



CASA DE REPOUSO  
ALEXANDRE FERREIRA

# INVÁLIDOS DO COMÉRCIO

INSTITUIÇÃO PARTICULAR DE SOLIDARIEDADE SOCIAL

FUNDADA EM 10 DE ABRIL DE 1929

CONTRIBUINTE N.º 500 730 415

## PROGRAMA DE ACÇÃO PARA O ANO DE 2010

### 1. Introdução

Os actuais Corpos Sociais de Inválidos do Comércio encontram-se em funções desde Maio de 2008, encontrando-se portanto a meio do seu mandato de três anos, tal como decorre dos Estatutos em vigor desde Junho de 2007.

Apesar de aprovados em Assembleia-geral em Junho de 2007, a Segurança Social, a quem compete a sua aprovação e publicação ainda não o fez, situação que tem criado manifestos prejuízos para IC.

Apesar deste atraso, não foi até agora apresentada qualquer razão para a não publicação dos Estatutos, apesar das inúmeras tentativas de esclarecimento de IC.

Contudo, e tendo em conta que o mandato da actual Direcção é de 3 anos, foram estabelecidas estratégias de organização e funcionamento consentâneos com os objectivos programáticos definidos para este triénio.

Os eixos programáticos já anteriormente definidos continuam presentes nos objectivos dos corpos gerentes,

*Eixo 1 - Diagnóstico da situação interna, objectivando a procura de soluções de melhoria de eficiência dos serviços.*

*Eixo 2 - Reestruturação face ao diagnóstico obtido.*

*Eixo 3 - Investimentos ou decisões estratégicas a implementar para o crescimento sustentado da Instituição.*

O eixo 1, está plenamente cumprido, pois neste momento a Direcção dispõe do necessário conhecimento da Instituição, e tem vindo a empreender de forma contínua, objectiva, mas suave e segura, evitando roturas de funcionamento que ponham em causa a estabilidade emocional dos nossos residentes e funcionários.

De facto há muito que a reestruturação dos serviços e métodos de trabalho se encontra em curso, tendo vindo a ser implementadas de forma gradual, medidas correctivas quer procuram evitar situações de constrangimento ou desassossego, cujas consequências seriam desnecessariamente contraproducentes para todos.

As medidas já implementadas têm conduzido aos resultados esperados pois continua a verificar-se um cada vez maior controlo e rigor na gestão da Instituição, que aparecem obviamente reflectidos nos resultados apresentados quer na dispensa de orçamento rectificativo para o ano em curso, por divergências inferiores a 10%, quer nas perspectivas para 2010.

Refira-se ainda, que apesar dos aumentos do pessoal e das despesas correntes em geral, foi possível no ano de 2008, descer novamente o valor médio por utente, o que corresponde a uma diminuição de cerca de 2,6% nestes custos, situação que no ano em curso, poderá não ocorrer com a mesma tendência, visto termos vindo a aumentar a aquisição de materiais externos.

Assim, todas as alterações de controlo interno bem como as medidas de contenção de custos, tem-nos conduzido ao caminho que admitimos correcto, embora a reorganização administrativa e de funcionamento do pessoal afecto aos diferentes sectores, passe ainda pela completa análise de



CASA DE REPOUSO  
ALEXANDRE FERREIRA

# INVÁLIDOS DO COMÉRCIO

INSTITUIÇÃO PARTICULAR DE SOLIDARIEDADE SOCIAL

FUNDADA EM 10 DE ABRIL DE 1929

CONTRIBUINTE N.º 500 730 415

funções de todo o pessoal, situação que neste ano não teve qualquer consequência, bem como pela redistribuição do pessoal e das equipas cometidas a cada sector.

É um facto, que as medidas de gestão, tem conduzido à melhoria do enquadramento e funcionamento das equipas de pessoal, e esperamos que venham a ter consequências mais notórias em 2010.

