

Caso de Sucesso – Reconhecimento C2E 2*

Casa do Professor



Cofinanciado por:



1. Informação Fundamental

- para compreender a organização, o seu contexto e as direções futuras -

Factos e Números

A *Casa do Professor*, fundada em Braga em 14 de fevereiro de 1979, a associação de solidariedade social de professores mais antiga do país, é uma pessoa coletiva de utilidade pública, sem fins lucrativos, medalha de mérito grau ouro. A instituição desenvolve a sua missão em benefício de cerca de 11.000 educadores e professores associados de todos os níveis de ensino, aos quais acrescem os respetivos familiares diretos (ascendentes, descendentes e cônjuges).

A *Casa do Professor* tem por objeto a valorização profissional, social e humana dos docentes associados, realizando, para a prossecução dos seus objetivos e atribuições, entre outras, ações de caráter científico, formativo, integração social, prestação de cuidados médicos e profiláticos e de apoio a situações de carência, bem como atividades de tempos livres.

A mudança que tem vindo a ser operada desde o ano de 2010, ao assumir-se como imperativa a profissionalização da gestão e a adequação do perfil de competências dos recursos humanos, capacitando-os para alavancar a consecução de um novo ciclo de desenvolvimento, constitui-se como o momento-chave para que desde então os principais indicadores de desempenho sejam consistentemente positivos, tornando o projeto associativo autossustentável.

Consciente da necessidade de instrumentos de gestão passíveis de contribuir para o apoio à definição e consecução de um plano estratégico inexistente em 2010, a *Direção da Casa do Professor* decidiu iniciar o processo de implementação do *Sistema de Gestão da Qualidade*, em articulação com a adoção do *Modelo de Excelência da EFQM*. O ano de 2018 foi o da obtenção do reconhecimento *Committed to Excellence*, duas estrelas, e o da certificação do *Sistema de Gestão da Qualidade* (ISO 9001:2015).

Este quadro de apoio vital incorpora por isso metodologias de gestão estratégica na organização, apoiadas em instrumentos de referência, para garantir a prestação de serviços de qualidade, com elevados padrões de eficiência e eficácia, assim como a excelência dos resultados. Com um modelo de gestão em permanente desenvolvimento, há três palavras-chave orientadoras da ação da instituição – “consolidar”, “desenvolver” e “inovar” –, direcionadas para uma finalidade última: fidelização e captação de associados.

O foco neste desiderato está suportado na consciência e convicção plenas de quais as áreas essenciais para o cumprimento da missão da *Casa do Professor* – social, formativa, educativa, artístico-cultural e lúdico-recreativa –, persistindo na introdução de melhorias estratégicas na sua organização e funcionamento, sempre numa perspetiva de fortalecimento do prestígio dos educadores e professores.

Acautelado o equilíbrio económico-financeiro da *Casa do Professor* alcançado nos últimos anos, há a certeza de que subsistem enormes desafios estruturais para vencer, sabendo que devem ser sempre apoiados em projetos autossustentáveis e alinhados pelos objetivos estratégicos da

instituição, vitais para a consecução de uma afirmação e expansão consistentes no universo dos professores a nível nacional e internacional.

<ul style="list-style-type: none"> ■ Designação 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Casa do Professor
<ul style="list-style-type: none"> ■ Principal atividade 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apoio social para pessoas idosas com alojamento ■ Associação cultural e recreativa ■ Formação profissional ■ Restaurante tipo tradicional
<ul style="list-style-type: none"> ■ Missão 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A Casa do Professor desenvolve ações de dinamização cultural, intervenção social e valorização profissional, pessoal e humana para educadores e professores de todos os níveis de ensino.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Estrutura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A associação é constituída por três órgãos: assembleia geral, conselho fiscal e direção, apoiada pelo secretariado, assessorada por um gabinete de apoio jurídico e tendo como departamento transversal de apoio a comunicação e marketing. ■ A estrutura organizacional é liderada por um presidente executivo (presidente da direção), a quem compete gerir a instituição e coordenar a estrutura departamental – departamento administrativo e financeiro, departamento de apoio social, departamento de educação e formação, departamento de identidade e cultura, departamento de serviços aos associados e departamento de apoio técnico –, chefiada por gestores intermédios, a quem incumbe assegurar a organização e o funcionamento das respetivas áreas operacionais. Os responsáveis departamentais podem delegar funções nos seus colaboradores diretos, mas são aqueles que reportam diretamente ao presidente.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Principais dados financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Resultados: Líquidos – € 111 445 ■ Recebimentos: Total – € 1 213 197
<ul style="list-style-type: none"> ■ Número de colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 40 Colaboradores
<ul style="list-style-type: none"> ■ Cobertura geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Território nacional ■ Localização da Sede: Braga

História da organização e feitos alcançados

A *Casa do Professor*, designada na sua génese *Casa do Professor do Ensino Primário*, foi idealizada por um antigo Diretor Escolar, António Gomes Faria, que se propôs, juntamente com mais

dezanove professores, criar uma associação sem fins lucrativos, de caráter recreativo e formativo, sem qualquer filiação política, sindical ou confessional. A instituição, fundada em Braga, em 14 de fevereiro de 1979, a associação de solidariedade social de professores mais antiga do país, nasceu alicerçada na necessidade de unir os professores primários, promovendo a interatividade e o diálogo com as escolas do concelho.

Ao longo de 40 anos de existência, destacam-se alguns momentos de especial relevância, designadamente:

- Criação do *Centro de Formação da Casa do Professor* (1993);
- Atribuição do estatuto de utilidade pública (1999);
- Condecoração com a medalha de mérito, grau de ouro (2006);
- Inauguração da atual sede da instituição (2006);
- Atribuição do galardão “A Nossa Terra” – Mérito Bracarense (2008);
- Criação da *Clarabóia – Agenda Cultural da Casa do Professor* (2010);
- Início do projeto solidário “Novelos de Afetos – Meadas de Partilha” (2013);
- Criação da *Academia de Música da Casa do Professor* (2013);
- Aprovação do *Projeto Erasmus+ NESTT – New European Settings for Teachers and Teaching* (2016);
- Criação da Orquestra *Fi-Bra – Filarmonia Juvenil de Braga* (2017);
- Digressão Nacional da *Fi-Bra*, acompanhada pela solista Sofia Escobar (2018);
- Organização da Conferência Internacional *Making Learning Meaningful – Implications for Teachers Training* (2018);
- Aprovação do *Projeto Erasmus+ “(In)School” – Developing Skills For Life* (2018);
- Certificação do *Sistema de Gestão da Qualidade* (NP EN ISO 9001:2015), pela SGS (2018);
- Atribuição do *Committed to Excellence*, duas estrelas, da *European Foundation for Quality Management* – a primeira associação em Portugal a obter este reconhecimento (2018).

Desafios e Estratégia da organização

▪ VISÃO

A *Casa do Professor* propõe-se continuar a ser o lugar de união de todos os docentes e suas famílias, um espaço onde se sintam respeitados, acarinhados e felizes, um espaço que acolhe todos os professores, sem distinção, em linha com os valores e princípios de pluralidade, união, solidariedade e entreatajuda, num quadro de verdadeiro espírito associativo.

▪ ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO/ATIVIDADE

A *Casa do Professor* mantém-se fiel à sua natureza, assim como à sua missão de dinamização cultural, intervenção social e valorização profissional, pessoal e humana de educadores e professores de todos os níveis de ensino.

As principais vertentes de atuação definidas para o triénio 2018-2020, transformando a visão e a estratégia em ações, e tendo presentes os três vetores de maior relevo em que assenta o diagnóstico estratégico e com relevância para a atividade a desenvolver, evidenciam as áreas social, formativa e tecnológica como as apostas seguras de investimento.

