



**Santa Casa**  
Misericórdia de Serpa

# **Relatório de Actividades 2025**

Santa Casa da Misericórdia de Serpa

*Janeiro – Dezembro 2025*

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

## ÍNDICE

01.	CORPOS GERENTES.....	4
02.	MENSAGEM DA MESA ADMINISTRATIVA .....	5
03.	INTRODUÇÃO .....	7
04.	RELATÓRIO DE ATIVIDADES.....	9
	PARTE I – ACTIVIDADE OPERACIONAL .....	9
1.	ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL.....	9
2.	DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL .....	11
2.1.	SOCIAL.....	11
2.1.1.	Estrutura Residencial para Idosos .....	12
2.1.2.	Serviço de Apoio Domiciliário.....	15
2.1.3.	Centro de Dia.....	18
2.1.4.	Cantina Social .....	20
2.1.5.	Intervenção Comunitária .....	22
2.2.	SAÚDE .....	27
2.2.1.	Rede Nacional de Cuidados Continuados .....	27
2.2.1.1.	Unidade de Convalescença (UC) e UC Paliativos .....	31
2.2.1.2.	Unidade de Média Duração e Reabilitação (UMDR).....	36
2.2.2.	Hospital de S. Paulo.....	41
2.2.2.1.	Serviço de Urgência Avançada (SUA).....	43
2.2.2.2.	Consultas Externas .....	44
2.2.2.3.	Meios Complementares de Diagnóstico (MCD's) .....	44
2.2.2.4.	Bloco Operatório .....	45
2.2.3.	Quartos Particulares – UCCI S. Guadalupe .....	47
	PARTE II – SERVIÇOS PARTILHADOS.....	51
1.	Área Administrativa e Financeira.....	52
2.	RECURSOS HUMANOS .....	57
3.	FORMAÇÃO, VALORIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E DESENVOLVIMENTO .....	67
4.	PATRIMÓNIO .....	69
5.	APROVISIONAMENTO E LOGÍSTICA .....	70
6.	INFORMÁTICA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	73
	PARTE III - CONTABILIDADE.....	76

1. PROCESSO ESPECIAL DE REVITALIZAÇÃO (PER).....	76
2. Análise da Contabilidade da Instituição do Ano de 2025.....	78
3. Reflexão da Mesa Administrativa sobre a Contabilidade da Instituição.....	80
05. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	83


Handwritten signature in blue ink.

## 01. CORPOS GERENTES

### Mesa da Assembleia Geral:

- **Presidente:** Jorge Aboim Madeira
- **Vice-Presidente:** Maria Teresa Pós-de-Mina Graça
- **Secretário:** Joaquim Francisco Guilherme

### Mesa Administrativa:

- **Provedora:** Maria Isabel da Palma Estevens
- **Vice-Provedor:** Artur José Cuiça Sequeira
- **Secretário:** Daniel Abraços Veiga
- **Tesoureiro:** José Miguel Candeias Fernandes Coelho
- **1º Vogal:** Henrique Miguel de Oliveira Chorão
- **1º Suplente:** Maria de Fátima Pascoal

### Conselho Fiscal:

- **Presidente:** Domingos da Conceição Soares
- **Vice-Presidente:** Vitor Nuno Grave Canhita
- **Secretário:** Fernando Manuel M. Charraz
- **1º Suplente:** Luís Alberto Ferreira Rodelo Sequei



*Handwritten notes in blue ink:*  
total.  
b  
A  
[Signature]

## 02. MENSAGEM DA MESA ADMINISTRATIVA

O ano de 2025 ficará assinalado como um período particularmente exigente na vida da Santa Casa da Misericórdia de Serpa. As dificuldades acumuladas ao longo dos últimos anos exigiram decisões firmes, orientadas pela necessidade de salvaguardar a continuidade da instituição e a manutenção das respostas sociais e de saúde prestadas à comunidade.

Neste contexto, foi desencadeado um processo de reorganização e recuperação financeira da instituição, que implicou um esforço acrescido de todos aqueles que diariamente asseguram o funcionamento da Santa Casa da Misericórdia de Serpa. Este caminho exigiu prudência, sentido de responsabilidade e uma gestão rigorosa dos recursos disponíveis.

Apesar das circunstâncias adversas, a instituição manteve a sua actividade e continuou a cumprir a missão que historicamente a caracteriza: apoiar os mais vulneráveis, cuidar da população idosa, garantir respostas de saúde e contribuir para a coesão social no concelho de Serpa.

Importa destacar o papel fundamental desempenhado pelos trabalhadores da instituição, cuja dedicação, profissionalismo e espírito de missão permitiram assegurar o funcionamento regular das diversas valências, num contexto de grande exigência. A todos eles é devido um reconhecimento público pelo trabalho desenvolvido ao longo do ano.

A Mesa Administrativa reconhece igualmente o apoio e colaboração dos fornecedores, prestadores de serviços, das entidades parceiras, das instituições públicas, das organizações locais e de todos aqueles que, de diferentes formas, contribuem para a concretização da missão da Santa Casa da Misericórdia de Serpa.

A história desta instituição demonstra que, mesmo nos momentos mais difíceis, a solidariedade, o compromisso e o sentido de comunidade têm permitido ultrapassar os desafios. É com esse espírito que continuamos a trabalhar,

procurando assegurar um futuro sustentável para a Santa Casa da Misericórdia de Serpa e garantir que esta Instituição continue a desempenhar o seu papel essencial ao serviço da população.

Maria Isabel da Palma Esteves

(Provedora)



### 03. INTRODUÇÃO

A elaboração do presente Relatório de Actividades e Contas de Gerência relativo ao ano de 2025 cumpre um imperativo estatutário e legal, nos termos do Compromisso da Santa Casa da Misericórdia de Serpa e do regime jurídico aplicável às Instituições Particulares de Solidariedade Social.

Este documento tem como objectivo apresentar, de forma clara, transparente e sistematizada, o conjunto de actividades desenvolvidas pela instituição ao longo do ano, bem como os principais desafios operacionais e de gestão enfrentados no âmbito da acção da Santa Casa da Misericórdia de Serpa.

O ano de 2025 ficou particularmente marcado pelo Processo Especial de Revitalização (PER) da instituição. Na sequência das dificuldades económico-financeiras acumuladas ao longo dos últimos anos, foi submetida, no mês de Março de 2025, a petição inicial de abertura do referido processo, instrumento jurídico que visa permitir a recuperação e reestruturação financeira de entidades em situação económica difícil, salvaguardando simultaneamente a continuidade da sua actividade.

O processo entrou numa nova fase a partir da data da homologação judicial do plano de revitalização em Outubro de 2025, tendo sido este um momento determinante e de definição de um novo enquadramento de gestão com foco na sustentabilidade futura da Santa Casa da Misericórdia de Serpa.

Ao longo deste período, a actividade da instituição desenvolveu-se num contexto particularmente exigente, marcado pela necessidade de assegurar o equilíbrio entre a gestão dos recursos disponíveis e a manutenção das respostas sociais e de saúde prestadas à comunidade.

Não obstante os constrangimentos enfrentados, a Santa Casa da Misericórdia de Serpa manteve como prioridade absoluta a continuidade do apoio à população mais vulnerável do concelho, garantindo o funcionamento das suas respostas sociais, das unidades de cuidados continuados e dos serviços de saúde existentes.



Enquanto instituição secular profundamente enraizada na comunidade, a Santa Casa da Misericórdia de Serpa continua a pautar a sua actuação pelos valores da solidariedade, da dignidade da pessoa humana e da responsabilidade social, procurando adaptar-se aos desafios do presente sem perder de vista a sua vocação histórica de serviço à comunidade.

O relatório que agora se apresenta procura apresentar a actividade desenvolvida pela instituição ao longo do ano, permitindo avaliar o trabalho realizado e enquadrar os desafios que se colocam à Santa Casa da Misericórdia de Serpa no futuro.



## 04. RELATÓRIO DE ACTIVIDADES

### PARTE I – ACTIVIDADE OPERACIONAL

#### 1. ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

A Santa Casa da Misericórdia de Serpa é uma instituição com mais de 500 anos de história, inspirada nos princípios da doutrina cristã e reconhecida como entidade de utilidade pública, cuja intervenção se orienta pelos valores da solidariedade, da justiça social e do respeito pela dignidade da pessoa humana. Inserida na rede das Misericórdias Portuguesas, dedica-se à prática das catorze obras de misericórdia, espirituais e corporais, as quais continuam a nortear a sua actuação.

Estas obras, que incluem, entre outras, dar de comer a quem tem fome, assistir os doentes, amparar os idosos, instruir os necessitados e consolar os aflitos, manifestam-se na actividade quotidiana da instituição, através das diversas respostas sociais e de saúde que assegura à população, traduzindo-se numa intervenção próxima, humanizada e centrada na pessoa.

Enquanto Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), dotada de personalidade jurídica própria e regida pelo seu Compromisso, a Santa Casa da Misericórdia de Serpa desenvolve a sua actividade com o propósito de apoiar pessoas e comunidades em situação de maior fragilidade, promovendo respostas que assegurem o envelhecimento com dignidade, o acesso a cuidados de saúde, a inclusão social e o desenvolvimento da comunidade local.

A sua actuação materializa-se através de um conjunto alargado de respostas sociais e de saúde, entre as quais se destacam:

- Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI);
- Serviço de Apoio Domiciliário (SAD);
- Centro de Dia;
- Cantina Social;
- Programa de apoio alimentar – Pessoas 2030;

*Handwritten signatures in blue ink:*  
1. Top signature: possibly "M. A. S."  
2. Middle signature: possibly "B. A."  
3. Bottom signature: possibly "J. A."

- Gabinete de Inserção Profissional (GIP);
- Unidades integradas na Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados;
- Serviço de Atendimento Permanente;
- Consultas de especialidade.

Ao longo do tempo, a instituição tem vindo a ajustar a sua intervenção às necessidades identificadas na população, procurando responder de forma adequada aos desafios sociais emergentes. Este percurso tem sido desenvolvido numa lógica de equilíbrio entre a preservação dos valores que caracterizam a Instituição e a adopção de práticas orientadas para a qualificação dos serviços e o reforço de parcerias de âmbito local, regional e nacional.

Durante o ano de 2025, a actuação da Santa Casa da Misericórdia de Serpa decorreu em contexto de Processo Especial de Revitalização (PER), o que condicionou de forma significativa a gestão corrente da instituição. Neste enquadramento, a prioridade centrou-se numa gestão austera dos recursos disponíveis, na contenção da despesa e na reorganização interna, procurando assegurar a continuidade das respostas sociais e de saúde, não obstante as acentuadas limitações financeiras.

A submissão do PER, ao garantir a suspensão das acções executivas em curso, constituiu um instrumento fundamental para estabilizar, ainda que de forma transitória, a situação financeira da instituição. Contudo, este enquadramento trouxe igualmente constrangimentos relevantes ao nível da gestão operacional, designadamente a impossibilidade de concretização de determinados acordos e parcerias, bem como a consequente suspensão de fluxos financeiros associados, o que agravou as dificuldades de tesouraria.

Apesar deste contexto particularmente exigente, a Santa Casa da Misericórdia de Serpa procurou, de forma contínua, orientar a sua actuação por critérios de prudência, responsabilidade e racionalidade na afectação de recursos,



assegurando que cada decisão tivesse como pressuposto a salvaguarda dos serviços essenciais e a manutenção da qualidade dos cuidados prestados.

A prioridade manteve-se centrada no bem-estar dos utentes, garantindo o seu conforto, dignidade e acompanhamento, bem como na manutenção da confiança que a comunidade deposita na instituição, mesmo num período marcado por graves constrangimentos.

## 2. DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL

### 2.1. SOCIAL

No contexto da sua intervenção social, a Santa Casa da Misericórdia de Serpa desempenha um papel central na resposta às necessidades sociais do território, assumindo um papel relevante no concelho de Serpa..

As diferentes valências que disponibiliza permitem-lhe dar uma resposta às situações de maior vulnerabilidade, garantindo uma intervenção próxima e ajustada à realidade da comunidade.

A actuação da instituição tem evoluído no sentido de promover a coordenação entre serviços, aliada a uma utilização racional dos recursos disponíveis, procurando uma resposta social mais eficaz.

Neste enquadramento, a instituição tem procurado manter a sua actividade alinhada com os princípios estatutários, bem como com os compromissos assumidos junto da tutela e dos parceiros locais, num esforço contínuo de reforçar a sua capacidade de resposta.

Apresentam-se, de seguida, os principais resultados alcançados e as actividades desenvolvidas ao longo do ano de 2025, no âmbito da acção social nos diferentes equipamentos e serviços da instituição.



### 2.1.1. Estrutura Residencial para Idosos

A Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI), com capacidade instalada para 102 utentes, manteve-se, em 2025, como a principal resposta da Santa Casa da Misericórdia de Serpa no apoio a pessoas em situação de dependência, assegurando uma intervenção integrada nas áreas da saúde, apoio social e acompanhamento psicossocial.

Esta resposta funciona ao abrigo de acordo de cooperação com o Instituto da Segurança Social, garantindo um enquadramento regulamentado na prestação de cuidados, que incluem, designadamente, alojamento permanente, alimentação, higiene, acompanhamento clínico, apoio psicossocial e dinamização de actividades de estimulação e convívio.

O ano de 2025 ficou profundamente condicionado pelo contexto do Processo Especial de Revitalização (PER), o que implicou uma gestão particularmente exigente, marcada por fortes limitações financeiras e constrangimentos operacionais. Neste enquadramento, a intervenção na ERPI centrou-se na manutenção da estabilidade da resposta, assegurando a continuidade dos cuidados prestados, apesar das restrições ao nível dos recursos disponíveis.

A gestão da resposta foi orientada por critérios de rigor e racionalização, com especial enfoque no controlo das mensalidades, actualização dos graus de dependência dos utentes e monitorização permanente dos pagamentos, enquanto medidas essenciais para a sustentabilidade da resposta. Neste âmbito, foi possível alcançar um nível satisfatório de actualização de mensalidades.

Ao nível do funcionamento global, a ERPI manteve uma taxa de ocupação superior a 90%, evidenciando a relevância e procura desta resposta no contexto local e regional. Foram igualmente assegurados os procedimentos técnicos essenciais, nomeadamente a actualização de registos, elaboração e avaliação dos Planos Individuais de Cuidados (PIC), bem como o acompanhamento contínuo dos utentes.



Não obstante os constrangimentos verificados, designadamente a escassez de recursos humanos e a indisponibilidade pontual de técnicos especializados em áreas como psicomotricidade, fisioterapia e terapia ocupacional, a instituição procurou assegurar, sempre que possível, a continuidade das intervenções nestas áreas, ainda que com níveis de execução condicionados.

No plano da intervenção directa junto dos utentes, manteve-se a prioridade na promoção do bem-estar físico e emocional, através da dinamização de actividades de carácter lúdico, social e terapêutico, orientadas para a estimulação cognitiva, motora e relacional. A participação dos utentes nestas actividades revelou-se significativa, contribuindo para a manutenção de níveis adequados de envolvimento e qualidade de vida.

Foram desenvolvidas actividades regulares de animação sociocultural, bem como iniciativas associadas a datas comemorativas ao longo do ano, promovendo a interacção social, a valorização pessoal e o reforço do sentido de pertença dos utentes. Sempre que possível, foram também incentivadas dinâmicas de contacto com a comunidade.

