



JOSÉ DE MELLO · SAÚDE

## RELATÓRIO E CONTAS

—  
2011

# ÍNDICE

<b>1.</b>	<b>A JOSÉ DE MELLO SAÚDE</b>	<b>3</b>
	MENSAGEM DO PRESIDENTE	5
	ENQUADRAMENTO MACROECONÓMICO E DO SECTOR	7
	ENQUADRAMENTO HISTÓRICO E PERSPECTIVAS PARA 2012	9
	VISÃO, MISSÃO E VALORES	12
	ÉTICA	12
	MODELO ORGANIZATIVO DO GRUPO E ÓRGÃOS DE GOVERNO	13
	PRINCIPAIS INDICADORES E FACTOS RELEVANTES DA ACTIVIDADE	16
<b>2.</b>	<b>PLATAFORMAS DE DESENVOLVIMENTO</b>	<b>20</b>
	EXCELÊNCIA CLÍNICA: GOVERNAÇÃO, QUALIDADE E SEGURANÇA DO DOENTE	21
	ENSINO E INVESTIGAÇÃO	26
	INOVAÇÃO	28
	RECURSOS HUMANOS	29
	SUSTENTABILIDADE	33
<b>3.</b>	<b>ACTIVIDADE DAS ÁREAS DE NEGÓCIO</b>	<b>36</b>
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA</b>	<b>55</b>
<b>5.</b>	<b>INFORMAÇÃO FINANCEIRA CONSOLIDADA</b>	<b>58</b>
	DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS CONSOLIDADAS A 31 DE DEZEMBRO DE 2011	59



## A JOSÉ DE MELLO SAÚDE

---

- \_ Mensagem do Presidente
- \_ Enquadramento Macroeconómico e do Sector
- \_ Enquadramento Histórico e Perspectivas para 2012
- \_ Visão, Missão e Valores
- \_ Ética
- \_ Modelo Organizativo do Grupo e Órgãos de Governo
- \_ Principais Indicadores e Factos Relevantes da Actividade

# 01 | A JOSÉ DE MELLO SAÚDE

A José de Mello Saúde desenvolve a sua actividade no sector da prestação de serviços de saúde. O Relatório de Gestão procura descrever em detalhe o que é a José de Mello Saúde, reportando os factos à actividade do ano de 2011.



**JOSÉ DE MELLO SAÚDE**

RELATÓRIO DE GESTÃO

## MENSAGEM DO PRESIDENTE

A crise económico-financeira que se desenvolveu nos últimos anos em todo o mundo, com particular incidência na Europa, afectou profundamente Portugal em 2011. O País foi obrigado a aplicar um duro programa de ajustamento das suas finanças públicas, que teve um impacto profundo e prolongado sobre o aparelho do Estado, mas igualmente na economia das empresas e no quotidiano dos cidadãos.

Apesar desta conjuntura claramente adversa, a José de Mello Saúde cumpriu os objectivos de crescimento a que se tinha proposto, assim como os compromissos perante os seus parceiros, nomeadamente o Estado, mas especialmente perante a sociedade que pretende servir.

Soubemos adaptar-nos aos tempos muito mais exigentes que atravessamos e, mais importante, soubemos aproveitar essa oportunidade para robustecer a nossa gestão e consolidar as nossas áreas de actividade.

Os investimentos realizados nos últimos anos colocam claramente a José de Mello Saúde como instituição privada de referência na prestação de cuidados de saúde, mas igualmente como um parceiro que contribuiu para o desenvolvimento de Portugal. Fazemo-lo dotando o País de unidades modernas, prestadoras de serviços de alta qualidade, com uma gestão centrada na excelência e criando emprego altamente qualificado.

Em 2011, a José de Mello Saúde manteve a dinâmica de crescimento, tendo os proveitos operacionais crescido cerca de 12%, fruto de um bom desempenho da generalidade das unidades.

O ano ficou marcado pelo início, em Junho de 2011, da gestão em parceria público-privada de uma nova unidade, o Hospital de Vila Franca de Xira. É mais um projecto que abraçamos com entusiasmo e os resultados estão à vista: em apenas seis meses, cativámos a adesão dos profissionais que nele trabalham, mas acima de tudo da comunidade que servimos.



Enquanto construimos o novo hospital, com abertura prevista para o primeiro trimestre de 2013, tudo fazemos para melhorar o serviço prestado nas actuais instalações, sendo disso exemplo a rápida e eficaz renovação da Urgência, a aquisição de novo equipamento (TAC), ou a abertura de novas especialidades.

Em Braga, no outro hospital público que gerimos, inaugurámos em Maio as novas instalações, um moderno e funcional conjunto de edifícios, com 740 camas destinadas a servir mais de 1,2 milhões de pessoas. O Hospital de Braga encerrou o ano de 2011 apresentando indicadores que o posicionam como uma unidade de referência, não apenas na zona Norte, mas mesmo a nível nacional. Exemplo disso são os resultados da Avaliação SINAS, na qual recebeu a pontuação máxima em Ortopedia e Cirurgia de Ambulatório, tendo sido ainda a unidade mais bem classificada a nível nacional nas restantes áreas avaliadas. Esse bom desempenho é reconhecido pela comunidade em que está inserido e um factor de orgulho para os seus profissionais, como muito claramente demonstram os respectivos inquéritos de satisfação entretanto realizados.

As unidades saúde**cu**f tiveram em 2011 um excelente desempenho, num ambiente de maior escassez de recursos das famílias e de concorrência acrescida, fruto da aposta continuada na qualidade dos serviços prestados, seja através de corpos clínicos altamente qualificados, seja pela adopção dos procedimentos mais seguros e inovadores, seja ainda pela resposta cada vez mais adequada às crescentes exigências dos clientes.

O ano de 2011 fica ainda marcado pelo facto de, pela primeira vez, uma unidade de saúde privada assumir a direcção de uma cadeira do ensino universitário – no ano lectivo de 2011/12, a cadeira de Otorrinolaringologia da Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Nova de Lisboa começou a ser assegurada pela equipa do Serviço de Otorrinolaringologia do hospital**cu**f infante santo. Trata-se, no fundo, de mais um fruto da aposta continuada da José de Mello Saúde na formação, no ensino e na investigação como factores decisivos para melhoria constante dos serviços que presta.

Cabe ainda aqui uma palavra de agradecimento a todos os colaboradores, cujo empenho e dedicação permitiram a obtenção dos excelentes resultados aqui apresentados. Estamos todos mobilizados para, cumprindo a missão e os valores inscritos no nosso programa, continuarmos a desenvolver um esforço permanente de melhor servir, mesmo num tempo – há que reconhecê-lo – em que a conjuntura exigirá ainda mais de cada um de nós.

Abril de 2012

**Salvador de Mello**  
Presidente

Os investimentos realizados nos últimos anos colocam claramente a José de Mello Saúde como instituição privada de referência na prestação de cuidados de saúde, mas igualmente como um parceiro que contribuiu para o desenvolvimento de Portugal.

# ENQUADRAMENTO MACROECONÓMICO E DO SECTOR

## Enquadramento macroeconómico

A economia mundial continua a recuperar da forte contracção de 2009, tendo o Produto Interno Bruto (PIB) registado um aumento de 5,2% em 2010 e 3,8% em 2011.

Devido à turbulência nos mercados financeiros, aos efeitos da desalavancagem bancária em relação à economia real e ao impacto da consolidação fiscal, entre outros factores, uma eventual retoma global a curto prazo está ameaçada pelos diversos problemas que a Zona Euro enfrenta e às fragilidades que se verificam em economias relevantes, como os Estados Unidos da América, Canadá e Japão.

Em termos de previsões, o Fundo Monetário Internacional (FMI) estima um crescimento do PIB mundial de 3,3%, em 2012, e 3,9%, em 2013.

Na Europa, após um crescimento de 1,9%, em 2010, o crescimento do PIB foi de 1,6%, em 2011. Esta quebra coloca a Europa perante um conjunto de desafios relevantes e cruciais, como a sua própria credibilidade internacional, o crescimento da taxa de desemprego e a vulnerabilidade de algumas economias nacionais.

Estima-se um ano de 2012 difícil para os países da Zona Euro, nomeadamente para os que se encontram em situações económicas e financeiras mais vulneráveis, como a Grécia, Irlanda e Portugal, e tal reflecte-se nas previsões do FMI, que estima um crescimento de -0,5% em 2012 e 0,8% em 2013. Neste momento, e segundo o FMI, é fundamental restaurar a curto prazo a confiança e pôr fim à crise na Zona Euro, através do apoio ao desenvolvimento sustentado, garantindo os ajustamentos necessários, contendo a desalavancagem e proporcionando mais liquidez às organizações e Estados.

Para Portugal, 2011 foi um ano repleto de acontecimentos relevantes, com a realização de eleições presidenciais e legislativas antecipadas, o anúncio do pedido de resgate financeiro, a apresentação das medidas do programa de ajuda externa (*troika*), o anúncio das principais medidas do Orçamento do Estado de 2012, entre outros.

Para além das dificuldades conjunturais sentidas em Portugal, o País enfrenta também um conjunto de dificuldades estruturais, como a baixa produtividade, a dependência financeira externa, a incapacidade de atrair investimento estrangeiro cujo efeito negativo na economia é bem evidente.





A José de Mello Saúde pretende ser um player de referência em Portugal, continuando a melhorar o acesso e a qualidade dos serviços de saúde, através da melhoria da eficiência hospitalar e da sustentabilidade económico-financeira.

O desafio principal que se coloca a Portugal em 2012 é conseguir encontrar o equilíbrio entre as diversas medidas de austeridade que têm sido tomadas e as políticas que visam o crescimento económico, de forma a contrariar as expectativas que colocam Portugal com a mais baixa taxa de crescimento da Zona Euro em 2012 e 2013 (-1,8% em 2012 de acordo com as previsões do FMI).

## Enquadramento do sector da Saúde

A saúde é parte integrante da economia nacional, submetida como tal a uma política orçamental restritiva e à necessidade de redução substancial da despesa pública afecta ao sector.

Ainda não é possível conhecer completamente o impacto desta crise económica e financeira, mas é razoável antecipar que o sistema de saúde poderá ser seriamente afectado.

A realidade económica determinará certamente ajustamentos significativos que permitam inverter a diferença substancial entre a taxa de crescimento do PIB e a taxa de crescimento da despesa pública afecta à saúde, que, a continuar a acentuar-se, porá em causa a sustentabilidade do Serviço Nacional de Saúde.

No sector privado assistimos a uma tendência de crescimento da procura bem patente no aumento da actividade das Unidades da José de Mello Saúde, acompanhada de uma tendência persistente de

compressão de preços por parte das entidades compradoras. Tal obriga os operadores a apostar fortemente numa maior eficiência operacional, na inovação organizacional e na identificação de novas formas de crescimento sustentável.

Perante os desafios que o sector actualmente enfrenta, a José de Mello Saúde pretende ser um *player* de referência em Portugal, continuando a melhorar o acesso e a qualidade dos serviços de saúde, através da melhoria da eficiência hospitalar e da sustentabilidade económico-financeira.



# ENQUADRAMENTO HISTÓRICO E PERSPECTIVAS PARA 2012

## Enquadramento Histórico

A José de Mello Saúde é a plataforma de negócio do Grupo José de Mello<sup>1</sup> para a área da Saúde.

A José de Mello Saúde assume o compromisso de desenvolver uma estratégia empresarial de longo prazo que dê cumprimento à sua Missão, Visão e Valores e que promova simultaneamente uma actuação responsável e de defesa da sustentabilidade dos negócios em que participa.



<sup>1</sup>O Grupo José de Mello ([www.josedemello.pt](http://www.josedemello.pt)) é um grupo económico com uma estrutura accionista estável e de base nacional, sendo um dos maiores grupos empresariais portugueses. Em constante desenvolvimento, o Grupo José de Mello prossegue uma estratégia de negócios assente em Dimensão e Criação de Valor, liderando áreas vitais e da economia portuguesa. Com uma intervenção diversificada na economia, o posicionamento competitivo do Grupo José de Mello assenta em plataformas de negócios participadas pela José de Mello, SGPS: Brisa (Infra-estruturas), CUF (Indústria Química), Efacec (Energia, Transportes e Logística, Energia e Serviços), José de Mello Imobiliária (Imobiliário), EDP (Energia) e José de Mello Saúde (Saúde, Soluções Residenciais e Domiciliárias para a terceira idade).



**HOSPITAL DE BRAGA**  
O NOVO HOSPITAL DE BRAGA ABRANGE MAIS DE 1 MILHÃO DE PESSOAS

2006

**Instituto Médico Cascais**

Consolidação da liderança na área ambulatoria com a aquisição de uma unidade em Cascais.

**Grupo Hospitalário Quirón**

Entrada em Espanha, através da aquisição de participação accionista em operador de referência daquele País.

2007

**Institutocuf**

Primeira unidade construída de raiz no Norte de Portugal, assentando numa forte diferenciação ao nível do corpo clínico e da tecnologia.

2008

**clínicacuf torres vedras**

Alargamento da rede de clínicas fora dos grandes centros urbanos portugueses.

**clínicacuf cascais**

Aquisição de clínica ao Grupo Português de Saúde, com o objectivo de alargar a oferta na zona de Cascais.

**Hospital Fernando Fonseca**

Fim do Contrato de gestão do Hospital Fernando Fonseca.

2009

**Hospital de Braga**

Início da gestão do Hospital de Braga.

2010

**hospitalcuf porto**

Maior hospital privado da zona norte do país, de elevada qualidade clínica.

2011

**Hospital Vila Franca de Xira**

Início da gestão do Hospital de Vila Franca de Xira.

**Perspectivas para 2012**

As perspectivas para o sector da Saúde indiciam um elevado grau de incerteza, especialmente no que respeita ao impacto das diversas medidas estruturais que têm sido tomadas, mas também pela própria situação económico-financeira de grande dificuldade que o país enfrenta.

Independentemente do contexto e nível de incerteza em relação ao futuro, a José de Mello Saúde definiu três prioridades para o ano de 2012:

#### ● **Reforçar os seus valores**

O reforço na qualidade, através de uma cultura de segurança do doente e do desenvolvimento de um sistema de qualidade no serviço disponibilizado aos nossos clientes, é uma preocupação permanente na José de Mello Saúde.

O Grupo considera também fundamental continuar a apostar de forma clara e inequívoca na formação, motivação e retenção do talento dos nossos colaboradores.

Também a participação no ensino pré e pós-graduado será cada vez mais uma realidade, nomeadamente através das ligações às Universidades, fruto dos protocolos já estabelecidos.

#### ● **Optimizar a operação e o desempenho económico-financeiro**

O ano de 2012 deverá registar ganhos visíveis das iniciativas de redução de custos e de excelência operacional tomadas nos últimos anos, especialmente em 2011.

#### ● **Assegurar o crescimento orgânico**

Tem sido realizado um elevado esforço no sentido de garantir novas valências clínicas nas unidades, bem como o desenvolvimento de novas consultas multi-disciplinares e/ou temáticas. Têm sido desenvolvidas também parcerias com institutos de renome que permitem reforçar a oferta integrada, e estimular o desenvolvimento de novas práticas cirúrgicas.

Para além dos esforços referidos, está prevista uma aposta significativa na renovação das unidades de saúde, que representará ganhos para os clientes, familiares e colaboradores.

Em termos da prestação privada de cuidados de saúde, espera-se que as unidades saúde**ecuf** prossigam o seu caminho de consolidação e reforço do trabalho que tem sido desenvolvido até ao momento. Em 2012, estamos a prever, apesar do contexto adverso, continuar a crescer de forma significativa a actividade assistencial na ordem dos dois dígitos.

Ao nível da Dr. Campos Costa, embora o sector da imagiologia se encontre sob fortes pressões quer do lado da procura, quer dos preços exercidos, estão neste momento a ser desenvolvidos um conjunto de iniciativas que permitirão uma maior eficiência operacional e um crescimento sustentado, através da aposta na excelência clínica e na introdução de técnicas inovadoras.

