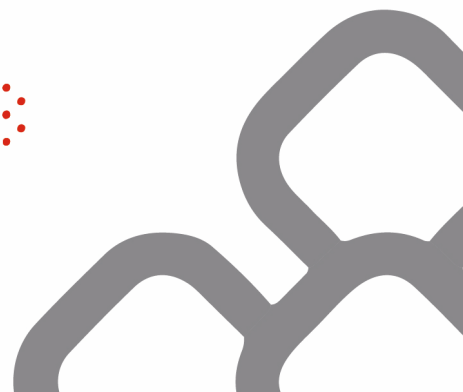
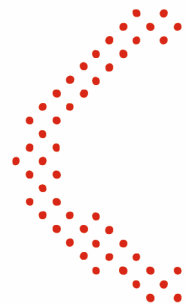
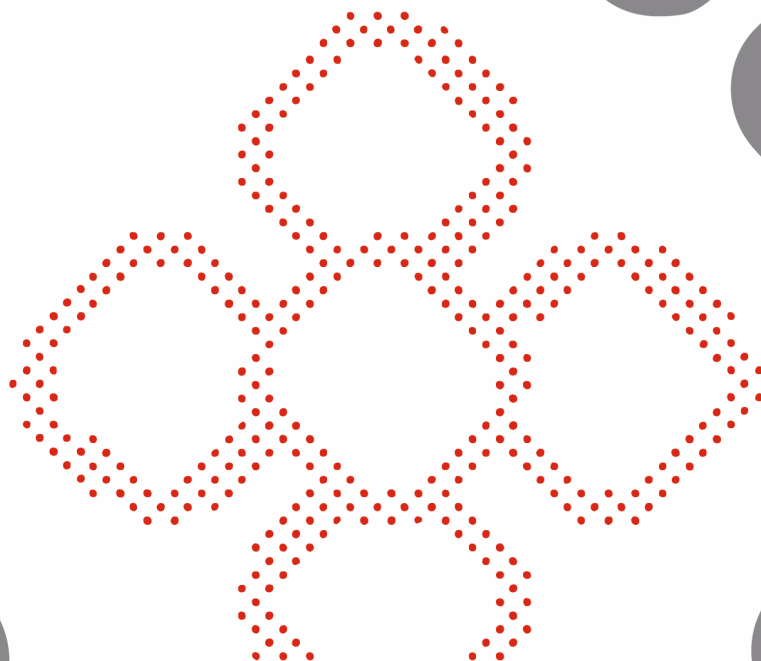
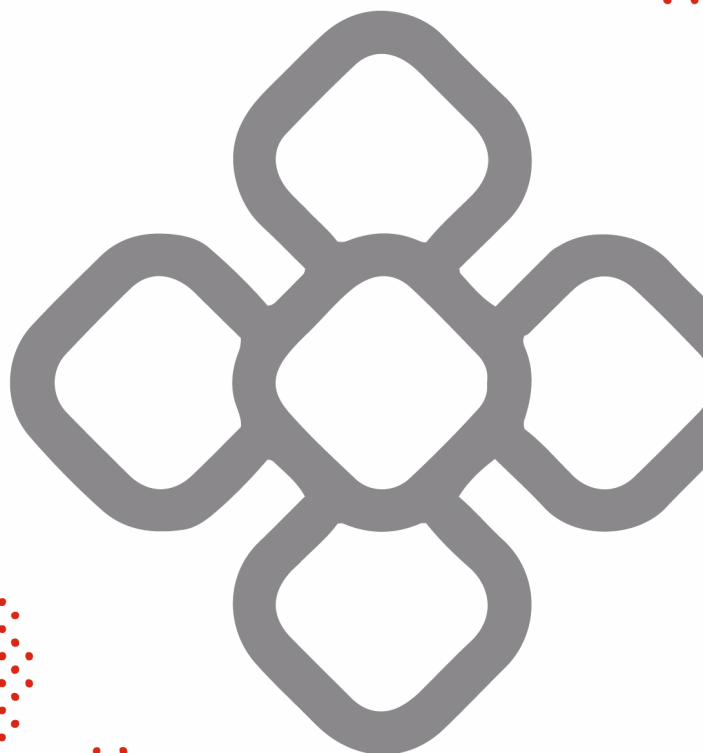


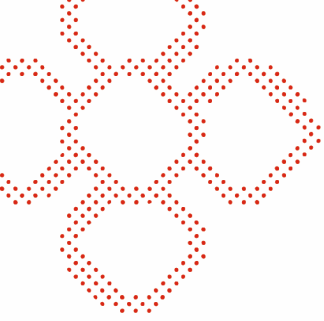


**MISERICÓRDIA**  
DA MEALHADA

# Plano de atividades e Orçamento

Exercício de 2026





## ÍNDICE

<b>NOTA INTRODUTÓRIA</b>	<b>2</b>
<b>PERSPETIVAS ORÇAMENTAIS</b>	<b>3</b>
<b>PLANO DE ATIVIDADES</b>	<b>7</b>
Geriatría	7
Educação	9
Saúde	11
<b>MAPAS ORÇAMENTAIS</b>	<b>19</b>
CONTA DE EXPLORAÇÃO PREVISIONAL	19
CONTA DE EXPLORAÇÃO PREVISIONAL POR ÁREA DE ATIVIDADE SOCIAL	20
<b>ORÇAMENTO DE INVESTIMENTOS</b>	<b>21</b>
<b>ORÇAMENTO DE DESINVESTIMENTOS</b>	<b>22</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>23</b>
Parecer do Revisor Oficial de Contas	23
Parecer do Conselho Fiscal	23

