



# PLANO ESTRATÉGICO 2020

2025





## Índice

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introdução .....                                                                | 5  |
| Parte I – DIAGNÓSTICO E SITUAÇÃO DE PARTIDA .....                               | 7  |
| 1. DE 1951 A 2012 .....                                                         | 9  |
| 2. O PERÍODO ESTRATÉGICO DE 2012-2018 .....                                     | 10 |
| 3. O ANO DE 2019 E AS OPÇÕES ESTRATÉGICAS PARA O PERÍODO SEGUINTE .....         | 12 |
| 3.1. PRINCIPAIS TENDÊNCIAS, A NÍVEL NACIONAL E INTERNACIONAL .....              | 12 |
| 3.2. SOBRE A ATIVIDADE CRUCIAL DA FUNDAÇÃO .....                                | 14 |
| 3.3. A SITUAÇÃO ECONÓMICA E FINANCEIRA DA FUNDAÇÃO .....                        | 23 |
| 3.4. A ANÁLISE SWOT DA FUNDAÇÃO .....                                           | 26 |
| Parte II – PLANO ESTRATÉGICO 2020-2025 .....                                    | 29 |
| 1. O DESAFIO ESTRATÉGICO – MISSÃO, VISÃO, VALORES E COMPETÊNCIAS CRÍTICAS ..... | 31 |
| 1.1. MISSÃO .....                                                               | 31 |
| 1.2. VISÃO .....                                                                | 32 |
| 1.3. VALORES .....                                                              | 32 |
| 1.4. COMPETÊNCIAS CRÍTICAS .....                                                | 33 |
| 2. LINHAS ESTRATÉGICAS E OBJETIVOS .....                                        | 34 |
| 2.1. LINHAS ESTRATÉGICAS E FATORES CRÍTICOS .....                               | 34 |
| 2.2. OBJETIVOS E MAPA ESTRATÉGICO .....                                         | 37 |
| 3. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS .....                                               | 38 |
| Parte III – 2025 E O CRONOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO .....   | 41 |
| 1. O ANO 2025 .....                                                             | 43 |
| 2. O CRONOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO .....                   | 49 |
| Anexos .....                                                                    | 53 |

## Índice de Figuras

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| FIGURA 1 – TEMAS ESTRATÉGICOS PONDERADOS.....                                            | 12 |
| FIGURA 2 – MODELO DE SAÚDE INFANTIL E JUVENIL DA FUNDAÇÃO.....                           | 15 |
| FIGURA 3 – MODELO DE SAÚDE INFANTIL DA FUNDAÇÃO, DETERMINANTES E RESULTADOS.....         | 16 |
| FIGURA 4 – POSTER DO PROJETO <i>SMILING</i> .....                                        | 17 |
| FIGURA 5 – ANÁLISE SWOT FUNDAÇÃO – ANO 2019.....                                         | 26 |
| FIGURA 6 – PARCEIROS ESTRATÉGICOS – FATOR CRÍTICO PARA O DESENVOLVIMENTO.....            | 36 |
| FIGURA 7 – MAPA ESTRATÉGICO – 2020-2025.....                                             | 37 |
| FIGURA 8 – DESAFIOS ESTRATÉGICOS NO ÂMBITO DO CENÁRIO 1.....                             | 45 |
| FIGURA 9 – DESAFIOS ESTRATÉGICOS NO ÂMBITO DO CENÁRIO 2.....                             | 47 |
| FIGURA 10 – CRONOGRAMA INDICATIVO DE DESENVOLVIMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO 2020-2025..... | 50 |

## Índice de Quadros

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| QUADRO 1 – PRINCIPAIS INDICADORES ECONÓMICOS – BALANÇO 2018.....                                             | 23 |
| QUADRO 2 – EVOLUÇÃO DAS RECEITAS PRÓPRIAS NO PERÍODO 2012-2018.....                                          | 23 |
| QUADRO 3 – EVOLUÇÃO DO PESO RELATIVO DOS DONATIVOS NA RECEITA E CUSTOS OPERACIONAIS – PERÍODO 2012-2018..... | 24 |
| QUADRO 4 – PESO RELATIVO DOS DONATIVOS NA RECEITA E CUSTOS OPERACIONAIS – ANO 2019 – PREVISÃO.....           | 25 |
| QUADRO 5 – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS EM 2025 – CENÁRIO 1 (PROJEÇÃO).....                                    | 46 |
| QUADRO 6 – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS EM 2025 – CENÁRIO 2 (PROJEÇÃO).....                                    | 48 |

## Introdução

*“A essência da estratégia é a criação de uma posição única e valiosa...A escolha de uma posição adequada (posicionamento) , visa a determinação de quais atividades a organização deve executar e também de quais não deve executar”.*

*Michael Porter*

A Fundação, criada no ano de 1951 por Manuel e Maude Queiroz Pereira, dedica-se desde então à promoção do desenvolvimento humano, através de uma abordagem de saúde (marcadamente preventiva) e focada em especial na gestação e nos primeiros anos de vida.

Com mais de 20.000 famílias beneficiárias a Fundação vivenciou, em 2012, o risco de encerramento, mercê de uma década de resultados deficitários e de um contexto de crise sócio-económica, nacional e internacional.

No período compreendido entre este ano e o presente levou a cabo um Plano Estratégico que lhe permitiu, em colaboração e com o apoio de outras instituições: o reequilíbrio económico, a par do alargamento do âmbito e do crescimento da atividade (superior a 40%) e de utentes/clientes (superior a 100%).

Esta prova de vitalidade, confirmando a pertinência da sua missão original, anima-a a prosseguir, no intuito de que Portugal não deixe para trás nenhuma criança ou adolescente, promovendo, através do investimento nos primeiros anos de vida, o bem-estar e uma sociedade mais saudável.

Nesta senda, a Fundação mantém o seu compromisso de protagonista de um modelo de saúde preventivo e personalizado, que aborda e reconhece cada pessoa no seu contexto e lhe proporciona informação e meios que visam a adoção de estilos de vida mais saudáveis e, consequentemente, mais prolongada vida com qualidade.

Ciente de que este desiderato não se cumpre apenas por uma única via, nem tão pouco deve ser refém de uma única instituição, para o período 2020-2025, a Fundação elege como itinerários a percorrer os da: colaboração, incorporação de tecnologia e produção e disseminação de conhecimento. Este percurso estratégico exigirá, assim, investimento em meios tecnológicos, construção de novas parcerias e o desenvolvimento de novas competências críticas no seio da organização, todos essenciais ao sucesso deste empreendimento.

E, dado que o repto que o mesmo encerra é societal – uma sociedade mais saudável é também uma sociedade mais sustentável, uma vez que alicerçada em lógicas de compromisso solidário entre diferentes gerações e de longo prazo – deseja-se que seja possível envolver e comprometer nesta construção progressiva: empresas, estado, academia, outras organizações da economia social, emergindo um novo ecossistema.

Parecendo grande a ambição...o seu cumprimento coloca o país apenas em linha com objetivos internacionais traçados: para 2030<sup>1</sup>, pela Organização das Nações Unidas, ou para 2023<sup>2</sup>, pela Organização Mundial de Saúde (que pretende, entre outros, atingir neste período mais mil milhões de pessoas no mundo com níveis adequados de saúde e bem-estar e mais mil milhões de pessoas a beneficiar de serviços de saúde efetivamente disponíveis).

Para todos, ganham cada vez maior relevância as intervenções baseadas na evidência destinadas a crianças e a adolescentes, bem como a necessidade de medição do seu impacto como medida de consciencialização e motivação para o investimento estratégico. Uma escolha, portanto!

CUIDAMOS HOJE DO AMANHÃ

---

<sup>1</sup> Vide *Every Woman, Every Child's- Global strategy for women's, children's and adolescent's Health 2016-2030*. <http://www.everywomaneverychild.org/global-strategy/> (acessível em 20/8/2019)

<sup>2</sup> Vide *Thirteenth General Programme of Work 2019-2023- Promote health, keep the world safe, serve the vulnerable*. <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/324775/WHO-PRP-18.1-eng.pdf> (acessível em 20/8/2019)



**PARTE I**  
**DIAGNÓSTICO E**  
**SITUAÇÃO DE PARTIDA**



## Parte I – DIAGNÓSTICO E SITUAÇÃO DE PARTIDA

---

### 1. DE 1951 A 2012

A Fundação Nossa Senhora do Bom Sucesso, criada em 1951 por Manuel e Maude Queiroz Pereira, dedica-se desde então à promoção da saúde e prevenção da doença, com especial foco na saúde materna e infantil.

Tendo desenvolvido e protagonizado um modelo de saúde infantil de base comunitária nas freguesias de Santa Maria de Belém e de S. Francisco Xavier durante mais de cinco décadas, no período compreendido entre 2002 e 2012, a Fundação assistiu à redução paulatina da sua base de clientes (nomeadamente fruto do envelhecimento da zona, mas também do amplo realojamento noutros locais de população até essa data aqui residente), bem como viu consumidas a totalidade das suas reservas financeiras, fruto de resultados líquidos anuais negativos consecutivos durante um período de 10 anos.

O contexto de crise e depressão económica (que atingiu Portugal no período 2009-2013) foi mais um fator desfavorável com impacto na redução das receitas anuais próprias (sobretudo provenientes do prédio de rendimento responsável até então por 90% das mesmas).

Neste contexto foi equacionado o encerramento da Fundação no ano de 2012 mas, fruto de apoios significativos da Câmara Municipal de Lisboa, através do Fundo de Emergência Social, e de mecenas privados, a Fundação sobreviveu, manteve o seu posicionamento, criou uma dinâmica com vários parceiros nomeadamente seguradoras, ADSE, Câmaras Municipais de Lisboa e Oeiras, entre outros, e concretizou durante o período 2012-2018 um Plano Estratégico (cujos objetivos e grau de concretização se encontram ilustrados no Anexo 1).

## 2. O PERÍODO ESTRATÉGICO DE 2012-2018

Neste âmbito e período foi assim possível à Fundação:

- i. Fazer uma Prova de Vida, evitando o encerramento em 2012-2013;
- ii. Recuperar o equilíbrio económico e financeiro, passando desde 2014 a apresentar resultados líquidos positivos;
- iii. Manter-se fiel à missão originária assegurando, em continuidade, serviços inovadores com foco preferencial na criança e na mulher;
- iv. Alargar a sua área de influência de 2 freguesias (2012) para 186 freguesias (2018);
- v. Ganhar pertinência junto de adolescentes e como Centro de Desenvolvimento Infantil (pelo aumento da cobertura de idades até aos 18 anos e pela abertura das 'fronteiras' geográficas e de novas especialidades, nomeadamente num contexto de baixa cobertura, na região de Lisboa, do Sistema Nacional de Intervenção Precoce na Infância);
- vi. Manter a sua abordagem diferenciada assente num serviço de medicina personalizada, preventiva e de enfermagem de família;
- vii. Alargar esta abordagem aos fatores críticos na base das doenças crónicas servindo também a população adulta com novas especialidades (nutrição, saúde familiar, imuno-alergologia e otorrinolaringologia);
- viii. Crescer 104% em utentes e 37,7% em atividades de saúde, celebrando convenções com todas as seguradoras, ADSE, SSGNR, várias empresas, Ticket (+ e Care), Plano WELLS, C.M.Oeiras, DGS, entre outras;
- ix. Garantir o Acesso a Todos -sendo que 1/3 dos seus utentes são bonificados ou isentos e 50% da atividade da Fundação lhes é dirigida -, adotando este princípio como valor e convertendo-o em determinante real e oportunidade de desenvolvimento de todas as crianças abrangidas pelos seus serviços comunitários de saúde.

