



Licenciatura em Gestão em Saúde

Saúde J

Projeto de Serviço de Saúde Mental de apoio ao Jovem

Projeto Final de Licenciatura

ANEXOS

Elaborado por João Tiago

Aluno nº 20111570

Orientador: Professor Doutor Carlos Rodrigues

Barcarena

Setembro 2014

Anexos

Anexo 1

Certificação da Qualidade dos Serviços Sociais – Nível I do EQUASS

Princípios, dimensões e critérios de avaliação

Liderança

Visão, Missão e Política da Qualidade

1. A organização define, documenta e implementa a sua visão e missão na prestação de serviços.
2. A organização define, documenta e implementa a sua política da qualidade, estabelecendo metas de longo prazo para a qualidade, objectivos da qualidade e o seu compromisso com a melhoria contínua.

Comunicação

3. Os clientes, famílias/significativos e outras organizações utilizadoras dos serviços têm a oportunidade de efectuar a avaliação das suas experiências (individuais ou colectivas) relativamente aos serviços e programas disponibilizados.
4. A organização informa os stakeholders sobre os serviços e programas disponibilizados.

Inovação

5. A organização introduz inovações identificadas a partir das necessidades dos stakeholders.
6. A organização gere e documenta os projectos de inovação e respectivos resultados.

Contributo para a Sociedade

7. A organização demonstra o seu sucesso na satisfação das necessidades e expectativas da sociedade.
8. A organização demonstra a sua responsabilidade social através de iniciativas que contribuem para a sociedade.

Direitos

Direitos e Deveres

9. A organização informa os Clientes acerca dos seus direitos e deveres – em particular igualdade de oportunidades independentemente da idade, género, deficiências e incapacidades, raça, religião, orientação sexual – antes da prestação do serviço.

10. A organização possui um sistema de gestão de reclamações, o qual regista o feedback de clientes e outros stakeholders sobre o seu desempenho.

Ética

Política de Ética

11. A organização define e documenta a sua política de ética, a qual respeita e garante a dignidade dos clientes, protegendo-os de riscos desnecessários, e promove a justiça social.
12. A organização define um conjunto de princípios e valores que orientam os comportamentos na prestação de serviços, em particular a confidencialidade, o rigor, a privacidade e a integridade. Papéis e Responsabilidades
13. A organização define os papéis, responsabilidades, autoridade e inter-relação dos colaboradores que gerem, concebem, implementam, suportam e avaliam o processo de prestação de serviços aos clientes.
14. Os requisitos de competências para as responsabilidades e funções enumeradas são identificados e avaliadas anualmente.

Parcerias

Parcerias na Prestação de Serviços

15. A organização trabalha em parceria com outras organizações na prestação dos serviços aos clientes.
16. . A organização trabalha em parceria com os clientes e outros stakeholders no desenvolvimento de novos serviços e/ou programas.

Participação

Envolvimento dos Clientes

17. A organização envolve os clientes de forma activa em todos os aspectos do planeamento e revisão da prestação de serviços.
18. A organização promove a avaliação anual da participação dos clientes (e outros stakeholders), seja esta individual ou colectiva.

Orientação para o cliente

Identificação dos Requisitos dos Clientes

19. A organização selecciona programas baseados na avaliação das necessidades dos clientes/ outros stakeholders.

20. A organização implementa os programas de forma consistente com as necessidades identificadas dos clientes/de outros stakeholders e com os objectivos do programa.

Plano individual

21. A organização implementa processos individuais que são orientados pelas necessidades dos clientes e potenciais beneficiários.
22. A organização documenta o planeamento dos serviços baseado nas necessidades e expectativas dos clientes num Plano Individual.

Abrangência

Descrição do Processo de Prestação de Serviços

23. A organização identifica, documenta e mantém os processos-chave da prestação de serviços em consonância com a sua visão, missão e política da qualidade.
24. A organização revê os processos da prestação de serviços e mantém o controlo sobre a prestação de serviços.

Continuidade na prestação de Serviços

25. A organização assegura que os clientes têm a possibilidade de aceder a um continuum de serviços que asseguram uma intervenção imediatamente após a detecção da necessidade e o acompanhamento continuado dos casos.
26. A organização desenvolve um conjunto integrado e contínuo de serviços e reduz as barreiras num contexto multidisciplinar e multilocalizado.

Abordagem Holística

27. A organização implementa serviços numa abordagem holística, baseada nas necessidades e expectativas dos clientes, com o objectivo de aumentar a sua qualidade de vida.
28. A organização identifica as competências, aptidões e apoio necessários aos colaboradores

Orientação para os resultados

Medição de Resultados

29. A organização identifica os resultados de negócio e assegura a avaliação/revisão formal periódica e independente.
30. A organização identifica e regista as metas e objectivos dos Planos Individuais e avalia em que medida os objectivos foram alcançados.

Avaliação de Resultados

31. A organização avalia os seus resultados de negócio com vista a maximizar o valor para os clientes e financiadores.

32. A organização avalia os níveis de satisfação individual/colectiva dos clientes através de um sistema operado internamente e/ou externamente

Melhoria Contínua

Planeamento Anual

33. A organização estabelece e documenta o processo de planeamento e revisão anuais.
34. O plano inclui: metas/objectivos anuais, actividades a desenvolver para atingir as metas/objectivos anuais, monitorização do desempenho da organização no cumprimento das suas metas/objectivos anuais, tempos e processos para avaliação/revisão.

Sistema de Melhoria Contínua

35. A organização possui procedimentos definidos para a melhoria contínua, com base no ciclo PDCA (plan, do, check, act).
36. A organização identifica indicadores de desempenho para medir/avaliar os resultados das acções de melhoria.

Qualificação e Desenvolvimento dos Colaboradores

37. A organização possui um plano de formação, desenvolvimento e apoio, baseado numa avaliação anual e no compromisso com a não discriminação baseada na idade, género, deficiências e incapacidades, raça, religião ou orientação sexual.
38. A organização possui uma política de recrutamento e retenção dos colaboradores que promove a selecção de profissionais qualificados baseada nos requisitos

Fonte: EQUASS – European Quality - Apresentação e estratégia para implementação em Portugal

Anexo 3

Saúde J

Investimentos

Centro de Custos - 1º Ano de Atividade

Valores Sem IVA

Serviço	Internamento				Cons. Externa + Serv. Domicílio				HDM				Residências				Valor Total	
	Descrição	Quant.	Valor Unit.	Valor	Descrição	Quant.	Valor Unit.	Valor	Descrição	Quant.	Valor Unit.	Valor	Descrição	Quant.	Valor Unit.	Valor		
Activos Intangíveis																		
Goodwill																	0,00	
Projectos de desenvolvimento																	0,00	
Programas de computador	Software	1	2.000,00 €	2.000,00 €													2.000,00	
Propriedade industrial																	0,00	
Outros activos intangíveis																	0,00	
Total Activos Fixos Intangíveis				2.000,00 €				0,00 €					0,00 €				0,00 €	2.000,00

Anexo 4

Saúde J

Volume de Negócios

Centro de Proveitos - 1º Ano de Atividade

Valores Anuais Sem IVA

Vendas	Valor Unid.	Cenário mais provável	
		Utentes-dia / Taxa de Ocupação	Valor Anual 365 dias
Diária Internamento (13 camas)	120,00 €	12	525.600,00 €
Consulta	60,00 €	5	109.500,00 €
Hospital Dia Médico (sessões) - (12 vagas)	17,00 €	11	68.255,00 €
Domicílio (pós-internamento/acompanhamento)	25,00 €	2	18.250,00 €
Residência A. Moderado (6 Lugares)	45,00 €	6	98.550,00 €
Residência Apoio Maximo (6 Lugares)	55,00 €	6	120.450,00 €
Total			940.605,00 €

Anexo 5

Balço Previsional

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVO						
Activo Não Corrente	61.446	44.316	27.187	10.723		
Activos fixos tangíveis	60.113	43.650	27.187	10.723		
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	1.333	667				
Investimentos financeiros						
Activo corrente	670.723	1.133.408	1.649.866	2.162.957	2.740.438	3.315.528
Inv entários	1.646	1.668	1.778	1.806	1.929	1.965
Cientes	41.344	36.175	33.104	27.639	24.437	18.650
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	627.733	1.095.565	1.614.983	2.133.512	2.714.072	3.294.912
TOTAL ACTIVO	732.169	1.177.724	1.677.052	2.173.680	2.740.438	3.315.528
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		437.132	881.845	1.369.968	1.868.796	2.421.261
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	437.132	444.713	488.122	498.829	552.465	574.113
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	537.132	981.845	1.469.968	1.968.796	2.521.261	3.095.374
PASSIVO						
Passivo não corrente						
Provisões						
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	200.675	207.219	224.485	228.426	249.261	256.884
Fornecedores	5.149	5.229	5.518	5.613	5.933	6.046
Estado e Outros Entes Públicos	195.526	201.989	218.967	222.813	243.328	250.838
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	200.675	207.219	224.485	228.426	249.261	256.884
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	737.807	1.189.064	1.694.452	2.197.222	2.770.522	3.352.258

Anexo 6

Saúde J

Custo Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

Centro de Custos - 1º Ano de Atividade

Valores Sem IVA

Conta Agregada	# Conta	Conta Detalhe	Valor Acumulado 2013	525 camas	Extrapolação (37 vagas)
PRODUTOS FARMACEUTICOS	61611	MEDICAMENTOS	485.687,37 €	925,12 €	34.229,40 €
	61619	OUTROS PRODUTOS FARMACEUTICOS	353,01 €	0,67 €	24,88 €
	6162	MATERIAL CONSUMO CLINICO	543,64 €	1,04 €	38,31 €
	6163	PRODUTOS ALIMENTARES	119,38 €	0,23 €	8,41 €
	6164	MATERIAL CONSUMO HOTELEIRO	20.959,17 €	39,92 €	1.477,12 €
	6165	MATERIAL CONSUMO ADMINISTRATIVO	16,90 €	0,03 €	1,19 €
	6166	MATERIAL MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO	24,08 €	0,05 €	1,70 €
	6168	PRODUTOS DE AGRO-PECUARIA	47,93 €	0,09 €	3,38 €
	6169	OUTRO MATERIAL CONSUMO	560,00 €	1,07 €	39,47 €
Total			508.311,47 €		35.823,86 €