Ao nível dos cuidados de saúde, foram assegurados cuidados de enfermagem, administração terapêutica, acompanhamento clínico e supervisão das condições de higiene, conforto e bem-estar, garantindo-se resposta às necessidades individuais de cada utente, ainda que com enormes constrangimentos decorrentes da falta enfermeiros, porquanto este perfil se manteve bastante abaixo do rácio mínimo recomendado de 55 horas/semana, sendo que, em 2025, foram asseguradas apenas 20 horas semanais.

Importa igualmente referir o aumento dos utentes em ERPI com situações de demência, sendo que seria expectável um acompanhamento especializado a estes casos. Ainda que de forma parcial, tem-se procurado reforçar a resposta a estes utentes, com acompanhamento técnico e vigilância permanente. Neste contexto, refere-se a existência de uma compensação por demência atribuída pela Segurança Social, a qual visa reforçar a capacidade de resposta das

assul.  
A  
B  
C

instituições face às necessidades específicas desta tipologia de utentes. Importante, no entanto, referir que a atribuição desta compensação, além de não ser suficiente, está sujeita a um processo moroso de elevado grau burocrático, assim como com dificuldades associadas aos processos de avaliação clínica que condicionam o acesso a esta majoração por parte das Instituições.

Constata-se ainda que os utentes actualmente institucionalizados apresentam, em geral, níveis de dependência elevados, frequentemente associados a múltiplas patologias e necessidades clínicas, o que implica um acréscimo significativo dos custos de funcionamento desta resposta.

Referir ainda que durante o ano de 2025 não foram realizadas intervenções de manutenção e melhoria das infraestruturas da ERPI, situação directamente relacionada com as limitações financeiras decorrentes do contexto vivido pela instituição.

Em síntese, apesar de um ano marcado por fortes constrangimentos, a ERPI manteve o seu funcionamento regular, assegurando a continuidade dos cuidados e a dignidade das pessoas acolhidas, evidenciando a resiliência da instituição e o empenho das equipas na prossecução da sua missão.

De seguida, apresentam-se dois quadros síntese relativos à ERPI, o primeiro referente ao fluxo de utentes e o segundo evidenciando os principais objectivos definidos, bem como o respectivo grau de execução ao longo do ano de 2025:

Fluxo de utentes 2025			
ERPI		SAD	
Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
67	72	26	28

*Handwritten notes in blue ink:*  
 - "atual."  
 - A large signature or scribble.

	Actividades Desenvolvidas	Nível de Execução
<b>Sustentabilidade financeira</b>	Actualização de mensalidades; revisão de graus de dependência; controlo de pagamentos	Globalmente alcançado (com constrangimentos na actualização de participações)
<b>Qualidade e funcionamento</b>	Manutenção da taxa de ocupação; actualização de registos; elaboração e avaliação de PIC's	Alcançado
<b>Organização interna</b>	Reuniões de equipa; acções de formação	Parcial
<b>Animação e bem-estar</b>	Dinamização de actividades socioculturais e comemorativas	Alcançado
<b>Intervenção terapêutica</b>	Psicomotricidade, terapia ocupacional e fisioterapia	Parcial (indisponibilidade de técnicos)
<b>Cuidados de saúde</b>	Prestação de cuidados de enfermagem e acompanhamento clínico	Alcançado
<b>Infraestruturas</b>	Manutenção e conservação das instalações	Não alcançado (limitações financeiras)

*[Handwritten signatures and initials in blue ink]*

### 2.1.2. Serviço de Apoio Domiciliário

O Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), com capacidade para 50 utentes, assegura uma resposta de proximidade, permitindo a permanência das pessoas no seu meio habitual de vida, através da prestação de cuidados

essenciais ao nível da higiene pessoal e habitacional, alimentação, tratamento de roupas e acompanhamento individualizado, tendo registado, ao longo do ano, uma média de cerca de 35 utentes apoiados.

Desenvolvido ao abrigo de acordo de cooperação com o Instituto da Segurança Social, este serviço assume particular relevância no apoio à população idosa de parte do concelho, em particular Serpa, Santa Íria e habitações isoladas (montes), contribuindo para a manutenção da autonomia, para a promoção da qualidade de vida em contexto domiciliário e apoio aos cuidadores informais.

Durante o ano de 2025, a actividade do SAD decorreu num contexto fortemente condicionado pelo Processo Especial de Revitalização (PER), o que implicou uma gestão particularmente exigente dos recursos humanos e operacionais disponíveis. Neste enquadramento, a prioridade centrou-se na continuidade da prestação dos serviços essenciais, assegurando que os utentes mantivessem o apoio necessário no seu quotidiano.

Ao nível da sustentabilidade da resposta, foi dado seguimento ao processo de actualização de mensalidades e controlo de pagamentos, tendo-se verificado um resultado global positivo. Não obstante, verificaram-se dificuldades na formalização de pedidos de comparticipação associados a graus de dependência e demência, decorrentes, sobretudo, da articulação com as famílias e da falta de motivação das mesmas em acompanharem o utente a consultas de especialidade.

No plano operacional, foi possível manter níveis adequados de funcionamento do serviço, com uma taxa de ocupação em linha com os objectivos definidos, assegurando-se a prestação regular dos cuidados e a actualização dos registos técnicos e processos individuais dos utentes.

No que respeita à organização interna, verificaram-se constrangimentos ao nível da formação dos colaboradores e da realização de reuniões formais, decorrentes da limitação de recursos humanos disponíveis e da necessidade de garantir a continuidade do serviço. Ainda assim, foram promovidos



*Handwritten signature in blue ink, possibly reading 'Atal'.*

momentos de articulação informal entre equipas, assegurando a coordenação necessária ao funcionamento da resposta.

Ao nível do acompanhamento técnico, a realização de visitas domiciliárias e de actividades de carácter terapêutico e de estimulação ficou aquém do previsto, essencialmente devido à indisponibilidade de técnicos especializados e à instabilidade das equipas, condicionando a execução das intervenções nesta área.

Apesar das limitações identificadas, o SAD manteve a sua intervenção junto da comunidade, assegurando uma resposta regular e próxima, sustentada no compromisso das equipas e na importância desta valência para a população apoiada.

De seguida, apresenta-se um quadro síntese que evidencia os principais objectivos definidos para o SAD, bem como o respectivo grau de execução ao longo do ano de 2025:

	Actividades Desenvolvidas	Nível de Execução
<b>Sustentabilidade financeira</b>	Actualização de mensalidades; controlo de pagamentos; pedidos de comparticipação por dependência/demência	Globalmente alcançado (com constrangimentos nos requerimentos)
<b>Qualidade e funcionamento</b>	Prestação de cuidados domiciliários; manutenção da taxa de ocupação; actualização de registos	Alcançado
<b>Organização interna</b>	Reuniões de equipa; formação de colaboradores	Parcial (limitações de recursos humanos)
<b>Acompanhamento técnico</b>	Visitas domiciliárias; monitorização dos utentes; PIC's e avaliações	Parcial (instabilidade das equipas)

<b>Animação e estimulação</b>	Actividades cognitivas, sociais e terapêuticas	Não alcançado (indisponibilidade de técnicos)
-------------------------------	--	--

### 2.1.3. Centro de Dia

O Centro de Dia, com capacidade para 10 utentes, assegura uma resposta de proximidade dirigida a pessoas idosas que, mantendo-se no seu meio habitual de vida, necessitam de apoio durante o período diurno, ao nível da alimentação, acompanhamento psicossocial e dinamização de actividades ocupacionais.

Apesar de tutelado pelo Instituto da Segurança Social, esta resposta não dispõe de acordo de cooperação pelo que a sua manutenção tem sido assegurada através do esforço directo da instituição, evidenciando o seu compromisso na resposta às necessidades da população.

Esta valência está inserida fisicamente na Unidade de Cuidados Continuados Integrados Senhora de Guadalupe, pelo que o seu funcionamento decorre em articulação com aquela Unidade, com partilha de recursos humanos e materiais, permitindo assim uma optimização dos meios disponíveis e uma maior integração na prestação de cuidados.

Durante o ano de 2025, apesar do contexto económico-financeiro, foi possível assegurar o funcionamento regular da resposta, mantendo-se uma taxa de ocupação de 100%, com todos os utentes a frequentar a valência de forma contínua.

A intervenção centrou-se na promoção da autonomia, na prevenção do isolamento e na melhoria da qualidade de vida dos utentes, através de uma abordagem assente na proximidade, no respeito pelas características individuais e na valorização das capacidades de cada pessoa.

*Handwritten notes in blue ink:*  
 - A vertical signature on the right side of the page.  
 - A large 'X' mark.  
 - The word 'atual.' written vertically.

Em 2025, o funcionamento do Centro de Dia decorreu num contexto condicionado pela saída, a meio do ano, da técnica superior de animação sociocultural, elemento central na dinamização das actividades desta resposta.

Não obstante os esforços desenvolvidos pela Santa Casa da Misericórdia de Serpa no sentido de recrutar um profissional com este perfil, não foi possível concretizar a sua substituição, por inexistência de candidaturas. Face a este constrangimento, a dinamização das actividades passou a ser assegurada pela equipa em funções, com particular envolvimento das auxiliares de acção médica, permitindo garantir a continuidade da resposta e a manutenção de níveis adequados de acompanhamento aos utentes.

Foram desenvolvidas actividades de carácter cognitivo, físico, social e cultural, adaptadas aos diferentes níveis de dependência e funcionalidade dos utentes, incluindo dinâmicas de grupo, jogos, expressão plástica, actividades musicais e comemoração de datas relevantes ao longo do ano.

Ao nível dos cuidados, foram assegurados o acompanhamento diário, a administração de terapêutica, os cuidados básicos de higiene e alimentação, bem como o apoio psicossocial, garantindo uma resposta ajustada às necessidades dos utentes.

À imagem dos anos anteriores esta resposta manteve níveis elevados de participação nas actividades e de satisfação dos utentes, evidenciando a importância desta valência na promoção do bem-estar e na prevenção de situações de dependência mais acentuada.

De seguida, apresenta-se um quadro síntese que evidencia os principais objectivos definidos para o Centro de Dia, bem como o respectivo grau de execução ao longo do ano de 2025:

*Handwritten signature in blue ink, possibly reading 'Wol'.*

	Actividades Desenvolvidas	Nível de Execução
<b>Funcionamento da resposta</b>	Acolhimento diário; manutenção da frequência dos utentes; articulação com UCCI	Alcançado (taxa de ocupação de 100%)
<b>Cuidados e acompanhamento</b>	Apoio nas AVD's; administração de terapêutica; acompanhamento psicossocial	Alcançado
<b>Animação e bem-estar</b>	Actividades cognitivas, físicas, sociais e culturais; comemoração de datas	Alcançado
<b>Promoção da autonomia</b>	Estimulação funcional; actividades adaptadas aos níveis de dependência	Alcançado
<b>Envolvimento familiar e comunitário</b>	Actividades intergeracionais; participação em iniciativas comunitárias	Alcançado

*Handwritten signatures in blue ink.*

#### 2.1.4. Cantina Social

Integrada na Rede Solidária de Cantinas Sociais, a Cantina Social configura-se como uma resposta de apoio no âmbito do Programa de Emergência Alimentar, destinada a situações de particular vulnerabilidade económica e social, tendo como principal finalidade a mitigação de carências alimentares e a prevenção de contextos de exclusão.

Durante o ano de 2025, o funcionamento desta valência ao abrigo de protocolo com o Instituto da Segurança Social ficou condicionado a partir do primeiro trimestre, devido à ausência de declaração de situação contributiva regularizada, decorrente do contexto vivido pela instituição.

Neste enquadramento, a Santa Casa da Misericórdia de Serpa apenas assegurou o funcionamento da resposta com financiamento do Instituto da Segurança Social durante o primeiro trimestre de 2025, período em que foram apoiados, de forma regular, 3 beneficiários.

Após esse período, e já sem protocolo de colaboração, a instituição manteve esta resposta em funcionamento por sua iniciativa, suportando integralmente os encargos associados, tendo assegurado apoio alimentar a uma média mensal de 2 beneficiários, mantendo-se o compromisso da instituição no apoio às situações de maior vulnerabilidade, em linha com os valores estatutários.

Importa deixar nota de que, no início de 2026, na sequência da regularização da situação contributiva junto do IGFSS, foi possível retomar o enquadramento formal desta valência, com a celebração de novo protocolo com o Instituto da Segurança Social.

De seguida, apresenta-se um quadro síntese que evidencia os principais objectivos definidos para a Cantina Social, bem como o respectivo grau de execução ao longo do ano de 2025:

	Actividades Desenvolvidas	Nível de Execução
<b>Funcionamento da resposta</b>	Fornecimento diário de refeições; apoio alimentar a beneficiários em situação de carência	Alcançado
<b>Enquadramento institucional</b>	Funcionamento ao abrigo de protocolo com o ISS (1.º trimestre)	Parcial
<b>Sustentabilidade da resposta</b>	Manutenção da resposta sem financiamento após cessação do protocolo	Alcançado (com esforço financeiro da instituição)

Continuidade do apoio	Garantia de resposta a situações de vulnerabilidade, independentemente do enquadramento protocolado	Alcançado
-----------------------	---	-----------

*Handwritten signature in blue ink, possibly reading 'A. Silva'.*

### 2.1.5. Intervenção Comunitária

A intervenção comunitária da Santa Casa da Misericórdia de Serpa desenvolve-se através do Gabinete de Inserção Profissional (GIP), orientado para a promoção da empregabilidade e integração no mercado de trabalho, e o Programa Pessoas 2030, enquadrado no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), dirigido ao apoio alimentar e à capacitação de indivíduos e famílias em situação de vulnerabilidade.

O **Gabinete de Inserção Profissional (GIP)**, em articulação com o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), assegura o apoio à empregabilidade através do acompanhamento individualizado de pessoas em situação de desemprego.

Durante o ano de 2025, registaram-se 553 atendimentos, evidenciando uma elevada procura do serviço. Ao nível da inserção profissional, destaca-se a apresentação de 412 utentes a ofertas de emprego, a concretização de 13 integrações no mercado de trabalho e 50 encaminhamentos para medidas de formação e emprego. Foram ainda assegurados 335 atendimentos no âmbito de serviços online e apoio administrativo, reflectindo a crescente necessidade de apoio digital.

A intervenção centrou-se no reforço da proximidade com os utentes, na capacitação para a procura activa de emprego e na articulação com entidades empregadoras, tendo sido possível alcançar resultados positivos, não obstante alguns constrangimentos de natureza organizacional e administrativa.

De seguida, apresenta-se um quadro síntese que evidencia os principais objectivos definidos para o GIP, bem como o respectivo grau de execução ao longo do ano de 2025:

	Actividades Desenvolvidas	Nível de Execução
<b>Atendimento e acompanhamento</b>	553 atendimentos; acompanhamento individualizado de utentes	Alcançado
<b>Empregabilidade</b>	Apresentação a ofertas de emprego (412 utentes); apoio à procura activa	Alcançado
<b>Inserção profissional</b>	13 integrações no mercado de trabalho; 50 encaminhamentos para medidas	Alcançado
<b>Apoio administrativo e digital</b>	335 atendimentos online; apoio na criação de CV e candidaturas	Alcançado
<b>Articulação institucional</b>	Ligação ao IEFP, entidades empregadoras e parceiros locais	Alcançado
<b>Organização do serviço</b>	Gestão de constrangimentos administrativos e instabilidade operacional	Parcial

O **Programa Pessoas 2030** visa o apoio alimentar e acompanhamento social a indivíduos e famílias em situação de vulnerabilidade económica. Esta resposta, desenvolvida em articulação com o Instituto da Segurança Social, o Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social do Município de Serpa e o Centro Infantil Nossa Senhora do Carmo (Moura), enquanto entidade parceira

do consórcio, conta ainda com o apoio de como outras entidades locais, designadamente a Interguadiana e a Junta de Freguesia de Vila Verde de Ficalho.

