria 116/2012 - Estrutura nuclear dos SSAP
→Despacho nº 8186/2012 - Unidades Orgânicas Flexíveis

Encontram-se ainda aprovadas normas de funcionamento, manuais e procedimentos internos, que suportam o sistema de controlo interno da atividade dos SSAP.

2.1.6 Tipificação dos serviços/produtos de Ação Social Complementar

Apoio social	→ Apoios reembolsáveis, não reembolsáveis e mistos → Apoio social integrado → Subsídios de apoio à educação → Subsídios a diminuídos físicos, sensoriais e mentais da ex-OSMOP → Pensões a ex-Regentes escolares e pensionistas da ex-OSMU
Alimentação	→ Fornecimento de refeições em refeitórios próprios e entidades protocoladas → Fornecimento de serviço de cafetaria/bar → Controlo de qualidade
Atividades socioculturais	→ Fins de semana e visitas culturais para ativos → Rastreios, palestras e ações de sensibilização no âmbito da promoção da saúde → Campos de férias, atividades lúdicas e Circo de Natal para crianças e jovens → Férias, rotas, programa termal, circuitos de fim de semana, formação, atividades nos Centros de Convívio e de Natal para aposentados
Protocolos	→ Saúde → Educação → Sociais (Lares, Casas de repouso e Apoio domiciliário) → Unidades de restauração → Outros serviços e produtos
Equipamentos sociais	→ Centros de convívio em Lisboa (3) e Porto (2) → Equipamentos de férias e lazer: Estalagem de Évora, Estalagem do Cruzeiro, Casa Alice Félix, apartamentos em Lisboa (9), Algés (3) e S. Pedro do Sul (1) → Gestão do Bairro social Tapada do Mocho → Gestão do património habitacional e comercial

2.2 Momento atual

Neste capítulo dá-se conta da situação atual dos SSAP no que respeita a diferentes matérias. Salienta-se que a análise atual, pode, em algumas matérias, evocar anos anteriores, caso se justifique para uma melhor perceção dos indicadores e resultados atuais.

2.2.1 Recursos de apoio à gestão

Neste capítulo, daremos conta do estado da arte nas vertentes de recursos humanos, financeiros, informáticos e, não menos importante, de comunicação interna e externa.

2.2.1.1 Recursos Humanos

a. Estrutura

Os SSAP contavam em **31 de dezembro de 2017** com um total de 120 efetivos - 89 mulheres e 31 homens, cujo nível médio etário se centrou nos 51,88 anos.

Sendo naquela data a carreira com maior número de efetivos, a de assistente técnico, com 62 trabalhadores, o que representava uma taxa de 51,67% do total de efetivos, seguida da carreira técnica superior com 32 trabalhadores (26,67%).

b. Afetação dos Recursos Humanos às unidades orgânicas dos SSAP

Os efetivos dos SSAP encontravam-se afetos às unidades orgânicas, conforme se indica no quadro seguinte:

Quadro 1 - N.º de efetivos, por unidade orgânica em 2017

Unidades Orgânicas	31/12/2017
Direção	5
Direção de Serviços de Apoio à Gestão	52
Direção de Serviços de Ação Social	44
Direção de Serviços de Gestão de Refeitórios	19
Total	**120**

c. Qualificação do Capital Humano

No âmbito da formação profissional dos trabalhadores dos SSAP, a metodologia aplicada tem subjacentes os seguintes princípios:

- Garantir o acesso efetivo à formação profissional de todos os trabalhadores;
- Adequar a oferta formativa às necessidades dos trabalhadores e dos serviços;
- Avaliar o impacto da formação na qualidade dos serviços prestados e na produtividade dos trabalhadores.

Importa salientar que, com o objetivo de maximizar a capacidade de resposta às necessidades formativas dos trabalhadores dos SSAP, com o enfoque numa perspetiva de racionalização de recursos, a realização da Formação Profissional integra três modalidades: formação externa, formação interna à medida (com formadores externos) e formação interna (com formadores

internos), sendo esta assegurada por meios humanos e técnicos dos próprios Serviços Sociais e recaindo sobre matérias relacionadas com o código do procedimento administrativo e com as tecnologias de informação e comunicação (TIC), na ótica do utilizador.

Dando cumprimento ao permanente objetivo dos SSAP de investir nos seus trabalhadores através de mais conhecimento e competências e numa perspetiva de análise comparativa dos resultados da execução da formação profissional nos últimos três anos, evidenciam-se, no quadro abaixo, alguns resultados obtidos:

Quadro 2 - Evolução da formação profissional no triénio 2015 - 2017

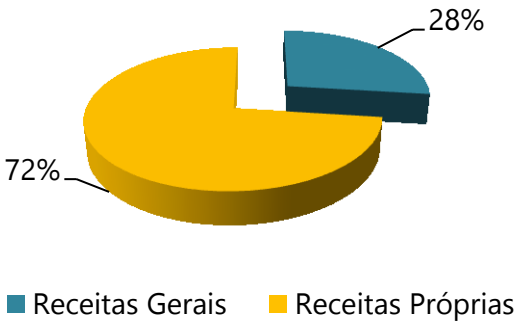
Formação (interna e externa)	2015	2016	2017
N.º de ações realizadas	38	44	37
N.º de horas de formação	3.140	1.896	2.456
Taxa de participação dos efetivos (%)	90	85	88
N.º médio de horas de formação por participante	30	19	23
Custos diretos (euros)	15.212,80	9.493,31	11.066,58

Da análise comparativa efetuada com o ano de 2016 podemos verificar que apesar de haver um decréscimo no número de ações de formação (menos 7) houve um acréscimo na despesa de 1.563,27 € e no número total do volume de horas de 560 horas, que se deveu, fundamentalmente, a uma maior frequência de ações de formação no INA, em 2017, com maior n.º de horas e de custos.

2.2.1.2 Recursos Financeiros

O financiamento da ação social complementar é assegurado por: receitas próprias cobradas por serviços prestados e por outras receitas permitidas por lei; comparticipações dos serviços e fundos autónomos, das entidades públicas empresariais e da segurança social e, por último, pelas dotações atribuídas através do Orçamento do Estado.

Gráfico 1. Financiamento da ação social complementar



Quadro 3. Evolução da Receita no triénio 2015-2017

Receita	2015	2016	2017
Receitas Gerais			
- Transferências do OE	3.339.488 €	3.205.472 €	3.256.870 €
- Reposições não abatidas	0 €	1.327 €	1.085 €
Subtotal Receitas Gerais	3.339.488 €	3.206.799 €	3.257.955 €
Receitas Próprias			
- Comparticipação SFA/SS e SPE	4.797.181 €	4.504.594 €	4.630.576 €
- Atividades Ação Social Complementar	3.535.228 €	3.457.459 €	3.651.411 €
Subtotal Receitas Próprias	8.332.409 €	7.962.053 €	8.281.986 €
Total	**11.671.897 €**	**11.168.852 €**	**11.539.942 €**

O quadro acima exposto revela o peso significativo das receitas próprias na receita total arrecadada por estes Serviços Sociais.

A despesa realizada, fortemente condicionada pelas restrições e cativações orçamentais que se verificaram nos últimos anos, apresenta a seguinte estrutura:

Quadro 4. Evolução da Despesa no triénio 2015-2017

Despesa	2015	2016	2017
Despesas com Pessoal	3.100.239 €	3.193.119 €	3.182.586 €
Aquisição Bens e Serviços	6.876.054 €	6.740.361 €	6.887.710 €
Transferências Correntes	99.760 €	84.302 €	69.166 €
Outras Despesas Correntes	26.336 €	41.321 €	12.436 €
Subtotal Despesas Correntes	10.102.389 €	10.059.103 €	10.151.899 €
Aquisição Bens de Capital	743.873 €	894.732 €	845.359 €
Transferências de Capital		0 €	0 €
Ativos Financeiros	65.138 €	77.025 €	75.912 €
Subtotal Despesas Capital	809.011 €	971.756 €	921.270 €
Total Despesas	**10.911.400 €**	**11.030.859 €**	**11.073.169 €**

A execução financeira espelhada nos quadros supra demonstra o registo e saldos orçamentais anuais positivos, sendo que saldo acumulado transitado para o exercício de 2018 foi de 1.628.660€.

2.21.3 Sistemas e Tecnologias de Informação

As atribuições formais do Centro de Informática (CI) dos SSAP visam:

a) Colaborar na definição e implementação da política informática dos SSAP;

b) Assegurar as funções de articulação com os demais serviços da administração pública na área informática;

c) Assegurar o desenvolvimento e operacionalidade das aplicações em uso nos SSAP;

d) Planear e executar os trabalhos de processamento de dados de que sejam incumbidos e prestar o apoio necessário aos utilizadores da rede;

e) Zelar pela privacidade e segurança da informação que se encontre à sua guarda.

E, para tal, o CI:

- Interage diariamente com diferentes utilizadores, quer sejam trabalhadores na sede, quer remotamente, aos fora da sede, parceiros estratégicos nomeadamente a eSPap, entre outras entidades públicas, fornecedores diversos, sendo alguns a nível de suporte e desenvolvimento de *software* aplicacional, beneficiários e organismos;
- Garante o apoio aos utilizadores através de formação e partilha de conhecimentos nas áreas dos sistemas e tecnologias de informação;
- Realiza trabalhos de *helpdesk* informático, assegurando e prestando o apoio necessário aos seus utilizadores, quer a nível de gestão de *BackOffice* aplicacional, *BackOffice* da intranet, e através de sinergias com eSPap, a gestão de caixas de correio e a gestão de comunicações;
- Assegura a manutenção, adequação e a gestão dos recursos informáticos afetos aos trabalhadores dos SSAP e aos disponibilizados aos beneficiários, quer formandos e/ou utentes dos Centros de Convívio. Nos últimos anos tem havido um esforço na renovação quer dos postos de trabalho, quer dos postos de formação, de forma a substituir o material obsoleto;
- Garante a segurança, manutenção, suporte e apoio ao funcionamento das aplicações informáticas e componentes de infraestruturas informáticas;
- Desenvolve sistemas de informação de apoio às atividades das diversas áreas dos SSAP, sempre que está ao seu alcance;
- Produz listas de divulgações e estatísticas solicitadas;
- Acompanha estudos e implementações de redes wi-fi nos equipamentos;
- Desde 2016, acompanha o projeto de virtualização de servidores em modo *hosting* dos sistemas de negócio e de centralização de documentação, transferindo a responsabilidade na atualização de *hardware*, redundância de rede e de *backups* da informação para a eSPap, permitindo novos níveis de segurança;
- Integra as reuniões e monitorizações do Grupo de Trabalho do Plano Sectorial TIC do Ministério das Finanças;
- Aposta numa política de investimento em sistemas de informação e comunicação, com vista à otimização dos processos de trabalho, potenciando a inovação e a modernização administrativa;
- Confronta-se com a dependência de aplicações proprietárias e descontinuidade do fornecimento de bens ou serviços, bem como das normas em vigor, nomeadamente obrigatoriedade de consulta a terceiros, quer por Acordo Quadro quer pela autorização prévia da AMA, sofrendo atrasos na implementação da sua estratégia.

2.2.1.4 Comunicação

Dando continuidade à estratégia que visa melhorar a forma de comunicar dos SSAP quer a nível interno, quer a nível externo, para que a maioria dos trabalhadores da Administração Pública conheçam os benefícios por nós concedidos e possam usufruir dos mesmos, foram nos últimos anos, entre outras, desenvolvidas as seguintes ações:

a) No plano interno iniciou-se uma análise crítica à imagem e conteúdos da Intranet para a tornar uma ferramenta de partilha e comunicação entre trabalhadores e dirigentes.
b) No plano externo foram tomadas várias iniciativas de comunicação:
   - Envio de ofícios para organismos sem autonomia financeira cuja diferença entre o n.º de trabalhadores em funções (Sistema de Informação da Organização do Estado - SIOE) e o número de beneficiários inscritos nos SSAP era significativa.
     Foram enviados ofícios a 831 organismos, com uma taxa de resposta na ordem dos 44%.
   - Criação de um vídeo institucional dos SSAP e vídeos promocionais dos equipamentos sociais de férias e lazer;
   - Criação de folheto de divulgação da atividade dos SSAP;
   - Melhoria na gestão de conteúdos escritos e visuais disponibilizados no portal dos SSAP, tornando, assim, a comunicação mais dinâmica e apelativa;
   - Aposição da sigla SSAP no remetente de todas as divulgações por correio eletrónico;
   - Divulgação por correio eletrónico de mais atividades e iniciativas, nomeadamente, protocolos celebrados nas diversas áreas e iniciativas na área da alimentação.

"O sucesso é a soma de pequenos esforços repetidos dia sim, e no outro dia também"

Robert Collier

2.2.2 Beneficiários

São **beneficiários titulares** dos SSAP:

a) Os trabalhadores que se vinculem, por período superior a seis meses, a serviços da administração direta e indireta do Estado, independentemente da natureza do vínculo;
b) Os aposentados dos serviços referidos na alínea anterior;
c) O pessoal em situação de mobilidade especial, nos termos previstos no respetivo diploma.

São **beneficiários familiares ou equiparados**, os membros do agregado familiar dos beneficiários referidos, entendendo-se como agregado, o cônjuge, respetivos descendentes ou ascendentes a cargo.

