

Apreciado em Reunião
do Conselho de Administração

ULSAR, E.P.E.

de 09/01/2025

ATA nº 02



SAÚDE



SNS SERVIÇO NACIONAL
DE SAÚDE

**C.A.
APROVADO**

Teresa Carneiro

Presidente do Conselho de Administração

UNIDADE LOCAL DE SAÚDE



**ARCO
RIBEIRINHO**

**Plano de Desenvolvimento
Organizacional
2025 - 2027**



Índice

1. Nota Introdutória	3
2. A ULS do Arco Ribeirinho	3
2.1. Missão	4
2.2. Visão	4
2.3. Atribuições	5
2.4. Valores	5
2.5. Análise SWOT	6
3. Orientação Estratégica.....	7
3.1. Objetivos estratégicos e táticos	7
4. Plano de ações e medidas correspondentes.....	9
4.1. Principais carteiras de serviços	9
4.2. Mapa de pessoal.....	9
4.3. Plano de investimento anual e plurianual.....	11
4.4. Quadro de atividade assistencial e níveis de resposta no âmbito de acesso, qualidade e eficiência.....	14
4.5. Demonstrações financeiras previsionais - balanços; demonstrações de resultados por natureza; demonstrações de fluxos de caixa	16
4.6. Desempenho económico-financeiro	26
4.7. Ganhos estimados e contributos para a sustentabilidade	27
5. Princípios gerais de elaboração dos instrumentos de gestão.....	30
5.1. Objetivos de Gestão.....	30
5.2. Gestão do Risco Financeiro	30
5.3. Evolução do Prazo Médio de Pagamento	31
5.4. Resultados Obtidos.....	32
5.5. Indicadores de eficiência operacional.....	32

1. Nota Introdutória

O ano de 2024 marcou uma reestruturação profunda na organização da nossa entidade, aproximando diferentes linhas de cuidados numa só instituição, a ULS do Arco Ribeirinho (ULSAR) que juntou o Centro Hospitalar Barreiro Montijo (CHBM) e o Agrupamento de Centros de Saúde (ACES) do Arco Ribeirinho. Terminamos este ano com o projeto do novo Regulamento Interno em consulta pública, um regulamento que cria as condições estruturais para a modernização organizativa da ULSAR, que reforçando a centralidade do utente, nos seus ganhos em saúde e acesso, pretende valorizar os nossos profissionais garantindo-lhes mais autonomia e responsabilidade no cumprimento da nossa missão.

O triénio que se iniciará em 2025 continuará, certamente, a ser muito desafiante para a nossa entidade que terá de demonstrar a sua maturidade institucional para dar continuidade às mudanças iniciadas, acelerar a sua modernização, atualizar os modelos de resposta assistencial e concretizar os ganhos potenciais deste novo modelo organizativo. Num contexto externo onde a capacidade de atrair profissionais continua a ser a principal ameaça, tem de ser a nossa cultura organizacional a minimizar os seus impactos, encontrando novas formas de resposta assistencial e adaptando as existentes, encontrando eficiência nos processos clínicos e administrativos, melhorando o relacionamento com os nossos utentes e alargando as parcerias com a comunidade.

O Serviço Nacional de Saúde continua a ser a garantia de acesso universal aos cuidados de saúde, cabe-nos a nós todos, que fazemos o SNS, com a nossa competência e compromisso concretizá-lo, centrado no utente e na qualidade da nossa resposta.

Mais Juntos Cuidamos Melhor

2. A ULS do Arco Ribeirinho

A Unidade Local de Saúde do Arco Ribeirinho, EPE, (ULSAR) é uma pessoa coletiva de direito público com a natureza de entidade empresarial, integrada na administração indireta do Estado e o Serviço Nacional de Saúde (SNS), dotada de personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira e patrimonial. Foi criada, a 1 de janeiro de 2024, pelo Decreto-Lei n.º 102/2023, de 7 de novembro, por integração no Centro Hospitalar Barreiro Montijo (CHBM) do Agrupamento de Centros de Saúde Arco Ribeirinho.

Em termos geográficos a área de influência da futura ULSAR abrange os municípios de Alcochete, Barreiro, Moita e Montijo. Estes concelhos abrangem, no total, um território de aproximadamente



568Km². Encontram-se na Península de Setúbal, integrando a Área Metropolitana de Lisboa (AML). A AML é a área metropolitana mais populosa do país (NUTS III) e a segunda região mais populosa (NUTS II). Estes municípios do Arco Ribeirinho, encontram-se assim localizados na margem esquerda do Rio Tejo e fazem fronteira com o concelho do Seixal, a Oeste (limite traçado pelo rio Coina), a Sul pelos concelhos de Sesimbra, Setúbal e Palmela e a Este pelos distritos de Santarém e Évora. De acordo com os Censos de 2021, o Arco Ribeirinho apresenta uma população residente de 219 445 habitantes, representando 6,3% da população residente da Região de Lisboa e Vale do Tejo (RLVT), com 3 462 300 habitantes e 2,2% da população residente de Portugal Continental (9 855 909 habitantes). Entre os anos de 2011 e 2021, na área do Arco Ribeirinho (Alcochete, Barreiro, Moita e Montijo) ocorreu um aumento da população residente de 213 584 para 219 445 (+2,7%). Igual evolução tinha sido verificada entre os anos 2001 e 2011, com um aumento de 7,5% da população residente. Embora muito menos expressivo, também se verificou um crescimento populacional (+0,8%), entre os Censos 1991 e 2001. Estes municípios apresentam diversidades, tanto a nível populacional, como de área e também de caraterísticas sociodemográficas. Uma caraterística que os une é estarem localizados na margem esquerda (sul) do Rio Tejo, formando uma zona ribeirinha que inclui a Reserva Natural do Estuário do Tejo.

2.1. Missão

A ULSAR tem por Missão assegurar a saúde da comunidade, garantindo o acesso a cuidados de saúde integrados ao longo do ciclo de vida do utente, promovendo a execução local da política de saúde nacional, refletida nos planos estratégicos aprovados e operacionalizada através de contrato programa.

Assegura ainda as atividades dos serviços operativos de saúde pública e os meios necessários ao exercício de atribuições de autoridade de saúde territorialmente competente.

Desenvolve também atividades complementares como as de ensino pré e pós-graduado de profissionais de saúde e promove a formação continua em contexto de trabalho bem como as atividades de investigação clínica.

2.2. Visão

A ULSAR pretende ser reconhecida como uma organização de saúde centrada no cidadão e no seu percurso de vida, transformadora na oferta de cuidados de saúde disponibilizados, com diferenciação científica e tecnológica, garantindo elevados níveis de segurança, qualidade e

satisfação do utente e motivação dos seus colaboradores, assumindo-se como uma instituição de referência na promoção da saúde e bem-estar da população.

2.3. Atribuições

1. A ULSAR tem como atribuição principal a prestação integrada de cuidados de saúde aos beneficiários do SNS e de entidades externas que com ela contratualizem a prestação de cuidados, bem como a todos os cidadãos estrangeiros residentes ou não residentes em Portugal, nos termos da legislação nacional e internacional aplicáveis, respondendo às suas necessidades e expectativas e promovendo a utilização racional e eficiente de todos os recursos, numa cultura de humanização, motivação e desenvolvimento dos colaboradores.

2. A ULSAR assegura a atividade dos serviços operativos de saúde pública e os meios necessários ao exercício das competências da autoridade de saúde nos Concelhos do Alcochete, Barreiro, Moita e Montijo.

3. A ULSAR, no âmbito da rede do SNS, encontra-se adstrita à área referida no número anterior, sem prejuízo do direito de liberdade de escolha dos utentes e do cumprimento das redes de referenciação do SNS.

4. A ULSAR pode, acessoriamente, mediante aprovação da Tutela, ceder a exploração de Serviços e constituir associações com outras entidades públicas para a melhor prossecução das suas atribuições, nos termos do regime jurídico público empresarial.

5. A ULSAR desenvolve ainda atividades complementares como as de ensino pré e pós-graduado, investigação e formação, submetendo-se à regulamentação de âmbito nacional que rege a matéria dos processos de ensino-aprendizagem no domínio da saúde, sem prejuízo da celebração de contratos para efeitos de organização interna, repartição do investimento e compensação dos encargos que forem estipulados.

2.4. Valores

No desenvolvimento da sua atividade, a ULSAR rege-se, entre outros, pelos seguintes valores e princípios:

- Humanização e Qualidade;
- Ética e deontologia profissional;
- Respeito pela dignidade e segurança das pessoas, salvaguardando os seus direitos;
- Trabalho de equipa pluridisciplinar e multiprofissional;



- Responsabilidade partilhada na utilização dos recursos disponíveis;
- Inovação, incorporando os avanços da investigação, da ciência e da tecnologia, com criação de valor;
- Compromisso e responsabilidade social.

2.5. Análise SWOT

Pontos fortes

1. Referência na radiologia para cerca de 1 milhão de pessoas (toda a península de Setúbal e ULS do Estuário do Tejo);
2. Oferta na área dos cuidados à pessoa com doença oncológica;
3. Cultura de contratualização interna;
4. Cultura de melhoria da qualidade com vários serviços certificados;
5. Acesso a primeira consulta hospitalar e cirurgia;
6. Cultura de cooperação no seio das equipas multidisciplinares;
7. Compromisso dos profissionais;
8. Nível intermédio de gestão robusto e de elevada competência técnica;
9. Articulação com os quatro municípios da área de influência.

Pontos fracos

1. Elevado número de profissionais com idade superior a 60 anos;
2. Estrutura fixa de custos com recursos humanos;
3. Carência de recursos humanos médicos;
4. Orçamento deficitário face às necessidades evidenciadas;
5. Capacidade de fixação de recursos médicos;
6. Estruturas técnicas e infraestruturais carecidas de renovação/requalificação;
7. Forte dependência do exterior para a realização de MCDT;
8. Baixa informatização de processos.

