



clínica de  
**são.cristovão**

## **Plano de Ação e Orçamento 2023**

**Dezembro 2022**

## 1. Introdução

O Conselho de Administração da Clínica de São Cristóvão/Associação de Socorros Mútuos dos Empregados no Comércio de Lisboa (CSC/ASMECL), dando cumprimento ao disposto nos Estatutos, submete a deliberação dos Associados, o Plano de Ação e Orçamento para 2023, acompanhado do parecer do Conselho Fiscal.

Desde 2020 que o mundo vive condicionado pela pandemia do covid-19.

A pandemia foi sentida, pela grande maioria das pessoas, como uma séria ameaça à sua saúde individual e do seu núcleo relacional mais próximo. Ainda a vivermos na Europa sob o espetro da primeira pandemia do século XXI, iniciou-se a guerra na Ucrânia. Além de o custo para a vida humana ser alto, a guerra tem causado impactos sociais, económicos e ambientais que se preveem duradouros. A guerra na Ucrânia veio agravar o aumento dos custos no setor da saúde designadamente no que concerne aos preços dos materiais, equipamentos, medicamentos e energia, colocando "uma pressão significativa" sobre as unidades prestadoras de cuidados de saúde.

E, sabemos, que a saúde e o bem-estar são grandemente influenciadas pelas condições sociais e económicas em que as pessoas vivem. E o contexto atual em que vivemos e trabalhamos, altamente condicionado por uma profunda crise social, financeira e económica coloca-nos perante novos desafios, nunca antes enfrentados, que exigem abordagens inovadoras.

Há uma ano afirmávamos que assumíamos o desafio de Administrar a CSC/ASMECL porque acreditávamos nas potencialidades, experiências e cultura desta Organização, que constituem a esperança para a criação de uma nova realidade. Hoje reiteramos os motivos que nos levaram a aceitar o desafio. Tem sido um ano difícil. Acreditamos que 2023 será melhor.

O Conselho de Administração continuará a trabalhar para o objetivo que norteia o seu mandato de desenvolver e modernizar a CSC/ASMECL, através da adoção de medidas que permitam caminhar para a sua sustentabilidade num contexto que promova a satisfação dos profissionais e proporcione cuidados de saúde diferenciados, humanizados e de qualidade.

Neste sentido o Plano de Ação e Orçamento para 2023 da CSC-ASMECL assume-se como um instrumento orientador e previsional de gestão fundamental à tomada de decisão, pois concretiza os objetivos a prosseguir para cumprir a sua Missão, através da programação das atividades e da afetação de recursos indispensáveis à sua operacionalização.

Ainda não corresponde à situação que gostaríamos quer porque temos de refletir nas contas algumas imprecisões contabilísticas de anos anteriores detetadas na auditoria realizada, quer porque ao encontrarmos uma organização “moribunda” tem sido difícil retomar a marcha, quer ainda porque o facto de, no início do ano de 2022, existirem áreas sem responsável que não podiam funcionar e foi necessário encontrar fora da CSC-ASMECL quem estivesse na disposição de arriscar com o Conselho de Administração nesta caminhada que não se fez mas se vai fazendo.

Estamos confiantes que 2023 será o início da mudança para um futuro mais promissor.

## **2. Análise do ambiente interno e externo (Análise SWOT)**

Num futuro próximo, o Sistema Nacional de Saúde terá de dar resposta a desafios exigentes, em resultado das incertezas relativas a futuras ondas de surtos de COVID-19, do aumento da esperança média de vida e do envelhecimento da população, da permanente inovação tecnológica.

Decorrente das dificuldades que se colocam ao SNS, as quais, associadas às consequências que o impacto do COVID-19 e da guerra da Ucrânia estão a gerar no crescimento económico, afetando também os contextos sociais e familiares de todos os cidadãos portugueses, podemos afirmar que o setor social irá, no futuro, desempenhar um papel crucial na prestação de cuidados de saúde a muitas famílias.

Complementarmente, vivemos uma notória transformação do modo como os cuidados de saúde são prestados e é crucial que a CSC-ASMECL acompanhe e se prepare para o futuro. Para tal, importa realizar uma análise do ambiente interno e externo da CSC-ASMECL que é uma ferramenta utilizada na gestão estratégica e permite recolher dados importantes da organização.