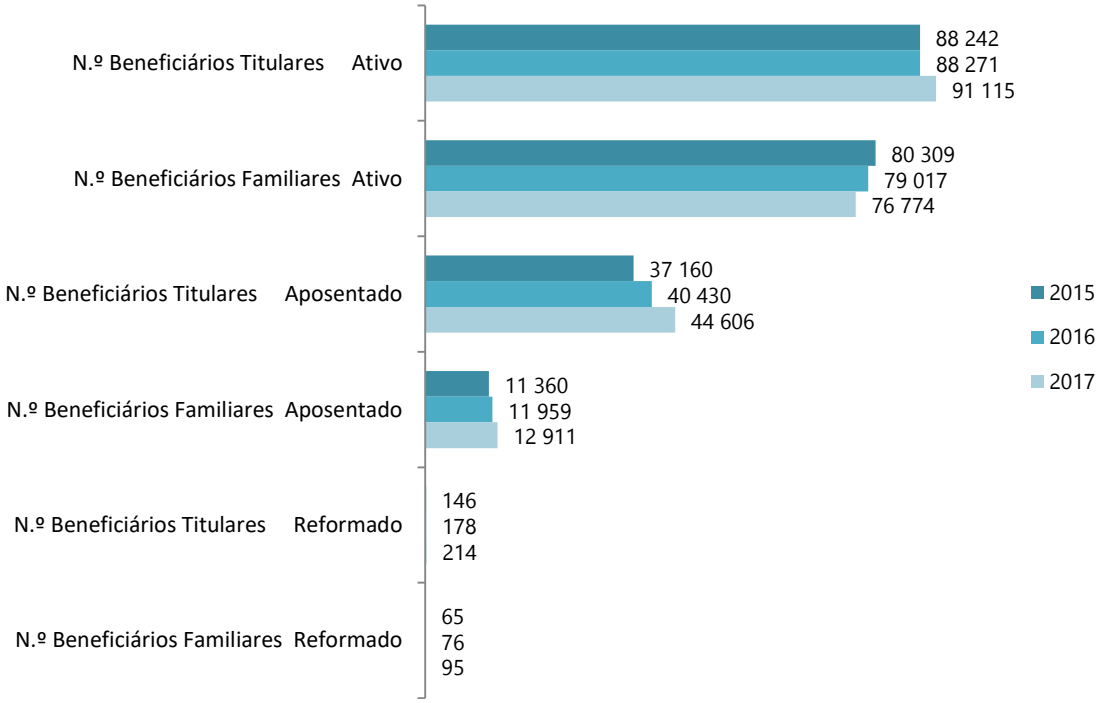
<u>Caraterização do registo de beneficiários</u>

Nesta matéria optou-se por recorrer aos 3 anos anteriores (2015, 2016 e 2017) de forma a podermos efetuar uma análise evolutiva dos indicadores selecionados e que se apresentam no quadro abaixo, ilustrando-se graficamente aqueles que nos merecem uma análise mais atenta para o objetivo pretendido.

Quadro 5. Evolução do n.º de beneficiários no triénio 2015 - 2017

	2015	2016	2017
N.º Beneficiários Titulares/Ativo	88.242	88.271	91.115
N.º Beneficiários Familiares/Ativo	80.309	79.017	76.774
N.º Beneficiários Titulares/Aposentado	37.160	40.430	44.606
N.º Beneficiários Familiares/Aposentado	11.360	11.959	12.911
N.º Beneficiários Titulares/Reformado	146	178	214
N.º Beneficiários Familiares/Reformado	65	76	95
N.º Beneficiários Titulares/Falecido/Ativo	327	439	578
N.º Beneficiários Familiares/Falecido/Ativo	177	213	276
N.º Beneficiários Titulares/Falecido/Aposentado	174	289	380
N.º Benef Familiares/Falecido/Aposentado	67	139	181
N.º Beneficiários Titulares/Suspenso	1.732	1.976	2.019
N.º Beneficiários Familiares/Suspenso	1.698	1.907	1.956
N.º Beneficiários Titulares/Eliminado	4.129	4.813	5.244
N.º Beneficiários Familiares/Eliminado	3.712	4.362	4.745

Gráfico 2 - Evolução do número de beneficiários titulares ativos, aposentados e reformados e respetivos familiares no triénio 2015 - 2017



Como se pode verificar pelo gráfico 2 a evolução de beneficiários, nomeadamente aqueles em efetividade de funções inscritos no final dos anos 2015, 2016 e 2017 apesar de ser positiva, não reflete, ainda, o investimento que se tem feito na divulgação dos SSAP junto dos organismos.

Entende-se, assim, pertinente referir que, a reação às iniciativas de promoção dos SSAP, nomeadamente, envio de ofícios-circulares para todos os organismos da Administração Pública e de

email de divulgações de atividades, traduziu-se **num acréscimo, desde dezembro de 2017 até maio de 2018, de 3.968 novos beneficiários.**

Atualização permanente do registo de beneficiários

Considerando que as alterações de dados pessoais e profissionais dos beneficiários, que vão ocorrendo, não são comunicadas aos SSAP, nem por parte dos beneficiários, nem dos organismos onde estes exercem/exerceram funções, os SSAP têm envidado esforços no sentido da obtenção daqueles elementos por três vias:

a) Articulação sistemática com todas as áreas de trabalho dos SSAP onde chegam diretamente candidaturas aos vários benefícios;

b) Promoção da interoperabilidade organizativa entre os SSAP e outros organismos da Administração Pública Central, através da celebração de protocolos, que permitissem:

- Disponibilização de informação, com vista à atualização da base de dados de beneficiários dos SSAP;
- Partilha de informação com fins comuns;
- Diminuição de esforços e custos aos cidadãos.

Neste âmbito, foi estabelecida uma parceria com o Instituto de Proteção e Assistência na Doença, IP - ADSE e encontra-se atualmente a decorrer um processo semelhante com a Caixa Geral de Aposentações, após receção de parecer solicitado à Comissão Nacional de Proteção de Dados – CNPD.

c) Implementação de novas medidas de divulgação de informação aos beneficiários, lembrando a necessidade de atualização de dados, utilizando vários meios de comunicação, nomeadamente, correio eletrónico, SMS e Boletim Informativo dos SSAP.

Estamos convictos que a evolução positiva do n.º de beneficiários aposentados inscritos muito se deveu à atualização da situação profissional conseguida com as várias iniciativas referidas anteriormente, designadamente, colaboração dos colegas que trabalham com este universo e as parcerias acima referidas.

2.2.3 Apoio social

Neste âmbito estão contempladas, entre outras, as seguintes áreas de apoio:

- ✓ Atribuição de subsídios na área da educação;
- ✓ Apoio socioeconómico, atendimento e acompanhamento psicossocial;

Atribuição de subsídios na área da Educação

A atribuição de Subsídios de Creche, Educação Pré – Escolar e Estudos representava, até 2009, um forte impacto na atividade dos SSAP, quer ao nível da execução material quer a nível financeiro. De referir que nesse ano o n.º total de pedidos se situou nos 15.675.

A entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 70/2010 de 16 de junho, veio estabelecer novas regras para a determinação dos rendimentos a considerar no cálculo de capitação verificando-se a partir daí um decréscimo gradual e significativo destes pedidos (6.128 em 2010; 2.352 em 2011; 2628 em 2012). A tendência de decréscimo mantém-se e em 2017 apenas se registaram 1.399 pedidos.

Concomitantemente, o decréscimo de pedidos acompanha um aumento de indeferimentos verificando-se, nos últimos 3 anos, valores que se situam entre 49% em 2015 e 59% em 2017, face ao n.º de pedidos entrados.
Salienta-se também que outro fator responsável pela diminuição da procura destes apoios se explica pelo facto de 50% a 40% das candidaturas deferidas se situarem no último escalão de comparticipação com valores muito reduzidos e desajustados ao valor médio anual que um agregado familiar tem com as despesas de educação.

Apoio socioeconómico, atendimento e acompanhamento psicossocial

O apoio social prestado pelos SSAP tem como finalidade o acompanhamento psicossocial e apoio socioeconómico a todos os beneficiários de modo a prevenir, reduzir e resolver problemas decorrentes da condição pessoal, familiar, laboral, económica e social.

Tal como mencionado na atribuição dos subsídios escolares, também nesta área a aplicação do Decreto-Lei n.º70/2010 de 16 de junho, veio provocar uma redução do n.º de processos de apoio social. Comparando o número de pedidos entrados, com as diferentes legislações em vigor, verifica-se que em 2009 foram analisados 982 processos e em 2017 apenas 453 o que demonstra a sua acentuada diminuição. Inversamente verifica-se também um aumento do número de processos indeferidos.
Por força da aplicação da regulamentação supracitada, a prestação de apoio pecuniário, particularmente os apoios de caráter não reembolsável diminuíram expressivamente sendo que em 2009 foram atribuídos 237 apoios e em 2017 apenas 32. Nos apoios reembolsáveis a quebra não é tão evidente uma vez que em 2009 foram concedidos 112 apoios e 67 em 2017.
O total de apoios económicos atribuídos em 2009 foi de 349 sendo apenas de 99 no último ano de referência (2017).

Independentemente do decréscimo do n.º de pedidos de apoio social, considerou-se oportuno repensar a forma de intervenção social de modo a descentrar a atividade do apoio social da vertente meramente económica reorientando-a para um acompanhamento social com caráter continuado, elencado numa perspetiva holística dos indivíduos.

Atualmente a intervenção social materializa-se na prestação de:

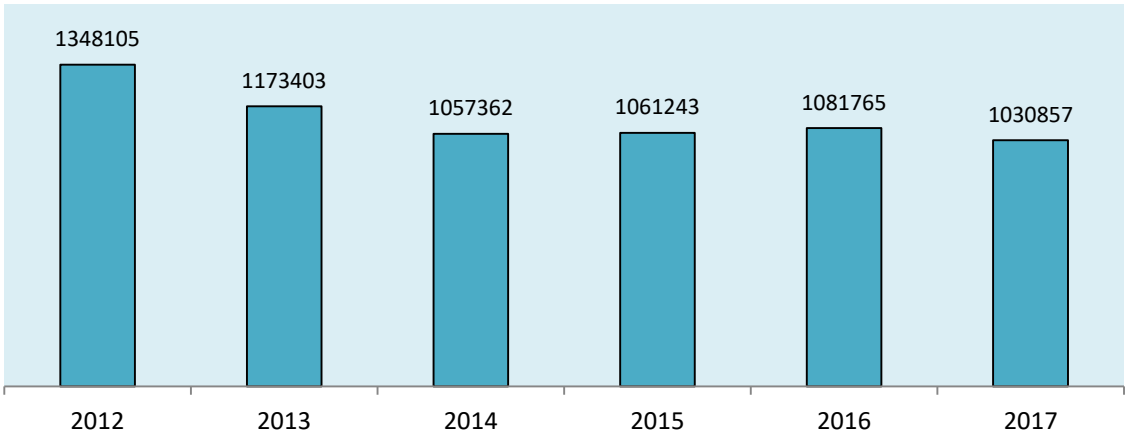
- ✓ Apoio económico (enquadrável na legislação em vigor);
- ✓ Informação e encaminhamento para direitos legais, benefícios e respostas sociais;
- ✓ Acompanhamento social a beneficiários em situação de grande vulnerabilidade, especificamente na resolução de problemas de caráter familiar;
- ✓ Articulação com a rede social para acionar recursos e respostas sociais passíveis de ser obtidas através de outras Entidades e/ou Serviços.

Perante este intento e através do projeto "Dinamização da Articulação Interinstitucional", desde 2016 têm-se vindo a estabelecer parcerias informais de modo a possibilitar uma melhor gestão de recursos que se traduzam em respostas aos pedidos sociais dos nossos beneficiários que não se enquadrem no âmbito de intervenção dos SSAP.

2.2.4 Alimentação

Genericamente reconduzível à garantia do fornecimento de refeições, para melhor caraterização do momento atual deve retroceder-se a 2012, ano a partir do qual se verificou com maior evidência uma tendência de queda da procura.

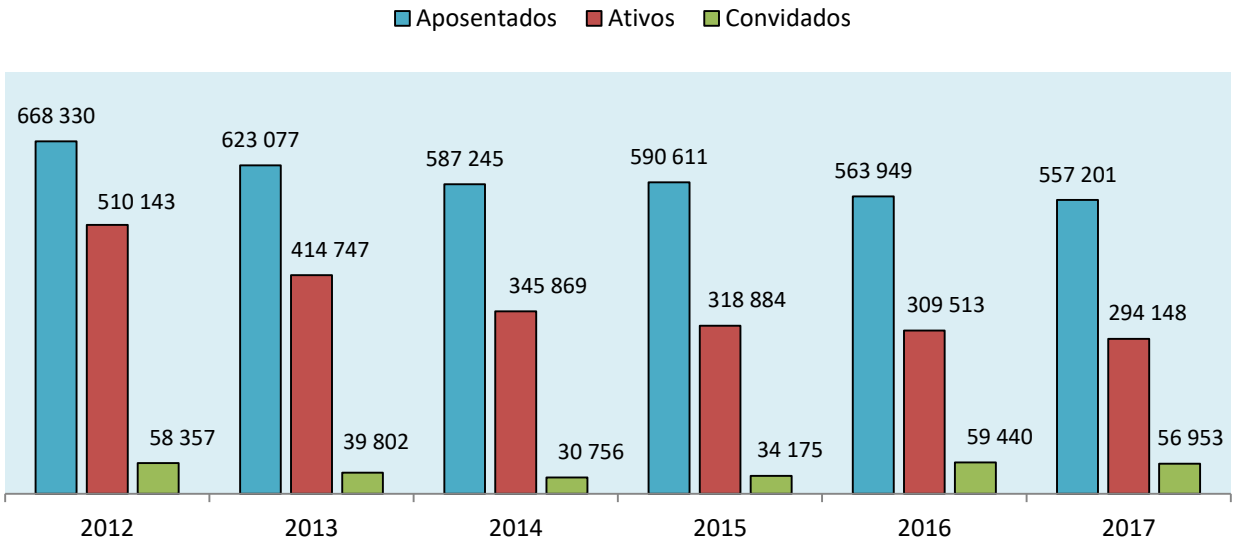
Gráfico 3. Evolução do fornecimento de refeições



Esta tendência representou uma descida absoluta de 23,5% entre 2012 e 2017, que, contudo, deverá merecer análise aprofundada, que reflita a evolução específica das variantes que compõem o serviço prestado.

Noutra perspetiva, se atendermos ao tipo de utente e com exclusão das refeições fornecidas em regime de *snack*, a evolução registada foi a seguinte.