Oportunidades

1. Integração dos cuidados prestados ao utente durante a totalidade do seu percurso;
2. Previsão de investimento público de grande expressão – como seja a infraestrutura aeroportuária e/ou terceira travessia do Tejo e/ou terminal de contentores;
3. Adoção do mesmo sistema de registo clínico base (SClínico) em todas as unidades;
4. Parceria com a Universidade de Évora no que se prevê vir a ser o novo curso de medicina;



[Handwritten signatures and initials in blue ink]

5. Potenciar financiamento externo.

Ameaças

1. Muita dificuldade na atração de médicos;
2. Necessidades em saúde crescentes;
3. Interoperabilidade dos sistemas de informação;
4. Ausência de acesso à informação administrativa e clínica dos CSP para efeitos de gestão;
5. Determinantes socioeconómicos na saúde da população inscrita na ULSAR;
6. Elevada taxa de utentes sem médico de família;
7. Capacidade de gestão condicionada pelo limitado acesso a sistemas de informação centrais.

3. Orientação Estratégica

Para o triénio, identificam-se os seguintes objetivos, alinhados com o Plano Nacional de Saúde 2023, o Perfil Local de Saúde, o Plano de Emergência e Transformação da Saúde, o Quadro de Referência do Serviço Nacional de Saúde e os Termos de Referência para a Contratualização de Cuidados de Saúde no SNS para 2025:

- a) Promover o acesso aos cuidados de saúde;
- b) Promover a eficácia, segurança e eficiência dos cuidados prestados, num quadro de sustentabilidade económica, financeira e ambiental;
- c) Promover o desenvolvimento dos seus profissionais;
- d) Promover a participação e literacia dos cidadãos.

3.1. Objetivos estratégicos e táticos

1. Acesso, qualidade e ganhos em saúde
 - 1.1. Adequar a resposta às necessidades de saúde
 - 1.2. Reorganizar e reforçar a carteira de serviços
 - 1.3. Expandir e requalificar as unidades de saúde
 - 1.4. Reforçar a ambulatorização de cuidados e generalizar as respostas domiciliárias
 - 1.5. Garantir a execução de medidas delineadas no Plano Nacional/Regional/Local de Saúde
2. Modelo Integrado de prestação de cuidados de saúde
 - 2.1. Modelar adequadamente o acesso dos utentes aos diferentes níveis de cuidados
 - 2.2. Melhorar a integração dos diferentes níveis de cuidados ao longo do ciclo de vida do utente



- 2.3. Reforçar respostas no âmbito da transição digital na saúde
- 2.4. Assegurar a integração e interoperabilidade dos sistemas de informação de apoio à atividade assistencial
- 2.5. Promover a articulação interinstitucional
- 3. Eficiência e sustentabilidade
 - 3.1. Robustecer os processos de contratualização interna
 - 3.2. Criar Observatório de Saúde Pública
 - 3.3. Reforçar a governação clínica e de saúde
 - 3.4. Incrementar, reorganizar e rentabilizar a oferta de MCDT
 - 3.5. Rentabilizar e reorganizar a capacidade instalada
 - 3.6. Melhorar os instrumentos de gestão
- 4. Investigação, inovação, formação e transformação digital
 - 4.1. Reforçar a atividade de investigação
 - 4.2. Modernizar a infraestrutura tecnológica
 - 4.3. Investir em formação
- 5. Cultura organizacional centrada no utente e na valorização dos profissionais
 - 5.1. Promover a marca ULSAR e fortalecer o sistema de comunicação interno e externo
 - 5.2. Melhorar a relação com o utente
 - 5.3. Promover a valorização e satisfação dos profissionais



4. Plano de ações e medidas correspondentes

4.1. Principais carteiras de serviços

Área	Especialidade	Internamento	Consulta	Urgência	Bloco operatório	Hospital de Dia	MCDT	Comunidade
Médica	Cardiologia		✓				✓	
	Gastroenterologia	✓	✓			✓	✓	
	Imunohemoretrapia		✓	✓		✓	✓	
	Medicina Interna	✓	✓	✓		✓		
	Dermato-venereologia		✓					
	Infecçiology		✓			✓		
	Neurologia		✓			✓	✓	
	Oncologia	✓	✓			✓		
	Pneumologia	✓	✓			✓	✓	✓
	U. Cuidados Intermédios Adultos	✓						
Cirúrgica	Anestesiologia		✓	✓	✓			
	Cirurgia Geral	✓	✓	✓	✓			
	Oftalmologia	✓	✓		✓		✓	
	Ortopedia	✓	✓	✓	✓			
	Otorrinolaringologia	✓	✓		✓			
	Senologia	✓	✓		✓		✓	
	Urologia	✓	✓		✓		✓	
	Cirurgia plástica e reconstrutiva e estética	✓	✓					
	U. Cuidados Intermédios Adultos	✓						
Mulher e Criança	Ginecologia - Obstetrícia	✓	✓	✓	✓		✓	
	Pediatria	✓	✓	✓		✓	✓	
	Neonatologia	✓	✓					
Saúde Mental	Psiquiatria	✓	✓	✓		✓		✓
	Psicologia							
	Psiquiatria da Infância e da Adolescência					✓		
MCDT	Anatomia Patológica						✓	
	Imagiologia			✓			✓	
	Medicina física e reabilitação		✓				✓	
	Patologia Clínica		✓	✓			✓	
	Radioterapia						✓	
Medicina Intensiva de Urgências	Urgência Básica			✓				
	Urgência Médico Cirúrgica			✓				
	U. Cuidados Intensivos Polivalentes	✓						
	Cuidados paliativos	✓	✓					✓
	Saúde Familiar e comunitária		✓					✓
	Saúde Pública e das Populações		✓					✓

4.2. Mapa de pessoal

Para 2025 prevê-se o aumento de 182 profissionais para a ULSAR. Este número de efetivos reflete, em consciência, o número mínimo de profissionais necessários à prossecução da missão desta ULSAR, nomeadamente na prestação de cuidados assistenciais.



Analisando por grupo profissional, pretende-se reforçar em 32 o número de postos de trabalho de pessoal médico. Este número resulta de um equilíbrio entre as necessidades efetivas da ULSAR em conjugação com a dificuldade de recrutamento para as diferentes especialidades.

Por outro lado, a decisão de incremento de postos de trabalho de assistentes técnicos (30) e técnicos superiores (14) visa libertar os profissionais de saúde, nomeadamente médicos, de tarefas administrativas que lhes retiram tempo de atividade clínica.

Simultaneamente, o reforço destes grupos profissionais e de TAS/ AO (43) traduz-se numa imposição decorrente da necessidade de incorporar na atividade da ULSAR um conjunto alargado de tarefas anteriormente realizadas pela ARSLVT. É o exemplo da aquisição, armazenamento, distribuição, gestão de stocks de bens, serviços, produtos de consumo clínico, administrativo, medicamentos para todo o universo de unidades de cuidados de saúde primários.

Ainda, com impacto nas necessidades em recursos humanos, destaca-se a previsão de reforço de 11 TSDT em toda a ULSAR por forma a assegurar o projeto de internalização de MCDT, aprovado no âmbito do Plano de Negócios da ULSAR, a instalação e funcionamento de radiologia convencional na unidade da Baixa da Banheira e manter o número de TSDT de radioterapia exigidos legalmente.

Por fim, referir que a dispersão geográfica da ULSAR, EPE, com duas urgências abertas, uma no Hospital Nossa Senhora do Rosário - Barreiro e outra no Hospital do Montijo, distando 30 km da Unidade Central, implica a criação de redundâncias de serviços de suporte, como seja Radiologia, Medicina Física e Reabilitação, Laboratório de Patologia Clínica, Rouparia, Recursos Humanos, Serviço de Instalações e Equipamentos, Serviços de Manutenção Técnica, Serviços Farmacêuticos, entre outros.



	2024	2025	Δ
Dirigentes	27	36	9
Médicos assistentes	275	307	32
Técnicos superiores de saúde	6	6	0
Farmacêuticos	10	12	2
Técnicos superiores	40	54	14
Informáticos	9	11	2
Enfermeiros	852	891	39
Técnicos superiores de diagnóstico e terapêutica	200	211	11
Assistentes técnicos	301	331	30
Assistentes operacionais	102	107	5
Outros pessoal	395	433	38
TOTAL	2.217	2.399	182

Este reforço de profissionais, aliados ao impacto estimado das atualizações salariais, estima-se que se reflita num aumento dos gastos com pessoal em cerca de 3,4%, a que corresponde um impacto de cerca de 3 milhões de euros.

	2024	2025
63 - Gastos com o pessoal	94.655.164,00	97.876.464,00
63.0 - Remunerações dos titulares de órgãos de soberania e membros de órgãos autárquicos		
63.1 - Remunerações dos órgãos sociais e de gestão	596.630,00	620.172,00
63.2 - Remunerações do pessoal	75.797.752,00	78.621.159,00
63.2.1 - Remunerações certas e permanentes	64.150.862,00	66.339.804,00
63.2.2 - Abonos variáveis ou eventuais	11.646.890,00	12.281.355,00
63.2.2.04 - Trabalho extraordinário	6.086.715,00	6.404.980,00
63.2.2.07 - Subsídio de prevenção, trabalho noturno e de turno	3.855.020,00	4.016.930,00
63.3 - Benefícios pós-emprego		
63.4 - Indemnizações	12.176,00	5.000,00
63.5 - Encargos sobre remunerações	17.683.475,00	18.340.383,00
63.6 - Acidentes no trabalho e doenças profissionais	8.011,00	2.100,00
63.7 - Gastos de ação social		14.000,00
63.8 - Outros gastos com o pessoal	98.790,00	90.320,00
63.9 - Outros encargos sociais	458.330,00	183.330,00

4.3. Plano de investimento anual e plurianual

Face às diversas necessidades de investimento, projeta-se para o triénio 2025-2027 a execução de um total de 21 milhões de euros, dos quais 9,5 milhões resultarão de fonte de financiamento própria. Em 2025, a estimativa é que a execução seja de cerca de 9 milhões de euros.