O programa combina a distribuição regular de bens alimentares com acções de acompanhamento social, promovendo a satisfação das necessidades básicas e a capacitação dos beneficiários.

Durante o ano de 2025, foram apoiados, de forma contínua, cerca de 210 beneficiários/mês, assegurando-se a distribuição de géneros alimentares e o acompanhamento das situações identificadas, através de uma articulação permanente com as entidades parceiras.

Importa, contudo, referir que a execução do programa decorreu com constrangimentos ao nível das instalações. As instalações anteriormente utilizadas no Pólo 2, depois de solicitadas para o desenvolvimento das actividades das Oficinas de Verão, não foram devolvidas à instituição, tendo sido disponibilizado, pela autarquia e a título temporário, um espaço alternativo na Gare, o qual não reúne as condições adequadas ao funcionamento da resposta. Encontra-se, no entanto, prevista pela autarquia a reabilitação do antigo posto da GNR, com vista à futura instalação do programa em condições ajustadas.

Não obstante estes constrangimentos, a resposta manteve o seu funcionamento regular, assegurando a continuidade do apoio alimentar e do acompanhamento social aos beneficiários, bem como a implementação de medidas de melhoria, designadamente ao nível da utilização de cartões sociais.

De seguida, apresenta-se um quadro síntese que evidencia os principais objectivos definidos para o Programa Pessoas 2030, bem como o respectivo grau de execução ao longo do ano de 2025:



	Actividades Desenvolvidas	Nível de Execução
<b>Apoio alimentar</b>	Distribuição regular de bens alimentares a beneficiários	Alcançado
<b>Cobertura social</b>	Manutenção de cerca de 210 beneficiários/mês	Alcançado
<b>Articulação institucional</b>	Cooperação com ISS, SAAS, parceiro de consórcio e entidades locais	Alcançado
<b>Acompanhamento social</b>	Avaliação, monitorização e apoio aos beneficiários	Alcançado
<b>Modernização da Resposta</b>	Implementação de cartões sociais	Alcançado

*Handwritten signatures and initials in blue ink, including the word 'real' at the top and several scribbles below.*

No cômputo geral, as respostas sociais mantiveram-se em funcionamento regular ao longo do ano de 2025, tendo sido asseguradas as taxas de ocupação definidas, o que evidencia a continuidade e estabilidade da intervenção desenvolvida.

Não obstante o contexto particularmente exigente e os constrangimentos verificados, importa registar o reforço das ligações com as entidades tutelares, assente numa relação de proximidade, diálogo e procura permanente de soluções, com vista a salvaguardar o equilíbrio económico-financeiro da Instituição e evitar o agravamento da sua situação.

De seguida, apresenta-se um quadro síntese de respostas e ocupação, referente à área social, ao longo do ano de 2025:

	Capacidade	Taxa de Ocupação	Obs.
<b>ERPI</b>	102 utentes	≥ 90%	Elevada procura e estabilidade da resposta
<b>SAD</b>	50 utentes	70%	Funcionamento regular
<b>Centro de Dia</b>	10 utentes	100%	Capacidade máxima atingida
<b>Cantina Social</b>	6 beneficiários (1.º trimestre)	Variável	Funcionamento condicionado (sem protocolo após 1ºT)
<b>Programa Pessoas 2030</b>	~210 beneficiários/mês	—	Apoio alimentar regular
<b>GIP</b>	—	—	553 atendimentos realizados

*Handwritten notes and signatures in blue ink:*  
 - Top: "atual-"  
 - Middle: A signature  
 - Bottom: A large circular stamp or signature

## 2.2. SAÚDE

### 2.2.1. Rede Nacional de Cuidados Continuados

A Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI) configura-se como um modelo de intervenção que articula cuidados de saúde e apoio social, destinado a pessoas em situação de dependência, com necessidades de acompanhamento continuado. Criada em 2006, esta rede assume um papel fundamental na transição entre o meio hospitalar e a comunidade, promovendo a recuperação funcional, a estabilização clínica e, quando necessário, o acompanhamento em fim de vida, numa lógica de continuidade e proximidade dos cuidados.

Importa referir que, no decurso de 2025, se verificou uma alteração relevante ao nível da tutela desta resposta, com a transição das competências para a Direcção Executiva do SNS e Administração Central do Sistema de Saúde (ACSS), na sequência do desmantelamento da Administração Regional de Saúde o Alentejo (ARS Alentejo).

A ARS Alentejo constituía uma estrutura de proximidade, com conhecimento aprofundado da realidade local e com a qual existia uma articulação directa, célere e eficaz. Com a sua extinção, manteve-se em funcionamento a equipa de coordenação regional (ECR), embora com menor autonomia decisória e operacional.

Neste novo enquadramento, os processos passaram a ser dirigidos pela ACSS, centralizando-se aí a tomada de decisão. Esta alteração veio introduzir maior morosidade nas resposta aos pedidos, decorrente não só da distância física, mas também de um maior afastamento institucional, com impacto na agilidade dos processos e na capacidade de resposta às necessidades identificadas no terreno.

Neste contexto, ao longo de 2025 foram feitas várias tentativas no sentido de encontrar soluções para os problemas que se foram agravando nestas

*Handwritten signatures in blue ink, including the name 'Wald'.*

respostas, através de pedidos dirigidos à ACSS e à Direcção Executiva do Serviço Nacional de Saúde.

No entanto, as respostas recebidas foram, de um modo geral, lentas, pouco claras e insuficientes, não permitindo dar uma resposta eficaz às dificuldades identificadas.

No concelho de Serpa, esta resposta é assegurada pela Santa Casa da Misericórdia de Serpa, através de um conjunto de unidades que permitem dar resposta a diferentes níveis de dependência e necessidades clínicas, distribuídas da seguinte forma:

- Unidade de Média Duração e Reabilitação (UMDR) – 15 camas
- Unidade de Longa Duração e Manutenção (ULDM) – 15 camas
- Unidade de Convalescença (UC) – 19 camas
- Unidade de Cuidados Paliativos (UCP) – 6 camas

O funcionamento destas unidades tem vindo a desenvolver-se num contexto particularmente exigente, sendo que, à semelhança de períodos anteriores — e com agravamento ao longo do ano de 2025 — se verificaram constrangimentos de natureza estrutural e operacional, com impacto directo na gestão das respostas.

Ao nível estrutural, destacam-se a dificuldade na captação e retenção de profissionais de enfermagem, a baixa competitividade remuneratória face a outras entidades, a escassez de recursos humanos na região e a crescente centralização dos processos decisórios na DE SNS e ACSS. Em paralelo, persistem constrangimentos de natureza operacional, nomeadamente na gestão de escalas e na substituição de profissionais, o que exige um esforço acrescido de organização interna.

Acrescem, ainda, limitações de natureza económico-financeira da instituição, que condicionam a capacidade de intervenção ao nível das infraestruturas e



dos equipamentos. Estas restrições traduzem-se na dificuldade em realizar intervenções estruturais, assegurar uma manutenção adequada e proceder à substituição de equipamentos e materiais obsoletos, com impacto na modernização das respostas e nas condições de prestação de cuidados.

Entre os aspectos mais relevantes, destaca-se a crescente dificuldade na constituição e estabilização das equipas de enfermagem. A especificidade e exigência dos cuidados prestados, particularmente nas Unidades de Convalescença e de Cuidados Paliativos — onde se verifica uma elevada rotatividade de utentes com quadros clínicos complexos —, aliada à limitada capacidade remuneratória da instituição, dificulta a atracção e retenção de profissionais, condicionando a estabilidade das equipas e exigindo uma gestão particularmente exigente dos recursos disponíveis.

*Handwritten notes in blue ink:*  
 1. A line with a checkmark and the word "Atual." above it.  
 2. A signature.  
 3. A signature.

Síntese	
<b>Enquadramento</b>	Rede integrada de cuidados de saúde e apoio social, assegurando continuidade de cuidados, reabilitação e acompanhamento em fim de vida
<b>Alteração de tutela (2025)</b>	Transição de competências para a DE SNS e ACSS, na sequência do fim da ARS Alentejo
<b>Modelo de coordenação</b>	Manutenção da ECR, com menor autonomia decisória e operacional
<b>Impacto da centralização</b>	Aumento da morosidade dos processos e menor proximidade na articulação institucional

<b>Relação com tutela</b>	Pedidos dirigidos à DE SNS, ACSS e DGS; respostas lentas, pouco claras e insuficientes
<b>Estrutura local (SCM Serpa)</b>	UMDR (15 camas); ULDM (15 camas); UC (19 camas); UCP (6 camas)
<b>Contexto de funcionamento</b>	Actividade desenvolvida em contexto exigente, com agravamento dos constrangimentos ao longo de 2025
<b>Constrangimentos estruturais</b>	Dificuldade em captar enfermeiros; baixa competitividade salarial; escassez de profissionais; centralização das decisões
<b>Constrangimentos operacionais</b>	Gestão de escalas; substituição de técnicos; pressão sobre equipas
<b>Constrangimentos económico-financeiros</b>	Limitações na capacidade de investimento; dificuldade em realizar intervenções estruturais, assegurar manutenção adequada e substituir equipamentos obsoletos
<b>Recursos humanos (enfermagem)</b>	Dificuldade crescente na contratação e retenção; impacto na estabilidade das equipas
<b>Complexidade dos cuidados</b>	Elevada exigência clínica, sobretudo em Convalescência e Cuidados Paliativos, com elevada rotatividade de utentes

*Atual.*



### 2.2.1.1. Unidade de Convalescença (UC) e UC Paliativos

A Unidade de Cuidados Continuados Integrados de São Paulo integra duas tipologias distintas — Unidade de Convalescença (UC) e Unidade de Cuidados Paliativos (UCP) — que respondem a necessidades clínicas diferenciadas.

A Unidade de Convalescença (UC) tem como principal objectivo a recuperação funcional dos utentes após episódio agudo de doença ou internamento hospitalar, privilegiando a reabilitação intensiva e o regresso ao domicílio. Já a Unidade de Cuidados Paliativos (UCP) dirige-se a utentes com doença avançada, progressiva e incurável, centrando a sua intervenção no controlo de sintomas, conforto e qualidade de vida, assegurando um acompanhamento digno em fim de vida.

Em 2025, a grande prioridade nas unidades de cuidados continuados integrado do Hospital de S Paulo (UCCI HS Paulo) foi assegurar ao utente a prestação de cuidados em segurança, tendo para tal sido feito um esforço no sentido de reforçar os rácios dos diferentes perfis profissionais, para cumprimentos dos níveis previstos na legislação base que regula o funcionamento da RNCCI, sobretudo nas componentes de Enfermagem e de apoio geral aos cuidados (Auxiliares de Ação Médica).

O ano de 2025 foi marcado pela rescisão de contratos de vários profissionais com a Instituição, nomeadamente enfermeiros cuja falta teve de ser de imediato colmatada através de contratação de profissionais em regime de prestação de serviço (medida mais exigente a nível financeiro), apesar das constantes diligências para recrutamento a tempo inteiro.

Também ao nível da equipa técnica se verificaram dificuldades relevantes no recrutamento de profissionais, na sequência da saída dos perfis de Psicologia, Animação Sociocultural e Terapia da Fala. A inexistência de candidaturas nestas áreas condicionou a reposição atempada dos recursos humanos, originando períodos prolongados de ausência destas valências.

*atual  
bth  
S*

*atual.*  
*X*  
*X*  
*X*  
*X*

Em concreto, verificou-se a ausência de Animador Sociocultural durante o segundo semestre do ano e de Terapeuta da Fala no último trimestre de 2025. No que respeita à área da Psicologia, esta esteve ausente entre os meses de abril e agosto, tendo sido assegurada por um período limitado entre setembro e meados de novembro, após o qual voltou a verificar-se a impossibilidade de substituição do profissional.

Nestas tipologias, registou-se ainda uma alteração ao nível da coordenação de enfermagem, com a saída do enfermeiro coordenador no final do primeiro semestre do ano, situação que implicou ajustamentos na organização das equipas.

Importa referir que, apesar das dificuldades, foram mantidas as condições de higiene e limpeza, segurança alimentar e aporte nutricional. Sendo que, de forma genérica a equipa atingiu o objectivo de acompanhar o percurso dos utentes nas diferentes fases da vida,

No que respeita à Unidade de Convalescença, orientada para a reabilitação e o regresso ao domicílio, importa salientar o papel das equipas de fisioterapia, terapia ocupacional e apoio directo, fundamentais para a recuperação funcional dos utentes.

Ao longo de 2025, a equipa deu continuidade ao trabalho de melhoria identificado pela Equipa de Coordenação Regional, com destaque para a elaboração do Plano Anual de Formação e para a definição de procedimentos e instruções de trabalho.

De acordo com os dados apresentados na tabela infra, os valores de taxa de ocupação das UCCI HS Paulo foram mantidos de forma satisfatória ao longo do primeiro semestre, o que já não se verificou no segundo semestre, altura em que a falta de profissionais se agravou:

*Handwritten signature in blue ink.*

	U. Convalescença	U. C. Paliativos
	Taxa de Ocupação (%)	Taxa de Ocupação (%)
Janeiro	51,1	88,7
Fevereiro	81,2	89,3
Março	94,9	93,5
Abril	87,5	76,7
Maio	92,4	86
Junho	89,5	83,9
Julho	90,8	86
Agosto	60,3	76,3
Setembro	45,6	86,7
Outubro	73,3	61,8
Novembro	59,3	77,2
Dezembro	45,2	51,1

A instabilidade no cumprimento dos tempos afectos às várias categorias profissionais, previstos quer para a unidade de convalescença (UC) quer para a unidade de cuidados paliativos (UCP) e adequados à capacidade instalada (número de lugares previstos nos contratos) de cada UCCI, fez com que no segundo semestre existisse uma grande variabilidade na taxa de ocupação, em especial na Unidade de Convalescença.

Não obstante, os objetivos de internamento foram na sua generalidade cumpridos, conforme se pode apreciar na tabela que se segue:

	ENTRADAS	ALTAS			
		DOMICÍLIO	TRANSFERÊNCIA RNCCI	INTERNAMENTO OU EQUIPAMENTO SOCIAL	ÓBITO
UC	106	37	47	9	8
UCP	64	1	11	2	45

*Handwritten signature in blue ink, possibly reading 'Luz'.*

Os óbitos verificaram-se maioritariamente em Cuidados Paliativos, uma vez que o perfil das morbilidades que baseiam o internamento dos utentes nesta tipologia justificam este desfecho.