Gráfico 4. Evolução do fornecimento de refeições, por tipo de utente



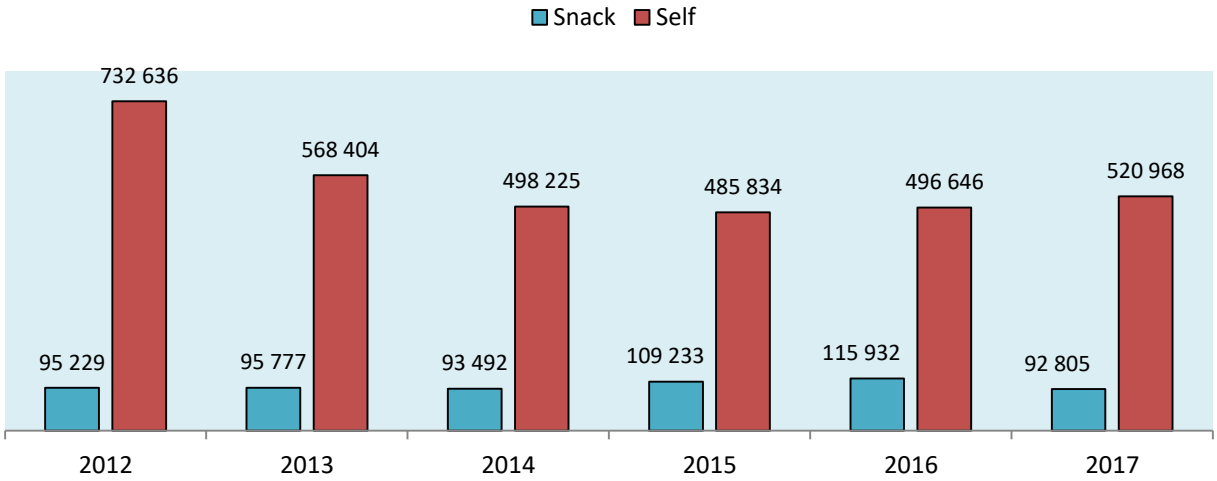
É possível identificar no mesmo período uma descida mais acentuada na procura por beneficiários ativos, -42,3%, variação que reduz para -16,6%, nos beneficiários aposentados, e -2,4%, nos convidados, evolução a seguir concretizada.

Assente em duas vertentes, o fornecimento de refeições vem sendo assegurado através de uma rede de refeitórios geridos diretamente pelos SSAP e da celebração de protocolos com entidades públicas e privadas, cuja análise importa desagregar de modo a melhor apreender eventuais diferenças.

Refeitórios geridos pelos SSAP

O fornecimento de refeições nos refeitórios geridos diretamente pelos SSAP é assegurado maioritariamente em regime de *self* – refeição completa – e, apenas nos refeitórios com maior capacidade, em regime de *snack* – refeição composta à medida pelo utente.

Gráfico 5. Evolução do fornecimento de refeições por regime - Refeitórios

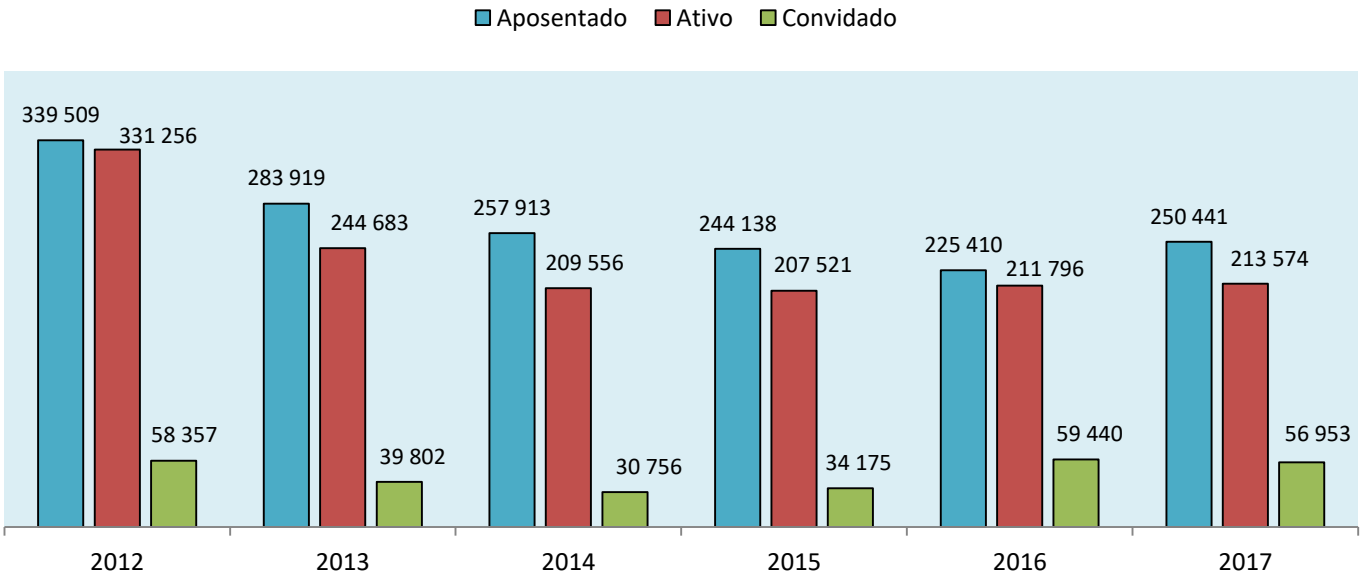


De que ressalta:

- Descida mais marcada no fornecimento em regime de *self*, -28,9%, desde 2012, que se reduz para -2,5% no fornecimento em regime de *snack*;
- Inversão da tendência de decréscimo da procura no regime de self, visível a partir de 2015 e consolidada nos dois anos seguintes.

No regime de *self*, considerado o tipo de utente, a evolução registou os valores que seguem.

Gráfico 6. Evolução do fornecimento de refeições por tipo de utente - Refeitórios



De que se extraem as seguintes evidências:

- Variação da procura de -26,2% nos beneficiários aposentados;
- Descida de 35,5% na procura por beneficiários ativos;
- E de -2,4%, nos convidados.

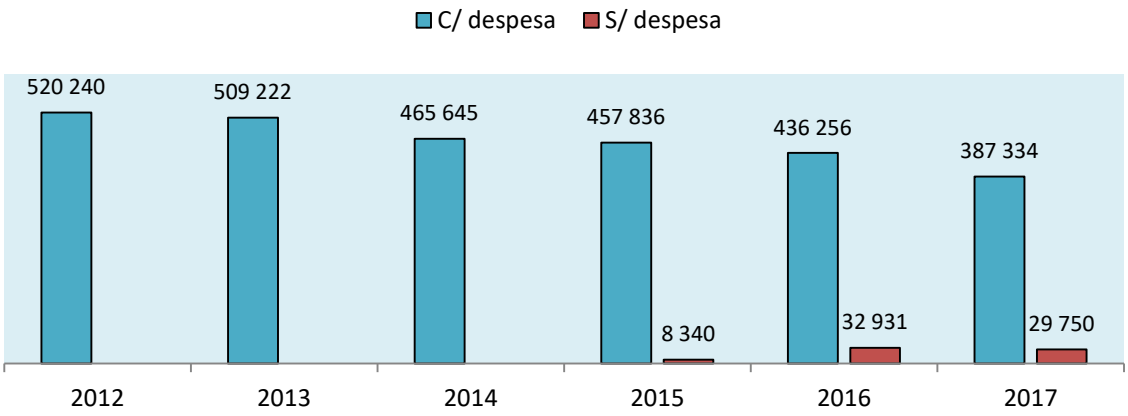
Protocolos de cooperação

A atividade desenvolvida neste âmbito concretiza a segunda vertente da ação prosseguida pelos SSAP, distinguindo-se dois tipos de protocolos:

- Acordos com despesa para os SSAP
  Celebrados antes da entrada em vigor do Código dos Contrato Públicos (2008), permitem o acesso ao serviço de refeições tanto na qualidade de beneficiário ativo, como aposentado, com o preço respetivo;
- Acordos sem despesa para os SSAP
  Apenas permitem o acesso ao serviço de refeições mediante pagamento direto do valor fixado para o beneficiário ativo, efetuado pelo beneficiário à entidade protocolada.

Aqui, sublinha-se o incremento da oferta assegurada através de novos protocolos, verificado a partir de 2015, o que permitiu proporcionar o alargamento do impacto da atividade dos SSAP. A evolução verificada nesta vertente foi a seguinte:

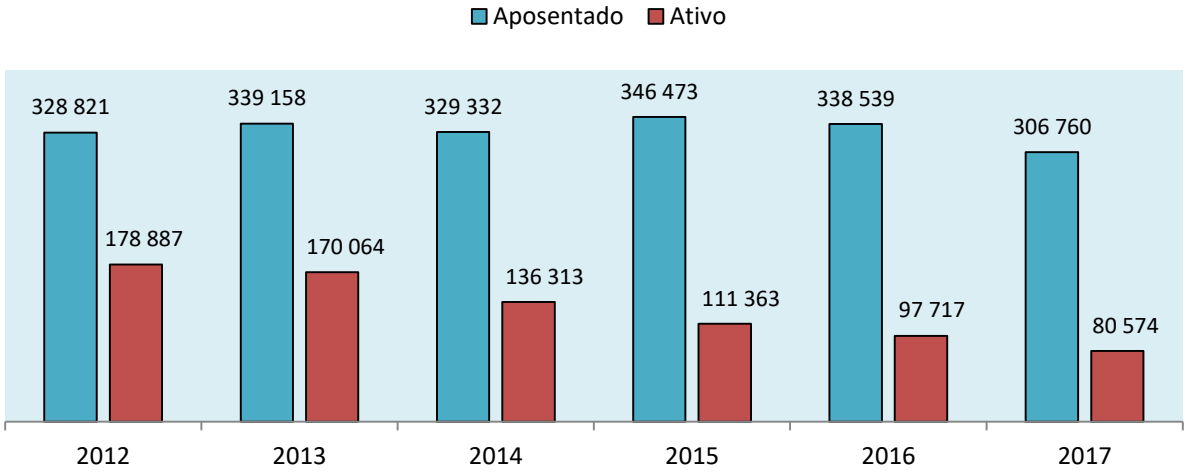
Gráfico 7. Evolução do fornecimento de refeições – Protocolos de cooperação



Daqui sobressai uma descida mais expressiva do fornecimento através dos protocolos preexistentes ao início de atividade dos SSAP – acordos c/ despesa –, que, entre 2012 e 2017, se fixou em -25,5%, Ressalva-se, no entanto, a contribuição muito significativa do termo do protocolo celebrado com o CCD da ARS Norte, ocorrido no fim de fevereiro de 2017.

Por tipo de utente, os resultados obtidos foram os seguintes:

Gráfico 8. Evolução do fornecimento de refeições por tipo de utente – Protocolos de cooperação



Salientando-se:

- Descida de 6,7% da procura por beneficiários aposentados;
- Queda bastante mais acentuada nos beneficiários ativos, que se fixou em 54,9%.

Crê-se que o enquadramento fático descrito tem na sua génese, em grande medida, motivos exógenos aos SSAP, mas também nos níveis qualitativos do serviço prestado.
Transversalmente, identifica-se como principal causa da redução do número de refeições fornecidas o contexto socioeconómico dos beneficiários dos SSAP, consubstanciada no aumento da utilização de espaços criados nos organismos para refeições pré-confecionadas pelos trabalhadores.
Para o que não terá contribuído o aumento do preço das refeições em 2012, ainda que minimizado pela absorção do aumento do IVA que entrou em vigor no mesmo ano.
Com enfâse nos refeitórios geridos pelos SSAP, considerada a sua localização – Lisboa e Porto –, também concorre como causa a diminuição da mobilidade dos beneficiários aposentados, decorrente do fim da redução do preço do passe social para idosos.
E, igualmente relevante, a diferença das oscilações verificadas no fornecimento de refeições em refeitórios geridos pelos SSAP e através de protocolo, mais próxima do perspetivado nos segundos.
Noutra vertente, a descida da qualidade das refeições servidas, aferida com base no aumento das reclamações/sugestões efetuadas, constituiu um motivo específico dos refeitórios geridos pelos SSAP e com especial incidência naqueles em que o fornecimento de refeições foi assegurado por um determinado fornecedor.

2.2.5 Atividades socioculturais

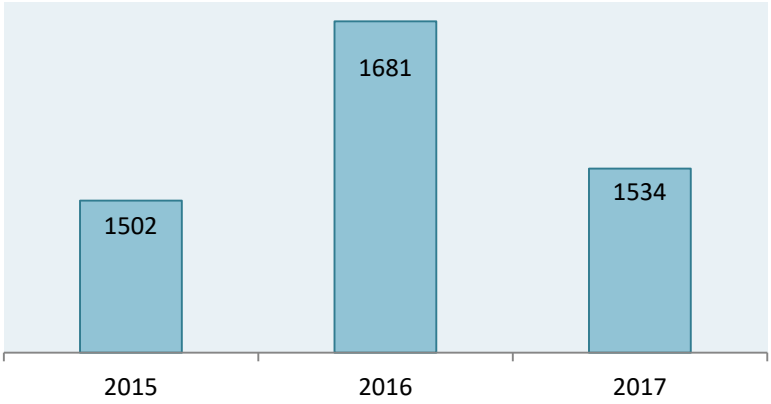
Os SSAP desenvolvem atividades culturais, recreativas e de formação, numa perspetiva de valorização dos tempos livres dos seus beneficiários e familiares, para além de assegurarem o funcionamento dos centros de convívio para aposentados, promoverem ações que contribuam para a prevenção da doença e garantirem o estado de funcionamento e a rentabilidade dos equipamentos sociais afetos a esta área de negócio, com especial relevo para os equipamentos de férias e lazer.

Os projetos dividem-se, maioritariamente, em três grupos de acordo com os seus destinatários: beneficiários no ativo; crianças/jovens e aposentados. Nestes grupos integram-se iniciativas que decorrem ao longo do ano, excetuando-se comemorações pontuais como é o caso dos convívios entre

aposentados e as idas ao Circo por parte das crianças, na época do Natal, sobre os quais nos debruçaremos mais adiante.
Por forma a espelhar a situação atual, apresenta-se nos próximos gráficos, a evolução do n.º de participações[3] por parte dos beneficiários em todos os projetos, no que se refere ao último triénio, 2015/2017.

As iniciativas destinadas a beneficiários no ativo têm como finalidade fomentar o convívio e as relações interpessoais entre os beneficiários, bem como promover os equipamentos de férias e lazer dos SSAP e subdividem-se em visitas culturais e passeios de fim de semana.