De entre os investimentos incluídos no plano plurianual de investimentos destacam-se, como muito prioritários e estruturantes para a resposta assistencial da nossa ULS a aquisição de um equipamento de Ressonância Magnética, a Criação da Clínica da Visão no Hospital do Montijo, a

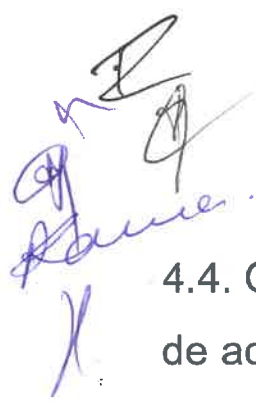
aquisição de equipamentos de oftalmologia e oncologia (ao abrigo do programa PT2030), a requalificação da área pediátrica e a requalificação do espaço funcional do departamento de Psiquiatria (projeto incluído no PRR).

Tipologia de investimento	Ano de execução				
	2024 e anteriores	2025	2026	2027	seguintes
Edifícios e outras construções	758.500€	4.239.330€	3.436.650€	3.694.985€	3.697.053€
Equipamento básico: Imagiologia	0€	2.026.800€	0€	0€	0€
Equipamento básico: Médico cirúrgico	1.402.038€	1.561.572€	350.000€	291.265€	0€
Equipamento de informática e software informático	971.965€	664.015€	537.704€	345.830€	0€
Outros investimentos	593.718€	585.805€	1.517.601€	1.755.084€	150.000€
TOTAL	3.726.221€	9.077.522€	5.841.955€	6.087.164€	3.847.053€

Tipologia de investimento	Executado em 2024 e anos anteriores		A executar	
	FF própria	FF comunitária	FF própria	FF comunitária
Edifícios e outras construções	758.500€	0€	4.817.042€	10.250.976€
Equipamento básico: Imagiologia	0€	0€	830.000€	1.196.800€
Equipamento básico: Médico cirúrgico	1.402.038€	0€	1.738.209€	464.629€
Equipamento de informática e software informático	971.965€	0€	755.385€	792.164€
Outros investimentos	593.718€	0€	1.455.084€	2.553.406€
TOTAL	3.726.221€	0€	9.595.719€	15.257.975€

ID/Nível de prioridade	Descrição do projeto	2024 e anteriores FF própria	2025 e seguintes FF própria	2024 e anteriores FF comunitária	2025 FF comunitária	2026	2027	anos seguintes	Total do investimento
1/2 - Prioritário	Requalificação da área Pedilútria - Neonatologia/Urgência Pediátrica e internamento de Pediatria	0€	900.000€	0€	900.000€	450.000€	360.000€	0€	900.000€
2/1 - Muito prioritário	Intervenções de reabilitação de espaços interiores dos edifícios de USAR (elevadores, casas de banho, substituição de pavimentos, adaptações espaços)	250.018€	349.982€	0€	200.000€	100.000€	49.982€	0€	600.000€
3/1 - Muito prioritário	Atualização equipamento informático	630.269€	0€	175.000€	0€	75.000€	0€	0€	805.269€
4/1 - Muito prioritário	Equipamentos médico-cirúrgicos e de MCDT	1.402.038€	0€	1.041.265€	0€	400.000€	291.265€	0€	2.448.303€
5/1 - Muito prioritário	Equipamento básico (mobiliário hospitalar, equipamento de hotelaria, equipamento administrativo)	593.186€	0€	725.084€	0€	150.000€	375.084€	0€	1.318.802€
6/2 - Prioritário	Beneficência das Instalações dos Serviços Farmacêuticos e Armazém	91.008€	0€	300.000€	0€	40.000€	200.000€	60.000€	391.008€
7/2 - Prioritário	Requalificação de espaços diversos (NIC Frente Redatório, Auditório, áreas de suporte administrativo...)	40.050€	0€	359.950€	0€	100.000€	59.950€	0€	400.000€
8/1 - Muito prioritário	Rede Gase Medicals	200.359€	0€	200.000€	0€	0€	0€	0€	400.359€
9/1 - Muito prioritário	Geradores com 1000kva - GRUPO DE ELECTROGÉNEO E RESPECTIVA INSTALAÇÃO E PROJECTO E ADAPTAÇÃO AO QGBT (geradores)	0€	0€	400.000€	0€	100.000€	150.000€	150.000€	400.000€
10/1 - Muito prioritário	Requalificação do Espaço funcional do Departamento de Psiquiatria do Hospital Nossa Senhora do Rosário	134.070€	0€	394.210€	2.296.870€	0€	0€	0€	2.825.150€
11/1 - Muito prioritário	Criação de Clínica da Visão no Montijo - Polo de ambulatório na área da oftalmologia (Projecto, fiscalização, obra e equipamentos)	0€	0€	790.000€	790.000€	1.000.000€	280.000€	0€	1.580.000€
12/1 - Muito prioritário	Equipamentos de Oftalmologia e Oncologia - Modernizar para melhor cuidar (l)	0€	0€	696.943€	464.629€	0€	0€	0€	1.161.572€
13/2 - Prioritário	Eficiência Energética no Hospital do Montijo e Barreiro - USAR (Clareabolas, fechadas, amianto, caixilharias, lâmpadas LED...)	0€	0€	204.000€	2.346.000€	0€	782.000€	782.000€	2.550.000€
14/3 - Normal	Gestão sustentável da água na USAR (rede de distribuição de água, ETAR), Sistema de rega, esgotos, cloragem, e prumadas de água, cisternas)	42.995€	0€	116.500€	1.340.506€	58.250€	670.253€	670.253€	1.500.001€
15/1 - Muito prioritário	Aquisição de Resonância Magnética - Programa assistencial integrado de rastreio e diagnóstico	0€	0€	500.000€	1.000.000€	0€	0€	0€	1.500.000€
16/3 - Normal	Promoção da eficiência energética do Bloco Operatório	0€	0€	94.400€	1.085.600€	0€	542.800€	542.800€	1.180.000€
17/1 - Muito prioritário	Requalificação de instalações para o Serviço de Patologia Clínica	0€	0€	900.000€	0€	400.000€	0€	0€	900.000€
18/1 - Muito prioritário	Reestruturação do Datacenter e da estrutura da rede WiFII da USAR e Reestruturação de Bases periféricas da rede estruturada e sua expansão a áreas não cobertas	303.327€	0€	518.745€	518.745€	345.830€	345.830€	0€	1.340.816€
19/1 - Muito prioritário	Desenvolvimento da APP/Portal da USAR - Juntos Cuidamos	9.400€	0€	0€	110.600€	0€	0€	0€	120.000€
20/1 - Muito prioritário	Digital Intensive Care - Informatização global da UCI com software específico integrado com Sonho/Scilnco e respectivos interfaces dos Dispositivos Médicos	19.680€	0€	61.640€	19.680€	40.660€	0€	0€	101.000€
21/1 - Muito prioritário	Atendimento digital-Expansão do sistema de Filas de Espera, Atendimento e controlo de visitas a várias áreas de Consulta Externa e Urgência em toda a USAR	9.289€	0€	0€	143.139€	66.925€	76.214€	0€	152.428€
22/3 - Normal	Reestruturação das cozinhas do Hospital Nossa Senhora do Rosário - Barreiro	0€	0€	208.000€	2.392.000€	0€	750.000€	1.642.000€	2.600.000€
23/1 - Muito prioritário	Aquisição de Equipamento de Radiologia Digital (criação de um posto avançado na Urgência Médica Cirúrgica) e detector digital de imagem no Hospital do Montijo	0€	0€	330.000€	0€	0€	0€	0€	330.000€
24/1 - Muito prioritário	Aquisição de RX Digital - CS da Baixa de Banheira	0€	0€	0€	196.800€	0€	0€	0€	196.800€
25/1 - Muito prioritário	Aquisição de Equipamentos para Rede de Frio - Centros de Saúde do Arco Ribeirinho	0€	0€	0€	55.805€	0€	0€	0€	55.805€
26/2 - Prioritário	Criação de Gabinete de Medicina Dentária. Kit de cadeira de dentista	0€	0€	0€	37.601€	37.601€	0€	0€	37.601€
27/3 - Normal	Aquisição de Equipamento de Cirurgia Robótica	0€	0€	0€	2.460.000€	1.330.000€	1.330.000€	0€	2.460.000€
28/2 - Prioritário	Aquisição de Equipamento para CCTV do Hospital do Barreiro	0€	0€	300.000€	0€	0€	0€	0€	300.000€
29/1 - Muito prioritário	Aquisição de Equipamento diverso para Centros de Saúde do Arco Ribeirinho	0€	0€	30.000€	0€	0€	0€	0€	30.000€
TOTAL		3.726.221€	0€	9.595.719€	15.257.975€	5.841.955€	6.087.164€	3.947.053€	28.579.915€


 Manuel



4.4. Quadro de atividade assistencial e níveis de resposta no âmbito de acesso, qualidade e eficiência

Para 2025, o foco da atividade assistencial será assegurar a prossecução dos ganhos obtidos em 2024 nas principais linhas estratégicas do SNS, concretamente o aumento do número de primeiras consultas, privilegiando este acesso por via da referenciação dos CSP, o aumento da atividade domiciliária em CSP e o aumento da atividade cirúrgica programada realizada em ambulatório. Associada à manutenção destas linhas de atividade pretende-se reforçar a resposta assistencial em proximidade promovendo a realização de consultas hospitalares descentralizadas nos CSP e o aumento da atividade de internamento em hospitalização domiciliária.