Neste período a receita direta proveniente da atividade de saúde da Fundação aumentou 118,5% (em 2011 esta receita foi 121 mil €), representando o serviço dirigido a utentes bonificados e isentos 400 mil € anuais (a expensas próprias da Fundação ou custeados por consignações de IRS/IVA de particulares, cartões pré-pagos por particulares ou doações de empresas).

Ao termo deste período, a base de clientes da Fundação atinge os 5.100 utentes e a atividade programada está próxima das 15.000 consultas- 14.700 com rigor.

Entre 2013 e 2018 a Fundação alargou a sua oferta nas seguintes áreas:

- i) medicina geral e familiar e nutrição, reforçando a sua capacidade de acompanhamento da população jovem e adulta, no âmbito da prevenção e gestão da doença crónica, nomeadamente da diabetes;
- ii) psicologia, infantil e juvenil, terapia da fala e psicomotricidade, reforçando as suas competências de intervenção precoce;
- iii) programas de preparação para a parentalidade e de recuperação pós-parto;

Bem como complementou os serviços já disponíveis, nomeadamente:

- i) abrindo novos: ortodôncia fixa, cirurgia oral e pedopsiquiatria;
- ii) reforçando os meios de diagnóstico e terapêutica nas áreas de cardiologia pediátrica e de ginecologia-obstetrícia (ecografia, eletrocardiografia, criocoagulação, ...);
- iii) alargando especialidades previamente apenas dedicadas às crianças também à população adulta, caso da imuno-alergologia e da otorrinolaringologia.

Nesta evolução a Fundação manteve a sua **abordagem humanizada** marcada por uma **forte proximidade, centrada nas famílias, focada na promoção da saúde e na prevenção da doença**, obtendo níveis de satisfação por parte dos seus utentes/clientes muito elevados (na ordem dos 96%-100% de avaliações de Bom e Muito Bom); percepções do estado de saúde do próprio e dos familiares superiores às da população em geral (87-88% de Bom a Ótimo e superior a 99% para as crianças); e resultados em saúde distintivos (quando a disponibilidade de indicadores para a população em geral permitiu a comparação – casos da saúde oral e da saúde da visão, por exemplo). A obtenção, no âmbito do Prémio Saúde Sustentável 2018, da Menção Honrosa Resultados em Saúde é ilustrativa do reconhecimento social destes mesmos resultados.

### 3. O ANO DE 2019 E AS OPÇÕES ESTRATÉGICAS PARA O PERÍODO SEGUINTE

#### 3.1. PRINCIPAIS TENDÊNCIAS, A NÍVEL NACIONAL E INTERNACIONAL

Tendo presente esta evolução dos serviços de saúde da Fundação foi iniciado um ciclo de reflexão estratégica para o horizonte 2020-2030 que não ignorou temas e tendências como as que brevemente se referem: evolução científica da genética e da epigenética; envelhecimento demográfico acelerado da sociedade portuguesa; *smart-cities*; falhas de mercado (por exemplo, no âmbito da intervenção precoce); rápida evolução das doenças crónicas e seu peso nas causas de mortalidade e na proporção das despesas com saúde e outros sistemas sociais; necessidades de saúde não satisfeitas e oportunidades de desenvolvimento dos serviços de saúde da Fundação (gerando receitas compensatórias para áreas de custo não compensado); aplicação da tecnologia como meio de diagnóstico e de cuidado e seu desenvolvimento exponencial. A ilustrar algumas destas reflexões veja-se o Anexo 2.

Entre estes temas mereceram pois especial ponderação os ilustrados no gráfico seguinte:



Figura 1 - Temas Estratégicos ponderados

Entre as tendências observadas a Fundação foi interiorizando que não será possível manter um modelo de medicina preventiva e personalizado de referência se, na avaliação de risco de se desenvolver uma doença, não for incorporada a análise de **perfil genético** (e que esta tenderá a “democratizar-se” -tornando-se acessível- a médio prazo).

Bem como os tratamentos personalizados deverão estar adaptados e ter em consideração o metabolismo, o sistema imunitário e as características biológicas de cada pessoa.

Dada a evolução da **tecnologia** e a implosão dos recursos digitais aplicáveis à saúde em curso no ano, ficou também claro que as interações remotas, a vídeo-consulta e o vídeo-aconselhamento, poderão ser um recurso muito útil em seguimento e vigilância de saúde e de doença e que se tornou possível a monitorização em tempo real de parâmetros indispensáveis à análise do risco de doença ou ao seu controlo através de sensores utilizáveis no corpo.

Estas tendências criam um contexto favorável às estratégias de capacitação de cada pessoa para gerir a sua saúde, proporcionando novas oportunidades de promoção da **literacia em saúde**.

O desenvolvimento desta linha de trabalho é essencial como ferramenta de combate à prevenção e gestão das doenças crónicas (nomeadamente através da adoção de estilos de vida saudáveis), responsáveis já por mais de 80% das mortes prematuras em todo o mundo<sup>3</sup> e por 70%-80% da despesa de saúde na Europa<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Considerados apenas os quatro grupos principais de doenças crónicas: doenças cardiovasculares, cancro, doenças respiratórias e a diabetes, <https://www.who.int/en/news-room/fact-sheets/detail/noncommunicable-diseases> (acedido em 16/8/2019)

<sup>4</sup> CHRODIS, 2015. *Health Promotion and Primary Prevention in 14 European countries: a comparative overview of key policies, approaches, gaps and needs*. Brussels. p. 7. Disponível em: <http://chrodis.eu/wp-content/uploads/2015/07/FinalFinalSummaryofWP5CountryReports.pdf>

### 3.2. SOBRE A ATIVIDADE CRUCIAL DA FUNDAÇÃO

Na reflexão estratégica esteve também presente avaliar a pertinência da missão da Fundação (que tem determinado a sua atividade crucial- a promoção da saúde materna e infantil) no presente e no futuro próximo. Várias questões se colocaram:

Tendo a Fundação sido criada em 1951, data em que não havia o Serviço Nacional de Saúde (SNS) que consagra um modelo de saúde universal e tendencialmente gratuito, mantém-se atual a sua intervenção dirigida prioritariamente à gestação e à infância?

Apesar do direito de acesso consagrado em lei em Portugal ao SNS o acesso das crianças a vigilância e **cuidados de saúde de qualidade e em tempo** não é uma realidade. São vários os argumentos e factos alinhados neste sentido. Enumeramos apenas alguns:

- 1) No SNS o primeiro nível de acesso é efetuado no âmbito dos Cuidados de Saúde Primários e a vigilância assegurada através de Médico de Família – no presente em Portugal há um *déficit* de médicos de família deixando mais de 663.000 pessoas a descoberto, maioritariamente na região de Lisboa (dados de julho 2019)<sup>5</sup>.
- 2) No SNS não há, em geral, médicos pediatras, nem outros especialistas ao nível dos cuidados de saúde primários.

Deste modo, só a população com outros recursos alternativos (ADSE ou outro subsistema, seguros de saúde ou a capacidade de custear os cuidados em regime privado) é que tem a possibilidade de recorrer a um médico pediatra para assegurar a vigilância regular de saúde das suas crianças e adolescentes.

- 3) Quando, nos cuidados de saúde primários, o médico de família deteta alguma alteração que necessita de ser avaliada e tratada por médico especialista, referencia o caso para a rede hospitalar, ficando a família a aguardar o respetivo agendamento por parte do hospital. Em regra, o tempo de espera é de largos meses ou mesmo anos, desperdiçando-se muitas vezes nesse período o tempo útil de total reparação (porque a infância corresponde a uma janela de oportunidade irrepetível no ciclo de vida humano).

<sup>5</sup> <https://transparencia.sns.gov.pt/explore/dataset/utentes-inscritos-em-cuidados-de-saude-primarios/table/?disjunctive.ars&disjunctive.aces&sort=periodo> (acedido em 14/8/2019)

4) Na vigilância da maternidade é idêntico o circuito suprarreferido para a saúde infantil, apenas com a exceção do acolhimento célere das grávidas em situação de risco através da urgência hospitalar.

O serviço prestado pela Fundação dirige-se a todos, facultando um acesso a rastreios programados (em regra indisponíveis no SNS e no sistema privado) em idades-marco do desenvolvimento infantil, proporcionando uma **deteção e intervenção precoces e**

**atempadas** que proporcionarão ganhos de saúde ao longo da vida a todas as crianças vigiadas.

É, pois, um serviço distintivo que se justifica manter, quer no seu modelo-base, quer no modelo alargado com pediatria de neuro-desenvolvimento (outro domínio também objeto de desenvolvimento científico intenso nos últimos anos) e uma área de intervenção precoce robusta, dadas as falhas de mercado patentes nesta área.

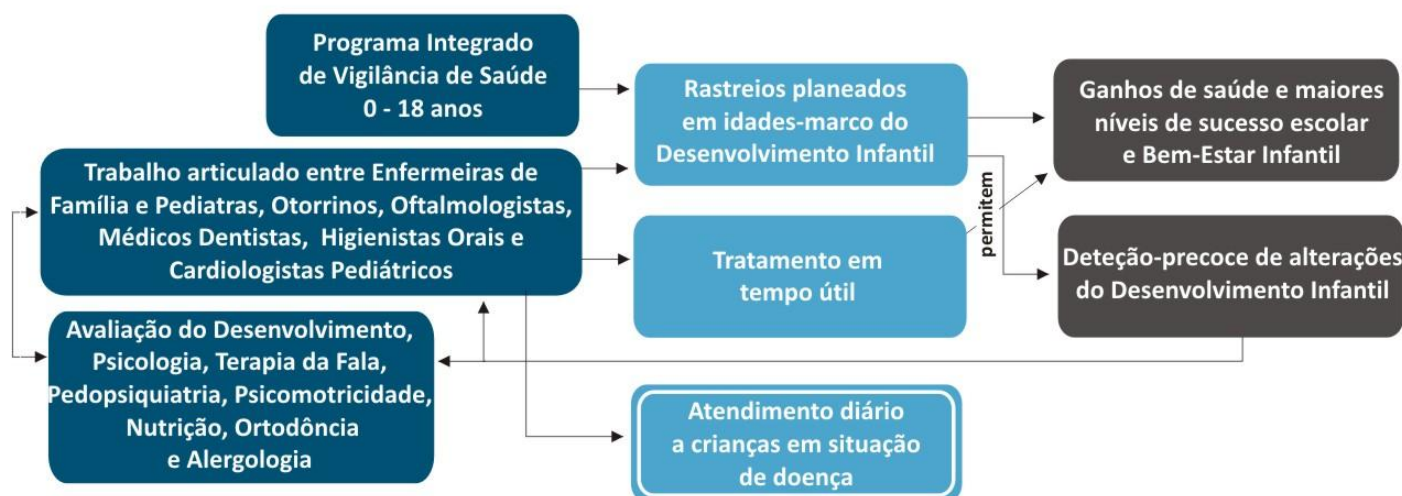


Figura 2 - Modelo de Saúde Infantil e Juvenil da Fundação

Mas este tipo de intervenção distintiva que a Fundação promove é justificada pelos resultados que obtém?