Em relação à área de parcerias público-privadas, a equipa do Hospital de Braga tem vindo a trabalhar para atingir a excelência ao nível da prestação de cuidados de saúde. Sendo um projecto recente, verifica-se ainda espaço para melhorias, mas o trabalho já realizado permite concluir que tem sido garantido um bom desempenho assistencial, conseguido um aumento da acessibilidade, atingindo um elevado nível de satisfação dos doentes e um baixo custo médio por doente. É objectivo do Hospital de Braga continuar este caminho de melhoria e tudo será feito para que esta unidade se torne uma unidade de referência nacional ao nível da qualidade, satisfação e equilíbrio económico-financeiro.



Ainda enquadrado na área das parcerias público-privadas, a José de Mello Saúde iniciou a gestão do Hospital Vila Franca de Xira. Desde então, tem sido desenvolvido um conjunto de alterações que visa uma melhoria generalizada na prestação de cuidados de saúde aos cinco concelhos abrangidos pelo Hospital. Tal como aconteceu com o Hospital de Braga, em Vila Franca de Xira está a ser construído um novo Hospital que trará maior acessibilidade aos cuidados de saúde e melhores condições para os seus profissionais.

# VISÃO, MISSÃO E VALORES

A identidade da José de Mello Saúde caracteriza-se pela sua missão, pelos seus valores e pelos objectivos que se propõe atingir.

## VISÃO:

Ser líder na prestação de cuidados de saúde de qualidade distintiva, suportada numa rede integrada de unidades de elevada performance, tanto no sector privado como no sector público, e apresentando opções de crescimento em mercados internacionais seleccionados.

## MISSÃO:

Promover a prestação de serviços de saúde com os mais elevados níveis de conhecimento, respeitando o primado da vida e o ambiente, através do desenvolvimento do capital intelectual das organizações, numa busca permanente do melhor.

Para concretizar a sua Missão a José de Mello Saúde desenvolve a sua actividade com base em três plataformas de excelência:

### ● A excelência em talento humano

- Transmissão e fomento dos valores do Grupo
- Avaliação e recompensa do desempenho

- Gestão atenta e desafiante do percurso profissional de cada um
- Fomento de uma cultura de responsabilização, exigência, rigor e concretização
- Partilha de conhecimento e trabalho em equipa

### ● A excelência em serviço

- Desenvolvimento de centros de excelência clínica
- Gestão da relação com o cliente
- Humanização dos cuidados
- Melhoria constante de níveis de serviço

### ● A excelência em operações e sistemas

- Desenvolvimento permanente de capacidades de inovação e planeamento
- Melhoria contínua de processos
- Aumento sistemático de produtividade
- Aposta forte em tecnologias clínicas e de informação
- Controlo rigoroso de custos

## VALORES:

Os colaboradores da José de Mello Saúde têm responsabilidades acrescidas na consolidação da identidade da José de Mello Saúde através da afirmação e transmissão dos seus valores:

- Respeito pela Dignidade e Bem-Estar da Pessoa
- Desenvolvimento Humano
- Competência
- Inovação

# ÉTICA

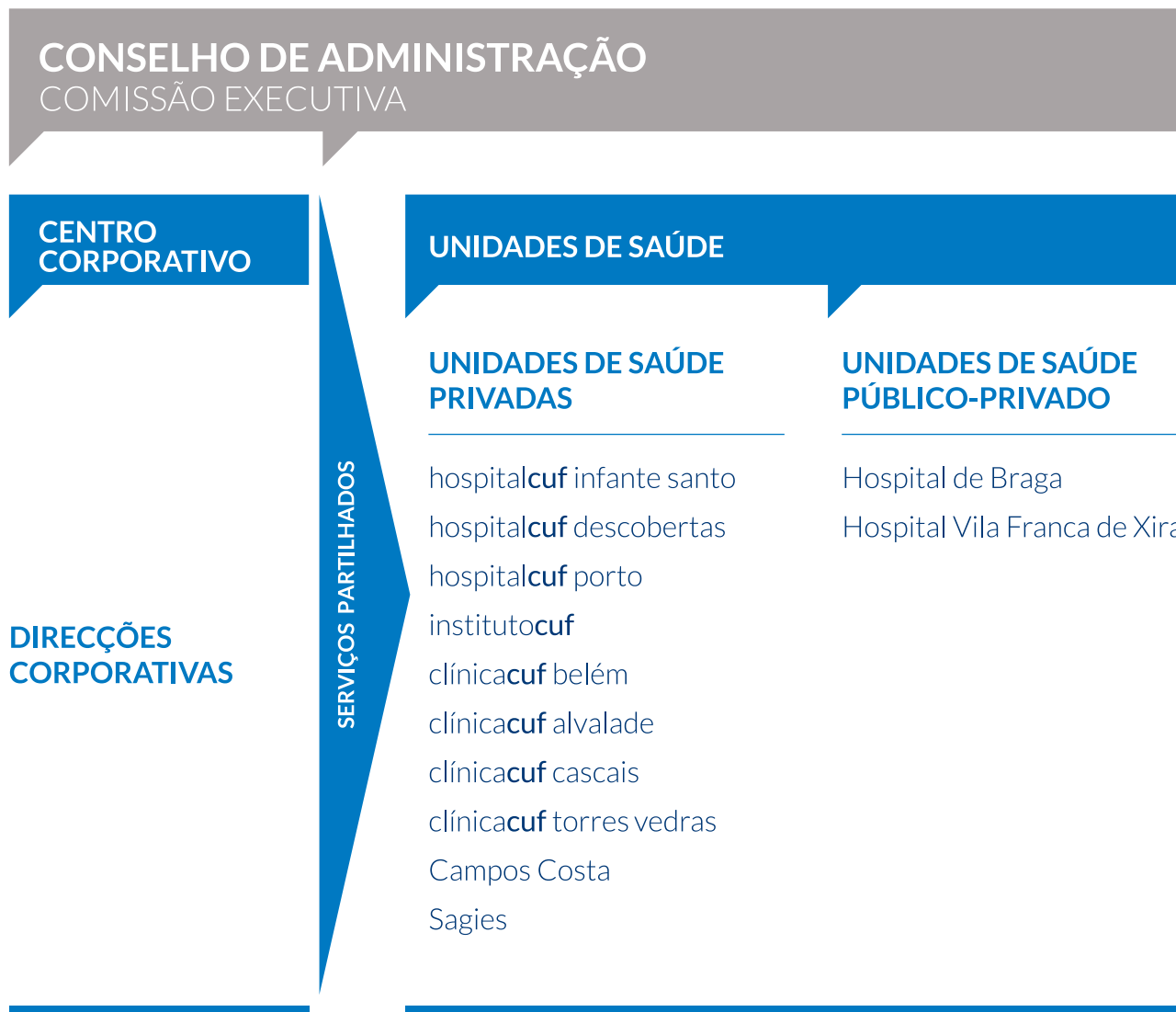
A ética é um valor distintivo no código genético do Grupo José de Mello e, também, na José de Mello Saúde.

O respeito pelos accionistas, colaboradores, clientes e parceiros, os princípios de boa gestão e transparência são alguns dos aspectos em que traduzem a ética empresarial do Grupo.

Na José de Mello Saúde, enquanto entidade prestadora de cuidados de saúde, as questões éticas assumem ainda mais relevo, daí que um dos valores que orientam a sua actividade sejam o respeito pela dignidade e bem-estar da pessoa.

Essa preocupação central com as questões éticas motivou a criação de um Código de Ética, transversal a todas as Unidades da José de Mello Saúde, bem como a criação do Conselho de Ética, um órgão consultivo da Comissão Executiva da José de Mello Saúde, que tem entre as suas atribuições a responsabilidade pela análise, no plano ético, das questões suscitadas pelos progressos científicos, evolução social e actividade legislativa, nos domínios da biologia, da medicina ou da saúde em geral.

A par do Conselho de Ética, as Unidades de saúde de maior dimensão têm uma Comissão de Ética própria, nos termos da lei. Esta Comissão é composta por elementos internos, a par de personalidades externas com conhecimentos profundos sobre as matérias da ética.



## MODELO ORGANIZATIVO DO GRUPO E ÓRGÃOS DE GOVERNO

### Modelo Organizativo

A José de Mello Saúde está actualmente estruturada de acordo com o modelo organizativo apresentado.

### Órgãos de Governo (informação a 31.12.2011)

#### Órgãos Sociais da José de Mello Saúde, SGPS

#### Conselho de Administração

##### Presidente

Salvador Maria Guimarães José de Mello

##### Vice-Presidentes

Pedro Maria Guimarães José de Mello

João Gonçalves da Silveira

##### Vogais

Rui Manuel Assoreira Raposo

Maria Amélia Guimarães José de Mello Bleck

Maria Inês Rosa Dias Murteira Bleck

Rui Alexandre Pires Diniz

José Carlos Lopes Martins

Henrique Abílio Cardoso Paulo Fernandes

Vasco Luís José de Mello

Jorge Manuel Pereira Caldas Gonçalves

#### Comissão Executiva

Salvador Maria Guimarães José de Mello (**Presidente**)  
Rui Manuel Assoreira Raposo  
Maria Inês Rosa Dias Murteira Bleck  
Rui Alexandre Pires Diniz  
Vasco Luís José de Mello

#### Secretário da Sociedade

Rui Manuel da Costa Ramalhal

#### Fiscal Único

**Efectivo:** Ernst & Young Audit & Associados, SROC  
representado por Paulo Jorge Luis da Silva  
**Suplente:** João Carlos Miguel Alves

#### Mesa da Assembleia-geral

**Presidente:** Vasco Alexandre Vieira de Almeida  
**Secretário:** João Vieira de Almeida

#### Unidades de Saúde

##### hospitalcuf infante santo

Inácio António P.M. Almeida e Brito  
*Administrador-delegado*

##### hospitalcuf descobertas

Maria João Guimarães José de Mello  
*Administradora-delegada*

##### hospitalcuf porto

Pedro Cardoso Marta de Lucena e Valle  
*Administrador-delegado*

#### Hospital de Braga

João António do Vale Ferreira  
*Presidente da Comissão Executiva*  
José Luís Ferreira de Carvalho  
*Administrador Executivo*

Catarina Marques Rocha Gouveia  
*Administradora Executiva*

#### Hospital Vila Franca de Xira

Vasco Luís de Mello  
*Presidente da Comissão Executiva*

António Manuel Ribeiro Nunes  
*Administrador Executivo*

Pedro Jorge Esteves Bastos  
*Administrador Executivo*

#### institutocuf diagnóstico e tratamento

Gonçalo de Barros Marcelino  
*Administrador-delegado*

#### clínicascuf

Maria Madalena P.C.V. Gomes Correia Neves  
*Administradora-delegada*

#### Dr. Campos Costa

Ricardo Carvalho Campos Costa  
*Administrador Executivo*

Gonçalo de Barros Marcelino  
*Administrador Executivo*

#### Sagies

João Vilarinho M. Figueira Santos  
*Administrador Delegado*

#### Conselho de Ética

Prof.<sup>a</sup> Doutora Paula Cristina Ruivo Duarte Martinho da  
Silva (Presidente)

Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Isabel Semedo Carmelo Renaud

Dr. João Paulo Mouro Rosa Camilo Malta

Padre Nuno João Amador Silvestre Carlos

Dra. Rita Maria Lagos do Amaral Cabral

Presidente do Conselho de Enfermagem da José de  
Mello Saúde, Enf.<sup>o</sup> Carlos José Gomes da Costa

Presidente do Conselho Médico da José de Mello Saúde,  
Prof. Doutor Jorge Manuel Alves Draper Mineiro

### Conselho Médico

Prof. Doutor Jorge Manuel Alves Draper Mineiro  
(Presidente)  
hospital**cu**f descobertas

Prof. Doutor João Carlos Lopes Simões Paço  
hospital**cu**f infante santo

Dr. Mário Albano Vaz de Carvalho  
Hospital de Braga

Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria da Piedade Sande Lemos Azcue  
clínica**cu**f cascais

Dr. Vítor Manuel Lima Correia da Silva  
hospital**cu**f porto

Dr. Carlos Manuel Pires de Pina  
clínica**cu**f torres vedras

Dr. José Valério Rodrigues Leite Pires  
instituto**cu**f

Prof. Doutor José Inácio Guerreiro Fragata  
Consultor Clínico da José de Mello Saúde

Cláudia Sofia Carvalho Simões  
Directora de Desenvolvimento Organizacional da José  
de Mello Saúde

### Conselho de Enfermagem

Enf.<sup>o</sup> Carlos José Gomes da Costa  
(Presidente)  
hospital**cu**f descobertas

Enf.<sup>a</sup> Maria Helena Saraiva Valentim Abrantes  
Hospital de Braga

Enf.<sup>o</sup> José António Oliveira Coelho  
hospital**cu**f infante santo

Enf.<sup>a</sup> Sara Maria Almeida Martins  
hospital**cu**f porto e instituto**cu**f diagnóstico e  
tratamento

Enf.<sup>a</sup> Maria Benilde Rosário Folgado  
clínica**cu**f torres vedras

Enf.<sup>a</sup> Mafalda Sofia Bráz Baptista Sérgio  
clínica**cu**f cascais

Enf.<sup>a</sup> Maria Perpétua Bento Santos  
José de Mello Residências e Serviços



#### ÓRGÃOS DE GOVERNO

OS CONSELHOS MÉDICO  
E DE ENFERMAGEM SÃO  
PILARES FUNDAMENTAIS  
DO MODELO DE  
GOVERNO DO GRUPO

## PRINCIPAIS INDICADORES E FACTOS RELEVANTES DA ACTIVIDADE



### Factos relevantes da actividade

Apesar das dificuldades macroeconómicas que se acentuaram durante o ano de 2011, a José de Mello Saúde manteve uma dinâmica e política de crescimento

sustentado, concretizando os investimentos previstos, criando emprego e gerando valor.

O Grupo terminou o ano com 3 hospitais privados, 5 clínicas privadas, 2 hospitais públicos em regime de PPP, 14 unidades de Imagiologia, 1 400 camas e 5 500 colaboradores.

Os portugueses continuaram a manifestar a sua preferência pelas unidades da José de Mello Saúde, tendo-se registado um **CRESCIMENTO DE 19% NAS CONSULTAS FACE AO ANO ANTERIOR**

Este foi um ano que se caracterizou pela elevada dinâmica das unidades, uma vez que se verificou um crescimento acentuado em áreas da actividade assistencial designadamente consultas, internamento, doentes operados e partos, em todas as unidades da José de Mello Saúde.





## Principais Indicadores da Actividade

Indicadores assistenciais do Grupo José de Mello Saúde (milhares)	2009	2010	2011	% Variação 2011/2010
Altas/Doentes Saídos	28,9	45,5	56,8	24,8%
Dias de Internamento	132	246	301	22,4%
Consultas	741	1 007	1 198	19,0%
Urgências	264	381	458,2	20,3%
Doentes Operados	25,1	39,2	50,8	29,6%
Partos	3,7	5,7	6,5	14,1%

**Nota:** os dados de 2009 incluem 4 meses de actividade do Hospital de Braga; 2010 inclui o ano inteiro de Braga; 2011 inclui 7 meses do Hospital de Vila Franca de Xira.

## Principais Indicadores Financeiros

Indicadores Consolidados da José de Mello Saúde (M€)	2010	2011	% Variação 2011/2010
<b>Volume de Negócios</b>	357,33	401,41	12,3%
<b>EBITDA</b>	22,49	12,73	-43,4%
EBITDA / Volume de Negócios	6,3%	3,2%	
<b>EBIT</b>	7,42	-6,72	-190,6%
EBIT / Volume de Negócios	2,1%	-1,7%	
<b>Resultado Líquido</b>	<b>-4,16</b>	<b>1,09</b>	<b>126,3%</b>
<b>Activo Total</b>	343,23	417,51	21,6%
<b>Passivo Total</b>	304,82	379,34	24,4%
<b>Capital Próprio</b>	38,40	38,17	-0,6%

(1) Os dados de 2011 incluem apenas 7 meses de actividade do Hospital Vila Franca de Xira

Está em curso uma reestruturação societária que tem como principais objectivos dotar a José de Mello Saúde de uma estrutura dedicada à futura internacionalização do Grupo, designadamente na perspectiva de captação de financiamento no mercado bancário europeu, bem como organizar a detenção de participações sociais minoritárias e participações em sociedades que desenvolvem

actividade que não se enquadra no core business do Grupo.