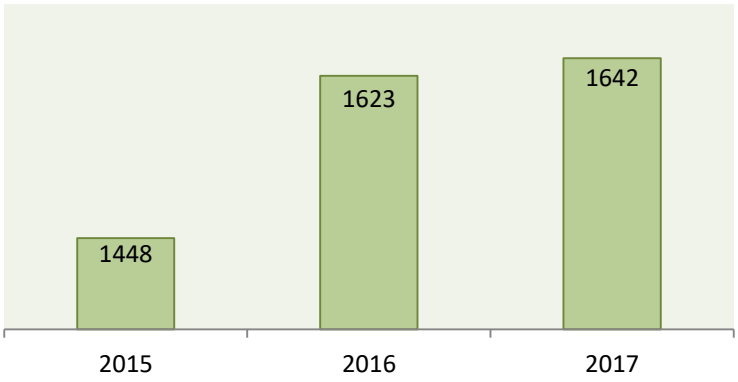
Gráfico 9. Evolução do n.º de participações nas atividades destinadas a beneficiários no ativo



O total de atividades no triénio 2015 - 2017 foi de 199, tendo-se registado uma maior participação no ano de 2016 face aos outros anos em análise devido ao limite de vagas imposto pelas entidades responsáveis pelos locais visitados, o que justifica a diferença de participações.

As atividades desenvolvidas para crianças e jovens englobam os campos de férias (residenciais e não residenciais), as atividades lúdicas e, muito recentemente, numa perspetiva de conciliação da vida profissional e pessoal dos beneficiários, a ocupação de tempos livres de crianças e jovens, nos períodos de interrupção letiva e aos fins de semana.

Gráfico 10. Evolução do n.º de participações nas atividades destinadas a crianças/jovens

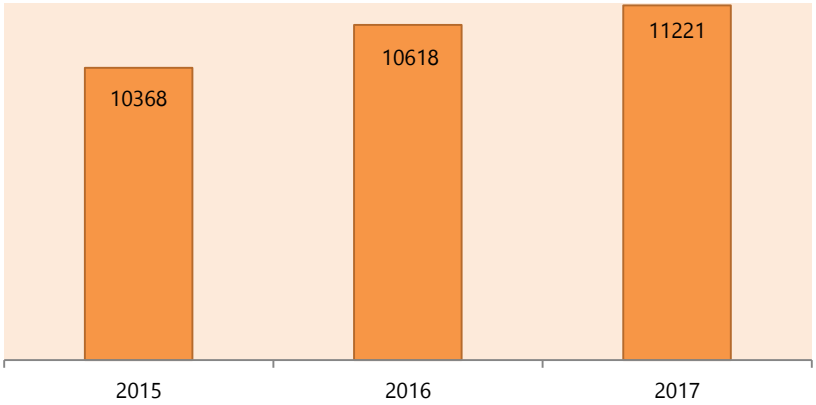


[3] O conceito de "participações" contempla o número de vezes que os beneficiários (titulares ou familiares) participaram nas atividades promovidas pelos SSAP; podendo estes repetir-se numa mesma atividade ou em atividades diferentes. Ressalva-se a devida diferença entre n.º de beneficiários e n.º de participações por parte dos beneficiários.

No triénio em análise foram promovidas 87 atividades. Verificou-se um aumento significativo de participações em 2016 fruto de um incremento nas atividades lúdicas que permitiram um maior conhecimento de todas as outras atividades destinadas a este público-alvo bem como uma forte adesão às mesmas.

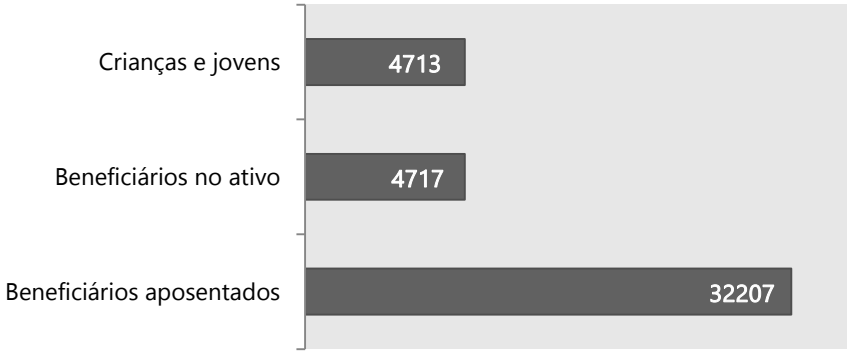
Para os beneficiários aposentados são promovidos turnos de férias e circuitos de fim de semana em Portugal continental, bem como formação em áreas diversas, por forma a quebrar o isolamento, promover as relações sociais e diminuir a iliteracia informática. Também destinadas a aposentados são as atividades fixas e móveis desenvolvidas nos cinco Centros de Convívio (3 em Lisboa e 2 no Porto), tendo-se apurado em dezembro de 2017, uma média de frequência mensal de 6.143 participações. Este indicador facilmente oscila dado basear-se na frequência dos centros, podendo esta ficar comprometida por fatores, por vezes, externos aos SSAP.

Gráfico 11. Evolução do n.º de participações nas atividades destinadas a aposentados



A diversidade de atividades oferecidas a este grupo etário, apostando numa participação mais ativa, tem constituído uma aposta assertiva revelada pelo aumento gradual de participantes.

Gráfico 12. N.º de participações nas iniciativas realizadas, por destinatários

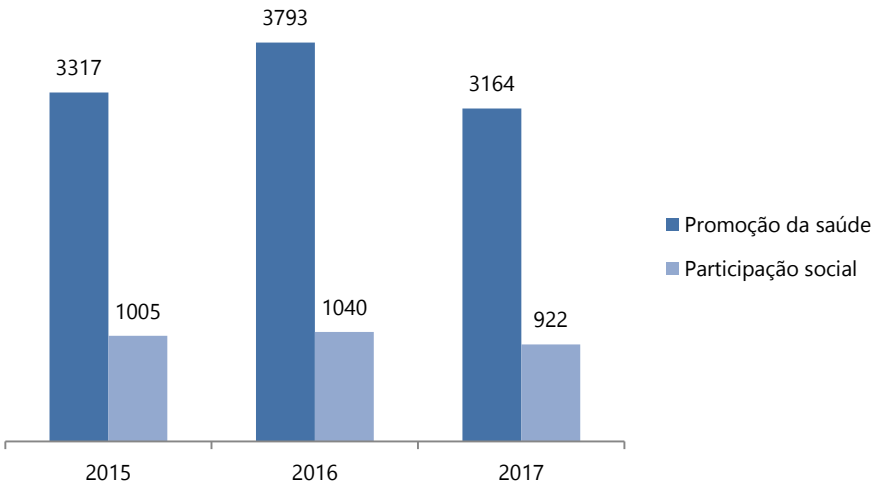


Com efeito, de acordo com os dados indicados, apesar do investimento em atividades cada vez mais diversificadas e apelativas, constata-se que a aposta mais bem-sucedida recai sobre o grupo dos beneficiários aposentados que têm correspondido a este investimento com elevada adesão.

No entanto, tem sido estratégia a contínua aposta na oferta de atividades aos beneficiários no ativo por se entender que o incentivo ao desenvolvimento das relações interpessoais é essencial ao bem-estar físico e psíquico de cada um.
As atividades destinadas às crianças e jovens têm sido alvo de crescimento sustentado na vontade de colaborar com os beneficiários, funcionando como solução para a ocupação dos tempos livres dos seus filhos.
Os equipamentos afetos ao desenvolvimento de atividades socioculturais onde se enquadram os Centros de Convívio e os equipamentos de férias e lazer destinados, prioritariamente, à realização de campos e turnos de férias, foram requalificados no âmbito da Estratégia Nacional para a Deficiência, com a preocupação de garantir uma melhor acessibilidade a pessoas com mobilidade reduzida.

Outros projetos como a promoção da saúde e a participação social cuja finalidade se traduz na promoção de uma atitude preventiva e positiva da saúde e sensibilização para a diferença, inclusão e problemática da deficiência, têm como público-alvo todos os beneficiários

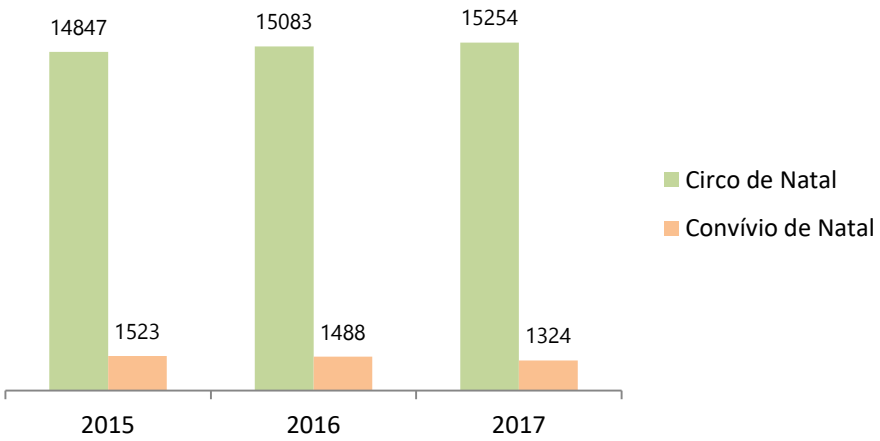
Gráfico 13. Evolução do n.º de participações nas atividades destinadas aos beneficiários em geral



Em qualquer dos anos, o número de atividades promovidas ultrapassou o previsto. Contudo é visível um decréscimo nas participações em 2017. Este facto resulta essencialmente do número de vagas disponibilizado especialmente para a realização de rastreios e da dificuldade em encontrar parceiros disponíveis para a concretização de diferentes ações na área da saúde.

Na época de Natal, são promovidos convívios entre aposentados, em Lisboa e Porto e distribuídos ingressos pelos organismos, destinados a crianças dos 3 aos 12 anos para assistir a sessões de circo de Natal, naquelas duas cidades.

Gráfico 14. Evolução do n.º de participações nas atividades comemorativas de Natal



Ao longo dos três anos verifica-se, no circo, um ligeiro aumento de participações, denotando a crescente procura desta iniciativa. Relativamente ao convívio de Natal, a redução gradual do número de participantes decorreu apenas da necessidade de recurso a novos espaços em Lisboa de modo a garantir melhor acolhimento e conforto.

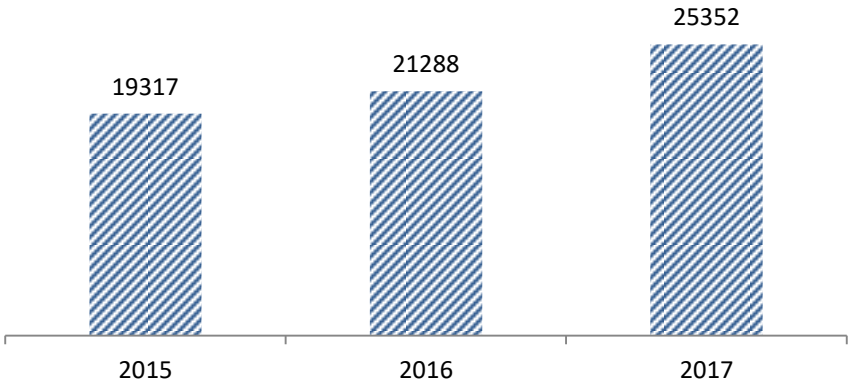
2.2.6 Equipamentos sociais de férias e lazer

Estes Serviços Sociais disponibilizam equipamentos de férias e lazer estando alguns destes vocacionados prioritariamente para a realização de atividades socioculturais promovidas por estes serviços. Os apartamentos proporcionam alojamento individual a custos reduzidos estando destinados a estadias de curta duração para deslocações de caráter lúdico, trabalho/formativo e motivos de saúde.
A requalificação e reabilitação dos equipamentos sociais, tem sido uma forte aposta, valorizando a qualidade do serviço prestado e a criação de respostas mais ajustadas à procura.

Casa Alice Félix/Estalagem do Cruzeiro/Estalagem de Évora são espaços dotados de condições de excelência para o desenvolvimento dos campos de férias residenciais, fins de semana para ativos, circuitos de fim de semana e férias sénior.
Acrescendo a instalação recente de 3 *bungalows* na Casa Alice Félix, os SSAP dispõem, globalmente, de alojamento para 250 pessoas, em quartos e camaratas.

Apartamento de S. Pedro do Sul, Apartamentos de Lisboa e Algés
Estes equipamentos proporcionam, para além do alojamento a custos reduzidos, o conforto e privacidade desejados. O apartamento de S. Pedro do Sul é procurado essencialmente por beneficiários com problemas de saúde que pretendem realizar tratamentos termais.
A reabilitação dos apartamentos de Lisboa iniciada em 2012, e os de Algés no último ano, resultou duma necessidade manifestada pelos beneficiários provenientes de todo o país que, por motivos de saúde, trabalho/formação ou lazer precisam de se deslocar a Lisboa.
No total, são disponibilizados 13 apartamentos.
A contínua aposta na requalificação dos Equipamentos de Férias e Lazer tem permitido obter taxas de ocupação a cada ano mais elevadas, como se pode observar, no gráfico seguinte, pela evolução do número de dormidas no último triénio.

Gráfico 15. Evolução do n.º total de dormidas nos equipamentos de férias e lazer



O valor acumulado de dormidas no último triénio foi de 65957 sendo revelador da sua utilização.

2.2.7 Protocolos

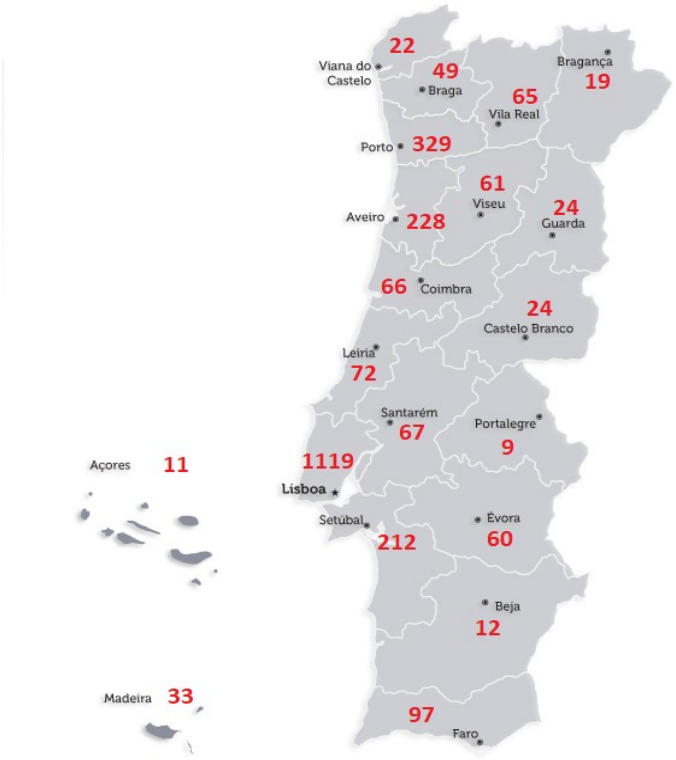
Os SSAP celebram protocolos com entidades públicas e privadas, por forma a garantir aos seus beneficiários, maior oferta de produtos e serviços em condições economicamente mais vantajosas. Esta iniciativa tem por base a preocupação de aumentar a oferta e alargar o seu âmbito geográfico para proporcionar maior igualdade de acesso aos beneficiários que se encontram fora dos grandes centros urbanos.