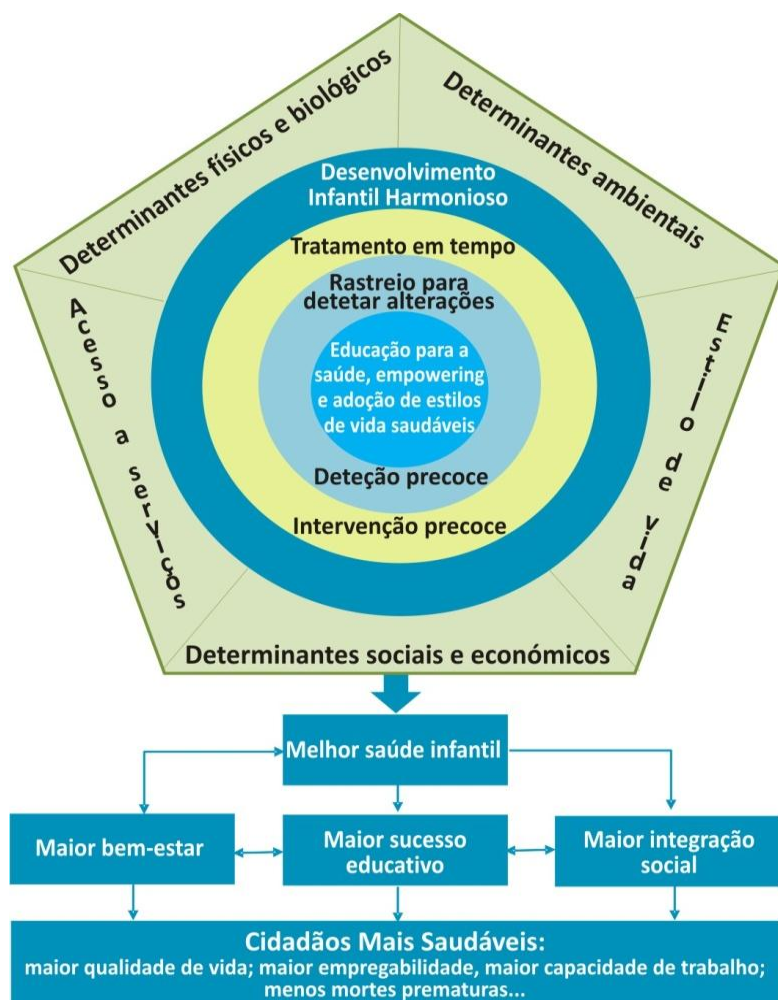


Figura 3 - Modelo de Saúde Infantil da Fundação, determinantes e resultados

Os ganhos almejados pelo modelo da Fundação são múltiplos:

- i) de saúde, na infância e ao longo da vida;
- ii) de bem-estar (nomeadamente ao nível da autoestima e saúde mental);
- iii) sociais (integração e sucesso escolar, maior empregabilidade, ...); e
- iv) também económicos (menor absentismo laboral e respetiva despesa associada, elevação da produtividade do país, redução da despesa com hospitalizações, medicamentos, tratamentos e outros cuidados de agudos e de dependência).

Numa análise SROI elaborada em 2016, focada nos rastreios do seu Programa de Saúde Oral, a Fundação encontrou um retorno social de 7€ por cada 1€ investido.

Nesta análise foram avaliados os resultados em saúde oral desses rastreios e considerados os seus impactos para as crianças, as suas famílias e o Estado, nomeadamente:

- melhor saúde oral; melhor saúde em geral; maior integração social e maior bem-estar psicológico, para as crianças;
- maior sensibilização para a importância da prevenção e maiores poupanças em tratamentos dentários futuros, para as suas famílias;
- redução de despesa com o Programa Nacional de Promoção de Saúde Oral e redução de despesa com tratamentos / internamentos / hospitalizações, para o Estado.

Em 2018, viria a receber a Menção Honrosa Resultados em Saúde, no âmbito do Prémio Saúde Sustentável, pelos seus resultados em saúde no âmbito deste mesmo Programa, com o projeto *Smiling*.

Este projeto consiste na comparação dos resultados obtidos em saúde oral das crianças (dos 10 aos 13 anos) que iniciaram a vigilância na Fundação na idade recomendada (3/4 anos) com as que iniciaram essa vigilância em idades mais tardias (ver poster sobre resultados do Projeto *Smiling* apresentado em Madrid em junho de 2019 no âmbito da Eurohealthnet).

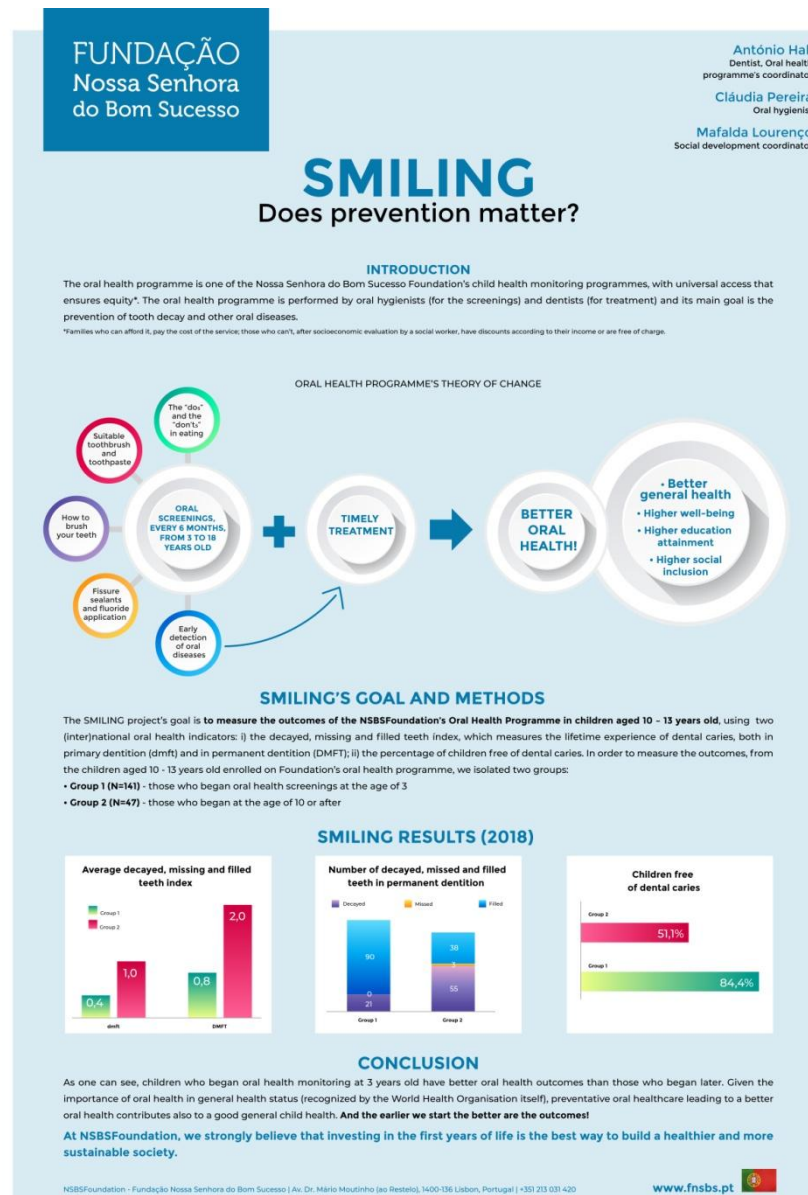


Figura 4 - Poster do Projeto Smiling

A falta de indicadores nacionais e internacionais que permitam a comparação de resultados nas outras áreas torna difícil fazer a demonstração dos resultados em saúde propugnados pelo modelo.

No entanto pode ser seguida esta última linha de trabalho no âmbito de um projeto de *Data Science* no próximo período estratégico para fazer a demonstração.

Deve também ser dada continuidade à avaliação regular dos níveis de satisfação dos utentes/clientes e ao apuramento das suas perceções de saúde (sempre com resultados distintivos face aos obtidos para a população em geral).

Uma última linha de trabalho poderá ser a realização de um estudo qualitativo com carácter exploratório sobre as famílias fidelizadas ao modelo há 3 ou mais gerações, no intuito de recolher o seu testemunho e apurar eventuais pistas de avaliação/investigação mais sólidas sobre os resultados em saúde, sociais e económicos proporcionados pelo modelo da Fundação.

Com o intuito de fortalecer o conhecimento sobre os efeitos do investimento em saúde infantil a Fundação promoveu e patrocinou um estudo de revisão de literatura realizado pela *Nova School of Business & Economics* (Nova SBE) que, tendo incidido sobre 39 estudos a nível internacional (sobretudo Europa e Estados Unidos), concluiu que:

- i) Há evidência convergente de que as intervenções na infância têm impactos favoráveis, no curto e médio prazo, mas também na idade adulta, em todos os domínios;
- ii) É necessária mais investigação sobre os mecanismos que medem os impactos de muito longo prazo.

Não foi encontrado esboçado ainda nenhum modelo macroeconómico, mas apenas algumas análises de custo-benefício e de retorno social do investimento.

Idêntica conclusão é alcançada a nível europeu através de um projeto concretizado entre 2015 e 2018 sobre os modelos de saúde em 30 países europeus<sup>6</sup>.

Apurar e disseminar conhecimento nesta vertente pode, pois, constituir o mais forte motivador social do investimento em prevenção e nas novas gerações.

<sup>6</sup> Blair M., Rigby M., Alexander D. (Ed.), 2018. *Issues and Opportunities in Primary Health Care for Children in Europe: The final summarised results of the Models of Child Health Appraised (MOCHA) Project*. Imperial College London, United Kingdom. p. 328.

## E a perspetiva da equidade em saúde, também mantém relevância social?

São também várias as evidências aqui reunidas em sede de reflexão estratégica:

- i) no estudo já aludido supra, patrocinado pela Fundação e da responsabilidade científica da Nova SBE– “Intervir na infância: quais os resultados nos domínios saúde, escolaridade, social e económico?” – constatou-se a existência de evidência favorável proveniente de vários contextos, seja países distantes, épocas diferentes ou tipos de programas alternativos do investimento na infância focado nos mais desfavorecidos.
- ii) Portugal é no seio da União Europeia o um dos países com mais elevado *out-of-pocket* (conceito que permite apurar quanto da despesa com saúde é assegurada diretamente pelas próprias pessoas) – 28%<sup>7</sup>.

- iii) O risco de pobreza e exclusão social infantil (menores de 18 anos) atinge em Portugal um nível alarmante – de 21,9%, em 2018<sup>8</sup>.

A nível europeu a combinação dos fatores: pobreza infantil, nível de *out-of-pocket*, consciência sobre a importância crítica de uma saúde de qualidade nos primeiros anos de vida como fator de desenvolvimento cognitivo e humano e a importância das intervenções de saúde conjugadas com a educação, como vetor de rotura do ciclo reprodutivo da pobreza, colocam na mesa, no presente, a possibilidade de criação de uma *Child Guarantee*.

*Prevenir a transmissão da pobreza através das gerações é um investimento crucial no futuro da Europa, tanto como contributo direto para a Estratégia Europeia 2020 – para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo – como pelos benefícios de longo prazo, para as crianças a economia e a sociedade. (EU, 2013)*

<sup>7</sup> OECD/EU, 2018. *Health at a Glance: Europe 2018: State of Health in the EU Cycle*, OECD Publishing, Paris. p. 173.