Linha de atividade	2024 (estimativa)	2025	2026	2027
Cuidados Primários				
Consultas	575.544	587.435	591.510	595.617
Nº Consultas Médicas Presenciais (CSP)	353.032	359.916	361.716	363.525
Nº Consultas Médicas Não Presenciais (CSP)	222.512	227.519	229.794	232.092
Serviços Domiciliários	18.153	18.516	18.702	18.889
Nº Visitas Domiciliárias Médicas (CSP)	2.122	2.164	2.186	2.208
Nº Visitas Domiciliárias Enfermagem (CSP)	16.031	16.352	16.516	16.681
Outras Consultas por Pessoal não Médico	326.247	334.403	337.748	341.126
Nº Consultas de Enfermagem (CSP)	305.320	312.953	316.083	319.244
Nº Consultas de Outros Profissionais (CSP)	20.927	21.450	21.665	21.882
Cuidados Hospitalares				
Consultas Externas	158.310	163.331	164.686	166.031
Primeiras Consultas	40.715	44.300	45.011	45.734
Primeiras Consultas com origem nos CSP referenciadas via CTH	14.234	16.250	16.656	17.072
Primeiras Consultas Descentralizadas	10	100	125	150
Primeiras Consultas	26.471	27.950	28.230	28.512
Consultas Subsequentes	117.595	119.031	119.675	120.297
Consultas Subsequentes Descentralizadas	40	300	350	375
Consultas Subsequentes	117.555	118.731	119.325	119.922
Internamento	13.471	13.690	13.786	13.883
GDH Médicos	9.802	9.949	9.999	10.049
GDH Cirúrgicos	3.669	3.741	3.787	3.834
GDH Cirúrgicos Programados	1.791	1.854	1.891	1.929
GDH Cirúrgicos Urgentes	1.878	1.887	1.896	1.905
Urgência - atendimentos sem internamento	134.121	133.468	132.974	132.483
Total Atendimentos SU Médico-Cirúrgica	99.711	98.714	98.220	97.729
Total de Atendimentos SU Básica	34.410	34.754	34.754	34.754
Hospital de Dia	22.572	22.627	22.683	22.740
Hematologia / Imuno-hemoterapia	969	971	973	975
Psiquiatria e Unidades Sócio-Ocupacionais	3.993	4.002	4.012	4.023
Base (Pediatria+Pneumologia+Oncologia s/ Químio+Outros)	17.610	17.654	17.698	17.742
Serviços Domiciliários				
Total de Domicílios	270	290	330	380
Hospitalização Domiciliária	602	730	756	782
GDH Ambulatório	4.035	4.719	4.917	5.125
GDH Médicos	755	755	755	755
GDH Cirúrgicos	3.280	3.964	4.162	4.370
Sessões de Radioncologia	21.531	22.326	22.777	23.238
Tratamentos Simples	1.939	2.372	2.384	2.396
Tratamentos Complexos	19.592	19.954	20.393	20.842
Sessões de Quimioterapia	5.212	5.394	5.475	5.557
Quimioterapia	5.212	5.394	5.475	5.557
Rastreios - Nº de Rastreios				
Rastreio do Cancro da Mama	18	28	36	42
Rastreio do Cancro do Cólon e Reto	80	200	260	320
Rastreio da Retinopatia Visual	0	280	300	320



A área dos rastreios de base populacional assume especial destaque na estratégia da ULSAR, pretendendo para com isso aumentar de forma relevante a percentagem de pessoas elegíveis rastreadas e aumentar a resposta hospitalar necessária no acompanhamento desse processo.

Este compromisso alarga-se também à melhoria do cumprimento dos TMRG na área cirúrgica e da consulta externa.

Também na área dos CSP, existe o compromisso de melhoria das diferentes dimensões do IDE.

	2024 (estimativa)	2025	2026	2027
IDE Acesso	67,2	70,0	73,0	75,0
Cobertura rastreio Cancro da Mama	44,0	50,0	55,0	60,0
Cobertura rastreio Cancro do Colo de Útero	43,0	50,0	55,0	60,0
Cobertura a rastreio Cancro do Colon e Reto	48,0	50,0	55,0	60,0
Proporção de utentes em lista de espera para consulta hospitalar dentro de TMRG referenciados CSP	47,0	55,0	58,0	63,0
% de utentes em lista de inscritos para cirurgia (LIC) oncológica dentro dos TMRG	96,0	95,0	100,0	100,0
% de utentes em lista de inscritos para cirurgia (LIC) não oncológica dentro dos TMRG	70,0	80,0	82,5	85,0
IDE Gestão de Saúde	60,8	63,5	66,0	70,0
IDE Gestão da Doença	69,6	72,5	75,0	78,0
Taxa de ocupação das ECCI		45,0	48,0	50,0
Índice de demora média ajustada	0,90	0,95	0,95	0,90
% de doentes saídos em hospitalização domiciliária (GDH) no total de doentes saídos (GDH)	4,7	6,0	7,5	8,5
% cirurgias em ambulatório, para procedimentos tendencialmente ambulatorizáveis	13,3	17,6	20,0	22,5
Índice de mortalidade ajustada		1,0	1,0	0,9
Gastos Operacionais por Inscritos	937,5	955,3	988,2	1.015,3
IDE Qualificação da Prescrição em CSP	60,1	64,6	66,0	68,0
IDE Integração de Cuidados		53,4	55,0	57,5
Taxa de internamento para amputação de membro inferior em pessoas com diabetes (ajustada para uma população padrão)	17,1	13,0	11,5	10,0
Proporção de utentes referenciados pelo SNS 24 para os CSP, com consulta médica na UF de inscrição no tempo definido no fluxograma de referência	39,5	50,0	65,0	72,0
Taxa de internamentos evitáveis na população adulta (ajustada para uma população padrão)	468,0	470,0	450,0	425,0
Índice de Desempenho na Qualidade Organizacional CSP		57,0	60,0	62,5
Evolução da taxa de absentismo				
Taxa de absentismo geral	11,7	10,8	10,0	9,7
Taxa de absentismo por doença	5,8	5,1	5,1	4,9
Profissionais médicos				
N.º de horas suplementares (extraordinárias) com médicos - Total anual	118.011,0	118.011,0	118.011,0	118.011,0
N.º de horas prevenção com médicos - Total anual	28.346,0	28.346,0	28.346,0	28.346,0
N.º de horas com prestação de serviços médicos - Total anual	129.126,0	129.126,0	129.126,0	129.126,0
Encargos com contratação de prestação de serviços médicos - Total anual	6.005.920,0	6.504.406,0	6.844.985,0	7.091.300,0
Profissionais de enfermagem				
N.º de horas suplementares (extraordinárias) com enfermeiros - Total anual	403.146,5	403.146,5	403.146,5	403.146,5

4.5. Demonstrações financeiras previsionais - balanços; demonstrações de resultados por natureza; demonstrações de fluxos de caixa



Demonstração Previsional De Resultados - Gastos

Instituição: ULS Arco Ribeirinho

Contratualização 2025

	Valor Estimado 2024	Valor Contratualizado 2025	% Var 2025/2024
60 - Transferências e subsídios concedidos			
% S/ Total Geral	0,00%	0,00%	
61 - Custo das mercadorias vendidas e das matérias	27 490 678,00 €	28 621 811,00 €	4,11%
61.1 - Mercadorias			
61.2 - Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	27 490 678,00 €	28 621 811,00 €	4,11%
61.2.4 - Matérias de consumo clínico	27 487 398,00 €	28 618 531,00 €	4,12%
61.2.4.1 - Produtos farmacêuticos	21 861 417,00 €	22 762 636,00 €	4,12%
61.2.4.1.1 - Medicamentos	19 541 050,00 €	20 352 267,00 €	4,15%
61.2.4.1.2 - Reagentes e produtos de diagnóstico rápido	2 068 959,00 €	2 155 190,00 €	4,17%
61.2.4.1.9 - Outros produtos farmacêuticos	251 408,00 €	255 179,00 €	1,50%
61.2.4.2 - Material de consumo clínico	4 846 234,00 €	5 061 500,00 €	4,44%
61.2.4.3 - Material de consumo hotelheiro	349 927,00 €	355 175,00 €	1,50%
61.2.4.4 - Material de consumo administrativo	183 030,00 €	188 160,00 €	2,80%
61.2.4.5 - Material de manutenção e conservação	237 310,00 €	241 580,00 €	1,80%
61.2.4.9 - Outro material de consumo	9 480,00 €	9 480,00 €	0,00%
61.2.6 - Alimentação - géneros para confeccionar	3 280,00 €	3 280,00 €	0,00%
61.3 - Ativos biológicos			
Sub-Total	27490678	28621811	4,11%
% S/ Total Geral	13,00%	13,00%	
62.1 - Subcontratos e parcerias	65 111 822,00 €	67 072 264,00 €	3,01%
62.1.1 - Serviços de saúde	64 722 042,00 €	66 668 449,00 €	3,01%
62.1.1.1 - Meios complementares de diagnóstico	13 340 134,00 €	13 766 979,00 €	3,20%
62.1.1.1.1 - Patologia clínica	6 551 700,00 €	6 689 975,00 €	2,11%
62.1.1.1.2 - Anatomia patológica	301 530,00 €	308 050,00 €	2,16%
62.1.1.1.3 - Imagiologia	4 498 865,00 €	4 709 750,00 €	4,69%
62.1.1.1.4 - Cardiologia	791 589,00 €	908 480,00 €	14,77%
62.1.1.1.5 - Eletroencefalografia	63 984,00 €	65 584,00 €	2,50%
62.1.1.1.6 - Medicina nuclear	124 820,00 €	127 940,00 €	2,50%
62.1.1.1.7 - Gastroenterologia	806 110,00 €	750 630,00 €	-6,88%
62.1.1.1.8 - Pneumologia / Imunoalergologia	44 650,00 €	45 760,00 €	2,49%
62.1.1.1.9 - Outros Meios de Diagnóstico	156 886,00 €	160 810,00 €	2,50%
62.1.1.2 - Meios complementares de terapêutica	14 700 390,00 €	14 834 940,00 €	0,92%
62.1.1.2.1 - Hemodiálise	7 463 075,00 €	7 627 410,00 €	2,20%
62.1.1.2.2 - Medicina física e de reabilitação	3 064 015,00 €	3 158 990,00 €	3,10%
62.1.1.2.3 - Litotricia			
62.1.1.2.9 - Outros Meios Comp. de terapêutica			
62.1.1.4 - Produtos Fornecidos por Farmácias Hospitalares			
62.1.1.5 - Internamentos	1 032 030,00 €	1 096 420,00 €	6,24%
62.1.1.9 - Outros subcontratos	190 408,00 €	151 930,00 €	-20,21%
62.1.1.9.1 - Assistência ambulatoria	45 918,00 €	1 930,00 €	-95,80%
62.1.1.9.2 - Aparelhos complementares de terapêutica	144 490,00 €	150 000,00 €	3,81%
62.1.1.9.3 - Assistência no estrangeiro			
62.1.2 - Infraestruturas de transportes e parques de			
62.1.3 - Serviços de transporte			
62.1.4 - Serviços de alojamento e de restauração			
62.1.5 - Espaços de desporto, cultura e lazer			
62.1.6 - Serviços de fornecimento de água			

Handwritten signatures and initials in blue ink.