Nesta medida, os protocolos dividem-se em 5 áreas de intervenção distintas:

- Educação (132);
- Sociais (Lares, Casas de repouso e Apoio domiciliário - 122);
- Saúde (499);
- Unidades de Restauração (66);
- Comerciais (235).

Na figura 1 demonstra-se a abrangência da iniciativa através da distribuição geográfica dos protocolos com desdobramento dos mesmos (ex. cadeia de hotéis com representação em vários distritos).

Figura 1. Distribuição geográfica dos protocolos existentes



[dados março2018]

Para além dos protocolos ilustrados no mapa acima, contam-se ainda protocolos efetuados com Brasil, Cabo Verde e Moçambique ao nível de cadeias de hotéis com representação nesses países.

2.2.8 Património

Para assegurar o cumprimento da sua missão, os SSAP ocupam e exploram um conjunto alargado e díspar de 223 instalações, devidamente detalhadas no quadro seguinte:

Quadro 6. Instalações geridas pelos SSAP

Descrição instalação	Localização	Número de instalações	Observações
Sede dos SSAP	R. Saraiva de Carvalho, 2 - Lisboa	1	Instalações arrendadas
Centro de Formação S	Rua Escola do Exército, n.º13 – Lisboa	1	Instalações arrendadas
Centro Sociocultural	Av. Visconde Valmor n.º 76 C – Lisboa	1	Instalações próprias
Refeitórios	Lisboa (26) / Porto(2) / Faro (1)	29	3 instalações arrendadas/26 instalações cedidas
Cafetarias	Lisboa (9) / Porto(2)	11	Instalações cedidas
Centros de Convívio	Lisboa (3) / Porto(2)	5	4 instalações arrendadas/ 1 instalação própria
Equipamentos de Férias	Estalagem Évora, Estalagem Cruzeiro (Aljubarrota) e Casa Alice Félix (Santa Cruz da Trapa)	3	Instalações próprias
Apartamentos de Férias	S.Pedro Sul (1), Lisboa –Benfica (9), Lisboa-Algés (3)	13	Instalações próprias
Prédios de habitação	Lisboa	9 imóveis (69 frações: 64 habitações e 5 lojas)	Instalações próprias
Fração para habitação	Lisboa (Alfragide)	1 fração	Instalações próprias
Recolhimento das Flamengas	Lisboa	28 habitações	Instalações próprias
Bairro Social da Tapada do Mocho	Paço de Arcos	(61 frações: 26 habitações e 35 lojas)	Instalações próprias
	Total	223	

A gestão de um tão vasto leque de instalações só é possível através de uma estreita ligação entre as diversas unidades orgânicas que compõem estes serviços Sociais.

2.3 Análise estratégica

A análise estratégica permite realizar o diagnóstico estratégico da organização que sustentará a construção da Formulação estratégica. Propõe-se o recurso aos seguintes modelos: PESTA, *Stakeholders* e SWOT.

2.3.1 Análise PESTA

Este modelo permite analisar o ambiente externo aos serviços e as suas grandes tendências na esfera **P**olítico-legal, **E**conómica, Social, **T**ecnológica e **A**mbiental (**PESTA**). De acordo com este modelo, identificam-se os fatores de natureza contextual que, no momento atual, mais influenciam a atuação dos SSAP e sobre os quais estes não exercem qualquer controlo.

Estas tendências podem vir a ter um impacto negativo, positivo ou neutro na atividade dos SSAP, permitindo identificar sinais de mudança relevantes para o planeamento estratégico.

Na esfera político legal constata-se que a regulamentação peca pela sua rigidez, assumindo um impacto negativo na prossecução de algumas atribuições dos SSAP.

Ao nível das tendências económicas salientam-se as restrições orçamentais na execução da despesa pública, o que pode constranger a implementação de novas respostas. Por outro lado, a retoma económica das famílias pode ditar a baixa procura de apoios socioeconómicos e de outros benefícios.

Na esfera social, tendências como o envelhecimento da população, alteração da dimensão e estrutura das famílias e uma maior exigência na qualidade do serviço público, impulsionam a implementação de novas soluções face aos problemas sociais emergentes aliada à manutenção da qualidade do serviço prestado que carateriza este serviço.

A diminuição na procura de benefícios vocacionados para os descendentes (filhos ou equiparados de beneficiários) está diretamente ligada à tendência generalizada da baixa natalidade dos países desenvolvidos.

As tendências tecnológicas caracterizadas pelo aumento da utilização das TIC por todos os segmentos sociais e etários bem como a universalização do acesso à Internet e as alterações ao nano-segundo vêm incentivar sistemas de informação mais eficientes e atualizados, incrementando a interação entre os SSAP, os beneficiários e os organismos. O aumento das ciberameaças eleva, no entanto, o risco de segurança dos sistemas informáticos que deverá ser efetivamente acautelada.

A aposta na reciclagem e na poupança de recursos são tendências ambientais globais com impacto positivo nos SSAP, porquanto permitem o desenvolvimento de iniciativas internas ao nível da responsabilidade social e ambiental que se traduzam numa verdadeira economia de recursos. Já o investimento em energias renováveis, tendência generalizada, pode conflituar com condicionalismos financeiros ao nível da Administração Pública.

No **anexo I**, encontram-se identificadas as tendências e os impactos resultantes deste modelo de análise.

2.3.2 Análise de *Stakeholders*

A análise de *stakeholders* (parte interessada ou interveniente) de um organismo permite avaliar as pessoas ou organizações que podem afetar, de forma direta ou indireta, positiva ou negativamente o planeamento estratégico desse organismo.

No **anexo II** apresenta-se grelha de análise de stakeholders que nos permitiu definir o que cada parte envolvida pretende dos SSAP e o que os SSAP esperam de cada uma delas.

Da análise efetuada resultou a matriz de *stakeholders* que se apresenta e que permite avaliar os níveis de interesse e poder que os diversos interessados ou intervenientes têm relativamente aos SSAP.

Quadro 7. Matriz de análise dos *Stakeholders* dos SSAP

PODER	INTERESSE: BAIXO	INTERESSE: ALTO
POUCO	Setor Público e Social [*Esforço Mínimo*]	CCASC Organismos da AP Protocolos/Parcerias [*Manter informados*]
MUITO	Operadores económicos [*Manter satisfeitos*]	Governo/Tutela Direção Trabalhadores Beneficiários [*Gerir em proximidade*]

Da análise da matriz apresentada, os SSAP devem **gerir a proximidade** perante o governo/tutela, direção, trabalhadores e beneficiários, onde todos possuem um elevado nível de poder e interesse face à estratégia a desenvolver, devendo por isso ser nesta, envolvidos.

Em simultâneo, por terem um elevado grau de importância dado o seu interesse na estratégia e obtenção de bons resultados, os SSAP necessitam de **manter informados** relativamente à sua atividade, o CCASC – Conselho Consultivo de Ação Social Complementar -, organismos da Administração Pública Central, instituições protocoladas e parceiras.

Relativamente aos operadores económicos, os Serviços Sociais devem procurar **não criar insatisfação** ou constrangimentos nas suas relações face à estratégia a prosseguir. Ainda assim, muito embora o nível de interesse seja baixo, o de poder é bastante elevado.

O setor público e social assume um poder e interesse baixos, se comparados com os restantes intervenientes pelo que o **esforço** a diligenciar pelos SSAP, na globalidade da sua ação, é **mínimo**.

2.3.3. Análise SWOT

A análise SWOT[4] permite-nos efetuar o diagnóstico estratégico dos SSAP, identificando internamente os pontos fortes e fracos ao mesmo tempo que os relacionamos com oportunidades e ameaças que resultam de uma análise à envolvente externa dos serviços.

O ambiente interno de um organismo pode ser controlado pelos seus dirigentes uma vez que este é resultado das estratégias de atuação definidas pelos elementos da organização. Já no que respeita ao ambiente externo, este encontra-se totalmente fora do controle da organização, devendo por isso ser permanentemente monitorizado de forma a aproveitar as oportunidades e evitar ou antecipar ameaças, minimizando os seus efeitos.

A combinação destes dois ambientes, interno e externo, e das suas variáveis, Forças e Fraquezas; Oportunidades e Ameaças, facilita a análise e a tomada de decisões na definição do planeamento estratégico dos organismos, que permitam, em resumo, impulsionar as forças, diminuir as fraquezas, evitar as ameaças e aproveitar as oportunidades.

No quadro seguinte podemos verificar, por exemplo, como a motivação e qualificação dos trabalhadores dos SSAP, a consolidação das relações institucionais e a mudança do paradigma de intervenção social são impulsionados pelas ameaças identificadas.

As oportunidades apresentadas potenciam alguns dos pontos fortes dos SSAP como a motivação dos trabalhadores, a relação de proximidade com os beneficiários, a consolidação da capacidade de resposta bem como a cultura de serviço público; aspetos estes já evidenciados na análise interna dos SSAP.

[4] *Strengths* = Forças; *Weaknesses* = Fraquezas; *Opportunities* = Oportunidades; *Threats* = Ameaças

Quadro 8. Análise SWOT

			Envolvente Interna																
			Pontos fracos						Pontos Fortes										
			Deficit de formação específica na área da ação social complementar	Normativo interno restritivo	Impossibilidade de desenvolver mais respostas sociais	Sistema de comunicação organizacional pouco definido	Restrições ao aumento do mapa de pessoal	Falta de autonomia patrimonial	Trabalhadores qualificados e motivados	Boas condições de trabalho	Consolidação das relações interinstitucionais	Relação de proximidade com os beneficiários	Mudança do paradigma da intervenção social	Capacidade de resposta consolidada	Equipamentos sociais requalificados	Autonomia financeira	Tecnologias de Informação e Comunicação adequadas	Cultura de serviço público
Envolvente Externa	Ameaças	Enquadramento legal muito restritivo e inadequado face à realidade socioeconómica dos benef		-	-								+					
		Falta de conhecimento do papel dos SSAP na AP Central				-			+	+	+	+			+		+	+
		Restrições e constrangimentos orçamentais		-	-		-				+		+	+				
		Contingências legais no âmbito da contratação pública			-											+		
		Alterações sociodemográficas	-	-	-	-		-	+		+	+	+	+			+	+
		Concorrência de outros organismos no âmbito da ação social complementar	-	-	-	-			+									
		Submissão à gestão do património do Estado pela DGTF;			-			-										
		Resistência dos cocontratantes à mudança no âmbito da contratação pública			-				+									+
	Oportunidades	Nível de satisfação dos beneficiários com as iniciativas/equipamentos sociais	-	-	-	-			+	+	+	+	+	+	+		+	+
		Cobertura geográfica das iniciativas e equipamentos sociais			-	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
		Novo perfil de beneficiário	-	-	-	-	-	-	+		+	+	+	+				+
		Cultura de complementaridade e cooperação institucional				-			+		+	+	+	+			+	+
		Implementação de novas modalidades de apoio social	-	-	-		-		+		+	+	+	+				+
		Potenciação de uma cultura estratégica nos SSAP				-			+	+		+	+			+	+	+
		Integração em planos e estratégias nacionais							+		+			+	+		+	+
		Uniformização das condições de acesso à qualidade de beneficiário			-				+	+		+		+	+	+	+	+
		Rentabilização dos equipamentos sociais dos SSAP						-	+			+		+	+			+

Elencam-se de seguida os pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças identificadas:

Pontos Fortes

1. **Trabalhadores qualificados e motivados**
   Trabalhadores versáteis, motivados para aprender novos métodos de trabalho e participar em projetos de mudança, com competências para intervir em diferentes áreas de atuação.

2. **Boas condições de trabalho**
   As condições de trabalho são adequadas ao desempenho de funções pelos trabalhadores, com especial incidência nas condições estruturais, de espaço, higiene, mobiliário, ferramentas tecnológicas disponíveis, bem como, na possibilidade de conciliação da vida pessoal e profissional (horário flexível, jornada contínua, atividades no âmbito da saúde e bem-estar no período de almoço, etc).

3. **Consolidação das relações interinstitucionais**
   Todas as áreas de intervenção dos SSAP têm investido na procura de parceiros e na dinamização de uma cultura interinstitucional que permita dilatar e melhorar qualitativamente os serviços prestados.

4. **Relação de proximidade com os beneficiários**
   A natureza das atividades desenvolvidas permite o aprofundamento do conhecimento das necessidades dos beneficiários que recorrem aos SSAP e, bem assim, a celeridade da comunicação e rápida apreensão das ações a realizar pelos intervenientes.

5. **Mudança do paradigma da intervenção social**
   Implementação de novas metodologias de intervenção de modo a descentrar o apoio social da vertente da prestação de apoios económicos e reorienta-lo para o acompanhamento social com carater continuado elencado numa perspetiva holística dos indivíduos.

6. **Capacidade de resposta consolidada**
   A formalização e agilização de processos têm permitido aumentar a eficiência da resposta e contornar a ocorrência de potenciais constrangimentos com eficácia crescente.

7. **Equipamentos sociais requalificados**
   Integradas na ENDEF II, foram implementadas medidas de requalificação dos equipamentos sociais - centros de convívio, equipamentos de férias e lazer, refeitórios – de forma a garantir melhores condições de acesso a beneficiários com mobilidade reduzida.

8. **Autonomia financeira**
   A capacidade para gerar receitas próprias propicia, por um lado, a sustentabilidade de determinados projetos e permite alcançar margem para investimento em novos e, por outro, garante maior celeridade num número significativo de procedimentos aquisitivos.