Vendas	853.005,00 €
--------	--------------

Margem Bruta Média	95,80%
---------------------------	---------------

Anexo 7

Saúde J

Fornecimentos e Serviços Externos

Centro de Custos - 1º Ano de Atividade

Valores Sem IVA

Vagas

37

Conta Agregada	# Conta	Conta Detalhe	Valor Acumulado 2013	Valor Mensal 2013	525 camas	Extrapolação (37 vagas)	Reclassificação SNC
INTERNAMENTOS E TRANSPORTE DOENTES	6218952	TRANSPORTE DE DOENTES	102,29 €	8,52 €	0,02 €	0,60 €	Transportes de mercadorias
	62211	ELECTRICIDADE	15.161,31 €	1.263,44 €	2,41 €	89,04 €	Electricidade
	62212	COMBUSTIVEIS	543,64 €	45,30 €	0,09 €	3,19 €	Combustiveis
	62213	AGUA	119,38 €	9,95 €	0,02 €	0,70 €	Água
	62214	OUTROS FLUIDOS	20.959,17 €	1.746,60 €	3,33 €	123,09 €	Água
	62215	FERRAMENTAS E UTENSIL. DESG. RAPIDO	16,90 €	1,41 €	0,00 €	0,10 €	Ferramentas e utensilios de desgaste rápido
	62216	LIVROS E DOCUMENTAÇÃO TÉCNICA	24,08 €	2,01 €	0,00 €	0,14 €	Livros e documentação técnica
	62218	ARTIGOS P/ OFERTA	47,93 €	3,99 €	0,01 €	0,28 €	Artigos para oferta
RENDAS E ALUGUERES	6221901	RENDAS DE HABITAÇÃO	560,00 €	46,67 €	0,09 €	3,29 €	Rendas e alugueres
	6221909	OUTRAS RENDAS E ALUGUERES	1.846,79 €	153,90 €	0,29 €	10,85 €	Rendas e alugueres
	62222	COMUNICAÇÃO	2.106,15 €	175,51 €	0,33 €	12,37 €	Comunicação
seguros	622231	INCENDIO	666,09 €	55,51 €	0,11 €	3,91 €	Seguros
	622233	VEICULOS AUTOMOVEIS	168,04 €	14,00 €	0,03 €	0,99 €	Seguros
	622234	OUTROS SEGUROS	97,43 €	8,12 €	0,02 €	0,57 €	Seguros
	6222709	OUTRAS DESLOCAÇÕES E ESTADAS	321,31 €	26,78 €	0,05 €	1,89 €	Deslocações e Estadas
	62228	SERVIÇOS RELIGIOSOS	347,92 €	28,99 €	0,06 €	2,04 €	Trabalhos especializados
	62229	HONORARIOS	3.872,43 €	322,70 €	0,61 €	22,74 €	Honorários
	62231	CONTENCIOSO E NOTARIADO	56,23 €	4,69 €	0,01 €	0,33 €	Contencioso e notariado
	622321	DE EQUIPAMENTO E MAQUINARIA	4.699,09 €	391,59 €	0,75 €	27,60 €	Conservação e reparação
	622323	MOBILIARIO	776,23 €	64,69 €	0,12 €	4,56 €	Conservação e reparação
	622324	VEICULOS AUTOMOVEIS	203,74 €	16,98 €	0,03 €	1,20 €	Conservação e reparação
	622325	INSTALAÇÕES TECNICAS	8.742,02 €	728,50 €	1,39 €	51,34 €	Conservação e reparação
	622326	DE EDIFICIOS	5.113,09 €	426,09 €	0,81 €	30,03 €	Conservação e reparação
	62233	PUBLICIDADE E PROPAGANDA	23,09 €	1,92 €	0,00 €	0,14 €	Publicidade e propaganda
	62234	LIMPEZA, HIGIENE E CONFORTO	2.175,57 €	181,30 €	0,35 €	12,78 €	Limpeza, higiene e conforto
	62235	VIGILANCIA E SEGURANÇA	4.317,70 €	359,81 €	0,69 €	25,36 €	Vigilância e segurança
TRABALHOS ESPECIALIZADOS	6223601	SERVIÇOS DE INFORMÁTICA	300,60 €	25,05 €	0,05 €	1,77 €	Trabalhos especializados
	6223602	ALIMENTAÇÃO	72.935,06 €	6.077,92 €	11,58 €	428,35 €	Trabalhos especializados
	6223604	TRABALHOS TIPOGRÁFICOS	8,20 €	0,68 €	0,00 €	0,05 €	Trabalhos especializados
	6223605	ASSISTÊNCIA ADMINISTRATIVA	11.300,00 €	941,67 €	1,79 €	66,37 €	Trabalhos especializados
	6223606	ASSISTÊNCIA A OBRAS E CONSTRUÇÕES	1.456,30 €	121,36 €	0,23 €	8,55 €	Trabalhos especializados
	6223607	SAÚDE, HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABA	117,98 €	9,83 €	0,02 €	0,69 €	Trabalhos especializados
	6223608	CONSULTORIA, ASSESSORES INTERM.	1.330,79 €	110,90 €	0,21 €	7,82 €	Trabalhos especializados
	6223699	OUTROS TRABALHOS ESPECIALIZADOS	4.757,68 €	396,47 €	0,76 €	27,94 €	Trabalhos especializados
TRABALHOS EXECUTADOS NO EXTERIOR	622372	MEIOS COMPLEMENTARES DIAGNOSTICO	1.500,36 €	125,03 €	0,24 €	8,81 €	Subcontratos
	622373	MEIOS COMPLEMENTARES DE TERAPÉUTICA	87,54 €	7,30 €	0,01 €	0,51 €	Subcontratos
	622379	OUTROS TRABALHOS EXECUTADOS. EXT.	149,65 €	12,47 €	0,02 €	0,88 €	Subcontratos
FORNECIMENTO DE EQUIP. E MATERIAL	62241	MATERIAL E EQUIPA/ HOTELEIRO	2.551,90 €	212,66 €	0,41 €	14,99 €	Material de escritório
	62243	MAT.E EQUIPAM/ ESCRITORIO	17,77 €	1,48 €	0,00 €	0,10 €	Material de escritório
	62244	MAT.E EQUIPAM/ INFORMÁTICO	122,72 €	10,23 €	0,02 €	0,72 €	Material de escritório
	62298	OUTROS FORNECIMENTOS E SERVIÇOS	735,34 €	61,28 €	0,12 €	4,32 €	Outros serviços

Anexo 8

SNC	SUMIF	ROUND
Subcontratos	10,20 €	10,00 €
Trabalhos especializados	543,57 €	544,00 €
Publicidade e propaganda	0,14 €	0,00 €
Vigilância e segurança	25,36 €	25,00 €
Honorários	22,74 €	23,00 €
Comissões	0,00 €	0,00 €
Conservação e reparação	114,72 €	115,00 €
Materiais		
Ferramentas e utensílios de d	0,10 €	0,00 €
Livros e documentação técnica	0,14 €	0,00 €
Material de escritório	15,81 €	16,00 €
Artigos para oferta	0,28 €	0,00 €
Energia e fluidos		
Electricidade	89,04 €	89,00 €
Combustíveis	3,19 €	3,00 €
Água	123,79 €	124,00 €
Deslocações, estadas e transportes		
Deslocações e Estadas	1,89 €	2,00 €
Transportes de pessoal	0,00 €	0,00 €
Transportes de mercadorias	0,60 €	1,00 €
Serviços diversos		
Rendas e alugueres	14,14 €	14,00 €
Comunicação	12,37 €	12,00 €
Seguros	5,47 €	5,00 €
Royalties	0,00 €	0,00 €
Contencioso e notariado	0,33 €	0,00 €
Despesas de representação	0,00 €	0,00 €
Limpeza, higiene e conforto	12,78 €	13,00 €
Outros serviços	4,32 €	4,00 €

Anexo 9

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nº Meses	12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Subcontratos	23%	100%		10,00	120,00	123,60	127,31	131,13	135,06	139,11
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23%	100%		544,00	6.528,00	6.723,84	6.925,56	7.133,32	7.347,32	7.567,74
Publicidade e propaganda	23%	100%								
Vigilância e segurança	23%	100%		25,00	300,00	309,00	318,27	327,82	337,65	347,78
Honorários	23%	100%		23,00	276,00	284,28	292,81	301,59	310,64	319,96
Comissões	23%	100%								
Conservação e reparação	23%	100%		115,00	1.380,00	1.421,40	1.464,04	1.507,96	1.553,20	1.599,80
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	100%								
Livros e documentação técnica	23%	100%								
Material de escritório	23%	100%		16,00	192,00	197,76	203,69	209,80	216,10	222,58
Artigos para oferta	23%	100%								
Energia e fluidos										
Electricidade	23%	20%	80%	89,00	1.068,00	1.100,04	1.133,04	1.167,03	1.202,04	1.238,10
Combustíveis	23%		100%	3,00	36,00	37,08	38,19	39,34	40,52	41,73
Água	6%	80%	20%	124,00	1.488,00	1.532,64	1.578,62	1.625,98	1.674,76	1.725,00
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23%	100%		2,00	24,00	24,72	25,46	26,23	27,01	27,82
Transportes de pessoal	23%	100%								
Transportes de mercadorias	23%	100%		1,00	12,00	12,36	12,73	13,11	13,51	13,91
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23%	100%		14,00	168,00	173,04	178,23	183,58	189,09	194,76
Comunicação	23%	100%		12,00	144,00	148,32	152,77	157,35	162,07	166,94
Seguros		100%		5,00	60,00	61,80	63,65	65,56	67,53	69,56
Royalties	23%	100%								
Contencioso e notariado	23%	100%								
Despesas de representação	23%	100%								
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%		13,00	156,00	160,68	165,50	170,47	175,58	180,85
Outros serviços	23%	100%		4,00	48,00	49,44	50,92	52,45	54,02	55,65
TOTAL FSE					12.000,00	12.360,00	12.730,80	13.112,72	13.506,11	13.911,29
FSE - Custos Fixos					10.812,00	11.136,36	11.470,45	11.814,56	12.169,00	12.534,07
FSE - Custos Variáveis					1.188,00	1.223,64	1.260,35	1.298,16	1.337,10	1.377,22
TOTAL FSE					12.000,00	12.360,00	12.730,80	13.112,72	13.506,11	13.911,29
IVA					2.427,00	2.499,81	2.574,80	2.652,05	2.731,61	2.813,56
FSE + IVA					14.427,00	14.859,81	15.305,60	15.764,77	16.237,72	16.724,85

Anexo 10

Gastos com o Pessoal

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nº Meses	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