## NOTA INTRODUTÓRIA

Nos termos do Compromisso da Irmandade, a Mesa da Santa Casa da Misericórdia da Mealhada (SCMM) apresenta o seu plano de atividades e orçamento para 2026.

As previsões da Mesa da Administração para o ano de 2026 foram elaboradas com base na atividade da instituição até setembro de 2025, complementadas com a informação que, entretanto, foi ficando disponível relativa às semanas subsequentes.

Este orçamento é apresentado de acordo com o normativo contabilístico para as Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL).

De acordo com as políticas internas definidas, manteve-se a apresentação em função das áreas de atividade sociais em que a instituição desenvolve a sua missão: **Geriatría, Educação e Saúde**. As atividades acessórias são agrupadas em uma área de atividade a que se designou Serviços Partilhados, sendo os seus resultados reclassificados na sua natureza e distribuídos pelas áreas principais em função de indicadores objetivos da atividade.

Uma instituição desta natureza, dimensão e complexidade é, necessariamente, dinâmica. As Misericórdias têm um papel importante nas áreas do apoio social e da saúde, que muitas vezes vai além do que são as políticas públicas para o setor. A situação financeira do país, a instabilidade das políticas e a nossa experiência acumulada, obrigam-nos a não ter nada como garantido. Trabalharemos no sentido de obviar as dificuldades que se nos deparem sempre com um espírito de missão e de criação de riqueza material e espiritual para a comunidade que servimos.

## PERSPETIVAS ORÇAMENTAIS

Em 2026 a Santa Casa da Misericórdia estima atingir um volume total de prestação de serviços de **12 158 832 €** valor que inclui a quantia de **2 026 449 €** de participações da Segurança Social relativos a acordos com a Segurança Social das áreas da Geriatria e Educação. As principais rubricas de gastos registarão em Fornecimentos e Serviços Externos **4 665 974 €** e em Gastos com Pessoal **6 079 108 €**.

O Resultado líquido previsional é positivo no valor de **85 219 €**.

O EBITDA (resultado antes de gastos de financiamento, impostos, depreciações e amortizações) ascenderá a **493 351 €**. Este indicador é importante na medida em que mede o valor gerado na atividade operacional e que fica disponível para pagamento de juros, do capital dos empréstimos e também para novos investimentos. Tal como temos referido noutros momentos de reflexão sobre a posição financeira, a pressão sobre o resultado operacional é um tema preocupante exigindo, a curto prazo, medidas para atingir um valor superior e estável ao longo dos anos. Só com esse desempenho conseguiremos a capacidade de investimento e a qualidade dos serviços que nos propomos.

Relativamente à taxa de inflação, as estimativas para a economia portuguesa situam-se entre os 1,9% e 2,1%, de acordo com as projeções disponibilizadas pelo Conselho das Finanças Públicas a 08OUT2025. Nas estimativas para 2026 considerámos o pior cenário, que se afigura como o mais consensual e nos parece o mais provável. Para além dos custos energéticos, os custos com alimentação e os dispositivos médicos são os gastos mais expostos à inflação, bem como alguns contratos de serviços especializados.

No que concerne às taxas de juro, consideramos que a Euribor a 1 e 12 meses se manterão nos níveis atuais, tendo sido considerados, respetivamente, os valores de 1,892% e 2,216%. Quanto ao retorno das aplicações financeiras, considerou-se um valor médio de 2,676%.

Genericamente considerou-se uma plena ocupação da nossa capacidade instalada na área da Geriatria e da Educação. Quanto à Saúde, as nossas perspetivas apontam para um nível de atividade semelhante ao de 2025, excepto no que se refere à produção do programa Consulta a Tempo e Horas (CTH). Tendo

chegado ao seu final, e apesar de haver promessas políticas de que será renegociado, à data deste relatório não há evidência material suficiente que permita estimar com o mínimo de fiabilidade os rendimentos que possam advir desse acordo. A expectativa é que, em 2026, o acordo seja renovado por 5 anos, alinhando o ciclo de produção e negociação com o da generalidade das Misericórdias que participam neste programa com o SNS.

Considerando a capacidade instalada, o nível de atividade do HMM está baixo, devido à escassez e dificuldade em contratar médicos, técnicos de diagnóstico e terapêutica e enfermeiros.

Na conta de Gastos com o Pessoal estão previstas verbas para atualizar as remunerações de acordo com a Contratação Coletiva e valorização de colaboradores de referência. Quanto ao salário mínimo considerou-se o novo aumento para o valor de 920€ medida esta que se calculou num acréscimo de cerca de 167 mil € anuais (em 2025 havia sido estimado 150m€, em 2024 137m€ e em 2023 170m€).

