

As organizações do Terceiro Sector de Acção Social contam com uma cultura de gestão que lhe é própria, ainda que habitualmente seja transmitida de forma oral e não se encontre sempre formalizada, e com bastante frequência careça de um reconhecimento externo, em forma de certificação. A implementação de sistemas formalizados de gestão da qualidade, para além da mera obtenção de uma certificação, constitui um desafio para as organizações sociais sem fins lucrativos, que pode permitir-lhes, entre outros aspectos, melhorar a sua gestão e o conjunto da sua intervenção – não só a prestação de serviços - mas, sobretudo incrementar a participação na organização de todas as pessoas que a integram e daquelas para quem a intervenção se dirige. Um outro aspecto importante é a avaliação dos seus resultados em termos comparáveis com outras organizações do sector e de outros sectores (*cultura de benchmarking*).

Qualidade não é fazer tudo bem, mas sim adoptar um compromisso de melhoria permanente que supõe mudar estratégias, metodologias ou procedimentos de trabalho, e a cultura de gestão de uma organização. A Qualidade supõe que todas as pessoas de uma organização aprendam, participem e fomentem a melhoria contínua, como estratégia de melhoria do posicionamento da entidade, como uma prática ou modo de fazer que traz valor acrescentado aos resultados de uma organização, ou como um sistema de gestão da qualidade que resulte da perspectiva de todos os que nela trabalham, assim como dos seus utentes/clientes.

Nos últimos anos, um número apreciável de organizações do terceiro sector de acção social começaram o caminho da implementação de sistemas de gestão da qualidade e algumas até já certificaram alguns serviços ou aspectos concretos da sua gestão: transparência, ética, Igualdade entre homens e mulheres, cuidado com o meio ambiente, sustentabilidade, etc.

No entanto, não é menos verdade que para muitas organizações a implementação de sistemas de gestão da qualidade não constitui um objectivo, mas simplesmente uma exigência externa, desligada das necessidades reais, a que tem de adaptar-se para obter um certo reconhecimento ou financiamento público.

É essencial que o Sector tenha capacidade de perspectivar o futuro de uma forma estruturada, com a noção dos objectivos que devem ser privilegiados e com a identificação do melhor caminho para alcança-los. A implementação de sistemas de gestão da qualidade deve ser um instrumento para aproximar ainda mais estas organizações e as suas intervenções de valores como Equidade, Inclusão, Solidariedade, Participação, Mudança Social e Justiça Social. Para tal, deve evitar-se que, gradualmente, a Qualidade se vá esvaziando dos seus principais objectivos e potencialidades e se transforme num fim em si mesmo, vantajoso para empresas que vejam neste campo um mercado apelativo, mas pouco enriquecedor para o Terceiro Sector.

A Qualidade das ONGs deve ser sempre percebida como instrumental para melhorar a eficácia na prossecução da missão destas organizações, e nomeadamente aumentar a eficácia e a sustentabilidade das respostas aos problemas de pobreza e exclusão social.

Independentemente da norma ou modelo pelo qual uma organização opte, a orientação da organização, o conteúdo daquilo que faz, porquê e para quem e como faz... deve encontrar-se no sistema de gestão escolhido, de maneira a que este incorpore os valores da organização. Por isso, não se deve delegar a “bondade” do modelo ou norma escolhido, na entidade consultora ou auditora... deve ser a organização a protagonista do seu processo de implementação, procurando uma interacção fecunda entre o sistema a implementar e a tradição organizacional, garantido a coerência com a sua cultura e valores.

Sandra Araújo
Coordenação Técnica Nacional da REAPN

Ficha Técnica



Propriedade

Rede Europeia Anti-Pobreza / Portugal
Rua de Costa Cabral, 2368 - 4200-218 Porto
Tel. 225 420 800 - Fax 225 403 250
E-mail: geral@reapn.org • www.reapn.org

Coordenação editorial

Núcleo Regional do Centro
(Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria,
Santarém, Viseu)
Gabinete de Informação
Gabinete de Desenvolvimento

Design, Paginação e Impressão
A Diferença, Lda - Tel.: 255 911 042

Periodicidade
Quadrimestral

Tiragem
1.500

Depósito Legal
247626/06

Distribuição
Gratuita

A qualidade nas Organizações do Terceiro Sector

Actualmente as organizações vivem um clima de aceleração sem precedentes no ritmo da mudança. O desafio das novas realidades é representado por um ambiente cada vez mais competitivo, uma constante evolução tecnológica e constantes mudanças sociais e económicas.