Quadro de Pessoal	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Administração / Direcção						
Enf.º Chefe SJ	1	1	1	1	1	1
Enf.º 2.º elemento	1	1	1	1	1	1
Enf.º	1	1	1	1	1	1
AAM - Aux. A. Médica	1	1	1	1	1	1
Médico	1	1	1	1	1	1
Assit. Social	1	1	1	1	1	1
Terapeuta Ocupacional	1	1	1	1	1	1
Psicólogo	1	1	1	1	1	1
Psicomotricista	1	1	1	1	1	1
Assit. Administrativo	1	1	1	1	1	1
TOTAL	10	10	10	10	10	10

Remuneração base mensal	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Administração / Direcção						
Enf.º Chefe SJ	1.132	1.166	1.201	1.237	1.274	1.312
Enf.º 2.º elemento	984	1.014	1.044	1.075	1.108	1.141
Enf.º	5.652	5.822	5.996	6.176	6.362	6.552
AAM - Aux. A. Médica	3.100	3.193	3.289	3.388	3.489	3.594
Médico	1.693	1.744	1.796	1.850	1.905	1.963
Assit. Social	308	317	327	336	346	357
Terapeuta Ocupacional	695	716	737	759	782	806
Psicólogo	889	916	943	972	1.001	1.031
Psicomotricista	513	528	544	561	577	595
Assit. Administrativo	1.092	1.125	1.159	1.193	1.229	1.266

Anexo 11

Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Administração / Direcção						
Enf.º Chefe SJ	15.846	16.321	16.811	17.315	17.834	18.369
Enf.º 2.º elemento	13.779	14.192	14.618	15.056	15.508	15.973
Enf.º	79.130	81.504	83.949	86.467	89.061	91.733
AAM - Aux. A. Médica	43.403	44.706	46.047	47.428	48.851	50.316
Médico	23.702	24.413	25.145	25.900	26.677	27.477
Assit. Social	4.309	4.438	4.572	4.709	4.850	4.995
Terapeuta Ocupacional	9.730	10.022	10.323	10.632	10.951	11.280
Psicólogo	12.449	12.822	13.207	13.603	14.011	14.432
Psicomotricista	7.182	7.397	7.619	7.848	8.083	8.326
Assit. Administrativo	15.288	15.747	16.219	16.706	17.207	17.723
TOTAL	224.817	231.562	238.509	245.664	253.034	260.625

Outros Gastos	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Segurança Social						
Órgãos Sociais	20,30%					
Pessoal	23,75%	53.394	54.996	56.646	58.345	60.096
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	2.248	2.316	2.385	2.457	2.530
Subsidio Alimentação	93,94	10.333	10.643	10.963	11.292	11.630
Comissões & Prémios						
Órgãos Sociais						
Pessoal						
Formação						
Outros custos com pessoal						
TOTAL OUTROS GASTOS		65.976	67.955	69.994	72.093	74.484

TOTAL GASTOS COM PESSOAL	290.793	299.517	308.502	317.757	327.290	337.109
---------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

QUADRO RESUMO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Remunerações						
Órgãos Sociais						
Pessoal	224.817	231.562	238.509	245.664	253.034	260.625
Encargos sobre remunerações	53.394	54.996	56.646	58.345	60.096	61.898
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	2.248	2.316	2.385	2.457	2.530	2.606
Gastos de acção social	10.333	10.643	10.963	11.292	11.630	11.979
Outros gastos com pessoal						
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	290.793	299.517	308.502	317.757	327.290	337.109

Retenções Colaboradores	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração	9,30%					
Outro Pessoal	11,00%	24.730	25.472	26.236	27.023	27.834
Retenção IRS Colaborador	15,00%	33.723	34.734	35.776	36.850	37.955
TOTAL Retenções		58.453	60.206	62.012	63.873	65.789

Anexo 12

Demonstração de Resultados Previsional

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas e serviços prestados	940.605	953.380	1.015.804	1.032.035	1.102.383	1.123.004
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	39.505	40.042	42.664	43.345	46.300	47.166
Fornecimento e serviços externos	12.000	12.360	12.731	13.113	13.506	13.911
Gastos com o pessoal	290.793	299.517	308.502	317.757	327.290	337.109
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	5.638	5.702	6.061	6.142	6.543	6.646
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas	1.812	1.812	1.812	1.812	1.812	1.812
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	590.857	593.947	644.035	649.865	706.932	716.360
Gastos/reversões de depreciação e amortização	17.130	17.130	17.130	16.463	10.723	
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	573.727	576.818	626.905	633.402	696.209	716.360
Juros e rendimentos similares obtidos	9.116	16.133	23.925	31.703	40.411	49.124
Juros e gastos similares suportados						
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	582.843	592.951	650.830	665.105	736.620	765.484
Imposto sobre o rendimento do período	145.711	148.238	162.707	166.276	184.155	191.371
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	437.132	444.713	488.122	498.829	552.465	574.113

Anexo 13

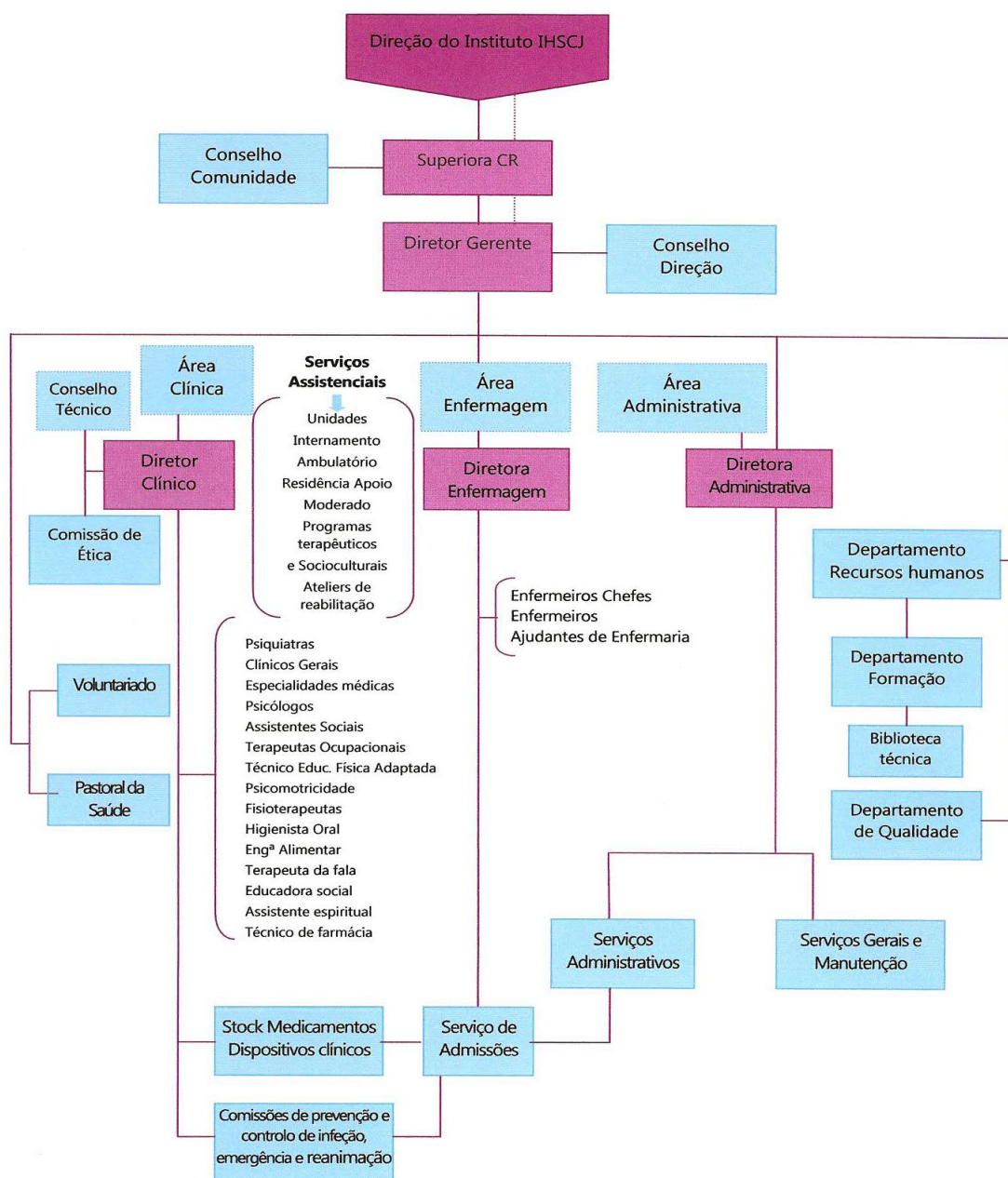
Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Clientes	46.982	47.514	50.505	51.181	54.521	55.380
Inventários	1.646	1.668	1.778	1.806	1.929	1.965
Estado						
*						
*						
TOTAL	68.628	69.182	72.282	72.987	76.450	77.345
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	5.149	5.229	5.518	5.613	5.933	6.046
Estado	49.815	53.751	56.259	56.537	59.173	59.467
*						
TOTAL	54.964	58.981	61.777	62.150	65.106	65.513
Fundo Maneio Necessário	13.664	10.202	10.505	10.837	11.344	11.832
Investimento em Fundo de Maneio	13.664	-3.462	303	332	507	488