Esta reestruturação passou pela aquisição de uma sociedade de direito holandês, Vramondi International BV, que se pretende venha a ser o veículo para a implementação da estratégia de internacionalização do Grupo. A definição dessa estratégia será objecto de um



Os inquéritos realizados nas nossas unidades revelam que a grande maioria dos utentes ficam satisfeitos ou muito satisfeitos com o serviço prestado

estudo a desenvolver durante o ano de 2012, a aprovar posteriormente em sede de Comissão Executiva e Conselho de Administração da Sociedade.

## Consolidação da actividade

### Saúdecuf

A rede saúde**cuf** registou um crescimento de 9% em termos de Volume de Negócios.

Os hospitais**cuf** Lisboa continuam a ser unidades de referência tendo registado crescimentos significativos em praticamente todas as linhas de actividade, sendo de referir o importante contributo do hospital**cuf** porto que teve em 2011 o seu primeiro ano completo de actividade.

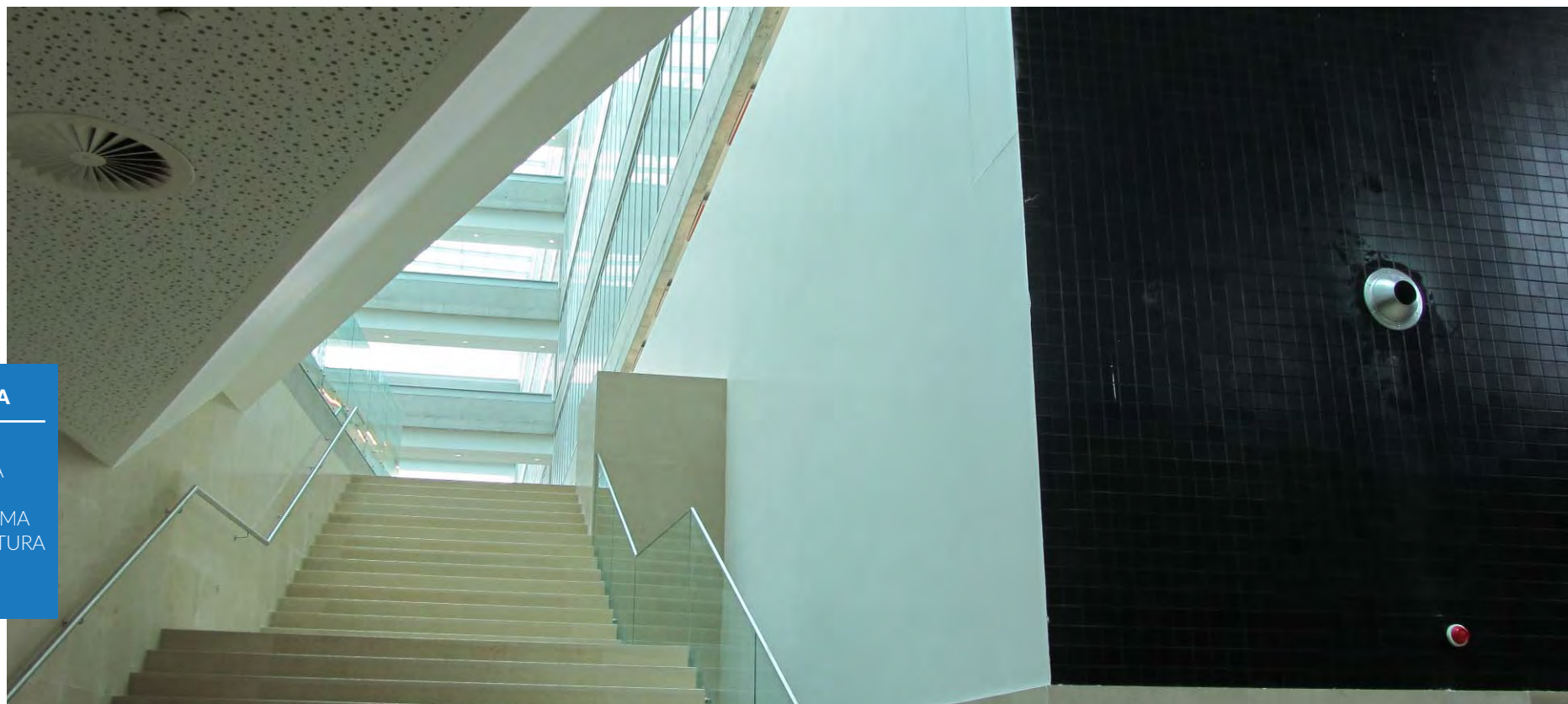
A clínica**cuf** cascais manteve a trajectória de crescimento e é já hoje uma referência na região pela ampla oferta de serviços de saúde de excelência.

Também a clínica**cuf** torres vedras viu reconhecido o seu trabalho constante e diferenciador ao nível da prestação de serviços de saúde na região Oeste. Praticamente todas as áreas de actividade tiveram crescimentos assinaláveis, destacando-se o bloco operatório, o atendimento permanente, as consultas e a imagiologia.

Apesar do processo de internalização e contenção da referênciação por parte do sector público, a Dr. Campos Costa assistiu a um crescimento de 13% da sua actividade em 2011, em relação ao período homólogo.

## HOSPITAL DE BRAGA

EM MAIO DE 2011 O HOSPITAL DE BRAGA TRANSFERIU A SUA ACTIVIDADE PARA UMA NOVA INFRA-ESTRUTURA HOSPITALAR



### Parcerias Público-Privadas

Desde o início da exploração da actividade no Hospital Vila Franca de Xira, em Junho de 2011, têm sido desenvolvidas um conjunto de alterações no sentido de melhorar os cuidados de saúde prestados, aumentar a acessibilidade e otimizar os recursos e custos desta unidade como a abertura de novas especialidades, a inclusão de novos equipamentos e

a renovação das urgências e consultas externas, entre outras.

Mais a norte, depois da transferência bem sucedida para a nova estrutura hospitalar que ocorreu em Maio de 2011, a equipa do Hospital de Braga tem vindo a trabalhar de forma para atingir a excelência ao nível da prestação de cuidados de saúde e tal tem-se já traduzido em actividade.



## PLATAFORMAS DE DESENVOLVIMENTO

---

- \_ Excelência clínica: Governação, qualidade e segurança do doente
- \_ Ensino e Investigação
- \_ Inovação
- \_ Recursos Humanos
- \_ Sustentabilidade



### CONSELHO MÉDICO

DINAMIZADOR DA  
ESTRATÉGIA DE  
GESTÃO CLÍNICA DA  
JOSÉ DE MELLO  
SAÚDE

## 02 | PLATAFORMAS DE DESENVOLVIMENTO

### EXCELÊNCIA CLÍNICA: GOVERNAÇÃO, QUALIDADE E SEGURANÇA DO DOENTE

#### Conselho Médico da José de Mello Saúde

O Conselho Médico da José de Mello Saúde, no qual têm assento os Directores Clínicos das Unidades, assessoram a Comissão Executiva em matérias do foro clínico que sejam transversais às suas Unidades e sustentem o modelo de governo clínico.

O Conselho Médico assegura também o papel de dinamizador da estratégia de gestão clínica da José de

Mello Saúde, no desenvolvimento de iniciativas de enriquecimento da prática e do conhecimento clínico, e de fortalecimento do sistema de gestão da qualidade clínica e da segurança do doente.

No decorrer de 2011, o Conselho Médico da José de Mello Saúde promoveu o desenvolvimento das seguintes linhas de acção:

- Construção e consolidação dos sistemas de registo de informação clínica, por forma a criar bases de dados de informação sólida, conducentes à obtenção

da classificação e codificação da actividade clínica, de indicadores do seu grau de eficiência e de indicadores da qualidade intrínseca à prestação de cuidados de saúde: taxas de mortalidade, taxas de readmissão e taxas de complicações verificadas;

- Definição de metodologias transversais de registo da informação clínica que potenciem a sistematização da evidência dos resultados clínicos obtidos, nomeadamente o registo do Diagnóstico Principal, Secundário e Complicações;
- Definição e disseminação em todas as Unidades de políticas e procedimentos para a actividade médica, nomeadamente o alargamento do uso do Consentimento Informado a todos os procedimentos invasivos, a produção do documento de Informação Clínica nos serviços de Urgência e Atendimento Permanente;

- Criação de grupos de trabalho orientados por função ou especialidade clínica, para a definição e implementação de Boas Práticas, assim como para a definição e implementação de Protocolos Clínicos de actuação, numa óptica de melhoria contínua da prestação de cuidados de saúde, em que participam, por delegação do Conselho Médico, os Coordenadores das áreas observadas, por exemplo, o Atendimento Permanente e Urgência e a Pediatria;
- Promoção e dinamização da participação em sistemas de avaliação e reconhecimento externo, nomeadamente o sistema SINAS – Sistema Nacional de Avaliação em Saúde, assim como sistemas de *benchmarking* internacionais para os indicadores de resultados clínicos, nomeadamente o IASIST;
- Criação de fóruns de discussão dos resultados obtidos nos sistemas de avaliação e *benchmarking* com vista à melhoria dos mesmos através da adopção de acções correctivas ou acções inovadoras face à pratica actual;
- Obtenção de novos graus de reconhecimento (novas atribuições de idoneidade) e manutenção das idoneidades formativas das especialidades do hospital **cuf** infante santo e do hospital **cuf** descobertas por parte da Ordem dos Médicos.

## Conselho de Enfermagem da José de Mello Saúde

O Conselho de Enfermagem é um órgão consultivo que assessoria a Comissão Executiva da José de Mello Saúde.

É constituído pelos Enfermeiros Directores dos Hospitais, os Enfermeiros Gestores das Clínicas, um Enfermeiro Gestor em representação da José de Mello Residências e Serviços e um elemento da Direcção de Desenvolvimento Organizacional e Qualidade nomeado pela Comissão Executiva para apoiar e acompanhar os trabalhos deste Conselho.

As principais actividades desenvolvidas pelo Conselho de Enfermagem durante o ano de 2011, enquadradas num Plano Estratégico desenhado para o triénio 2010-2012, centraram-se em quatro linhas de acção prioritárias:

- Satisfação e fidelização dos clientes
- Melhoria da eficiência na actividade de enfermagem
- Retenção e desenvolvimento de talento em enfermagem
- Promoção e desenvolvimento da investigação

A qualidade dos nossos cuidados é a tradução do sucesso das equipas e da organização e o Conselho de Enfermagem assume a partilha do conhecimento e a transversalização de boas práticas como factores críticos desse sucesso.

Durante o ano de 2011, foram criadas duas Comissões de Boas Práticas, para as áreas de Bloco Operatório e de Obstetrícia, áreas críticas em qualquer unidade de saúde. Funcionando como órgãos consultivos do Conselho de Enfermagem, estas comissões articulam-se com as estruturas de gestão das unidades, a



Academia de Desenvolvimento e Formação, entre outros, e dirigem o processo de partilha e transversalização de boas práticas nas diversas Unidades. Promovem ainda a introdução de novas técnicas de cuidados e novas metodologias de trabalho e de organização, de acordo com o estado da arte.

A excelência do serviço ao cliente só é possível com uma equipa motivada e com um elevado nível de competência e diferenciação técnica e relacional. A aposta na formação e no desenvolvimento dos colaboradores é, por isso, estratégica para o Conselho de Enfermagem, em linha com os Valores da José de Mello Saúde.

Durante o ano de 2011, procedemos à consolidação da estrutura da Academia de Desenvolvimento em Enfermagem (ADE) da José de Mello Saúde. Em funcionamento desde 2009, tem desempenhado um

Cirurgia de Ambulatório (Braga) e Ortopedia (Braga, Vila Franca de Xira, cuf infante santo) foram distinguidas com nota máxima pelo SINAS, da Entidade Reguladora da Saúde.

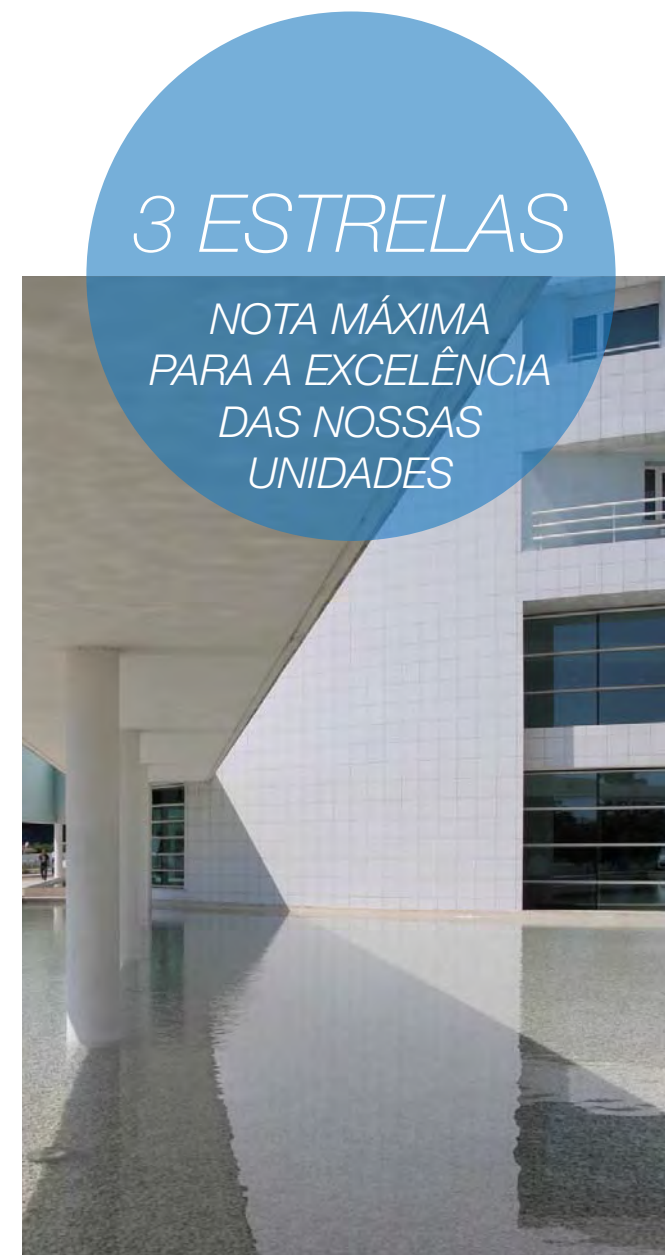
papel fundamental na formação e desenvolvimento dos colaboradores. Em 2011, organizou e realizou um total de 17 434 horas de formação, 9 857 das quais para as unidades saúde **cuf** e 7 577 para o Hospital de Braga.

O enfoque temático da ADE em 2011 incidiu sobretudo na formação dos profissionais de saúde em Suporte Básico de Vida, Gestão de Risco e Controlo de Infecção. Com a Direcção de Recursos Humanos, a ADE participou na organização da formação comportamental dos colaboradores, uma forte aposta da José de Mello Saúde.

Está em curso o processo de certificação da ADE como entidade formadora, o que permitirá o desenvolvimento de programas de formação para fornecimento a empresas externas.

A promoção da investigação em enfermagem também esteve na agenda do Conselho de Enfermagem em 2011. Em parceria com a Escola Superior de Enfermagem de Lisboa, foi elaborado um programa de formação em metodologias de investigação, que abrange colaboradores de todas as unidades do grupo José de Mello Saúde e que permitirá o desenvolvimento de trabalhos de investigação em diversas áreas da prática clínica, a primeira das quais será o tratamento de feridas.

Numa linha de continuidade com o ano transacto, as prioridades do Conselho de Enfermagem para 2012 centram-se essencialmente na excelência do serviço ao cliente, na melhoria da organização da Área Assistencial de Enfermagem e na melhoria da eficiência na utilização dos recursos disponíveis.



## Qualidade e Segurança do Doente

O ano de 2011 foi marcado por um reforço da aposta na Qualidade, quer através do aumento dos recursos dedicados a esta área na organização e da capacidade de investimento dedicado, quer na estruturação de um modelo de gestão orientado para a evidência dos resultados obtidos.

Em 2011, foi incrementada a actividade da codificação da prestação clínica nas unidades saúde**cu**f, tendo sido esta actividade acompanhada por uma política activa de desenvolvimento e utilização do processo clínico electrónico e da captação de registos clínicos.