Nos últimos anos temos vindo a consolidar aspetos organizativos e a planear o futuro com base num arrojado plano de investimentos. Contudo, a pressão sobre a estrutura de custos originada pelo crescimento da massa salarial devido ao aumento ininterrupto do Salário Mínimo Nacional (SMN) e a escassez de profissionais na área da Saúde, mantém-nos focados na sustentabilidade económica e num esforço contínuo de evitar a descapitalização da instituição. Continuamos a sentir, que as instituições são impelidas a contribuir com os seus ativos para o Estado social, quer para a subsistência quer para os investimentos futuros. Essa dependência afeta a confiança, gera instabilidade e limita a agilidade, a iniciativa e a mobilização da sociedade civil.

As projeções apresentadas indicam um ténue equilíbrio económico da atividade marcado pelas dificuldades na área da Saúde. A juntar aos desafios regulatórios, de qualidade e concorrenciais, junta-se agora o desafio financeiro e económico, obrigando a procurar a libertação de fundos que possibilitem manter a operação com o nível de compromisso a que a SCMM habituou os seus concidadãos. Por outro lado, o aumento das contribuições públicas nas área da Geriatria e Educação, consolidaram os esforços de equilíbrio financeiro estrutural para o qual trabalhámos

nos últimos anos, sendo evidente o equilíbrio na área da Educação e um marco que muito nos apraz registar.

As projeções apontam para a capacidade de cumprir as responsabilidades existentes perante a banca, fornecedores e prestadores. No entanto, será necessário admitir todos os cenários para reforçar o equilíbrio económico e procurar uma situação que nos capacite para o investimento no novo Complexo Social.

A gestão financeira das reservas de capital da instituição é cada vez mais importante não só na preparação da estratégia futura, mas também na estabilidade económica presente. Continuaremos a dinamizar uma gestão cuidada desses excedentes em carteiras de investimento segmentadas por diferentes níveis de risco procurando um nível de rentabilidade compatível com as oportunidades do mercado.

Numa perspetiva de preparar o futuro, manteremos as diligências necessárias para obtenção da licença de construção das respostas sociais do futuro, nomeadamente do Lar de Idosos [ERPI], Centro de Dia (CD), Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) e Serviços Partilhados – o Complexo Social – a construir nos terrenos do antigo Mercado, junto à Capela de Santa Ana. Estamos empenhados em projetar um edifício que corresponda aos desafios atuais e das próximas décadas, exercício que se revela demorado e carece de decisões estruturadas e fundamentadas. Alterámos a estratégia e adaptaremos o projeto para uma lógica de desenvolvimento e construção faseada. Para além disso este processo, como já foi referido oportunamente, tem-se revelado um calvário burocrático, demonstrativo da omissão de auxílio do poder autárquico e exemplificativo de como a burocracia e os custos de contexto podem ser onerosos para as organizações. O projeto tem apresentado uma evolução lenta, justificada, também, pela inexistência de oportunidades de financiamento público.

Continuaremos nos processos de melhoria da eficácia e eficiência de processos e a consolidar, na medida do possível, a implementação de boas práticas consistentes com a estrutura de um Sistema da Qualidade.

Para 2026 continuará a ser política desta instituição adquirir os ativos que, caso a caso, a Mesa considere essenciais à continuação da laboração das valências e que comecem a gerar retorno imediato ou evitem a perda de rendimentos. Propomo-

nos a continuar a renovação de um conjunto de edifícios e equipamentos essenciais ao funcionamento das respostas sociais. No entanto, serão apenas consideradas as renovações dos edifícios e equipamentos afetos à exploração das atividades principais da instituição. O objetivo será evitar a sua degradação e melhorar a eficiência e conforto da prestação dos serviços aos utentes. Ainda assim o volume de investimentos planeados é significativo.

O crescimento acelerado e a complexidade da atividade geral da instituição nos últimos anos obrigam a que a estrutura administrativa e de gestão tenha de ser permanentemente revista pois a responsabilidade que temos para com utentes, funcionários e demais credores sociais não se consegue honrar apenas com espírito de missão, voluntarismo e competência dos Mesários e demais órgãos sociais da instituição. Neste sentido, procuraremos reforçar a autonomia de cada resposta social no sentido de cada direção de serviço se empenhar e responsabilizar na entrega de resultados para a instituição e para a comunidade que servimos.

## PLANO DE ATIVIDADES

### Geriatría

Estima-se que a área da **Geriatría** apresente resultado líquido positivo no montante de **287 962 €**. Está previsto no orçamento um aumento médio de 2,8% nas participações familiares, como resultado do aumento das pensões. Está também previsto um aumento de 4,7% nas participações da segurança social, valor que tenderá a compensar o aumento do salário mínimo e os aumentos da inflação. De acordo com negociações havidas espera-se, embora sem evidência significativa à data deste relatório, que o governo possa aumentar as participações em pelo menos mais 3 pontos percentuais, para paulatinamente ir convergindo para taxa de participação do custo do serviço para 50%, objetivo há muito almejado pelas IPSS e pelas famílias. A acontecer será um rendimento extraordinário que facilitará o equilíbrio económico e financeiro desta área de atividade. No entanto, serão os rendimentos efetivos dos clientes a determinar o montante final, de acordo com modelo de cálculo legalmente estabelecido o que condiciona, de alguma forma, o caminho da sustentabilidade e a obtenção de reservas para investimento.