Neste contexto, as organizações de solidariedade social existem num ambiente caracterizado pela exigência da obtenção de resultados, nomeadamente do cumprimento dos requisitos legais e contratuais, e a consequente necessidade de optimização dos processos operacionais, administrativos e de gestão, como forma de garantir a sua sustentabilidade.

Deste contexto emerge a premência da promoção da qualidade e a necessidade da adopção e implementação de sistemas de gestão da qualidade nas organizações, de forma a assegurar a qualidade dos serviços prestados em resposta às necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas.

Conhecendo as necessidades do sector, o Instituto da Segurança Social, I.P., desenvolveu os manuais das Respostas Sociais, que, respeitando as idiossincrasias das organizações, se focalizam na promoção e no reconhecimento da melhoria contínua, fomentando a actualização dos serviços prestados pelas organizações, adequando-os aos requisitos da qualidade. Os Manuais promovem o aperfeiçoamento do desempenho das respostas sociais, em termos de eficácia e eficiência, assim como a harmonização a nível nacional do nível de qualidade dos serviços prestados, sendo que, a celebração de novos Acordos de Cooperação encontram-se condicionados ao cumprimento dos requisitos mínimos estabelecidos.

A implementação dos sistemas de gestão da qualidade traz consigo uma dinâmica de gestão onde a definição de responsabilidades, a tomada de decisão partilhada, o agrupamento de actividades e a redução de fluxos são estabelecidos como condições necessárias para aumentar a capacidade de resposta e melhorar os resultados da organização. Assim, o modelo de organização e divisão do trabalho preconiza a gestão por processos e compreende a visão integrada de todas as actividades, em vez da visão funcional, o que consiste na orientação dos esforços da organização para resultados, por meio da melhoria efectiva de seus processos essenciais, tendo presente em cada actividade, o princípio da melhoria contínua.

Um sistema de gestão da qualidade requer uma cultura de qualidade, de rigor, em todas as fases do ciclo da prestação de serviços e da respectiva gestão, reflectida em práticas profissionais e de gestão orientadas para a aprendizagem e para a melhoria contínua. Para que tal ocorra é imprescindível a melhoria da comunicação entre as diferentes áreas funcionais

da instituição, sendo necessário prepará-las para transformações e desenvolvimentos futuros levados a cabo na implementação dos sistemas.

Desta forma, é essencial o envolvimento de todos os colaboradores da organização no processo, independentemente do seu nível hierárquico ou funções desempenhadas, uma vez que a introdução de mecanismos de garantia da qualidade e as exigências em matéria de reflexão organizacional e avaliação têm melhores resultados quando os colaboradores participam na concepção do sistemas, sendo importante a criação de estruturas de trabalho de equipa com métodos de gestão flexíveis e abertos.

A qualidade dos serviços, a qualidade das respostas às necessidades e expectativas dos clientes, requer a capacitação permanente das organizações que asseguram esses serviços bem como a qualificação dos seus técnicos e dos seus dirigentes e gestores.

A promoção da qualidade implica uma avaliação continuada, sistemática, das políticas, dos respectivos resultados e impactos na prestação do serviço e na satisfação dos clientes, colaboradores e parceiros, através da introdução de mecanismos de monitorização e medição.

A procura dos serviços sociais é cada vez mais exigente, havendo por parte dos clientes uma maior consciência dos seus direitos. Daqui nasce a urgência da passagem para uma lógica de participação, envolvimento e capacitação dos clientes na prestação do serviço.

Um dos importantes desafios consiste no estabelecimento de parcerias entre organizações como requisito prévio para o desenvolvimento coordenado e integrado dos serviços, através da promoção de novas formas de trabalho, novas estratégias, novas relações e novas formas de pensar.