Apesar do contexto económico-financeiro da Instituição, com impacto directo nas sucessivas alterações e consequentemente na constituição da equipa de profissionais da Unidade de Convalescença e da Unidade de Cuidados Paliativos, há que relevar o espírito de resiliência, adaptabilidade, esforço e motivação demonstrado, ao longo do ano de 2025, e que se traduziu no garante do funcionamento destas UCCI.

De seguida, apresenta-se um quadro síntese das tipologias de Convalescença e Cuidados Paliativos, bem como dos principais indicadores de funcionamento em 2025:

	Unidade de Convalescença (UC)	Unidade de Cuidados Paliativos (UCP)
<b>Objectivo</b>	Reabilitação funcional e regresso ao domicílio	Controlo de sintomas e acompanhamento em fim de vida
<b>Capacidade</b>	19 camas	6 camas
<b>Prioridade 2025</b>	Garantia de cuidados em segurança e cumprimento de rácios	Garantia de cuidados em conforto e dignidade
<b>Ocupação</b>	Estável no 1.º semestre; elevada variabilidade no 2.º semestre	Globalmente mais estável ao longo do ano

*atual.*  
*[Handwritten signatures]*

<b>Recursos humanos</b>	Dificuldades na contratação; impacto directo na taxa de ocupação	Dificuldades semelhantes, com menor impacto na ocupação
<b>Enfermagem</b>	Saída de profissionais; recurso a prestação de serviços	Idem
<b>Equipa técnica</b>	Ausência de várias valências (psicologia, animação, terapia da fala)	Idem
<b>Coordenação</b>	Alteração da coordenação de enfermagem no 2.º semestre	Alteração transversal às duas tipologias
<b>Intervenção técnica</b>	Forte componente de reabilitação (fisioterapia, terapia ocupacional)	Intervenção centrada no conforto e qualidade de vida
<b>Condições gerais</b>	Higiene, alimentação e cuidados assegurados	Higiene, alimentação e cuidados assegurados
<b>Melhoria contínua</b>	Implementação de plano de formação e procedimentos	Implementação de plano de formação e procedimentos
<b>Resultados</b>	Objectivos de internamento globalmente cumpridos	Óbitos predominantes, ajustados ao perfil clínico
<b>Constrangimentos</b>	Elevado impacto da falta de profissionais na actividade	Impacto moderado

<b>Contexto global</b>	Funcionamento assegurado com esforço acrescido das equipas	Funcionamento assegurado com esforço acrescido das equipas
------------------------	--	--

*Handwritten signatures in blue ink.*

### 2.2.1.2. Unidade de Média Duração e Reabilitação (UMDR)

A Unidade de Cuidados Continuados Integrados Senhora de Guadalupe integra mais duas tipologias — a Unidade de Média Duração e Reabilitação (UMDR) e a Unidade de Longa Duração e Manutenção (ULDM) — que, embora funcionem no mesmo espaço, respondem a diferentes necessidades clínicas e funcionais.

A UMDR destina-se a utentes com perda transitória de autonomia, com potencial de recuperação funcional, assumindo como principal finalidade a reabilitação, a estabilização clínica e a preparação do regresso ao domicílio ou a outro contexto adequado. Por sua vez, a ULDM dirige-se a utentes em situação de dependência prolongada, privilegiando-se a manutenção de capacidades, o conforto, a qualidade de vida e a estabilização do quadro clínico.

Durante o ano de 2025, e conforme se pode verificar pela tabela infra, o funcionamento destas unidades decorreu de forma estável, evidenciando níveis de ocupação elevados e consistentes ao longo de todo o ano. Na UMDR, a taxa de ocupação manteve-se sempre superior a 90%, com meses a atingir valores próximos dos 98%. Já a ULDM registou níveis de ocupação próximos ou iguais a 100%.

	<b>UMDR</b>	<b>ULDM</b>
	<b>Taxa de Ocupação (%)</b>	<b>Taxa de Ocupação (%)</b>
<b>Janeiro</b>	92,9	97,4
<b>Fevereiro</b>	93,3	98,6
<b>Março</b>	93,8	100

<b>Abril</b>	93,6	100
<b>Mai</b>	94,8	96,1
<b>Junho</b>	94,4	98,4
<b>Julho</b>	96,6	98,9
<b>Agosto</b>	96,3	97,4
<b>Setembro</b>	98	99,3
<b>Outubro</b>	94,4	100
<b>Novembro</b>	96	97,6
<b>Dezembro</b>	95,5	99,1

*atual.  
de p  
S*

Não obstante a estabilidade registada ao nível da ocupação, também estas unidades enfrentaram constrangimentos ao nível dos recursos humanos, ainda que com menor impacto face ao verificado nas tipologias de convalescença e cuidados paliativos. Destaca-se, à semelhança do ocorrido nas outras unidades, a dificuldade na contratação de profissionais de enfermagem, situação que, embora mitigada, constitui uma preocupação permanente na gestão da equipa.

Paralelamente, verificaram-se igualmente limitações ao nível da equipa técnica, decorrentes da ausência de profissionais nas áreas de psicologia, animação sociocultural e terapia da fala, em moldes semelhantes aos registados nas restantes unidades. A inexistência de candidaturas nestes perfis condicionou o preenchimento destas vagas, sendo que a ausência destes perfis teve impacto na intervenção multidisciplinar.

Ainda assim, foi assegurada a continuidade da intervenção, com uma actuação centrada na qualidade dos cuidados prestados, no envolvimento dos familiares, na promoção da estabilidade psicoemocional dos utentes e na dinamização de actividades de reabilitação, manutenção e animação sociocultural. A articulação entre os diferentes elementos da equipa multidisciplinar permitiu dar

resposta às necessidades identificadas, garantindo o acompanhamento dos utentes ao longo do seu percurso nas unidades.

De forma global, os objectivos definidos para o ano de 2025 foram atingidos, evidenciando a capacidade de organização e resposta destas unidades, bem como o esforço e dedicação das equipas, mesmo num contexto exigente e condicionado.

De seguida, apresenta-se um quadro síntese que evidencia as principais características de funcionamento da Unidade de Média Duração e Reabilitação e da Unidade de Longa Duração e Manutenção ao longo do ano de 2025:

*atual.*  
*[Handwritten signature]*

	Unidade de Média Duração e Reabilitação (UMDR)	Unidade de Longa Duração e Manutenção (ULDM)
<b>Objectivo</b>	Reabilitação funcional e recuperação de autonomia	Manutenção de capacidades e estabilização clínica
<b>Capacidade</b>	15 camas	15 camas
<b>Enquadramento</b>	Utentes com potencial de recuperação funcional	Utentes com dependência prolongada
<b>Prioridade 2025</b>	Promoção da reabilitação e adesão aos planos terapêuticos	Garantia de cuidados continuados e qualidade de vida
<b>Intervenção técnica</b>	Fisioterapia, terapia ocupacional e terapia da fala com foco na recuperação	Cuidados de manutenção, conforto e acompanhamento continuado

<b>Equipa multidisciplinar</b>	Intervenção orientada para ganhos funcionais e autonomia	Intervenção orientada para estabilidade clínica e bem-estar
<b>Envolvimento familiar</b>	Participação activa no processo de reabilitação e preparação da alta	Envolvimento contínuo no acompanhamento do utente
<b>Actividades desenvolvidas</b>	Estimulação funcional, cognitiva e participação em plano terapêutico	Actividades de estimulação, convívio e manutenção de capacidades
<b>Animação sociocultural</b>	Promoção de mobilidade, interacção e autonomia	Promoção de bem-estar, integração e qualidade de vida
<b>Resultados</b>	Cumprimento global dos objectivos definidos (100%)	Cumprimento global dos objectivos definidos (100%)
<b>Qualidade e melhoria</b>	Implementação de plano de formação e instrumentos de trabalho	Implementação de plano de formação e instrumentos de trabalho
<b>Satisfação e avaliação</b>	Avaliação positiva dos utentes e familiares	Avaliação positiva dos utentes e familiares
<b>Contexto de funcionamento</b>	Actividade desenvolvida de forma regular, com foco na reabilitação	Actividade estável, centrada na continuidade de cuidados

...

No cômputo geral, as respostas da RNCCI asseguradas pela Santa Casa da Misericórdia de Serpa mantiveram-se em funcionamento regular ao longo de 2025, tendo sido assegurada a continuidade da prestação de cuidados.

O ano ficou, contudo, marcado por constrangimentos relevantes, com destaque para a dificuldade na contratação de profissionais de saúde, limitações ao nível das equipas técnicas, maior morosidade na articulação com a tutela e condicionantes económico-financeiras com impacto na capacidade de resposta.

Ainda assim, foi possível garantir o funcionamento das unidades, assente no esforço, adaptação e compromisso das equipas, assegurando uma resposta ajustada às necessidades dos utentes.

*Handwritten signature in blue ink.*

	Síntese
<b>Funcionamento</b>	Respostas mantidas em actividade ao longo do ano
<b>Ocupação</b>	Níveis globalmente elevados, sobretudo em média e longa duração
<b>Recursos humanos</b>	Dificuldades na contratação (enfermagem)
<b>Equipa técnica</b>	Ausência de alguns perfis especializados em determinados períodos
<b>Articulação institucional</b>	Maior morosidade na resposta da tutela (ACSS)

Condições económico-financeiras	Limitações na capacidade de investimento e manutenção
Resposta global	Funcionamento assegurado com esforço acrescido das equipas

### 2.2.2. Hospital de S. Paulo

No final do ano de 2024 cessou o acordo de gestão em parceria celebrado com a União das Misericórdias Portuguesas (UMP), formalizado em Agosto de 2023, que previa a colaboração na gestão da área da saúde. Não obstante a existência formal desse acordo, importa referir que, na prática, a UMP nunca assumiu uma intervenção efectiva na gestão do Hospital de São Paulo, apesar das sucessivas solicitações por parte da Santa Casa da Misericórdia de Serpa nesse sentido, tendo a sua actuação ficado essencialmente limitada à gestão das verbas associadas à candidatura ALENTEJO 2020.

Em consequência, durante o ano de 2025, a Santa Casa da Misericórdia de Serpa continuou a assumir integralmente a gestão do Hospital de São Paulo.

Importa ainda referir que se mantém em vigor o acordo de cooperação com o Estado para o Hospital de São Paulo, instrumento que, conforme tem sido reiteradamente assinalado pela instituição, não se revela adequado às necessidades e à sustentabilidade da Santa Casa da Misericórdia de Serpa. Neste âmbito, e na continuidade do trabalho que tem vindo a ser desenvolvido desde, pelo menos, 2020, foram encetadas ao longo de 2025 diversas diligências junto do Ministério da Saúde, da Direcção Executiva do Serviço Nacional de Saúde e da própria ULSBA, no sentido de se avançar para uma revisão efectiva do acordo, revisto pela última vez, em 6 de Julho de 2018.

Não obstante as expectativas criadas — inclusivamente com a divulgação pública de que estariam a decorrer negociações para um novo acordo —, a

verdade é que, do conhecimento da Santa Casa da Misericórdia de Serpa, esse processo não se veio a concretizar durante o ano de 2025.

Este período ficou, assim, marcado por um esforço acrescido por parte da instituição, que, apesar dos constrangimentos já existentes, assegurou a continuidade do funcionamento do Hospital numa área de elevada complexidade e exigência técnica.

Face à necessidade de garantir uma resposta estruturada nesta área, e não sendo possível continuar a aguardar por uma intervenção efectiva por parte da UMP – cujo compromisso era o de apresentar proposta de parceiro externo até ao início de Setembro - , a instituição avançou, de forma proactiva — em particular a partir do segundo semestre de 2025 — para a identificação de potenciais parceiros para a área da saúde, tendo sido realizados diversos contactos com diferentes potenciais parceiros.

Neste contexto, o ano de 2025 ficou ainda marcado por contactos e visitas do Grupo Luz à Unidade Médico-Cirúrgica, com vista à eventual celebração de um protocolo de colaboração. Foram realizadas visitas técnicas e asseguradas todas as condições para o efeito; contudo, esse processo não veio a concretizar-se.

No último trimestre do ano, foram iniciados contactos com o Grupo Leite, que evoluíram para um processo negocial, tendo culminado na apresentação de uma proposta concreta para o apoio à gestão da Santa Casa da Misericórdia de Serpa, numa abordagem de âmbito global.

Não obstante este enquadramento exigente, foi possível manter a actividade do Hospital de São Paulo, designadamente ao nível do Serviço de Atendimento Permanente, garantindo a continuidade da resposta às necessidades da população.

*Handwritten signature in blue ink, possibly reading 'Ana'.*

### 2.2.2.1. Serviço de Urgência Avançada (SUA)

No decurso do ano de 2025, e em continuidade com o contexto financeiro já verificado em períodos anteriores, manteve-se o funcionamento assente em serviços mínimos de resposta à população, não tendo sido possível assegurar o funcionamento de meios complementares de diagnóstico. Foram realizadas diversas reuniões com potenciais parceiros, com vista à estruturação desta valência; contudo, não se reuniram as condições necessárias para a concretização dessas soluções.

O Serviço de Atendimento Permanente manteve-se em funcionamento regular, assegurando um horário compreendido entre as 08h00 e as 00h00, ainda que aquém do previsto no Acordo de Cooperação, que estabelece o funcionamento contínuo, 24 horas por dia. Esta limitação esteve essencialmente associada à dificuldade na constituição de equipas médicas e de enfermagem, num contexto em que esta resposta assenta, em grande medida, na disponibilidade dos profissionais.

Ao longo do ano, registaram-se períodos particularmente exigentes na elaboração de escalas, tendo-se verificado constrangimentos acrescidos em determinadas alturas, nomeadamente em épocas festivas, como o Natal e o Ano Novo, durante as quais se revelou necessário proceder ao encerramento pontual do serviço.

Paralelamente, e apesar dos esforços desenvolvidos, não foi possível retomar o funcionamento de serviços complementares, designadamente radiologia (Raio-X) e análises clínicas, mantendo-se a resposta limitada aos cuidados médicos directos. Ainda assim, foi assegurada, dentro das possibilidades existentes, a continuidade da prestação de cuidados, através da presença regular de equipas médicas, garantindo uma resposta mínima, mas essencial, às necessidades da população.

*Handwritten signatures in blue ink.*

#### 2.2.2.2. Consultas Externas

Durante o ano de 2025 mantiveram-se as dificuldades na dinamização das consultas de especialidade no âmbito do Serviço Nacional de Saúde. Estas limitações decorrem, essencialmente, dos constrangimentos já identificados em períodos anteriores, como sendo a escassez de meios técnicos e humanos e a reduzida disponibilidade de médicos.

Acresce que esta valência se encontra fortemente dependente da activação da Unidade Médico-Cirúrgica, na medida em que muitos dos processos clínicos iniciados em contexto de consulta pressupõem continuidade assistencial em bloco operatório. A ausência de funcionamento pleno desta unidade condiciona, assim, a viabilidade e sustentabilidade da resposta ao nível das especialidades.

Neste enquadramento, o retomar desta actividade continua a constituir um desafio relevante para a instituição, mantendo-se dependente de condições que permitam assegurar uma resposta efectiva.

#### 2.2.2.3. Meios Complementares de Diagnóstico (MCD's)

Durante o ano de 2025 mantiveram-se as limitações ao nível dos meios complementares de diagnóstico, nomeadamente no que respeita ao serviço de radiologia (Raio-X). O equipamento existente não reúne as condições necessárias para responder às exigências clínicas, técnicas e legais em vigor.