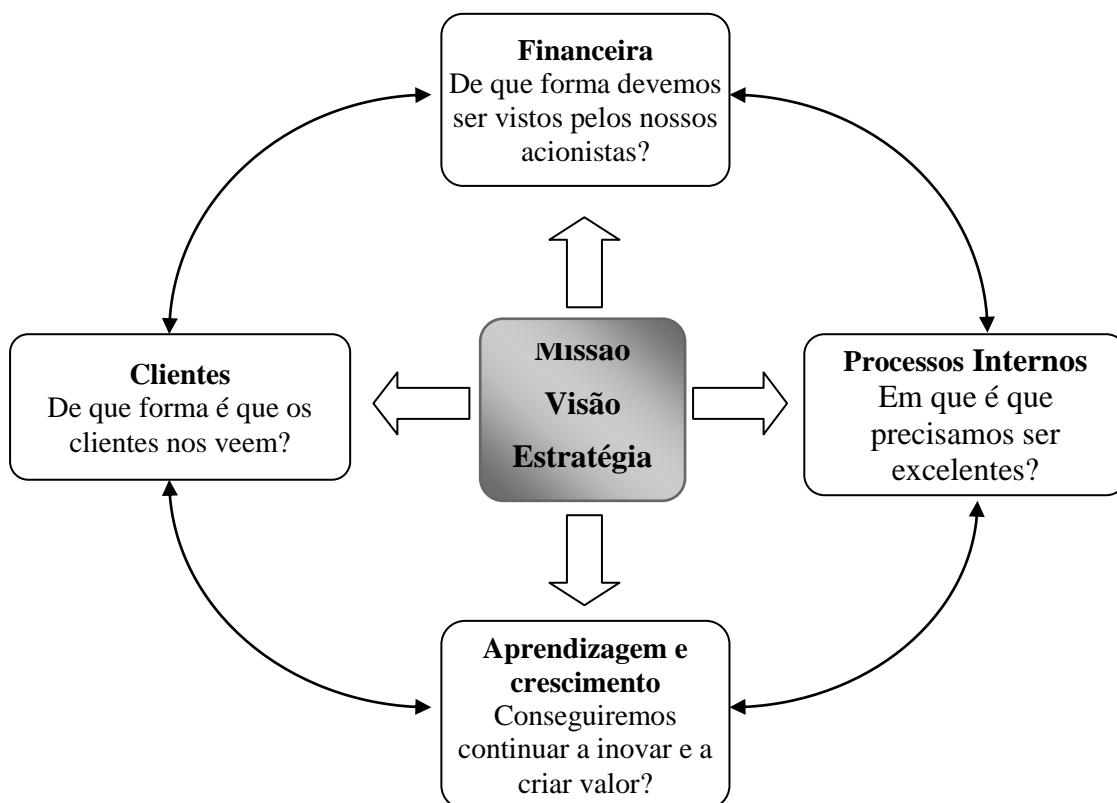
* A considerar caso seja necessário

ESTADO	49.815	53.751	56.259	56.537	59.173	59.467
SS	6.510,34	6.705,65	6.906,82	7.114,02	7.327,44	7.547,26
IRS	2.810,22	2.894,52	2.981,36	3.070,80	3.162,92	3.257,81
IVA	40.494,60	44.151,17	46.371,22	46.351,91	48.682,77	48.662,28

Anexo 14

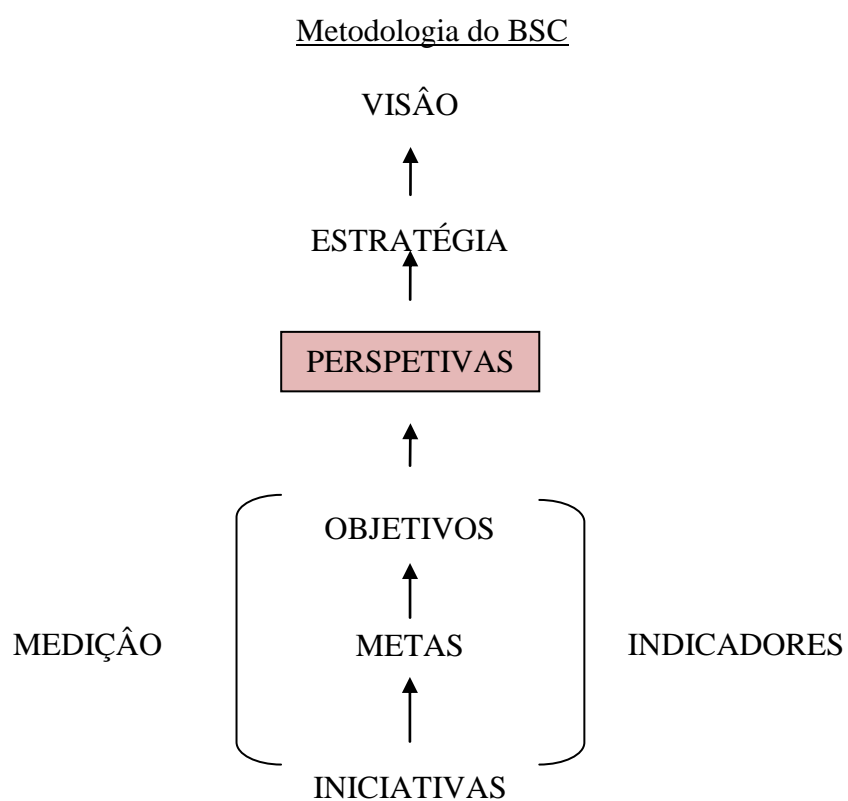


Anexo 15



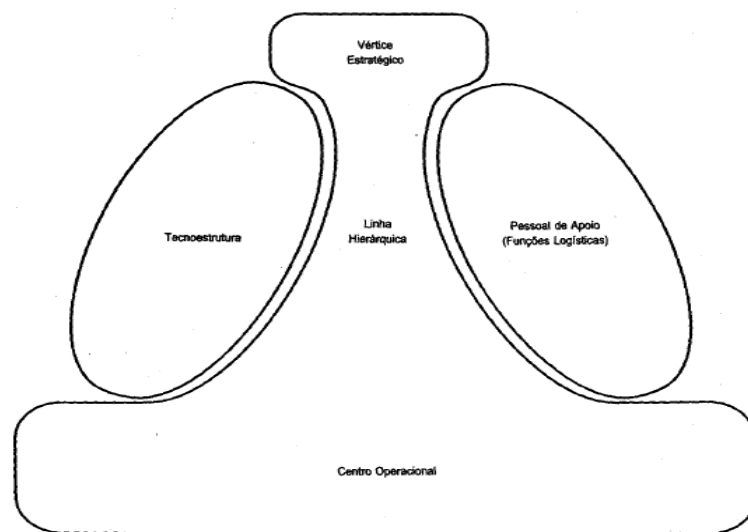
Fonte: Adaptado de Luís Matos, Isabel Ramos, 2009

Anexo 16



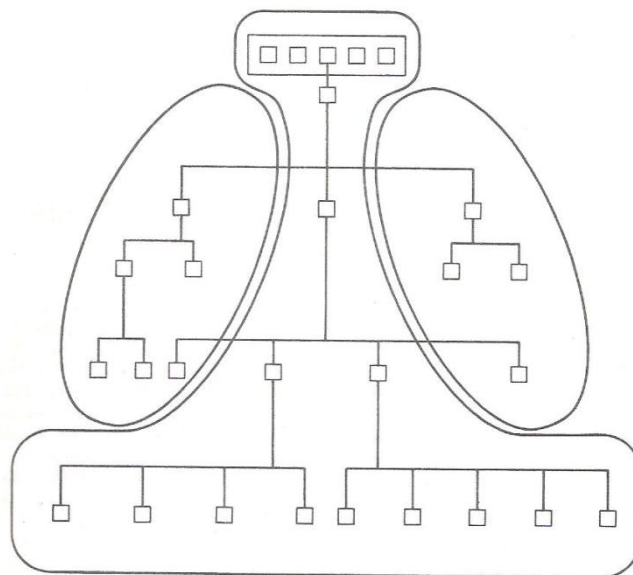
Fonte: Pinto (2009)

Anexo 17



Fonte: Mintzberg (2010)

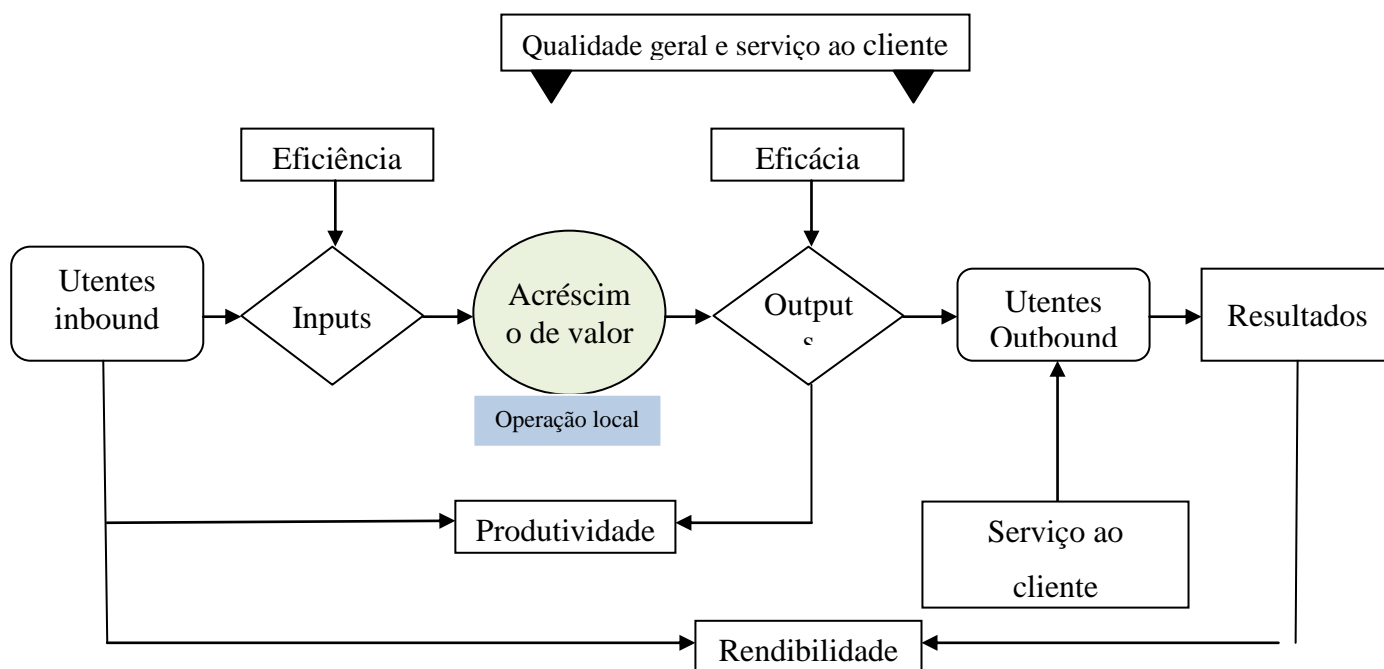
Anexo 18



Fonte: Mintzberg (2010)