Este investimento permitiu alinhar a informação disponível nas unidades de perfil privado e público privado, possibilitando a fundação das bases para o estabelecimento de um sistema de informação de gestão clínica.

Com a informação clínica em fase de consolidação, foram dados passos para submeter o desempenho registado à avaliação externa e à comparação com organizações de perfil clínico paralelo, através de ferramentas de *benchmarking*.

Assim, no decorrer do último exercício, a José de Mello Saúde intensificou a sua participação no Programa SINAS – Sistema Nacional de Avaliação em Saúde, para a área hospitalar, desenvolvido pela Entidade Reguladora da Saúde, com a gestão da integração das unidades hospital**cu**f descobertas, hospital**cu**f infante santo, clínica**cu**f cascais, clínica**cu**f torres vedras, Hospital de Braga e Hospital Vila Franca de Xira.

A participação das unidades José de Mello Saúde foi efectiva em todas as cinco dimensões do SINAS em avaliação: segurança do doente, focalização no utente, instalações e conforto, satisfação do cliente e excelência clínica. Até à data, ainda só foram tornados públicos resultados da última dimensão (Excelência Clínica), tendo a José de Mello Saúde obtido em muitos dos parâmetros das áreas ou especialidades em avaliação a classificação mais elevada - nível III (3 estrelas).

### Nível III

Ortopedia – Hospital de Braga, Hospital Vila Franca de Xira, hospital**cu**f infante santo

Cirurgia de Ambulatório – Hospital de Braga

### Nível II

Ortopedia – hospital**cu**f descobertas, clínica**cu**f cascais

Cirurgia de Ambulatório – hospital**cu**f infante santo, hospital**cu**f descobertas, clínica**cu**f torres vedras

AVC (acidente vascular cerebral) – Hospital de Braga, Hospital Vila Franca de Xira, hospital**cu**f infante santo

EAM (enfarte agudo do miocárdio) – Hospital de Braga, hospital**cu**f infante santo

Ginecologia – Hospital de Braga, hospital**cu**f infante santo, hospital**cu**f descobertas

Obstetrícia – Hospital de Braga, hospital**cu**f descobertas

Pediatria – Hospital de Braga, Hospital Vila Franca de Xira, hospital**cu**f descobertas

No capítulo do *benchmarking*, a José de Mello Saúde aderiu ao modelo de obtenção e comparação de resultados clínicos IASIST, assumindo para o mesmo uma duração de três anos para o universo das suas unidades hospitalares: Hospital de Braga, hospital**cu**f descobertas, hospital**cu**f infante santo, Hospital Vila Franca de Xira e hospital**cu**f porto.

Este modelo, que promove a produção e comparação de indicadores de qualidade e exaustividade de registo, de eficiência e de qualidade da prestação de cuidados, está em fase de consolidação.

### HOSPITAL DE BRAGA

O HOSPITAL DE BRAGA REGISTOU NOTA MÁXIMA EM ORTOPEDIA E CIRURGIA AMBULATORIA







Para além dos Hospitais de Braga e Vila Franca de Xira, também os Hospitais **CUF** Infante Santo e Descobertas integram o Registo Oncológico Regional, com reconhecida qualidade da informação registada e numa posição cimeira entre os hospitais da região sul.

### Segurança do Doente

Não há qualidade clínica sem segurança do doente. Em 2011 a José de Mello Saúde manteve e consolidou a sua aposta no desenvolvimento deste primado, com base nas seguintes linhas de actuação:

- Desenvolvimento de uma cultura de segurança, através da interpretação de campanhas de comunicação sobre as temáticas chave da segurança do doente patrocinadas pela Organização Mundial de Saúde;

- Criação de uma estrutura transversal na organização, o Programa da Segurança na Saúde, responsável por definir a estratégia de actuação nesta matéria;
- A implementação de uma estratégia de actuação assente na melhoria contínua, e que parte das evidências criadas pelo Registo de Eventos Adversos, numa ferramenta electrónica disponível em todo o universo José de Mello Saúde;
- Obtenção de indicadores de resultados relativos às áreas de controlo de infecção e gestão do risco: taxas de infecção, taxas de quedas, taxas de úlceras de pressão.

### Sistema de Gestão da Qualidade das Unidades José de Mello Saúde

Em 2011, o Sistema de Gestão da Qualidade das unidades

hospital**cu** infante santo, hospital**cu** descobertas, clínica**cu** torres vedras e clínica**cu** cascais, - no âmbito dos seus processos de prestação de cuidados: Consultas, Meios de Diagnóstico e Terapêutica, Atendimento Permanente, Bloco Operatório e Unidades de Internamento -, enfrentou nova auditoria de acompanhamento da certificação. Este desafio foi ultrapassado com sucesso, tendo a certificação sido mantida em toda a sua extensão pela entidade auditora externa SGS.

Também Braga, manteve, em 2011, a acreditação obtida pela implementação do modelo CHKS.

A manutenção deste reconhecimento externo assume-se como um mecanismo indutor da melhoria contínua na prestação de serviços oferecida aos nossos clientes.

No ano lectivo 2011/2012, o hospital cuf infante santo iniciou a regência da cadeira de Otorrinolaringologia da Universidade Nova de Lisboa



## ENSINO E INVESTIGAÇÃO

De uma forma sistemática, tem vindo a ser prosseguida uma política de desenvolvimento do ensino e

investigação nas Unidades da José de Mello Saúde, com resultados assinaláveis a vários níveis:

### Ensino médico

No ensino médico pré graduado foi iniciada em 2011 a formação em Medicina Interna, Obstetrícia/Ginecologia e Cirurgia Geral a alunos da Faculdade de Medicina da UP ao abrigo de um Protocolo que reconhece a qualidade de hospital afiliado da Faculdade ao hospital **cuf** porto.

Manteve-se, com avaliação muito positiva, o programa de ensino no hospital **cuf** descobertas a alunos da Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Nova nas especialidades de Pediatria, Ginecologia / Obstetrícia, Medicina Interna, Cirurgia Geral e Imunoalergologia.

Foi atribuída a regência de otorrinolaringologia ao coordenador da especialidade do hospital **cuf** infante santo, após provas de agregação do Prof. Doutor João Paço na FCM da UNL.



**COMPETÊNCIA**

O DESENVOLVIMENTO DO ENSINO E INVESTIGAÇÃO É UMA PRIORIDADE

No que respeita à formação pós graduada têm prosseguido os esforços de alargamento da capacitação e de obtenção de idoneidades formativas. Para além das idoneidades já conferidas em anos anteriores às especialidades de Pediatria e Imunoalergologia do hospital **lucif** descobertas e ORL do hospital **lucif** infante santo, foi atribuída em 2011 a idoneidade de formativa à ORL do hospital **lucif** descobertas pelo Conselho Nacional para a pós graduação da Ordem dos Médicos.

O Centro de Ortopedia do hospital **lucif** descobertas, continuou a realizar programas de *fellowships* ao abrigo de um acordo celebrado com a Associação Europeia de Ortopedia.

### Investigação Clínica

A investigação clínica constitui um objectivo importante da José de Mello Saúde, que tem vindo a apoiar de forma sistematizada as Unidades e Equipas Médicas um objectivo, através do seu Núcleo de Investigação e

Desenvolvimento, reforçado em 2011 com a disponibilidade de um consultor médico muito qualificado e experiente na ligação entre promotores e investigadores e no incremento de projectos de investigação e desenvolvimento.

No decurso de 2011, continuou a ser bastante significativa a actividade de I & D nas Unidades da JMS:

No final de 2011, foi constituído o Centro Clínico Académico, uma associação sem fins lucrativos fundada pelo José de Mello Saúde, através do Hospital de Braga, com a Universidade do Minho – Escola de Ciências da Saúde e Instituto de Ciências da Vida e da Saúde.

Esta importante estrutura visa desenvolver a investigação clínica e de translação de excelência e estabelecer mecanismos de cooperação que tornem possível a participação conjunta em projectos, estudos e exploração de novas ideias, e pesquisas de soluções inovadoras.

	hospitalcuf infante santo	hospitalcuf descobertas	Institutocuf/ Dr. Campos Costa a)	Hospital de Braga	TOTAL
Ensaio Clínicos	6	5	33 b) 28 c)	8	80
Estudos Observacionais	-	5	-	1	6
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>61</b>	<b>9</b>	<b>86</b>

a) participação como centro de imagiologia de referência  
b) activos  
c) contratados



## INOVAÇÃO

A Inovação, a par da Competência e do Desenvolvimento Humano, faz parte dos valores da José de Mello Saúde. Só é possível assegurar um elevado serviço aos clientes se a organização estiver numa busca constante pela inovação nos produtos e serviços oferecidos, de forma a tornar as interações com as Unidades de saúde memoráveis nos aspectos clínicos e não clínicos. Dado tratar-se de uma área estratégica, em 2011,

independentemente da situação macroeconómica, a José de Mello manteve o foco nesta área, nomeadamente em iniciativas que actuassem sobre os tempos de espera, a informação prestada e a comunicação ao exterior.

Já na componente de inovação operacional foi lançado um conjunto de iniciativas que visam aumentar a componente de automação e melhorar o nível de serviço prestado dos processos de logística, farmácia e facturação.

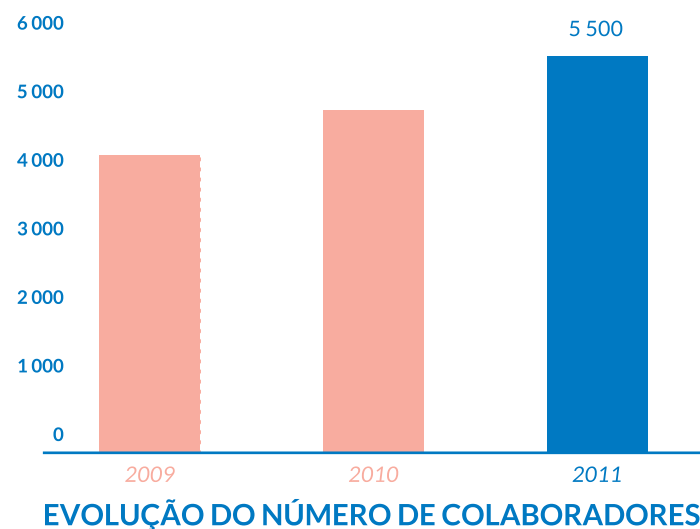
Ainda em 2011, foi criado o Comité de Inovação da José de Mello, onde estão representadas as áreas de

Inovação das diferentes empresas que compõem o Grupo (José de Mello Saúde, Brisa, Cuf e Efacec). Este Comité tem como objectivos a transversalização das melhores práticas e a potenciação das áreas de Inovação das diferentes empresas.

Em 2012, será mantido o foco na experiência do cliente, explorando novas áreas de intervenção, para além de garantir o alargamento das iniciativas enunciadas anteriormente entre as diferentes Unidades da José de Mello Saúde. Adicionalmente, também se pretende melhorar o grau de usabilidade e adicionar uma componente mais transaccional ao *website* da José de Mello Saúde.

## RECURSOS HUMANOS

A José de Mello Saúde acredita que a estratégia do seu negócio tem que estar alicerçada numa clara estratégia de desenvolvimento dos seus colaboradores. É esta riqueza humana que, incorporada nos profissionais, traz valor às organizações.



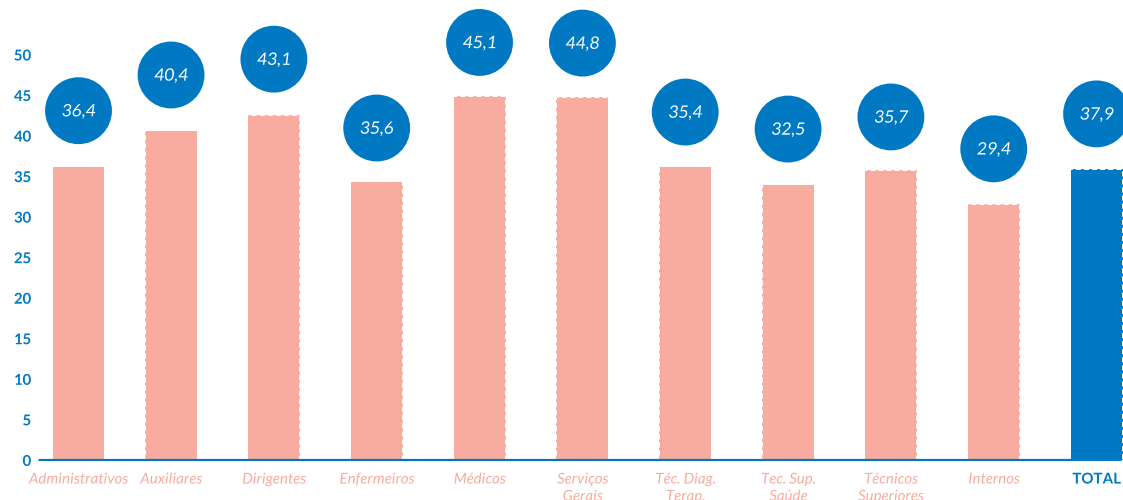
Com o crescimento que se tem verificado nos três últimos anos e com o foco na preocupação com as pessoas, a JMS tem vindo a apostar fortemente na implementação e melhoria constantes das políticas e sistemas de Gestão de Recursos Humanos.

Dos 5 500 colaboradores da José de Mello Saúde, a maioria tem um grau de ensino de nível universitário

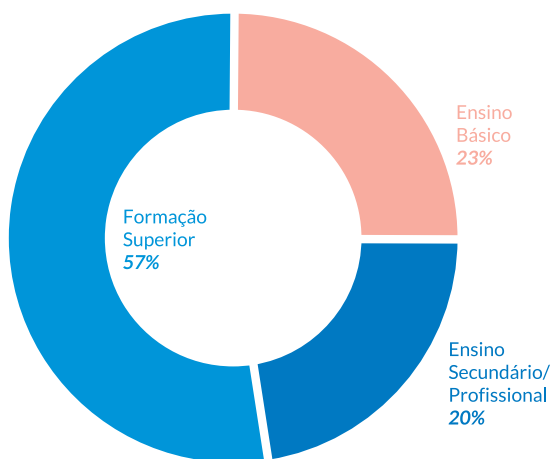
A José de Mello Saúde emprega mais de 5 500 colaboradores.

# CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO DE COLABORADORES DA JOSÉ DE MELLO SAÚDE\*

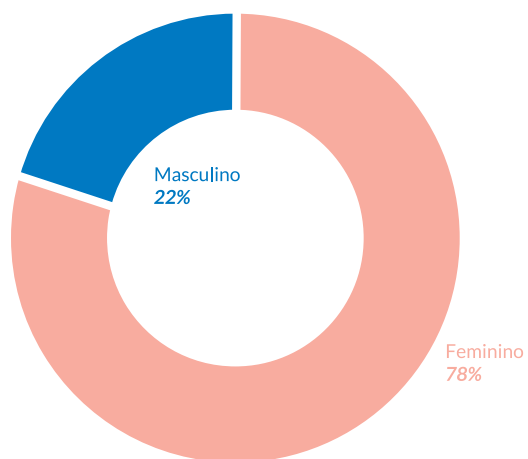
\* Gráficos não incluem SPSI



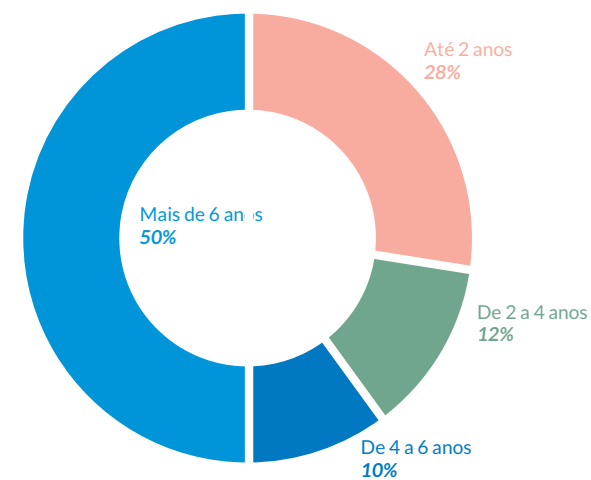
## IDADE MÉDIA



HABILITAÇÕES LITERÁRIAS - DISTRIBUIÇÃO %



GÊNERO - DISTRIBUIÇÃO %



ANTIGUIDADE - DISTRIBUIÇÃO %

## Cultura e Valores da José de Mello Saúde

A José de Mello Saúde orgulha-se da sua história e identidade e faz questão de as partilhar com cada colaborador que se junta à equipa. O programa de acolhimento de novos colaboradores, os programas de integração, a formação na área comportamental, o Encontro de Quadros, entre outras actividades, têm tido um papel importante no reforço da cultura e valores da José de Mello Saúde. A aposta no futuro constrói-se com a aprendizagem do passado e o investimento no presente.