A sua substituição implica um investimento elevado que, face ao contexto económico-financeiro da instituição, não foi possível concretizar ao longo do ano. Esta situação continua a condicionar a capacidade de resposta tanto no serviço de urgências como nas consultas externas, mantendo-se como uma necessidade prioritária, dependente de apoios externos ou da alteração da realidade da instituição a nível financeiro.



#### 2.2.2.4. Bloco Operatório

Durante o ano de 2025 manteve-se a situação relativa à Unidade Médico-Cirúrgica, não tendo sido possível concretizar o início da sua actividade, apesar de se tratar de uma infraestrutura concluída, equipada e com condições técnicas para funcionamento, permanecendo dependente da constituição de uma equipa clínica estruturada e da definição de um modelo de exploração sustentável.

Reconhecendo o carácter estratégico desta unidade — quer ao nível do reforço da resposta assistencial na região, quer no equilíbrio económico-financeiro da instituição — a Santa Casa da Misericórdia de Serpa intensificou, ao longo do ano, a procura de soluções que permitissem a sua activação, neste contexto, foram estabelecidos contactos com diferentes entidades.

Importa sublinhar que a entrada em funcionamento desta unidade, com celebração de um modelo de exploração que garanta uma receita estável — nomeadamente através do pagamento de uma renda mensal — assume um papel absolutamente central na sustentabilidade da instituição. Com efeito, este equipamento encontra-se directamente associado ao cumprimento do Plano Especial de Revitalização (PER) aprovado e homologado, no qual se prevê a geração de receitas provenientes da renda desta unidade como elemento estruturante do equilíbrio financeiro da Santa Casa da Misericórdia de Serpa.

Assim, a operacionalização da Unidade Médico-Cirúrgica constitui não apenas uma necessidade ao nível da resposta em saúde, como é fundamental para a viabilidade económico-financeira da instituição, mantendo-se como uma das principais prioridades estratégicas.

Acresce ainda a preocupação da instituição relativamente à inactividade prolongada da Unidade Médico-Cirúrgica, tratando-se de um equipamento já construído e integralmente equipado, cujo não funcionamento potencia a sua degradação progressiva. Apesar de se manterem activos os contratos de manutenção, a ausência de utilização regular contribui para um desgaste mais



acelerado das instalações e dos equipamentos, bem como para o risco de obsolescência do material existente.

Esta realidade assume particular gravidade, não apenas do ponto de vista operacional, mas também estratégico, uma vez que este equipamento representa um investimento significativo e uma oportunidade para a resposta assistencial na região.

De seguida, apresenta-se um quadro síntese relativo à Unidade Médico-Cirúrgica, evidenciando o ponto de situação, os constrangimentos identificados e o seu enquadramento estratégico no âmbito da actividade da instituição em 2025:



	Síntese
<b>Estado da infraestrutura</b>	Unidade construída, equipada e tecnicamente preparada
<b>Licenciamento</b>	Licenças emitidas, dependente de validação final da ERS
<b>Funcionamento</b>	Não iniciado durante 2025
<b>Recursos humanos</b>	Inexistência de equipa clínica estruturada

<b>Capacidade interna</b>	Insuficiente para exploração directa da unidade
<b>Diligências efectuadas</b>	Contactos com Ministério da Saúde, DE do SNS e potenciais parceiros
<b>Parceiros</b>	Grupo Luz e outros (não concretizado); Grupo Leite (proposta apresentada)
<b>Risco operacional</b>	Degradação do edifício e obsolescência de equipamentos
<b>Enquadramento estratégico</b>	Equipamento central para sustentabilidade institucional
<b>PER</b>	Receita prevista (renda mensal) dependente da activação da unidade

*Handwritten signatures in blue ink.*

### 2.2.3. Quartos Particulares – UCCI S. Guadalupe

A instituição dispõe, nas instalações da Unidade de Cuidados Continuados Integrados de Sra. de Guadalupe, de quatro quartos particulares, cuja utilização se encontra enquadrada em Regulamento Interno. Os serviços prestados aos utentes destes quartos são idênticos, em qualidade e tipologia, aos disponibilizados no âmbito da Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI), nomeadamente no que respeita ao acompanhamento clínico, funcional e social.

Durante o ano de 2025, estes quartos registaram uma taxa de ocupação de 100%, evidenciando a procura consistente por este tipo de resposta. Os cuidados prestados mantiveram-se equiparáveis, em qualidade e tipologia, aos disponibilizados no âmbito da Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI), assegurando acompanhamento clínico, funcional e social adequado às necessidades dos utentes.

Ao longo do ano, a instituição manteve as diligências no sentido de integrar estes quartos na RNCCI, através do aumento da capacidade instalada da Unidade de Média Duração e Reabilitação (UMDR) e da Unidade de Longa Duração e Manutenção (ULDM), com a proposta de incorporação de dois quartos em cada uma das tipologias.

Esta estratégia visa não só reforçar a capacidade de resposta da rede, como também garantir maior estabilidade financeira para a instituição.

A área da saúde da Santa Casa da Misericórdia de Serpa desenvolveu-se, ao longo de 2025, num contexto particularmente exigente, marcado por limitações ao nível dos recursos humanos, constrangimentos operacionais e fragilidades económico-financeiras.

Não obstante este enquadramento, foi possível assegurar a continuidade das respostas essenciais, designadamente ao nível das unidades da Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI) e do Serviço de Atendimento Permanente, garantindo uma resposta ajustada às necessidades da população, ainda que com limitações evidentes.

A dificuldade na contratação e fixação de profissionais, em especial médicos e enfermeiros, condicionou a organização das equipas e a capacidade de resposta, com impacto na definição de horários, na elaboração de escalas e na operacionalização de algumas valências.

*Handwritten signature in blue ink, possibly reading "Artur" followed by a flourish.*

*Handwritten signature in blue ink.*

Paralelamente, mantiveram-se inoperacionais áreas estruturantes da actividade hospitalar, nomeadamente os meios complementares de diagnóstico e as consultas de especialidade, agravando a limitação da resposta integrada.

A Unidade Médico-Cirúrgica continuou sem entrar em funcionamento, apesar de se tratar de um equipamento concluído e estratégico, tendo a instituição desenvolvido esforços no sentido de identificar parceiros para a sua exploração, sem que, até ao final do ano, se tenha concretizado uma solução efectiva.

Neste contexto, a activação desta unidade assume particular relevância, não apenas do ponto de vista assistencial, mas também financeiro, atendendo ao seu papel determinante no cumprimento do Plano Especial de Revitalização (PER) e na sustentabilidade futura da instituição.

De seguida, apresenta-se um quadro síntese da área da saúde, evidenciando, de forma sistematizada, o ponto de situação das diferentes respostas, bem como os principais constrangimentos e desafios identificados ao longo do ano de 2025:

	Situação	Principais Constrangimentos	Obs.
<b>RNCCI (UMDR, ULDM, UC, UCP)</b>	Funcionamento assegurado	Falta de profissionais, pressão operacional	Taxas de ocupação globalmente elevadas
<b>Quartos particulares (UCCI SG)</b>	Funcionamento assegurado	Não integrados na RNCCI	Ocupação de 100%

<b>Serviço de Atendimento Permanente</b>	Funcionamento parcial (08h–00h)	Falta de médicos e enfermeiros	Encerramentos pontuais
<b>Consultas de especialidade</b>	Não operacionais	Falta de especialistas	Dependência da UMC
<b>Meios complementares (RX, análises)</b>	Não operacionais	Equipamentos obsoletos e falta de investimento	Limitação da resposta integrada
<b>Unidade Médico-Cirúrgica</b>	Não operacional	Falta de equipa e modelo de exploração	Equipamento estratégico
<b>Parcerias</b>	Em desenvolvimento	Processos não concretizados	Grupo Leite
<b>Recursos humanos</b>	Insuficientes	Dificuldade de recrutamento	Impacto transversal
<b>Situação financeira</b>	Limitativa	Condiciona investimento e operação	Impacto estrutural
<b>PER</b>	Em execução	Dependente da UMC	Receita prevista ainda não concretizada

*Handwritten notes and signatures in blue ink:*  
 - A signature at the top right.  
 - A large, stylized signature or mark in the middle right.  
 - A circular stamp or mark at the bottom right.

## PARTE II – SERVIÇOS PARTILHADOS

Os Serviços Partilhados da Santa Casa da Misericórdia de Serpa assumem um papel estruturante no funcionamento global da instituição, assegurando, de forma transversal, o suporte administrativo, financeiro, de gestão de recursos humanos e de aprovisionamento a todas as valências em funcionamento.

No decurso do ano de 2025, a actividade destes serviços desenvolveu-se num contexto particularmente exigente, marcado pelas limitações económico-financeiras já amplamente descritas, as quais tiveram reflexos directos não apenas na gestão interna, mas também no ambiente organizacional e socioprofissional da instituição.

Com efeito, a pressão financeira sentida condicionou a capacidade de resposta dos serviços, exigindo uma actuação permanente de adaptação, priorização e optimização de recursos. Esta realidade teve impacto directo no desempenho operacional dos Serviços Partilhados, nomeadamente ao nível da gestão de tesouraria, dos processos de aquisição, da administração de recursos humanos e do cumprimento das obrigações administrativas e legais.

Importa ainda destacar que, neste contexto, tem sido crescente a exigência de polivalência técnica e funcional por parte dos trabalhadores afectos a estes serviços, com a acumulação de funções e responsabilidades, muitas vezes em simultâneo e em áreas distintas. Esta realidade, decorrente da necessidade de assegurar o funcionamento global da instituição com recursos limitados, implicou um esforço acrescido por parte das equipas, quer ao nível da adaptação, quer ao nível da capacidade de resposta.

Não obstante os constrangimentos, os Serviços Partilhados garantiram o suporte necessário ao funcionamento das diferentes respostas sociais e de saúde, assegurando a continuidade da actividade institucional, ainda que num quadro de elevada exigência e de permanente ajustamento às limitações existentes.



Neste contexto, estes serviços afirmam-se como um eixo central de suporte à organização, sendo determinantes para a estabilidade operacional da Santa Casa da Misericórdia de Serpa e para a concretização da sua missão.

## 1. Área Administrativa e Financeira

Ao longo do ano de 2025, a Área Administrativa e Financeira assumiu um papel central e particularmente exigente na gestão da Santa Casa da Misericórdia de Serpa, num contexto marcado por fortes constrangimentos de tesouraria, elevados compromissos financeiros e pela tramitação — ao longo do segundo e terceiro trimestres — e posterior homologação, no início do último trimestre, do Plano Especial de Revitalização (PER).

A entrada em vigor do PER determinou a suspensão dos pagamentos relativos a dívidas anteriores a 4 de Abril de 2025, nomeadamente junto de fornecedores, instituições bancárias e demais credores, criando um novo enquadramento na gestão financeira da instituição. Não obstante, esta medida não se traduziu num alívio efectivo da tesouraria, mantendo-se uma situação de elevada pressão financeira.

Ao longo do ano, verificaram-se dificuldades significativas no cumprimento das obrigações correntes, designadamente atrasos no pagamento do subsídio de Natal de 2025 e constrangimentos na relação com fornecedores, o que obrigou à adopção de uma gestão particularmente restritiva. Esta assentou na priorização de pagamentos, na negociação permanente e na procura de soluções alternativas de fornecimento, incluindo a identificação de novos fornecedores com condições mais competitivas.

Neste contexto, foi necessário recorrer a pagamentos faseados e alternados, de forma a garantir a continuidade dos fornecimentos essenciais, complementados com medidas de racionalização e redução de consumos, nomeadamente ao nível da aquisição de bens e materiais.



A situação financeira foi ainda agravada por factores operacionais relevantes, com particular destaque para a redução das taxas de ocupação na Unidade de Cuidados Continuados Integrados de São Paulo, que se traduziu numa quebra significativa de receita ao longo do ano.

Paralelamente, foi reforçada a necessidade de reestruturação do modelo de gestão, tendo sido analisadas soluções de parceria estratégica com entidades externas, orientadas para a melhoria da sustentabilidade económico-financeira da instituição e para o apoio ao cumprimento do PER.

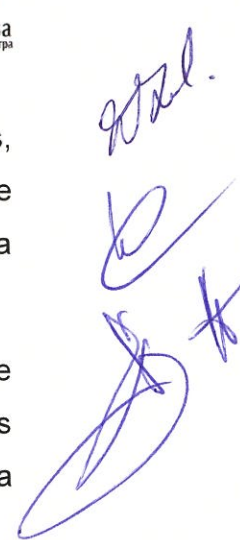
Neste enquadramento, e considerando a margem financeira extremamente reduzida evidenciada no exercício de 2025 — reflectida igualmente na preparação do orçamento para 2026 —, a Área Administrativa e Financeira revelou-se determinante na gestão dos recursos disponíveis, assegurando, com elevado grau de exigência, a continuidade das respostas sociais e de saúde.

### **1.1. Plano Especial de Revitalização (PER)**

O ano de 2025 ficou fortemente marcado pela aprovação e início de execução do Plano Especial de Revitalização, instrumento estruturante para a recuperação económica da instituição.

O PER, homologado em Outubro de 2025, abrange um passivo global na ordem dos 5.436.440 €, distribuído por diferentes tipologias de credores — trabalhadores, banca e fornecedores, e assenta numa estratégia de reestruturação organizacional, racionalização de custos e pagamento faseado da dívida ao longo de um horizonte temporal alargado.

Entre os principais mecanismos previstos, destacam-se o período de carência inicial, o pagamento faseado em prestações mensais, o perdão de juros e encargos associados ao incumprimento e a diferenciação de regimes em função da natureza dos créditos.



A entrada em vigor do PER introduziu um novo enquadramento na relação com os credores, nomeadamente através da suspensão de pagamentos de dívidas anteriores à data de referência. Contudo, conforme já referido, esta medida não foi suficiente para assegurar o reequilíbrio da tesouraria, mantendo-se a instituição num contexto de elevada pressão financeira.

### 1.2. Plano Prestacional à Segurança Social (extra PER)

Atendendo a que o Plano Especial de Revitalização não foi aprovado no que respeita aos créditos do Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social (IGFSS), a instituição viu-se obrigada a adoptar uma solução independente para a regularização desta dívida, no valor de 555 229,59 €.

Nesse sentido, foi negociado um plano prestacional estruturado em 39 prestações mensais, o qual implicou a constituição de garantias reais sobre o património da instituição, designadamente através da formalização de hipotecas voluntárias.

A concretização deste plano revelou-se determinante para a regularização da situação contributiva da instituição, permitindo a obtenção da respectiva declaração de não dívida, condição indispensável para o desbloqueio de verbas essenciais ao funcionamento e para a retoma de protocolos entretanto suspensos.

Não obstante, este compromisso representou um encargo financeiro adicional relevante, exigindo uma gestão de tesouraria particularmente rigorosa e condicionando a capacidade de resposta no curto prazo.

*Handwritten signatures in blue ink, including the name 'Artur' at the top.*

*Handwritten signature in blue ink, possibly reading 'Real'.*

### 1.3. Relação Laboral e Articulação Sindical

A situação económico-financeira da instituição teve reflexos directos na relação com os trabalhadores e respectivas estruturas representativas, nomeadamente o Sindicato dos Trabalhadores em Funções Públicas e Sociais.