Quanto às medidas de carácter financeiro provenientes das participações familiares, e do pagamento de alguns consumos só serão completamente implementadas no decurso dos próximos anos, pois apenas têm sido aplicadas aos novos residentes. É óbvio que todas as medidas já tomadas, ou implementadas ao longo deste mandato, objectivam a melhoria da qualidade dos serviços prestados e promovem a satisfação dos nossos utentes - **que são a razão de ser de Inválidos do Comércio** - e, ao mesmo tempo, procuram a melhor utilização dos recursos humanos e equipamentos. Sendo óbvio, que o resultado final desta reestruturação passa pela necessidade de garantir a sustentabilidade da Instituição, não comprometendo o futuro a curto ou médio prazo.

Os resultados muito negativos de anos anteriores obrigaram-nos a reflectir, mas também nos estimularam na procura de melhores processos de gestão que tem cumprido com eficácia os superiores fins da Instituição e evitaram a diminuição progressiva do seu património.

Não tem sido efectuadas vendas de património, apesar de haver autorizações da AG, porque o período não é favorável, mas quando tal acontecer, as verbas devem ser destinadas a investimentos futuros, em ampliações ou remodelações, e não em despesas correntes, onde deveremos tentar ser auto-suficientes.

## 2. Plano de acções para o ano de 2010

### • Recursos Humanos

Face aos actuais rácios de pessoal da Instituição, e comparando-o com Instituições congéneres, constata-se que terá de ser obtida uma optimização entre os efectivos de pessoal, e o apoio a prestar aos residentes.

Assim, continuaremos a promover análises de funções a todo o pessoal, de modo a estudar e implementar um programa activo de redução de efectivos que, sem recorrer a despedimentos, possa efectivamente diminuir as despesas com pessoal e simultaneamente melhorar os cuidados prestados.

Importa ainda, controlar o absentismo, que neste ano de 2009, continuou em níveis intoleráveis em instituições deste tipo, onde todos fazem falta, porque devemos ter sempre o pessoal mínimo para assegurar as funções com a qualidade exigida pela Instituição.

#### ✓ Formação

Não foi ainda possível no decurso de 2009 desenvolver, como se pretendia as acções de formação previstas, face às dificuldades internas em reunir as necessárias condições.

Contudo, procurou-se realizar no exterior algumas acções de formação, que só não foram bem conseguidas por desistência dos organizadores face ao número limitado de inscrições.

Para obviar esta situação, a Instituição criou um grupo de formação interna que neste momento se encontra na fase final de preparação das acções a desenvolver no próximo ano de 2010. Esta aposta na formação interna, deve-se às necessidades específicas da Instituição, ao seu elevado número de funcionários, e ainda às faixas etárias do pessoal. Procurar-se-á ainda



CASA DE REPOUSO  
ALEXANDRE FERREIRA

# INVÁLIDOS DO COMÉRCIO

INSTITUIÇÃO PARTICULAR DE SOLIDARIEDADE SOCIAL

FUNDADA EM 10 DE ABRIL DE 1929

CONTRIBUINTE N.º 500 730 415

que a formação seja reconhecida pois será administrada preferencialmente por técnicos devidamente credenciados para o efeito.

Sempre que possível serão também promovidas acções externas, ou acções internas com pessoal externo, promovendo o conhecimento e troca de experiências com outros técnicos do sector.

Estas acções destinadas aos trabalhadores devem ter da parte destes uma atitude pró-activa, participativa e interessada, pois a formação constitui um património valioso, individual de cada trabalhador.

Assim, a Instituição propõe-se a promover estas acções de participação nas diferentes actividades formativas, distribuindo o tempo entre o horário laboral e o horário pós laboral.

## ✓ **Requalificação**

Com a requalificação do pessoal pretende-se uma distribuição adequada pelos diferentes sectores da Instituição, conduzindo à diminuição do pessoal efectivo e reduzindo o recurso a contratação externa de trabalhadores temporários.