## Gestão do Talento

Tão importante como analisar o negócio, a estratégia comercial, a concorrência ou novos mercados, é analisar o capital humano que a organização detém para fazer face aos desafios, assim como encontrar novas formas de motivar/envolver/reter os melhores colaboradores.

O “Programa +Talento” tem vindo a ser desenvolvido na José de Mello Saúde ao longo dos últimos anos. Este programa permite identificar o potencial dos nossos quadros e profissionais de saúde e as suas expectativas, o que, a par do desempenho, permite traçar planos de desenvolvimento e progressão.

Pelo segundo ano consecutivo, o “Programa + Talento” incluiu também um programa específico de *trainees*. Sendo uma aposta clara da José de Mello Saúde na atracção de jovens talentosos, este Programa permite a cada um deles conhecer e desenvolver as suas

competências com estágios em duas áreas da empresa, em períodos de seis meses cada uma.

A José de Mello Saúde pretende com este Programa +Talento, garantir o presente e preparar o futuro.

## Formação

No conjunto da José de Mello Saúde foram realizadas, ao longo de 2011, mais de 70 000 horas de formação.

Subordinada ao tema “Sorrir para a Vida”, foi feita uma

### RECURSOS HUMANOS

MENSALMENTE SÃO REALIZADAS SESSÕES DE ACOLHIMENTO AOS NOVOS COLABORADORES EM TODAS AS UNIDADES

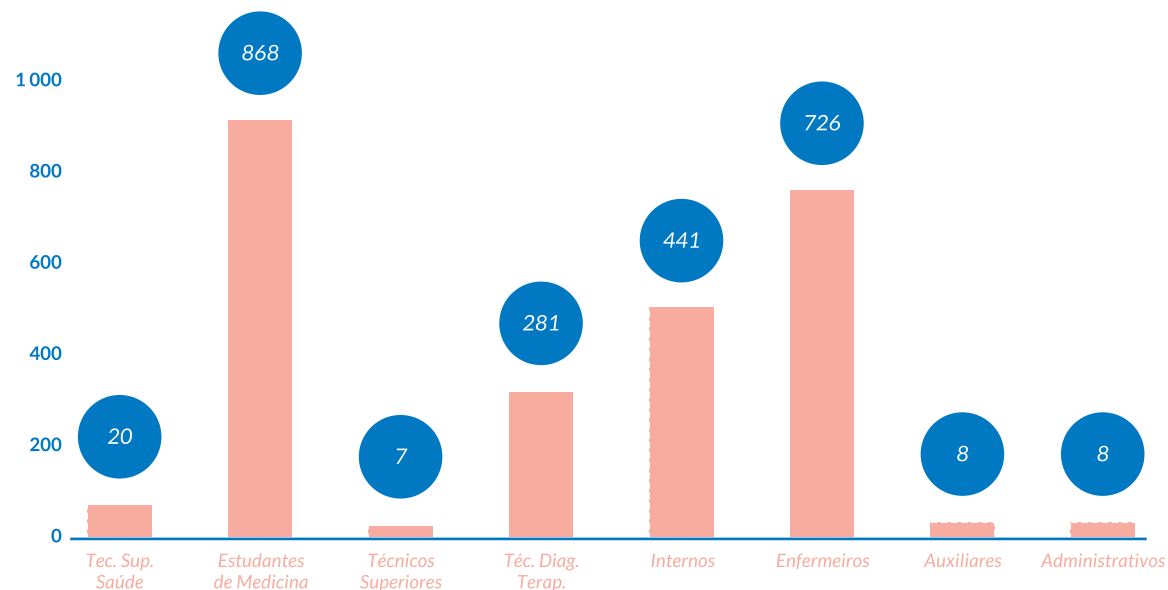


enorme aposta na formação técnica (“Vida”) e na formação comportamental (“Sorriso”). O desenvolvimento e constante actualização das competências técnicas dos seus profissionais é uma das apostas da José de Mello Saúde, reflectida num dos seus Valores: Competência. Por outro lado, consciente de que a diferenciação não se faz unicamente por competência técnica, a José de Mello Saúde investe fortemente na formação comportamental, com o objectivo de estimular nos seus profissionais um comportamento de excelência, humano e que supere as expectativas do cliente.

## Avaliação de Desempenho

Com o objectivo de orientar e acompanhar o desempenho dos seus colaboradores, quer no que respeita a comportamentos desejáveis, quer no que se refere a objectivos operacionais e de melhoria, a José de Mello Saúde desenvolve anualmente um processo de avaliação do desempenho, que faz parte integrante da sua cultura.

Pelo 2º ano consecutivo, os dois primeiros níveis de quadros da José de Mello Saúde foram avaliados a 360º. Este processo de avaliação, que pondera a contribuição do próprio, da chefia, dos seus pares e dos seus subordinados, tem-se revelado de extrema importância no desenvolvimento de cada um, pois permite identificar as áreas de melhoria, vistas por diferentes “olhares”.



## ESTÁGIOS E INTERNOS - Nº POR GRUPO

### Recrutamento

Em 2011, a José de Mello Saúde admitiu cerca de 900 colaboradores, quer para as suas unidades privadas, quer para as unidades públicas sob sua gestão. O reforço das equipas de Braga e Vila Franca de Xira contribuiu grandemente para este volume de admissões.

### Estágios

A José de Mello Saúde acredita que a proximidade das empresas com as escolas, é factor essencial para a formação de profissionais completos e competentes. Desta forma, é com enorme gosto que abre as suas portas a estágios nas mais diversas áreas de formação. Num total de 2 359 estágios e internatos realizados em 2011, os estagiários na área da Medicina representaram 55,5%, distribuídos entre estudantes e internos, seguindo-se os estágios de Enfermagem, com 31%.



# SUSTENTABILIDADE

A José de Mello Saúde entende que a actividade de prestação de serviços de saúde está profundamente relacionada com o conceito de sustentabilidade, pelo que, ao lidar diariamente com a saúde e com a vida humana, os seus profissionais integram permanentemente preocupações sociais e de ética empresarial.

Também ao nível do processo de decisão, os órgãos de gestão da José de Mello Saúde estão auxiliados, no plano ético e clínico, por órgãos consultivos como os Conselho de Ética, Conselho Médico e Conselho de Enfermagem em questões suscitadas pelos progressos científicos, evolução social e actividade legislativa, nos domínios da biologia, da medicina ou da saúde em geral.

O ano de 2011 ficou marcado pela consolidação da política de sustentabilidade da José de Mello Saúde, após um primeiro período de implementação de novas iniciativas e respectivo esforço de comunicação interna para uma apreensão deste conceito na suas três vertentes – económica, social e ambiental – por parte de colaboradores e clientes.

Enraizada na estratégia da José de Mello Saúde, a sua política de Sustentabilidade assenta em três eixos de actuação prioritários: **+ Saúde, + Pessoas e + Ambiente**. Nestes três campos as principais acções desenvolvidas foram as seguintes:

**+ Saúde:** Procurando ser a referência na excelência e

consistência da prática clínica, este eixo de actuação procura iniciativas que, em linha com o nosso sector de actividade, criem valor em temas como inovação, formação, ética, qualidade, entre outros. São exemplo, as Bolsas e Prémios que anualmente contribuem para a investigação e progresso das Ciências da Saúde em Portugal:

**Bolsa D. Manuel de Mello:** Com o apoio da Fundação Amélia de Mello, esta Bolsa destina-se a premiar jovens médicos que desenvolvam projectos de investigação clínica, no âmbito das unidades de investigação e desenvolvimento das faculdades de Medicina portuguesas. Com o valor de 12 500 €, galardoa anualmente trabalhos de mérito reconhecido.



**Prémio Mais Valor:** Criado para reconhecer o trabalho de colaboradores que tenham contribuído de forma significativa para a criação de valor nas unidades da José de Mello Saúde e José de Mello Residências e Serviços. Focado na Inovação, este prémio, no valor de 12 500 €, pretende identificar e distinguir profissionais que tenham desenvolvido trabalhos de excelência nas seguintes áreas: melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes; melhoria da segurança dos clientes e colaboradores; melhoria da eficiência dos processos e incremento da sustentabilidade.

Em 2011, o vencedor do Prémio Mais Valor foi o trabalho “Avaliação Pré-Operatória para Oftalmologia em Regime de Ambulatório” apresentado pelos Drs. Vicente Luis de Matos Vieira e João Manuel Braga dos Anjos, da Unidade de Cirurgia de Ambulatório do Hospital de Braga. Foi ainda atribuída uma menção honrosa ao trabalho “Unidade de Oncologia do Institutocuf porto”, apresentado pelo Dr. Carlos Sottomayor, da Unidade de Oncologia do institutocuf.

**+ Pessoas:** O capital humano é o activo mais valioso da José de Mello Saúde e a força motriz que, desde 1945, tem vindo a posicionar esta organização como prestadora de cuidados de saúde de excelência. Neste eixo de actuação definimos como prioritárias acções que visem os colaboradores e as comunidades onde a José de Mello Saúde está inserida.

A nível de Responsabilidade Social Interna destacam-se os programas:

**Bolsas Livros Escolares:** Dedicado a compartilhar parte das despesas com material escolar dos filhos dos colaboradores da José de Mello Saúde, foram aceites

em 2011, 256 candidaturas num valor global de 15 000 € atribuídos.

**Cabazes de Natal:** Por altura da quadra natalícia, foram entregues 1270 cabazes com itens típicos de uma ceia de Natal aos colaboradores com as remunerações mais reduzidas da José de Mello Saúde, num valor global de aproximadamente 47 000 €.

**Colónia de Férias:** Desenvolvidas para contribuir para a ocupação dos tempos livres dos filhos dos colaboradores durante o período das férias de Verão, as Colónias de Férias recebem crianças com idades entre os 7 e os 14 anos. A José de Mello Saúde comparticipa uma percentagem do valor, que inclui alojamento, alimentação, seguro e transporte, consoante o escalão de remuneração do colaborador em causa.

A José de Mello Saúde procura desenvolver uma ligação à comunidade onde as suas Unidades de Saúde se inserem, posicionando-se como o seu parceiro



**PRÉMIO MAIS VALOR**  
FUNDAÇÃO AMÉLIA DA SILVA DE MELLO  
2011

A José de Mello Saúde, com o patrocínio da Fundação Amélia da Silva de Mello, atribui anualmente o Prémio Mais Valor, com o fim de reconhecer o trabalho de colaboradores que tenham contribuído de forma significativa para a criação de valor nas unidades da José de Mello Saúde e José de Mello Residências e Serviços.

Enfocado na Inovação, este prémio pretende identificar e distinguir profissionais que tenham desenvolvido trabalhos de excelência nas seguintes áreas: melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes; melhoria da segurança dos clientes e colaboradores; melhoria da eficiência dos processos e incremento da sustentabilidade.

O prémio no valor de 12.500 euros destina-se a todos os profissionais que ocupem as unidades da José de Mello Saúde e José de Mello Residências e Serviços.

Mostre-nos as suas iniciativas!  
Mostre-nos o seu Valor!

Os nomes dos trabalhos vencedores deverão ser entregues até 31 de Março de 2011 para o Secretariado de Administração da José de Mello Saúde.

A atribuição dos prémios anunciará durante o mês de Junho.

Para mais informações:  
www.josede.mello.saude.pt  
Secretariado de Administração das Unidades

José de Mello Saúde, SGPS, SA  
Avenida de França, 3, Centro Sudoeste III - 4º andar  
2750-075 Carvalhal | Tel. 21 00 20 520 Fax 21 00 20 528

JOSÉ DE MELLO · SAÚDE



preferencial para a saúde. Este compromisso foi consubstanciado em 2011 através de várias iniciativas, das quais destacamos as seguintes:

**Projecto Educação para a Saúde:** Dedicado às escolas e instituições de solidariedade social das comunidades onde existem hospitais e clínicas da José de Mello Saúde, este projecto assenta na ideia de que podemos identificar e evitar comportamentos de risco, reconhecer os benefícios de comportamentos adequados e suscitar comportamentos de prevenção, através de veiculação de informação positiva.

Com dois públicos-alvo principais – crianças e idosos – foram desenvolvidas para os mais novos, acções de formação e sensibilização em escolas e jardins-de-infância que envolveram directamente cerca de 5000 crianças. Estas iniciativas realizadas por profissionais

de saúde correspondem a acções de esclarecimento e sensibilização, inseridas nos programas curriculares das instituições de ensino ou que correspondem a necessidades identificadas pelas mesmas. Para os mais seniores foram desenvolvidas acções de sensibilização focalizadas em problemas típicos que afectam esta população, como a prevenção para as ondas de calor no início do Verão e os cuidados a ter com o frio, no início do Inverno, entre outros.

**Campanha de angariação de roupa e brinquedos:** Por altura da quadra natalícia, foi promovida uma campanha de angariação de bens (roupa e brinquedos), em todas as unidades da José de Mello Saúde. Esta campanha teve a particularidade de recrutar colaboradores que, voluntariamente e nos seus tempos livres, ajudaram a assegurar todas as tarefas necessárias para a sua execução e durante 20 dias foram recolhidas peças de roupa e

brinquedos. Os bens angariados foram disponibilizados, em primeira mão, aos colaboradores que deles quisessem usufruir e os restantes foram alvo de doações para o serviço de voluntariado e acção social dos Hospitais de Braga e Vila Franca de Xira, assim como para a Casa de Santo António, que acolhe jovens mães carenciadas.

**Projecto Ser Solidário:** A adesão ao projecto transversal a todo o grupo José de Mello, denominado “Ser Solidário”, que visa apoiar um conjunto de instituições de Solidariedade Social, mediante a participação activa dos colaboradores da José de Mello Saúde (pela sua contribuição e escolha da associação a beneficiar), reuniu a quantia de 4 000 € que foram entregues à Associação Coração Amarelo.

#### + Ambiente:

A José de Mello Saúde considera que a *performance* ambiental é parte integrante do seu desenvolvimento socioeconómico com consequências importantes para os doentes e comunidade que serve. Nesse sentido, tem vindo a realizar um esforço de identificar as principais fontes de degradação ambiental das suas unidades de saúde e os seus impactos, bem como quantificar os custos associados à sua redução ou eliminação.

A nível de políticas e práticas ambientais, todas as unidades da José de Mello Saúde procedem à separação de todos os resíduos que produzem e asseguram o respectivo transporte, tratamento e eliminação.

Existe ainda uma política de optimização na gestão dos equipamentos, sendo os equipamentos desactivados em algumas unidades reutilizados noutras ou desmantelados para uso das peças.



## ACTIVIDADES DAS ÁREAS DE NEGÓCIO

---



**HOSPITALCUF INFANTE SANTO**

EM 2011 FOI REALIZADA A PRIMEIRA CIRURGIA DE IMPLANTE COCLEAR SIMULTÂNEO EM PORTUGAL

# 03 | ACTIVIDADE DAS ÁREAS DE NEGÓCIO



## hospitalcuf infante santo

O hospital**cuf** infante santo foi inaugurado em 1945, altura em que se designava “Hospital da CUF”. Actualmente, o hospital é uma referência de qualidade de cuidados hospitalares privados em Portugal, com uma vasta oferta de serviços. Com cerca de 19 000 m<sup>2</sup>, o hospital**cuf** infante santo dispõe de 142 camas para internamento, atendimento permanente geral, 60 gabinetes para consultas de especialidade, uma vasta oferta de exames, uma unidade de bloco operatório com 9 salas, Unidade de Cuidados Intensivos e para maior comodidade dos clientes, um parque de estacionamento com 40 lugares.