## Pontos Fortes

Qualidade dos serviços clínicos reconhecida pelos associados e demais utentes

Segurança nos cuidados prestados traduzidos em 0 (zero) comunicações registadas no sistema nacional de notificações relativamente ao Registo de Incidentes e Eventos Adversos

Prestação de cuidados assistenciais através de uma cultura de proximidade/humanidade na relação profissional/associado

Certificação pela NP EN ISO 9001:2015 da maioria dos nossos Serviços

Abertura dos profissionais a projetos inovadores e agilidade na implementação de novos instrumentos de trabalho

Mapa de pessoal reforçado com médicos especialistas e pessoal técnico diferenciado

Controlo de custos

## Pontos Fracos

Natureza jurídica da CSC-ASMECL como IPSS e as consequências em termos de fiscalidade

Dificuldade no recrutamento de profissionais qualificados

Necessidade de recurso a um elevado número de profissionais em regime de prestação de serviços, em particular na carreira médica e de enfermagem

Sistemas de Informação desatualizados e inadequados

Criação de novos serviços condicionada pela incapacidade física de alargamento das instalações

## Oportunidades

Novos modelos organizativos internos

Participação/envolvimento com vários parceiros e agentes da comunidade local (Junta de freguesia, Organismos da Administração Pública, Entidades diversas) em iniciativas, projetos e protocolos

Definição e aplicação de processos de prestação de cuidados que respeitem e potenciem a utilização dos recursos disponíveis ao nível adequado

Ampla receptividade à mudança por parte da generalidade da equipa

Rescisão de seguros de saúde por incapacidade financeira de muitas famílias em suportar os custos e recurso a instituições do setor social.

Parceria com a RedeMut para recurso a candidaturas a fundos comunitários que permitam o acesso a financiamento de projetos e iniciativas que contribuam para o crescimento da CSC-ASMECL e para a melhoria dos serviços prestados

Possibilidade de reforço da capacidade de internamento no âmbito de uma unidade de recuperação/reabilitação

## Ameaças

Necessidade de restringir a atividade caso o ambiente de pandemia, ainda existente, se agrave

Limitações económico-financeiras com impacto na capacidade de investimento, na degradação dos prazos médios de pagamentos e no relacionamento com os fornecedores e prestadores de serviços

Concorrência de outras Unidades com maior capacidade instalada

Dificuldades de recrutamento de Recursos Humanos, designadamente médicos e técnicos especialistas

Níveis elevados de envelhecimento e de dependência da população

Prevalência de doenças crónicas, motivadas pelo envelhecimento da população

Infraestruturas limitadas que comprometem a expansão de serviços e atividades

## 3. Objetivos para 2023

A CSC-ASMECL tem como missão prestar bons cuidados de saúde aos associados e utentes, com qualidade, segurança, eficiência e humanidade.

O Ano 2022 constituiu um enorme desafio em termos de gestão.

O Conselho de Administração pautou a sua atuação por um conjunto de ações que tiveram como objetivo:

- Estagnar, tanto quanto possível o decréscimo registado, nos últimos anos, no número de associados;
- Reverter a situação de degradação que se vinha registando nas condições assistenciais;
- Equilibrar, tanto quanto possível a situação financeira caótica herdada;
- Melhorar a satisfação dos associados e utentes com os serviços prestados;
- Melhorar a motivação e satisfação dos profissionais da CSC-ASMECL.

O ano de 2022 caracterizou-se, assim, pela revitalização de algumas unidades em vias de serem extintas como era o caso da radiologia, da fisioterapia e do bloco operatório e o arranque de novas áreas com novas valências. A título exemplificativo refira-se os exames de gastroenterologia e as novas consultas disponíveis.