<sup>8</sup> [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0006271&selTab=tab0](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0006271&selTab=tab0) (acedido em 14/8/2019)

No período 2018-2019 tem sido trabalhado, a nível do Parlamento e da Comissão Europeia, o Estudo de Viabilidade Económico-Financeira do que poderá vir a ser esta *Child Guarantee* no período 2021-2027.

Neste estudo são reconhecidos como outros pontos fracos em Portugal a falta de serviços na área da saúde mental infantil e a alta percentagem de crianças institucionalizadas – apenas 3% das crianças retiradas às respetivas famílias estão em acolhimento familiar<sup>9</sup> – ao cuidado do estado ou de instituições de solidariedade social.

A *Child Guarantee*, procurando garantir saúde, educação, nutrição e cuidados de qualidade para as crianças, identifica como grupos prioritários: as famílias em situação precária, as crianças institucionalizadas, as crianças com deficiência e com necessidades educativas especiais e as crianças migrantes e refugiadas. (De notar a propósito que os primeiros três grupos têm sido alvo preferencial do trabalho da Fundação no período 2013-2018).

Este momento europeu configura, pois, uma **oportunidade** também para Portugal.

Em 2014, através do estudo patrocinado pela Fundação Calouste Gulbenkian e coordenado por Lord Nigel Crisp – *Um futuro para a Saúde* – a área de saúde da infância foi identificada como uma das principais lacunas do sistema português e, em 2016, Portugal foi objeto de uma *Country Specific Recommendation (CSR)*, por parte da Comissão Europeia, nesta mesma área, mas o país permaneceu adormecido/inerte nesta matéria.

Neste contexto, de reconhecimento da fragilidade portuguesa na abordagem da saúde infantil, parece justificar-se que a Fundação mantenha, no próximo período estratégico, a sua área de vocação distintiva (e dirigida a todos), não a substituindo por outro tipo de prioridades, como o envelhecimento demográfico, por exemplo.

<sup>9</sup> Instituto da Segurança Social, I.P., 2018. *CASA 2017 – Relatório de Caracterização Anual da Situação de Acolhimento das Crianças e Jovens*. p. 136.

Mas como deve persistir e ampliar os seus efeitos na sociedade portuguesa?  
Replicando o seu modelo? Tornando-o transferível para outros?

Após 3 anos de aturado estudo em 30 países europeus o projeto MOCHA - já citado (vide nota 4)- conclui que não há um modelo ótimo de saúde infantil transferível para outra qualquer realidade.

Há muitos modelos, há traços potencialmente transferíveis com resultados apurados, mas o panorama geral é que a medição de resultados tem sido escassa e, por isso, a partilha e as curvas de aprendizagem e transferibilidade baixas.

Também está constatado que em Portugal não há nenhuma **plataforma** que registe e permita a partilha de boas práticas de promoção da saúde e de prevenção da doença.

Por isso, captar e registar uma pluralidade de boas práticas nacionais e internacionais pode constituir a maior oportunidade de reflexão nacional e de inspiração para melhoria dos modelos em todos os segmentos – público, privado e solidário.

Não será exetável que o SNS mude, no horizonte 2025, a sua organização em cuidados de saúde primários e diferenciados (hospitais), mas já será possível (se bem compreendido o papel que o cheque-dentista tem desempenhado ao nível dos

tratamentos dentários de grávidas, crianças e jovens, articulando todo o tipo de prestadores) aspirar a adoção deste mecanismo de “cheque” para áreas como os rastreios de visão, audição, cardiológico, etc...

E, se mais bem conhecidas e documentadas as relações de causalidade entre a saúde infantil e saúde ao longo da vida, já será possível ver motivadas, por exemplo, as seguradoras e outros subsistemas, para o investimento em prevenção.

Será sobretudo ao estado e às seguradoras que este investimento compensará no longo prazo, pela poupança que determinará em redução dos consumos mais pesados, em situação de doença e de tratamentos complexos.

Deste modo, mais do que a transferibilidade do modelo da Fundação para terceiros parece prioritário, no período 2020-2025, criar um ambiente de produção de conhecimento e de forte disseminação que ajude toda a sociedade a evoluir e a priorizar, com forte retorno social, o investimento nos primeiros anos de vida e em abordagens preventivas.

Mas no local onde se encontra a Fundação pode expandir a sua ação a mais crianças, adolescentes, famílias?

Claramente sim, as instalações dos atuais serviços de saúde da Fundação podem (apenas com algum investimento e reforço de recursos humanos) abranger até 2025 mais 2.500 pessoas (o que permite elevar, de 2,5% para 4%, a cobertura pela Fundação da população entre os 0 e os 18 anos residente nos concelhos de Lisboa, Oeiras e Cascais, à data dos Censos 2011<sup>10</sup>).

Complementarmente, a adoção de estratégias de promoção da literacia digital em saúde abrangerá e estimulará novos públicos (pessoas e instituições) ampliando a dinâmica de consolidação de ganhos em saúde.

Em Portugal são cerca de 1,85 milhões as crianças e jovens com idades compreendidas entre os 0 e os 18 anos, ou seja, cerca de 18% da população<sup>11</sup>.

Um investimento nacional orientado com prioridade para este grupo tocará assim de imediato cerca de 1/5 da população e promoverá gerações futuras mais saudáveis e uma sociedade mais sustentável.

<sup>10</sup> [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0006347&contexto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006347&contexto=bd&selTab=tab2) (acedido em 16/8/2019)

<sup>11</sup> [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0007307&xleng=pt&contexto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0007307&xleng=pt&contexto=bd&selTab=tab2) (acedido em 14/8/2019)

### 3.3. A SITUAÇÃO ECONÓMICA E FINANCEIRA DA FUNDAÇÃO

Como foi referido no ponto 2, a Fundação retornou a uma situação de equilíbrio económico-financeiro no final do Plano Estratégico concluído em 2018.

A esta data resumem-se infra os principais indicadores económico-financeiros.

#### DO BALANÇO

|                                        |                     |
|----------------------------------------|---------------------|
| <b>ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS (€)</b>      | <b>7 218 513,00</b> |
| <b>CAIXA E DEPÓSITOS BANCÁRIOS (€)</b> | <b>1 403 995,61</b> |
|                                        |                     |
| <b>PASSIVO/ ATIVO</b>                  | <b>0,04</b>         |

Quadro nº1 – Principais indicadores económicos - Balanço 2018

Uma dinâmica de evolução das receitas próprias muito positiva, porque apresentando um crescimento paulatino e sustentado (em contínuo, desde 2012, na saúde e, nas rendas e outras, desde 2015).

#### EVOLUÇÃO DAS RECEITAS PRÓPRIAS

Unidade: €

|                    | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b>  |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| <b>Vendas</b>      | 136 911,97  | 198 762,31  | 207 761,10  | 222 855,87  | 228 445,96  | 229 504,19  | 265 504,19   |
| <b>Rendas e al</b> | 563 747,66  | 573 337,31  | 543 454,59  | 646 596,11  | 708 301,11  | 925 592,47  | 1 007 293,68 |

Quadro nº2 – Evolução das receitas próprias no período 2012-2018

Tendo o período estratégico 2012-2018 mobilizado mecenato e outros apoios é importante também atender ao peso relativo que estes tiveram na evolução da dinâmica da receita e face aos custos operacionais da Fundação.

Manter e consolidar parcerias de longo prazo, comprometidas com a prossecução de objetivos de desenvolvimento sustentável foi um processo iniciado no período anterior por motivos económicos que se revela, no entanto, de extraordinária importância, na medida em que a inovação e a abordagem de problemas sociais complexos (como aqueles a que a Fundação pretende criar dinâmicas de resposta) só são possíveis hoje em colaboração e parceria.

#### EVOLUÇÃO DOS DONATIVOS FACE A RECEITA E DESPESA OPERACIONAIS

|                      | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       | 2017       | 2018       |
|----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Donativos (€)</b> | 494 411,98 | 583 874,89 | 815 273,87 | 720 328,36 | 578 989,43 | 392 889,38 | 395 749,19 |
| <b>Don/RO (%)</b>    | 41         | 43         | 52         | 45         | 38         | 25         | 24         |
| <b>Don/CO (%)</b>    | 37         | 40         | 54         | 51         | 46         | 32         | 32         |

Quadro nº3 – Evolução do peso relativo dos donativos na receita e custos operacionais - período 2012-2018

Constata-se que estes apoios tiveram particular significado no período 2012-2015, representando nos últimos anos apenas cerca de 25% da receita operacional e 32% dos respetivos custos. Recordar-se a propósito que nos últimos dois anos (2017-2018) o serviço prestado a famílias que não podem pagar os serviços de saúde está valorizado em 400 mil €, montante já superior ao dos apoios obtidos.

No ano de 2019, em sede de orçamento, o peso relativo dos donativos reduz-se ainda mais – situando-se entre os 17% e os 18%, respetivamente, face à previsão da receita e dos custos operacionais, evidenciando esta idêntica proporção o equilíbrio entre os parâmetros de receita e custo operacional. Mantém-se em 400 mil € a estimativa de valor dos serviços prestados a famílias isentas e bonificadas sem compensação em receitas geradas por esta ação.

**PESO DO DONATIVO EM 2019**

|               | 2019       |
|---------------|------------|
| Donativos (€) | 259 569,00 |
| Don/RO (%)    | 17,0       |
| Don/CO (%)    | 18,1       |

Quadro nº4 – Peso relativo dos donativos na receita e custos operacionais - ano 2019 - previsão

### 3.4. A ANÁLISE SWOT DA FUNDAÇÃO

Como resultado do exposto nos pontos anteriores, bem como do diagnóstico ao estado de desenvolvimento organizacional (nomeadamente desenvolvimento e integração de sistemas de informação, idades e antiguidades médias dos colaboradores), poderemos resumir como principais Pontos Fortes e Fracos, numa análise interna à Fundação, e principais Oportunidades e Ameaças, presentes no contexto nacional e europeu, a seguinte análise SWOT.

#### VERTENTE EXTERNA

##### OPORTUNIDADES

- Reconhecimento nacional(\*) e internacional(\*\*) de que Portugal apresenta uma lacuna séria na área de saúde da infância.
- Movimentos internacionais de alinhamento de forças em torno das iniciativas:
  - aliança para o investimento estratégico na infância (inclui uma *Child Guarantee* 2020-2027 na UE);
  - prevenção e gestão das doenças crónicas.
- Potencial da FNSBS para ser um *player* liderante em PT, associando estas duas dinâmicas.
- Tendência internacional de realização dos primeiros estudos macroeconómicos que espelhem os efeitos na sociedade do investimento na infância.
- Potencial da FNSBS, com a NOVASBE, dinamizar em Portugal a realização dos primeiros estudos de *Benchmarking* e macroeconómicos que motivem a sociedade portuguesa para o investimento estratégico na infância.
- Reconhecimento nacional(\*\*\*) e internacional(\*v) de que em Portugal não há bases de dados dedicadas à Promoção de Saúde e de que falta uma plataforma virtual para a gestão e transferência de conhecimento nestas áreas.
- Disponibilidade de Fundos Europeus para financiar todas estas dinâmicas.
- Potencial da FNSBS para novas propostas de valor às empresas e às seguradoras de saúde.
- Potencial disponibilidade de empresas do grupo SEMAPA para serem parceiro no lançamento de dinâmicas de inovação e impacto na sociedade portuguesa (por exemplo Prémio Desenvolvimento Infantil).
- Potencial das instalações da sede para novas ações-crecimento, eventos, etc...