Ao longo de 2025, registaram-se momentos de tensão laboral, associados a questões como o pagamento de subsídios e o cumprimento das obrigações decorrentes do PER, tendo sido necessário assegurar acompanhamento jurídico contínuo destas matérias.

Este contexto evidenciou o impacto directo da situação financeira na estabilidade laboral, bem como a necessidade de uma articulação permanente entre a gestão financeira, os recursos humanos e o enquadramento legal, reforçando a dimensão social do processo de recuperação em curso.

Apresenta-se, de seguida, um quadro síntese da Área Administrativa e Financeira, com os principais aspectos críticos verificados em 2025:

	Enquadramento	Impacto em 2025	Obs.
<b>Plano Prestacional à Segurança Social (extra PER)</b>	Acordo autónomo em 39 prestações no valor global de ~555K, com constituição de hipotecas sobre património	Regularização contributiva e desbloqueio de verbas	Elevado esforço financeiro mensal e forte condicionamento da tesouraria
<b>Plano Especial de Revitalização (PER)</b>	Passivo global ~5,5M€, pagamento em 11 anos, com carência inicial e perdão de juros/penalizações	Suspensão de pagamentos anteriores a 04/04/2025	Reestruturação da dívida sem impacto imediato na liquidez; exigência de disciplina financeira rigorosa

<b>Execução financeira corrente</b>	Gestão em contexto de insuficiência de liquidez	Incumprimentos (subsídio de Natal e fornecedores)	Necessidade de priorização de pagamentos e gestão de risco operacional
<b>Gestão de fornecedores</b>	Negociação contínua e pagamentos faseados	Pagamentos alternados para garantir fornecimentos	Manutenção da actividade dependente de gestão relacional com fornecedores
<b>Racionalização de custos</b>	Redução e controlo de consumos	Corte em bens e materiais não essenciais	Ajustamento operacional à capacidade financeira disponível
<b>Receita operacional (UCCI S. Paulo)</b>	Redução de taxa de ocupação (TO)	Quebra mensal estimada entre 30.000€ e 50.000€ nos meses com TO abaixo de 85%	Impacto directo na tesouraria e agravamento da instabilidade financeira
<b>Relação Laboral e Articulação Sindical</b>	Intervenção sindical e contestação ao cumprimento do PER	Pré-aviso de greve e acompanhamento jurídico	Pressão adicional sobre a gestão e necessidade de articulação institucional
<b>Garantias patrimoniais</b>	Hipoteca de imóveis no âmbito do plano com IGFSS	Afectação de activos da instituição	Redução da margem de manobra patrimonial futura
<b>Controlo financeiro e administrativo</b>	Reforço de procedimentos e monitorização	Maior rigor contabilístico e administrativo	Suporte à decisão e melhoria da fiabilidade da informação



## 2. RECURSOS HUMANOS

Ao longo de 2025, a gestão dos recursos humanos da Santa Casa da Misericórdia de Serpa foi especialmente desafiante.

Numa conjuntura exigente, enfrentámos constrangimentos significativos, entre os quais a dificuldade no cumprimento dos compromissos respeitantes a Subsídios de Férias, de Natal e retroactivos decorrentes da aplicação de novas tabelas salariais, bem como as limitações orçamentais que impactaram a nossa capacidade de resposta imediata às necessidades internas, com efeitos visíveis na área de Recursos Humanos e Formação.

Desta forma, o incumprimento generalizado, o atraso nos créditos laborais e a contínua dificuldade em cumprir as obrigações fiscais, principalmente junto da Segurança Social, tornou bastante difícil a gestão corrente da Instituição, o que levou à decisão de concretizar a formalização de uma proposta de pagamento de dívidas, que pudesse garantir a continuidade da Santa Casa, através de um Processo Especial de Revitalização (PER).

A Instituição viveu um ano de reestruturação, onde se destaca a tomada de decisão de constituir um Plano de pagamento diferenciado a credores, para fazer face ao cumprimento dos valores em falta.

No que diz respeito a créditos laborais, ficaram homologadas, em 21 de Outubro de 2025, data do trânsito em julgado, as seguintes condições:

Amortização da totalidade do valor em 3 anos, em prestações mensais, iguais e sucessivas, a ter início com a homologação do plano;

Pagamento integral das prestações vencidas até 30 dias após a homologação do plano;

Perdão dos juros vincendos;

Opção por condições idênticas à dos créditos garantidos se exercida no prazo de 30 dias a contra da data de homologação do plano.



No âmbito dos recursos humanos, a Santa Casa reconheceu o Subsídio de Natal 2024, como crédito laboral em incumprimento, que se encontrava por liquidar no primeiro trimestre de 2025.

Alguns trabalhadores reclamaram créditos de outra natureza, tais como retroactivos e juros de mora.

Fluxo de Créditos laborais a destacar no ano de 2025:

- **Subsídio de Natal 2024** – crédito reconhecido pela Santa Casa no âmbito do PER, com início de regularização em Novembro de 2025, após homologação do Plano.
- **Retroactivos de Vencimento e Juros de Mora** – créditos reclamados por alguns trabalhadores, sendo alvo de impugnação por parte da Santa Casa, com a intenção de liquidação dos mesmos na totalidade e em acto único. A decisão do Tribunal foi favorável aos trabalhadores, pelo que a Santa Casa efectuou o processamento destes créditos em Dezembro de 2025, com data efeito Março de 2025, iniciando a sua liquidação em prestações no mês de Dezembro de 2025 (com retroactivos a Novembro de 2025).
- **BTE 41 publicado em 8 de Novembro de 2024** – Aplicado em Março de 2025, com a consequente alteração das tabelas salariais. Este BTE reflecte a actualização salarial com efeitos pecuniários a Janeiro de 2024, para os trabalhadores pertencentes aos sindicatos Outorgantes. Os valores retroactivos provenientes desta actualização foram liquidados em Novembro de 2025.
- **Portaria de Extensão do BTE 41 publicada em Setembro de 2025** – Aplicada em Setembro de 2025, com a consequente alteração das tabelas salariais, estendeu-se a todos os trabalhadores que não se



encontravam abrangidos pelo BTE anterior. Os valores retroactivos provenientes desta actualização foram liquidados em Novembro de 2025.

- **Subsídio de Férias 2025** – Foi processado e liquidado em Novembro de 2025.
- **BTE 43, publicado em Novembro de 2025** – Aplicado em Dezembro de 2025, do, com a consequente actualização das tabelas salariais e efeitos pecuniários a Janeiro de 2025. Os valores retroactivos encontram-se apurados, não tendo sido liquidados até à presente data. A Portaria de Extensão deste BTE aguarda publicação.
- **Subsídio de Natal 2025** – foi processado com data efeito Dezembro de 2025, não tendo sido liquidado até à presente data.



Apesar deste contexto adverso, mantivemos o foco na continuidade dos serviços e na sustentabilidade das equipas.

A Santa Casa reafirma o seu compromisso em procurar soluções que valorizem e apoiem os seus trabalhadores, estando atenta ao que poderá ser ajustado ou melhorado para que medidas como esta tenham, no futuro, maior impacto e utilidade real junto das equipas.

O presente relatório reforça o compromisso da Santa Casa com os seus trabalhadores e com a missão que nos guia, pois, mesmo em contextos adversos, a Instituição não abdica da sua missão nem do compromisso com as pessoas que nela trabalham.

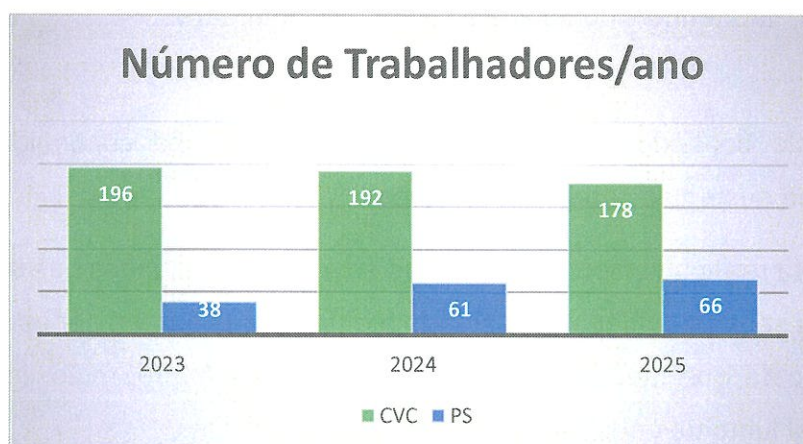
## A. QUADRO DE PESSOAL

### TRABALHADORES DO QUADRO E CONTRATOS A TERMO (em 31 de Dezembro)

Ano	Nº de Trabalhadores
2023	196
2024	192
2025	178

### Prestadores do Serviços

Ano	Nº de Trabalhadores
2023	38
2024	61
2025	66



Através de análise dos quadros, observa-se a diminuição de trabalhadores com vínculo contratual, conforme é reflectido também no mapa de rescisões/cessações de contrato.

Os perfis profissionais onde se observa um acentuado decréscimo são essencialmente da área de enfermagem e da prestação de cuidados directos. O grande impacto da diminuição dos trabalhadores de enfermagem, levou a que fosse necessário indisponibilizar várias camas nas unidades de Convalescença e Cuidados Paliativos, uma decisão difícil, mas imprescindível

*Handwritten signature in blue ink.*



para assegurar que os cuidados prestados mantinham o padrão de qualidade e segurança exigido.

A falta de profissionais de saúde continua a ser um dos maiores obstáculos enfrentados pela instituição, com repercussões não só na sua capacidade de resposta, mas também na sua sustentabilidade económica.

Numa tentativa de colmatar esta ausência, a Santa casa recorreu com maior incidência a enfermeiros Prestadores de Serviços, o que se reflecte no seu aumento considerável.

### **TRABALHADORES SINDICALIZADOS**

Sindicato	N.º Trabalhadores Sindicalizados	
	2024	2025
Sindicado Enfermeiros Portugueses (SEP)	3	2
Sind. Dos Trabalhadores do Comércio, Escritórios e Serviços (CESP)	5	3
Sindicato dos Trabalhadores Função Pública	37	65

O aumento considerável de trabalhadores sindicalizados é atribuído à percepção da eficácia da acção do sindicato.

O facto das tabelas salariais integradas em Instrumentos de regulamentação colectiva de trabalho, terem sido negociadas directamente pelas frentes sindicais, garantindo aumentos nos perfis profissionais, traduziu-se num reforço de confiança e no aumento do número de trabalhadores sindicalizados.

Outro facto relevante foi a acção interventiva de alguns sindicatos durante o PER, em apoio aos seus associados.

## RECRUTAMENTO E INTEGRAÇÃO DE TRABALHADORES NO ANO DE 2025

No ano de 2025, foram integrados trabalhadores para as seguintes funções:

<b>Categoria</b>	<b>N-º Profissionais</b>
Terapeuta Ocupacional	1
Psicóloga	1
Animadora Sócio Cultural	1
Técnica Superior Administrativa	1
Enfermeiro	3
Auxiliar de Acção Médica	6
Ajudante de Lar	12
Ajudante de Cozinha	1
Cozinheiro	2
Ajudante Familiar Domiciliário	3

No ano de 2025, a Santa Casa integrou em funções 31 trabalhadores, para colmatar as cessações em várias categorias profissionais e garantir os rácios obrigatórios previstos pelos acordos de Cooperação e legislação aplicável.

O recrutamento de trabalhadores tem-se revelado um desafio, devido à evidente escassez de recursos humanos residentes na nossa área geográfica de actuação e à necessidade de garantir a operacionalidade das nossas valências, o que nos conduziu à admissão de trabalhadores estrangeiros. Esta realidade trouxe também novos desafios de integração, adaptação cultural e formação, que procurámos articular com estratégias de inclusão e empenho.

Durante o ano de 2025 a Santa Casa contabilizou 31 trabalhadores estrangeiros ao serviço, maioritariamente na prestação de cuidados.

Apesar de todos os esforços, continuou a ser muito difícil atrair e manter profissionais qualificados, principalmente nas áreas da saúde e do apoio directo aos utentes.



### Medidas de Apoio IEFP para integração de trabalhadores

A Santa Casa não beneficiou de medidas de apoio do IEFP para contratação de trabalhadores durante o ano de 2025.

### Trabalhadores em Cedência por Interesse Público em 2025

Categoria	N.º Trabalhadores
Enfermeira	1

A Santa Casa mantém 1 trabalhador com Cedência por Interesse Público, renovado em Janeiro de 2025, após término do acordo que se encontrava em vigor, beneficiando o mesmo da Legislação aplicável ao sector Público, bem como das progressões de carreira específicas da sua profissão.

### CESSAÇÃO DE VÍNCULOS LABORAIS

#### Trabalhadores Aposentados em 2025

Categoria	N.º Trabalhadores
Hortelão	1
Auxiliar de Acção Médica	1

Durante o ano de 2025, verificou-se 1 aposentação antecipada do perfil profissional de Hortelão, o qual não foi substituído até à presente data, bem como 1 aposentação por invalidez de 1 auxiliar de acção médica, após baixa médica prolongada que havia sido substituído. É também de salientar o falecimento de 1 trabalhador por doença.

#### Rescisões de Contratos de Trabalho – por iniciativa do trabalhador

Categoria	N.º Trabalhadores
Fisioterapia	1
Terapia Ocupacional	1
Técnico de Psicomotricidade	1
Psicologia	2

Técnico Superior Serviço Social	1
Animação Sócio Cultural	2
Enfermeiro	9
Cozinheiro	2
Assistente Administrativo	1
Ajudante de Cozinha	1
Auxiliar de Serviços Gerais	3
Ajudante de Lar	14
Ajudante Familiar Domiciliário	5
Auxiliar de Acção Médica	12



No ano de 2025 verificaram-se **55** rescisões de contrato, por iniciativa dos trabalhadores. Esta situação poderá estar associada a diversos factores, nomeadamente à instabilidade organizacional decorrente do contexto económico-financeiro da Instituição e à procura de diferentes condições laborais noutras entidades.

Não obstante estas saídas, a Santa Casa tem procurado assegurar a continuidade e a qualidade dos serviços prestados, através de processos de reorganização interna e de recrutamento de novos profissionais. Paralelamente, têm vindo a ser desenvolvidas estratégias de melhoria das condições organizacionais, com vista à estabilidade dos recursos humanos.

#### Cessação de Contratos de Trabalho a Termo Certo

Categoria	N.º Trabalhadores
Assistente Administrativa	2
Auxiliar de Serviços Gerais	1
Electricista	1

No período em análise registaram-se 4 situações de cessação de contratos de trabalho a termo, decorrentes da respectiva caducidade e da decisão de não renovação por parte da Mesa Administrativa.

A decisão de não renovação teve por base a avaliação das necessidades efectivas da Instituição, bem como a reorganização interna dos recursos

humanos, adequando as equipas às orientações definidas no processo de reestruturação em curso.