▪ FORÇAS-FRAQUEZAS-OPORTUNIDADES-AMEAÇAS

FORÇAS

- Notoriedade, credibilidade, confiança e reconhecimento da instituição por parte dos *stakeholders*
- Diversidade e carácter distintivo das áreas de intervenção, materializando-se na promoção de iniciativas de carácter social, científico, educativo, formativo e cultural
- Abrangência nacional, desenvolvendo a atividade em benefício de milhares de associados de todos os níveis de ensino
- Modelo de negócio e autossustentabilidade da instituição, face a um estatuto sem dependência de apoios públicos e à obtenção sucessiva de resultados líquidos positivos
- Estabilidade e potencial de crescimento/desenvolvimento da instituição, resultante de indicadores de gestão consistentemente positivos
- Proximidade e tratamento personalizado na relação com o seu público-alvo, beneficiando da aposta na área da comunicação e do trabalho realizado pelo *Gabinete de Apoio ao Professor*
- Parcerias estratégicas, privilegiando e promovendo o trabalho em rede, alianças que permitem potenciar a atividade em prol dos *stakeholders*

FRAQUEZAS

- Inadequação do perfil de competências de meios humanos afetos a determinados setores-chave, incluindo a nível da estrutura de gestão intermédia
- Falta de um sistema integrado de gestão e informação suficientemente otimizado para agregar e fornecer dados
- Limitação geral das instalações, incapazes de responder à capacidade de crescimento genérico da atividade, nomeadamente nas áreas social e formativa
- Demasiada sujeição dos resultados da associação ao desempenho do Iar, sabendo-se da impossibilidade de controlar fatores contextuais decorrentes da natureza desta valência
- Elevada estrutura de custos de funcionamento, que só podem ser diluídos, face à capacidade instalada, com a ampliação das instalações e o crescimento da atividade
- Dependência quase exclusiva da formação contínua para a angariação de novos associados

OPORTUNIDADES

- Solicitação para a expansão da marca *Casa do Professor* noutras regiões do país
- Recetividade do mercado para o estabelecimento de parcerias estratégicas, alianças passíveis de apoiar a consecução do objetivo de fidelização de associados

- Envelhecimento acentuado da população nas próximas décadas, permitindo antecipar boas perspectivas de desenvolvimento do projeto da instituição na área social/bem-estar
- Transferência de competências do *Ministério da Educação* para as autarquias locais, constituindo-se estas como parceiros privilegiados para a dinamização da formação
- Crescente procura de formação à distância, tornando imperativo o recurso a plataformas tecnológicas adequadas para responder a esses novos públicos
- Existência de financiamentos no âmbito do *Programa Portugal 2020*, passíveis de contribuir para o impulso de algumas das áreas de atividade da instituição

AMEAÇAS

- Falta de instrumentos jurídico-funcionais e de mecanismos financeiros que permitam equacionar a transformação da instituição numa empresa social
- Redução dos valores das aposentações a auferir pelo público-alvo da instituição, com implicações no modelo de financiamento da estrutura residencial a médio/longo prazo
- Financiamento público para a formação contínua, exclusivamente direcionado para os centros de formação das associações de escolas
- Menor propensão de docentes para aderirem às mudanças tecnológicas pode prejudicar o expectável crescimento do volume de formação contínua de professores à distância
- Ausência de investimento e de políticas públicas com uma orientação clara para a formação de públicos, a promoção da cultura e a educação para os valores
- Dependência relativa de entidades parceiras que prestam serviços em áreas estratégicas para o cumprimento da missão da instituição

■ VANTAGENS COMPETITIVAS

A Casa do Professor é, provavelmente, a maior associação de solidariedade social do país ao serviço de educadores e professores, considerando quatro fatores essenciais e indissociáveis:

- Dimensão e abrangência do seu projeto associativo, dispondo de uma gestão profissional que procura exponenciar a forte dinâmica e o enorme potencial de desenvolvimento que se reconhece a uma organização de professores;
- Estrutura orgânica e funcional, tendo presente os seus recursos humanos, financeiros, sem dependência de subsídios e físicos;
- Universo de 11.000 associados, aos quais acrescem os seus familiares diretos;
- Projeto estratégico baseado num modelo de gestão de excelência.

■ OBJETIVOS FUNDAMENTAIS DA ATIVIDADE

- Assegurar o desenvolvimento da associação e consolidar a sua autossustentabilidade
- Melhorar continuamente os índices de captação e fidelização de associados a nível nacional
- Afirmar a associação como uma entidade de referência nacional nas áreas social, formativa e artístico-cultural
- Criar soluções inovadoras assentes na investigação e na tecnologia

- Apostar na criação de um centro de formação de excelência
- Desenvolver um projeto inovador na área social, tendo presente o conceito de "bem-estar"
- Oferecer aos associados serviços de qualidade e alinhados com as suas necessidades e expectativas
- Estabelecer parcerias estratégicas nas principais áreas de atividade da instituição
- Ampliar a estrutura física, para consolidar o projeto associativo nas áreas social, formativa e artístico-cultural
- Implementar uma solução tecnológica integrada de gestão e informação
- Inculcar uma cultura de excelência na organização, garantindo elevados níveis de eficiência e eficácia
- Adequar a composição do órgão executivo à exigência do projeto estratégico da instituição
- Promover a formação, qualificação e desenvolvimento profissional dos recursos humanos

Mercados, Ofertas e Clientes

▪ “MERCADOS” ATUAIS E FUTUROS

O projeto estratégico prevê de forma explícita o crescimento da *Casa do Professor* a nível nacional, designadamente em termos de número de associados, apoiando-se para tal numa rede cada vez mais alargada de parcerias e do acesso a serviços *online*, em simultâneo com o reforço dos índices de notoriedade da instituição, decorrente da realização de grandes eventos, em paralelo com o desenvolvimento do projeto de *franchising* associativo.

A projeção da associação a nível internacional é outro dos grandes objetivos em que assenta a dinâmica de alargamento do seu âmbito de atuação, preferentemente a partir de financiamentos potenciadores da realização de atividades formativas no quadro das competências do *Centro de Formação*, tanto na Europa como nos PALOP e na CPLP.

▪ SEGMENTOS DE CLIENTES ATUAIS E FUTUROS

O segmento atual de clientes circunscreve-se ao universo de educadores e professores de todos os níveis de ensino, aos quais acrescem os respetivos familiares diretos.

A previsão é que possam vir a integrar a associação, ao abrigo de um regulamento específico, e conforme estatutariamente previsto, os amigos da *Casa do Professor*, grupo no qual se incluem, além dos familiares de associados, os parceiros e todos aqueles que, não podendo ser associados, pretendam usufruir de benefícios disponibilizados pela instituição.

▪ PRINCIPAIS COMPETIDORES (ATUAIS E PREVISTOS)

O que se conhece e perspectiva no âmbito do associativismo docente no país não permitem que se fale de forma objetiva em concorrência direta. Evidentemente que importa considerar o facto de outro tipo de entidades, como por exemplo a *Associação Mutualista Montepio* e o *Automóvel Clube de Portugal*, pela sua dimensão e abrangência de serviços prestados, terem no seu âmbito de associados educadores e professores.

▪ OFERTAS ATUAIS E FUTURAS, SEGMENTOS DE PRODUTOS

A *Casa do Professor* é uma entidade prestadora de serviços, tencionando manter genericamente no futuro a atual oferta. Assim, além dos que se integram no âmbito das principais valências, especificamente nas áreas social (Lar e Serviço de Apoio Domiciliário), formativa (Centro de Formação) e artístico-cultural (Academia de Música da *Fi-Bra*), a instituição vai continuar a privilegiar os que respondem às necessidades e interesses dos associados e seus familiares, designadamente: nas áreas da saúde, seguros, viagens,...

Operações, Parceiros e Fornecedores

▪ ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E FUNÇÕES PRINCIPAIS

A estrutura organizacional relativa às operações, parceiros e fornecedores segue genericamente a matriz descrita em 1.1. – liderada por um presidente executivo (presidente da direção), a quem compete decidir sobre os pareceres apresentados pelos departamentos, designadamente em relação a todos os compromissos que tenham implicações financeiras.

O processo relativo a parcerias parte de uma formalização de pressupostos previamente elaborados, na posse da responsável do *Gabinete de Apoio ao Professor* – inserido no *Departamento de Apoio aos Associados* –, a quem compete dinamizar esta área estratégica vital para o cumprimento da missão da *Casa do Professor*.

Já no que se refere a fornecedores, especificamente aquisições/compras de produtos para a área da restauração, há uma escolha estabelecida e, a partir dessa orientação, sem prejuízo de consultas sistemáticas, sobretudo por causa de eventuais ações promocionais, as encomendas são efetuadas diretamente por quem lidera a cozinha e o restaurante.

Outro tipo de fornecedores, nomeadamente aqueles que não possuem uma ligação tão regular à entidade, como sejam os que têm a seu cargo a assistência técnica, obras, equipamentos... estão sob a alçada direta do presidente da direção.

▪ RECURSOS E ATIVOS FUNDAMENTAIS

A gestão dos recursos-chave e ativos/bens, genericamente designados por “instalações”, são da responsabilidade da direção, havendo, no entanto, dois colaboradores da estrutura operacional com responsabilidades neste âmbito.