Assim, e procurando garantir a salvaguarda dos direitos de todos os trabalhadores dos Inválidos do Comércio, estes serão requalificados de modo a desempenharem com mais eficiência as tarefas que lhe estão atribuídas, integrando-os em equipas de trabalho determinadas e motivadas para o bom desempenho dos objectivos.

## ✓ **Redistribuição**

Face ao desequilíbrio ainda existente nos efectivos dos diferentes serviços, leva a que em alguns sectores se tenha de utilizar o recurso às horas extraordinárias ou à contratação de pessoal externo eventual.

Embora a Direcção tenha estudado a política de gestão de recursos humanos, na globalidade da Instituição e não apenas nos serviços, enquanto entidades individuais, ainda não foi possível promover a criação de grupos de trabalho independentes, que assegurem onde e quando se justifique, as faltas, férias e licenças dos diversos sectores da Instituição.

## • **Gestão dos recursos do património Imobiliário**

Durante o corrente ano ainda não foi possível concluir a obra de grande recuperação do edifício da rua da Esperança, cujo processo de candidatura ao programa Recria já vinha de anteriores Direcções. Esta dificuldade resulta da morosidade da justiça e da incompreensão de um inquilino.

A equipa interna da manutenção tem efectuado pequenas reparações no exterior, embora no corrente ano tenham diminuído as intervenções, devido à necessidade de um maior apoio interno, nas instalações da CRAF.

Face aos novos mecanismos legais e regras de arrendamento urbano, tem-se vindo a proceder à implementação de um rigoroso controlo dos arrendatários, procurando evitar situações de sublocação, ou contratos fraudulentos. Todos os actuais proprietários irão ser contactados para verificar a validação dos seus contratos, e sempre que absolutamente necessário serão realizadas obras para que as habitações fiquem em condições legais de habitabilidade.



CASA DE REPOUSO  
ALEXANDRE FERREIRA

# INVÁLIDOS DO COMÉRCIO

INSTITUIÇÃO PARTICULAR DE SOLIDARIEDADE SOCIAL  
FUNDADA EM 10 DE ABRIL DE 1929  
CONTRIBUINTE N.º 500 730 415

Neste momento existem alguns fogos desocupados que serão arrendados assim, que seja possível fazer as necessárias obras de adaptação às exigências actuais do novo código e condições de arrendamento.

A Direcção irá promover no próximo ano, quer na Internet, quer nos locais habituais na Instituição, a divulgação das casas para arrendamento.

O critério fundamental do arrendamento, em igualdade de circunstâncias e rendas será obviamente a garantia de pagamento, nomeadamente através de fiadores ou de garantias bancárias.

## • **Receitas**

Os novos meios de cobrança das quotas e das rendas de habitação e comércio, face à introdução dos novos programas de gestão, tem contribuído para gerir melhor os recursos humanos, e ainda ao controlo mais efectivo dos pagamentos, conduzindo a menos desistências.

Teremos contudo, de promover cada vez mais a utilização destes novos recursos, nomeadamente, débito em conta, pagamento via Multibanco, pagamentos na Tesouraria e fundamentalmente a promoção dos pagamentos anuais, semestrais ou trimestrais, em detrimento dos pagamentos mensais, cujo encargo administrativo é desproporcionado face aos valores pagos.

Em 2009 já foi possível verificar a adesão a novos meios de pagamento de muitos associados que, correspondendo ao pedido da Direcção, tem efectuado os seus pagamentos anualmente e através de Multibanco ou transferência bancária, situação que aligeirou o trabalho administrativo e os custos.

Entretanto foram criadas novas fichas de inscrição que já fazem referência aos novos meios de pagamento e à importância do pagamento trimestral, semestral ou preferencialmente **anual**.

## • **Serviços aos associados**

Não foi ainda possível em 2009, concretizar a obtenção de vantagens pecuniárias para os sócios de Inválidos do Comércio. A Direcção irá em 2010 tentar promover as acções destinadas à obtenção de benefícios para os sócios, que não passem exclusivamente pelo internamento no CRAF.