NOTAS: (\*) - Estudo 'Um futuro para a saúde' sob a égide da FCG, coordenado por Lord Nigel Crisp (2014).

(\*\*) - *Country - specific - recommendation (CSR)* de Comissão Europeia, adotada pelo Conselho em 2016.

(\*\*\*) - JA CHRODIS. *Portugal Country Review in the field of health promotion and primary prevention*.

(\*v) - JA CHRODIS. *Final summary of WP5 Country Reports*.

##### AMEAÇAS

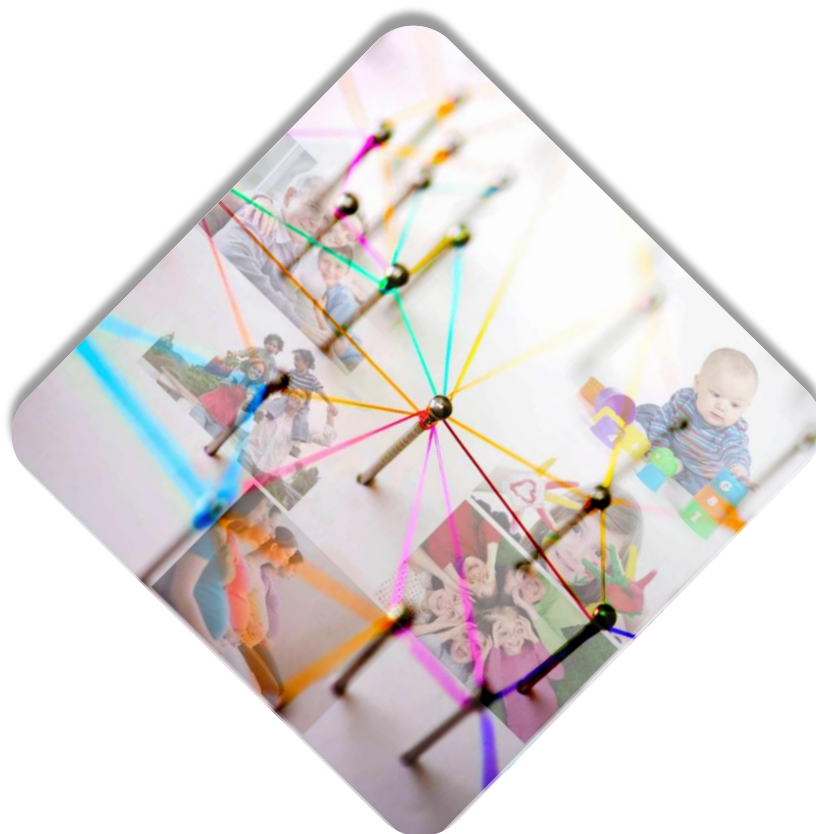
- Outro *player* de maior dimensão e notoriedade assumir sozinho a liderança do ecossistema de investimento estratégico na saúde infantil.
- A FNSBS ser irrelevante a nível nacional por manter a posição de não participação em associações/movimentos internacionais, bem como não promover iniciativas no espaço nacional que promovam o estudo e a reflexão sobre esta temática (estudos, conferências, prémios, ações de comunicação).
- Perda de clientes por estes preferirem soluções *on-line* ou à distância, ou outras alternativas de prestadores locais (e nessa trajetória perder progressivamente a capacidade inspiradora do modelo de base comunitária).
- Intenção de crescimento do investimento privado em saúde no eixo Lisboa - Cascais.

**Figura 5 -**  
**Análise SWOT**  
**Fundação**  
**– Ano 2019**

| VERTENTE INTERNA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PONTOS FORTES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 68 anos de posicionamento distintivo na área da saúde materna e da infância.</li> <li>• Alguns resultados em saúde distintivos comprovados (quando existe comparativo disponível) e elevada satisfação de clientes.</li> <li>• Reconhecimento e notoriedade ao nível da comunidade local.</li> <li>• Fidelização de 4 gerações de algumas famílias.</li> <li>• Ficheiro de 25.000 utentes com potencial para constituir bases de dados e realização de estudos longitudinais.</li> <li>• Modelo integrado de promoção da saúde e prevenção da doença, com foco preferencial na gestação e no desenvolvimento infantil mas que acompanha todo o ciclo de vida (iniciado em 2013).</li> <li>• 1º. SROI realizado em 2016 sobre a área de saúde oral.</li> <li>• Reconhecimento público de resultados em saúde (menção honrosa do Prémio Saúde Sustentável 2018 e prémio para melhor poster 2019 na Saúde Oral).</li> <li>• Parcerias com todas as seguradoras e algumas empresas (desde 2013).</li> <li>• Tradição de realização de projetos temáticos co-financiados pela DGS (1998-2018), a CML (2012, 2016), a Fundação Montepio (2014-2018) e a Fundação Rockefeller - J.B.Fernandes Memorial Trust.</li> <li>• Abertura e capacidade de acolher todos os meios de pagamento de serviços de saúde disponíveis no mercado tendo co-criado o TicketCare (com a Ticket em 2013) e o Cartão Pré-Pago (com o Montepio em 2016).</li> <li>• Capacidade de garantir o acesso a todas as crianças aos serviços de saúde da Fundação, independentemente da sua condição sócio-económica (mobilizando se necessário para o efeito donativos de empresas privadas ou outras organizações sem fins lucrativos) - inclui linhas de serviço a crianças institucionalizadas em 18 IPSS (iniciado em 2014).</li> </ul> |
| PONTOS FRACOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradição de décadas de isolamento institucional e atuação exclusiva de base comunitária, o que se associa a baixa notoriedade nacional e nula a nível internacional.</li> <li>• Atraso digital (ainda sem <i>Apps</i> na relação com os utentes/clientes) face aos outros <i>players</i> da saúde - mas MEDICINE ONE já tem APP que pode ser útil.</li> <li>• Soluções informáticas datadas (em COBOL) na área da estatística de saúde e ficheiros de utentes em papel, apesar de disponível o <i>Medicine One</i> (a operar ainda só nas áreas administrativas e de faturação).</li> <li>• Ainda não transitado de <i>MOBILWARE</i> para <i>MEDICINE ONE</i> o software prescriptor de medicamentos e MCDTs (previsto no plano de redução de custos).</li> <li>• Processador de salários ainda em <i>software</i> não integrado com o Primavera (a operar só na área da contabilidade).</li> <li>• Insuficiente capacidade económica para a realização a <i>solo</i> de investimentos futuros (em instalações e em equipamentos clínicos).</li> <li>• Estrutura etária de RH muito elevada e baixa literacia digital dos profissionais de saúde.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

Figura 5 - Análise SWOT Fundação – Ano 2019 (continuação)





**PARTE II**  
**PLANO ESTRATÉGICO**  
**2020-2025**



## Parte II – PLANO ESTRATÉGICO 2020-2025

### **A FUNDAÇÃO CO-PROMOTORA DE UM ECOSISTEMA DE SOCIEDADE SAUDÁVEL E SUSTENTÁVEL PELA APOSTA NO INVESTIMENTO NOS PRIMEIROS ANOS DE VIDA E NA PROMOÇÃO DA SAÚDE**

#### **1. O DESAFIO ESTRATÉGICO – MISSÃO, VISÃO, VALORES E COMPETÊNCIAS CRÍTICAS**

Tomando como período de desenvolvimento do Plano os anos de 2020 a 2025, e assumindo como desafio estratégico colaborar na dinamização, em Portugal, de um ecossistema promotor de uma sociedade saudável e sustentável, pela aposta no investimento nos primeiros anos de vida e na promoção da saúde, constituem desideratos estratégicos:

##### **1.1. Missão**

Preservar, como Missão, a dedicação a fins de saúde e desenvolvimento humano, com especial foco na saúde sexual e reprodutiva e na infância e adolescência.

MISSÃO- Ser uma instituição focada na promoção da saúde e na prevenção da doença, com especial incidência na gestação, na saúde da criança e do adolescente e em abordagens preventivas, prosseguindo o bem geral.

## 1.2. Visão

Assumir como Visão para o período 2020-2025 o reconhecimento da importância dos primeiros anos de vida no desenvolvimento humano e, nessa medida, investir e estimular ao investimento na saúde e bem-estar das novas gerações, potenciando os efeitos benéficos na saúde ao longo da vida, na sociedade e na economia.

Para tanto, a Fundação persevera no desenvolvimento e partilha de uma abordagem de saúde preventiva e personalizada, acessível a todas as pessoas, bem como pretende estimular novas dinâmicas e a partilha de conhecimento e outras boas práticas.

**VISÃO** – Ser referência num modelo de saúde infantil, promotor da saúde e do desenvolvimento humano, numa sociedade consciente da importância do investimento nos primeiros anos de vida e na promoção da saúde.

## 1.3. VALORES

Assumir como Valores orientadores e presentes na atuação da Fundação, os seguintes:

- **Excelência** - o modelo de saúde protagonizado pela Fundação e a qualidade dos seus profissionais atuando em equipa satisfaz as necessidades dos seus utentes, na medida em que lhe são assegurados cuidados de saúde de qualidade e excedidas as respetivas expectativas pela eficácia da prevenção e atuação precoce.
- **Personalização dos Cuidados** - reconhecendo cada pessoa como única e compreendendo-a no seu contexto, os rastreios e cuidados de saúde prestados na Fundação atendem às necessidades e fatores de risco específicos associados a cada indivíduo e à fase do seu ciclo de vida.

- **Acesso a Todos** - o acesso aos serviços de saúde da Fundação é garantido a todas as pessoas e famílias, independentemente da sua condição socioeconómica, tendo presente que a saúde é um dos fatores que mais contribui para a quebra dos ciclos reprodutivos de pobreza e exclusão social.
- **Cuidar Hoje do Amanhã** - a Fundação reconhece e valoriza a importância fulcral dos primeiros dias e anos de vida na formação física, mental e emocional de cada pessoa. Para tanto identifica e monitoriza os principais fatores de risco, estimula a aquisição de hábitos e estilos saudáveis de vida pelo indivíduo e pela família e intervém precocemente, sempre que necessário. Esta abordagem, integrada e sistémica, visa potenciar as condições de desenvolvimento humano, favorecer as condições de felicidade pessoal, gerando comunidades e gerações futuras mais saudáveis.
- **Impacto Social** - a Fundação conta com o envolvimento dos seus colaboradores, utentes, parceiros, fornecedores e amigos para maximizar o impacto social da sua atuação nas famílias que acompanha. Planeando, aprendendo continuamente e avaliando os resultados da sua intervenção a Fundação procura sistematicamente promover o desenvolvimento, gerando comunidades mais saudáveis e envolvendo cada vez mais pessoas.
- **Abertura e Colaboração** - a Fundação pugna por uma posição de abertura ao mundo, à ciência e à inovação e acredita que, no diálogo, na articulação do diverso e na partilha, as pessoas e as instituições, têm mais condições de construir e concretizar desígnios comuns, promovendo o bem geral.