As infraestruturas e os equipamentos são essenciais para assegurar a qualidade dos serviços prestados pela entidade. Esse imperativo de salvaguardada da sua operacionalidade, em paralelo com o cumprimento de exigências técnico-legais, justificam a aposta em ações de manutenção preventiva, daí que estejam a ser garantidos, a partir do segundo nível, em regime de *outsourcing*, por uma empresa especializada.

▪ PARCEIROS E FORNECEDORES FUNDAMENTAIS: TIPO E IMPORTÂNCIA DAS RELAÇÕES

As parcerias assumem na associação uma importância crucial, tal como já antes se referiu, sobretudo porque se trata de um dos mais importantes fatores em que assenta o plano de desenvolvimento estratégico da instituição, seja na perspetiva do aumento sucessivo do número de associados, seja da sua projeção a nível nacional e internacional, seja do apoio ao projeto

solidário *Novelos de Afetos – Meadas de Partilha*, um programa de responsabilidade social gerido pela *Casa do Professor*.

A gestão e dinamização das parcerias e protocolos, mais de uma centena, é assegurada no dia-a-dia pelo *Gabinete de Apoio ao Professor*, precisamente para garantir aos associados e familiares vantagens exclusivas e verdadeiramente diferenciadoras num leque muito diversificado de serviços a nível nacional e numa lógica de proximidade física ou através de meios tecnológicos, em especial nas áreas da saúde, seguros, viagens, banca.

▪ **SOCIEDADE: IMPACTO SOBRE A ORGANIZAÇÃO E A EXPECTATIVA DOS SEUS MEMBROS**

A *Casa do Professor* é uma associação fundada há 40 anos, reconhecida de utilidade pública desde 1999, condecorada com a medalha de mérito, grau de ouro (2006), uma entidade muito prestigiada a nível local, regional, nacional e, mais recentemente, no plano internacional.

Os associados e os colaboradores têm naturalmente orgulho por pertencerem à instituição, preocupando-se a gestão em alimentar esse sentimento no quotidiano. Esta notoriedade é um ativo muito valioso que tem de ser sucessivamente potenciado, no sentido do desenvolvimento sustentado do seu projeto estratégico.

Estrutura de Gestão e Atividades

▪ **ESTRUTURA DE GOVERNAÇÃO**

A estrutura de governação de topo da *Casa do Professor* foi sinteticamente apresentada no ponto 1.1., assumindo agora maior pertinência a caracterização do papel das estruturas de gestão intermédia, face às suas competências na dinamização das atividades.

Assim, tendo presente o documento de gestão *Plano de Ação Semestral*, elaborado pelos diretores de departamento/responsáveis setoriais, em coerência com os objetivos estratégicos e o estabelecido no programa de ação, anualmente aprovado pela *assembleia geral*, incumbe a cada um implementar as iniciativas consensualizadas no início de cada semestre, sob a coordenação geral do presidente da direção.

Além do desenvolvimento das atividades definidas, compete-lhes monitorizar a consecução das diversas ações em ordem a garantir o cumprimento dos objetivos, metas e prazos fixados, sendo para esse efeito realizada uma reunião mensal com a direção da associação.

▪ **VALORES**

Os valores pelos quais se rege a organização são: humanização, dignificação, integridade, inovação e excelência.

▪ **REUNIÕES FUNDAMENTAIS DA GESTÃO**

A direção da *Casa do Professor* reúne ordinariamente uma vez por mês, conforme previsto nos estatutos. Além destas reuniões, e considerando apenas as principais realizadas por este órgão, o presidente coordena de seis em seis meses, com os responsáveis departamentais/setoriais, a elaboração do respetivo *plano de ação semestral*, documento que é monitorizado, em regra, mensalmente.

▪ **GESTÃO DO DESEMPENHO**

A *Casa do Professor*, estando focada na obtenção de resultados, implementa na sua gestão a metodologia *PDCA*. Assim, decorrente do planeamento, efetua uma monitorização e avaliação dos objetivos estratégicos e operacionais, utilizando para o efeito a ferramenta *Balanced Scorecard* e outros mapas de monitorização/avaliação anexos, a partir dos quais, global e sectorialmente, é avaliado o desempenho da organização, mediante a comparação com as metas preestabelecidas.

A nível de recursos humanos, é também efetuada uma avaliação do desempenho, que tem por base o cumprimento de competências e a concretização de objetivos e metas previamente acordados com os respetivos colaboradores.

Quanto ao sistema de gestão da qualidade, cada processo tem os seus indicadores de desempenho definidos, monitorizados periodicamente e avaliados anualmente, aquando da revisão do próprio sistema.

Decorrente da avaliação e da análise de todos os resultados de desempenho obtidos, são definidas ações de melhoria, de forma a melhorar continuamente a organização e o funcionamento da *Casa do Professor*.

2. Medir o Progresso

- O “antes” e o “depois” do Modelo de Excelência da EFQM -

Critérios Meios

LIDERANÇA

Visão geral: atendendo à *missão* e a *visão* da *Casa do Professor*, os líderes –, sendo estes os que ocupam posições de gestão e coordenação – têm vindo a desenvolver as suas capacidades e competências promovendo o envolvimento das pessoas e o seu alinhamento com a estratégia.

TÍTULO	PRINCIPAIS ABORDAGENS	MELHORIAS ALCANÇADAS
Desenvolvimento da Missão, Visão e Valores	A descrição de cada uma destas dimensões está expressa no separador "Institucional" do <i>website</i> da associação: “A Nossa Missão”, “A Nossa Visão”, “Os Nossos Valores”, “A Política da Qualidade” e a “Política Ambiental”.	Maior consciência geral na organização sobre estes princípios-chave de atuação
Código de Ética	A <i>Casa do Professor</i> elaborou e aprovou o seu <i>Código de Ética</i> . O <i>Código de Ética</i> encontra-se disponível no <i>website</i> institucional e foi divulgado aos colaboradores em sede de reunião.	Uma outra exigência a nível do saber-ser e do saber-estar coerentes com a notoriedade da entidade
Orientações estratégicas	As orientações estratégicas são emanadas do programa definido para o mandato dos órgãos sociais, vertidas no mapa estratégico, aprovado pela <i>assembleia geral</i> e divulgado na organização. Anualmente, a direção, em sede de elaboração do <i>programa de ação e orçamento</i> , avalia a necessidade de eventuais reajustamentos.	A explicitação de um rumo devidamente interiorizado por parte dos diversos intervenientes
Reuniões de coordenação	Mensalmente, a gestão de topo reúne com as chefias intermédias, responsáveis pelos processos-chave, para serem analisados indicadores financeiros e não financeiros. Essa análise permite alinhar o caminho a seguir com a estratégia geral, apontando melhorias ou ações futuras. Os resultados, sempre que necessário, são discutidos com os colaboradores.	Reforço do envolvimento de todos os níveis da estrutura orgânica com as ações e os resultados num processo de melhoria contínua
Relatório anual de atividades	A direção, com o apoio da estrutura de gestão intermédia, elabora o <i>relatório de atividades e contas</i> . Este consolida, no final de cada ano, os documentos de suporte às reuniões anuais dos órgãos de gestão.	Maior compromisso com a exigência de instrumentos de regulação e o imperativo de prestação de contas
Relatório anual do departamento	No final do ano, cada responsável apresenta um relatório de desempenho do departamento, com informação qualitativa e quantitativa e uma reflexão sobre os desafios do ciclo seguinte.	Consciência da importância do trabalho de pensar o trabalho
Balanced Scorecard	Anualmente, aquando da elaboração do <i>programa de ação e orçamento</i> , e a par da reflexão sobre a adequação do mapa estratégico, a direção estabelece o BSC para o ano seguinte. A monitorização ocorre nas	Convicção de que todas as decisões devem ser estratégicas