A visão integrada da prestação e a melhor organização e articulação dos serviços passam também pelo envolvimento efectivo dos prestadores informais tais como a família, os vizinhos e a comunidade.

O processo de qualidade é um processo participativo em que todos possam Planear, Executar, Verificar e Agir (ciclo PDCA).

Nádia Can
Psicóloga e consultora na área da qualidade

O projecto QUAL-IS – Qualificar a Intervenção Social é promovido e coordenado pela REAPN – Rede Europeia Anti-pobreza e enquadra-se, no âmbito do Programa Operacional do Potencial Humano (POPH), tipologia 3.1.2 – Programa de Formação-Acção para entidades da Economia Social, tendo como principal objectivo capacitar e apoiar um conjunto de instituições sociais, ao nível da qualificação organizacional que visem melhorar a eficácia da intervenção e a promoção de respostas sociais mais adequadas para o combate à pobreza e à exclusão social.

O Qual-Is Centro contempla 28 instituições de economia social da Região Centro, das quais 15 entidades integram o projecto em Coimbra e 13 em Castelo Branco, tendo iniciado em Outubro de 2008 e tendo o seu término em Dezembro de 2009.

Para a prossecução dos objectivos propostos, o projecto promoveu numa primeira fase (de Outubro de 2008 a Abril de 2009) uma Formação – Acção Padronizada com uma carga horária de 120 horas, com a finalidade de transmitir aos técnicos seleccionados pelas organizações, conceitos teóricos e práticos sobre a temática da qualidade nas organizações do terceiro sector, de forma a dotar os formandos de ferramentas e técnicas de gestão, que os auxiliem no cumprimento da sua missão de forma mais eficaz e eficiente, criando o maior valor possível para os utilizadores dos seus serviços.

Paralelamente, a esta acção, cada instituição participante teve 36 horas de consultoria, na área da qualificação organizacional,

onde os consultores assumiram um papel primordial na definição de planos de melhoria e de qualificação organizacional, conjuntamente com todos os stakeholders. Posteriormente, numa segunda fase, (de Maio de 2009 a Novembro de 2009), cada entidade beneficia de 48 horas de Formação - Acção Individualizada e 24 horas de consultoria, com vista à consolidação do Processo de Qualificação.

As áreas de formação e consultoria são definidas em função das necessidades específicas de cada uma das organizações, as quais foram identificadas na primeira fase do projecto, pelo Conselho/Grupo da Qualidade de cada organização e pelo respectivo consultor, o que significa que serão diferenciadas de instituição para instituição. Enquanto a formação permitirá a transmissão e homogeneização de conhecimentos entre um maior número de colaboradores de cada organização, as acções de consultoria permitirão apoiá-las na resolução dos seus problemas organizacionais tendo em conta os seus Planos de Melhoria. Por outro lado, a presença dos formadores e dos consultores no próprio contexto organizacional contribuirá para assegurar a própria legitimidade do processo de qualificação e dos seus pivots.

Das 15 Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS's) seleccionadas para a Acção de Formação Padronizada em Coimbra, 9 pertencem ao Distrito de Coimbra, 5 ao Distrito de Aveiro e 1 ao Distrito de Leiria. (Quadro I).

Quadro I

Associação Nacional de Apoio a Jovens – ANAJOVEM
Associação Nacional de Intervenção Precoce – ANIP
Associação Portuguesa para as Perturbações do Desenvolvimento e Autismo de Coimbra – APPDAC
APEPI - Associação de Pais e Educadores para a Infância
Caritas Diocesanas de Aveiro
Caritas Diocesanas de Coimbra
Casa Nossa Sr.ª Do Rosário
Centro Ambiente Para Todos
Centro de Assistência Paroquial de Santa Cruz
Centro Comunitário de Esmoriz
Centro Social Paroquial de Cadima
FigueiraViva – Associação de Cooperação e Solidariedade para o Desenvolvimento da Figueira da Foz
Fundação Ferreira Freire
"Os Pioneiros" - Associação de Pais de Mourisca do Vouga
SOLSIL - Associação de Solidariedade Social do Silveiro

Das 13 Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS`'s) seleccionadas para a Acção de Formação Padronizada em Castelo Branco, 6 pertencem ao Distrito de Coimbra, 2 ao Distrito de Castelo Branco, 2 ao Distrito Leiria, 2 ao Distrito de Viseu e 1 ao Distrito da Guarda. (Quadro II).