#### 1.4. COMPETÊNCIAS CRÍTICAS

O desafio estratégico presente no horizonte 2020-2025 exige da Fundação:

- i) A preservação de competências críticas já presentes nos períodos estratégicos anteriores, entre os quais se contam: um modelo de **gestão de conhecimento** tácito e uma **cultura de melhoria contínua**, colocados ao **serviço** de um serviço personalizado a cada cliente.
- ii) O desenvolvimento de novas competências: **abertura, comunicação e gestão da comunicação**, colaboração e **práticas colaborativas**, **literacia tecnológica e gestão do conhecimento tecnológico e inovação**, **gestão de cliente e liderança**.
- iii) A consolidação e atualização das suas **competências cruciais**, tendo presente tendências e as melhores práticas a nível internacional.

## 2. LINHAS ESTRATÉGICAS E OBJETIVOS

### 2.1. LINHAS ESTRATÉGICAS E FATORES CRÍTICOS

Considerando a análise SWOT apresentada na Parte I e o Desafio Estratégico consubstanciado no ponto 1 desta Parte, são quatro os **Temas Centrais** que norteiam a estratégia da Fundação para o período 2020-2025, a saber:

- 1º. Criar condições de dinamização na sociedade portuguesa de um ecossistema promotor de uma sociedade saudável e sustentável, pela tomada de consciência da importância dos primeiros anos de vida no desenvolvimento humano e do impacto social do investimento em promoção da saúde e prevenção da doença.
- 2º. Preservar uma dinâmica de autossustentabilidade organizacional num quadro de crescimento da atividade de saúde da Fundação.
- 3º. Promover, com o apoio de mecenato, uma abordagem de saúde inclusiva e personalizada, captando e integrando novo conhecimento e tecnologia.
- 4º. Desenvolver e incorporar na cultura organizacional as competências críticas de suporte aos novos desafios de abertura, inovação e colaboração que este Plano Estratégico impõe à Fundação, num contexto de forte renovação do capital humano.

E, neste quadro, há quatro grandes linhas estratégicas e três programas transversais.

**São Linhas Estratégicas:**

- A) A capacidade de inspirar e estimular uma dinâmica nacional de consciencialização para investimento em saúde e prevenção, nomeadamente pela aposta estratégica nos primeiros anos de vida.
- B) A capacidade de inovar, promovendo o *empowerment* do cidadão na gestão da sua saúde.
- C) O crescimento em utentes/clientes e da atividade de saúde da Fundação, mantendo o atual posicionamento e promovendo continuamente ganhos de eficiência.
- D) A promoção da máxima rendibilidade do património próprio da Fundação, como principal meio de preservação da sua autossustentabilidade organizacional.

**Os Programas Transversais são:**

- i) Gestão estratégica de recursos humanos;
- ii) Programa de *Fund-raising*;
- iii) Plano de investimentos.

Estes programas estão associados diretamente a um conjunto de **fatores críticos** dos quais depende a concretização bem-sucedida do Plano e que são, a saber:

- O suporte de mecenato para apoiar as linhas estratégicas suprarreferidas como A) e B), bem como, se necessário, o crescimento inclusivo em utentes que não possam suportar os respetivos custos de saúde.
- Uma estrutura de recursos humanos rejuvenescida, com literacia tecnológica e abertura à inovação e colaboração, que aprende, partilha e modeliza boas práticas (visando a sua aplicabilidade e adaptação a contextos diversos), que permite o alargamento de âmbito e o crescimento da atividade da Fundação num contexto de ganhos adicionais de eficiência.
- Um plano de investimentos que permita a preservação, atualidade e atractabilidade dos edifícios da Fundação e o aproveitamento pleno do seu potencial, ao serviço das dinâmicas de crescimento de atividade e promoção da rendibilidade.

Para além destes fatores destaca-se ainda como fator determinante do sucesso do Plano a quantidade e qualidade das parcerias: empresas tecnológicas, instituições académicas, organismos coordenadores do estado e câmaras municipais, seguradoras e outros prestadores de serviços de saúde, empresas e outras instituições sem fins lucrativos.

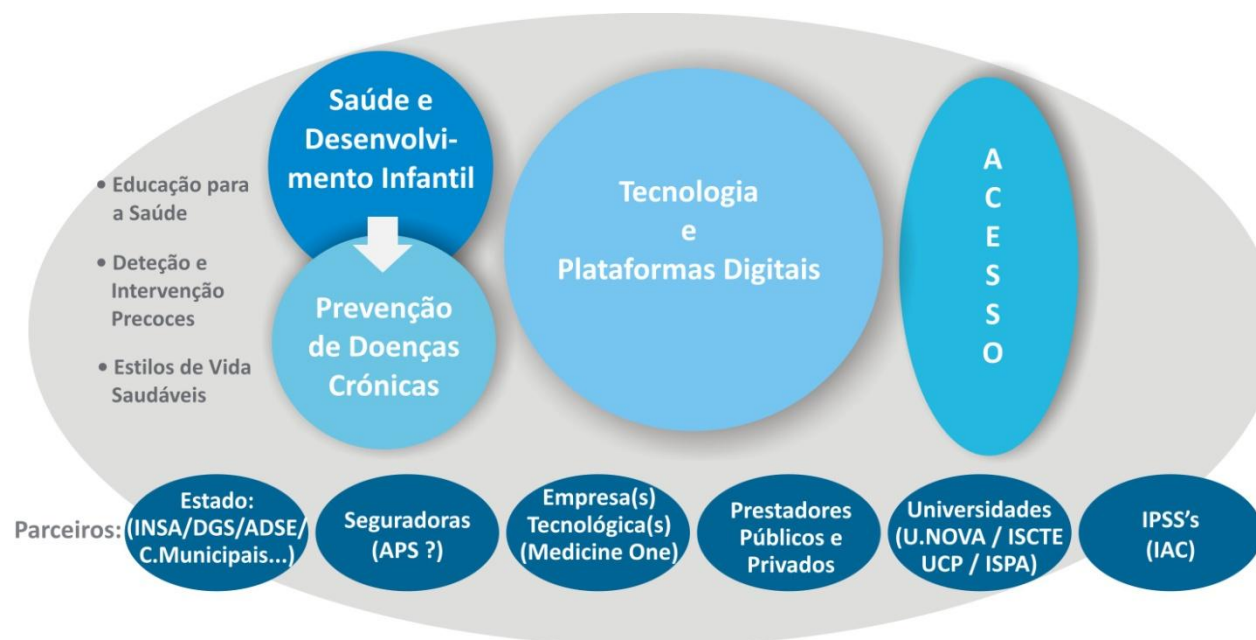


Figura 6 - Parceiros Estratégicos - fator crítico para o desenvolvimento

Esta é uma exigência que deriva da dimensão do desafio estratégico, uma vez que ele pressupõe uma pluralidade de frentes: modelo de saúde preventivo (com vertentes de educação, deteção precoce e *empowerment* dos cidadãos), inovação tecnológica e garantia de acesso a todos.

E, como último fator crítico a destacar (mas não menor): a necessidade de uma liderança colaborativa, capaz de conjugar o desafio de transformação organizacional com o trabalho em rede com vários parceiros (de diferentes setores, sensibilidades e vocações), consolidando relações de longo prazo, equilibrando ritmos e progressos dos programas de trabalho, sem perder o foco mas capaz de cocriação.

## 2.2. OBJETIVOS E MAPA ESTRATÉGICO

São 33 os objetivos que garantem a prossecução dos vetores estratégicos (temas, linhas e fatores) referidos supra, consubstanciando-se e articulando-se de acordo com o definido no seguinte Mapa Estratégico.

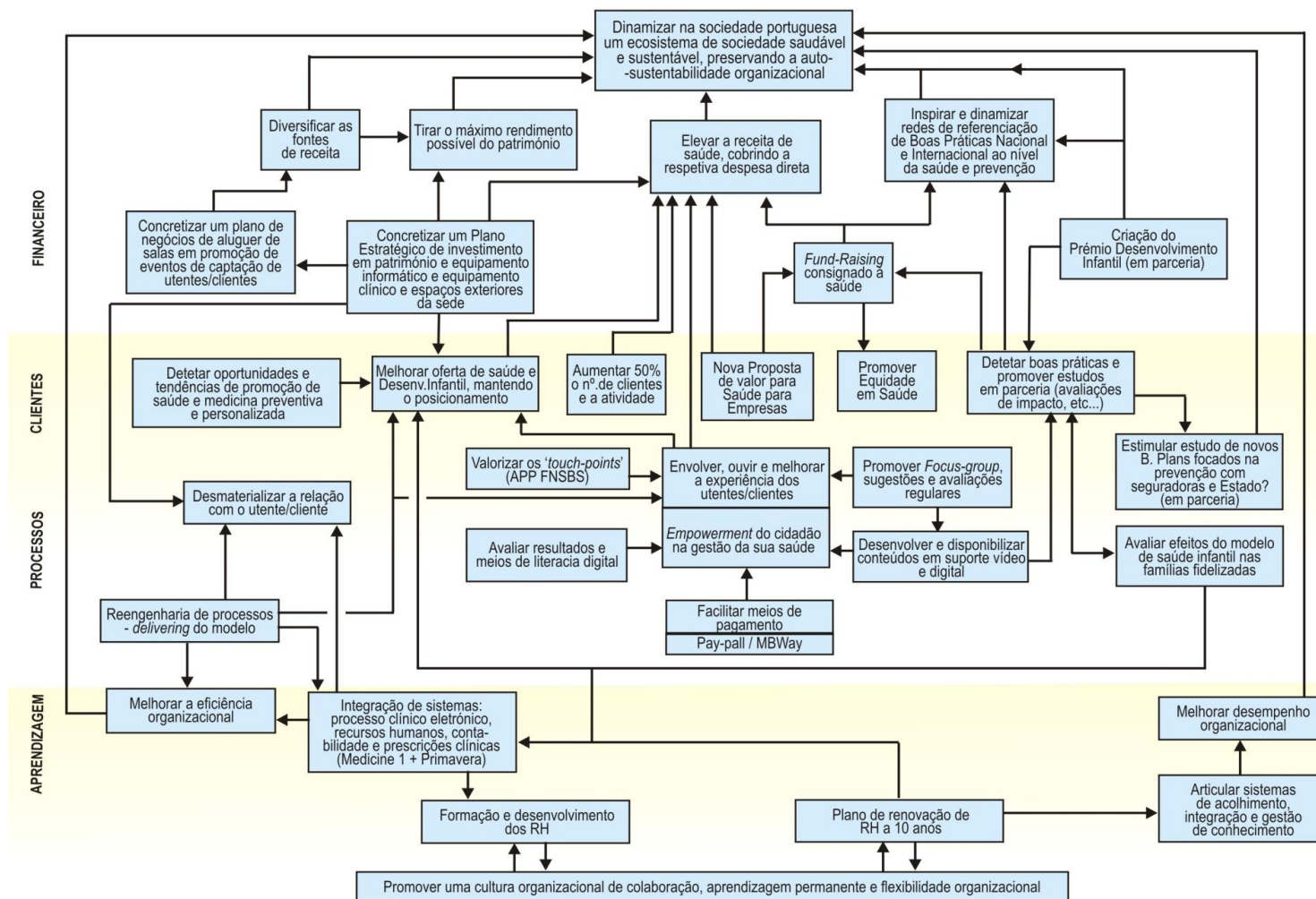


Figura 7 - Mapa Estratégico – 2020-2025

### 3. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

No intuito de concretizar o Plano Estratégico serão catorze os Programas/ Iniciativas Estratégicas, com a seguinte distribuição por Linha:

**A) Visando inspirar e dinamizar redes de boas práticas ao nível de saúde e da prevenção:**

- 1- Criar o Prémio Desenvolvimento Infantil (DI), promovendo o aumento da consciencialização nacional para a importância dos primeiros anos de vida e da promoção do DI;
- 2- Promover uma linha de investigação sobre efeitos em saúde, na economia e na sociedade, do investimento em saúde infantil e prevenção;
- 3- Estimular a elaboração de novos Planos e Modelos de Negócio e de Investimento focados na prevenção e nos seus impactos, por parte de seguradoras e do Estado, e produzir recomendações a nível nacional e europeu.