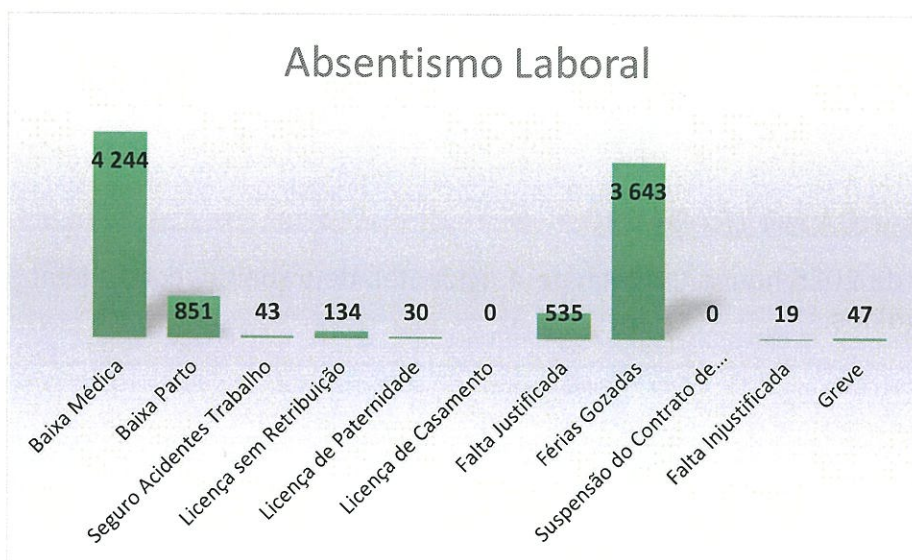
### SEGURANÇA NO TRABALHO

No ano de 2025 houve um total de 4 acidentes de trabalho, com o total de 43 dias perdidos.

*Handwritten signatures and initials in blue ink.*

### ABSENTISMO LABORAL

Descrição	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total dias
Baixa Médica	383	335	415	412	353	392	449	400	284	320	310	191	4.244
Baixa Parto Seguro	162	121	90	90	60	88	83	39	30	30	28	30	851
Acidentes Trabalho	0	0	0	0	11	8	0	0	0	0	23	1	43
Licença sem Retribuição	30	60	44	0	0	0	0	0	0	0	0	0	134
Licença de Paternidade	19	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30
Licença de Casamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Falta Justificada	22	19	68	27	65	28	60	50	48	77	37	34	535
Férias Gozadas	123	196	157	235	389	402	553	664	439	300	199	305	3.643
Suspensão do Contrato de Trabalho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Falta Injustificada	0	0	0	0	6	0	0	0	2	8	2	1	19
Greve	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	39	8	47



*atual.*

*[Handwritten signature]*

No decurso do ano de 2025 registou-se um aumento do nível de absentismo laboral, que registou valores preocupantes e consistentes. Esta situação encontra-se maioritariamente associada a motivos de natureza clínica, devidamente justificados, bem como a situações pontuais de incapacidade temporária para o trabalho, sendo importante referir a exigência física e emocional inerente à prestação de cuidados.

Neste período registou-se um total de **9.546** dias de ausência.

Esta realidade teve efeitos directos na organização das equipas, originando desequilíbrios na distribuição de tarefas, sobrecarga de trabalho para os colaboradores presentes e, conseqüentemente, um aumento da insatisfação no seio das equipas.

Não obstante, a Instituição tem procurado acompanhar estas situações de forma responsável, assegurando a reorganização dos serviços e a continuidade da resposta prestada aos utentes.

### **TRABALHO SUPLEMENTAR**

No ano de 2025 foram realizadas 2.221 horas extraordinárias, com um impacto financeiro de 29.728,31 €.

O número de horas extraordinárias registadas neste período deve-se essencialmente à escassez de enfermeiros nos serviços, o que reflecte as enormes dificuldades de contratação deste perfil profissional, não obstante as sucessivas tentativas de recrutamento que a Santa Casa desenvolveu ao longo do ano.

Atendendo à natureza contínua dos cuidados prestados pela Instituição, tornou-se necessário recorrer ao trabalho suplementar, de forma a garantir a manutenção dos cuidados prestados.

### **SUBSÍDIO DE TURNO**

A prestação do trabalho em regime de turno confere ao trabalhador o direito a complementos de retribuição, calculados com base na retribuição mensal efetiva, seja de 15% ou 25%, dependente do regime de turnos.

No ano de 2025 foram contabilizados 132.100,88 €.em Subsídios de Turno, sendo que o mesmo deve reflectir de forma proporcional o grau de penosidade do horário praticado, bem como a rotatividade equitativa entre trabalhadores.

## **3. FORMAÇÃO, VALORIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E DESENVOLVIMENTO**

Ao longo de 2025, a Santa Casa da Misericórdia de Serpa também procurou reforçar a formação dos seus colaboradores, em especial no que respeita às acções obrigatórias por lei, essenciais para garantir a qualidade e segurança dos serviços prestados.

Apesar do esforço de planeamento e da vontade institucional em cumprir com este objectivo, a escassez de pessoal e a impossibilidade de os trabalhadores



se ausentarem dos seus postos de trabalho comprometeram fortemente a participação nas formações. Muitos colaboradores, face à exigência do serviço diário e à falta de substituição, não puderam frequentar as acções previstas.

Assim, os resultados ficaram aquém do esperado, não sendo possível atingir plenamente as metas definidas para o ano. Esta realidade reforça a necessidade de se encontrarem novas soluções para garantir o acesso à formação contínua, sem comprometer o normal funcionamento dos serviços.

No decorrer do ano de 2025, a taxa de concretização das acções propostas, externas e internas, foi bastante limitada, devido a factores que afectaram transversalmente todos os trabalhadores da Santa Casa.

Com a ausência de oferta de parceiras externas financiadas, algumas acções de formação previamente planeadas foram adiadas ou até mesmo canceladas devido à dificuldade em conciliar horários ou à necessidade de reorganização interna face a períodos de ausências de trabalhadores por motivos de doença, férias ou outras contingências. Esta situação comprometeu o cumprimento integral dos objectivos definidos no Plano de Formação.

Apesar do verificado, a formação é uma prioridade da Instituição, reconhecendo a mesma como um pilar da qualidade e da melhoria dos serviços.

A Santa Casa mantém o compromisso com a qualificação contínua dos seus recursos humanos, reconhecendo a formação como um factor determinante para a melhoria da qualidade dos serviços.

*Handwritten notes and signatures in blue ink:*  
 2025.  
 [Signature]  
 [Signature]

<b>Acção</b>	<b>Data de Realização</b>	<b>N.º formandos</b>	<b>Duração</b>
<b>Liderança, Gestão e Motivação de Equipas</b>	Janeiro 2025	15	25 h
<b>Inteligência Emocional</b>	Fevereiro 2025	15	25 h
<b>Manual Dietas Terapêuticas</b>	Outubro 2025	4	1 h
<b>Alimentação da Pessoa Idosa</b>	Novembro 2025	10	1 h
<b>Higiene e Segurança Alimentar</b>	Novembro 2025	15	3 h
<b>Pessoa Portadora de Ostomia – Cuidados principais</b>	Outubro 2025	10	3 h

No período em análise, a Instituição enfrentou constrangimentos significativos, sobretudo de natureza financeira, que condicionaram a gestão global dos recursos humanos.

Apesar dos constrangimentos identificados, a Santa Casa procurou implementar medidas de reorganização interna, com vista à optimização dos recursos humanos disponíveis e à melhoria de eficácia dos serviços.

#### 4. PATRIMÓNIO

No âmbito da gestão do património, deu-se continuidade, ao longo do ano de 2025, ao trabalho que vinha sendo desenvolvido em 2024, designadamente no que respeita ao processo gradual de regularização dos valores em dívida por parte dos arrendatários, bem como à recuperação de alguns imóveis.

Durante o ano em análise, foi reforçada a actuação da instituição ao nível da cobrança de dívidas, através de uma intervenção mais assertiva junto dos arrendatários em situação de incumprimento. Este trabalho foi desenvolvido em estreita articulação com a advogada da instituição e com a solicitadora, tendo sido desencadeados os procedimentos necessários à recuperação de valores em dívida e, sempre que aplicável, à restituição dos imóveis por parte de arrendatários incumpridores.

Este processo continuou a ser conduzido de forma progressiva, tendo em conta o contexto económico-financeiro da instituição, o qual condicionou a realização de intervenções mais estruturais, limitando-se as acções desenvolvidas a trabalhos de manutenção pontual e de reduzida dimensão.

Paralelamente, os contratos de arrendamento celebrados ou revistos durante o ano foram objecto de uma análise mais rigorosa, com especial atenção à salvaguarda dos interesses da instituição, procurando prevenir situações de



incumprimento e reforçar a segurança jurídica das relações contratuais estabelecidas.

Importa ainda referir que o património da instituição se manteve afecto como garantia ao Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social (IGFSS), no âmbito do plano prestacional acordado para regularização da dívida, constituindo esta medida um elemento essencial para a estabilidade financeira da Santa Casa da Misericórdia de Serpa.

Relativamente à Horta do Chó, não se registaram alterações relevantes durante o ano de 2025, mantendo-se a situação anteriormente descrita. Não obstante, foi celebrado um contrato de comodato relativo à área rústica, através do qual a instituição cede o terreno, sendo assegurada, em contrapartida, a manutenção e limpeza do mesmo, contribuindo para a mitigação de riscos, nomeadamente em períodos de maior perigo de incêndio.

Por outro lado, durante o ano de 2025 decorreu o processo PER, com a respectiva submissão e tramitação associada. Contudo, e tendo em conta o contexto económico-financeiro da instituição, não foi possível concretizar intervenções, candidaturas ou projectos de valorização patrimonial.

## 5. APROVISIONAMENTO E LOGÍSTICA

No decurso do ano de 2025, a área de aprovisionamento e logística da Santa Casa da Misericórdia de Serpa manteve-se fortemente condicionada pelas limitações de tesouraria já evidenciadas em períodos anteriores, exigindo a continuidade de uma gestão rigorosa, adaptativa e permanentemente orientada para a garantia dos bens e serviços essenciais ao funcionamento das diferentes valências.

Na sequência do trabalho desenvolvido em 2024, reforçou-se uma estratégia assente na contenção de custos, na negociação contínua com fornecedores e na priorização das aquisições consideradas críticas. Continuou, assim, a



necessidade de recorrer a planos de pagamento, renegociação de prazos e, em alguns casos, à procura de novos fornecedores, por forma a assegurar a continuidade dos abastecimentos, ainda que num contexto de grande instabilidade.

Paralelamente, e procurando introduzir maior controlo e eficiência nesta área, foi iniciado, em 2025, um procedimento estruturado de gestão de stocks, com vista à organização das existências, identificação de excedentes, detecção de faltas e ajustamento dos níveis de consumo às necessidades reais da instituição.

Este processo revelou-se particularmente exigente, não só pela sua natureza operacional, mas também pelas limitações técnicas existentes. Com efeito, a localização física do servidor do software utilizado (F3M), aliada às dificuldades de acesso remoto a partir das instalações do hospital — onde se concentra a gestão dos stocks —, condicionou a sua operacionalização, obrigando a que este trabalho fosse desenvolvido manualmente.

Esta circunstância tornou o processo mais moroso e mais susceptível à ocorrência de erros, exigindo um esforço acrescido por parte dos intervenientes. Neste contexto, verificou-se o reforço da equipa com responsabilidades nesta matéria, numa lógica de optimização e rentabilização dos recursos humanos existentes. . Ainda assim, constituiu um passo relevante no reforço do controlo interno e na racionalização dos consumos, contribuindo para uma gestão mais informada e ajustada dos recursos disponíveis.

Em termos globais, a gestão do aprovisionamento em 2025 foi marcada pelo reforço da lógica de contenção e equilíbrio, assente numa articulação permanente entre as necessidades operacionais e a disponibilidade financeira. Não obstante as dificuldades, foi possível assegurar os níveis essenciais de funcionamento e prevenir situações de ruptura crítica no fornecimento de bens indispensáveis.

*Handwritten signature in blue ink.*

Apresenta-se, de seguida, um quadro síntese da área de aprovisionamento e logística, com os principais aspectos verificados em 2025:

*Handwritten signature and initials in blue ink.*

	Situação em 2025	Constrangimentos Identificados	Obs.
<b>Contexto geral</b>	Gestão reforçada face a 2024	Limitações de tesouraria	Necessidade de gestão permanente e adaptativa
<b>Aquisições</b>	Priorização de bens essenciais	Incumprimentos e atrasos de pagamento	Foco na sustentabilidade e continuidade dos serviços
<b>Relação com fornecedores</b>	Negociação contínua e planos de pagamento	Instabilidade nos fornecimentos	Dependência de articulação e confiança com fornecedores
<b>Continuidade dos fornecimentos</b>	Assegurada com constrangimentos	Risco de interrupções pontuais	Necessidade de soluções alternativas e flexibilidade
<b>Gestão de stocks</b>	Início de procedimento estruturado	Falta de sistema automatizado eficaz	Melhoria do controlo interno e racionalização de consumos
<b>Execução do processo</b>	Predominantemente manual	Limitações técnicas (software e acesso remoto)	Processo mais moroso e sujeito a erro
<b>Controlo de consumos</b>	Reforçado ao longo do ano	Falta de integração de sistemas	Maior consciência sobre necessidades reais
<b>Estratégia global</b>	Contenção e optimização de recursos	Contexto financeiro restritivo	Gestão orientada para equilíbrio operacional

## 6. INFORMÁTICA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Ao longo do ano de 2025, a Santa Casa da Misericórdia de Serpa continuou a enfrentar constrangimentos significativos ao nível da infraestrutura tecnológica e dos sistemas de informação, com impacto directo na eficiência operacional, na segurança da informação e na continuidade dos serviços.

Uma parte substancial do parque informático mantém-se desactualizada, com limitações ao nível de equipamentos obsoletos, desempenho, compatibilidade e suporte técnico, não respondendo adequadamente às exigências actuais dos serviços administrativos, técnicos e clínicos. Esta situação contribui para o aumento do risco operacional, da probabilidade de falhas de sistema e da exposição a vulnerabilidades conhecidas.

No sentido de mitigar parcialmente estes riscos, foi iniciado durante o ano de 2025 um processo faseado de substituição de um dos três servidores necessários, através de planos de pagamento acordados com fornecedores, permitindo dar um primeiro passo no reforço da capacidade e resiliência da infraestrutura.

Não obstante, persistem fragilidades críticas, nomeadamente ao nível da cibersegurança, decorrentes da inexistência ou insuficiência de soluções estruturantes, tais como:

- Sistemas de firewall devidamente licenciados e atualizados;
- Soluções de antivírus/EDR com gestão centralizada;
- Sistemas de filtragem de correio eletrónico (anti-spam e anti-phishing).
- Computadores compatíveis com windows 11
- Servidores atualizados em todos os equipamentos

A ausência ou desactualização destas ferramentas expõe a instituição a riscos elevados de incidentes de segurança, incluindo ataques de ransomware, comprometimento de credenciais, exfiltração de dados sensíveis e interrupção

*Handwritten signature in blue ink.*

*[Handwritten signatures in blue ink]*

de serviços críticos, com impacto potencial na continuidade da actividade e na protecção de dados pessoais.

Paralelamente, estas limitações continuam a gerar constrangimentos operacionais relevantes, tais como dificuldades nas comunicações electrónicas, bloqueios indevidos de domínios e falhas na articulação com entidades externas, afectando directamente a qualidade e eficiência dos serviços prestados.