Anexo 19

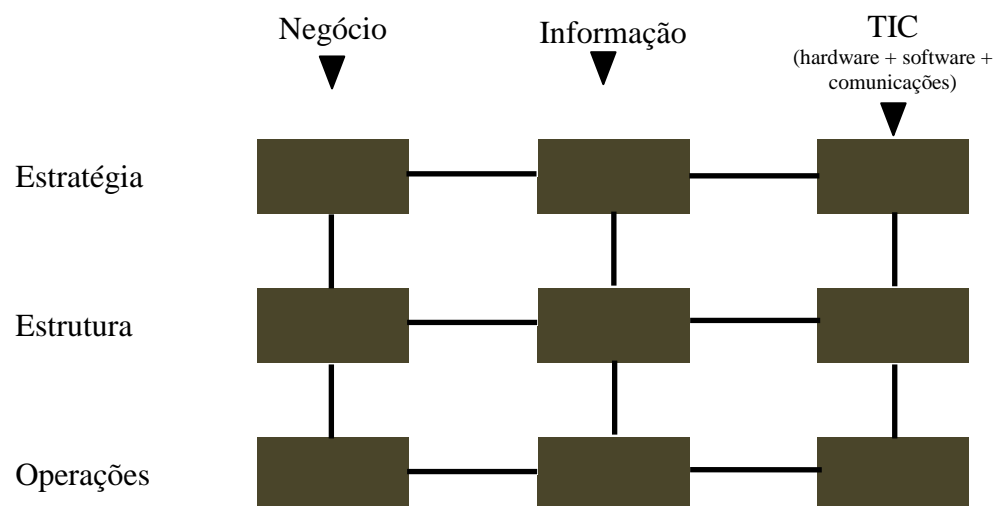
Avaliação do sistema logístico (pacientes, doentes, utentes e clientes)



Adaptado: Carvalho e Ramos (2013)

Anexo 20

Modelo de gestão da informação



Adaptado: Rascão (2012)

Anexo 21

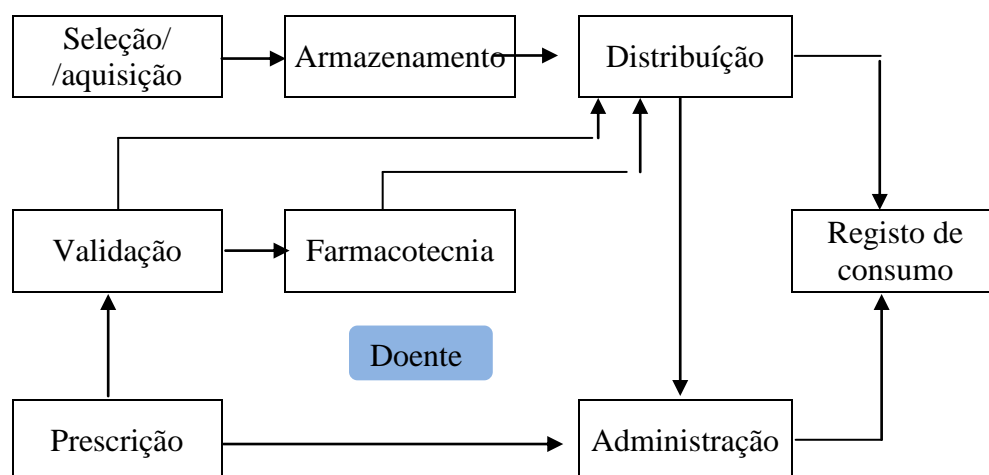
Matriz de implementação de novas aplicações clínicas nos hospitais

	Hardware	Sotware	PeopleWare	LocalWare	Integraware
Configuração	Levantamento de necessidades	Registos; catálogos	Criação; equipa	Análise do workflow	Identificação de bases dados/aplicações
PreLive	Instalação	Simulação; testes	formação; users/supporters	Documentar processos	Testar integrações; histórico 1 sem
Live	Ajustes; Impressoras e velocidade de rede	Correções rápidas	Configurações pessoais; on-job training	Controlo ajustes	Ajustar falhas; e verificar velocidades
PósLive	Guião de cuidados	Ajustes; relatórios	Política de formação	Apoio às novas rotinas	Equipamentos; histórico de 2 anos
FollowUp	Integração com equipamentos	Melhorias; personificação	Visibilidade transmissibilidade	Fusão	Informação unificada

Fonte: Pereira, Nascimento e Gomes (2011)

Anexo 22

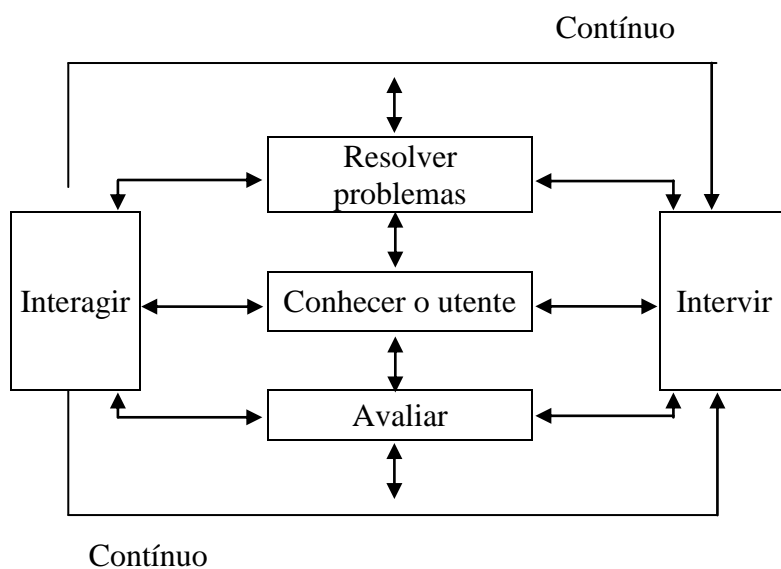
O circuito de medicamento



Fonte: Pereira, Nascimento e Gomes (2011)

Anexo 23

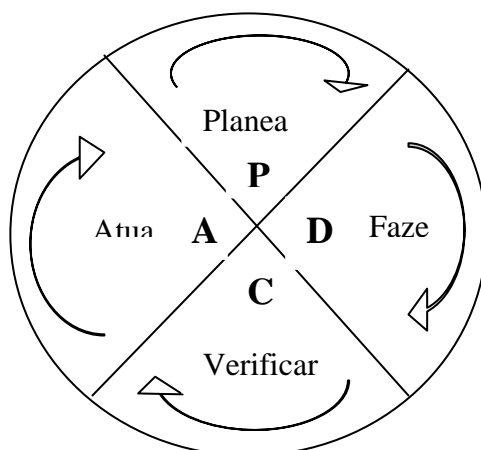
Modelo de decisão clínica de enfermagem



Fonte: Pereira, Nascimento e Gomes (2011)

Anexo 24

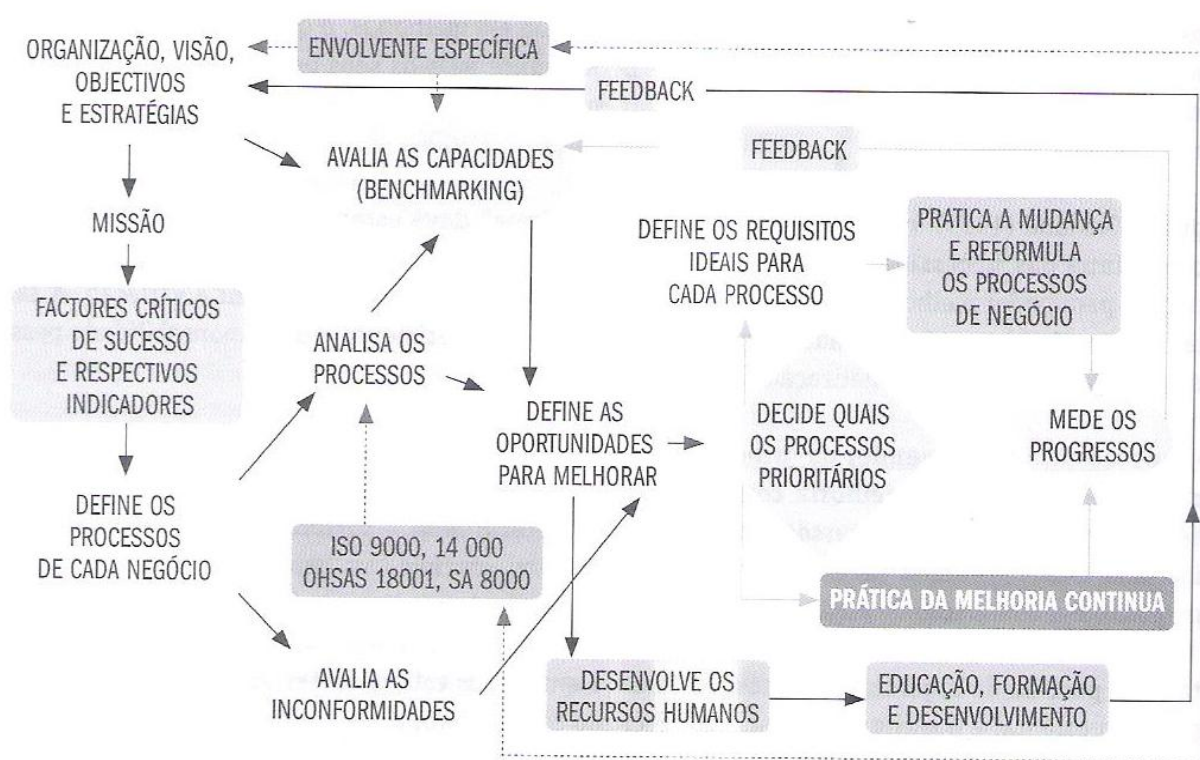
Ciclo de melhoria contínua



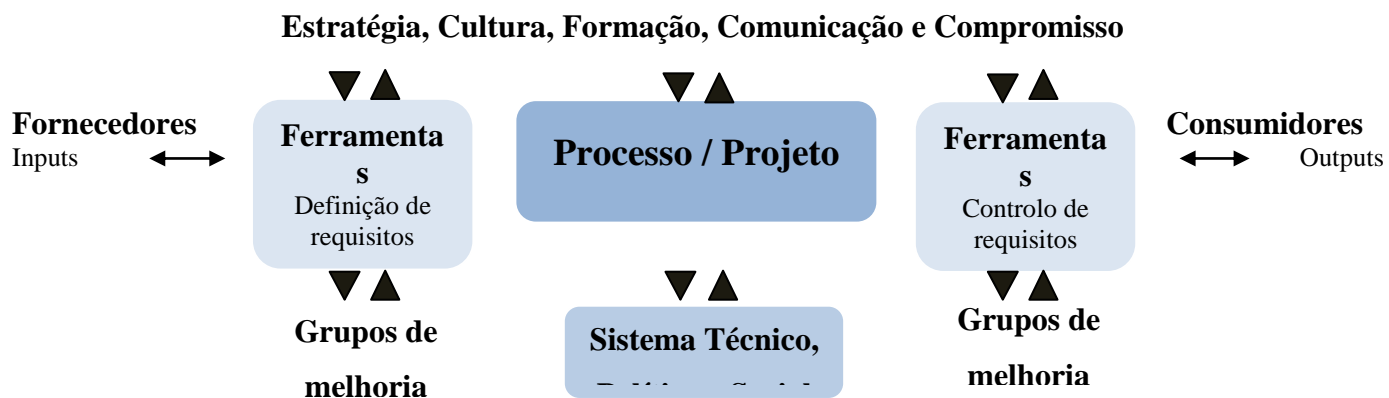
Fonte: Lopes e Capricho (2007), através de Bank (1998)