As entidades beneficiárias, com o apoio da REAPN, têm vindo a construir passo a passo, o seu percurso de qualificação organizacional, de forma a implementar sistemas de gestão da qualidade, e consequentemente, prestar mais e melhores serviços de qualidade aos seus clientes.

De um modo geral, o projecto tem sido uma mais-valia para as entidades, sobretudo ao nível da capacitação dos técnicos nas áreas da qualidade, da gestão e da intervenção social, bem como ao nível do envolvimento dos dirigentes, técnicos e colaboradores nas actividades inerentes ao processo da qualidade.

Quadro II

Academia Cultural e Social de Maceira – Leiria

APPACDM – Viseu

ARCIL – Associação para a Recuperação de Cidadãos Inadaptados da Lousã

Associação de Solidariedade Académico de Leiria

Associação de Solidariedade Social de Dornelas do Zêzere

Associação Goltz de Carvalho – Buarcos – Figueira da Foz

Associação para o Desenvolvimento e Formação Profissional – Miranda do Corvo

Centro Social Amigos da Lardosa

Centro Social e Paroquial de Dornelas

Fundação Joaquim dos Santos – Torredeita - Viseu

Santa Casa da Misericórdia de Condeixa-a-Nova

Santa Casa da Misericórdia das Sarzedas

Santa Casa da Misericórdia de Semide



Último dia de formação Acção Padronizada do Qual_IS - Centro de Coimbra



Último dia de formação Acção Padronizada do Qual_IS - Centro de Castelo Branco

Sandra Pessoa
Maria Manuel
Marco Domingos
Projecto Qual_IS Centro

O Projecto QUAL_IS tem como objectivo capacitar e apoiar as organizações sociais para o desenvolvimento dos processos de qualificação organizacional que visem melhorar a eficácia da intervenção e a promoção de respostas sociais mais adequadas para o combate à pobreza e à exclusão social. Para atingirmos este objectivo têm sido realizadas sessões de consultadoria e de acompanhamento na implementação de sistemas de gestão de qualidade.

A actividade de apoio e acompanhamento a pessoas idosas tem exigências e consequências profissionais que se relacionam, no essencial, com a especificidade e complexidade da intervenção de ajuda a esta população e com o seu impacto emocional e psicológico nos profissionais que a asseguram.

A supervisão poderá contribuir para a integração e rentabilização das formações e experiências de trabalho dos funcionários, designadamente através da partilha de saberes e da discussão de casos, entre outras estratégias. Por outro lado, este tipo de actividade tende a configurar-se como uma actividade de desgaste emocional e psicológico, estando potencialmente associada a situações de stress profissional.

As sessões de consultadoria têm sido muito relevantes e positivas, pois para além de funcionarem como uma supervisão, têm como principal objectivo melhorar a capacidade das pessoas que trabalham na instituição. A consultadoria tem, assim, ajudado a favorecer o trabalho em equipa, o que é essencial, pois o sucesso de qualquer instituição depende da colaboração de todos os seus membros e do sentimento de pertença que desenvolvem em torno de toda a equipa, que deve ser vista como um todo.

O objectivo destas sessões é que estas se constituam como um espaço para a escuta, partilha e desenvolvimento das capacidades dos membros da instituição, tais como:

- Envolver as pessoas;
- Formar as pessoas em conceitos e princípios da qualidade;
- Determinar, com objectividade, as capacidades detidas por cada uma das pessoas identificando aspectos positivos e negativos inerentes à sua função;
- Alterar o significado da noção de *utente* para *cliente*,
- Melhorar a clareza e fluidez da comunicação/informação entre os membros da instituição.