	reuniões mensais de coordenação e, no final do ano, são apurados e discutidos os resultados alcançados.	
Reuniões da <i>assembleia geral</i>	Ordinariamente, nos meses de março e novembro, reúne o órgão máximo da instituição para acompanhar a atividade da associação, reportada pela direção, tomar decisões e emanar orientações para a gestão.	Tomadas de decisão apoiadas em documentos de gestão fidedignos
Levantamento de necessidades e expectativas dos <i>stakeholders</i>	Os líderes acompanham e analisam os resultados das auscultações aos <i>stakeholders-chave</i> , estabelecendo ações de melhoria daí decorrentes.	Centralidade do cliente no dia-a-dia da organização
Envolvimento com a sociedade	Os líderes promovem o envolvimento com a sociedade, havendo uma política de promoção de eventos e iniciativas de cariz sociocultural para que a associação se aproxime da comunidade em que está inserida.	Importância do <i>feedback</i> da sociedade para a reflexão interna acerca do “espaço” que ocupa uma instituição com a natureza da <i>Casa do Professor</i>
Relação com os associados	A estratégia principal visa a captação de associados e a sua fidelização, pelo que todas as ações dinamizadas estão orientadas para fazer chegar a <i>Casa do Professor</i> ao seu público-alvo. Há uma relação de proximidade com os associados, acautelando ações nos planos profissional, pessoal e familiar. Os líderes promovem uma política de “porta aberta”, ao disponibilizar-se para responder às questões e necessidades manifestadas.	Interiorização progressiva da <i>missão</i> da instituição, evidenciada na mudança transversal da cultura da organização
Política e projeto de responsabilidade social	O projeto solidário <i>Novelos de Afetos – Meadas de Partilha</i> , tem por objetivo a promoção do sucesso escolar de alunos carenciados que frequentam a escola pública, no sentido de uma verdadeira igualdade de oportunidades e de uma escola inclusiva. O projeto está ancorado numa rede de parcerias solidárias com entidades que procuram dar resposta às necessidades identificadas pelas escolas, em termos de bens essenciais, educação, saúde, cultura, entre outros.	Reforço da crença de que o sucesso do aluno é o sucesso profissional do professor, face à expectativa de que os alunos apoiados tenham uma maior disponibilidade para aprender
Autoavaliação pelo Modelo da EFQM	Envolvimento de uma equipa alargada e heterogénea na autoavaliação, na elaboração do documento de gestão da EFQM e na definição, implementação e monitorização do plano de ações de melhoria.	Implicação mais esclarecida dos diversos intervenientes, ainda que de forma gradativa
Equipa <i>Casa do Professor</i>	Os líderes promovem uma relação de proximidade com os colaboradores, fomentado a responsabilização e o envolvimento, através de espaços de intervenção para que possam contribuir com ideias e sugestões e apoiem dessa forma a melhoria da organização e das suas condições de trabalho.	Incremento da relação de proximidade e de corresponsabilidade entre os diversos intervenientes, contribuindo para o aumento dos seus índices de confiança
Flexibilidade	Os líderes têm capacidade para tomar decisões com base na informação disponibilizada nas reuniões de coordenação e na experiência acumulada, alinhando a organização com as necessidades de curto e médio	

	prazos. A gestão é sensível às questões familiares, gestão de tempo e necessidades dos colaboradores.	
--	---	--

ESTRATÉGIA

Visão geral: a definição de estratégia da *Casa do Professor* é realizada tendo em consideração os contributos de todos os *stakeholders* relevantes – associados, assembleia geral, direção, conselho fiscal, colaboradores e sociedade em geral –, sendo concretizada através de um processo estruturado de reflexão. A estratégia é definida, revista, atualizada e comunicada com base na adaptação das capacidades da associação às necessidades dos seus associados, familiares e restantes *stakeholders*, tendo em conta o contexto externo atual em que se encontra inserida.

TÍTULO	PRINCIPAIS ABORDAGENS	MELHORIAS ALCANÇADAS
Levantamento de necessidades e expectativas dos stakeholders	A <i>Casa do Professor</i> identificou e caracterizou os requisitos dos seus <i>stakeholders-chave</i> : associados, residentes do lar, clientes do serviço do apoio domiciliário, colaboradores, parceiros... tendo criado vários mecanismos para a sua auscultação.	Consciência cada vez mais vinculada da centralidade do cliente e de quem contribui para responder às suas necessidades e expectativas
Acompanhamento da realidade externa	A associação mantém contacto próximo e frequente com entidades externas, públicas e privadas. Além disso, há uma preocupação em acompanhar estudos relevantes, tidos em conta para a definição e revisão da estratégia, principalmente nas áreas social e formativa.	O <i>benchmarking</i> passou a incorporar a definição da estratégia da instituição de forma sistemática
Análise de oportunidades e ameaças	A instituição efetua a análise <i>SWOT</i> e <i>PESTAL</i> , para compreender e atuar face à mudança, identificando as oportunidades e ameaças. A análise <i>SWOT</i> é revista anualmente, aquando da elaboração do <i>programa de ação e orçamento</i> .	Integração destas ferramentas no processo de melhoria, uma mais-valia essencial em ordem à excelência
Monitorização do desempenho	Em regra, mensalmente, são realizadas reuniões de direção e de coordenação, com o objetivo de apurar o grau de desempenho e as capacidades existentes, oportunidade para efetuar a monitorização dos <i>Planos de Ação Semestral (PAS)</i> . Cada responsável departamental procede também ao acompanhamento e monitorização do seu PAS, realizando reuniões com os colaboradores para analisar eventuais desvios e ações de melhoria.	Reforço do envolvimento de todos os níveis da estrutura orgânica com as ações e os resultados num processo de melhoria contínua
Análise interna das forças e fraquezas	A análise interna dos pontos fracos e fortes é efetuada anualmente através da análise <i>SWOT</i> . Esta é uma oportunidade de reflexão sobre as capacidades e competências existentes e necessárias para a concretização dos objetivos estratégicos.	Assunção da importância da autoavaliação como uma metodologia essencial para a melhoria do desempenho pessoal e organizacional
Estratégia de benchmarking	A análise quantitativa é efetuada comparando os indicadores-chave da instituição com os das entidades de referência. A análise qualitativa (<i>bench learning-boas práticas</i>) resulta de visitas, reuniões e outros	O <i>benchmarking</i> passou a incorporar a definição da estratégia da instituição de forma sistemática

	meios de comparação. São analisadas instituições com características, produtos ou serviços similares, no sentido de avaliar o posicionamento e atuação da organização. Com base nessa análise, são efetuados ajustamentos ou é solicitada a formulação de ideias e inovações nos processos fundamentais.	
Mapa estratégico	A partir do programa de ação definido para o mandato dos órgãos sociais eleitos, e considerando a análise <i>SWOT</i> , é construída a matriz <i>TOWS</i> para a identificação dos objetivos a prosseguir no triénio. Com o resultado da matriz <i>TOWS</i> , a direção elabora o mapa estratégico para o mandato, submetendo-o à aprovação da <i>assembleia geral</i> . Na preparação de cada <i>programa de ação e orçamento</i> anual é avaliada a necessidade de proceder a ajustamentos no mapa estratégico.	Exigência de pensamento estratégico na definição dos diversos documentos orientadores da ação
Programa de ação anual	Anualmente, é elaborado o <i>programa de ação e orçamento</i> pela direção, alinhado com as orientações/objetivos estratégicos. Este instrumento é submetido à aprovação da <i>assembleia geral</i> .	Maior consciência da coerência exigível a nível dos diversos documentos de gestão
Planos de ação semestral	Com base no <i>programa de ação e orçamento</i> , cada responsável de departamento contratualiza o seu PAS com a direção. O desdobramento da estratégia é efetuado nos PAS de cada departamento. Os objetivos operacionais são alinhados com os estratégicos. Periodicamente, é monitorizada a sua concretização e são revistas as ações e as metas.	Importância da monitorização para uma gestão focada nos resultados financeiros e não financeiros
Comunicação da estratégia Programa de ação PAS	Em sede de <i>assembleia geral</i> , são apresentadas aos associados as orientações estratégicas para um triénio. Em reuniões gerais, é comunicada e divulgada a estratégia global a todos os colaboradores, com a apresentação do mapa/objetivos estratégicos. Setorialmente, são comunicados e trabalhados os objetivos específicos e indicadores operacionais.	Comunicação mais apoiada, consistente e propiciadora de um compromisso alargado entre todos os níveis de responsabilidade

PESSOAS

Visão geral: as pessoas da *Casa do Professor*, através do desenvolvimento dos seus conhecimentos e das suas capacidades, do seu alinhamento, envolvimento, responsabilização e motivação e da boa comunicação interna, são um pilar no desenvolvimento da estratégia.