**B) Visando promover o *empowerment* do cidadão e das famílias na gestão da sua própria saúde e na prevenção da doença:**

- 4- Criar a APP Fundação, valorizando e inovando nos *touch-points* com os clientes;
- 5- Desmaterializar a relação com o utente/cliente;
- 6- Criar (e participar em) Plataformas de Boas Práticas de Promoção de Saúde e de Prevenção;
- 7- Avaliar a participação, satisfação, equidade e literacia em saúde dos utentes/clientes em geral e por segmento estratégico.

**C) Promover o crescimento da atividade de saúde, em equilíbrio económico-financeiro através de:**

- 8- Crescimento da atividade e utentes/clientes em 50%;
- 9- Formalizar e aperfeiçoar o modelo de saúde infantil, promovendo a sua eficácia como modelo inclusivo, preventivo e personalizado, bem como as suas: eficiência, transparência e potencial inspirador.

**D) Tirar o máximo rendimento possível do património próprio da Fundação, através de:**

- 10- Manter a atratividade do Amoreiras 19, praticando preços concorrenciais e mantendo uma política de investimento defensiva;
- 11- Promover atividades e eventos na sede, que garantam uma fonte de rendimento adicional e promovam a atração de potenciais utentes/clientes aos serviços de saúde.

**E) Programa de Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

- 12- Plano de Renovação e Desenvolvimento de RH a 10 anos, com sistema de informação integrado com a Contabilidade e Controlo de Assiduidade.

**F) Programa de Fund-Raising**

- 13- Plano de angariação de mecenas e parceiros visando o financiamento das Iniciativas 1, 6 e parcialmente o investimento necessário na 9.

**G) Programa de Investimentos**

- 14- Plano de investimentos a 6 anos suportando o desenvolvimento de ações novas, o reequipamento clínico e a preservação do património.





**PARTE III**  
**2025**  
**E O CRONOGRAMA**  
**DE**  
**DESENVOLVIMENTO DO**  
**PLANO ESTRATÉGICO**



## Parte III – 2025 E O CRONOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO

### 1. O Ano 2025

No ano de 2025 espera-se estar iniciado um processo de mobilização da sociedade portuguesa em torno da importância crítica dos primeiros anos de vida (e em especial da saúde infantil) como fator promotor da saúde ao longo da vida e dos seus impactos na sociedade e na economia.

Nesse contexto serão, à data, múltiplos os protagonistas (pessoas, organismos públicos, universidades, empresas, prestadores de serviços, seguradoras e organizações da economia social) que integrarão um ecossistema promotor de uma sociedade mais saudável e sustentável.

Dispostos a viver estilos de vida mais saudáveis e/ou a investir em promoção da saúde e nos primeiros anos de vida, todos cientes de que há efeitos benéficos (pessoais, sociais e económicos) decorrentes destas práticas, mas também custos num contexto de omissão.

Em 2025 saberemos todos mais sobre estas matérias.

Será então corrente medir e quantificar estes impactos e articulá-los em modelos macroeconómicos, a nível internacional.

Será também corrente a individualização e personalização da avaliação de risco, da monitorização dos parâmetros de saúde/doença, bem como das práticas de tratamento.

Todos seremos mais informados, compreenderemos melhor as relações de causalidade e nessa medida seremos capazes de opções mais saudáveis, traduzidas em estilos de vida.

A literacia em saúde terá aumentado significativamente ao nível de toda a sociedade, em parte significativa apoiada pela literacia tecnológica.

Ao ter contribuído ativamente para o desenvolvimento deste ecossistema a Fundação terá interpretado, pela primeira vez na sua história, o seu papel de promotora do interesse geral (como Fundação que é) extravasando dos limites em que até aqui se continha – o de protagonista de um modelo de saúde comunitária focado na saúde materno-infantil e na prevenção da doença.

Mantendo em continuidade este e as suas práticas inclusivas – traduzidas numa política que cuida e garante o acesso a todos quantos a procuram - a Fundação ousou, no entanto, no período 2020-2025:

- i) Partilhar e disseminar boas práticas e conhecimento promovidos por outros, no país e fora dele;
- ii) Inovar, no seu modelo de base comunitária e nas práticas colaborativas;
- iii) E, nessa medida e integrando uma rede crescente de entidades, também influenciar e promover um acréscimo da consciência social sobre estas matérias em Portugal.

### Cenário 1 – Abraçar novos reptos num contexto colaborativo

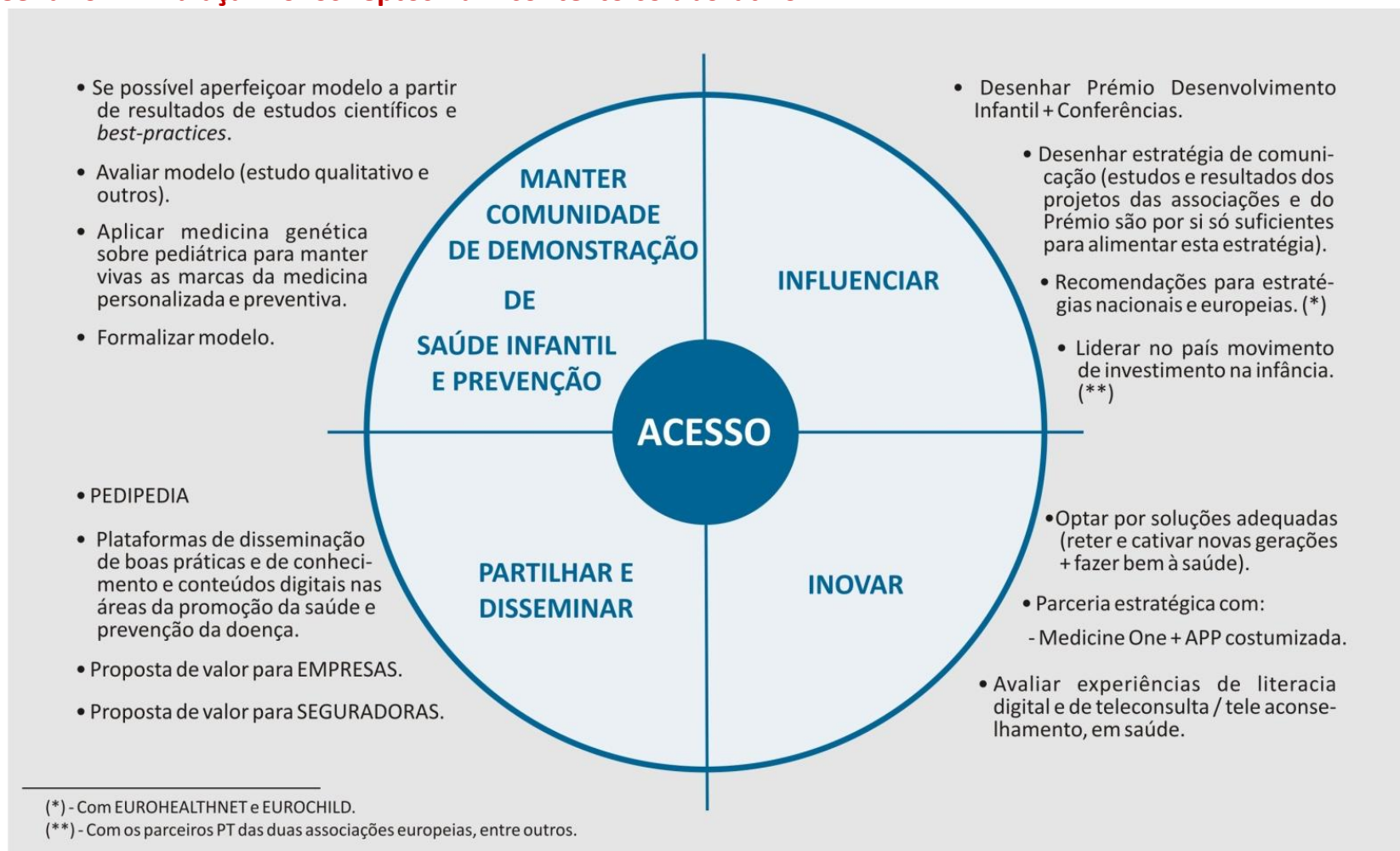


Figura 8 - Desafios Estratégicos no âmbito do Cenário 1

Neste enquadramento o equilíbrio económico-financeiro da Fundação dependerá, no ano de 2025, de um contributo significativo de mecenato (apesar de montante inferior aos obtidos no período 2012-2018) ou de outros instrumentos que, entretanto, se generalizem no país associados ao investimento social (como os títulos de impacto social ou as parcerias para o impacto).

Se obtidos estes apoios, ao termo do período estratégico, a Fundação terá conseguido preservar reservas financeiras ao nível dos 1,3 -1,5 milhões de €, apesar do crescimento inclusivo dos serviços de saúde e da realização dos investimentos associados ao Prémio de Desenvolvimento Infantil (vide Anexo 3), das novas plataformas e da manutenção das instalações e equipamentos da sede, serviços de saúde e prédio de rendimento.

Caso a Fundação tivesse optado por um cenário diverso assente apenas no eixo: **Manter a comunidade de demonstração- Acesso- Inovação**, a sua situação de equilíbrio económico-financeiro em 2025 dependeria fundamentalmente da sua capacidade de crescimento em utentes e atividade que, fruto do investimento interno em tecnologia, recursos humanos e processos inovadores, poderiam atingir idênticos indicadores de atividade e utentes/clientes que os almejados no cenário anterior (estimando-se ambos num crescimento de 50% face ao ano de 2018).