9. **Tecnologias de Informação e Comunicação**
   A preocupação com a renovação do parque de microinformática que tem vindo a ser concretizada no decorrer dos últimos anos, garante aos trabalhadores postos de trabalho

adequados ao desenvolvimento das suas funções. Salienta-se o recurso a vídeo chamada para reuniões e outras sessões que envolvam pessoal externo à sede.

10. **Cultura de Serviço Público**
    Trabalhadores conscientes do impacto da atividade desenvolvida no bem-estar dos beneficiários, o que consubstancia um elevado grau de compromisso com a prossecução das atribuições dos SSAP com enfoque especial na resposta eficaz às necessidades identificadas.

Pontos Fracos

1. ***Deficit* de formação específica na área da ação social complementar**
   Dificuldade em proporcionar o aprofundamento de conhecimentos específicos, propulsor de melhoria da capacidade de resposta em atividades com especial índice de tecnicidade, motivada pela insuficiência da oferta garantida pelas entidades com competências para o efeito no âmbito da Administração Pública.
   O que, obrigando ao recurso a entidades de ensino superior, dificulta o acesso a ações de formação por constrangimentos de natureza orçamental.

2. **Normativo interno restritivo**
   As restrições impostas pelo enquadramento legal na atribuição das prestações sociais, no que concerne à forma de cálculo do rendimento das famílias - que não privilegia os rendimentos líquidos - exclui muitos agregados familiares de usufruírem destes apoios, conduzindo a um elevado número de indeferimentos. Este facto contribui para a estagnação e diminuição da procura das prestações sociais.

3. **Impossibilidade de desenvolver mais respostas no âmbito da ação social complementar**
   As restrições legais impostas ao aumento da despesa com aquisições de serviços têm dificultado a manutenção e diversificação de determinadas atividades, obstaculizando a resposta à crescente procura por parte dos beneficiários.

4. **Sistema de comunicação organizacional pouco definido**
   Apesar de os SSAP serem uma organização com um bom nível de competências técnicas e uma forte vontade de melhoria do seu desempenho, considera-se possível e necessário ajustar a estrutura interna de forma a maximizar o aproveitamento dos pontos fortes da organização, com especial incidência na clarificação de processos e das responsabilidades dos intervenientes, melhorando a comunicação e articulação entre unidades orgânicas.

5. **Restrições ao aumento do mapa de pessoal**
   A dificuldade em aumentar postos de trabalho para o desenvolvimento de novas atividades ou aumento do impacto das existentes, constitui um obstáculo ao crescimento, quando este já não é exequível com a maximização do aproveitamento dos recursos disponíveis.

6. **Falta de autonomia patrimonial**
   O não reconhecimento legal de autonomia patrimonial consubstancia um impedimento material à gestão eficaz e eficiente dos imóveis sob gestão dos SSAP (arrendamentos comerciais e habitacionais), que resulta em situações de subaproveitamento.

Oportunidades

1. **Nível de satisfação dos beneficiários com as iniciativas dos SSAP**
   Resultados consolidados ao nível da qualidade e eficiência no desenvolvimento das iniciativas e prestação de serviços. No último triénio o grau médio de satisfação situou-se aproximadamente nos 4,5 (escala 1 a 5).

2. **Cobertura geográfica das iniciativas e equipamentos sociais**
   O facto de existirem beneficiários dispersos por todo o território nacional permite e incentiva estes serviços a estudar e viabilizar formas de ampliar o seu âmbito de atuação.

3. **Perfil do beneficiário**
   A heterogeneidade do público-alvo - etária, profissional, qualificação académica, interesses e hábitos – e o aumento do grau de exigência patenteado abrem novas possibilidades e caminhos de intervenção.

4. **Cultura de complementaridade e cooperação institucional**
   Realização de parcerias informais que propiciem uma cultura de complementaridade e cooperação institucional.

5. **Implementação de novas modalidades de apoio social**
   A vulnerabilidade social motivada por fatores como o desemprego, baixos salários, recuo das políticas de proteção social, doenças crónicas e mentais, monoparentalidade, endividamento e o envelhecimento da população, que está na génese do aumento significativo de aposentados que recorrem aos SSAP com necessidades psicossociais de diversa índole, funciona como estímulo à inovação nas respostas sociais garantidas.

6. **Potenciação de uma cultura estratégica nos SSAP**
   Os dirigentes possuem formação atualizada nas áreas de gestão e no âmbito do negócio da organização, estando fortemente motivados para promover a inovação e o desenvolvimento de novas estratégias.

7. **Integração em planos e estratégias nacionais e comunitários**
   Intervenção dos SSAP direcionada para o desenvolvimento de projetos integrados em planos e estratégias nacionais e comunitárias, propiciador do seu reconhecimento como entidade de referência.

8. **Uniformização das condições de acesso à qualidade de beneficiário**
   Promover junto da tutela a reformulação do modelo de financiamento de modo a permitir o acesso generalizado aos SSAP de todos os trabalhadores da AP.

9. **Rentabilização dos equipamentos sociais dos SSAP**
   Os SSAP são detentores de vários equipamentos, cujo aproveitamento tem sido condicionado por fatores de ordem externa, que, se ultrapassados, permitirá rentabilizá-los plenamente e alargar a resposta disponibilizada para o suprimento das necessidades manifestadas pelos beneficiários.

Ameaças

1. **Enquadramento legal muito restritivo e inadequado face à realidade socioeconómica dos beneficiários**
   O enquadramento legal que regula a atividade dos SSAP contribui para dificultar um processo de mudança, que preconize mais e melhores benefícios para os beneficiários.

2. **Falta de conhecimento do papel dos SSAP na AP Central**
   Desconhecimento das atribuições dos SSAP em matéria de ação social complementar, no seio dos organismos da Administração Pública Central e falta de reconhecimento da importância do seu papel.

3. **Restrições e constrangimentos orçamentais**
   Os SSAP deparam-se com limitações na constituição do seu orçamento, com a escassez do financiamento e com regras rígidas na execução orçamental, ameaçando, por vezes, o cumprimento dos objetivos propostos.

4. **Contingências legais no âmbito da contratação pública**
   Estará incluído no ponto anterior – estas contingências concretizam a rigidez da execução orçamental, condicionada por regras de contenção na realização de despesa que colocam em causa a contratação dos serviços necessários e salvaguarda da respetiva qualidade.
5. **Alterações sociodemográficas**
   A diminuição da natalidade e consequente envelhecimento da população, desemprego e outros fenómenos sociais emergentes das sociedades atuais poderão constituir ameaças face a contingências ao nível da capacidade de resposta dos SSAP.

6. **Concorrência de outros organismos no âmbito da ação social complementar** Apesar dos SSAP resultarem de um processo de fusão de diversos serviços sociais dos diferentes ministérios, ainda assim, proliferam, micro estruturas que oferecem serviços similares e que concorrem com os SSAP.

7. **Submissão à gestão do património do Estado pela DGTF**
   Falta de enquadramento legislativo que possibilite uma gestão mais eficiente dos imóveis sob gestão dos SSAP (arrendamentos comerciais e habitacionais), com a consequente deterioração da imagem dos SSAP junto aos beneficiários/terceiros por falta de resposta esclarecedora quanto a pedidos de solicitação de arrendamentos de casas/lojas:
      i. Lojas Tapada do Mocho;
      ii. Casas Convento Flamengas;
      iii. Frações habitacionais e comerciais.

8. **Resistência dos cocontratantes no âmbito da contratação pública**
   Com especial impacto na área da alimentação, regista-se a predominância nos operadores privados de uma cultura conservadora e resistente à evolução dos serviços prestados, que dificulta a diversificação da oferta disponibilizada e correspondente adequação às necessidades que caraterizam a procura atual.

9. **Rácio Financiamento/Beneficiário**

   O rácio entre o orçamento planeado e o universo de beneficiários dos SSAP é significativamente inferior, se comparado com organismos de idêntica natureza, implicando nos casos em que haja opção (i.e. casal com sistemas de ação social complementar diferentes), a escolha de outro sistema que não os SSAP, por apresentarem benefícios mais atrativos do ponto de vista financeiro.

Apresenta-se no **anexo III**, versão esquemática da análise SWOT.

3 Formulação estratégica

3.1 Missão, Visão, Valores, Lema e Pilares estratégicos

Os SSAP são um serviço central da administração direta do Estado dotado de autonomia administrativa e financeira. Obedecem aos princípios enformadores da ação social complementar – adequação, não cumulação e responsabilidade do Estado – garantindo, simultaneamente, a eficácia, eficiência e economia dos serviços.

A formulação estratégica delineada e que se apresenta a seguir tem por base os modelos de diagnóstico utilizados, salientando, no entanto, o entendimento geral acordado de não assumir estratégias que se encontrem fora da nossa esfera de resolução e/ou decisão.

MISSÃO	Assegurar a ação social complementar da generalidade dos trabalhadores da Administração Pública, com exceção daqueles que se encontrem abrangidos por outros serviços específicos de idêntica natureza.	
VISÃO	Ser um referencial de excelência em matéria de ação social complementar.	
VALORES	**Compromisso**	A relação com os nossos beneficiários alicerça-se na relação de confiança construída diariamente entre as partes
	Equidade	Conduzimos a nossa ação através de práticas de desenvolvimento sustentável que promovam a justiça social
	Qualidade	Pretendemos, não só corresponder, mas também superar as expetativas dos nossos beneficiários nos serviços prestados
	Inovação	Incentivamos a criatividade e uma postura permeável a novos modelos de gestão
LEMA	Conhecer para Beneficiar	
PILARES ESTRATÉGICOS		
RECURSOS HUMANOS	A aposta na qualificação dos recursos humanos pretende-se efetiva, suportada por formação transversal de caráter geral e específica de acordo com as áreas de negócio. Importa procurar soluções face aos constrangimentos na alocação de recursos através de parcerias e protocolos com instituições de ensino e outras cujo negócio seja similar. Muito embora, com níveis de motivação bastante positivos, é desejável aumentar a capacidade de retenção dos trabalhadores através de estratégias	

	integradoras e motivacionais.
RECURSOS FINANCEIROS	Assim como outros organismos, também os SSAP sofrem constrangimentos legais no que concerne à execução da despesa, contraindo a perspetiva expansionista das iniciativas. Releva aumentar a capacidade de arrecadar receitas próprias através da rentabilização de alguns equipamentos.
BENEFICIÁRIOS	Cada trabalhador da administração pública central, no ativo ou aposentado é, em potencial, um beneficiário dos SSAP. Sendo este o nosso limite, há que desenvolver estratégias internas e externas de angariação de beneficiários que possam resultar, para além do aumento destes, em ganhos de eficiência processual e operacional.
COMUNICAÇÃO	Cientes de que o desconhecimento dos SSAP é uma realidade para muitos organismos e trabalhadores, é essencial avançar para a promoção dos serviços, através de ações de vária índole, estabelecendo uma cultura de comunicação interna e externa, única e identificativa, que sirva de referencial a todos os que nos procuram.
AÇÃO SOCIAL COMPLEMENTAR	Assegurar uma resposta social inovadora e diversificada, que, paralelamente à existente, se adeque eficazmente às motivações emergentes da procura. Com relevo na oferta existente, que também se pretende aumentada, salienta-se a revisão do enquadramento legal que rege a atribuição de apoios sociais, ajustando-o às necessidades socioeconómicas dos beneficiários, promovendo a inversão da tendência de decréscimo da procura.
QUALIDADE	Passados 10 anos sobre a criação dos SSAP e, numa perspetiva de análise crítica do caminho percorrido até aqui, é oportuno e pertinente, nesta data, implementar um modelo de autodiagnóstico que permita: melhorar o desempenho organizacional; elaborar um plano de ação de melhorias; melhorar o planeamento estratégico e fornecer dados de apoio à gestão e tomada de decisão. A CAF - *Common Assessment Framework*[5], sendo um modelo de autoavaliação criado na União Europeia especificamente para a Administração Pública, possibilita a promoção da gestão da qualidade através da realização de diagnósticos que têm por referência um conjunto de boas práticas e indicadores que caraterizam os SSAP.

[5] Estrutura Comum de Avaliação

3.2 Diagrama – *Balanced Scorecard*

A formulação de questões hipotéticas no âmbito da utilização do modelo de gestão *Balanced Scorecard* permite chegar às principais linhas estratégicas e ao seu alinhamento de acordo com as cinco perspetivas deste modelo – Clientes; Processos; Financeira; Inovação e Aprendizagem e Social.

Diagrama 2. *Balanced Scorecard*

3.3 Planeamento estratégico – *Balanced Scorecard*

No quadro que se apresenta no **anexo IV**, podemos, de acordo com as perspetivas definidas no diagrama anterior, perceber o alinhamento estratégico, com especificação de objetivos, indicadores e distribuição de metas pelo período a considerar neste plano, 2019/2021.

3.4 Medidas e ações a implementar, por Unidade Orgânica

Com base na formulação apresentada (ver anexo IV) passamos a objetivar melhor cada uma das iniciativas que nos propomos realizar no próximo triénio, por unidade orgânica.

Divisão de Pessoal e Beneficiários

Um dos objetivos prioritários dos SSAP é, para o triénio que se avizinha, dar continuidade à melhoria da comunicação, tanto a nível interno como externo, utilizando os vários meios de comunicação – Intranet, portal, correio eletrónico, SMS, Boletim Informativo - e enfoque nas ações chave.
A comunicação e as respetivas redes constituem-se como um vetor estratégico na medida em que são o garante do alinhamento interno e externo, da cooperação efetiva e do reconhecimento da mais-valia dos serviços.

A aposta na comunicação interna torna o serviço mais forte, com profissionais alinhados, motivados e comprometidos na prestação de serviços de qualidade. Melhorar a comunicação externa, através de uma comunicação simples, objetiva e clara, traz uma maior possibilidade de se obter o reconhecimento do posicionamento estratégico dos SSAP, bem como conseguir o envolvimento e participação dos *stakeholders*.

A primeira medida a tomar para garantir um sistema de comunicação eficaz e consolidar a imagem dos SSAP na Administração Pública passa pela elaboração de um plano de comunicação e imagem dos SSAP que defina linhas de orientações técnicas e normativas.