TÍTULO	PRINCIPAIS ABORDAGENS	MELHORIAS ALCANÇADAS
Manual de funções	No manual de funções estão descritas todas as categorias – e tarefas respetivas – existentes na <i>Casa do Professor</i> que, sendo essenciais, ajudam à concretização da missão e estratégia da instituição. Este documento é revisto anualmente, sempre que haja	Ganhos de eficiência, eficácia, objetividade e compromisso com os objetivos estabelecidos

	uma nova admissão e alterações ao conteúdo funcional. Os colaboradores têm conhecimento das suas funções em reunião com a diretora administrativa e financeira/responsável setorial.	
Recursos humanos	A diretora administrativa e financeira organiza e gere os recursos humanos em conjunto com os responsáveis departamentais, de forma a garantir a concretização das atividades e objetivos estabelecidos.	Maior colaboração interdepartamental na gestão de recursos humanos
Reuniões com colaboradores	A direção e os diretores de departamento reúnem regularmente com os colaboradores de forma a promoverem a sua participação, procurando dar informação, obter <i>feedback</i> e propostas de melhoria.	Aproximação mais estreita entre as estruturas de gestão intermédia e a operacional
Questionários de satisfação dos colaboradores	Aplicação de questionários aos colaboradores de forma a apurar o seu grau de satisfação e motivação e captar <i>feedback</i> que possa servir de <i>input</i> à melhoria contínua no âmbito da gestão de recursos humanos.	Auscultação dos colaboradores, reconhecendo-os como partes interessadas
Plano anual de formação	Desenvolvimento de um projeto de melhoria para promover a formação contínua dos colaboradores, a partir do levantamento das necessidades, definindo-se posteriormente um plano de formação anual.	Elaboração de um plano de formação em resposta às necessidades efetivas de formação
Eficácia da formação	Definição de uma metodologia para a avaliação da eficácia da formação ministrada aos colaboradores.	Avaliação do impacto da formação
Sistema de gestão de desempenho	Existência de um modelo de gestão do desempenho com o objetivo de alinhar o perfil de cada colaborador com a estratégia da instituição, possibilitando uma gestão de competências e permitindo o seu desenvolvimento e crescimento profissional.	Alinhamento do desempenho com os objetivos e resultados, individuais e coletivos
Captação de ideias inovadoras ou sugestões	Os colaboradores são desafiados a apresentar e propor ideias inovadoras e criativas, quer nas reuniões, quer através de outros meios, como por exemplo na caixa de sugestões, no decorrer da avaliação de desempenho e nos inquéritos de avaliação de satisfação.	Introdução de fatores motivacionais e de reconhecimento do mérito
Plano de comunicação interna	Existência de estratégias de comunicação interna, tendo em vista melhorar a informação e garantir o desdobramento por todos os colaboradores. O plano de comunicação é revisto anualmente e monitorizado mensalmente nas reuniões de PAS.	Existência de um plano de comunicação interna definidor de todas as ações e monitorizado a nível da sua eficácia
Plano de reuniões	A <i>Casa do Professor</i> elaborou e implementou um plano de reuniões, conforme periodicidade e objetivos definidos. O plano é revisto anualmente e monitorizado semestralmente.	Organização mais apoiada, também no sentido de um conhecimento atempado das datas das reuniões
Placard informativo	Criação de um <i>placard</i> informativo no qual é colocada toda a informação relevante.	Aproximação e partilha de informação interna
E-mail corporativo	O correio eletrónico é utilizado como uma ferramenta privilegiada de informação e comunicação. Os colaboradores têm todos conta de <i>e-mail</i> corporativa e acesso a computador nas instalações da instituição.	Facilidade e celeridade no acesso à informação

Benefícios das entidades protocoladas	Os colaboradores podem usufruir de todos os benefícios que os protocolados disponibilizam aos associados da <i>Casa do Professor</i> .	Ligação e compromisso com o projeto institucional
Flexibilidade de horários e banco de horas	A <i>Casa do Professor</i> tem implementada uma política de flexibilização de horários, permitindo aos colaboradores, sempre que a sua função o permita, organizar o seu próprio horário e trabalhar a partir de casa.	Índices de confiança, autonomia e corresponsabilidade
Sistema de reconhecimento	No âmbito do sistema de gestão de desempenho, está prevista a existência de reconhecimento e recompensas em função do mérito.	Elaboração do regulamento de avaliação de desempenho

PARCERIAS E RECURSOS

Visão geral: A *Casa do Professor* estabelece as suas parcerias e os seus protocolos e gere os seus recursos e as relações com os fornecedores tendo em consideração critérios de sustentabilidade e de responsabilidade social.

TÍTULO	PRINCIPAIS ABORDAGENS	MELHORIAS ALCANÇADAS
Parcerias	A <i>Casa do Professor</i> , para acrescentar valor aos seus associados, recorre a parcerias, trabalhando em conjunto para a obtenção de benefícios mútuos. As parcerias estão segmentadas e tipificadas, de acordo com a estratégia definida. Cada parceria tem objetivos estabelecidos e o seu desempenho é monitorizado.	Reavaliação dos critérios para a seleção das parcerias, escolhendo apenas as efetivamente estratégicas
Protocolados	Caso não se considere internamente como um parceiro relevante para a prossecução da estratégia da instituição, mas, ainda assim, essa entidade possa acrescentar valor aos serviços disponibilizados aos associados, pode estabelecer-se um protocolo. Cada protocolo tem objetivos fixados e o seu desempenho é monitorizado.	Redefinição de critérios e elaboração de mapas de parcerias e protocolos
Fornecedores	Os fornecedores relevantes para a <i>Casa do Professor</i> são geridos de forma a serem identificados e acompanhados no seu desempenho. Existe um processo que aborda e trata as questões relativas ao aprovisionamento e compras, incluindo a monitorização da qualidade dos produtos e serviços fornecidos.	Criação de processos de gestão de compras
Lista de fornecedores qualificados	Após a avaliação dos fornecedores, é anualmente emitida a lista dos qualificados e divulgada aos responsáveis pelas compras. Essa lista integra os fornecedores a quem a associação pode recorrer para a aquisição de bens e serviços.	Criação de listas de fornecedores aprovados
Planeamento orçamental	O planeamento orçamental é realizado pelo <i>departamento administrativo e financeiro</i> , anualmente, com o envolvimento da direção, tendo por base o orçamento vigente, a sua execução até outubro e o resultado previsto no final desse ano. O orçamento e o programa de ação são aprovados pela <i>assembleia geral</i> .	Gestão do orçamento apoiada em ferramentas de monitorização

<p>Centros de custos</p>	<p>A gestão financeira está organizada por centros de custo/áreas de negócio/serviços prestados. As partes envolvidas são a direção e a diretora administrativa e financeira. Cada centro de custos, criado no respetivo programa informático, é divulgado a todas as partes interessadas no relatório de atividades e contas. Os resultados são analisados pelo conselho fiscal e direção.</p>	<p>Acompanhamento e rigor sistemáticos na gestão financeira da instituição, permitindo que sejam tomadas decisões em tempo útil</p>
<p>Reporte financeiro</p>	<p>A diretora administrativa e financeira dá conhecimento, mensalmente, ao presidente da direção, do volume de vendas e prestação de serviços, mapa de gestão de contas correntes, gestão do orçamento e relatório de contas trimestral. Esta informação é apresentada ao presidente da direção e ao conselho fiscal.</p>	
<p>Gestão de infraestruturas e equipamentos</p>	<p>A <i>Casa do Professor</i> tem procedimentos definidos para identificar, controlar e manter as infraestruturas e os equipamentos relevantes. Anualmente, com base nos resultados do ciclo anterior, são identificados os que devem ser acompanhados e é elaborado o respetivo plano de manutenção.</p>	<p>Processo de gestão e manutenção de infraestruturas e equipamentos em regime de <i>outsourcing</i></p>
<p>Segurança das instalações</p>	<p>O edifício-sede dispõe de um sistema de videovigilância para segurança de pessoas e bens. Anualmente, efetuam-se simulacros envolvendo os colaboradores e os clientes da resposta social lar, além das entidades com competência em matéria de proteção civil.</p>	<p>Segurança no topo das prioridades, matéria ainda mais sensível face ao funcionamento da valência lar</p>
<p>Política de gestão ambiental</p>	<p>A direção estabeleceu uma política ambiental que inclui orientações e compromissos nesta vertente. A fim de adotar medidas de proteção ambiental, a associação elaborou um procedimento de prevenção de acidentes. Está ainda registada na plataforma <i>Agência Portuguesa do Ambiente</i> e dispõe de <i>Certificação Energética (A)</i>.</p>	
<p>Separação de resíduos</p>	<p>A <i>Casa do Professor</i> preocupa-se em proteger o meio ambiente de forma a reduzir o desperdício, reciclar e reutilizar sempre que seja possível.</p> <p>O vidro, papel/cartão, plástico/metal são devidamente encaminhados para reciclagem. O óleo usado e os resíduos hospitalares são recolhidos por empresas especializadas. Os colaboradores são sensibilizados para a correta gestão de resíduos.</p>	<p>Consciência ambiental, traduzida em ações concretas no dia a dia da organização</p>
<p>Base de dados/CRM</p>	<p>Existência de uma nova base de dados dos associados, uma aplicação que mantém registo de todas as interações realizadas com o seu público-alvo, em ordem a facilitar o trabalho de comunicação e <i>marketing</i>.</p>	<p>Base de dados/CRM, na qual é agregada toda a informação relativa aos diversos <i>stakeholders</i></p>
<p>Sistema gestão da informação</p>	<p>Existe um sistema de gestão da informação com ferramentas de monitorização e tratamento de dados</p>	<p>Sistema integrado de gestão, vital par a tomada</p>