Assim, propomo-nos estudar a implementação de prestação de serviços no âmbito do apoio domiciliário, na fisioterapia para os sócios ou familiares, na enfermagem e eventualmente no apoio médico.

Procurar-se-á ainda fazer acordos com estabelecimentos comerciais ou firmas para obtenção de descontos.

## • **Controlo dos custos com medicamentos**

Face ao aumento crescente do custo dos medicamentos, a Direcção na sequência das acções implementadas em anos anteriores, irá continuar a promover a redução de custos, nomeadamente com o recurso a medicamentos genéricos, bem como à gestão equilibrada de receituário, quer interna quer externamente.

Estas medidas visam a protecção dos sócios efectivamente necessitados para os quais temos a obrigação de suprir as dificuldades e sem que esse apoio afecte a estabilidade financeira da Instituição.



CASA DE REPOUSO  
ALEXANDRE FERREIRA

# INVÁLIDOS DO COMÉRCIO

INSTITUIÇÃO PARTICULAR DE SOLIDARIEDADE SOCIAL

FUNDADA EM 10 DE ABRIL DE 1929

CONTRIBUINTE N.º 500 730 415

## • **Comparticipação Familiar**

Desde o mês de Julho de 2007, começaram a ser solicitadas aos candidatos à admissão as participações familiares.

Tal situação deriva directamente do estabelecido na lei, e implica que os familiares directos dos sócios abrangidos por esta lei devem de acordo com as regras estabelecidas, apoiar os seus familiares com prestações pecuniárias que ajudem a minorar a diferença entre os custos reais da Instituição com cada residente e os montantes recebidos dos residentes, através da reforma, rendimentos prediais, rendimentos de contas bancárias, etc. e obviamente pela participação dos familiares, quando possível.

A participação familiar, de acordo com os estudos feitos pela anterior Direcção apenas seria aplicada a todos os residentes com capacidade para a pagar, em 2013, no entanto, tal previsão pode ter que ser alargada face à longevidade dos nossos residentes.

## • **Comparticipação nos Medicamentos e Fraldas**

Também desde o mês de Julho de 2007, é solicitado aos novos residentes a sua participação, na aquisição de medicamentos e das fraldas. De igual modo esta participação será para manter em 2010, visando a alteração gradual das condições de participação de todos os residentes.

## • **Gestão Integrada da Informação**

Tendo em conta as novas aplicações informáticas implementadas em 2007, iremos prosseguir em 2009, a conclusão dos objectivos traçados.

Em 2010, espera-se a concretização da implementação dos sistemas de gestão de escalas - SADES e do sistema de gestão de candidaturas à admissão na CRAF.

Este último sistema, na óptica da Direcção, é indispensável para poder transmitir aos sócios de forma clara, objectiva e imparcial, os métodos e os procedimentos de avaliação das candidaturas.

Assim, iremos continuar a apostar na sua implementação para que dentro em breve todos os sócios possam conhecer as regras e os critérios de avaliação, bem como o seu posicionamento na lista de espera face às normas estabelecidas.

## • **Site de Inválidos de Comércio**

O site de Inválidos do Comércio encontra-se relativamente estabilizado em termos de conteúdos, mas ainda não se conseguiu a desejada interacção participativa com os sócios ou com os novos candidatos a sócios.

No próximo ano iremos procurar dinamizar este poderoso instrumento de comunicação, actualizando com mais frequência a informação disponível e procurando que a curto prazo, este seja o meio privilegiado de contacto e de interacção com os sócios.

## • **Endereço electrónico de e-mail**

Para que exista uma verdadeira interacção entre os sócios e a Direcção é ainda fundamental que nos façam chegar por qualquer meio, um endereço electrónico de e-mail associado ao respectivo número de sócio.



CASA DE REPOUSO  
ALEXANDRE FERREIRA

# INVÁLIDOS DO COMÉRCIO

INSTITUIÇÃO PARTICULAR DE SOLIDARIEDADE SOCIAL

FUNDADA EM 10 DE ABRIL DE 1929

CONTRIBUINTE N.º 500 730 415

Tem-se constatado a fraca aderência e empenho dos sócios, na adesão a este pedido da Direcção, que certamente iria estreitar os laços entre os sócios a Direcção, os trabalhadores e os actuais residentes.