Neste contexto e tendo em consideração o âmbito da sua atuação, a CSC-ASMECL prossegue, em 2023, a sua atividade com os seguintes objetivos:

- a) Aumentar a capacidade de resposta da CSC-ASMECL na prestação de cuidados de saúde, através da diversificação da oferta de novas valências;
- b) Reforçar o peso da cirurgia de ambulatório na atividade cirúrgica da clínica;
- c) Prestar cuidados de saúde diferenciados com elevados critérios de qualidade e humanidade;
- d) Otimizar os recursos disponíveis;
- e) Apostar na inovação e modernização, que passa pela reengenharia de processos, evoluindo para a desmaterialização e transformação digital, na qual a CSC-ASMECL quer apostar fortemente;
- f) Reformar os sistemas de informação digital melhorando a interação entre os associados, os profissionais e a instituição;
- g) Promover a formação profissional como condição para uma prática de excelência;
- h) Promover, no âmbito da prestação de cuidados, a atuação integrada da CSC-ASMECL com outras Associações Mutualistas, de modo a prestar aos associados uma rede assistencial de qualidade e eficaz;
- i) Continuar a trabalhar para a sustentabilidade económico-financeira da CSC-ASMECL;
- j) Promover a redução de custos associados a eventuais redundâncias e ineficiências;
- k) Adequar o mapa de pessoal às novas exigências do setor e às novas necessidades e objetivos que se pretendem alcançar;
- l) Promover uma atuação responsável em matéria de sustentabilidade ambiental.

O conjunto de objetivos que o conselho de administração procurará atingir está dependente, por um lado, da CSC/ASMECL conseguir os recursos necessários e geri-los de forma a caminhar para a sustentabilidade da Organização e, por outro, da conjuntura interna e externa em que a CSC-SAMECL se integra e que condiciona a sua atuação.

O Conselho de Administração continua a apostar na Comunicação e Marketing como meio indispensável para recolocar a CSC-ASMECL no patamar de reconhecimento de onde nunca deveria ter saído. Também aqui, os constrangimentos financeiros condicionaram as ações em 2022 obrigando-nos a desenvolver apenas algumas ferramentas de comunicação e divulgação utilizando os meios disponíveis, designadamente a inserção da CSC-ASMECL nas

redes sociais, a criação de alguns folhetos informativos e uma campanha de angariação de novos associados no âmbito da comemoração dos 150 anos.

Finalmente, é absolutamente necessário, garantir a manutenção do património imobiliário através das obras necessárias à beneficiação da prestação dos serviços existentes e criar condições para outros considerados estratégicos para o crescimento da Associação.

Na verdade, num imóvel já com muitos anos, os custos de manutenção são muitíssimo elevados, obrigando a muitas intervenções técnicas, indispensáveis à segurança do imóvel e cumprimento de disposições legais em matéria de segurança.

Estas intervenções de manutenção, algumas inesperadas e urgentes, representam um esforço financeiro acrescido, o qual tem originado por vezes situações de muito difícil gestão, e significam uma captação de recursos que poderiam ser canalizados, não só para a aquisição de equipamentos, como também para uma maior e melhor prestação de cuidados de saúde.

## 4. Recursos Humanos

A prossecução dos objetivos definidos para 2023 depende não só da capacidade intrínseca que a CSC-ASMECL tem para os atingir, mas também dos recursos que concorrem para a operacionalização das atividades e que conduzem à concretização dos objetivos.

A capacidade de concretização dos objetivos com a qualidade e rigor desejados, dentro dos prazos previstos, está intimamente relacionada com a adequada alocação de recursos para o efeito. Neste sentido, é fundamental que a CSC-ASMECL disponha de um Quadro de Pessoal caracterizado em função:

- a) da atribuição, competência ou atividade a executar;
- b) do cargo ou da carreira e categoria que lhes correspondam;
- c) do perfil de competências associadas à especificidade do posto de trabalho.

Assim, para 2023 prosseguirá a política adotada pelo Conselho de Administração em 2022 centrada no facto de novas contratações serem centradas na resposta à reorganização da atividade da CSC-ASMECL designadamente para dar resposta às novas valências criadas e a criar e para eventual substituição de trabalhadores que deixem a clínica quer por aposentação quer por mudança profissional.

Neste sentido, a política de recursos humanos para 2023 encontra-se subordinada aos seguintes princípios e orientações:

- Dotação dos serviços com os colaboradores com as qualificações adequadas ao pleno desenvolvimento das atividades, enquanto requisito de qualidade da prestação de cuidados de saúde aos associados;
- Adoção de políticas de responsabilização pelo desempenho, de aposta na motivação profissional e no desenvolvimento das competências e qualificações pessoais e profissionais dos trabalhadores.

Complementarmente, perspetiva-se para 2023 a reformulação da área de recursos humanos centrada na criação de perfis profissionais que norteiem as competências necessárias ao recrutamento de profissionais para a CSC-ASMECL e na definição de um processo de avaliação de desempenho que premeie a qualidade do trabalho desenvolvido.