Temos noção que o ambiente de trabalho influencia o comportamento das pessoas e consequentemente influencia as relações interpessoais, e estas por sua vez influenciam os resultados da instituição em todos os sentidos. A consultadoria está assente num processo de aprendizagem e de suporte profissional que tem permitido aos seus membros desenvolver conhecimentos e competências, melhorar práticas de intervenção, praticar uma maior reflexão e análise crítica sobre a sua intervenção, partilhar experiências, conhecimentos, dúvidas e adoptar formas de resolução de problemas em contexto de trabalho, no fundo, desenvolver competências ao nível da cooperação, ou seja, fazendo com que cada um dos membros assumam mais responsabilidade pela sua acção e, desta forma, servir e proteger melhor os destinatários dessa acção, que são, todas as pessoas idosas que beneficiam do apoio da Santa Casa da Misericórdia das Sarzedas, os nossos *clientes*.

Raquel Gaspar Mendes
Directora Técnica



Centro Social Amigos da Lardosa... uma perspectiva de qualidade

Durante as 6 sessões de consultoria do QUALIS _ Centro, foram trabalhados vários aspectos em falta na nossa Instituição. Foi ainda constituído um conselho da qualidade, com elementos do quadro de pessoal da Instituição e Direcção.

As sessões não podiam ter sido mais proveitosas, durante as mesmas foram definidos a missão, visão, valores e objectivos da Instituição. Elaborou-se um plano de melhorias e definiram-se objectivos estratégicos para a Instituição, enquadrados num período de 2 anos.

O eixo ao qual foi dada maior relevância foi ao 1º, que enquadra a implementação dos manuais de qualidade da Segurança Social. Neste ponto, pretende-se implementar e adaptar todos os instrumentos necessários para dar resposta ao nível C dentro das práticas da Instituição.

Para toda a organização e gestão de tempo e recursos humanos, foi efectuado um trabalho minucioso, exigindo máxima dedicação de toda a equipe técnica da Instituição.

Este projecto não poderia ter sido mais vantajoso para a Instituição, tendo em conta a falta de recursos humanos e as exigências presentes e futuras por parte da Segurança Social, será quase impossível termos chegado a este ponto, em

termos de organização interna, sem ajuda exterior.

O projecto permitiu-nos ter uma visão mais abrangente e nítida da nossa Organização como um todo, incluindo clientes e parceiros. Além disso permitiu-nos ter uma perspectiva de futuro em termos de objectivos para toda a organização.

Diogo Duarte Moreno

Presidente da Direcção do Centro Social Amigos da Lardosa



Consultoria no Centro Social Amigos da Lardosa

A prioridade da qualidade nas organizações sociais...

Em meados de 2008 a Direcção da Casa Nossa Senhora do Rosário, da Figueira da Foz, decidiu fazer uma auto-reflexão sobre a situação actual da Instituição e quais deveriam ser as grandes linhas de actuação para os próximos anos.

Ao iniciar essa reflexão, verificou ser fundamental um processo de Planeamento Estratégico que permitisse o envolvimento de todas as suas áreas de actuação. Foi neste contexto que surgiu a oportunidade de uma das nossas colaboradoras frequentar uma formação, promovida pela REAPN, com algumas horas dedicadas ao planeamento estratégico.

Esta formação contribuiu para que a tarefa que nos tínhamos proposto - a elaboração de um Plano Estratégico - pudesse ser encarada de uma forma mais profissional e adequada, embora com algumas dificuldades dado ser um processo novo para nós e não contarmos com qualquer ajuda exterior.

Já com o Plano Estratégico terminado e apresentado a todos os colaboradores, surgiu a oportunidade da Instituição se candidatar a um Projecto de Qualificação Organizacional – o Qual-IS, igualmente promovido pela REAPN.

Era a ajuda que sentíamos faltar para consolidar o trabalho anterior e alcançarmos um dos principais objectivos da Instituição para 2009 - a Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, com base nos Manuais da Qualidade da Segurança Social. Não se trata de um objectivo específico do Projecto Qual-IS, mas a formação ministrada e a consultoria têm-nos ajudado nesse sentido.

A primeira fase do Projecto desenrolou-se em duas etapas paralelas:

- a formação de um técnico superior, com unidades de formação padronizada em diversas áreas, que representou uma mais valia para a Instituição, permitindo uma análise e uma forma de olhar diferente relativamente aos processos, estrutura e organização funcional;
- o acompanhamento por parte de um consultor para a realização de um diagnóstico organizacional, que nos tem permitido colocar um conjunto de questões que foram surgindo ao longo do processo, e também a possibilidade de sermos alertados para outras, que não tínhamos previsto.