## • Folheto Informativo

Procurar-se-á sempre que possível elaborar folhetos informativos, promovendo a sua divulgação através do site na Internet e de correio electrónico, bem como a sua distribuição através dos cobradores e enviados por correio nos restantes casos em que não se disponha de endereço electrónico de e-mail.

## • Candidaturas a apoios do Estado

Na sequência dos programas de apoios comunitários e do Estado Português, Inválidos do Comércio apresentou candidatura através do programa PARES (Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais) para os seguintes projectos:

### ✓ Creche

Apesar de aprovado desde 2008, ainda não foi possível desbloquear na CML o Projecto desta obra. Espera-se que ainda no corrente mês isso seja possível, pois já se encontra em curso o Concurso Público desta obra, cuja 1ª pedra será lançada no próximo dia 18 de Dezembro, integrada na sessão de encerramento do nosso 80º Aniversário

Esta candidatura irá coloca-nos à disposição cerca de 250.000 €, para avançar com o projecto que está orçamentado em 550.000 €.

Face aos atrasos inesperados, esta instalação apenas será colocada em funcionamento em Setembro de 2010, caso não ocorram outros impedimentos.

### ✓ Programa Saúde XXI - Unidade de Cuidados Continuados

Não tendo obtido qualquer resposta positiva neste programa, IC candidatou-se ao programa Modular II, igualmente promovido pelo Ministério da Saúde, que neste momento se encontra em análise quer no Ministério da Saúde quer na CML.

Este projecto destina-se à implementação de 30 camas de cuidados continuados de longa duração, com uma comparticipação de 750.000 € e um custo previsível de 2.250.000 €.

### ✓ Remodelação da Fisioterapia

No corrente ano não foi possível a remodelação da Fisioterapia, apesar da sua ampliação já permitir outro tipo de funcionamento.

Assim, constitui objectivo da Direcção para 2010, o estabelecimento de acordo com os serviços de saúde, no sentido de aumentar a oferta de tratamentos, mantendo o estatuto de especial preferência para os actuais residentes, abri-lo aos sócios em geral, e estendendo esta prestação de serviços a toda a freguesia.



CASA DE REPOUSO  
ALEXANDRE FERREIRA

# INVÁLIDOS DO COMÉRCIO

INSTITUIÇÃO PARTICULAR DE SOLIDARIEDADE SOCIAL

FUNDADA EM 10 DE ABRIL DE 1929

CONTRIBUINTE N.º 500 730 415

## • Obras - realizações e projectos a dinamizar em 2009

### ✓ Externas

Conclusão da reparação do edifício da Rua da Esperança, que obteve a comparticipação do Programa RECRUA.

Reparações programadas em fracções desabitadas e destinadas a arrendamento.

Reparações de emergência, sempre que tal se justifique, nomeadamente quando estiverem pessoas em situação de risco iminente ou que sejam impostas pela CML.

### ✓ Internas

Na manutenção do património da CRAF, prevê-se a continuação das obras de emergência sempre que necessário e ainda a execução de obras de pequena e média dimensão destinadas a manter a qualidade das instalações e o conforto dos nossos residentes e funcionários.

## • Projectos

### ✓ Torres Topo Norte

Em 2010 iremos relançar este projecto, que se encontra parado desde 2001.

Com este projecto pretendemos a construção de dois edifícios, um destinado a venda, arrendamento ou eventualmente reestruturado para uso dos utentes da Instituição, e o outro destinado a residências vitalícias, com os necessários equipamentos.

É ainda possível a requalificação deste projecto de modo a integrar na área comercial uma área de Fisioterapia.

Esta construção deverá ser auto-sustentável, pelo que importa estudar o seu modelo financeiro, eventualmente a submeter à aprovação de uma próxima Assembleia-geral.