	que permite gerir atempadamente toda a informação relevante e apoiar a tomada de decisões.	de decisões apoiadas e oportunas
Gestão do conhecimento	A informação relevante para evidenciar a conformidade com os objetivos estratégicos e operacionais é difundida de forma mais massiva através de correio eletrónico, <i>newsletters</i> , <i>website</i> , seminários, <i>workshops</i> ... A informação é veiculada junto dos diferentes <i>stakeholders</i> de forma regular e atempada. A organização dispõe de dados que lhe permitem medir a sua eficácia comunicativa, principalmente na área digital. É usada uma abordagem multimeios que incluiu suportes digitais e a produção de materiais. Os processos fundamentais estão descritos e definidos em manual, quer as funções, quer as atividades dos departamentos e colaboradores.	Análises estatísticas regulares demonstrativas da monitorização da eficácia comunicativa (receção de informação e <i>feedback</i>)

PROCESSOS, PRODUTOS E SERVIÇOS

Visão geral: O modelo de gestão da *Casa do Professor* assenta num *sistema de gestão da qualidade* (NP EN ISO 9001:2015), um modelo suportado em processos-chave, que no seu conjunto contribuem para o desenvolvimento da estratégia da associação.

TÍTULO	PRINCIPAIS ABORDAGENS	MELHORIAS ALCANÇADAS
Gestão por processos	Identificação e definição de quatro processos-chave (gestão do apoio social, gestão da formação, gestão da identidade e cultura e gestão do apoio ao associado). Existe um mapa processual que tem por objetivo espelhar, eficaz e eficientemente, a gestão implementada na <i>Casa do Professor</i> .	Elaboração de um mapa matricial de gestão das áreas estruturais para o cumprimento da missão da instituição
Sistema de gestão da qualidade	O SGQ abrange toda a organização, encontrando-se consolidado e certificado pela SGS. Anualmente, é efetuada a sua revisão pela gestão, avaliadas a eficácia e eficiência e identificadas e planeadas as ações de melhoria a implementar.	Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade
Melhoria contínua dos processos	Cada processo tem definidos objetivos quantitativos e qualitativos, assim como indicadores correspondentes. Os objetivos de cada processo são estabelecidos anualmente no programa de gestão da qualidade. Os indicadores anuais são documentados nos relatórios dos PAS e as ações de melhoria fixadas mensalmente.	Programa de gestão da qualidade, reforçando o compromisso com a excelência
Portefólio de serviços e respostas	A direção identifica as necessidades atuais e futuras de prestação de serviços e respostas a partir de diversas fontes de informação, internas e externas, resultantes da auscultação dos associados e demais interessados.	Auscultação sistemática dos diferentes destinatários dos serviços prestados pela instituição

<p>Projeto de <i>franchising</i></p>	<p>Este projeto visa dar resposta a solicitações que surgem amiúde de vários pontos do país, estando de momento a ser elaborado o respetivo caderno de encargos.</p>	<p>Estratégia de expansão da marca, através de um conceito inovador no associativismo docente</p>
<p>Inquéritos de satisfação de clientes</p>	<p>Anualmente, são realizados inquéritos de satisfação dos clientes, enviados por correio eletrónico e suportados numa ferramenta informática. As melhorias a introduzir são promovidas e monitorizadas de acordo com o definido no processo de interface com o cliente.</p>	<p>Auscultação sistemática dos diferentes destinatários dos serviços prestados pela instituição</p>
<p>Estratégia de <i>marketing</i></p>	<p>Além da abordagem habitual (<i>newsletters e-notícias, e-formação e e-agenda</i>, assim como da revista semestral em suporte de papel), utiliza-se o <i>Inbound Marketing</i>, recorrendo às redes sociais e ao <i>e-mail</i> estruturado.</p>	<p>Plano de comunicação e <i>marketing</i> elaborado numa perspetiva de apoio efetivo à estratégia da instituição</p>
<p>Plano de comunicação externa</p>	<p>A instituição tem definidas e implementas estratégias de comunicação externa, visando melhorar sucessivamente a ligação com os associados e a sociedade em geral. O plano de comunicação é monitorizado e revisto anualmente.</p>	<p>Cumprimento escrupuloso das exigências técnico-legais, através do apoio de especialistas externos</p>
<p>Prestação dos serviços</p>	<p>As instalações estão dotadas das condições legais e operacionais tendentes a prestar adequada e eficazmente os serviços inerentes às diversas áreas de atividade, sejam equipamentos, processos de trabalho ou pessoas. Os resultados são avaliados a partir dos inquéritos aos clientes, nas reuniões de PAS e no relatório anual de atividades.</p>	<p>Criação de múltiplos canais de comunicação, num processo de envolvimento extremamente valioso para a constante reorientação das ações a desencadear</p>
<p>Gestão da relação com os clientes</p>	<p>As abordagens são diversas e complementares: inquéritos de satisfação aos clientes do lar, restaurante, viagens, associados, protocolados, formação; contactos telefónicos com os associados; sugestões recolhidas por <i>e-mail</i> ou presencialmente; reuniões da direção com os residentes; entre estes e a direção técnica; recolha de informações através da marcação de reuniões com a direção; caixa de reclamações/sugestões e <i>website</i>.</p>	<p>Gestão das reclamações, sugestões e elogios, com implicações efetivas a nível da melhoria do desempenho da organização</p>
<p>Processo de contacto com os clientes</p>	<p>Existe um processo específico para tratar a interface com os clientes, que inclui o tratamento das reclamações e assegura: reuniões mensais com os departamentos e o presidente da direção; reuniões de direção; aplicação de procedimentos para tratamento das reclamações, sugestões e elogios.</p>	<p>Procedimento de gestão das reclamações, sugestões, elogios e melhoria contínua</p>
<p>Gestão das reclamações</p>	<p>As reclamações podem ser apresentadas oralmente ou por escrito. O gestor da qualidade assume a responsabilidade pela implementação, manutenção e monitorização do seu tratamento. Este responsável, sob orientação do presidente da direção, implementa as ações necessárias de acordo com o procedimento de gestão de melhoria. Em seguida, envia a resposta ao reclamante por carta ou correio eletrónico. A reclamação considera-se encerrada quando o recla-</p>	<p>Procedimento de gestão das reclamações, sugestões, elogios e melhoria contínua</p>

	mante manifesta satisfação face à solução apresentada.	
--	--	--

Critérios Resultados

RESULTADOS CLIENTES

Neste início de caminho para a *excelência*, a *Casa do Professor* identificou como fundamental a monitorização da relação que mantém e da satisfação dos seus associados e clientes para a melhoria contínua dos serviços prestados.

PERCEÇÕES

GRAU MÉDIO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES		2014	2015	2016	2017	2018
Grau de satisfação de clientes – global associados	Resultado	ND	ND	ND	89,8%	88,7%
	Meta	NA	NA	NA	80,0%	85,0%
Grau de satisfação de clientes – associados com benefícios e vantagens oferecidos	Resultado	ND	ND	ND	83,6%	82,8%
	Meta	NA	NA	NA	80,0%	80,0%
Grau de satisfação de clientes – associados com variedade de oferta de serviços	Resultado	ND	ND	ND	88,3%	90,0%
	Meta	NA	NA	NA	80,0%	85,0%
Grau de satisfação de clientes – lar	Resultado	ND	ND	ND	85,4%	87,5%
	Meta	NA	NA	NA	80,0%	85,0%
Grau de satisfação de clientes – serviço de apoio domiciliário	Resultado	ND	ND	ND	92,8%	94,2%
	Meta	NA	NA	NA	80,0%	85,0%
Grau de satisfação de clientes – formação	Resultado	93,0%	94,0%	93,0%	88,0%	95,0%
	Meta	85,0%	90,0%	95,0%	95,0%	95,0%

ND – Não Disponível;

NA – Não Aplicável

INDICADORES DE DESEMPENHO

RECLAMAÇÕES		2014	2015	2016	2017	2018
N.º de reclamações procedentes	Resultado	ND	ND	0	0	0
	Meta	NA	NA	0	0	0

ND – Não Disponível;