Promoveremos os serviços na resposta do Centro de Dia, onde temos alguma capacidade resultante dos investimentos dos últimos anos, tentando corresponder às necessidades das pessoas. Será necessário desconstruir o preconceito inerente a esta resposta, e dinamizar a ideia de que a autonomia pode ser promovida ao mesmo tempo que se combate o isolamento e se melhora a qualidade de vida dos cidadãos seniores.

O desafio de sustentabilidade desta área de atividade é considerável e permanente. Tentaremos responder com mais imaginação e eficiência. Porém, o desafio da melhoria contínua nesta área tem limites muito óbvios: tratamos os nossos utentes como gostaríamos de ser tratados e não podemos aceitar baixar demasiado os padrões de qualidade.

Temos conseguido uma relativa estabilidade das equipas e reforçaremos o foco na sua gestão, tendo em vista a eficiência dos recursos. Não obstante, considerando a situação de pleno emprego e os fluxos imigratórios massivos, bem como o baixo reconhecimento da profissão de cuidador na população portuguesa, a melhoria contínua da qualidade da equipa é um exercício difícil e por vezes inglório devido à grande rotação das equipas de trabalho.

Para além destes aspetos prioritários, estaremos atentos à problemática da necessidade de integrar utentes que, em muitos casos, carecem de respostas mais especializadas. A prevalência de grandes dependentes e de utentes com demência tem causado pressão na qualidade dos serviços e na sustentabilidade financeira, problema que deve ser enquadrado devidamente pelas entidades políticas e civis envolvidas e com as quais mantemos interesse em colaborar. Há muito que alertámos para a necessidade de encaminhar as pessoas para as respostas certas: muitos utentes de ERPI deveriam estar em cuidados continuados ou ter cuidados especializados para as demências, o que permitiria uma saudável gestão da longevidade nas ERPI com todos os benefícios daí inerentes. Exige-se uma maior cooperação entre os Ministérios da Segurança Social e da Saúde para que se possam prestar os melhores cuidados geriátricos, de forma a corresponder, em cada momento, às necessidades das pessoas, com a flexibilidade que as pessoas precisam e que a burocracia impede.

## Educação

Quanto às valências na área da **Educação**, trabalharemos no sentido de que o serviço continue a ser reconhecido na comunidade. Estamos entusiasmados com a perspetiva da consolidação do equilíbrio económico, para o qual temos trabalhado nos últimos anos.

Para esta Área de Atividade Social estima-se um resultado líquido no montante de **111 520 €**. Este cenário permite-nos voltar a pensar em investimentos significativos nesta área de atividade.

Prevemos um aumento das comparticipações públicas em 4,7% de forma a repor o aumento dos gastos com salários e inflação.

Em resposta às exigências legais e ao desequilíbrio que esta área de atividade tem apresentado nos últimos anos, as comparticipações familiares têm sido ajustadas à evolução dos custos, da qualidade de serviço prestado e poderemos, agora, diminuir o ritmo de aumento. Simultaneamente, pugnaremos pela eficiência interna, simplificando processos e consolidando a sua qualidade e promovendo uma participação multidisciplinar, de modo a obter resultados operacionais satisfatórios procurando satisfazer as necessidades das famílias.

O CATL procurará manter o serviço, a oferta para períodos não letivos e a identificação de execução de atividades de suporte às famílias, objetivo último da resposta social. Porém, especialmente nesta resposta, a pressão sobre a sustentabilidade é enorme. Relembremos que a comparticipação pública é muito pequena e o Estado se coloca muitas vezes como concorrente quer através de iniciativas da rede escolar quer através de atividade autárquica.

Mantemos o interesse e as diligências no sentido de alargar o acordo com a Segurança Social na resposta de Pré-escolar, uma medida que simultaneamente ajudará as famílias mais desfavorecidas do nosso concelho e consolidará a sustentabilidade da resposta social. O risco de “nacionalização” do ensino pré-escolar parece ter reduzido, mas ainda carece de atenção, pois pode acarretar graves problemas de resposta à comunidade e uma ideologia de estatizar a Educação que não podemos aceitar.

Foram também previstas verbas que pretendem responder às necessidades de manutenção dos espaços interiores e exteriores das respostas sociais desta área de atividade.

Procuraremos identificar e operacionalizar outras oportunidades de respostas sociais voltadas para a promoção da autonomia dos jovens, cidadania e liderança, que possam vir a contribuir para a sustentabilidade desta área de atividade e da instituição.