Este enriquecimento permitiu-nos, por um lado, avaliar e melhorar o trabalho já realizado a nível de planeamento estratégico, e por outro, prepararmo-nos com a devida orientação e apoio técnico, para o processo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade. Possibilitou igualmente um diálogo enriquecedor com vários colaboradores da Instituição no sentido de caminharmos para uma cultura da Qualidade, centrada na melhoria contínua dos nossos serviços, dando assim uma melhor resposta aos nossos clientes. Concluída a primeira fase do Projecto, apenas lamentamos não termos ido mais longe (uma vez que já tínhamos um

Plano Estratégico), mas possuímos um conhecimento mais profundo do que a Instituição é e o que queremos que venha a ser, reflectimos sobre processos e metodologias (em muitos casos definidos, mas raramente documentados), iniciámos o trabalho, complexo e moroso, de definição do nosso Sistema de Gestão da Qualidade e sentimo-nos mais confiantes e capazes de percorrer sozinhos o caminho que falta.

Direcção da Casa Nossa Senhora do Rosário
Figueira da Foz

Os desafios do QUAL_IS

O projecto Qual_IS dinamizado pela REAPN, em parceria com outras organizações, teve o seu início em Outubro de 2008, tendo terminado recentemente a formação padronizada em contexto de sala. Obviamente que o processo ainda está na fase preliminar, uma vez que o objectivo central consiste na capacitação interna das organizações do 3º sector para o desenvolvimento estratégico da sua intervenção. Não obstante, este primeiro desiderato traz um conjunto vasto de inquietações.

Primeira inquietação

Estarão de facto todas as organizações envolvidas no projecto verdadeiramente predispostas a olhar-se interiormente ou internamente?

Segunda inquietação

As direcções estão de facto sensibilizadas, já não digo preparadas, para reflectir o *status quo* organizacional e analisar a organização de forma clara?

Terceira inquietação

O processo de desenvolvimento organizacional passará do papel à acção?

Quarta inquietação

Como lidar com procedimentos sedimentados ao longo de anos e tidos como objecto de reformulação no momento actual?

Quinta inquietação

Estaremos de facto predispostos, mais do que preparados, para objectivar e olhar a avaliação como uma estratégia de aprendizagem, melhoria e reformulação constantes?

Estas são apenas algumas das inquietações com as quais nos debatemos no nosso dia-a-dia profissional e que transportámos para o contexto formativo e para a reflexão partilhada com colegas, *experts*, formadores e direcções. Pois bem, se para algumas organizações este processo de diagnóstico organizacional e planeamento ou mapeamento estratégico se tem vindo assumir como algo natural na sua dinâmica, para outras este processo constitui-se como algo recente e, em

certa medida, inovador e empreendedor nas suas agendas. A questão da implementação da gestão da qualidade nas organizações do 3º sector consiste num novo olhar e entendimento do cliente enquanto pilar central, bem como a uniformização dos serviços ao nível de procedimentos, critérios e linhas de actuação claramente definidas e acessíveis a todos os que procuram as instituições. Há claramente um recetrar no cliente e serviços prestados, porém resta saber onde fica a margem de criatividade e inovação que devem estar presentes na área do social uma vez que as sociedades são dinâmicas e em constante mutação. Assim sendo, as organizações devem estar preparadas para lidar com as novas incertezas e dinâmicas sociais. Contudo, a restrição a um conjunto de procedimentos poderá retirar-lhes o cariz idiossincrático. Não obstante, creio que as instituições devem assumir a temática da qualidade ou de excelência como uma tarefa necessária e fundamental para a sua continuidade.

Considero também que os técnicos envolvidos neste projecto devem ser os facilitadores ou pivots da discussão e implementação da gestão da qualidade mas para atingir este desiderato é crucial o pensar internamente as organizações e definir os caminhos por onde seguir e o como pretende ser reconhecida. Os técnicos neste processo são o elo de ligação entre os vários *stakeholders*, são a força mobilizadora da mudança organizacional. Em síntese, um dos grandes desafios é a mudança de mentalidades no interior das organizações.