NA – Não Aplicável

ASSOCIADOS		2014	2015	2016	2017	2018
Número de associados – admissões	Resultado	ND	166	125	67	120
	Meta	NA	150	100	100	100
Número de associados – desvinculações	Resultado	ND	82	106	80	93
	Meta	NA	60	80	80	84

ND – Não Disponível;

NA – Não Aplicável

SERVIÇOS PRESTADOS		2014	2015	2016	2017	2018
--------------------	--	------	------	------	------	------

Número de protocolos/parcerias formalizados	Resultado	ND	103	110	118	143
	Meta	NA	100	110	120	130
N.º médio mensal de refeições servidas no restaurante	Resultado	ND	1 135	1 067	1 795	1 509
	Meta	NA	1 139	1 139	1 311	1 500
Taxa média de ocupação dos quartos do lar	Resultado	100%	100%	100%	100%	100%
	Meta	100%	100%	100%	100%	100%
Número total de formandos	Resultado	1447	8 231	835	1 842	1 113
	Meta	1200	1 500	850	1 500	1 000
Número médio de utentes do serviço de apoio domiciliário	Resultado	ND	6	10	8	11
	Meta	NA	10	10	10	10

ND – Não Disponível;

NA – Não Aplicável

RESULTADOS PESSOAS

Os colaboradores são determinantes para a *Casa do Professor* e a satisfação dos seus clientes e associados, pelo que a associação iniciou a medição das suas perceções e a monitorização de um conjunto de indicadores de desempenho que possibilitam o desenvolvimento organizacional.

PERCEÇÕES

GRAU DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES		2014	2015	2016	2017	2018
Grau de satisfação dos colaboradores – global	Resultado	ND	ND	ND	61%	ND
	Meta	NA	NA	NA	60%	NA
Grau de satisfação dos colaboradores com os meios de informação/comunicação disponibilizados pela <i>Casa do Professor</i>	Resultado	ND	ND	ND	76%	ND
	Meta	NA	NA	NA	60%	NA
Grau de satisfação dos colaboradores com a oportunidade de desenvolver as suas competências pessoais e profissionais	Resultado	ND	ND	ND	63%	ND
	Meta	NA	NA	NA	60%	NA
Grau de satisfação dos colaboradores com a realização pessoal e profissional com a função que o colaborador desempenha	Resultado	ND	ND	ND	73%	ND
	Meta	NA	NA	NA	60%	NA

ND – Não Disponível;

NA – Não Aplicável

INDICADORES DE DESEMPENHO

PESSOAS AO SERVIÇO		2014	2015	2016	2017	2018
Número médio durante o ano	Resultado	38	39	40	40	40
	Meta	NA	NA	NA	NA	NA

NA – Não Aplicável

FLUXO DE ENTRADAS – SAÍDAS		2014	2015	2016	2017	2018
Entradas – Saídas	Resultado	3	4	-2	1	2
	Meta	NA	NA	NA	NA	NA

NA – Não Aplicável

DISTRIBUIÇÃO POR GÉNERO		2014	2015	2016	2017	2018
Percentagem de mulheres	Resultado	68%	68%	67%	68%	73%
	Meta	NA	NA	NA	NA	NA

NA – Não Aplicável

ABSENTISMO		2014	2015	2016	2017	2018
Índice de absentismo	Resultado	0,39%	0,55%	0,65%	0,10%	2,29%
	Meta	NA	NA	NA	NA	NA

NA – Não Aplicável

FORMAÇÃO PROFISSIONAL		2014	2015	2016	2017	2018
Número de ações	Resultado	9	1	3	4	4
	Meta	NA	NA	NA	NA	NA
Número de horas	Resultado	350	25	17	69	6
	Meta	NA	NA	NA	NA	NA
Número de participantes	Resultado	16	6	8	32	48
	Meta	20	20	20	20	25

NA – Não Aplicável

RESULTADOS SOCIEDADE

A *Casa do Professor*, enquanto associação de solidariedade social e instituição reconhecida utilidade pública, tem fortes envolvimento e compromisso com a sociedade, o que se manifesta na sua relação como o público em geral e na oferta de serviços disponibilizados, numa perspetiva cultural e de melhoria da qualidade de vida, assim como em práticas internas de respeito para com o ambiente.

PERCEÇÕES

PARTICIPAÇÃO DA SOCIEDADE		2014	2015	2016	2017	2018
Taxa média da perceção da imagem de credibilidade da <i>Casa do Professor</i>	Resultado	ND	ND	ND	88%	ND
	Meta	NA	NA	NA	85%	NA
Taxa média da perceção da imagem de respeito da <i>Casa do Professor</i>	Resultado	ND	ND	ND	88%	ND
	Meta	NA	NA	NA	85%	NA

ND – Não Disponível;

NA – Não Aplicável

INDICADORES DE DESEMPENHO

RECICLAGEM		2014	2015	2016	2017	2018
Objetos cortantes e perfurantes	Resultado	ND	ND	ND	0,002184 Ton	ND
Resíduos	Resultado	ND	0,3956	ND	0,008125 Ton	ND

Óleo	Resultado	0,3312	0,4806	ND	0,368 Ton	ND
-------------	------------------	--------	--------	----	-----------	----

ND – Não Disponível

ENERGIA		2014	2015	2016	2017	2018
Consumo de energia	Resultado	19104	19816	19895	21194	28672
	Meta	NA	NA	NA	NA	NA

NA – Não Aplicável

ÁGUA		2014	2015	2016	2017	2018
Consumo de água	Resultado	7254	8505	7459	7744	7348
	Meta	NA	NA	NA	NA	NA

NA – Não Aplicável

PARTICIPAÇÃO DA SOCIEDADE		2014	2015	2016	2017	2018
N.º total de participantes não associados nos eventos de inscrição obrigatória	Resultado	ND	ND	ND	124	187
	Meta	NA	NA	NA	NA	NA
Mecenato	Resultado	ND	ND	ND	€ 9 600	€ 13 721
	Meta	NA	NA	NA	NA	NA

ND – Não Disponível;

NA – Não Aplicável

RESULTADOS DA ATIVIDADE

A *Casa do Professor* tem definido um modelo de gestão que se baseia em processos-chave, todos com indicadores de desempenho definidos, que suportam a estratégia da organização.

RESULTADOS DA ATIVIDADE

INDICADORES DE RENTABILIDADE (€)		2014	2015	2016	2017	2018
VAB	Resultado	758 351	782 676	796 175	875 286	970 285
EBIDTA	Resultado	59 217	25 933	44 662	79 167	111 444
VAB/Trabalhador	Resultado	19 957	20 069	19 904	21 882	23 665
	Meta	NA	NA	NA	NA	NA

NA – Não Aplicável

INDICADORES FINANCEIROS		2015	2016	2017	2018
Autonomia Financeira	Resultado	0,04	0,07	0,12	0,47
	Meta	NA	NA	NA	NA
Endividamento	Resultado	0,96	0,93	0,88	0,53
	Meta	NA	NA	NA	NA
Solvabilidade Total	Resultado	0,05	0,07	0,13	0,88
	Meta	NA	NA	NA	NA

Rentabilidade do Ativo Líquido	Resultado	ND	ND	ND	0,03
	Meta	NA	NA	NA	NA
Rentabilidade do Fundo de Capital	Resultado	0,26	0,28	0,33	0,07
	Meta	NA	NA	NA	NA
Liquidez Geral	Resultado	2,14	1,65	1,55	1,55
	Meta	NA	NA	NA	NA

ND – Não Disponível; NA – Não Aplicável

ASSOCIADOS		2014	2015	2016	2017	2018
Número de Associados – Ativos	Resultado	ND	4 170	4 157	4 034	4 184
	Meta	NA	4 200	4 200	4 150	4 150

ND – Não Disponível; NA – Não Aplicável

INDICADORES DE DESEMPENHO

VOLUME DE NEGÓCIOS (€)		2015	2016	2017	2018
Volume de negócios global	Resultado	1 126 367	1 089 330	1 091 406	1 213 197
	Meta	1 216 814	1 151 202	1 173 529	1 355 413
Volume de negócios – quotas	Resultado	309 263	299 891	295 678	284 209
	Meta	310 000	310 000	303 000	300 491
Volume de negócios – restaurante	Resultado	112 360	108 055	113 190	125 091
	Meta	137 813	148 073	139 964	135 582
Volume de negócios – lar	Resultado	518 373	583 235	568 916	658 460
	Meta	449 293	435 930	481 200	491 160
Volume de negócios – formação	Resultado	156 991	64 876	72 315	91 814
	Meta	188 720	78 085	77 805	49 156
Resultado líquido do exercício	Resultado	25 933	44 662	79 167	111 445
	Meta	64 990	19 451	41 170	29 156

ASSOCIADOS		2014	2015	2016	2017	2018
Taxa de recomendação de associados a novos associados	Resultado	ND	ND	ND	96,6%	97%
	Meta	NA	NA	NA	95,0%	90%
Grau de satisfação com a resposta às necessidades e expectativas do associado	Resultado	ND	ND	ND	84,5%	92%
	Meta	NA	NA	NA	80,0%	85%

ND – Não Disponível; NA – Não Aplicável

Testemunho

Os motivos para a adoção do Modelo de Excelência da EFQM

A *Casa do Professor* profissionalizou a sua gestão em 2010. A direção de então reconheceu desde logo que, face aos enormes desafios que se lhe colocavam nos planos social e económico-financeiro e à complexidade organizacional da instituição, fundamentalmente porque possui áreas de atuação muito diversas, necessitaria de um instrumento de desenvolvimento estratégico que lhe apontasse um rumo.