## Saúde

Na área da **Saúde**, o ano de 2026 será de consolidação e investimento. Mais uma vez não foi possível contratualizar o programa CTH a tempo de ser previsto na atividade para 2026. Este serviço de proximidade e de complementaridade ao SNS, tem um impacto social muito relevante porquanto permite diminuir os custos de contexto de acesso à Saúde, quer seja por diminuir os custos com transportes para outras localidades com hospitais centrais que muitos cidadãos não conseguem suportar, quer seja por favorecer o acesso a consultas de especialidade e meios complementares de diagnóstico a preços e em prazos mais favoráveis relativamente ao que o comum cidadão poderia obter.

Prevê-se que o volume de negócios atinja os **8 255 960 €**. O Resultado Líquido prevê-se negativo no montante de **-314 263 €**.

Do ponto de vista estratégico, continuamos a acompanhar as orientações políticas do novo governo para esta área. Tem sido reconhecido publicamente a capacidade e importância dos hospitais do setor social, parceiros que complementam os serviços de saúde públicos, mas as oportunidades e projetos concretos tardam em aparecer. Estamos disponíveis para parcerias duradouras e sustentáveis, tendentes à reforma do SNS que se quer cada vez mais como um sistema nacional de saúde que responda às necessidades e exigências de todos os cidadãos.

No entanto não poderemos deixar de trabalhar as áreas da medicina privada e de dinamização de seguros de saúde porquanto serem áreas cada vez com mais procura e que permitem uma previsibilidade maior, diminuindo a dependência dos acordos com o SNS.

Após termos investido significativamente na melhoria das condições e da Segurança e Saúde no Trabalho (SST) para as nossas equipas, obtendo ganhos relevantes, reforçaremos agora a oferta pública neste domínio. Estamos, assim, capacitados para partilhar este serviço com a comunidade, ajudando os pequenos negócios a cumprir as suas obrigações legais de planeamento de SST e, simultaneamente contribuir para a rentabilização da capacidade instalada.

## **Hospital Misericórdia da Mealhada (HMM)**

As nossas perspetivas apontam para uma atividade em linha com a de 2025 com a redução inerente ao CTH. Considerou-se um aumento de 15% no volume de SIGIC que se estima ocorrer considerando a capacidade instalada bem como a estratégia que o governo tem preparada para a redução de listas de espera na saúde. Foi, no entanto, anunciado um novo programa que substituirá o SIGIC, não sendo ainda claras as alterações que o governo prevê e o impacto que poderá ter nos níveis de produção.

Esperamos dinamizar com vigor a área da pneumologia e continuar o trabalho na área da cardiologia. Também prevemos um aumento de cerca de 10% na área da gastroenterologia após algumas melhorias operacionais.

Na Unidade de Cuidados Continuados esperamos um incremento de 5% na comparticipação do Estado no custo do serviço.

Vamos também dinamizar o serviço de Análises clínicas tendo previsto um aumento de 10% da atividade.

A gestão minuciosa das convenções com o Estado e dos contratos com as seguradoras será uma missão em que nos empenharemos, numa altura em que os custos da operação na área da Saúde – especialmente os relativos ao pessoal, os consumíveis e outros custos de contexto, nomeadamente a grande carga burocrática – têm crescido muito mais do que a atualização de preços desses contratos.

Os principais desafios para 2026 serão:

1. Consolidar o processo de sistematização organizacional, conciliando a eficiência operacional e clínica com a desmaterialização, simplificação e automatização de processos e protocolos, identificando as oportunidades geradas pela Inteligência Artificial (IA);
2. Promover a otimização da capacidade instalada, com vista a potenciar uma melhor rentabilidade da operação. Promover a reestruturação e realocação física das áreas afectas a MFR e Gastro;
3. Desenvolver e acelerar os trabalhos da Comissão da Qualidade e Segurança, apostando de forma significativa, na identificação da causa e efeito de aspetos

críticos da segurança do doente, estabelecendo estratégias proativas de prevenção, minimização e controlo do risco. Com base no nosso histórico de resultados, focar-nos-emos na área das Infeções, sendo centrais as questões inerentes à higiene hospitalar, bem como nas Úlceras Por Pressão e Quedas,

4. Executar a extensão do contrato de CTH e tomar as diligências necessárias para a sua renovação por um período de 5 anos à semelhança do que acontece com outras Misericórdias.
5. Posicionar o HMM como uma entidade capacitada para atividades de medicina translacional na região. Esta será uma forma alternativa de financiamento da atividade, que visa por um lado gerir e aplicar o conhecimento e obter experiência, e por outro lado proporcionar competências inovadoras aos profissionais, no sentido de alcançar resultados substantivos em todos os níveis da cadeia de prestação de cuidados em saúde.
6. Promover parcerias e dinamizar as existentes através do estabelecimento de protocolos institucionais com escolas e universidades ao nível da formação, ensino e investigação dos nossos profissionais, perspetivando o recurso a meios tecnologicamente mais avançados e diferenciados, bem como a rentabilização dos nossos recursos internos próprios. Simultaneamente estreitar e fortalecer relações interinstitucionais que potenciem a angariação de recursos humanos, para a nossa atividade operacional.
7. Definir e implementar medidas que permitam reter os profissionais que representem uma mais valia para os serviços e que possam constituir uma equipa base capaz de apoiar a integração de novos colaboradores de forma sustentada e sistemática. Capacitar os atuais líderes das equipas, quer no âmbito dos processos de liderança adaptativa, na literacia digital, na gestão das pessoas, recursos e problemas, no desenvolvimento de soft-skills, considerando que concorre diretamente para o sucesso das equipas;
8. Melhorar o volume de prestação de serviços no segmento de seguros de saúde e privado, delineando e implementando uma estratégia comercial mais proactiva;