## **5. Atividade assistencial**

Considerando os pressupostos que estão na génese das associações mutualistas, a CSC-ASMECL tem como objetivo não comprometer a sua sustentabilidade económica e financeira, pelo que a atividade assistencial prevista para o exercício de 2023 encontra-se vinculada a pressupostos fortes de investimento quer em equipamentos, quer em recursos humanos para os operacionalizar. Este facto, permitirá à CSC-ASMECL olhar com maior segurança para a possibilidade de desenvolver novos desafios de resposta efetiva junto dos associados. Assim, a atividade assistencial prevista para o exercício de 2023, encontra-se enquadrada pelos seguintes pressupostos:

- Dar continuidade à adequação da oferta de cuidados às necessidades dos associados, aumentado o número de consultas e exames de meios complementares de diagnóstico;
- Dar continuidade a uma maior oferta de valências clínicas e de meios complementares de diagnóstico através de novas especialidades médicas e de novos, e mais modernos, equipamentos de diagnóstico e de terapêutica;
- Continuar a apostar na cirurgia de ambulatório como área de dinamização do bloco operatório;
- Continuar a prestar cuidados específicos através da unidade de cuidados continuados e da residência medicalizada;

- Aumentar a capacidade de internamento através da criação de uma unidade de recuperação/reabilitação para apoio dos utentes na sequência de cirurgias, patologias diversas ou AVC's capacitando-os de novo para a vida domiciliária;

Acresce referir que estão em curso, recentemente implementados ou a implementar, alguns projetos de grande relevância para a resposta da CSC-ASMECL, cuja consolidação estará na lista de prioridades para 2023, designadamente:

- a) A recente implementação do sistema de consulta aberta a funcionar de 2<sup>a</sup> a 6<sup>a</sup> durante as manhãs; perspetiva-se o alargamento do horário de funcionamento até às 19h;
- b) A implementação do modelo de Teleconsulta em complemento da consulta aberta até às 24h;
- c) Apoio aos residentes na proximidade em parceria com a junta de freguesia de Santa Maria Maior, assegurando o acompanhamento dos residentes com problemas decorrentes de patologias diversas, em particular, de locomoção;
- d) Equipa de Controlo da Infeção – atuando, numa 1<sup>a</sup> fase na definição dos procedimentos necessários à prevenção da infeção por Legionella e, posteriormente, visando o reforço da monitorização sistemática do cumprimento das medidas e o planeamento das intervenções necessárias em caso de infeção;
- e) Consulta antitabágica – mais do que uma simples consulta, perspetiva-se a criação de uma equipa de projeto com vista a desencadear ações diversas, bem como organizar uma campanha de informação e de educação para a saúde para os associados e profissionais relativamente aos malefícios decorrentes do consumo de tabaco;
- f) Consulta de Check-up – porque prevenir é melhor que remediar, queremos proporcionar a realização de check-up como meio de diagnosticar de forma precoce certas doenças;
- g) Capacidade de realização de exames complementares por via de aquisição de novos equipamentos designadamente:
  - a. Colposcopias
  - b. Densitometrias
  - c. Ecografias diversas
  - d. Outros (em avaliação, como p. ex. uma TAC)

## 6. Pressupostos

O orçamento para 2023 foi elaborado com base nos valores reais de Janeiro a Setembro de 2022, acrescidos dos valores estimados para o 4º trimestre, e ajustados de acordo com os objetivos definidos. Foram assim, considerados os seguintes pressupostos:

- a) Manutenção dos associados existentes e captação de novos;
- b) Aumento de 9% da receita das quotizações e joias em resultado do aumento da quota mensal para 7.5€ a partir de janeiro de 2023 e de um trabalho de marketing a desenvolver para captação de novos associados;
- c) Aumento da receita resultante de atos médicos e meios complementares de diagnóstico perspetivando-se um incremento de 25% nas consultas, 30% nos internamentos decorrentes de cirurgia, de 30% nas intervenções cirúrgicas em ambulatório e 50% nos meios complementares de diagnóstico;
- d) Aumento de 25% na receita da residência Medicalizada;
- e) Estima-se, de forma prudente, uma ocupação média de 18 camas em permanência na unidade de cuidados continuados;
- f) Taxa média de ocupação da unidade de recuperação / reabilitação – 50%;
- g) Taxa de inflação de 8%;
- h) Aumento de 10% (taxa de inflação 8%+2 pp) a aplicar aos custos das mercadorias e matérias-primas do exercício de 2022;
- i) Aumento de 10% (taxa de inflação 8%+2 pp) a aplicar aos custos de 2022 referentes aos FSE – Trabalhos especializados;
- j) Relativamente aos custos das mercadorias e matérias-primas e FSE considerou-se ainda uma margem de 3% para risco face à incerteza económica que o mundo está a viver;
- k) Aumento de 7% na rubrica de Honorários por via da necessidade de reforço das equipas clínicas face às novas áreas de intervenção;
- l) Aumento das despesas com pessoal em 8% por via do aumento do salário mínimo de 705€ para 760€, da integração no quadro de colaboradores indispensáveis para o funcionamento da CSC-ASMECL e da necessidade de contratações para as novas valências em curso.

## 7. Plano de Investimentos

De acordo com as orientações estratégicas definidas, o plano de investimentos insere-se na estratégia de reforço e desenvolvimento das capacidades operacionais da CSC-ASMECL, tendo em vista o incremento da oferta e da qualidade da prestação de cuidados de saúde aos associados, subordinando-se às seguintes orientações e objetivos:

- Viabilizar a modernização dos equipamentos afetos a atividades assistenciais da prestação de cuidados;
- Melhorar as condições de conforto e humanização do espaço de internamento de doentes;
- Garantir a modernização, inovação e desenvolvimento de sistemas de informação e de gestão da CSC-ASMECL;
- Garantir a sustentabilidade económica, social e ambiental.

O montante de investimento em equipamentos e meios informáticos orça os 600.000€, sendo uma parte significativa afeta à migração da nossa estrutura física informática para a cloud, e para a aquisição de novo software, integrando não só a área clínica, mas também todos os departamentos da CSC-ASMECL.

Encontra-se a CSC-ASMECL a negociar a possibilidade de realização deste investimento com recurso a financiamento bancário.

Só realizando os investimentos previstos será possível capacitar a CSC-ASMECL para o futuro.

## 8. Orçamento Económico

Respeitando os princípios da atividade financeira e considerando a atual conjuntura económica, a CSC-AMECL apresenta para 2023, um orçamento que tem subjacente os princípios de economia, eficiência e eficácia na utilização dos recursos. Desta forma, a previsão orçamental relativa a gastos e rendimentos para 2023 é consubstanciada nos quadros infra reproduzidos:

Receitas estimadas por área de atividade	Estimativa para 2023 (€)	Estrutura das receitas
Quotizações e joias	1 138 904	20%
Prestação de Serviços:	4 396 094	79%
Consultas, cirurgias, internamentos, tratamentos	2 761 670	
Meios complementares de diagnóstico	304 474	
Residência Medicalizada, cuidados continuados, URR	1 329 950	
Outros	59 735	1%
<b>TOTAL</b>	<b>5 594 733</b>	<b>100%</b>

Despesas estimadas	Estimativa para 2023 (€)	Estrutura das despesas
Custo das mercadorias vendidas	457 230	8%
Fornecimentos e serviços externos	2 477 321	44%
Despesas com o Pessoal	2 206 509	39%
Amortizações e depreciações	401 531	7%
Outros gastos e perdas	24 140	1%
Ganhos e perdas de financiamento	28 000	1%
<b>TOTAL</b>	<b>5 594 733</b>	<b>100%</b>

## 6. Conclusão

### *Para onde vamos ...*

Como forma de responder a novas necessidades dos associados, bem como potenciar a sustentabilidade económica e financeira da CSC-ASMECL, impõe-se o alargamento da oferta de serviços introduzindo valências inovadoras e diversificadas.

O Plano de Ação e Orçamento para 2023 assenta, assim, em 3 pilares:

- Melhorar de forma contínua a Qualidade e Eficiência Organizacional;
- Continuar a sua missão de instituição prestadora de cuidados assistenciais de Qualidade aos associados e utentes;
- Desenvolver a sua atividade por via da inovação e diversificação com vista à rentabilização dos meios, mas com Responsabilidade Social.