No entanto, a primeira decisão não passou de imediato pelo *Modelo de Excelência da EFQM*, mas pelo *Sistema de Gestão da Qualidade* (ISO 9001:2008, atualmente, ISO 9001:2015), uma solução desconhecida que se veio a revelar insuficiente, num certo sentido inapropriada, porque era incapaz de dar resposta à necessidade de um modelo de gestão que suportasse a consecução de uma estratégia e o crescimento da organização. Ainda assim, não tardou a perceber-se que *Modelo de Excelência da EFQM* e *Sistema de Gestão da Qualidade* poderiam ser complementares, desenvolvendo-se por isso em simultâneo na fase final da sua implementação.

A consciência de que não havia margem de erro a nível das decisões estratégicas da gestão, designadamente em termos de investimentos, foi um dos fatores essenciais para a adoção do *Modelo de Excelência da EFQM*, porque permitiu uma autoavaliação alargada quanto à definição de prioridades e à capacidade para as materializar. Além disso, sabe-se que o *Modelo de Excelência da EFQM* se concretiza através de três componentes integrados, que podem ser usados para desenvolver uma cultura de excelência, aceder a boas práticas, conduzir a inovação e melhorar os resultados: i) os conceitos fundamentais da excelência; ii) os critérios da EFQM; iii) o *RADAR*.

A motivação para o reconhecimento

O reconhecimento nunca foi encarado como um fim em si mesmo, ainda que não possa deixar de se constituir como um fator de motivação muito importante para progredir, porque é mesmo essa continuidade que se considera essencial para quem adota esta ferramenta de gestão: seguir no caminho da excelência e do sucesso. Sim, porque a excelência é entendida também como sinónimo de sucesso sustentado, seja na perspetiva dos resultados positivos alcançados, seja da opinião/grau de satisfação dos diferentes *stakeholders*.

Além disso, em jeito de nota de rodapé, não se pode deixar de anotar o facto de a *Casa do Professor* ser a primeira associação em Portugal a obter este reconhecimento tão prestigioso, o *Committed to Excellence* duas estrelas. E associado a isso está o fator motivacional, que não é de todo despendido, nomeadamente numa perspetiva de melhoria contínua, visando alcançar outros patamares da excelência e, conseqüentemente, outros níveis de reconhecimento.

Preparação para o reconhecimento e a autoavaliação

A preparação para o reconhecimento resultou de um processo natural, no sentido em que aconteceu de acordo com o expectável, ou seja, logo após a fase de implementação, marcada pelo

envolvimento e compromisso dos responsáveis pelos projetos considerados prioritários e a participação dos colaboradores de todos os departamentos/setores.

Claro que o processo de implementação do *Modelo de Excelência da EFQM* não se dissociou do desenvolvimento de um percurso formativo de capacitação de todos os implicados – uma equipa heterogénea, tendo em conta a participação, desde a fase de autoavaliação, dos diversos departamentos/setores e de colaboradores com diferentes responsabilidades. Apesar disso, na fase prévia à avaliação final, e na sequência da análise dos contributos resultantes da visita prévia, realizaram-se algumas reuniões de trabalho com o objetivo de incorporar as recomendações apresentadas e, simultaneamente, consolidar conhecimentos, visando alcançar as competências exigíveis à obtenção do *Committed to Excellence* duas estrelas.

O processo de autoavaliação foi conduzido por uma equipa constituída especificamente para o efeito, conjugando diferentes perfis de colaboradores: área de atuação, conteúdo funcional, etc., garantindo que havia uma representação equilibrada de toda a organização.

Houve um acompanhamento regular de consultores, que asseguraram desde logo o conhecimento da ferramenta adotada – o *Quick Check*. Este foi o primeiro passo, absolutamente essencial, na aplicação no *Modelo de Excelência da EFQM*, uma forma simples de autoavaliação para determinar as capacidades da organização e priorizar as oportunidades de melhorias. Estas resultaram de uma dinâmica muito interessante de debate, reflexão e posterior definição, atendendo ao seu impacto sobre os objetivos da organização e à capacidade de as implementar com sucesso.

Uma etapa subsequente consistiu na designação dos responsáveis pela implementação das ações de melhoria, integrando outros elementos constitutivos da equipa de autoavaliação, desenvolvendo então um plano para o seu projeto.

A autoavaliação assumiu-se como um ponto de partida imprescindível, não apenas numa perspetiva de conhecimento efetivo da organização, mas também de implicação e compromisso de todos com uma cultura de excelência.

A Gestão de Topo e o nível de conhecimento do Modelo pelos colaboradores

O conhecimento que a generalidade dos colaboradores tem atualmente do *Modelo de Excelência da EFQM*, considerando que a sua implementação teve início no ano de 2017 e o reconhecimento no final de 2018, situa-se ainda num nível superficial. Todavia, esta realidade não está relacionada com uma eventual dificuldade em compreender o modelo, dado que ele é de fácil apreensão e com uma lógica perfeitamente clara, mas tão-só porque ainda não teve maturidade suficiente para demonstrar, de forma sustentada, o seu valor acrescentado, quer para cada um dos colaboradores quer para a própria organização.

Ainda que se considere essencial a familiarização com o *Modelo de Excelência da EFQM* durante mais tempo e de forma sistemática, designadamente através das ferramentas de monitorização do desempenho organizacional e consecução dos correspondentes objetivos e metas fixados, afigura-se pertinente a existência de formação regular, ministrada, preferencialmente, por quadros da instituição, membros da *EFQM*.

O caminho da interiorização de uma cultura de excelência faz-se caminhando, de forma persistente, sustentada, consciente e com o olhar fixado num horizonte de melhoria contínua chamado “resultados”.

Impacto e benefícios do Reconhecimento

O reconhecimento significou para a organização um marco no associativismo nacional, desde logo por ter sido a primeira associação em Portugal a ser reconhecida pela *EFQM* como uma entidade que cumpre elevados padrões de exigência a nível da sua organização e funcionamento.

O processo sistemático de reflexão e de transformação organizacional iniciado há cerca de seis anos tem reforçado o objetivo de garantia da sustentabilidade da estratégia da *Casa do Professor*, no sentido de incrementar a qualidade e a abrangência dos serviços prestados aos associados e seus familiares, assim como o cumprimento da sua missão e visão para os próximos ciclos estratégicos.

O *Committed to Excellence* duas estrelas significa a existência de uma definição e implementação de instrumentos de monitorização e avaliação que permitem assegurar de forma rigorosa e consistente os objetivos organizacionais e a sua concretização de forma alinhada com a estratégia da associação, assumindo-se por isso como um apoio para a liderança, além de ajudar os colaboradores a contribuírem para a consecução da política e estratégia da organização.

Motivação para continuar

Sim, porque só faz sentido, tal como anteriormente se referiu, aderir ao *Modelo de Excelência da EFQM* se houver uma “obsessão” pela melhoria sucessiva, sabendo-se sempre o caminho a seguir, com liberdade, criatividade, inovação, visão e ambição.

Para quem ainda não viveu esta experiência:

A *EFQM* é a entidade responsável pelo *Modelo de Excelência*, uma estrutura de suporte que há mais de vinte anos promove uma cultura de excelência em organizações de todo o mundo.

O conhecimento que hoje existe do *Modelo de Excelência da EFQM* permite considerar que se trata de uma ferramenta de avaliação e de melhoria imprescindível, adaptável a qualquer tipo de organização, sem exigência de requisitos mínimos, requerendo apenas a vontade de procurar a excelência organizacional.