9. Promover a renovação das infraestruturas, dos espaços e dos equipamentos de forma a manter níveis de conforto, eficácia e eficiência adequados à operação.  
Renovar a ala da UCC;

Para além dos pontos supramencionados, no âmbito da sua responsabilidade social, o HMM propõe-se operacionalizar estratégias para, em contexto de proximidade, sensibilizar a comunidade para os problemas de saúde, reais e potenciais, fatores de risco, causas e consequências, métodos de prevenção e tratamento, determinantes no controlo da saúde individual e por inerência, coletiva. Estes projetos só serão desenvolvidos caso sejam autossustentáveis, quer sejam cofinanciados pelos nossos parceiros institucionais, quer o sejam pela sociedade civil.

### **Statherapy – fisioterapia avançada e desempenho**

A *Statherapy by Misericórdia da Mealhada* abriu em julho de 2019 e atingiu já níveis de sucesso consideráveis tendo agora o desafio de encontrar a dimensão ótima. A *Statherapy* continuará a trabalhar para proporcionar saúde, equilíbrio e bem-estar aos clientes, apostando na prevenção das patologias e na proposta de soluções integradas de tratamento.

Em julho de 2023 investimos na mudança para novas instalações, com mais espaço e melhor apetrechadas para as necessidades específicas dos clientes e da equipa. Serão também desenvolvidas novas especialidades, sempre relacionadas com o movimento e a performance pessoal, sem prejuízo da visão holística do indivíduo, procurando o "*Statera*" – o equilíbrio – que todos almejamos como pessoas.

Antevemos um ano positivo com resultado líquido no montante de 13.879€

Procuraremos reforçar o investimento em equipamento, nos profissionais e nos serviços disponibilizados na área da Fisioterapia Avançada e Desempenho, área que representa o núcleo principal de diferenciação da clínica.

Reforçaremos o nível de serviço na área da terapia ocupacional, terapia da fala e fisioterapia urogenital, procurando desenvolver a qualidade de vida da nossa população.

Reforçaremos a oferta da nutrição e psicologia que procuram responder quer aos desafios dos desportistas amadores, quer das crianças e jovens no seu processo de desenvolvimento, bem como nas vertentes mais tradicionais da saúde mental, sem esquecer áreas como a sexologia clínica e terapia de casal.

### **Unidade de apoio a pessoas com demência e seus cuidadores e Alargamento da Rede de Cuidados Continuados.**

Manteremos as diligências necessárias de planeamento e angariação de recursos no sentido de, logo que possível, iniciar o projeto e definição de modelos de cuidados para pessoas com demência, aproveitando a experiência de gestão e as competências técnicas do nosso quadro de pessoal. O projeto voltou à estaca zero no passado, após à decisão da Câmara Municipal de reverter a aquisição do terreno contíguo ao HMM sem articulação de alternativas, com a SCMM. A identificação de um local onde se possa construir a infraestrutura passou a ser, novamente, o primeiro dos passos a dar na prossecução de mais esta resposta à comunidade.

### **Serviços Partilhados**

Considerando a estrutura organizacional, os serviços partilhados da SCMM têm cada vez mais importância no sucesso das operações, a curto, médio e longo prazos.

Estes serviços focam a sua atividade em auxiliar as equipas nas áreas principais, planeando ações que contribuem significativamente para o seu sucesso, das quais se destacam, para 2026, as seguintes áreas e atividades:

## **Qualidade**

- Fortalecer a integração da qualidade no ciclo de planeamento estratégico da instituição, melhorando os processos sistemáticos formais de avaliação de indicadores com os Diretores de Serviço e Técnicos Responsáveis e reporte mensal para a Mesa da Administração. Visa alinhar a atividade operacional com os objetivos estratégicos e de melhoria contínua;
- Garantir conformidade legal e adaptação a novos requisitos regulatórios, antecipando riscos e integrando as alterações legais e regulamentares, assegurando que todos os requisitos legais aplicáveis às respostas sociais estão mapeados, implementados ou em implementação e verificados. Esta abordagem reforça a sustentabilidade institucional ao garantir conformidade e mitigação de riscos futuros;
- Reforçar a cultura interna da qualidade como elemento transversal e sustentável nas áreas de educação, geriatria e saúde, através de um programa de desenvolvimento de competências dirigido à liderança intermédia.