Vânia Duarte
Directora Técnica Figueiraviva



Experiência do Centro Social Paroquial de Dornelas

O Centro Social Paroquial de Dornelas, com sede em Dornelas, concelho de Aguiar da Beira, está a participar, desde Outubro de 2008, num projecto de âmbito nacional, promovido no através de uma candidatura ao Eixo 3 (Gestão e Aperfeiçoamento Profissional), Medida 3.1.2 (Programa de Formação - Acção para Entidades de Economia Social) do Programa Operacional Potencial Humano (POPH) do actual Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN).

Denominado "Qual_IS - Qualificar a Intervenção Social", o projecto tem como objectivo "capacitar e apoiar as organizações sociais para o desenvolvimento de processos de qualificação organizacional que visem melhorar a eficácia da intervenção e a promoção de respostas sociais mais adequadas para o combate à pobreza e exclusão social".

Estruturado em duas fases: a primeira essencialmente de formação, decorreu nas instalações do Núcleo Distrital da REAPN, de Castelo Branco e terminou no final de Março de 2009. Foi complementada com sessões de consultoria na sede da instituição e teve como produto final um plano de melhorias; a segunda fase também com uma componente de formação à medida das necessidades diagnosticadas, complementada com consultoria, tem como finalidade a implementação do plano de melhorias até Dezembro de 2009, altura em que terminará o projecto.

A experiência da instituição é bastante gratificante, na medida em que o "Qual_IS" permitiu "reflectir a instituição", contributo inegável para uma análise estruturada e abrangente, com

reflexos práticos na reorganização dos serviços e no desempenho organizacional.

De facto, o Qual_IS potenciou o começo da construção de um percurso de qualificação organizacional adaptado à dimensão, à cultura, à área de intervenção e públicos-alvo da instituição. Teve um papel importante na sensibilização da liderança para a importância da participação de todos os stakeholders nos processos de qualificação, com resultados práticos imediatos concretizados na constituição de um grupo de trabalho, representativo na instituição, que teve como incumbência a realização de um auto-diagnóstico no sentido de averiguar as necessidades e respectivas áreas de intervenção para, com base nele, elaborar o referido plano de melhorias.

A participação no projecto potenciou ainda o intercâmbio de experiências entre as entidades participantes e teve a ousadia de sentar à mesma mesa técnicos e dirigentes. Revelou-se uma experiência única não só pelos reflexos que teve internamente na instituição e pela troca de experiências, mas sobretudo, pelo inestimável espírito de camaradagem que se instituiu no grupo. Foi uma experiência muito enriquecedora.

Ana Maria Fernandes
Gestora do Centro Social e Paroquial de Dornelas



O objectivo geral do projecto Qual_IS é qualificar a intervenção social, capacitar e apoiar as organizações sociais da Região Centro para o desenvolvimento de processos de qualificação organizacional que visem melhorar a eficácia da intervenção e a promoção de respostas sociais mais adequadas para o combate à pobreza e exclusão social.

Neste sentido, a APEPI abraçou desde logo o projecto, cujo objectivo é o desenvolvimento do processo de qualificação da instituição, actuando ao nível das competências organizacionais e das competências individuais dos seus dirigentes e técnicos.

A estratégia participativa é visível ao longo do mesmo, através da constituição do Conselho da Qualidade na instituição e da participação nos *Focus Group* constituído por dirigentes e técnicos. Estrutura destinada a promover a participação, aprendizagem mútua e o trabalho em rede. A acção de formação padronizada de 120 horas realizada em Coimbra decorreu entre Outubro de 2008 a Março de 2009, em horário laboral (1 dia por semana), destinada a 15 técnicos seleccionados pelas organizações, na qual a directora de serviços da APEPI esteve presente. A mesma teve como objectivo a transmissão de conceitos de enquadramento da realidade das organizações sem fins lucrativos de pendor social; temática da qualidade e dotar os formandos de ferramentas e técnicas de gestão, que auxiliem no cumprimento da missão, tornando-a mais eficaz e eficiente e criando o maior valor possível para os utilizadores dos serviços. Os módulos foram constituídos por: economia social, gestão da qualidade, planeamento estratégico e avaliação organizacional, políticas sociais e luta contra a pobreza, liderança e gestão de recursos humanos, igualdade de oportunidades, marketing nas organizações sem fins lucrativos, regime jurídico e fiscal e gestão financeira. Foi promovida assim a reflexão estratégica orientada para as necessidades de mudança e qualificação organizacional.