62.1.7 - Serviços de recolha e tratamento de resíduos	389 780,00 €	403 815,00 €	3,60%
62.1.8 - Tecnologias de informação e comunicação			
62.1.9 - Outros subcontratos ou concessões			
62.2 - Serviços especializados	11 784 050,00 €	12 537 051,00 €	6,39%
62.3 - Materiais de consumo	44 995,00 €	45 000,00 €	0,01%
62.4 - Energia e fluidos	1 866 360,00 €	1 919 645,00 €	2,86%
62.5 - Deslocações, estadas e transportes	2 727 030,00 €	2 317 725,00 €	-15,01%
62.5.5 - Transporte de doentes	2 726 530,00 €	2 317 725,00 €	-14,99%
62.6 - Serviços diversos	2 804 984,00 €	2 917 910,00 €	4,03%
Sub-Total	84 339 241,00 €	86 809 595,00 €	2,93%
% S/ Total Geral	39,00%	40,00%	
63 - Gastos com o pessoal	94 655 164,00 €	97 876 464,00 €	3,40%
63.0 - Remunerações dos titulares de órgãos de soberania e			
63.1 - Remunerações dos órgãos sociais e de gestão	596 630,00 €	620 172,00 €	3,95%
63.2 - Remunerações do pessoal	75 797 752,00 €	78 621 159,00 €	3,72%
63.2.1.1 - Remuneração base	48 032 732,00 €	50 080 060,00 €	4,26%
63.2.1.1.1 - Pessoal em regime de nomeação definitiva e	23 001 335,00 €	23 787 386,00 €	3,42%
63.2.1.1.2 - Pessoal em regime de nomeação transitória e	4 658 950,00 €	4 826 670,00 €	3,60%
63.2.1.1.3 - Pessoal em regime de contrato individual de	620 882,00 €	643 233,00 €	3,60%
63.2.1.1.4 - Pessoal em regime de contrato individual de	159 395,00 €	165 133,00 €	3,60%
63.2.1.1.5 - Pessoal em regime de contrato individual de	18 007 912,00 €	19 016 350,00 €	5,60%
63.2.1.1.6 - Pessoal em cedência de interesse público e em	483 140,00 €	500 530,00 €	3,60%
63.2.1.1.7 - Pessoal em comissão de Serviço – Dirigentes	660 608,00 €	684 390,00 €	3,60%
63.2.1.1.8 - Pessoal em mobilidade especial			
63.2.1.1.9 - Pessoal em qualquer outra situação	440 510,00 €	456 368,00 €	3,60%
63.2.1.2 - Subsídio de férias	4 689 560,00 €	4 781 454,00 €	1,96%
63.2.1.3 - Subsídio de Natal	4 480 680,00 €	4 619 160,00 €	3,09%
63.2.1.5 - Subsídio de refeição	3 137 340,00 €	3 258 910,00 €	3,87%
63.2.2 - Abonos variáveis ou eventuais	11 646 890,00 €	12 281 355,00 €	5,45%
63.2.2.02 - Alimentação e alojamento			
63.2.2.03 - Ajudas de custo	33 450,00 €	34 620,00 €	3,50%
63.2.2.04 - Trabalho extraordinário	6 086 715,00 €	6 404 980,00 €	5,23%
63.2.2.04.1 - Horas Extraordinárias	5 004 595,00 €	5 229 800,00 €	4,50%
63.2.2.04.2 - Prevenções	1 082 120,00 €	1 175 180,00 €	8,60%
63.2.2.05.1 - Prémios de desempenho			
63.2.2.06 - Abono para falhas	1 025,00 €	1 070,00 €	4,39%
63.2.2.07 - Subsídio de prevenção, trabalho noturno e de	3 855 020,00 €	4 016 930,00 €	4,20%
63.2.2.07.1 - Noites e Suplementos	3 855 020,00 €	4 016 930,00 €	4,20%
63.2.2.07.2 - Subsídio de turno			
63.2.2.99.1 - SIGIC	1 167 430,00 €	1 356 080,00 €	16,16%
63.2.2.99.9 - Outros	115 005,00 €	119 145,00 €	3,60%
63.3 - Benefícios pós-emprego			
63.3.9 - Outros benefícios			
63.4 - Indemnizações	12 176,00 €	5 000,00 €	-58,94%
63.5 - Encargos sobre remunerações	17 683 475,00 €	18 340 383,00 €	3,71%
63.5.1.2.2 - Segurança Social - Prestações Sociais Diretas			
63.6 - Acidentes no trabalho e doenças profissionais	8 011,00 €	2 100,00 €	-73,79%
63.7 - Gastos de ação social		14 000,00 €	
63.7.2 - Encargos sociais voluntários			
63.8 - Outros gastos com o pessoal	98 790,00 €	90 320,00 €	-8,57%
63.8.9 - Outros	98 790,00 €	90 320,00 €	-8,57%
63.9 - Outros encargos sociais	458 330,00 €	183 330,00 €	-60,00%
Sub-Total	94 655 164,00 €	97 876 464,00 €	3,40%
% S/ Total Geral	44,00%	45,00%	



64 - Gastos de depreciação e de amortização	5 517 175,00 €	5 582 380,00 €	1,18%
% S/ Total Geral	3,00%	3,00%	
65 - Perdas por imparidade			
% S/ Total Geral	0,00%	0,00%	
66 - Perdas por reduções de justo valor			
% S/ Total Geral	0,00%	0,00%	
67 - Provisões do período			
% S/ Total Geral	0,00%	0,00%	
68 - Outros gastos	2 952 996,00 €	138 680,00 €	-95,30%
% S/ Total Geral	1,00%	0,00%	
69 - Gastos por juros e outros encargos	52 241,00 €	41 250,00 €	-21,04%
% S/ Total Geral	0,00%	0,00%	
TOTAL GERAL	215 007 495,00 €	219 070 180,00 €	1,89%



Demonstração Previsional De Resultados - Rendimentos

Instituição: ULS Arco Ribeirinho

Contratualização 2025

	Valor Estimado 2024	Valor Contratualizado 2025	% Var 2025/2024
70 - Impostos, contribuições e taxas	528 015,00 €	535 935,00 €	1,50%
70.1 - Impostos diretos			
70.2 - Impostos indiretos			
70.3 - Contribuições para sistemas de proteção social e			
70.4 - Taxas, multas e outras penalidades	528 015,00 €	535 935,00 €	1,50%
70.4.1.08 - Taxas moderadoras	504 400,00 €	511 965,00 €	1,50%
70.4.1.08.1 - Consultas	8 050,00 €	8 170,00 €	1,49%
70.4.1.08.2 - Urgência/SAP	418 980,00 €	425 265,00 €	1,50%
70.4.1.08.3 - Meios complementares diagnóstico e	77 370,00 €	78 530,00 €	1,50%
70.4.1.08.9 - Outros			
Sub-Total	528 015,00 €	535 935,00 €	1,50 %
% S/ Total Geral	0,00%	0,00%	
71 - Vendas			
71.1 - Mercadorias			
71.2 - Produtos acabados e intermédios			
71.3 - Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos			
71.4 - Ativos biológicos			
71.7 - Devoluções de vendas			
71.8 - Descontos e abatimentos em vendas			
% S/ Total Geral	0,00%	0,00%	
72 - Prestações de serviços e concessões	181 927 553,00 €	184 244 280,00 €	1,27%
72.01 - Serviços específicos do setor da saúde	181 927 553,00 €	184 244 280,00 €	1,27%
72.01.1 - SNS - SERVIÇO NACIONAL SAÚDE (Contrato	181 264 166,00 €	183 961 650,00 €	1,49%
72.01.1.1 - Internamento			
72.01.1.1.1 - GDH Médicos			
72.01.1.1.2 - GDH Cirúrgicos			
72.01.1.1.3 - GDH Cirúrgicos Urgentes			
72.01.1.1.4 - Dias Internamento Doentes Crónicos			
72.01.1.2 - Consulta			
72.01.1.2.1 - Primeiras Consultas			
72.01.1.2.2 - Consultas Subsequentes			
72.01.1.3 - Urgência			
72.01.1.3.1 - Atendimento (SU-Polivalente)			
72.01.1.3.2 - Atendimento (SU-Médico Cirúrgica)			
72.01.1.3.3 - ECIMO (Centros de Oxigenação por Membrana			
72.01.1.3.4 - Atendimento (SU-Básica)			
72.01.1.4 - GDH Ambulatório			
72.01.1.4.1 - GDH Cirúrgicos			
72.01.1.4.2 - GDH Médicos			
72.01.1.5 - Hospital de dia			
72.01.1.6 - Outras prestações serviços saúde	181 264 166,00 €	183 961 650,00 €	1,49%
72.01.1.6.1 - Serviço Domiciliário			