Uma outra aposta para o próximo triénio respeita à qualificação dos recursos humanos que se pretende efetiva, suportada por formação transversal de carater geral e específica de acordo com as áreas de atividade dos SSAP. Por outro lado uma outra dimensão da qualificação no âmbito da modernização da Administração Pública passa pela realização de parcerias e protocolos com instituições de ensino, estabelecendo uma relação *win-win*, em que em que ambos os intervenientes ficam a ganhar. As escolas colocam os seus alunos cada vez mais em contacto com o mundo real da Administração Pública através de estágios e as instituições garantem aos seus colaboradores a melhor e mais atualizada formação.

Divisão Financeira e Patrimonial

No triénio em análise 2019-2021, a Divisão Financeira e Patrimonial (DFP), no âmbito das suas competências e devidamente enquadrada pelo presente Plano Estratégico, contribuirá através do desempenho das funções que lhe estão atribuídas para a realização dos objetivos superiormente definidos.

Face ao planeamento estratégico desenhado e respetivas condicionantes, nomeadamente as restrições e constrangimentos orçamentais, um contributo particularmente relevante será assegurar uma gestão orçamental rigorosa e atempada, em termos de despesa e receita,

possibilitando às restantes unidades orgânicas uma utilização máxima dos recursos financeiros disponibilizados.

Esse contributo será alcançado, por um lado, por esforços no sentido de aumentar a receita própria, quer através da rentabilização dos equipamentos sociais quer por esforços no sentido de se cobrarem comparticipações em atraso junto aos serviços e fundos autónomos, e por outro, por medidas de contenção da despesa, assegurando que as manifestações de necessidades comunicadas pelas diversas unidades são sempre satisfeitas através de soluções economicamente eficientes.

Adicionalmente, para melhorar o sistema de comunicação organizacional (ver ponto fraco 4) encontra-se esta Divisão envolvida no redesenho de processos administrativos, que visam uma mais célere transferência de dados para a aplicação contabilística, potenciando a migração de dados entre as várias aplicações setoriais, o que possibilitará registos mais atempados e libertar recursos humanos de tarefas de mero registo para tarefas de conferência, de maior valor acrescentado.

Relativamente à gestão dos imóveis sob administração dos SSAP, acredita-se que caso sejam bem sucedidas as diligências em curso para se encontrar uma solução jurídica que efetivamente atribua poderes de gestão a estes Serviços Sociais, estaremos habilitados para assegurar uma gestão mais eficiente desses equipamentos e para acompanhar e satisfazer os pedidos de arrendamentos comerciais e habitacionais apresentados por beneficiários/terceiros.

Divisão de Planeamento Técnico e Tecnologias de Informação

Para o triénio em questão e, no que toca a Tecnologias de Informação, entende-se dar continuidade ao trabalho de articulação com entidades públicas e fornecedores diversos por forma a assegurar o bom funcionamento dos sistemas, garantindo a sua segurança e manutenção.

A partilha de informação, ações de formação e sensibilização tenderão a decorrer em outro formato, criando ganhos de eficácia na manutenção dos postos de trabalho e desempenho de funções dos trabalhadores, porquanto serão dirigidas às reais necessidades de cada trabalhador eliminando desperdícios de tempo dedicado a matérias não necessárias *[straight to the point].* A personalização da formação na área de informática passará por ações mais curtas mas muito mais incisivas, sobre matérias de relevo diagnosticadas por trabalhadores e dirigentes.

O suporte informático – *Helpdesk* – será no futuro, complementado com outras ações de apoio técnico, como "Perguntas Frequentes" e tutoriais, divulgados por diversos meios, na perspetiva de autonomizar e capacitar tecnicamente os trabalhadores nas suas tarefas.

O desenvolvimento de sistemas de informação de apoio a atividades dos SSAP, bem como a realização de estudos de viabilidade técnica e financeira continuarão a ser uma aposta desta área com a finalidade de garantir, como até aqui, um apoio transversal e de convergência das diversas áreas.

A passagem a *hosting* da infraestrutura de dados alojada na eSPap, com a virtualização de servidores, para além de transferir a responsabilidade pelo *hardware*, vem assegurar melhores níveis de segurança, processo a que será dada continuidade.

Até 2020, os SSAP integrarão o grupo de trabalho do Plano Setorial para as Tecnologias de Informação do Ministério das Finanças, com a monitorização das medidas aí inscritas.

Em adição, será iniciado em 2019 o processo de certificação ou reformulação da rede informática com a finalidade de diagnosticar possíveis causas de estrangulamentos no seu desempenho, dando resposta às queixas que se têm vindo a registar.

Na área de planeamento, para além das ações que lhe estão adstritas, tais como elaboração e monitorização de instrumentos de gestão, sistema de avaliação da qualidade, que serão prosseguidas no futuro, daremos início em 2019 à implementação do modelo de autoavaliação de desempenho organizacional – CAF -, aplicado já em vários organismos (771 casos em Portugal), distribuindo-se as suas 3 fases pelo triénio. Os fatores críticos de sucesso para a implementação da CAF, de acordo com informação constante do portal da DGAEP, são:

- Vontade de melhorar a organização, utilizando para o efeito uma ferramenta de autoavaliação de desempenho organizacional;
- Empenho do gestor de topo no processo de autoavaliação e implementação das melhorias;
- Transparência dos objetivos que se perseguem e dos resultados que se pretendem alcançar com o processo de autoavaliação;
- Envolvimento dos colaboradores e gestores intermédios no processo de autoavaliação;
- Rigor e honestidade das pessoas envolvidas no exercício (Equipa de autoavaliação);
- Compreensão do modelo;
- Ampla divulgação, na organização, dos objetivos e resultados da autoavaliação.

Divisão de Apoio Social

Neste âmbito pretende-se continuar a apostar numa intervenção social cada vez mais ajustada às necessidades dos beneficiários e consequentemente adequada às motivações emergentes da procura.

A atribuição de apoios sócio económicos e subsídios escolares apresenta-se como uma das principais áreas produtivas, mas também aquela que tem tido uma decrescente procura face à regulamentação externa a que estes serviços estão vinculados, não sendo possível responder a muitas das solicitações. Por esta razão é pertinente procedermos à alteração dos quadros normativos inerentes à atribuição de apoios sócio económicos e subsídios de educação de modo a aumentar a adequação destes apoios às necessidades dos beneficiários.

Tomando como base estudos a realizar será possível definir os principais indicadores de âmbito psicossocial que mais afetam esta população permitindo antever a implementação de novas modalidades de intervenção e apoio social e a adequação de respostas às solicitações dos beneficiários. Paralelamente, face às novas problemáticas sociais emergentes, torna-se premente criar novos mecanismos de resposta.

Tem sido preocupação dos SSAP repensar a forma de intervenção social de modo a descentrar a atividade do apoio social da vertente meramente económica e reorienta-la para um acompanhamento social com caráter continuado, elencado numa perspetiva holística dos indivíduos, atribuindo um maior rigor à análise técnica dos processos sociais.

Baseado neste paradigma pretende-se cada vez mais intensificar o acompanhamento social através de uma intervenção atempada que promova o bem-estar individual dos beneficiários, especialmente os que se encontram em situação de maior vulnerabilidade de forma a atuar na prevenção de risco social. Neste sentido, deverá ser implementado um trabalho articulado entre as diversas unidades orgânicas e a conjugação de sinergias e competências que nos permitam a identificação de beneficiários mais vulneráveis de modo a ser acionado um plano de intervenção psicossocial e o necessário acompanhamento.

Divisão de Alimentação

Relevando a evolução recente de hábitos alimentares, motivada pela proliferação de novas dietas, mas também por fatores de ordem socioeconómica, a projeção da atividade a desenvolver na área da alimentação deverá sustentar-se na diversificação da oferta disponibilizada, que permita responder a um espectro de interesses cada vez mais expandido.

Esta diversificação deverá ser consolidada com base no pressuposto da livre escolha por parte dos utentes, com dois corolários:

- Disponibilização de refeições de composição diversa à refeição completa tradicional (pão, sopa, prato e sobremesa), que possibilite o seu ajustamento ao gosto e/ou necessidades alimentares de cada utente;
- Garantia de uma oferta que enquadre situações económicas mais débeis.

Certo é que esta opção não deixará de ser acompanhada pelas premissas firmadas para a atividade que já vem sendo desenvolvida, com especial incidência na qualidade do serviço prestado, que salvaguarde o equilíbrio nutricional das refeições disponibilizadas.

Para o sucesso desta medida, que representa uma evolução do paradigma em que historicamente vem assentando a atividade desenvolvida nesta área, será imprescindível o acompanhamento por parte dos operadores privados contratados para assegurar o fornecimento de refeições nos refeitórios geridos pelos SSAP.

O que, considerando a abordagem conservadora demonstrada até à data pelos vários operadores com que os SSAP têm trabalhado, só se alcançará com o reforço de uma posição intransigente quanto à absoluta necessidade de mudança.

Sendo convicção dos SSAP que, para além da melhoria do serviço prestado na perspetiva do interesse dos utentes, esta mudança poderá potenciar a atratividade do serviço contratado aos operadores privados, o papel destes Serviços Sociais passará por conseguir a aproximação destes à estratégia projetada.

Pelo que, constituirá preocupação primordial encontrar os meios adequados para atingir a concertação de vontades, cuja concretização assentará em medidas de duas naturezas:

- Negocial

No âmbito do contrato em vigor e que vigorará até 31 de dezembro de 2019;

- Contratual

  Com a conformação da estratégia delineada em sede de procedimento aquisitivo do serviço de fornecimento de refeições para o triénio 2020-2022, cujo caderno de encargos deverá consubstanciar a evolução pretendida, retirando o seu alcance da discricionariedade concedida aos operadores privados.

Noutra vertente, deverá manter-se o trabalho já iniciado de reforço da presença dos SSAP para além da rede de refeitórios por estes gerida diretamente.

Aqui realça-se a procura de parceiros que, através da celebração de acordos de cooperação, permitam aumentar a dispersão geográfica da oferta disponibilizada aos beneficiários.

Mas também o aprofundamento da monitorização presencial do serviço prestado, que permita replicar as medidas de adequação da oferta aos interesses dos utentes do serviço assegurado por este meio, cuja premência se sustenta no decréscimo da procura por beneficiários ativos.

O cumprimento deste objetivo passará necessariamente pela reorganização dos recursos humanos disponíveis, possibilitada por ganhos de eficiência na atividade já desenvolvida, propiciados pelo alargamento do sistema de venda automática de senhas de refeição, que, virtualizando o processo de aquisição de senhas utilizado nos acordos de cooperação com maior número de refeições fornecidas, permitirá a libertação e afetação de recursos em conformidade.

Paralelamente, com a consolidação da atividade desenvolvida em parâmetros qualitativos muito satisfatórios e, bem assim, da posição negocial dos SSAP junto dos operadores económicos, propõe-se a maximização da utilização dos equipamentos geridos por estes serviços.

Considerando a não utilização dos espaços afetos aos refeitórios nos dias úteis – jantar – e nos feriados e fins de semana e, bem assim, as condições e localização de determinados refeitórios, a potenciação da sua utilização em parceria com o operador económico que em cada momento seja responsável pelo fornecimento de refeições, poderá revestir-se de interesse acrescido para os SSAP, com repercussão a dois níveis:

- Aumento das receitas próprias; e
- Melhoria da qualidade do serviço de fornecimento de refeições assegurado aos beneficiários, garantida pela atratividade económica da atividade globalmente desenvolvida.

Divisão de Atividades Socioculturais

Nesta área de intervenção, pretende-se garantir uma oferta efetiva de atividades socioculturais e de valorização e desenvolvimento pessoal, através da prestação de um serviço credível que transmita um sentimento de segurança e bem – estar aos beneficiários.

Perspetiva-se a promoção e o desenvolvimento de iniciativas de valorização pessoal, com o objetivo de aumentar o fortalecimento das relações entre si, contribuindo para a melhoria de vida, potenciando o bem-estar físico e mental e prevenindo o isolamento dos beneficiários. Acredita-se igualmente na existência de um grande potencial para o incremento e consequente diversificação de

atividades, procurando abranger igualmente beneficiários que se encontrem mais distantes geograficamente.

Não obstante os constrangimentos no que respeita à execução da despesa, o grande desafio continuará a colocar-se na melhoria da qualidade dos serviços prestados, apostando na diversificação e ampliação da oferta de atividades, investindo no estabelecimento de parcerias institucionais bem como, na definição de estratégias que visem uma melhor rentabilização e dinamização dos equipamentos sociais adstritos a esta Divisão.

Paralelamente, assente no princípio de bem-estar biopsicossocial e numa visão global do ser humano, pretende-se promover ativamente a saúde e bem-estar dos beneficiários, através de programas estruturados direcionados a diversos públicos-alvo.

4. Acompanhamento e avaliação

A monitorização dos resultados obtidos com a prossecução da estratégia definida bem como dos objetivos e iniciativas estabelecidas neste documento (execução material e financeira) decorrerá semestralmente através da elaboração de relatórios analíticos, da responsabilidade da DPTTI.

Em consonância, serão realizadas também semestralmente, ou com periodicidade inferior caso se entenda necessário, reuniões entre os dirigentes por forma a avaliar, quer a execução, quer a eventualidade de desvios, positivos ou negativos, e subsequentes medidas de ajuste ao Plano.

Os resultados das monitorizações serão publicados na Intranet dos SSAP para conhecimento de todos os trabalhadores.