### 2025/ Cenário 1 – Proveitos, Custos e Resultados

|                                    |              | Projeção<br>2025    |
|------------------------------------|--------------|---------------------|
| Receita<br>Operacional             | Vendas       | 400.000,00          |
|                                    | Donativos    | 354.000,00          |
|                                    | Rendas       | 1.080.000,00        |
|                                    | <b>Total</b> | <b>1.834.000,00</b> |
|                                    |              |                     |
| Custos<br>Operacionais             | M.Primas     | 10.025,00           |
|                                    | FSE          | 699.396,00          |
|                                    | Pessoal      | 943.782,00          |
|                                    | Outros       | 55.951,68           |
|                                    | <b>Total</b> | <b>1.709.154,68</b> |
| <b>Resultado Operacional</b>       |              | <b>124.845,32</b>   |
| <b>Amortizações</b>                |              | <b>-125.253,37</b>  |
| <b>Juros</b>                       |              | <b>7.500,00</b>     |
| <b>Resultado Líquido Exercício</b> |              | <b>7.091,95</b>     |

Quadro nº5 – Demonstração de resultados em 2025 – Cenário 1 (projeção)

## Cenário 2 – Continuidade

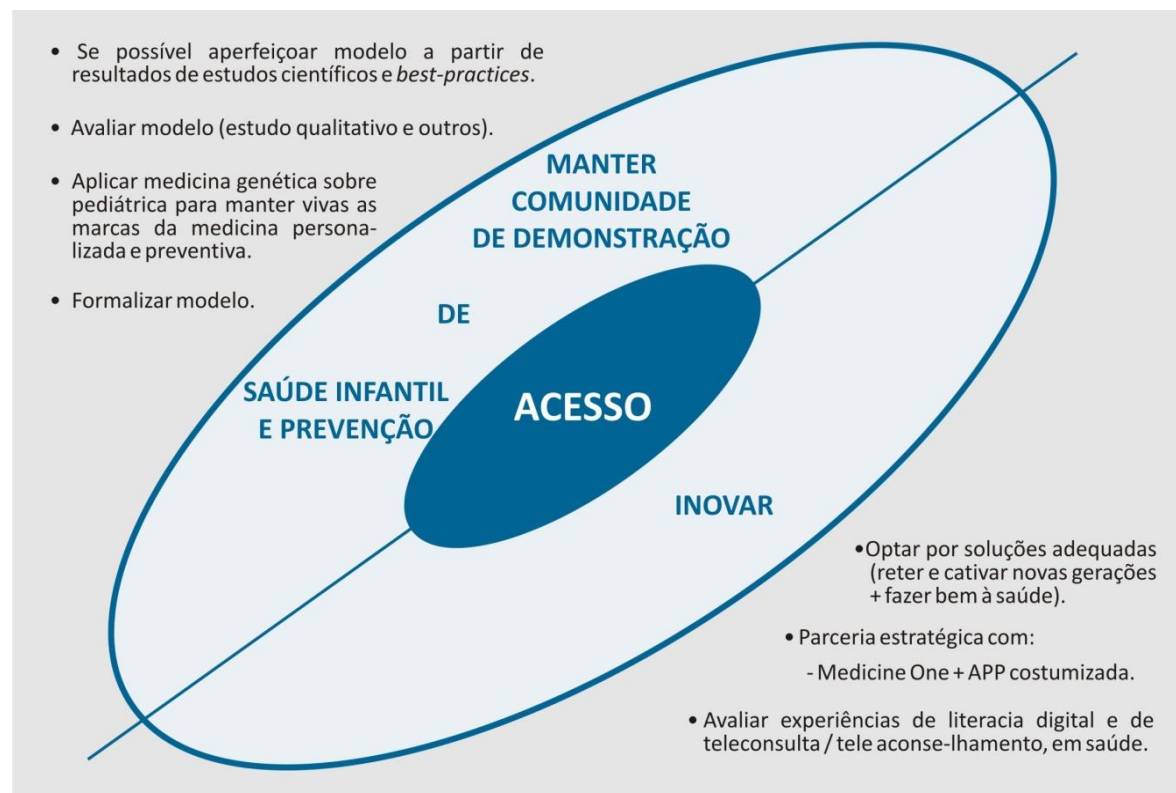


Figura 9 - Desafios Estratégicos no âmbito do Cenário 2

Neste cenário a Fundação poderia ainda promover a dinamização de eventos nas suas instalações (visando a captação de receitas e públicos adicionais) e contaria sempre com um nível de donativos resultante do envolvimento de particulares (que fazem a sua opção livre em sede de consignação de IRS e de IVA a favor da Fundação).

2025/ Cenário 2 – Proveitos, Custos e Resultados Operacionais

Neste cenário (e estimando a receita média anual proveniente destes donativos de consignação individual em 55 mil €), a Fundação poderia consumir reservas financeiras, no período entre 2020 e 2025, num montante previsível de 450 mil € (correspondente às necessidades mínimas de investimento da instituição).

Neste contexto, no final do período, as respetivas reservas situar-se-iam ainda na ordem do milhão de €.

Por seu turno, durante todo o período estratégico a Fundação poderia exibir, apesar dos resultados operacionais anuais positivos, um resultado líquido dos exercícios anuais negativos próximos do montante anual das amortizações (a variar entre os 90 mil e os 110 mil €), acumulando, em consequência no período, um montante de 600 mil € de resultados líquidos transitados negativos.

|                                    |                  | Projeção<br>2025    |
|------------------------------------|------------------|---------------------|
| <b>Receita Operacional</b>         | <b>Vendas</b>    | 400 000,00          |
|                                    | <b>Donativos</b> | 55 000,00           |
|                                    | <b>Rendas</b>    | 1 125 499,90        |
|                                    | <b>Total</b>     | <b>1 580 499,90</b> |
|                                    |                  |                     |
| <b>Custos Operacionais</b>         | <b>M.Primas</b>  | 10 025,00           |
|                                    | <b>FSE</b>       | 609 088,85          |
|                                    | <b>Pessoal</b>   | 909 342,00          |
|                                    | <b>Outros</b>    | 48 727,11           |
|                                    | <b>Total</b>     | <b>1 577 182,96</b> |
| <b>Resultado Operacional</b>       |                  | <b>3 316,94</b>     |
| <b>Amortizações</b>                |                  | -106 337,50         |
| <b>Juros</b>                       |                  | 7 500,00            |
| <b>Resultado Líquido Exercício</b> |                  | <b>-95 520,56</b>   |

Quadro nº6 – Demonstração de resultados em 2025 – Cenário 2 (projeção)

## 2. O CRONOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO

A título orientador e programático elegem-se como principais marcos indicativos do processo de desenvolvimento do Plano Estratégico, os seguintes:

### 1º No termo do ano 2021

Ao nível da codinamização da promoção da saúde e do investimento em saúde e desenvolvimento infantil: i) lançado o Prémio Desenvolvimento Infantil; ii) estimulada a criação de uma linha de investigação sobre os efeitos em saúde ao longo na vida, na sociedade e na economia, do investimento em saúde infantil e prevenção; iii) produzidas e intercambiadas propostas e recomendações a nível nacional e europeu; e iv) partilhados estudos e reflexões sobre esta temática, estimulantes para o envolvimento ativo de seguradoras e empresas.

Ao nível do *empowerment* do cidadão na gestão da sua saúde: i) facilitada a interação digital com os clientes da Fundação; e ii) disponibilizados os primeiros conteúdos de educação/promoção da saúde em canal aberto e acessível a toda a população.

Ao nível da prestação de cuidados de saúde: i) enriquecida a oferta de saúde da Fundação com medicina genética; ii) um crescimento de 15% em utentes/clientes e de 10% em atividade; iii) formalizado o modelo de saúde da Fundação; e iv) iniciada a sua avaliação. Estas últimas ações, se possíveis, facilitarão nas fases seguintes a articulação dos sistemas de gestão de conhecimento e acolhimento e integração de novos profissionais, bem como a otimização e desmaterialização de processos.

O período 2020-2021 concretizar-se-á, pois, sob o desígnio do esforço de desenvolvimento. A Fundação sai da sua zona de conforto – de prestação de serviços a uma comunidade –, integra redes em formação (a nível nacional e europeu) no intuito de copromover, a prazo, uma sociedade mais saudável e sustentável.

**DESPERTAR E INTERPELAR**, será o mote deste período, no qual, entre os fatores críticos, se destacam: i) a renovação da identidade da Fundação (apresentando um novo logo/marca); ii) a qualidade dos parceiros; e iii) o esforço de desenvolvimento das novas competências elencadas na Parte II (em 1.4.-ii).

| DESPERTAR / INTERPELAR<br>2020 - 2021                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | CONHECER / PARTILHAR<br>2022 - 2023                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | MOBILIZAR / INOVAR<br>2024 - 2025                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliar efeitos do modelo SI da Fundação nas famílias fidelizadas.</li> <li>Reforçar oferta saúde com Genética e outras que fortaleçam modelo preventivo e personalizado.</li> <li>Formalizar o Modelo de Saúde Infantil.</li> <li>Reforçar parcerias com organizações nacionais para criar base de entendimento comum (IAC, INSA, ISCTE,...) sobre necessidade de investimento na infância e na prevenção.</li> <li>1ª. Edição do Prémio DI e 1ª. Conferência Internacional (com Presidência PT do CE em curso).</li> <li>70º. Aniversário da Fundação (inclui lançamento do livro de testemunhos).</li> <li>Reengenharia de processos - <i>delivering</i> do Modelo de Saúde Infantil.</li> <li>Inovar na relação com os clientes (APP da Fundação e modelo de gestão de cliente).</li> <li>Desenvolver e disponibilizar conteúdos de educação para a saúde em suporte vídeo e digital.</li> <li>Participar em redes europeias de partilha de Boas Práticas ao nível da saúde e da prevenção e promover recomendações.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Crescer continuamente em clientes e atividade, mantendo a perspetiva de equidade em saúde.</li> <li>Melhorar continuamente os modelos de saúde infantil e de saúde familiar, de modo a maximizar os impactos no desenvolvimento humano e na sociedade.</li> <li>Alargar a base institucional de uma rede nacional de mobilização para o investimento na infância e para a importância de uma abordagem preventiva em saúde.</li> <li>2ª. Edição do Prémio e 2ª. Conferência Internacional.</li> <li>Partilha de resultados e conhecimento de Boas Práticas de Promoção da Saúde e Prevenção da Doença.</li> <li>Avaliar envolvimento e impactos da literacia digital em saúde (em parceria).</li> <li>Partilhar, com empresas e seguradoras, resultados em saúde, motivando para a construção de uma sociedade mais saudável e sustentável.</li> <li>Renovar estrategicamente os RH cruciais e modernizar a organização.</li> <li>Desenvolver e Integrar Sistemas de Informação.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de Saúde Infantil inspirador (presencial e virtual), assente em Plano Individualizado.</li> <li>Alargar a base institucional de uma rede nacional de mobilização para o investimento na infância e para a importância de uma abordagem preventiva em saúde.</li> <li>3ª. Edição do Prémio e 3ª. Conferência Internacional.</li> <li>Hub de Prevenção e Promoção em Saúde.</li> <li>Fundação, parceira de empresas familiarmente responsáveis.</li> </ul> |

Figura 10 - Cronograma indicativo de desenvolvimento do Plano Estratégico 2020-2025

### 2º No termo do ano 2023

Ao termo de 2023 estarão em consolidação as dinâmicas iniciadas em 2020, intensificando-se a partilha de boas práticas e resultados, num clima de aprendizagem contínua.

Para a Fundação este será o período mais exigente de trabalho interno na sua renovação ao nível de substituição de recursos humanos, mas também de processos e de integração de sistemas.

No *interface* com o utente/cliente espera-se a total desmaterialização dos processos e o reforço das possibilidades em novos suportes ao nível do aconselhamento e vigilância.

O mote deste período será o de **CONHECER E PARTILHAR**.

Uma plataforma *on-line* com conteúdos de promoção da saúde e exemplos de boas práticas poderá ser o produto mais visível do esforço colaborativo e intencional empreendido desde o início do período estratégico.

Outro exemplo poderá ser um piloto de EMPRESA SAUDAVEL a propor a empresas que se desejam familiarmente responsáveis.

### 3º No termo do ano 2025

Em 2025, o modelo de Saúde Infantil da Fundação, manterá o seu potencial inspirador e desejavelmente terá emergido um *Hub* de Prevenção e Promoção em Saúde, do qual a Fundação também fará parte, alargando-se a rede nacional de parceiros.

O mote deste último período será o de **MOBILIZAR E INOVAR**.

FUNDAÇÃO  
Nossa Senhora  
do Bom Sucesso

**PLANO  
ESTRATÉGICO  
2020  
2025**