## **RH – Recursos Humanos**

- Otimizar o processo de recrutamento através da implementação de software ATS, acompanhando as melhores práticas do mercado e a evolução tecnológica nesta área;
- Liderar a conceção e implementação de um do programa de elementos de referência nas equipas operacionais como estratégia de reforço operacional, retenção de conhecimento e de talento;
- Garantir o cumprimento do plano de formação, apostando na implementação de uma plataforma de e-learning (LMS), garantir a realização da formação obrigatória para efeitos legais e assegurar o seu registo na plataforma SIGO; Incluir a certificação em SBV e SAV na formação das equipas operacionais;
- Implementar um programa de aumento dos níveis de literacia financeira dos nossos colaboradores para que aprendam a gerir melhor o seu dinheiro, através da formação sobre esse tema e de divulgação de estratégias na rede interna, visando a diminuição da rotatividade das equipas.

## **DSI – Sistemas de Informação**

- Promover a formação em ferramentas de Inteligência Artificial para incrementar a eficiência e organização do trabalho, e planificar implementação de um Modelo de IA local;

- Reforçar os processos e atualizar o treino e sensibilização interna em boas práticas e conduta de cibersegurança no dia-a-dia;
- Garantir a conformidade com a NIS2, considerando que classifica a SCMM como entidade essencial, e obriga a reforçar a intensidade e abrangência das medidas de proteção e cibersegurança para todos os utilizadores de sistemas de informação da instituição;
- Consultar o estado da arte e o mercado acerca de soluções de Gestão documental e desenvolver um plano de implementação para a SCMM.

### **Comunicação**

- Atualização e operacionalização do plano estratégico de comunicação e de Marketing para todas as respostas da instituição;
- Atualizar e desenvolver novas funcionalidades para os websites da instituição, nomeadamente área reservada para Irmãos da SCMM e Clientes, aperfeiçoando as estratégias de SEO e AIO bem como melhores práticas de acessibilidade requeridas pela lei europeia;
- Implementar comercialmente e definir estratégia de conteúdos para a área das publicações da SCMM, que se materialize num novo modelo de negócio associado ao Jornal da Mealhada e Frontal;
- Garantir a promoção da marca Misericórdia da Mealhada através de eventos de grande visibilidade, nomeadamente a comemoração dos 120 anos, a Festa de Santa Ana e a Gala de Reis.

### **DIE – Departamento de Infraestruturas e equipamentos**

- Implementar um sistema de gestão da manutenção Infraspak;
- Liderar a planificação e operacionalização das diversas obras de reabilitação prevista no orçamento de investimentos, nomeadamente no Lar Cânova Ribeiro, no Prolongamento do Lar, na UCC, no Hospital e demais edifícios operacionais, bem como das áreas comuns e técnicas;
- Planear, orçamentar e realizar a substituição das caldeiras de aquecimento do HMM e PRL por soluções mais eficientes e remodelar a rede de distribuição de água;
- Apoiar o desenvolvimento do projeto do novo complexo social.

Mealhada, 25 de Novembro de 2025.

A Mesa da Administração:

*João Baptista Moreira Peres, Provedor*

*Ana Filipa Varela Soares Pereira, Vice-Provedora*

*Rui Miguel dos Santos Ferreira, Secretário*

*Orlando Gomes Semedo, Tesoureiro*

*Ana Maria Alves Ferreira, Vogal*

*Cláudio Miguel Rodrigues Lopes, Vogal*

*Carlos Manuel Santos Amorim, Vogal*

# MAPAS ORÇAMENTAIS

## CONTA DE EXPLORAÇÃO PREVISIONAL

RUBRICAS	2026
<b>RENDIMENTOS E GASTOS</b>	
Vendas e serviços prestados	12 158 832
Subsídios, doações e legados à exploração	131 254
Variação nos inventários da produção	0
Trabalhos para a própria entidade	0
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	-1 267 393
Fornecimentos e serviços externos	-4 655 974
Gastos com o pessoal	-6 079 108
Ajustamentos de Inventários (perdas/reversões)	0
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	0
Provisões (aumentos/reduções)	0
Provisões específicas (aumentos/reduções)	0
Outras imparidades (perdas/reversões)	0
Aumentos/reduções de justo valor	75 894
Outros rendimentos	151 776
Outros gastos	-21 929
<b>Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos</b>	<b>493 351</b>
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	-431 603
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>61 749</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	28 463
Juros e gastos similares suportados	-4 993
<b>Resultado antes de impostos</b>	<b>85 219</b>
Imposto sobre o rendimento do período	0
<b>Resultado líquido do período</b>	<b>85 219</b>

CONTA DE EXPLORAÇÃO PREVISIONAL POR ÁREA DE ATIVIDADE SOCIAL  
Após imputações e reclassificações dos resultados dos Serviços Partilhados