5. Anexos

5.1 Anexo I – Análise PESTA
5.2 Anexo II – Análise de *Stakeholders* dos SSAP
5.3 Anexo III – Análise SWOT
5.4 Anexo IV – Formulação estratégica

Tendências Político Legais

- Mudança das orientações políticas
- Regulamentação muito rígida
- Reforma estrutural do Estado
- Retração dos Sistemas gerais de proteção social

Implementação de soluções para obter ganhos de eficácia ↑
Permanente ajustamento organizativo ↑
Baixa autonomia para emanar diretrizes com influência nos resultados ↓
Retração na atribuição dos apoios sociais ↓
Constrangimentos à implementação de novas respostas ↓

Tendências Económicas

- Restrições orçamentais na execução da despesa pública
- Retoma económica das famílias
- Aumento da globalização

Implementação de soluções para obter ganhos de eficiência ↑
Restrições na contratação de RH ↓
Diminuição na procura de apoios socioeconómicos ou outros benefícios ↓
Estagnação dos benefícios concedidos (impedimento no crescimento e diversidade) ↓
Aumento de encargos ↓
Constrangimentos à implementação de novas respostas ↓

Tendências Sociais

- Diminuição da natalidade
- Envelhecimento da população
- Nova atitude perante o trabalho e a vida familiar
- Maior exigência na qualidade do serviço público
- Alteração da dimensão das famílias e sua estrutura
- Aumento das desigualdades sociais

Desenvolvimento de novas áreas no âmbito do envelhecimento ↑
Implementação de novas soluções para os problemas sociais emergentes ↑
Maior investimento na qualidade do serviço prestado ↑
Conciliação da vida familiar com a vida profissional ↑
Diminuição na procura de benefícios vocacionados para os descendentes ↓

Tendências Tecnológicas

- Alterações tecnológicas sucessivas
- Universalização do acesso à Internet
- Aumento da utilização generalizada das TIC por todos os segmentos sociais e etários
- Aumento das Ciberameaças

Incrementar a interação entre os SSAP e o beneficiário ↑
Possibilidade de desenvolver novos programas ajustados aos processos de trabalho ↑
Sistemas de informação mais eficientes ↑
Necessidade constante de atualização do sistema informático ↓
Risco de segurança no sistema de dados ↓

Tendências Ambientais

- Aposta nas energias renováveis
- Reciclagem dos resíduos
- Políticas de poupança

Desenvolver iniciativas internas de ajustamento organizativo que permitam a economia dos recursos ↑
Condicionalismos financeiros à implementação de soluções no âmbito das energias renováveis ↓

ANEXO II. Análise de *Stakeholders* dos SSAP

O que os SSAP esperam dos *SH*	*Stakeholders*	O que os *SH* esperam dos SSAP
Colaboração no cumprimento da missão e atribuições; Orientações gerais; Autonomia patrimonial e personalidade jurídica; Financiamento;	**Governo/Tutela**	Prossecução da missão e atribuições; Cumprimento das orientações gerais; Gestão rigorosa do orçamento;
Orientações específicas e definição estratégica; Boas práticas de gestão;	**Direção**	Cumprimento das orientações e objetivos fixados; Qualidade do serviço;
Participação na definição das linhas gerais de atuação e da ação social complementar;	**Conselho Consultivo de Ação Social Complementar**	Cumprimento da missão e das atribuições de acordo com o quadro legal através de uma gestão rigorosa;
Qualidade e eficiência na prossecução dos objetivos fixados, empenho, responsabilidade e compromisso com o serviço;	**Trabalhadores dos SSAP**	Condições de trabalho adequadas; Reconhecimento profissional e envolvimento na organização e respetiva missão;
Conhecimento, participação e utilização dos serviços disponibilizados; Avaliação dos serviços prestados quando solicitada;	**Beneficiários**	Qualidade e diversidade dos serviços prestados; Maior abrangência geográfica; Maior divulgação;
Divulgação dos SSAP junto dos trabalhadores; Agilidade no processo de inscrição e atualização de dados dos beneficiários; Interoperabilidade organizacional; Financiamento atempado;	**Organismos da AP central**	Benefícios para os seus trabalhadores; Interoperabilidade organizacional;
Colaboração e complementaridade; Partilha na utilização de meios e equipamentos; Troca de informação atempada;	**Instituições do setor público e social**	Colaboração e complementaridade; Partilha na utilização de meios e equipamentos; Troca de informação atempada;
Qualidade dos serviços prestados; Preços competitivos;	**Operadores económicos**	Oportunidade de negócio; Pagamentos atempados;
Condições vantajosas e qualidade do serviço; Informação sobre o impacto nos beneficiários;	**Parceiros e Entidades protocoladas**	Divulgação e promoção através dos meios ao dispor dos SSAP;

Anexo III. Análise SWOT

Envolvente Interna	
Pontos Fortes	**Pontos Fracos**
1. Trabalhadores qualificados e motivados; 2. Investimento na qualificação dos trabalhadores; 3. Boas condições de trabalho; 4. Consolidação das relações interinstitucionais; 5. Relação de proximidade com os beneficiários; 6. Mudança do paradigma da intervenção social; 7. Capacidade de resposta consolidada; 8. Equipamentos sociais requalificados; 9. Autonomia financeira; 10. Tecnologias de Informação e Comunicação adequadas; 11. Cultura de serviço público;	1. *Deficit* de formação específica na área da ação social complementar; 2. Normativo interno restritivo; 3. Impossibilidade de desenvolver mais respostas sociais; 4. Sistema de comunicação organizacional pouco definido; 5. Restrições ao aumento do mapa de pessoal; 6. Falta de autonomia patrimonial;

Envolvente Externa	
Oportunidades	**Ameaças**
1. Nível de satisfação dos beneficiários com as iniciativas e equipamentos sociais; 2. Cobertura geográfica das iniciativas e equipamentos sociais; 3. Novo "Perfil do beneficiário"; 4. Cultura de complementaridade e cooperação institucional; 5. Implementação de novas modalidades de apoio social; 6. Potenciação de uma cultura estratégica nos SSAP; 7. Integração em planos e estratégias nacionais; 8. Uniformização das condições de acesso à qualidade de beneficiário; 9. Rentabilização dos equipamentos sociais dos SSAP;	1. Enquadramento legal muito restritivo e inadequado face à realidade socioeconómica dos beneficiários; 2. Falta de conhecimento do papel dos SSAP na AP Central; 3. Restrições e constrangimentos orçamentais; 4. Contingências legais no âmbito da contratação pública; 5. Alterações sociodemográficas; 6. Concorrência de outros organismos públicos no âmbito da ação social complementar (que não SS); 7. Submissão à gestão do património do Estado pela DGTF; 8. Resistência dos cocontratantes no âmbito da contratação pública;

ANEXO IV - Formulação Estratégica

PERSPETIVAS	OBJETIVOS	INICIATIVAS	INDICADORES	PESO	TIPO	META			ESTIMATIVA FINANCEIRA	RESPONSABILIDADE
						2019	2020	2021		
CLIENTES	Promover a inscrição de todos os beneficiários em funções em organismos sem autonomia financeira	Efetuar levantamento de todos os organismos e cruzamento com o SIOE	% de organismos alvo do processo em questão	50%	Eficácia	Anual	Anual	Anual	n.a.	DSAG/DPB
		Promover a inscrição através do envio de ofícios	Número de ofícios enviado	50%		Anual	Anual	Anual	n.a.	DSAG/DPB
PROCESSOS	Melhorar a comunicação dos SSAP	Conceber um Plano de Comunicação e Imagem dos SSAP	Submissão da proposta do Plano de Comunicação e Imagem à Direção dos SSAP	50%	Qualidade	Anual	–	–	n.a.	DSAG/DPB
			Implementação do Plano de Comunicação e Imagem dos SSAP	50%		–	Anual	–	não estimada nesta data	DSAG/DPB
	Melhorar o nível de desempenho e de prestação de serviços dos SSAP	Implementar modelo de autoavaliação de desempenho organizacional - CAF	Implementação da Fase 1	30%	Qualidade	Anual	–	–	n.a.	DSAG/DSAS/DSGR
			Implementação da Fase 2	35%		–	Anual	–	n.a.	DSAG/DSAS/DSGR
			Implementação da Fase 3	35%		–	–	Anual	n.a.	DSAG/DSAS/DSGR
	Certificar a rede de informática da sede	Elaborar relatório de diagnóstico da rede de informática	Submissão de relatório de diagnóstico à Direção dos SSAP	50%	Eficiência	Anual	–	–	não estimada nesta data	DSAG/DPTTI/DFP
		Implementar as medidas resultantes do relatório de diagnóstico	Implementação das medidas	50%		–	Anual	–	não estimada nesta data	DSAG/DPTTI/DFP
	Implementar nova metodologia de avaliação do grau de satisfação e medição do impacto de medidas nos refeitórios dos SSAP	Estabelecer critérios de construção e aplicação de questionários de satisfação e de avaliação de impacto	Submissão de proposta à Direção ao Presidente dos SSAP	50%	Qualidade	1.º Trim.	–	–	n.a.	DSGR
		Monitorizar a adequação da nova metodologia	Recetividade dos públicos-alvo (taxa de resposta)	50%		Anual	Anual	–	n.a.	DSGR

	Alargar a cobertura do sistema de venda automática de senhas	Implementar Plano de instalação de equipamentos e operacionalização	Cumprimento dos prazos fixados	100%	Eficiência	Anual	Anual	–	não estimada nesta data	DSGR
FINANCEIRA	Aumentar receitas próprias	Rentabilizar equipamentos de férias e lazer	Taxa de crescimento de receitas próprias no financiamento total	50%	Eficiência	Anual	Anual	Anual	n.a.	DSAG/DSAS
		Rentabilizar espaços afetos aos refeitórios		50%		Anual	Anual	Anual	não estimada nesta data	DSAG/DSGR
INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM	Aumentar a motivação para a inovação e qualidade	Estabelecer parcerias com universidades, escolas profissionais e outras instituições para integrar alunos em estágio curricular	Número de parcerias	30%	Qualidade	Anual	Anual	Anual	n.a.	DSAG/DSAS/DSGR
		Estudo ergonómico dos postos de trabalho físicos dos SSAP	Submissão do estudo à Direção dos SSAP	35%		Anual	–	–	n.a.	DSAG/DPB
		Implementar orientações decorrentes do Mapeamento de competências	Medidas aplicadas	35%		Anual	Anual	Anual	n.a.	DSAG/DPB
	Reforçar competências dos trabalhadores	Proporcionar formação profissional específica na área de ação social complementar	Número de parcerias com organismos	50%		Anual	Anual	Anual	n.a.	DSAG/DPB
			Número de ações de formação específica	50%		Anual	Anual	Anual	não estimada nesta data	DSAG/DPB
SOCIAL	Intensificar o acompanhamento social a prestar de forma continuada a beneficiários em situação de vulnerabilidade social	Implementar medidas que visem a prevenção e redução de fatores de risco social dos beneficiários dos SSAP	Aumento de 45% do n.º de beneficiários em acompanhamento social	100%	Eficácia	Aumento 15% o n.º de benef. em acompanhamento social	Aumento 15% o n.º de benef. em acompanhamento social	Aumento 15% o n.º de benef em acompanhamento social	n.a.	DSAS/DAS/DASC
		Potenciar a articulação interna entre as unidades orgânicas – DAS e DASC – de forma a aumentar a interoperabilidade de competências e processos								DSAS/DAS/DASC
		Apostar no acompanhamento social mais diferenciado								DSAS/DAS/DASC
	Adequar as respostas de âmbito socioeconómico às necessidades dos beneficiários	Propor a revisão/atualização do quadro normativo inerente à atribuição dos apoios socioeconómicos/subsídios	Identificação e tipificação de problemas/necessidades	75%	Eficiência	Anual	–	–	n.a.	DSAS/DAS

			Adequação dos problemas/necessidades ao enquadramento legal			–	Anual	–		DSAS/DAS
			Submissão de proposta de revisão do quadro normativo			–	–	Anual		DSAS/DAS
		Atribuir maior rigor à análise técnica dos processos sociais	Apresentação do Diagnóstico Social referente aos casos atendidos ao longo do ano	25%	Qualidade	Anual	Anual	Anual	n.a.	DSAS/DAS
		Intensificar a qualidade da relação interinstitucional								DSAS/DAS
		Proporcionar respostas imediatas, mais direcionadas para situações de emergência								DSAS/DAS
	Aumentar e diversificar a oferta	Apostar na criação de mais atividades para os beneficiários dos SSAP	Aumento em 5% do n.º de atividades socioculturais	50%	Eficácia	Aumento 2% o n.º de ativ.	Aumento 1,5% o n.º de ativ.	Aumento 1,5% o n.º de ativ.	não estimada nesta data	DSAS/DASC
		Apostar na diversidade de programas e destinos								DSAS/DASC
		Estabelecer parcerias institucionais com entidades detentoras de equipamentos de férias								DSAS/DASC
		Promover a rentabilização do Centro Sociocultural	Aumento em 5% do n.º de beneficiários abrangidos em atividades	50%	Eficácia	Aumento 2% o n.º de benef.	Aumento 1,5% o n.º de benef.	Aumento em 1,5% o n.º de benef.	não estimada nesta data	DSAS/DASC
		Reestruturar a organização das atividades socioculturais de forma a abranger beneficiários que se encontram mais distantes geograficamente								DSAS/DASC
	Promover ativamente a saúde e o bem estar dos beneficiários	Elaborar um programa orientado para a saúde e o bem estar dos beneficiários	Submissão do programa à Direção dos SSAP	75%	Eficiência	Anual	–	–	não estimada nesta data	DSAS/DAS/DASC
		Promover parcerias com entidades especializadas								
		Implementação do programa orientado para a saúde e o bem estar dos beneficiários	Aumento em 30% do n.º de ações	25%	Eficácia	–	Aumento 15% o n.º de ações	Aumento 15% o n.º de ações	não estimada nesta data	DSAS/DAS/DASC

	Diversificar a oferta disponibilizada nos refeitórios	Alargar o fornecimento de refeições em regime de snack	Execução do plano de implementação	50%	Qualidade	1.º Trim.	–	–	não estimada nesta data	DSGR/DA
		Avaliar o impacto específico e a pertinência da manutenção da medida	Submissão à Direção dos SSAP de proposta de atuação por refeitório	10%	Eficácia	1.ª Sem.	–	–	n.a.	DSGR/DA
		Implementar as propostas resultantes da avaliação de impacto	Cumprimento dos prazos fixados	40%	Qualidade	2.ª Sem.	–	–	não estimada nesta data	DSGR/DA
	Avaliar a adequação do modelo de gestão dos refeitórios	Avaliar comparativamente (benchmarking) os modelos de gestão adotados no âmbito do fornecimento de refeições assegurado pelo Estado	Submissão do Estudo à Direção dos SSAP	50%	Eficácia	1.º Trim.	–	–	n.a.	DSGR/DA
		Preparar procedimento aquisitivo em consonância com as conclusões do estudo comparativo	Submissão de proposta de abertura de procedimento aquisitivo	50%	Eficiência	1.ª Trim.	–	–	não estimada nesta data	DSGR/DA