Anexo 25

O modelo de melhoria contínua da TQM

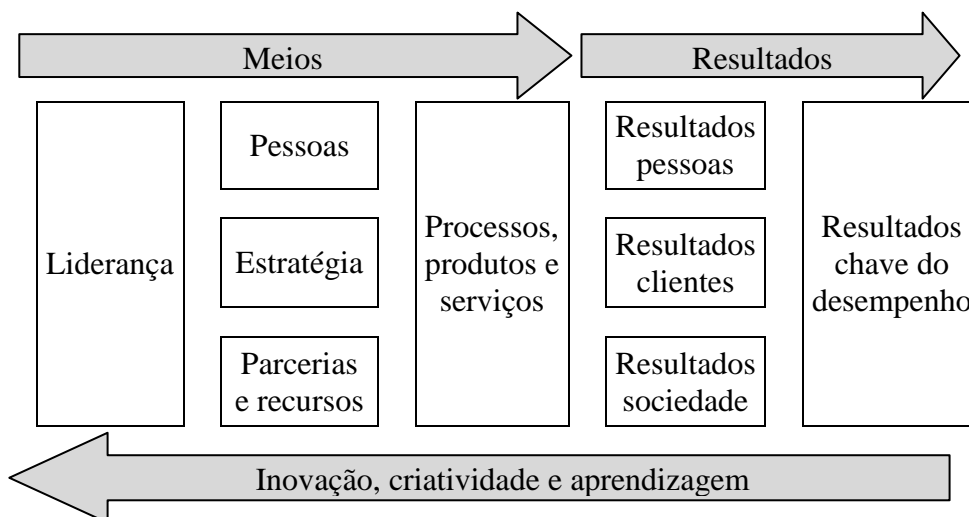


Anexo 26



Adaptado: Lopes e Capricho (2012), através de Oakland (1993)

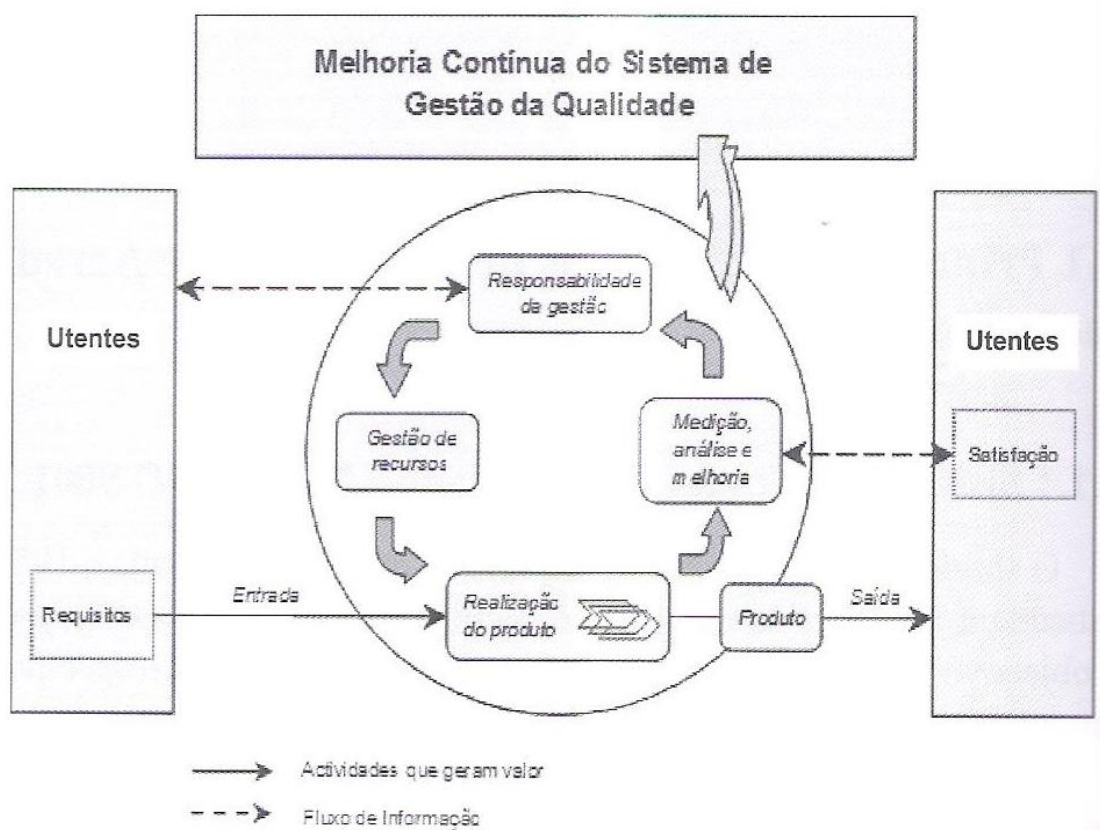
Anexo 27



Fonte: (Silva, 2013)

Anexo 28

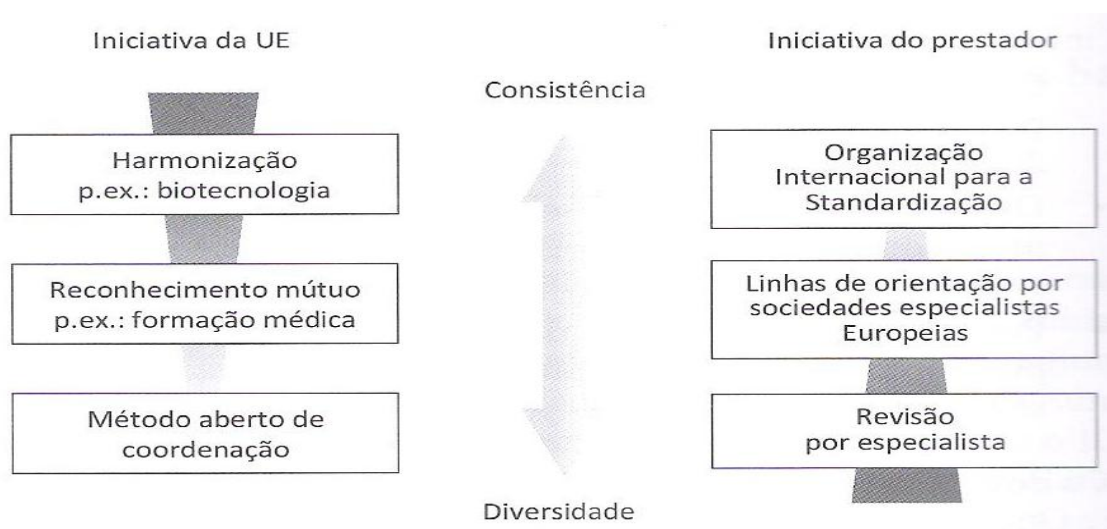
Modelo de um sistema de gestão de saúde baseado em processos



Fonte: (Silva, 2013)

Anexo 29

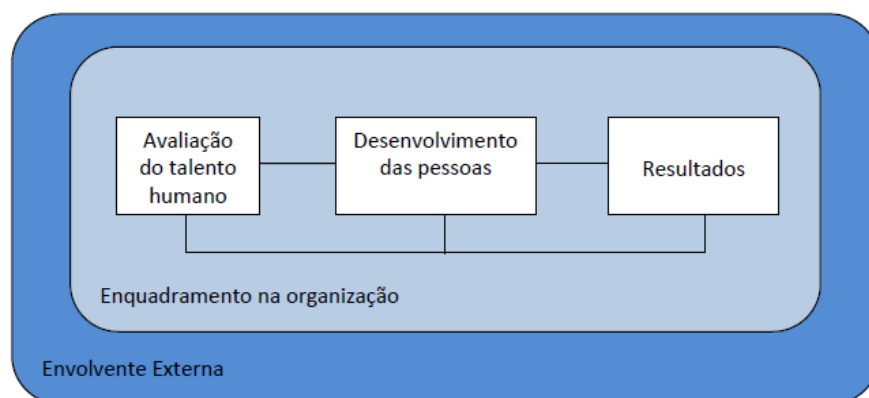
Modelo conceptual das estratégias para a qualidade de saúde na UE



Fonte: (Silva, 2013)

Anexo 30

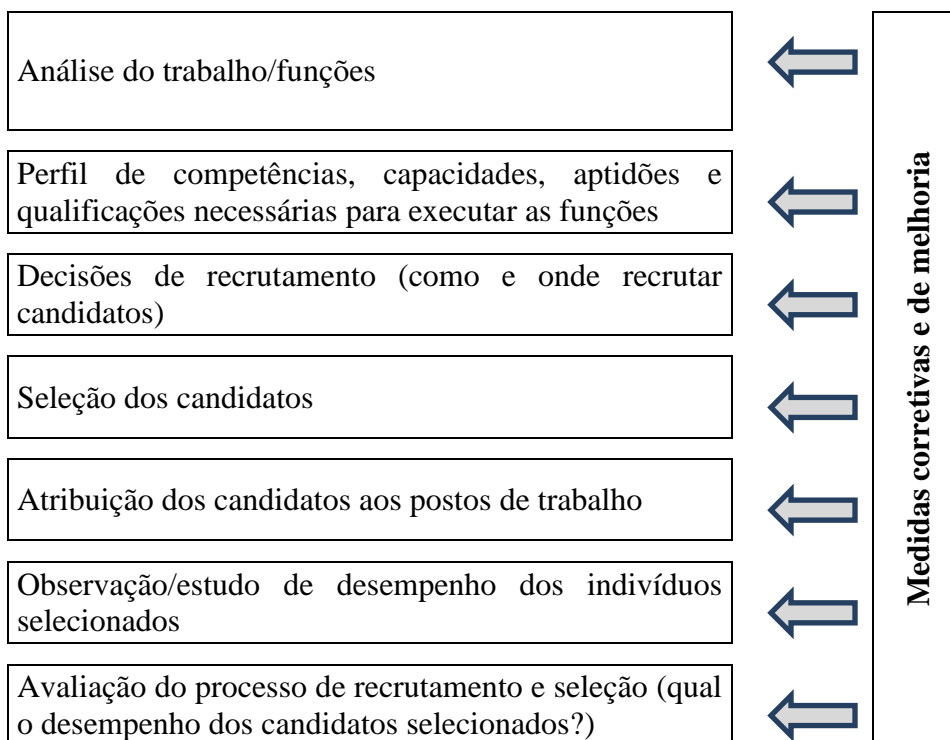
As atividades de GRH



Fonte: (Cunha et al 2012)