RUBRICAS	Área Actividade			
	GERIATRIA	EDUCAÇÃO	SAÚDE	SERV PART
<b>RENDIMENTOS E GASTOS</b>				
Vendas e Serviços Prestados	2 648 646	1 229 440	8 255 960	2 009 787
Subsídios, doações e legados à exploração	2 848	7 895	66 631	53 880
Variação nos inventários da produção	0	0	0	0
Trabalhos para a própria entidade	0	0	0	0
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	0	0	-759 438	-507 955
Fornecimentos e serviços externos	-1 092 553	-367 541	-4 851 269	-329 612
Gastos com o pessoal	-1 246 650	-762 355	-2 771 836	-1 298 268
Ajustamentos de Inventários (perdas/reversões)	0	0	0	0
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	0	0	0	0
Provisões (aumentos/reduções)	0	0	0	0
Provisões específicas (aumentos/reduções)	0	0	0	0
Outras imparidades (perdas/reversões)	0	0	0	0
Aumentos/reduções de justo valor	0	0	0	75 894
Outros rendimentos e ganhos	12 756	16 751	64 654	57 616
Outros gastos e perdas	-307	-1 657	-8 598	-11 367
<b>Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e Impostos</b>	<b>324 740</b>	<b>122 533</b>	<b>-3 896</b>	<b>49 975</b>
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	-36 581	-11 013	-310 263	-73 745
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>288 158</b>	<b>111 520</b>	<b>-314 159</b>	<b>-23 770</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	0	0	0	28 463
Juros e gastos similares suportados	-196	0	-104	-4 693
<b>Resultado antes de impostos</b>	<b>287 962</b>	<b>111 520</b>	<b>-314 263</b>	<b>0</b>
Imposto sobre o rendimento do período	0	0	0	0
<b>Resultado líquido do período</b>	<b>287 962</b>	<b>111 520</b>	<b>-314 263</b>	<b>0</b>

## ORÇAMENTO DE INVESTIMENTOS

Apresentam-se nos quadros infra os resumos dos investimentos propostos. Dado o período instável e as características intrínsecas dos bens, nomeadamente o carácter plurianual dos mesmos, alguns dos investimentos poderão ser realizados recorrendo a financiamento bancário.

Os investimentos prementes que estão previstos realizar, maioritariamente em substituição de equipamentos e benfeitorias em edifícios, estão registados na conta 433 – Outros ativos fixos tangíveis. Destacam-se as verbas para a aquisição de novo aparelho de RX, novo microscópio para salas de cirurgia e ecógrafo. Contamos ainda executar obras de requalificação na UCC, no Prolongamento do Lar, na Logística, no telhado e cobertura do HMM. Estão ainda previstas a aquisição de diversos equipamentos para a prática clínica.

COD	RUBRICAS	Total Investimento	Auto-financiamento	Subsídios OSS	Subsídios outras entidades	Outros financiamentos
<b>4</b>	<b>INVESTIMENTOS</b>					
<b>41</b>	<b>INVESTIMENTOS FINANCEIROS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
411	INVESTIMENTOS EM SUBSIDIÁRIAS	0	0	0	0	0
415	OUTROS INVESTIMENTOS FINANCEIROS	0	0	0	0	0
419	PERDAS POR IMPARIDADE ACUMULADAS	0	0	0	0	0
<b>42</b>	<b>PROPRIEDADES DE INVESTIMENTO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
421	TERRENOS E RECURSOS NATURAIS	0	0	0	0	0
422	EDIFÍCIOS E OUTRAS CONSTRUÇÕES	0	0	0	0	0
426	OUTRAS PROPRIEDADES DE INVESTIMENTO	0	0	0	0	0
428	DEPRECIAÇÕES ACUMULADAS	0	0	0	0	0
429	PERDAS POR IMPARIDADE ACUMULADAS	0	0	0	0	0
<b>43</b>	<b>ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS</b>	<b>993 605</b>	<b>993 605</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
433	Outros Activos Fixos Tangíveis	993 605	993 605	0	0	0
4331	Terrenos E Recursos Naturais	0	0	0	0	0
4332	Edifícios E Outras Construções	434 185	434 185	0	0	0
4333	Equipamento Básico	503 539	503 539	0	0	0
4334	Equipamento De Transporte	0	0	0	0	0
4335	Equipamento Administrativo	18 641	18 641	0	0	0
4337	Outros Activos Fixos Tangíveis	37 240	37 240	0	0	0
<b>44</b>	<b>ACTIVOS INTANGÍVEIS</b>	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
441	BENS DO DOMÍNIO PÚBLICO	0	0	0	0	0
442	OUTROS ACTIVOS INTANGÍVEIS	10 000	10 000	0	0	0
448	AMORTIZAÇÕES ACUMULADAS	0	0	0	0	0
<b>45</b>	<b>INVESTIMENTOS EM CURSO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>46</b>	<b>ACTIVOS NÃO CORRENTES DETIDOS PARA VEN</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>1 003 605</b>	<b>1 003 605</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## ORÇAMENTO DE DESINVESTIMENTOS

Não estão previstos desinvestimentos.

## ANEXOS

Parecer do Revisor Oficial de Contas

Parecer do Conselho Fiscal



**Santa Casa da Misericórdia da Mealhada**

Rua Dr. Costa Simões, n.º 42

3050-326 Mealhada

NIPC: 500 852 430