Durante o ano de 2011 podemos destacar alguns aspectos marcantes na actividade:

- Abertura da Unidade de Senologia, com equipa multidisciplinar centrada no diagnóstico e tratamento de patologia mamária. Disponibiliza as técnicas mais avançadas nesta área garantindo “one day diagnose”.
- Aprofundamento da oferta na área de Cirurgia Vasculuar com a realização de cirurgia arterial diferenciada e cirurgia de varizes por radiofrequência.
- Realização da primeira cirurgia de implante coclear simultâneo em Portugal. Durante o ano de 2011, foram realizados 10 implantes cocleares pela equipa de Otorrinolaringologia do Hospital, o que o torna numa das unidades com mais casuística a nível nacional.
- Abertura da actividade em Ambulatório à ADSE.

Em 2011, o tempo médio de espera pelo médico no Atendimento Permanente foi de 35 minutos no hospital cuf infante santo e de 27 minutos no hospital cuf descobertas



- Regência da Unidade Curricular de ORL da Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Nova de Lisboa.
- Adaptação do espaço do Atendimento Permanente e implementação da triagem de Manchester.

De destacar o aumento da actividade em 4% nas consultas, 4% no número de doentes operados e 1% no número de doentes internados. No Atendimento

Permanente foram assistidas cerca de 30 mil pessoas, denotando uma ligeira quebra face a 2010, acompanhando aliás uma tendência generalizada de não crescimento.

O volume de negócios manteve-se em linha com o homólogo, situando-se nos 70 milhões de euros.



6 500 BÉBÉS  
NASCERAM  
NAS UNIDADES  
DA JOSÉ DE  
MELLO SAÚDE  
EM 2011



Os nascimentos registados nos hospitais cuf descobertas, cuf porto, Braga e Vila Franca de Xira representam 7% do total nacional



### hospitalcuf descobertas

O hospitalcuf descobertas, inaugurado em 2001, localiza-se na zona do Parque das Nações, sendo uma das mais modernas e reconhecidas unidades hospitalares do país com uma vasta oferta de cuidados de saúde. Com cerca de 30 000 m<sup>2</sup>, o hospitalcuf descobertas dispõe de 141 camas para internamento, atendimento permanente de adultos, pediátrico e ginecologia-obstetrícia, 55 gabinetes para consultas de

especialidade, uma vasta oferta de exames, um bloco cirúrgico central com 5 salas, uma ambulatória com 2 salas, um bloco de partos com 3 salas, uma unidade de cuidados intensivos polivalentes, uma unidade de cuidados intensivos neo-natais, uma maternidade equipada com as mais modernas instalações e para maior comodidade dos clientes, um parque de estacionamento com 150 lugares.

Durante o ano de 2011 podemos destacar na actividade do hospital os seguintes factos:

- Realização de Broncoscopia com anestesia, exame importante para o diagnóstico e nalguns casos tratamento de doenças respiratórias e de doenças de outros órgãos, que têm repercussão no aparelho respiratório.
- Ecocardiografia Transesofágica, exame no âmbito da imagiologia cardíaca que permite a obtenção de dados fundamentais para patologias como a endocardite infecciosa, a pesquisa de fonte embolígena cardíaca e a patologia da aorta torácica, entre outras.
- Lançamento de novas consultas (p.e. consulta do sono, stop tabaco, comportamento alimentar) e de novos exames (p.e. biopsia prostática, potenciais evocados auditivos).
- Recebimento de internos (Ortopedia, Imunoalergologia, Anatomia Patológica).

- Início do processo de abertura gradual do Hospital à ADSE, incluindo a área oncológica, patologia clínica, Imagiologia, partos e diversas especialidades cirúrgicas.
- Lançamento da consulta multidisciplinar da mama
- Lançamento da unidade do cabelo Cuf-Ducray, a qual se posiciona como o centro de referência/pólo de investigação da Ducray para Portugal.

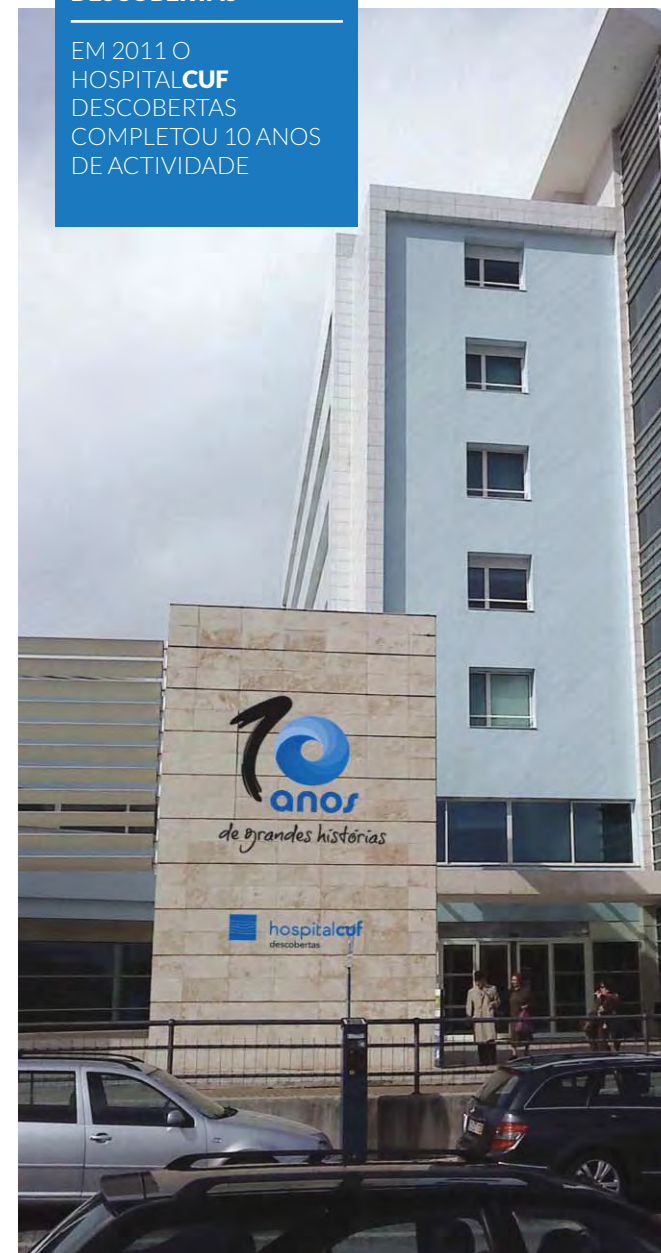
De destacar o aumento da actividade em 7% nas consultas e 8% no número de doentes operados. No Atendimento Permanente foram assistidas cerca de 100 mil pessoas, mantendo uma tendência de estabilidade. O número de doentes internados ficou em linha com o período homólogo. Realizaram-se 2,6 mil partos ao longo do ano.

O volume de negócios situou-se nos 87 milhões de euros.

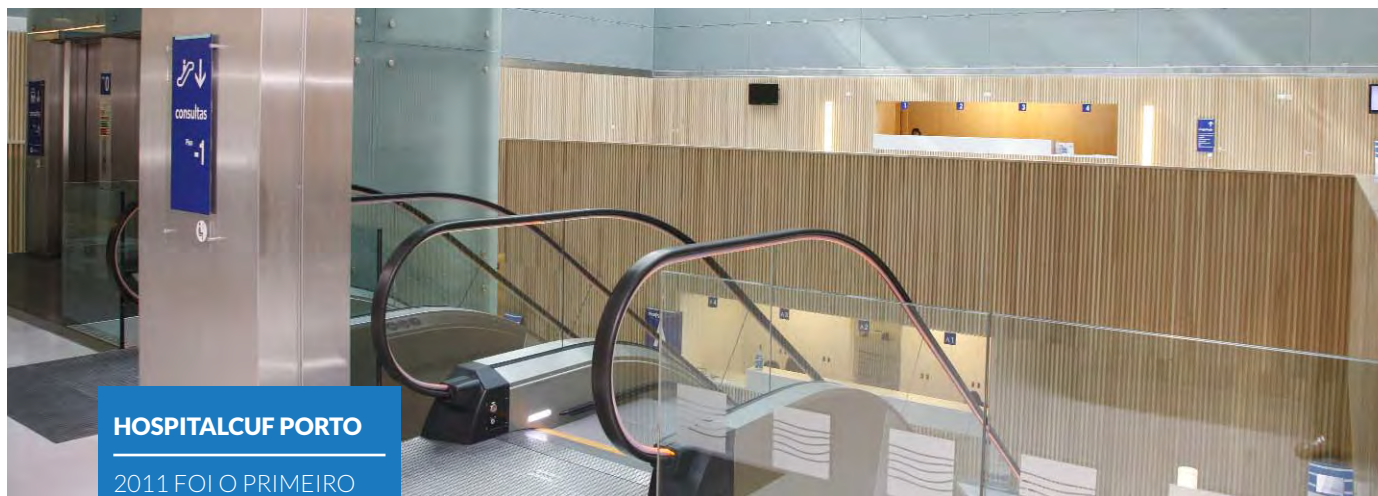


## HOSPITALCUF DESCOBERTAS

EM 2011 O  
HOSPITALCUF  
DESCOBERTAS  
COMPLETOU 10 ANOS  
DE ACTIVIDADE







### HOSPITALCUF PORTO

2011 FOI O PRIMEIRO ANO COMPLETO DE ACTIVIDADE DO HCP

## hospitalcuf Porto

O hospital**cuf** porto abriu as suas portas no dia 15 de Junho de 2010, constituindo um marco importante na saúde privada no Norte do País. Com cerca de 47 000 m<sup>2</sup>, distribuídos por oito pisos e três caves de estacionamento, com capacidade de 500 lugares, dispõe de 144 camas para internamento, atendimento permanente geral, 90 gabinetes de consulta, uma vasta oferta de exames, uma unidade de bloco operatório com 5 salas e Unidade de Cuidados Intensivos.

O hospital**cuf** porto teve, no ano de 2011, o seu primeiro ano completo de actividade. Durante o ano de 2011 podemos destacar alguns aspectos marcantes:

- Celebração de um protocolo com a Faculdade Medicina da Universidade do Porto (FMUP) que confere ao hospital**cuf** porto o estatuto de

Hospital afiliado e prevê a formação de alunos pré-graduados.

- Realização de alguns acordos muito relevantes para o hospital como a ADSE e o SAMS/Norte. Estes acordos vieram juntar-se aos já existentes com a generalidade das seguradoras e subsistemas.
- Realização de Jornadas e Reuniões Científicas em várias especialidades. Estas iniciativas, para além de revelarem a participação activa dos profissionais do hospital numa das áreas consideradas fundamentais no seu desenvolvimento – a formação –, revelam igualmente a disponibilidade de toda a equipa da José de Mello Saúde no apoio a todas essas iniciativas.

Foi um ano caracterizado essencialmente pelo crescimento de todas as especialidades em resultado das equipas médicas que se juntaram ao hospital. Neste ano, as áreas da ORL, Ortopedia, Pediatria, Oftalmologia e Ginecologia/obstetrícia destacaram-se, mas o crescimento ocorreu em todas as especialidades e em todas as áreas – consultas, cirurgias, MCDT e internamento.

O hospital**cuf** porto terminou o ano de 2011 com cerca de 3 750 doentes internados, 57 mil consultas (230/dia útil), 41mil admissões no atendimento permanente, 3 mil doentes operados e 230 partos.

O volume de negócios ascendeu a 19,8 milhões de euros.

O crescimento no âmbito do projecto clínico e a notoriedade continuarão a ser as principais linhas de orientação em 2012.



hospital**cuf**  
porto

**CLÍNICALCUF BELÉM**

AUMENTO DO  
NÚMERO DE  
CONSULTAS +9%  
FACE A 2010



**clínica**cuf** belém**

A clínica**cuf** belém localiza-se junto ao Centro de Congressos de Lisboa, sendo uma unidade de ambulatório com uma vasta oferta de serviços. Com cerca de 3 400 m<sup>2</sup>, a clínica**cuf** belém dispõe de 40 gabinetes para consultas de especialidade, uma vasta oferta de exames, uma unidade de medicina dentária, check-up's, medicina física e de reabilitação e a possibilidade de realização de pequenas cirurgias.

Durante o ano de 2011 destacamos: o lançamento do Médico Assistente Cuf, especialista de Medicina Geral e Familiar e de Medicina Interna que trata o doente de forma integral, coordenando a generalidade dos seus cuidados de saúde; o aumento do número de consultas (+ 9% face a 2010) e o aumento do peso da ADSE. O volume de negócios manteve-se em linha face ao homólogo, situando-se nos 6 milhões de euros.



**clínica**cuf****  
belém



### CLÍNICA CUF ALVALADE

UNIDADE DE SAÚDE  
AMBULATÓRIA  
VOCACIONADA PARA  
OS CUIDADOS  
MÉDICOS DA FAMÍLIA  
E DESPORTISTAS

No final de 2011 a clínica **CUF** alvalade contava com 47 Colaboradores. O corpo clínico é composto por cerca de 150 médicos de diferentes especialidades médicas e cirúrgicas.

Durante o ano de 2011 podemos destacar alguns aspectos marcantes como:

- Expansão do espaço físico da Clínica com a criação de mais um piso para consultas e exames.
- Estabelecimento de um Protocolo de Parceria com o Sporting Clube de Portugal.
- Lançamento do Médico Assistente CUF.

O volume de negócios manteve-se em linha face ao homólogo, situando-se nos 6 milhões de euros.

### clínica **CUF** alvalade

A clínica **CUF** alvalade localiza-se no estádio Alvalade XXI, sendo uma unidade de ambulatório especialmente vocacionada para os cuidados de saúde da família e daqueles que praticam exercício. Com cerca de 1 900 m<sup>2</sup>, a clínica **CUF** alvalade dispõe de 39 gabinetes para consultas de especialidade, uma vasta oferta de exames, uma unidade de medicina dentária, check-up's, uma sala para pequenas cirurgias e um ginásio e piscina para a medicina física e de reabilitação.



clínica **CUF**  
alvalade



### clínica**cuf** cascais

A clínica**cuf** cascais está localizada numa área com excelentes acessibilidades, tem cerca de 13 500 m<sup>2</sup> distribuídos por sete pisos e cerca de 200 lugares de estacionamento. Dispõe de 36 gabinetes de consulta, unidade de fisioterapia, 2 salas de bloco operatório com 20 quartos de internamento, vasta gama de especialidades médicas, serviço de Atendimento Permanente, para além de uma oferta robusta de Imagiologia e de um serviço de Hemodiálise.

Durante o ano de 2011 podemos destacar alguns aspectos marcantes:

- Abertura do Hospital de Dia Oncológico, em Julho.
- Criação da Unidade de Mama.

- Criação do Médico Assistente Cuf.
- Certificação pelo Sistema de Gestão da Qualidade.
- Implementação do sistema PACS (visualização das imagens no processo Clínico).
- 3<sup>a</sup> Jornadas da Primavera da clínica**cuf** cascais, evento clínico anual da unidade.

De destacar o aumento da actividade em 15% nas consultas, 15% no número de cirurgias, de 18% nos dias de internamento e 7% no número de atendimentos na Urgência.

O volume de negócios cresceu 16,5%, situando-se nos 18,3 milhões de euros.



clínica**cuf**  
cascais



### CLÍNICAUF TORRES VEDRAS

O ANO DE 2011 CARACTERIZOU-SE PELA CONTINUAÇÃO DO CRESCIMENTO DA ACTIVIDADE

### clínicaCuf torres vedras

A clínicaCuf torres vedras iniciou a sua actividade em 2008 e localiza-se junto ao Centro de Saúde de Torres Vedras e do hospital de Torres Vedras, sendo uma unidade vocacionada para servir a população dos concelhos da zona Oeste. Com cerca de 8 700 m<sup>2</sup>, a clínicaCuf torres vedras dispõe de 16 camas para internamento, atendimento permanente para adultos e pediátrico, 19 gabinetes para consultas de especialidade, uma vasta oferta de exames, uma

unidade de bloco operatório geral com 2 salas e para cirurgia ambulatória com 2 salas. Para maior comodidade dos clientes, a clínica dispõe de um parque de estacionamento com 138 lugares.