Anexo 31

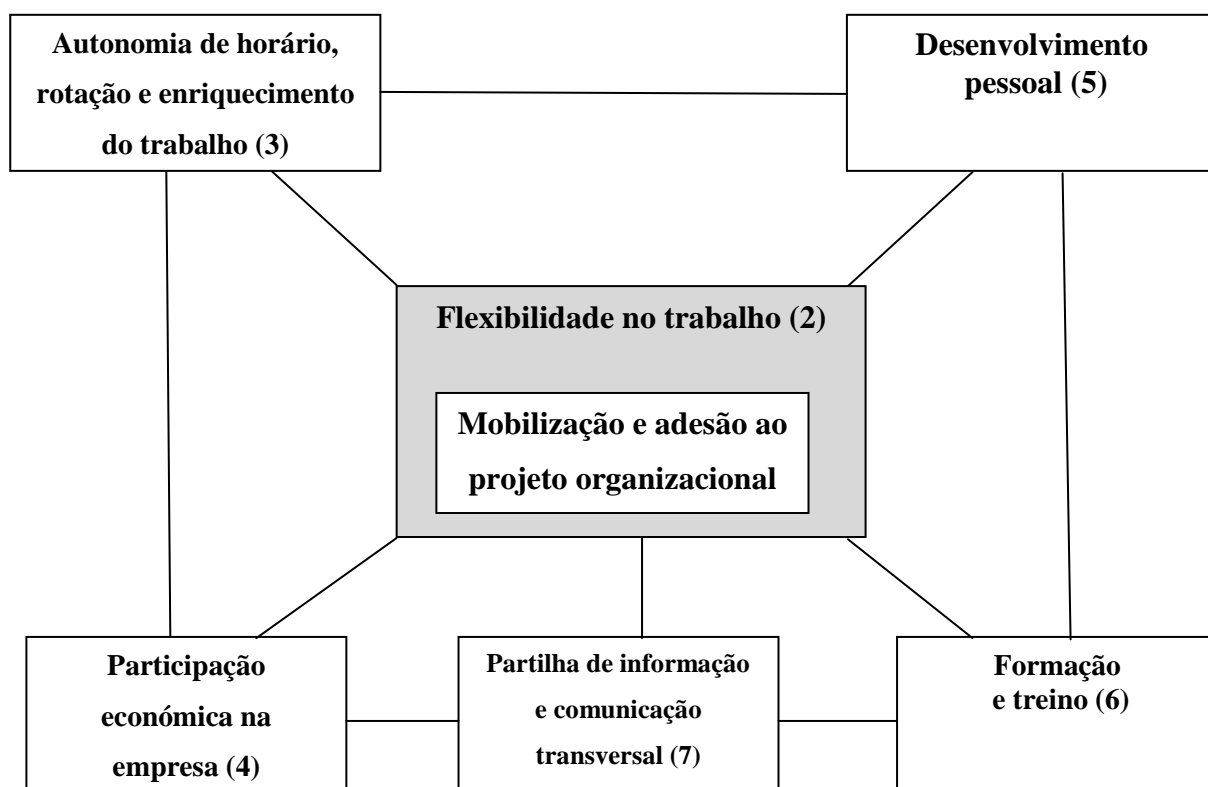
O Processo de Recrutamento e Seleção



Fonte: Cunha et al (2012)

Anexo 32

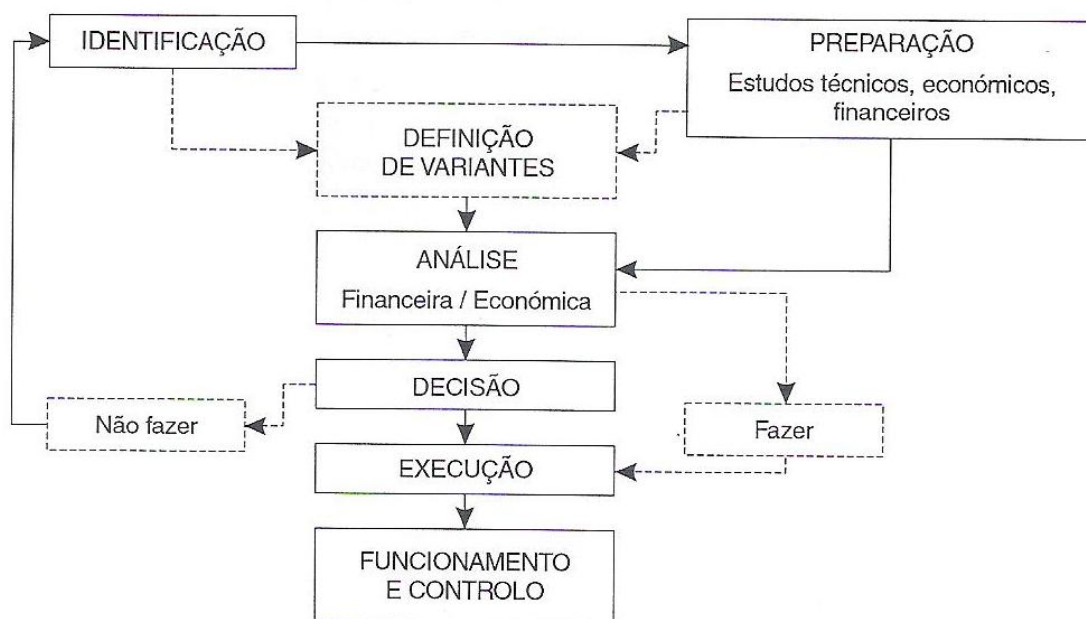
Performance organizacional e GRH



Fonte: Lopes (2012)

Anexo 33


Fluxograma das etapas de um projeto de investimento



Fonte: (Barros, 2008) a

Anexo 34

Balanço Funcional (FM e NFM)

CICLOS	APLICAÇÕES	RECURSOS	CICLOS
Investimento	Investimento ou ativo fixo	Capital Próprio e Alheio estável (Capitais permanentes)	Capital
Exploração	Nec. cíclicas cobertas pelo FM	Recursos cíclicos	Exploração
	Nec. cíclicas cobertas por rec. cíclicos		
	Nec. cíclicas cobertas por Tesouraria	Tesouraria passiva	Tesouraria
Tesouraria	Tesouraria ativa		
		 FM NFM	

Fonte: Aulas Gestão Financeira I, Prof. Piriquito Costa, 2012, Univ. Atlântica

Anexo 35

Cálculo do CFE

1	Proveitos
2	Custos Variáveis
3	Custos Fixos
4	Custos Totais (2 + 3)
5	Resultado Exploração (1 - 4)
6	Amortizações
7	Resultado Ec. Exploração (5 - 6)
8	Impostos
9	Resultado Líquido Exploração (7 -8)
10	CFE (9 - 6)

Adaptado: Aulas AAPI, Prof. Pedro Cruz, 2012, Univ. Atlântica

Anexo 36

Fluxograma da determinação do cash-flow

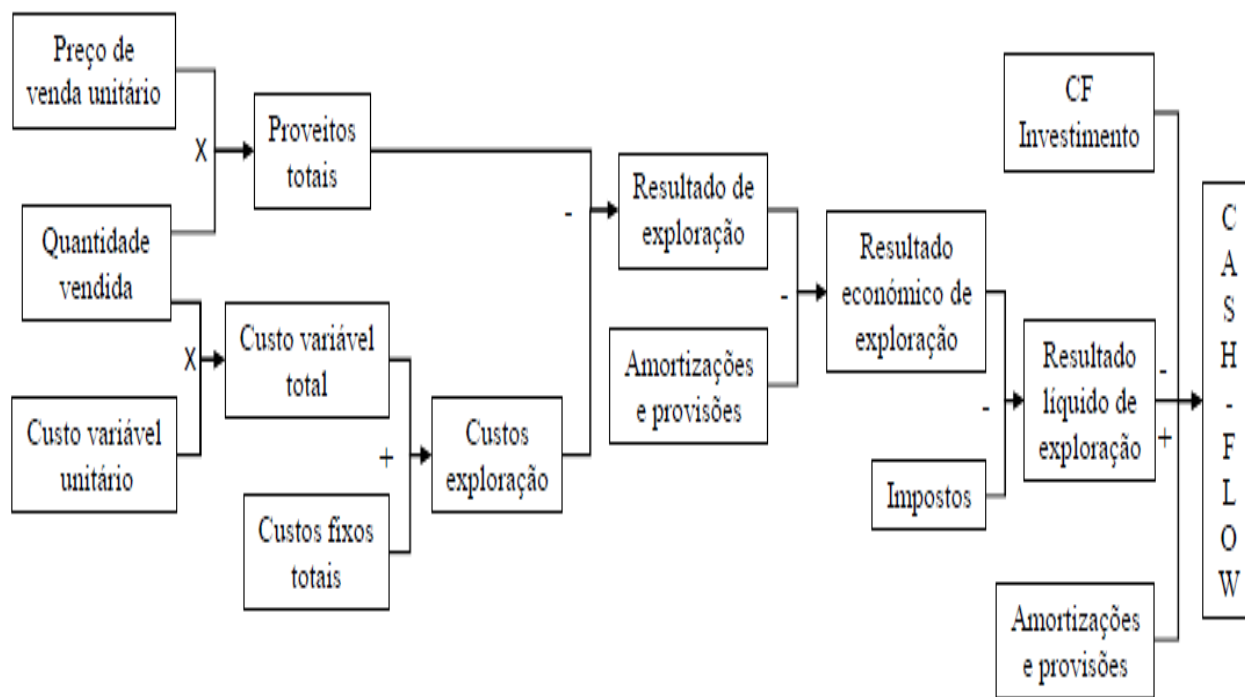


Figura 10, Fonte: (Barros, 2008)