72.01.1.6.2 - Programas de gestão da doença crónica			
72.01.1.6.2.1 - VIH/Sida			
72.01.1.6.2.2 - Esclerose Múltipla			
72.01.1.6.2.3 - Hipertensão Pulmonar			
72.01.1.6.2.4 - Cancro			
72.01.1.6.2.4.1 - Cancro da Mama			
72.01.1.6.2.4.2 - Cancro do Colo do Útero			
72.01.1.6.2.4.3 - Cancro do Cólon e Reto			
72.01.1.6.2.4.9 - Outros			
72.01.1.6.2.5 - Telemonitorização			
72.01.1.6.2.5.1 - Telemonitorização DPOC			
72.01.1.6.2.5.2 - Telemonitorização EAM			
72.01.1.6.2.5.3 - Telemonitorização IOC			
72.01.1.6.2.5.9 - Outros			
72.01.1.6.2.6 - PSCI			
72.01.1.6.2.7 - Doenças Lisossomais			
72.01.1.6.2.8 - PAF1 - Paramiloidose			
72.01.1.6.2.9 - Outros Programas de Gestão da Doença			
72.01.1.6.3 - Saúde Sexual e Reprodutiva			
72.01.1.6.3.1 - IVG até às 10 semanas			
72.01.1.6.3.2 - PMA - Diagnóstico e Tratamento da			
72.01.1.6.3.3 - Diagnóstico Pré-Natal			
72.01.1.6.3.4 - Banco de Gâmetas			
72.01.1.6.5 - Valor Capitaçãoal (ULS)	162 158 656,00 €	163 594 864,00 €	0,89%
72.01.1.6.6 - Sessões de Radioterapia			
72.01.1.6.7 - Medicamentos de Cedência em Ambulatório			
72.01.1.6.8 - Internos	1 507 047,00 €	1 146 912,00 €	-23,90%
72.01.1.6.9 - Outras prestações de serviços			
72.01.2 - Prestações de Saúde de Financiamento Vertical	1 105,00 €	11 963,00 €	982,62%
72.01.3 - Outras entidades responsáveis	662 282,00 €	270 667,00 €	-59,13%
72.01.3.1 - Internamento	86 297,00 €	86 297,00 €	0,00%
72.01.3.2 - Consulta	1 205,00 €	1 205,00 €	0,00%
72.01.3.3 - Urgência/SAP	135 190,00 €	135 190,00 €	0,00%
72.01.3.3.1 - Urgência	135 190,00 €	135 190,00 €	0,00%
72.01.3.3.2 - Serviço de atendimento permanente			
72.01.3.3.9 - Outros			
72.01.3.4 - Quartos particulares			
72.01.3.5 - Hospital de dia			
72.01.3.6 - Meios Complementares de Diagnóstico e	47 975,00 €	47 975,00 €	0,00%
72.01.3.6.1 - Meios de Diagnóstico	47 975,00 €	47 975,00 €	0,00%
72.01.3.6.1.1 - Patologia clínica	4 070,00 €	4 070,00 €	0,00%
72.01.3.6.1.2 - Anatomia patológica			
72.01.3.6.1.3 - Imagiologia	28 990,00 €	28 990,00 €	0,00%
72.01.3.6.1.4 - Cardiologia			
72.01.3.6.1.5 - Medicina nuclear			
72.01.3.6.1.6 - Gastroenterologia			
72.01.3.6.1.9 - Outros	14 915,00 €	14 915,00 €	0,00%
72.01.3.6.2 - Meios de Terapêutica			
72.01.3.6.2.1 - Hemodiálise			
72.01.3.6.2.2 - Medicina física e de reabilitação			



72.01.3.6.2.3 - Litotricia			
72.01.3.6.2.4 - Quimioterapia			
72.01.3.6.2.5 - Radioterapia			
72.01.3.6.2.9 - Outros			
72.01.3.7 - Serviços domiciliários			
72.01.3.8 - GDH AMBULATÓRIO			
72.01.3.8.1 - GDH Cirúrgicos			
72.01.3.8.2 - GDH Médicos			
72.01.3.9 - Outras prestações de serviços	391 615,00 €		-100,00%
72.01.3.9.1 - Análises sanitárias			
72.01.3.9.2 - Convenções internacionais			
72.01.3.9.3 - Unidades terapêuticas de sangue			
72.01.3.9.9 - Outras	391 615,00 €		-100,00%
72.05 - Concessões			
72.06 - Vistorias e ensaios			
72.07 - Estudos, pareceres, projetos e consultadoria			
72.08 - Serviços sociais, recreativos, culturais e desporto			
72.09 - Transporte de doentes			
72.10 - Serviços laboratoriais			
72.11 - Aluguer de equipamentos			
72.12 - Arrendamento			
72.13 - Reparações			
72.14 - Subsistemas de saúde facultativos			
72.99 - Outros serviços			
Sub-Total	181 927 553,00 €	184 244 280,00 €	1,27%
% S/ Total Geral	98,00%	99,00%	
73 - Variações nos inventários da produção			
% S/ Total Geral	0,00%	0,00%	
74 - Trabalhos para a própria entidade			
% S/ Total Geral	0,00%	0,00%	
75 - Transferências e subsídios correntes obtidos	110 852,00 €	112 766,00 €	1,73%
% S/ Total Geral	0,00%	0,00%	
76 - Reversões			
% S/ Total Geral	0,00%	0,00%	
77 - Ganhos por aumentos de justo valor			
% S/ Total Geral	0,00%	0,00%	
78 - Outros rendimentos	3 335 529,00 €	583 373,00 €	-82,51%
78.1 - Rendimentos suplementares	2 917 824,00 €	167 928,00 €	-94,24%
% S/ Total Geral	2,00%	0,00%	
79 - Juros, dividendos e outros rendimentos similares			
% S/ Total Geral	0,00%	0,00%	
TOTAL GERAL	185 901 949,00 €	185 476 354,00 €	-0,23%



Balanco Previsional - Ativo

Instituição: ULS Arco Ribeirinho

Contratualização 2025

	AL - Ativo Liquido 2024	AL - Ativo Liquido 2025
Ativo não corrente		
Ativos Fixos Tangíveis	25 787 001,00	24 429 915,00
Propriedades de Investimento		
Ativos Intangíveis	39 339,00	28 740,00
Ativos Biológicos		
Investimentos Financeiros		
Devedores por empréstimos bonificados e subsídios reembolsáveis		
Acionistas/sócios/associados		
Diferimentos		
Outros Ativos Financeiros		
Ativos por Impostos Diferidos	1 632 630,00	1 430 061,00
Sub-Total	27 458 970,00	25 888 716,00
Ativo corrente		
Inventários	5 232 120,00	4 925 308,00
Ativos Biológicos		
Devedores por transferências e subsídios não reembolsáveis		
Devedores por empréstimos bonificados e subsídios reembolsáveis		
Cientes, Contribuintes e Utentes	8 288 674,00	7 452 210,00
Estado e Outros Entes Públicos	422 819,00	386 620,00
Acionistas/sócios/associados		
Outras contas a receber	7 828 408,00	7 811 268,00
Diferimentos		
Ativos Financeiros Detidos para Negociação		
Outros Ativos Financeiros		
Ativos não correntes detidos para venda		
Caixa e depósitos	2 429 966,00	2 535 320,00
Sub-Total	24 201 987,00	23 110 726,00
Total do Ativo	51 660 957,00	48 999 442,00



Balanco Previsional - Patrimônio Líquido e Passivo

Contratualização 2025

Instituição: ULS Arco Ribeirinho

	Patrimônio Líquido e Passivo 2024	Patrimônio Líquido e Passivo 2025
Patrimônio Líquido		
Patrimônio/Capital	112 733 480,00	112 733 480,00
Ações (quotas) próprias		
Outros instrumentos de capital próprio		
Prêmios de emissão		
Reservas	6 141 796,00	6 141 796,00
Resultados transitados	-166 002 090,00	-167 667 341,00
Ajustamentos em ativos financeiros		
Excedentes de revalorização		2 047 349,00
Outras variações no patrimônio líquido	2 026 891,00	94 136,00
Resultado líquido do período	-28 340 392,00	-33 268 821,00
Dividendos antecipados		
Interesses que não controlam		
Total do Patrimônio Líquido	-69 570 943,00	-79 919 401,00
Passivo		
Passivo não corrente		
Provisões	2 716 509,00	2 716 509,00
Financiamentos Obtidos	4 022 936,00	4 022 936,00
Fornecedores de Investimentos	1 466 662,00	940 471,00
Responsabilidades por benefícios pós-emprego		
Diferimentos		
Passivos por impostos diferidos		
Outras contas a pagar	989 773,00	989 773,00
Sub-Total	9 195 880,00	8 669 689,00
Passivo corrente		
Credores por transferências e subsídios não reembolsáveis		
Fornecedores	31 807 654,00	38 205 510,00
Adiantamento de clientes, contribuintes e utentes	67 186 961,00	68 503 213,00
Estado e outros entes públicos	2 437 741,00	2 624 049,00
Acionistas/sócios/associados		
Financiamentos Obtidos		
Fornecedores de Investimento	502 164,00	1 158 632,00
Outras contas a pagar	9 968 885,00	9 757 750,00
Diferimentos	132 615,00	
Passivos financeiros detidos para negociação		
Outros passivos financeiros		
Total do Passivo	121 231 900,00	128 918 843,00
Total do Patrimônio Líquido e Passivo	51 660 957,00	48 999 442,00