No decorrer de 2011, a clínicaCuf torres vedras prosseguiu o processo de afirmação junto da população da Região do Oeste através da prestação de serviços de saúde de grande qualidade e de acções com carácter formativo e social, entre os quais se destacam:



- Continuação dos encontros mensais “Conversas com o Pediatra”, destinados a profissionais ligados à infância, nomeadamente educadores, professores e pais.
- 5ª Reunião clínica “Varizes e Úlcera Venosa”.
- Rastreo e *workshop* “cancro cutâneo”.
- 1º Simpósio sobre o tema “Saúde da Mulher e a Criança”.
- Crescimento e consolidação da área de acidentes de trabalho.

- Participação no projecto SINAS, com a obtenção da classificação dois mais no âmbito da avaliação da excelência clínica na área de cirurgia de ambulatório.
- Implementação do sistema PACs (visualização de imagem no processo clínico electrónico).
- Criação do Médico Assistente Cuf.
- Manutenção da Certificação do Sistema de gestão de qualidade.

A Clínica reforçou a área de qualidade clínica e de

segurança de doentes com o sistema informático de reporte, avaliação e tratamento de eventos adversos - RISI.

O ano de 2011 caracterizou-se pela continuação da tendência de crescimento na clínica **cuf** torres vedras. Praticamente todas as áreas de actividade tiveram crescimentos assinaláveis, destacando-se as consultas (+23%), o bloco operatório (+21% de doentes operados) e o atendimento permanente (+6% de doentes assistidos).

O volume de negócios cresceu 16% face ao homólogo, situando-se nos 12 milhões de euros.





**INSTITUTOCUF  
DIAGNÓSTICO E  
TRATAMENTO**

CONSOLIDAÇÃO DA  
OFERTA DE SERVIÇOS  
TENENDO AS CONSULTAS  
CRESCIDO 12%

## Institutocuf Diagnóstico e Tratamento

O institutocuf diagnóstico e tratamento, inaugurado em 2007, localiza-se na zona da Senhora da Hora, Matosinhos, em frente à estação de Metro Sete Bicas. Com cerca de 22 000 m<sup>2</sup>, o institutocuf é uma unidade de ambulatório de elevado perfil tecnológico e dispõe de 2 blocos de cirurgia ambulatória, 40 gabinetes de consulta, consultas de especialidade, uma oferta alargada de exames.

Durante o ano de 2011, prosseguiu-se o desenvolvimento do trabalho conjunto com o hospitalcuf porto, o que permitiu identificar e concretizar várias sinergias, clínicas e não clínicas, dando sequência à pretensão de se criar e promover o denominado “Campus de Saúde Cuf”. O institutocuf viu consolidada, durante o ano de 2011, a sua oferta de serviços, tendo a melhoria da actividade assentado,

fundamentalmente, no crescimento orgânico das suas especialidades “âncora” e na contratação de novas equipas/médicos com importantes carteiras de clientes.

Isto permitiu que a esmagadora maioria das especialidades crescesse, face a 2010, quer em número de consultas (+12%) quer em número de doentes operados (+28%).

Este aumento de actividade não foi tão significativo ao nível dos exames e tratamentos o que, associado a uma redução dos preço médios, fez com que o crescimento do Volume de Negócios fosse de 12%, para €17 milhões de euros.

Destaque ainda para o crescimento da actividade de SIGIC e para o facto de o peso dos clientes particulares ter diminuído de forma pouco significativa, isto apesar do crescimento da actividade.



**institutocuf**  
diagnóstico e tratamento

As nossas unidades realizaram mais de 1 milhão de exames de imagiologia, uma das áreas de excelência dos meios de diagnóstico da José de Mello Saúde

*Dr. Campos Costa*

Desde 1943

IMAGIOLOGIA CLÍN

## Dr. Campos Costa

A Dr. Campos Costa foi fundada em 1943 e é, actualmente, um dos maiores consultórios de radiologia do país, gerindo 14 unidades: seis unidades próprias (Porto, São João da Madeira, Paredes, Santo Tirso, Santa Maria da Feira e Matosinhos), cinco em parceria (Fafe, Felgueiras, Ordem do Carmo, no Porto, e Centro Hospitalar do Alto Minho, EPE - Serviço de Imagiologia dos Hospitais de Viana do Castelo e de Ponte de Lima) e ainda, desde 2008, a MedWeb, empresa de Telerradiologia. Recentemente entrou na Medicina Nuclear com a integração da CIMC na sua estrutura possuindo unidades no Porto e em Viana do Castelo.

O ano de 2011 foi de extrema exigência para a Dr. Campos Costa, tendo o desempenho económico-financeiro ficado aquém daquilo que havia sido perspectivado, por virtude essencialmente de substanciais reduções administrativas de preços só parcialmente minoradas pelo crescimento de actividade por conquista de novos clientes.

O agravamento da crise no nosso país conduziu a uma maior contenção da despesa pública de saúde, que se fez sentir, de forma particular, no sector da imagiologia. Essa nova realidade exigiu da Dr. Campos Costa um enorme esforço de adaptação às novas exigências do mercado, nomeadamente no que diz respeito à relação

+ 1 MILHÃO  
DE EXAMES  
DE RADIOLOGIA  
REALIZADOS





como os seus clientes institucionais e com os parceiros médicos.

Salienta-se ainda o reforço da MEDWEB no mercado da Telerradiologia, com um crescimento de 100% na actividade, uma área de negócio importante para a Dr. Campos Costa e onde contamos, entre outros clientes, com mais de 14 hospitais de grande dimensão, como sejam os do Funchal, Gaia, Viseu, ou Amadora-Sintra, aos quais se juntaram, em 2011, as unidades da José de Mello Saúde clínica **cuf** cascais e clínica **cuf** torres vedras e os Hospitais de Braga e de Vila Franca de Xira.

A empresa encerrou o ano com cerca de 350 colaboradores e 595 mil exames produzidos.

O volume de negócios manteve-se em linha face ao homólogo, situando-se nos 20,3 milhões de euros.

### DR. CAMPOS COSTA

VOLUME DE  
NEGÓCIOS  
20,3 MILHÕES DE  
EUROS



## CIMC

A CIMC - Centro de Imagiologia Médica Computorizada, unidade que se dedica à realização de exames de Medicina Nuclear (Cintigrafia e PET) e que é detida a 100% pela Dr. Campos Costa. A actividade cresceu 11% face ao exercício anterior, tendo-se ultrapassado os 5 500 exames realizados, e o volume de negócios cresceu mais de 12% face a 2010, tendo-se fixado nos 915 mil euros. É de destacar que esta *performance* foi conseguida num ano em que as condicionantes do ambiente sócio-económico foram muito penalizadoras para as empresas do sector.

Destas condicionantes devem destacar-se:

- A forte contracção na procura, essencialmente pelos condicionamentos introduzidos pelas unidades do SNS à prescrição de exames.
- A diminuição de preços, quer da actividade convencionada quer dos concursos públicos.
- O aumento do custo das matérias-primas indispensáveis à realização da actividade (nomeadamente dos geradores).



### HOSPITAL DE BRAGA

MAIOR  
INVESTIMENTO  
NO NORTE DO PAÍS NA  
ÁREA DA SAÚDE

## Hospital de Braga

O novo Hospital de Braga entrou em funcionamento no dia 9 de Maio de 2011 e dispõe de uma área de construção hospitalar de 100 000 m<sup>2</sup>, tem 705 camas, 60 gabinetes para consultas. As novas instalações conciliam unidades de assistência médica, investigação e ensino universitário de excelência. Este é um espaço criado para prestar os melhores e mais inovadores cuidados de saúde com tecnologia de última geração.

A equipa do Hospital de Braga tem vindo a trabalhar para atingir a excelência ao nível da prestação de cuidados de saúde e tal tem-se já traduzido num aumento qualitativo e quantitativo da actividade.

Durante o ano de 2011 podemos destacar alguns aspectos marcantes:

- Transferência bem sucedida para a nova estrutura hospitalar.
- Sucesso na redução das listas de espera em algumas especialidades, sobretudo cirúrgicas.
- Implementação de um sistema informático de registo de eventos adversos.
- Lançamento da campanha do medicamento para sensibilização dos colaboradores.





- Preparação do processo de reacreditação pelo CHKS, que irá ocorrer até Novembro de 2012.
- Parceria com a Santa Casa da Misericórdia de Braga no projecto “Cantina Social”, em que são servidos cerca de 50 almoços por dia.
- Lançamento de um projecto interno, Projecto Eficiência, que tem uma série de iniciativas para implementar lideradas por clínicos e equipa de gestão e com equipas multidisciplinares para a implementação.

De destacar o aumento da actividade em 11% nas consultas, 25% no número de doentes operados e 7% no número de doentes internados.

Os resultados de 2011 revelam um ano extremamente complexo devido à mudança para o novo hospital, com impactos ao nível de preços na nova produção e com custos extraordinários devidos à transferência, o que se traduziu numa quebra de 2% do volume de negócios, situando-se nos 118,6 milhões de euros.



**HOSPITAL DE VILA FRANCA DE XIRA**

PRESTA CUIDADOS DE SAÚDE A CERCA DE 235 MIL PESSOAS E COMPLETOU 60 ANOS EM 2011

## Hospital Vila Franca de Xira

Em 1 de Junho de 2011, a José de Mello Saúde iniciou a exploração da actividade no Hospital Vila Franca de Xira no âmbito de uma Parceria Público-Privada assinada com o Estado português em 25 de Outubro de 2010. Esta parceria, com duração contratada de 10 anos, iniciou-se nas actuais infra-estruturas do hospital e será continuada numa nova infra-estrutura hospitalar (em construção) a partir de Abril de 2013.

O Hospital Vila Franca de Xira presta cuidados de saúde a cerca de 235 mil pessoas dos concelhos de Alenquer, Arruda dos Vinhos, Azambuja, Benavente e Vila Franca de Xira e o projecto iniciado representa um importante contributo na melhoria da qualidade de vida da

população assim como para a dinamização socioeconómica da região.

Com a entrada da José de Mello Saúde na gestão do Hospital, foi encetado um conjunto de acções e iniciativas em três vertentes: os utentes e a comunidade, os colaboradores do hospital e o parceiro público - Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo. Durante o ano de 2011 podem destacar-se:

- Introdução de 4 novas especialidades (Oftalmologia, Otorrinolaringologia, Pneumologia e Neurologia), cuja instalação decorreu de forma progressiva, e que são já hoje especialidades fortemente procuradas e conceituadas junto da comunidade.
- Na infra-estrutura hospitalar, foram efectuadas inúmeras obras, das quais de destacam a reformulação integral da Urgência de adultos, a construção de diversos gabinetes de consulta, a melhoria das condições de armazenagem dos produtos no Hospital, a melhoria das redes de abastecimento de água e de gases medicinais, a pintura das áreas de circulação, assim como a melhoria de condições de acessibilidade física a utentes com dificuldades motoras.
- Aquisição de diversos equipamentos dos quais se destaca um TAC, dois ecógrafos, pletismógrafo (exames pneumologia), um intensificador de imagem, equipamentos para obstetrícia/ginecologia, oftalmologia e ORL, assim como foi colocado em funcionamento um mamógrafo já existente no Hospital.





- Implementação do Projecto Melhorias, que permitiu, entre outros, melhorar a performance do Bloco Operatório, que ultrapassou a taxa de ocupação de 90% e que suplantou em mais de 60%.

Os principais objectivos para 2012 decorrem da continuidade da melhoria da acessibilidade da população ao Hospital, da preparação da organização para a transferência para o Novo Hospital, da introdução de novos métodos e sistemas de informação, da montagem de um sistema de gestão da qualidade e do risco, sempre numa lógica de qualidade da prestação e de eficiência de meios e de recursos.





**SAGIES**

VOCACIONADA PARA  
A PRESTAÇÃO DE  
SERVIÇOS DE  
SEGURANÇA E SAÚDE  
NO TRABALHO

## SAGIES

A Sagies, constituída em 1992, está vocacionada para a prestação de serviços de Segurança e Saúde no Trabalho (SST) indispensáveis à vigilância da saúde dos trabalhadores e das condições ambientais de trabalho.

A SST, mais que uma obrigatoriedade legal, é relevante para o sucesso empresarial contribuindo para a redução do absentismo e em consequência, para o aumento da produtividade e competitividade das organizações, criando igualmente condições para o incremento dos índices de motivação dos colaboradores.



A Sagies manteve o caminho da melhoria da eficiência operacional, o qual, associado a uma capacidade de reposição das perdas de contratos, permitiu a continuação do aumento da riqueza criada.

Durante o ano de 2011 podemos destacar:

- Actuação junto das tutelas, com o objectivo de proteger as boas práticas e a sã concorrência, exigir a fiscalização adequada, eliminar as barreiras legais sem fundamentação técnica ao desenvolvimento da actividade, e reintroduzir na agenda o benefício resultante das boas práticas de SST para a economia como um todo, com partilha dos custos entre empresas, Segurança Social e seguradoras.
- Reforço da cobertura da tecnologia de desmaterialização nos diversos participantes da cadeia de valor, em particular clientes, fornecedores e corpo clínico.
- Manutenção da certificação do seu Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança.
- Obtenção do licenciamento na área da Saúde no Trabalho e na área da Segurança e Higiene no Trabalho.
- Estudo de viabilidade da implementação da factura electrónica.

O volume de negócios manteve-se em linha face ao homólogo, situando-se nos 3,8 milhões de euros.



# ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA

---



## 04 | ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA

Apesar do difícil contexto macroeconómico, a José de Mello Saúde encerrou o exercício económico com um volume de negócios de 401,4 milhões de euros, mais 44 milhões de euros (+12%) face ao ano anterior.

Para esta evolução positiva contribuíram praticamente todas as unidades saúdecuf, sendo de destacar os crescimentos registados no hospital**cuf** porto, e no Hospital Vila Franca de Xira, que arrancou em Junho.

O EBITDA foi de 12,7 milhões de euros, reflectindo uma variação -43,4% face a 2010 (2010: 22,5 M.€) e o Resultado Operacional (EBIT) atingiu os 6,7 milhões de euros negativos abaixo face ao registado no ano anterior (2010: 7,4 M.€).

Apesar da boa *performance* em actividade e facturação, os resultados do grupo foram inquestionavelmente afectados pelos resultados individuais dos projectos mais recentes, como o hospital**cuf** porto e o Hospital de Braga.

O hospital**cuf** porto, apesar da tendência de crescimento, é um nova unidade a acomodar toda uma estrutura de custos fixos e encerrou o ano com um EBITDA de -9,5 milhões de euros. No que respeita ao Hospital de Braga, a transferência em Maio para as novas instalações foi acompanhada por uma quebra nos preços e, ao contrário do previsto, não foi possível realizar o ajustamento consequente na estrutura de custos, tendo esta unidade encerrado o ano com um EBITDA de -11,2 milhões de euros e um EBIT de - 15 milhões de euros.

No que respeita aos custos financeiros, o aumento registado acompanhou o agravamento sistemático das condições financeiras e o aumento de endividamento previsto no financiamento das novas operações, designadamente no Hospital de Braga. De assinalar ainda a degradação registada nos Prazos Médios de Recebimento, sobretudo das entidades públicas, que nas unidades mais dependentes agravou as necessidades de financiamento à tesouraria de exploração.



O resultado líquido consolidado foi positivo em 1,093 milhões de euros, que compara com os 4,2 milhões de euros negativos registados em 2010.

Em termos patrimoniais, o activo líquido total cifrou-se em 417,5 milhões de euros, representando um acréscimo de 21,6% face a 2010 (2010: 343M.€) explicado por um lado, por via do forte investimento que foi efectuado durante 2011 e por outro por via do aumento do saldo de clientes, evidenciando as dificuldades de tesouraria por parte dos nossos clientes, sobretudo públicos.

O passivo total cifrou-se em 379 milhões de euros, representando igualmente um acréscimo face a 2010, neste caso de 24,5% (2010: 304M.€), explicado fundamentalmente por via do aumento do passivo financeiro (ano de grandes investimentos e de dificuldades de gestão da tesouraria de curto prazo).

A dívida líquida cifrou-se em 176 milhões de euros.