De seguida, apresenta-se um quadro síntese da área de informática e sistemas de informação, evidenciando o ponto de situação verificado ao longo do ano de 2025, bem como os principais constrangimentos e riscos identificados:

	Situação em 2025	Constrangimentos Identificados	Obs.
<b>Infraestrutura tecnológica</b>	Parcialmente desactualizada	Equipamentos obsoletos e limitações de desempenho	Impacto directo na eficiência operacional
<b>Parque informático</b>	Insuficiente para necessidades actuais	Falta de compatibilidade e suporte técnico	Aumento do risco de falhas e interrupções
<b>Servidores</b>	Início de substituição (1 de 3)	Processo faseado por limitações financeiras	Melhoria inicial, mas ainda insuficiente
<b>Cibersegurança</b>	Nível insuficiente	Falta de firewall, antivírus centralizado e filtragem de e-mail	Elevado risco de ataques e perda de dados

<b>Actualização de sistemas</b>	Incompleta	Equipamentos não compatíveis (ex.: Windows 11)	Vulnerabilidades e obsolescência tecnológica
<b>Continuidade dos serviços</b>	Garantida com constrangimentos	Fragilidade dos sistemas e risco de interrupções	Necessidade de reforço urgente da infraestrutura
<b>Comunicações electrónicas</b>	Instáveis	Bloqueios de domínios e falhas de envio/recepção	Impacto na articulação com entidades externas
<b>Gestão operacional</b>	Condicionada	Limitações técnicas e ausência de soluções integradas	Redução da eficiência e aumento de carga operacional
<b>Risco global</b>	Elevado	Vulnerabilidades técnicas e falta de investimento	Exposição a incidentes críticos (ransomware, dados, etc.)

*Handwritten notes and signatures in blue ink:*  
 - Top right: "atual." (partially cut off)  
 - Middle right: A large signature.  
 - Bottom right: A smaller signature.

## PARTE III - CONTABILIDADE

### 1. PROCESSO ESPECIAL DE REVITALIZAÇÃO (PER)

No decurso do exercício de 2025, a Santa Casa da Misericórdia de Serpa recorreu ao Processo Especial de Revitalização (PER), mecanismo jurídico previsto no ordenamento jurídico português, destinado a permitir a recuperação de entidades em situação económica difícil ou em situação de insolvência iminente, assegurando, sempre que possível, a continuidade da sua actividade.

A decisão de avançar com este instrumento resultou da análise à situação económico-financeira da instituição, caracterizada pela existência de um nível de endividamento significativo, dificuldades de tesouraria e estrangimentos estruturais que vinham condicionando a sua sustentabilidade.

Neste contexto, foi apresentada, a 4 de Abril de 2025, a petição inicial de abertura do Processo Especial de Revitalização, tendo sido desencadeado o procedimento judicial competente, com a consequente nomeação de Administrador Judicial Provisório e a abertura do período de negociações com os credores.

O PER permitiu estabelecer um quadro formal de negociação com os diversos credores da instituição, com vista à definição de um plano de revitalização que assegurasse, por um lado, a regularização faseada das responsabilidades assumidas e, por outro, a manutenção da actividade da Santa Casa da Misericórdia de Serpa, salvaguardando a continuidade das respostas sociais e de saúde prestadas à comunidade.

Após o decurso do período de negociações e a obtenção das maiorias legalmente exigidas, o plano de revitalização veio a ser homologado judicialmente e em Outubro de 2025, passando a vincular a instituição e os credores nos termos definidos no referido plano.

A homologação do PER constituiu um marco determinante para a estabilização financeira da Santa Casa da Misericórdia de Serpa, permitindo:

*atual.*  
*[Handwritten signature]*

- Reestruturar o passivo existente, através da definição de planos de pagamento ajustados à capacidade financeira da instituição;
- Estabelecer condições para a regularização faseada das dívidas;
- Criar um enquadramento de maior previsibilidade financeira;
- Reforçar a credibilidade institucional junto de credores, parceiros e entidades externas;
- Assegurar a continuidade da actividade, evitando a interrupção das respostas sociais e de saúde.

Não obstante a relevância deste instrumento, importa sublinhar que o PER não constitui, por si só, uma solução definitiva para a situação financeira da instituição, exigindo a sua execução um acompanhamento rigoroso, disciplina na gestão e cumprimento integral dos compromissos assumidos.

Neste sentido, a Mesa Administrativa tem vindo a adoptar um conjunto de medidas complementares orientadas para a consolidação da sustentabilidade financeira, designadamente:

- Reforço dos mecanismos de controlo interno e de gestão financeira;
- Monitorização regular da execução do plano de pagamentos;
- Optimização dos recursos disponíveis e contenção de custos;
- Procura de novas fontes de financiamento e parcerias institucionais;
- Avaliação contínua da viabilidade das diferentes respostas sociais e de saúde.

O acompanhamento da execução do plano de revitalização será, assim, um dos eixos centrais da gestão da instituição nos próximos anos, sendo determinante para assegurar a sua recuperação financeira e a continuidade da missão da Santa Casa da Misericórdia de Serpa.



## 2. Análise da Contabilidade da Instituição do Ano de 2025

Na sequência do ano de 2024 — identificado como um período particularmente crítico ao nível da gestão contabilística, marcado por instabilidade, atrasos e necessidade de reestruturação profunda — o ano de 2025 evidenciou uma evolução positiva no funcionamento e organização da contabilidade da Santa Casa da Misericórdia de Serpa.

Com efeito, e na continuidade das medidas implementadas no ano anterior, foi possível observar, ao longo de 2025, uma maior estruturação dos processos contabilísticos, com melhoria na organização da informação e maior fluidez no tratamento dos dados financeiros. Este progresso resultou, em grande medida, da consolidação do modelo adoptado, bem como da progressiva adaptação da empresa externa de contabilidade à realidade e especificidade da instituição.

Importa igualmente destacar o reforço da equipa interna de apoio à contabilidade, permitindo uma maior articulação entre os serviços administrativos e a entidade externa, bem como um acompanhamento mais próximo dos processos contabilísticos. Esta conjugação de esforços contribuiu para uma melhoria global do controlo financeiro e da fiabilidade da informação produzida.

Atendendo à dimensão e complexidade da instituição — caracterizada por múltiplas valências e centros de custo distintos —, o ano de 2025 ficou ainda marcado por um maior envolvimento dos diferentes intervenientes no processo contabilístico, procurando assegurar uma gestão mais integrada e ajustada à realidade operacional.

No âmbito do controlo externo, verificou-se também uma evolução relevante no modelo de auditoria, tendo sido implementada, pela primeira vez, uma auditoria intermédia por parte dos Revisores Oficiais de Contas. Esta medida visou acompanhar, ao longo do exercício, a evolução das situações previamente identificadas, permitindo uma abordagem mais preventiva e um melhor acompanhamento das fragilidades detectadas.

*atual.*  
*[Handwritten signature]*

Não obstante os progressos alcançados, subsistem ainda limitações que importa assinalar. Persistem fragilidades ao nível da análise de resultados por centros de custo, bem como na apresentação estruturada de demonstrações financeiras, designadamente balanço e demonstração de resultados. Acresce ainda o registo de atrasos na disponibilização de informação contabilística periódica, nomeadamente balancetes mensais, trimestrais e semestrais, o que continua a condicionar, em certa medida, a tomada de decisão atempada.

Em síntese, o ano de 2025 representa um período de estabilização e melhoria do sistema contabilístico da instituição, ainda que não plenamente consolidado, mantendo-se como prioritária a continuação do trabalho iniciado, no sentido de assegurar um modelo de gestão financeira cada vez mais rigoroso, transparente e sustentado.

De seguida, apresenta-se um quadro síntese da área de contabilidade e controlo financeiro, evidenciando a evolução verificada ao longo do ano de 2025, bem como as principais melhorias alcançadas e fragilidades ainda identificadas:

	Situação em 2025
<b>Organização contabilística</b>	Processos mais estruturados e organizados
<b>Modelo de funcionamento</b>	Consolidação da externalização (empresa externa)
<b>Equipa de apoio interno</b>	Reforçada e mais articulada com a contabilidade

*[Handwritten signatures in blue ink]*

<b>Fluxo de informação</b>	Maior fluidez no tratamento de dados
<b>Complexidade da estrutura</b>	Múltiplos centros de custo e valências
<b>Auditoria (ROC)</b>	Introdução de auditoria intermédia
<b>Resultados por centros de custo</b>	Ainda pouco consolidados
<b>Demonstrações financeiras</b>	Dificuldades na apresentação estruturada
<b>Periodicidade da informação</b>	Atrasos na emissão de balancetes
<b>Controlo financeiro global</b>	Em recuperação, mas não consolidado

*atual.*



### 3. Reflexão da Mesa Administrativa sobre a Contabilidade da Instituição no Final de 2025

Na sequência do enquadramento já identificado no final de 2024 — marcado por fragilidades significativas ao nível da informação contabilística e pela necessidade de reestruturação profunda desta área — o ano de 2025 evidenciou uma evolução positiva no funcionamento da contabilidade da instituição, ainda que insuficiente para responder plenamente às exigências de gestão.

Com efeito, ao longo de 2025 foi possível verificar uma melhoria ao nível da organização e estruturação dos processos contabilísticos, traduzida numa maior fluidez no tratamento da informação e num maior envolvimento dos intervenientes internos e externos. Não obstante estes progressos, persistiram fragilidades relevantes, nomeadamente ao nível da disponibilização atempada de informação financeira, em particular resultados mensais e elementos de suporte à decisão.

Esta limitação continuou a condicionar a actuação da Mesa Administrativa, dificultando a tomada de decisões fundamentadas e a implementação de estratégias de gestão ajustadas à realidade da instituição.

Neste contexto, tornou-se evidente a necessidade de reforçar o papel da contabilidade enquanto instrumento de gestão, ultrapassando a sua vertente meramente técnica e declarativa. A Mesa Administrativa entende que o modelo a adoptar deverá assentar numa lógica mais integrada, em que o responsável pela contabilidade assume igualmente uma função de apoio à gestão, com capacidade de análise, orientação e assessoria estratégica.

Face às limitações identificadas ao longo do ano, e com o objectivo de reforçar a capacidade de resposta nesta área, a instituição recorreu, durante 2025, a serviços complementares de apoio à gestão, incluindo a solicitação de pareceres técnicos e análises especializadas, procurando suprir as lacunas existentes ao nível da informação e acompanhamento financeiro.

Não obstante o esforço desenvolvido e o caminho de melhoria iniciado, no final de 2025 a Mesa Administrativa viu-se novamente confrontada com a necessidade de alterar o paradigma da contabilidade da instituição, tendo deliberado proceder à substituição da empresa externa responsável por estes serviços.

Neste sentido, foi decidida a cessação da prestação de serviços da empresa Planipax, a qual se manteve em funções até ao início de 2026. Importa,



contudo, referir que o período de colaboração foi marcado por elevada exigência e complexidade, num contexto de profunda reestruturação interna e adaptação a uma realidade institucional particularmente desafiante, pelo que a Mesa Administrativa deixa expresso o seu agradecimento.

Em síntese, o ano de 2025 representou uma fase intermédia de transição e ajustamento, com melhorias evidentes, mas ainda insuficientes, mantendo-se como prioritária a consolidação de um modelo contabilístico mais robusto, integrado e orientado para o apoio efectivo à gestão e à tomada de decisão.

*atual.*  
*[Handwritten signature]*

## 05. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ano de 2025 deve ser entendido como a continuidade de um processo de profunda transição iniciado em 2024, num contexto particularmente exigente para a Santa Casa da Misericórdia de Serpa, marcado por constrangimentos estruturais, limitações financeiras e pela necessidade urgente de reconfiguração do modelo de funcionamento da instituição.

Ao longo do ano, tornou-se ainda mais evidente a dimensão dos desafios enfrentados, quer ao nível da sustentabilidade económico-financeira, quer ao nível da organização interna, dos sistemas de suporte e da capacidade operacional das diferentes áreas. A implementação do Plano Especial de Revitalização, a par do plano prestacional com a Segurança Social, constituiu um marco fundamental neste percurso, permitindo enquadrar a regularização da dívida e criar condições mínimas de reorganização. Contudo, ficou igualmente demonstrado que estes instrumentos, sendo essenciais, não são suficientes, por si só, para assegurar o reequilíbrio efectivo da instituição.

Apesar deste enquadramento adverso, a Santa Casa da Misericórdia de Serpa manteve, ao longo de 2025, todas as suas respostas em funcionamento, garantindo a continuidade dos serviços prestados à população, nas áreas social e da saúde. Este facto assume particular relevância, atendendo às limitações de tesouraria, às dificuldades na contratação e retenção de recursos humanos, às fragilidades ao nível das infraestruturas, dos sistemas informáticos e da capacidade de investimento.

Importa, neste contexto, destacar o papel absolutamente determinante dos recursos humanos da instituição. Num cenário de elevada exigência, com acumulação de funções, escassez de meios e permanente necessidade de adaptação, os trabalhadores da Santa Casa demonstraram um elevado sentido de responsabilidade, resiliência e compromisso com a missão institucional, sendo, em grande medida, responsáveis pela capacidade da instituição em manter a sua actividade e continuar a dar resposta à comunidade.

*Handwritten notes in blue ink:*  
- Top: "2025"  
- Middle: A large "X" mark.  
- Bottom: A large, stylized signature or scribble.


Não obstante o esforço desenvolvido, persistem constrangimentos significativos, nomeadamente ao nível da manutenção de equipamentos e infraestruturas, da modernização tecnológica, da estabilização das equipas e da consolidação dos processos administrativos e financeiros. Estes factores continuam a condicionar a eficiência e a qualidade da resposta institucional, exigindo uma intervenção estruturada e continuada.

O ano de 2025 foi, assim, um ano de resistência, ajustamento e progressiva reorganização. Foram dados passos relevantes, designadamente ao nível da estruturação financeira, da melhoria dos processos contabilísticos, da reorganização interna e da procura de soluções estratégicas para áreas críticas, como a saúde. Ainda assim, trata-se de um caminho em construção, cujos resultados dependerão da continuidade das medidas implementadas e da capacidade de concretizar soluções estruturais que reforcem a sustentabilidade da instituição.

A Mesa Administrativa mantém-se plenamente consciente da responsabilidade que assume, reafirmando o seu compromisso com uma gestão rigorosa, transparente e orientada para o futuro. Acredita-se que, com o envolvimento de toda a estrutura — colaboradores, irmãos, parceiros institucionais e comunidade — será possível consolidar o processo de recuperação em curso e restituir à Santa Casa da Misericórdia de Serpa os níveis de estabilidade, confiança e segurança indispensáveis ao cumprimento da sua missão.

Serpa, Março de 2026

A Mesa Administrativa



A Provedora



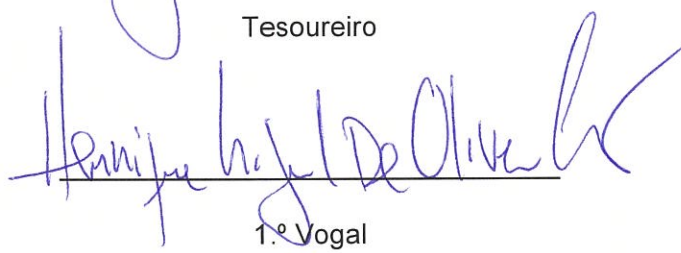
Vice Provedor

---

Secretário



Tesoureiro



1.º Vogal