Demonstração Previsional De Fluxos De Caixa

Instituição: ULS Arco Ribeirinho

Contratualização 2025

	Valor Estimado 2024	Valor Contratualizado 2025	% Var 2025 / 2024
Fluxos de Atividades Operacionais			
Recebimento de Clientes	181 975 296,00 €	189 260 252,00 €	4,00%
Recebimento de Contribuintes			
Recebimento de Utentes	528 015,00 €	535 935,00 €	1,50%
Pagamento a Fornecedores	-76 076 329,00 €	-78 006 135,00 €	2,54%
Pagamentos ao Pessoal	-94 043 412,00 €	-97 788 243,00 €	3,98%
Caixa gerada pelas operações	12 383 570,00 €	14 001 809,00 €	13,07%
Outros recebimentos/pagamentos	-9 840 294,00 €	-10 233 905,00 €	4,00%
Fluxos de caixa das atividades operacionais	2 543 276,00 €	3 767 904,00 €	48,15%
Fluxos de Atividades de Investimento			
Pagamentos Respeitantes a (-):	-2 092 256,00 €	-3 626 150,00 €	73,31%
Ativos Fixos Tangíveis	-2 084 746,00 €	-3 620 530,00 €	73,67%
Ativos Intangíveis	-7 510,00 €	-5 620,00 €	-25,17%
Propriedades de Investimento			
Investimentos Financeiros			
Outros Ativos			
Recebimentos Provenientes de (+):	473,00 €		-100,00%
Ativos Fixos Tangíveis			
Ativos Intangíveis			
Propriedades de Investimento			
Investimentos Financeiros			
Outros Ativos			
Subsídios ao Investimento			
Transferências de Capital			
Juros e Rendimentos Similares	473,00 €		-100,00%
Dividendos			
Fluxos de caixa das atividades de investimento	-2 091 783,00 €	-3 626 150,00 €	73,35%
Fluxos de Atividades de Financiamento			
Recebimentos Provenientes de (+):	4 695,00 €	6 230,00 €	32,69%
Financiamentos Obtidos			
Realizações de capital e de outros instrumentos de capital			
Cobertura de prejuízos			
Doações	4 695,00 €	6 230,00 €	32,69%
Outras operações de financiamento			
Pagamentos Respeitantes a (-):	-61 073,00 €	-42 630,00 €	-30,20%
Financiamentos obtidos			
Juros e gastos similares	-61 073,00 €	-42 630,00 €	-30,20%
Dividendos			
Reduções de capital e de outros instrumentos de capital			
Outras operações de financiamento			
Fluxos de caixa das atividades de financiamento	-56 378,00 €	-36 400,00 €	-35,44%
Variação de caixa e seus equivalentes	395 115,00 €	105 354,00 €	-73,34%
Efeito das diferenças de câmbio			
Caixa e seus equivalentes no início do período	2 034 851,00 €	2 429 966,00 €	19,42%
Caixa e seus equivalentes no fim do período			



Conciliação entre caixa e seus equivalentes e saldo de gerência			
Caixa e seus equivalentes no início do período	2 034 851,00 €	2 429 966,00 €	19,42%
Equivalentes a caixa no início do período			
Variações cambiais de caixa no início do período			
Saldo da gerência anterior	2 034 851,00 €	2 429 966,00 €	19,42%
Da execução orçamental	2 034 851,00 €	2 429 966,00 €	19,42%
Das operações de tesouraria			
Caixa e seus equivalentes no fim do período			
Equivalentes a caixa no fim do período	2 429 966,00 €	2 535 320,00 €	4,34%
Variações cambiais de caixa no fim do período			
Saldo para a gerência seguinte	-2 429 966,00 €	-2 535 320,00 €	4,34%
Da execução orçamental			
Das operações de tesouraria			

4.6. Desempenho económico-financeiro

Os resultados estimados para 2025 evidenciam um agravamento nos resultados líquidos. A estrutura de custos existente, na ULSAR, não está ainda suportada pelos proveitos apurados no âmbito do modelo de financiamento, do ano de 2025, mantendo-se um desequilíbrio financeiro.

O valor do adiantamento do Contrato Programa a considerar no orçamento de caixa para 2025, ficou estabelecido um contrato de valor superior ao contrato do ano 2024 (5.279.540€, ou seja 3,0%), cobrindo apenas uma parte dos custos operacionais decorrentes da atividade assistencial.

Em face destes condicionantes, o resultado líquido previsional para o final de 2025 ascende a 33,2 milhões de euros negativos. Este resultado representa uma subida de 17,4%, face ao encerramento do ano anterior, conjugada com um aumento dos custos totais em 1,9%.

Evolução dos Proveitos

No Orçamento Económico previsto para 2025, prevê-se a manutenção dos proveitos totais face ao valor estimado para o ano de 2024. O valor previsto para o contrato programa de 2025 no total de 183.961.650€, incluindo uma verba para incentivos institucionais no valor de 19.219.874€ e uma verba para internos no valor de 1.146.912€.

Evolução dos Custos

No Orçamento Económico previsto para 2025, estima-se um aumento dos custos totais em 1,9% face ao realizado no ano anterior, que se fica a dever a um acréscimo na rubrica de Consumos em

+4,1%, nos Fornecimentos e Serviços Externos em +2,9% e nos Gastos com Pessoal de +3,4%. Em sentido contrário, obtivemos uma diminuição na rubrica de outros gastos no valor de 2,8 milhões de euros, por contabilização em 2024 de encargos decorrentes da transição dos profissionais do ACES para a ULSAR.

Balanço e estrutura patrimonial

O Total do Ativo em 2024 ascende a 51,6 milhões de euros, estimando-se para 2025 um valor de 48,9 milhões de euros. Identifica-se um agravamento do Total do Passivo, para o qual se prevê um aumento de 6,3% face a 2024, por via do aumento das dívidas a fornecedores externos, com um aumento de 6,4 M€ e dos Adiantamentos de Clientes pela regularização da faturação emitida à ACSS, que aumenta previsivelmente 1,3 M€.

A evolução do património líquido deverá ser negativa, esta consequência resulta do elevado peso dos resultados transitados face ao total do capital próprio, bem como incremento negativo do resultado líquido do exercício de 2024.

A Entidade tem vindo a apresentar resultados negativos avultados ao longo dos últimos anos, esta situação não coloca em causa a continuidade da prestação de cuidados de saúde, dado tratar-se de uma entidade pública empresarial relevante na prestação de serviços públicos no sector da saúde e ter vindo a contar com o apoio financeiro do seu acionista para o equilíbrio da sua atividade operacional, traduzido no reforço financeiro para a cobertura de prejuízos ou por aumentos do seu capital estatutário.

4.7. Ganhos estimados e contributos para a sustentabilidade

Para o ano de 2025, a uniformização e consolidação da utilização da plataforma SGTD para a gestão do transporte de doentes não urgentes na ULSAR, afigura-se como a medida com maior potencial de redução de custos diretos imediatos. Da otimização da gestão destes transportes na área hospitalar estima-se que a redução de custos com transportes possa aproximar-se dos 400 mil euros, ou 25% do valor em 2024.

Também na área da utilização do medicamento hospitalar pretende-se implementar uma revisão abrangente dos protocolos de terapêutica instituídos. Este processo centrar-se-á em primeira instância na terapêutica medicamentosa para o tratamento da infeção pelo VIH e na área oncológica.



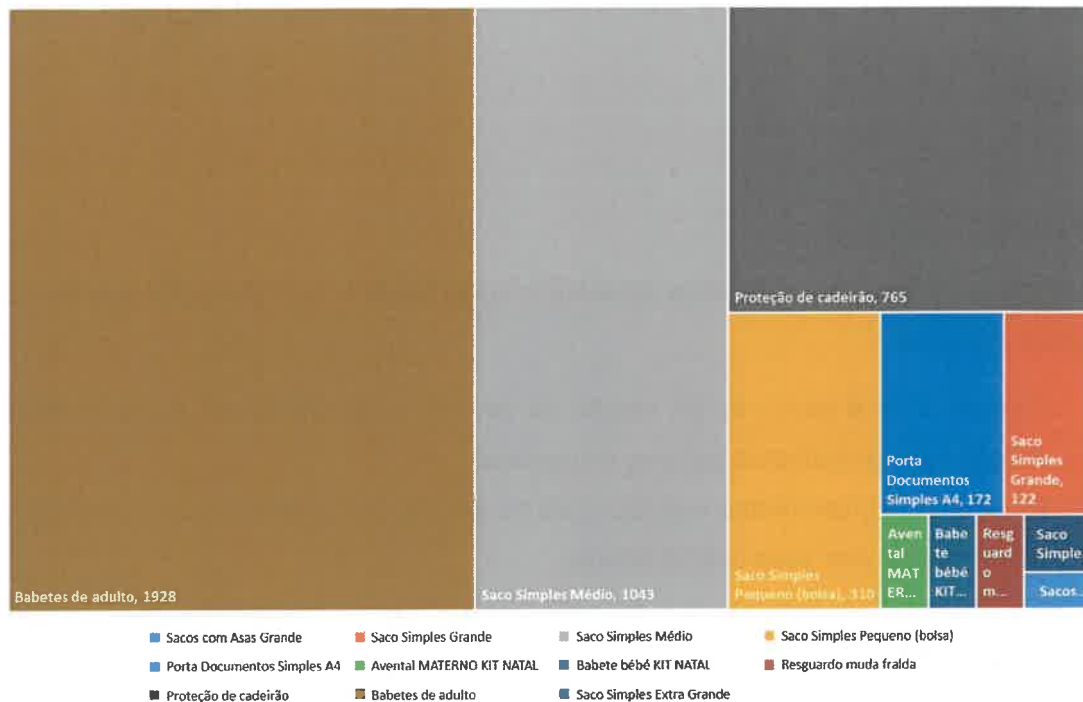
Destacam-se ainda outros projetos em curso com impacto na eficiência dos processos da ULSAR, na melhoria da sustentabilidade ambiental, económica, laboral e social:

1. Projeto de sistema de gestão documental com Serviço de Custódia, Desmaterialização e Gestão de Arquivo Ativo e Inativo dos Recursos Humanos e Solução de Gestão Documental para Gestão de correspondência e fluxos de trabalho. A implementação deste sistema irá permitir a melhoria da eficiência operacional através da automatização, otimização, aumento de segurança e rapidez dos processos aliado à redução dos custos por economia de espaço e recursos (físicos e humanos), da diminuição de erros.
2. Implementação da solução e-Carta dos CTT que possibilita o envio do correio a partir do posto de trabalho para os CTT, evitando, para a ULSAR, a sua impressão, envelopagem manual, preenchimento de modelos obrigatórios pelo CTT e deslocação à Loja CTT ou ao marco do correio. Esta solução apresenta como principais vantagens a possibilidade de libertar recursos humanos para outras funções com maior valor e a redução da utilização de recursos materiais com a natural redução dos custos associados aos mesmos;
3. Implementação de economia circular do Tecido Não Tecido (TNT). Iniciado em setembro de 2023, com os objetivos de: reduzir a utilização de plástico, promover a reutilização do TNT, promover a valorização dos profissionais e a consciência social sobre sustentabilidade e otimizar tempos de trabalho, integrar doentes no projeto e incluir a sociedade civil no projeto. Associado a este projeto encontra-se alinhado com a Agenda 2030, e os respetivos objetivos de desenvolvimento sustentável, definidos pela Organização da Nações Unidas, nomeadamente do Objetivo 12 - Assegurar padrões sustentáveis de consumo e produção. Ao abrigo deste projeto foram desenvolvidas várias iniciativas como "Outubro Rosa - pela Sustentabilidade", "Eco-Farmácia - Movimento Verde", "Eco - Escritório", "Cuidar e Sustentar", "Kit de Natal - Maternidade", "Acolhimento Sustentável", tendo sido produzidos 5.370 artigos novos a partir de TNT reutilizado, permitindo assim a reutilização de mais de 170 Kg de resíduos.