### ✓ Urbanização do espaço da Rua Possidónio da Silva

Embora aprovado na anterior Assembleia, o modelo de negócio com eventuais investidores, ainda não foi concretizado qualquer contrato.

### ✓ Lançamento do Projecto da 5ª Fase

Encontra-se em curso o projecto da 5ª fase, que se espera poder concluir e lançar no final de 2010.

Este projecto, face à sua dimensão terá de ser executado em duas fases distintas, embora corresponda a uma única obra. Esta 5ª fase compreende todo o fecho do quadrado central, com cerca de 30 novos quartos, bem como salas de apoio, recreio e actividades.

Estão igualmente previstas áreas destinadas a arrecadação, e salas de trabalhos e apoio aos residentes no novo edifício.

Está igualmente prevista a construção do novo anfiteatro, na cave deste edifício, que irá proporcionar excelentes condições para a realização de festas, acções de formação, assembleias, etc.



CASA DE REPOUSO  
ALEXANDRE FERREIRA

# INVÁLIDOS DO COMÉRCIO

INSTITUIÇÃO PARTICULAR DE SOLIDARIEDADE SOCIAL

FUNDADA EM 10 DE ABRIL DE 1929

CONTRIBUINTE N.º 500 730 415

- **Alienação de imóveis para realização de receitas destinadas a investimentos**

Embora já com autorização da Assembleia-Geral para alienar vários edifícios, a Direcção apenas irá lançar os respectivos concursos de venda de património durante o ano de 2010 se tal for absolutamente necessário, ou se surgirem boas oportunidades de negócio.

Recorde-se que é perspectiva da Direcção que a alienação de património sirva exclusivamente para reinvestimento em novas construções ou equipamentos e não para utilização em despesas correntes.

- **Comemoração do 80º Aniversário**

Em 2009 a Direcção desenvolveu um conjunto de iniciativas, para comemorar o 80º aniversário de IC, destacando-se, a cerimónia de abertura das comemorações em 17 de Janeiro e a realização do seminário " **A Longevidade no Século XXI**", a 13 de Março, com cerca de 250 participantes.

Em 17 de Abril, dia em que se festejou o 80º aniversário, realizou-se um almoço para residentes, trabalhadores e convidados que contou com a presença do Sr. Presidente da Câmara Municipal de Lisboa, Dr. António Costa. Nesta cerimónia a Câmara Municipal de Lisboa agraciou Inválidos do Comércio com a **medalha de mérito Municipal, grau Ouro**, face ao trabalho desenvolvido pela Instituição em prol dos munícipes de Lisboa, e dos cidadãos do país, nos últimos 80 anos. Esta condecoração foi aprovada em sessão de Câmara com os votos unânimes de todos os partidos representados, segundo proposta da Vereadora Ana Sara Brito.

Na sequência das actividades programadas, em 19 de Junho realizou-se a tradicional Festa de Verão, e em 17 de Julho o dia da Pintura ao Vivo, nas instalações da CRAF.

No passado dia 30 de Outubro realizou-se o 2º seminário subordinado ao tema "**Envelhecer com Qual(idade) um novo desafio**", que contou com 230 participantes e foi de grande qualidade.

Até ao final do ano ainda iremos realizar a festa do Outono, em 16 de Novembro e o encerramento das comemorações em 18 de Dezembro. Entre estas datas terá lugar a exposição "80 anos de Inválidos do Comércio, bem como a habitual venda de Natal.

Ao longo deste ano foi ainda organizado um torneio de Boccia, inter-associações, que constituiu um êxito a repetir, além das actividades mensais destinadas aos nossos utentes.

A quantidade e qualidade de documentos de Inválidos do Comércio existentes em arquivo, impossibilitaram a concretização do Livro sobre os 80 anos dos Inválidos, até esta data. Será apresentado em 2010 e irá constituir mais um marco de qualidade na história de êxito da nossa Instituição.

Lisboa 21 de Outubro de 2009

A Direcção