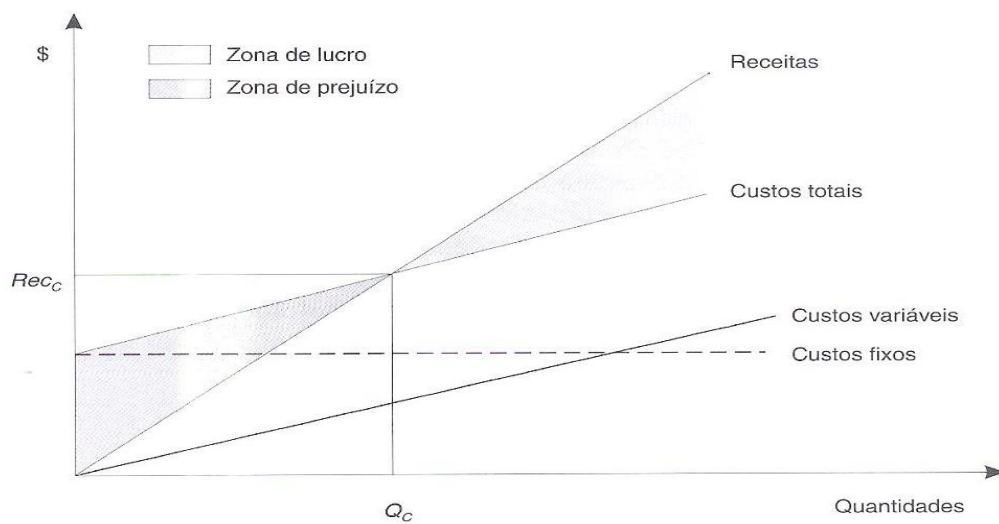
Anexo 37

Tipologia das fontes de investimento:

		Natureza da fonte	
		Interna	Externa
Horizonte Temporal	Longo		Clientes/Fornecedores Bancos Factoring Mercado financeiro
	Curto	Autofinanciamento Acionistas/Sócios	Capital de Risco Bancos Mercado Financeiro Leasing Leaseback

Fonte: Soares et al (2012).

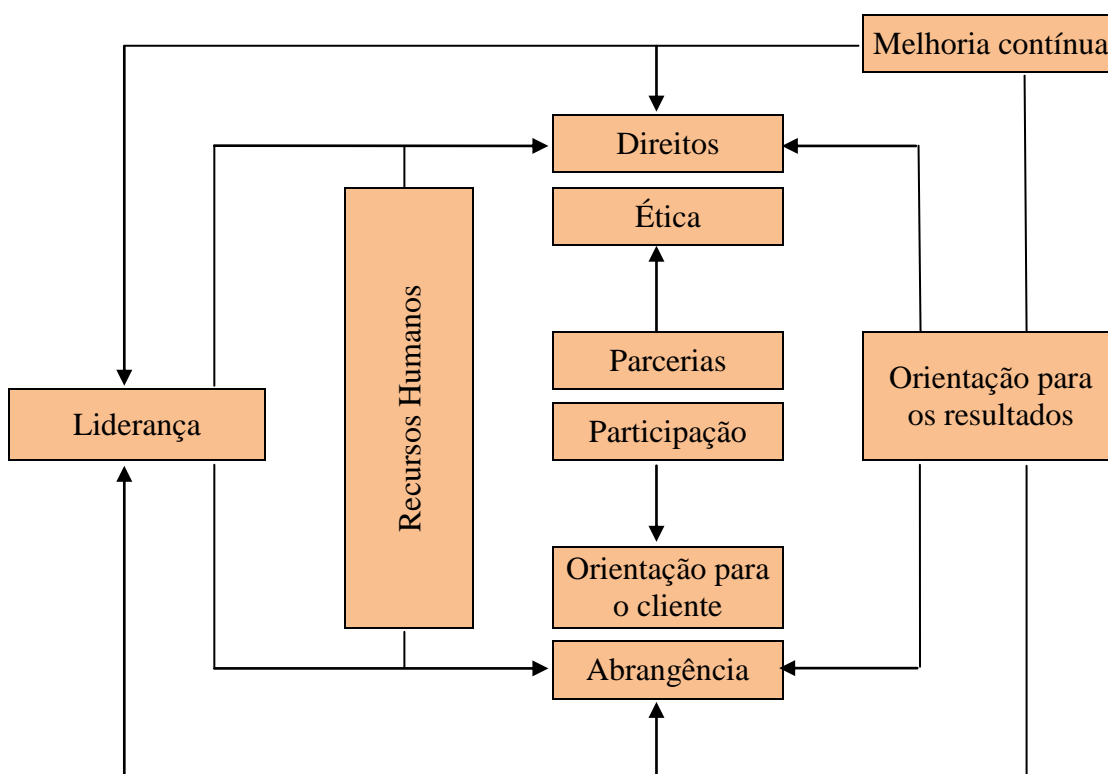
Anexo 38



Fonte: Soares et al (2007)

Anexo 39

Princípios da Qualidade



Adaptado: EQUASS – European Quality - Apresentação e estratégia para implementação em Portugal

Anexo 40

Mapa dos Recursos Humanos da CSI

Categoria	2013	2012	2011
Médicos	19	22	19
Enfermeiros	95	95	95
Psicólogos	4	4	4
Assistentes Sociais	4	4	4
Psicomotricistas	1	1	1
Terapeutas Ocupacionais	4	4	4
Fisioterapeutas	3	4	3
Nutricionistas	1	1	1
Monitores	19	19	19
Auxiliares de Ação Médica	136	136	136
Outro pessoal assistencial	34	33	34
TOTAL ASSISTÊNCIAL	320	323	320
Diretivos	5	5	5
Administrativos	10	10	10
Serviço Religioso	5	5	5
Serviços Gerais	22	22	22
Outro pessoal não assistencial	14	14	14
TOTAL NÃO ASSISTENCIAL	56	56	56
TOTAL DE PESSOAL	376	379	376

Fonte: www.irmashospitaleiras.pt, brochura de resultados CSI 2013

Anexo 41

Níveis de satisfação global das partes interessadas

	2013	2012	2011
Utentes (curto internamento)	98%	96%	100%
Familiares/Pessoas significativas (CI)	96%	98%	96%
Utentes (longo internamento)	91%	89%	88%
Familiares/Pessoas significativas (CL)	96%	98%	97%
Consultas Externas	99%	-	-
Colaboradores	82%	83%	86%
Voluntários	99%	94%	-
Entidades Parcerias	100%	100%	91%
Entidades Financeiras	100%	100%	91%

Fonte: www.irmashospitaleiras.pt, brochura de resultados CSI 2013

Anexo 42

. As IPSS poderão solicitar e obter o reembolso do imposto que hajam suportado nas seguintes situações (Ministério das Finanças, 1989):

a) Aquisição de bens e serviços relativos à construção, manutenção e conservação dos imóveis que sejam total ou principalmente utilizados na prossecução dos fins estatutários, desde que conste em faturas de valor não inferior a Euros 997,60, com exclusão do IVA.

A DGCI entende que deverá considerar-se manutenção do imóvel apenas aquilo que contribua para a conservação da parte imobiliária.

Assim, no que toca às aquisições de bens, poderá ser obtida a restituição de imposto relativo à aquisição de bens móveis que sejam comprovadamente parte integrante do imóvel (isto é, coisas móveis unidas com carácter de permanência ao prédio), visto considerar-se terem uma relação direta com a manutenção e a conservação dos imóveis. Constituem exemplos, os seguintes:

- a) Instalação de cozinhas;
- b) Instalação de antenas de televisão;
- c) Instalações de telecomunicações;
- d) Instalações elétricas.

Poderá ser obtida a restituição de imposto relativo aos seguintes serviços, por se relacionarem com a manutenção e a conservação dos imóveis:

- a) Trabalhos de pintura;
- b) Trabalhos de canalização;
- c) Trabalhos de manutenção de ar condicionado;
- d) Trabalhos de manutenção de elevadores.

Não será deferida a restituição do imposto suportado nos seguintes serviços.

- a) Fornecimento de eletricidade;
- b) Fornecimento de gás;
- c) Fornecimento de serviços de telecomunicações;

- d) Fornecimento de serviços de limpeza.
- e) b) Aquisição de bens e serviços relativos a elementos do ativo imobilizado, desde que constantes de faturas de valor unitário não inferior a Euros 99,76, com exclusão do IVA.

O direito a reembolso encontra-se limitado, por cada exercício, ao valor de Euros 9.975,96, com exclusão do IVA. Caso, num dado exercício, este valor seja excedido, a IPSS não poderá obter a restituição do imposto suportado na parte excedente.

Do direito à restituição do imposto, nos termos desta alínea b), encontra-se excluído o imposto suportado na aquisição de veículos automóveis e nas reparações nestes, os quais são regulados autonomamente, como se verá de seguida.

c) Aquisição de veículos automóveis novos, ligeiros de passageiros ou de mercadorias ou veículos pesados, desde que:

- Se achem registados em nome da IPSS;
- Sejam utilizados pela IPSS exclusivamente para a prossecução dos seus fins estatutários.

No caso de veículos automóveis novos, ligeiros de passageiros ou de mercadorias, o reembolso encontra-se limitado à importância de Euros 2.439,99. No caso de veículos automóveis novos, pesados, o reembolso encontra-se limitado à importância de Euros 7.481,97. O reembolso apenas é possível relativamente à aquisição de um veículo em cada categoria em cada quatro anos. Esta restrição poderá ser afastada em caso de ocorrência de furto ou de sinistro grave.

d) Reparções em veículos automóveis: há lugar à restituição do imposto suportado, desde que:

- A reparação seja relativa a veículo registado em nome da IPSS;
- A reparação seja relativa a veículo utilizado exclusivamente para a prossecução dos fins estatutários da IPSS.

O reembolso pode ser solicitado relativamente a faturas ou documento equivalente, cujo valor somado não exceda, em cada exercício, a importância de

Euros 498,80, com exclusão do IVA.

Em todos os casos, o pedido de restituição do imposto é efetuado em requerimento constante de impresso de modelo oficial, dirigido ao Diretor-Geral dos Impostos.

O requerimento é acompanhado dos originais das faturas ou documento equivalente (ou, caso aplicável, do bilhete de importação), os quais serão restituídos à IPSS requerente no prazo máximo de 60 dias.

Anexo 43