[Handwritten signatures and initials]

Distribuição de artigos consumidos



4. Renovação integral da infraestrutura de Datacenter, que se traduzirá em ganhos de performance, de segurança e de eficiência, mas também irá proporcionar um melhor controlo dos custos, por via do abate de equipamentos mais antigos e menos eficientes em termos de consumos energéticos.
5. Implementação da aplicação móvel App MyULSAR, que tem como propósito constituir um canal de comunicação privilegiado com Utentes e Profissionais, proporcionando a redução de custos despendidos com os canais de comunicação tradicionais.



5. Princípios gerais de elaboração dos instrumentos de gestão

5.1. Objetivos de Gestão

A Unidade Local de Saúde do Arco Ribeirinho, EPE pauta a sua atuação na prossecução dos seguintes objetivos:

- Orientar toda a atividade em função do doente, respondendo às suas necessidades, de acordo com as melhores práticas disponíveis;
- Prosseguir e implementar metodologias de gestão que proporcionem a realização pessoal e profissional dos seus colaboradores;
- Otimizar os processos internos, promovendo a eficiência da organização e a criação de valor para o doente;
- Rentabilizar a capacidade disponível e garantir a viabilidade económico-financeira da instituição.

5.2. Gestão do Risco Financeiro

- Em dezembro de 2008, o CHBM financiou-se através do Fundo de Apoio de Pagamentos do SNS, no montante de 24,3 milhões de euros e realizou uma aplicação no mesmo Fundo no montante de 4 milhões de euros. Este financiamento destinou-se à regularização de dívidas a fornecedores do SNS, conforme determinado pela Resolução do Conselho de Ministros nº 191-A/2008.
- Em setembro de 2009 realizou-se o resgate do montante aplicado, tendo-se liquidado juros no valor de 298 mil euros, em dezembro desse mesmo ano efetuou-se um aumento do Capital Estatutário de 8 milhões de euros, utilizado para amortização o financiamento realizado e segundo as orientações da tutela.
- Desse resgate resultou uma amortização de capital de 7,8 milhões de euros, liquidando-se juros no valor de 125 mil euros.
- Por Despacho conjunto nº 14181-A/2013 de 1 de novembro, do Secretário de Estado do Tesouro e o Secretário de Estado da Saúde, foi determinado um aumento do capital estatutário no valor de 12,8 milhões de euros, realizado através da entrega do número de unidades de participação, detidas pelo Estado no Fundo. São também perdoados todos os



juros vencidos e não pagos até à data de entrada em vigor do despacho acima referido, que produziu os seus efeitos a 1 de janeiro de 2014.

- O Despacho nº 15476-B/2014 de 19 de dezembro, do Secretário de Estado do Tesouro e do Secretário de Estado da Saúde, reforçou o Capital Estatutário do CHBM, EPE no montante de 45,3 milhões de euros, totalmente subscrito pelo Estado em numerário, cifrando-se nos 99,03 milhões de euros.
- O Despacho nº 1265/2017 e nº 1266/2017 de 29 dezembro, do Secretário de Estado do Tesouro e do Secretário de Estado da Saúde, reforçou o Capital Estatutário do CHBM, EPE no montante de 6,1 milhões de euros, totalmente subscrito pelo Estado em numerário cifrando-se nos 105,18 milhões.
- O Despacho conjunto do Secretário de Estado do Tesouro e do Secretário de Estado da Saúde, reforçou o Capital Estatutário da ULSAR, EPE no montante de 7,6 milhões de euros, totalmente subscrito pelo Estado em numerário cifrando-se nos 112,73 milhões.
- A ULSAR contraiu um empréstimo reconhecido à data de 31/12/2024 de 4.022.936,33 €. Este empréstimo refere-se a uma comparticipação financeira do Fundo de Coesão, por via de uma candidatura ao POSEUR, designada por Eficiência Energética do Hospital do Barreiro para apoio ao investimento em estruturas no domínio da Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos. Este apoio concedido é reembolsável num prazo de 21 anos sem encargos financeiros, no montante total de 4.861.971,84 €, correspondente ao valor total previsto para o projeto a concluir até ao final de 2023.

Limite de Crescimento do Endividamento		
Variação do Endividamento (Execução)	Previsto 2025	Estimado 2024
Financiamento Remunerado (Corrente e não Corrente)	4 022 936 €	4 022 936 €
Capital Estatutário	112 733 480,00 €	112 733 480,00 €
Novos Investimentos 2023	- €	- €
Variação do Endividamento	0,00%	

5.3. Evolução do Prazo Médio de Pagamento

O prazo médio de pagamento estimado para o final de 2024 é de 85 dias, o que representa uma melhoria de 53,5% (-98 dias), face ao valor alcançado no ano anterior.

Para 2025, prevemos que este indicador se situe nos 89 dias, o que representa um aumento de 4,7% (+4 dias), face ao valor de 2024, caso existam reforços no financiamento para pagamento de



dívida poderemos ter uma melhoria deste indicador, uma vez que a estrutura financeira de 2025 per si não permitirá recuperar dívida.

PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO					
PMP (Dias)	Previsto 2025	Estimado 2024	Realizado 2023	Δ% (25-24)	
				Valor	%
	89	85	183	4	4,7%

5.4. Resultados Obtidos

Em 2024, a ULSAR deixou de ter pagamentos em atraso a fornecedores externos, por via de um reforço no financiamento através do Despacho do Ministro das Finanças e da Ministra da Saúde de 9 de dezembro, no montante global de 19,1 milhões de euros.

DÍVIDAS A FORNECEDORES A 31/12/2024									
Tipo Fornecedor	Dívidas não vencidas	Dívida Vencida 0 - 90 dias	Dívidas vencidas de acordo com o artº. 14º DLEO - 2016				Dívida Total	Total Dívida Vencida	Pagamentos em atraso
			90 - 180 dias	180 - 240 dias	240 - 360 dias	> 360 dias			
Fornecedores Externos	15 383 365 €	7 560 219 €	5 316 €	277 €	3 519 €	13 958 €	22 931 146 €	7 547 781 €	12 438 €
Fornecedores SNS	466 745 €	90 980 €	157 118 €	4 535 €	21 753 €	3 343 363 €	4 084 494 €	3 617 749 €	3 526 769 €
Outros Fornecedores	5 214 €	17 554 €	14 402 €	11 044 €	20 218 €	427 955 €	496 387 €	491 173 €	473 619 €
TOTAL	15 855 324 €	7 668 753 €	176 836 €	15 302 €	38 452 €	3 757 360 €	27 512 027 €	11 656 703 €	3 987 950 €

5.5. Indicadores de eficiência operacional

Os indicadores de eficiência orçamental selecionados apresentam uma evolução ao longo do próximo triénio, com especial relevo o indicador das prestações de serviços médicos e as horas extraordinárias, com crescimento face ao valor estimado para 2024 de 8,31% e 8,63%, respetivamente.



EFICIÊNCIA OPERACIONAL						
EFICIÊNCIA OPERACIONAL	Estimado 2024	Previsto 2025	Previsto 2026	Previsto 2027	Variação 2025/2024	
					Absoluta	%
Gastos com comunicações	120 010 €	124 335 €	128 690 €	133 660 €	4 325 €	3,60%
Deslocações	- €	- €	- €	- €	- €	#DIV/0!
Ajudas de Custo	33 450 €	34 620 €	36 004 €	37 866 €	4 325 €	12,93%
Frota automóvel					#VALOR!	#VALOR!
Contratação de estudos, pareceres, projectos e consultadoria	110 500 €	111 270 €	115 165 €	118 620 €	770 €	0,70%
Prestação de Serviços	6 236 420 €	6 754 726 €	7 111 325 €	7 368 025 €	518 306 €	8,31%
Horas Extraordinárias	5 004 595 €	5 435 990 €	5 653 429 €	5 856 952 €	431 395 €	8,62%

Barreiro, 09 de janeiro de 2025

A Presidente do Conselho de Administração

Maria Teresa Fernandes de Jesus de Sousa Carneiro

O Vogal do Conselho de Administração

Jorge Manuel da Silva Pinto

O Vogal do Conselho de Administração

Miguel Ângelo Madeira Rodrigues

Diretora Clínica Cuidados Saúde Hospitalares

Ana Teresa Nobre Duque Monteiro Leite Marques
Xavier

O Enfermeiro Diretor

José Filipe Fernandes Nunes

Diretora Clínica Cuidados Saúde Primários

Anabela Domingues Pires Ribeiro Martins