O capital próprio encerrou o ano com 38 milhões de euros mantendo-se em linha com o homólogo.





# INFORMAÇÃO FINANCEIRA CONSOLIDADA

---

\_Demonstrações Financeiras

# DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DA POSIÇÃO FINANCEIRA

EM 31 DE DEZEMBRO  
DE 2011 E 2010

Valores expressos em Euros

	Notas	2011	2010
<b>Activos não correntes:</b>			
Goodwill	6 e 17	36 368 635	35 470 124
Outros activos intangíveis	18	15 646 959	10 941 456
Activos fixos tangíveis	6 e 19	85 898 873	68 120 035
Investimentos em associadas	6 e 20	8 319 811	238 000
Activos financeiros disponíveis para venda	21	132 974	272 687
Outros investimentos	22	253 461	571 431
Activos por impostos diferidos	23	832 809	1 031 596
Outros activos não correntes	25	8 296 945	6 129 201
<b>Total de activos não correntes</b>		<b>155 750 466</b>	<b>122 774 531</b>
<b>Activos correntes:</b>			
Inventários	9 e 26	5 562 290	4 043 334
Clientes e adiantamentos a fornecedores	27	85 236 989	81 388 480
Outros devedores	28	2 559 199	1 877 931
Estado e outros entes públicos	24	6 482 238	5 571 070
Caixa e equivalentes a caixa	29	44 556 066	28 396 646
Outros activos correntes	25	19 060 317	20 451 683
<b>Total de activos correntes</b>		<b>163 457 098</b>	<b>141 729 144</b>
Activos não correntes detidos para venda	6 e 30	98 302 428	78 723 028
<b>TOTAL DO ACTIVO</b>	<b>6</b>	<b>417 509 992</b>	<b>343 226 703</b>

O anexo faz parte integrante da demonstração consolidada da posição financeira em 31 de Dezembro de 2011

O Técnico Oficial de Contas

O Conselho de Administração

# DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DA POSIÇÃO FINANCEIRA

EM 31 DE DEZEMBRO  
DE 2011 E 2010

Valores expressos em Euros

	Notas	2011	2010
<b>Capital próprio:</b>			
Capital	31	53 000 000	53 000 000
Prestações acessórias		14 350 000	14 350 000
Reserva de justo valor	21	(147 601)	(7 887)
Reserva legal	32	1 433 878	1 433 878
Outras reservas e Resultados transitados		(35 491 062)	(30 849 878)
Resultado líquido consolidado		1 093 772	(4 156 725)
<b>Capital próprio atribuível a accionistas</b>		<b>34 238 987</b>	<b>33 769 387</b>
Interesses sem controlo	33	3 926 064	4 635 575
<b>Total capital próprio</b>		<b>38 165 051</b>	<b>38 404 962</b>
<b>Passivos não correntes:</b>			
Empréstimos	34	99 818 080	98 120 213
Loações financeiras	35	14 262 384	16 972 285
Benefícios aos empregados	36 e 37	2 412 000	2 434 000
Provisões	37	5 238 307	2 460 760
<b>Total de passivos não correntes</b>		<b>121 730 771</b>	<b>119 987 258</b>
<b>Passivos correntes:</b>			
Empréstimos	34	79 598 998	57 139 104
Loações financeiras	35	26 817 993	6 631 881
Fornecedores e adiantamentos de clientes	38	96 951 639	72 964 297
Estado e outros entes públicos	24	9 648 679	8 583 357
Outros credores	39	5 914 895	4 898 526
Acréscimos e diferimentos passivos	40	38 681 967	34 617 317
<b>Total de passivos correntes</b>		<b>257 614 170</b>	<b>184 834 482</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>6</b>	<b>379 344 942</b>	<b>304 821 741</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO E CAPITAL PRÓPRIO</b>		<b>417 509 992</b>	<b>343 226 703</b>

O anexo faz parte integrante da demonstração consolidada da posição financeira em 31 de Dezembro de 2011

O Técnico Oficial de Contas

O Conselho de Administração

# DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS SEPARADAS DOS RESULTADOS

DOS EXERCÍCIOS FINDOS  
EM 31 DE DEZEMBRO  
DE 2011 E 2010

Valores expressos em Euros

	Notas	2011			2010		
		Actividades Continuadas	Actividades Descontinuadas	Total	Actividades Continuadas	Actividades Descontinuadas	Total
<b>Operações em continuação</b>							
<b>Proveitos operacionais:</b>							
Vendas e prestações de serviços	6 e 8	394 055 483	-	394 055 483	351 375 356	-	351 375 356
Outros proveitos operacionais	8	7 139 015	66 356	7 205 371	5 366 280	30 748	5 397 027
<b>Total de proveitos operacionais</b>		<b>401 194 498</b>	<b>66 356</b>	<b>401 260 854</b>	<b>356 741 636</b>	<b>30 748</b>	<b>356 772 384</b>
<b>Custos operacionais:</b>							
Custo das vendas	9	(76 353 967)	-	(76 353 967)	(65 441 260)	-	(65 441 260)
Fornecimentos e serviços externos	10	(170 042 736)	(545 578)	(170 588 314)	(145 547 504)	(1 137 279)	(146 684 783)
Custos com o pessoal	11	(134 641 387)	(115 687)	(134 757 074)	(119 481 329)	(178 489)	(119 659 817)
Amortizações e depreciações	6, 18 e 19	(17 548 037)	-	(17 548 037)	(13 722 106)	-	(13 722 106)
Provisões e perdas por imparidade, líquido	6 e 37	(1 904 493)	-	(1 904 493)	(1 343 156)	-	(1 343 156)
Outros custos operacionais	12	(6 800 782)	(184 851)	(6 985 633)	(2 879 701)	(172 963)	(3 052 664)
<b>Total de custos operacionais</b>		<b>(407 291 401)</b>	<b>(846 116)</b>	<b>(408 137 517)</b>	<b>(348 415 056)</b>	<b>(1 488 730)</b>	<b>(349 903 786)</b>
<b>Resultados operacionais</b>	<b>6</b>	<b>(6 096 903)</b>	<b>(779 760)</b>	<b>(6 876 663)</b>	<b>8 326 580</b>	<b>(1 457 983)</b>	<b>6 868 598</b>
<b>Resultados financeiros</b>							
Custos e perdas financeiros	6 e 13	(14 216 291)	(1 861)	(14 218 152)	(8 772 082)	(24 616)	(8 796 698)
Proveitos e ganhos financeiros	6 e 13	3 852 593	4 046	3 856 639	2 224 909	74 159	2 299 068
Resultados relativos a empresas associadas	6 e 13	19 297 475	-	19 297 475	(2 313 943)	-	(2 313 943)
Res relativos a actividades de investimento	6 e 13	16 198	-	16 198	16 297	-	16 297
<b>Resultados financeiros</b>	<b>6</b>	<b>8 949 975</b>	<b>2 185</b>	<b>8 952 160</b>	<b>(8 844 820)</b>	<b>49 543</b>	<b>(8 795 277)</b>
<b>Resultados antes de impostos</b>	<b>6</b>	<b>2 853 072</b>	<b>(777 575)</b>	<b>2 075 497</b>	<b>(518 239)</b>	<b>(1 408 440)</b>	<b>(1 926 679)</b>
Impostos sobre o rendimento	6 e 14	(1 206 748)	(240)	(1 206 988)	(2 809 994)	17 302	(2 792 693)
<b>Resultado líquido consolidado do exercício</b>		<b>1 646 324</b>	<b>(777 815)</b>	<b>868 509</b>	<b>(3 328 234)</b>	<b>(1 391 138)</b>	<b>(4 719 372)</b>
Resultado líquido do exercício atribuível a interesses sem controlo	6 e 33	(118 161)	(107 103)	(225 264)	(393 413)	(169 233)	(562 646)
<b>Resultado líquido do exercício atribuível a detentores de capital</b>	<b>6 e 16</b>	<b>1 764 484</b>	<b>(670 712)</b>	<b>1 093 772</b>	<b>(2 934 820)</b>	<b>(1 221 905)</b>	<b>(4 156 725)</b>
<b>Resultado por acção:</b>							
Básico	16			0,10			(0,39)
Diluído	16			0,10			(0,39)

O anexo faz parte integrante da demonstração consolidada separada do resultado para o exercício findo em 31 de Dezembro de 2011.

# DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DAS ALTERAÇÕES NO CAPITAL PRÓPRIO

PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS  
EM 31 DE DEZEMBRO  
DE 2011 E 2010

Valores expressos em Euros

	Capital	Prestações accessórias	Reserva de justo valor	Ajustam de conversão cambial	Reserva legal	Outras reservas e Resultados transitados	Resultado líquido	Interesses minoritários	Total
<b>Saldo em 31 de Dezembro de 2009</b>	<b>53 000 000</b>	-	<b>94 573</b>	-	<b>1 093 918</b>	<b>(29 492 438)</b>	<b>2 156 140</b>	<b>5 303 692</b>	<b>32 155 885</b>
Aplicação do resultado consolidado de 2009:									
Transferência para resultados transitados	-	-	-	-	339 960	(7 549 623)	7 209 663	-	-
Dividendos distribuídos	-	-	-	-	-	6 900 802	(9 365 802)	(105 162)	(2 570 162)
Variações de interesses sem controlo resultantes da sua atribuição a accionistas	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variações resultantes de alterações dos capitais próprios de associadas	-	-	-	-	-	(708 619)	-	(309)	(708 928)
Variações de interesses sem controlo resultantes de alterações do perímetro de consolidação	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recebimento de prestações accessórias	-	14 350 000	-	-	-	-	-	-	14 350 000
Resultado consolidado líquido do exercício	-	-	-	-	-	-	(4 156 726)	(562 646)	(4 719 372)
Outros	-	-	(102 460)	-	-	-	-	-	(102 460)
<b>Saldo em 31 de Dezembro de 2010</b>	<b>53 000 000</b>	<b>14 350 000</b>	<b>(7 887)</b>	-	<b>1 433 878</b>	<b>(30 849 878)</b>	<b>(4 156 725)</b>	<b>4 635 575</b>	<b>38 404 962</b>
Aplicação do resultado consolidado de 2009:									
Transferência para resultados transitados	-	-	-	-	-	(12 271 532)	12 271 532	-	-
Dividendos distribuídos	-	-	-	-	-	8 114 807	(8 114 807)	(85 413)	(85 413)
Variações de interesses sem controlo resultantes da sua atribuição a accionistas	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variações resultantes de alterações dos capitais próprios de associadas	-	-	-	-	-	(484 459)	-	(100 349)	(584 808)
Variações de interesses sem controlo resultantes de alterações do perímetro de consolidação	-	-	-	-	-	-	-	(298 486)	(298 486)
Recebimento de prestações accessórias	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado consolidado líquido do exercício	-	-	-	-	-	-	1 093 772	(225 264)	868 508
Outros	-	-	(139 714)	-	-	-	-	-	(139 714)
<b>Saldo em 31 de Dezembro de 2011</b>	<b>53 000 000</b>	<b>14 350 000</b>	<b>(147 601)</b>	-	<b>1 433 878</b>	<b>(35 491 062)</b>	<b>1 093 772</b>	<b>3 926 064</b>	<b>38 165 050</b>

O anexo faz parte integrante da demonstração consolidada das alterações no capital próprio para o exercício findo em 31 de Dezembro de 2011

O Técnico Oficial de Contas

O Conselho de Administração

# DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DOS RENDIMENTOS INTEGRAIS

DOS EXERCÍCIOS FINDOS  
EM 31 DE DEZEMBRO  
DE 2011 E 2010

Valores expressos em Euros

	<b>2011</b>	<b>2010</b>
<b>Resultado líquido consolidado do exercício</b>	<b>868 509</b>	<b>(4 719 372)</b>
Alterações nos capitais próprios das associadas	(531 125)	(708 619)
Variação no justo valor dos activos financeiros disponíveis para venda	(139 714)	(102 460)
Aquisição de interesses sem controlo	-	-
<b>Rendimentos reconhecido directamente no Capital Próprio</b>	<b>(670 839)</b>	<b>(811 079)</b>
<b>Rendimentos integrais consolidados</b>	<b>197 670</b>	<b>(5 530 451)</b>
Atribuível a:		
Detentores do capital	468 866	(4 967 495)
Interesses sem controlo	(271 196)	(562 956)

O anexo faz parte integrante das demonstrações consolidadas dos rendimentos integrais dos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2011 e 2010

O Técnico Oficial de Contas

O Conselho de Administração

# DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DOS FLUXOS DE CAIXA

PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS  
EM 31 DE DEZEMBRO  
DE 2011 E 2010

Valores expressos em Euros

	Notas	2011	2010
<b>ATIVIDADES OPERACIONAIS:</b>			
Recebimentos de clientes		398 646 148	322 315 256
Pagamentos a fornecedores		(224 671 221)	(202 277 374)
Pagamentos ao pessoal		(134 397 845)	(117 888 926)
Pagamento/recebimento do imposto sobre o rendimento		(2 610 369)	(3 415 323)
Outros recebimentos/pagamentos relativos à actividade operacional		4 946 723	(305 690)
<b>Fluxos das actividades operacionais (1)</b>		<b>41 913 436</b>	<b>(1 572 057)</b>
<b>ATIVIDADES DE INVESTIMENTO:</b>			
<b>Recebimentos provenientes de:</b>			
Activos financeiros e outros investimentos	21	488 295	10 001 800
Activos fixos tangíveis	6 e 19	24 743	13
Juros e proveitos similares	6 e 13	3 293 236	977 579
Dividendos	6 e 13	16 197	16 197
		<b>3 822 471</b>	<b>10 995 589</b>
<b>Pagamentos respeitantes a:</b>			
Activos financeiros e outros investimentos	21	(8 673 000)	(109 028)
Activos fixos tangíveis	6 e 19	(9 889 070)	(11 638 946)
Activos intangíveis	18	(8 847 797)	0
Outros		(338 122)	(136 574)
		<b>(27 747 989)</b>	<b>(11 884 548)</b>
<b>Fluxos das actividades de investimento (2)</b>		<b>(23 925 518)</b>	<b>(888 959)</b>
<b>ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO:</b>			
<b>Recebimentos provenientes de:</b>			
Empréstimos obtidos	34	70 219 155	31 301 845
Empréstimos a empresas do Grupo		0	0
Prestações acessórias		0	14 350 001
Juros e proveitos similares	6 e 13	0	0
Outros		23 232	0
		<b>70 242 387</b>	<b>45 651 846</b>
<b>Pagamentos respeitantes a:</b>			
Empréstimos obtidos	34	(49 062 088)	(30 651 579)
Empréstimos a empresas do Grupo		(603 500)	(192 500)
Amortização de contratos de locação financeira	35	(8 849 763)	(6 455 491)
Juros e custos similares	6 e 13	(13 533 500)	(8 137 369)
Dividendos pagos e resultados distribuídos	15	(84 485)	(2 568 912)
Outros		0	(101 454)
		<b>(72 133 336)</b>	<b>(48 107 305)</b>
<b>Fluxos das actividades de financiamento (3)</b>		<b>(1 890 949)</b>	<b>(2 455 459)</b>
<b>Variação de caixa e seus equivalentes (4)=(1)+(2)+(3)</b>		<b>16 096 969</b>	<b>(4 916 475)</b>
<b>Efeito das Diferenças de Câmbio</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Efeito da Variação de Perímetro</b>		<b>62 451</b>	<b>0</b>
<b>Caixa e seus equivalentes no início do período</b>	<b>29</b>	<b>28 396 646</b>	<b>33 313 122</b>
<b>Caixa e seus equivalentes no fim do período</b>	<b>29</b>	<b>44 556 066</b>	<b>28 396 646</b>

O anexo faz parte integrante das demonstrações consolidadas dos Fluxos de Caixa para os exercícios findos em 31 de Dezembro de 2011 e 2010

O Técnico Oficial de Contas

O Conselho de Administração





JOSÉ DE MELLO · SAÚDE

José de Mello Saúde, SGPS, S.A.  
Avenida do Forte, nº 3 - Edifício Suécia III, Piso 2  
2790-073 Carnaxide

Tel: +351 210 025 100  
Fax: +351 210 025 108

[www.josedemellosaude.pt](http://www.josedemellosaude.pt)