Os trabalhos de avaliação dos módulos aplicaram-se ao contexto de cada organização e estão a ter utilidade para o processo de qualificação. Estão a ser incluídos no Auto-Diagnóstico Organizacional e no Plano de Melhorias, e contribuem de uma forma geral para o desenvolvimento integral do processo de qualificação.

Esta acção está a contemplar igualmente a realização de 36 horas de consultoria na própria organização. Através da mesma, temos oportunidade de colocar em prática os conhecimentos e as competências adquiridas ao longo da formação.

Constituímos o Conselho de Qualidade da APEP (grupo de representantes das colaboradoras e Direcção), do qual faz parte 1 elemento da Direcção- Presidente da Instituição, a Directora de Serviços, a Coordenadora Pedagógica- educadora de infância, uma ajudante de acção educativa, uma secretária e uma técnica superior de serviço social. Estes elementos são pessoas-chave da instituição, ficando assim composto o Conselho de Qualidade. O mesmo promove a realização de todas as acções inerentes ao processo de qualificação e comunica os seus resultados à organização de forma a consensualizar as principais conclusões e a identificar as áreas de melhoria e os pontos fortes.

No dia 16 de Janeiro de 2009, o Conselho de Qualidade da APEPI reuniu com a consultora Dra. Sofia Tormenta numa sessão participativa de diagnóstico organizacional com o objectivo de definir a missão, a visão e os valores da instituição. Tratou-se mais de uma revisão e alteração dos mesmos, uma vez estes já estarem definidos nos estatutos (desde 1981), nomeadamente no que diz respeito à sua redacção, pois é necessário que seja clara para todos os *stakeholders*.

É fundamental que todos os colaboradores conheçam e se identifiquem com o propósito e valores que regem a vida da organização. Assim, promovemos uma reflexão interna sobre estes elementos, analisamos em que medida a actividade da organização contribui para o seu cumprimento, e até mesmo a necessidade de os actualizar. Tratou-se de um momento crucial para a clarificação e fortalecimento da identidade e motivação da equipa, e para o processo de qualificação como um todo.

Este documento foi aprovado, assinado e validado por toda a direcção, tendo sido emoldurado com um caixilho amarelo bonito e afixado em todas as respostas sociais da instituição. Voltamos a reunir para efectuar a análise organizacional, fazendo assim uma avaliação interna, com recolha e análise de dados institucionais. Foi extremamente importante identificar as forças e as fraquezas.

A consultora, Dra. Sofia Tormenta acompanhou o desenvolvimento dos trabalhos no contexto da consultoria técnica institucional sempre com humildade, espírito de inter-ajuda e simpatia de louvar. Depois desta análise, da identificação das questões críticas da organização e dos factores críticos de sucesso e com base nos passos construídos e validados anteriormente definiram-se os eixos/áreas estratégicas para a instituição. Definimos ainda os objectivos estratégicos e as

formas para os alcançar, assim como os objectivos operacionais/específicos. Definimos então, um plano de acção para o 1ºano, iniciando o processo de mudança, com forma a orientar a acção futura da organização.

Reflectimos que os dirigentes, técnicos e todos os colaboradores devem estar sensibilizados para a necessidade e a pertinência de serviços e respostas qualificadas; devem possuir competências ao nível da qualidade e da qualificação organizacional.

Em cada organização deve ser implementado um processo de qualificação e estabelecidas as condições para a existência de uma cultura de qualidade que lhes permita enfrentar com maior eficácia os desafios da intervenção social e a incorporação das novas directrizes do Instituto de Segurança Social.

Resta-nos agradecer à REAPN e à equipa técnica do projecto por esta oportunidade e por toda a colaboração, nomeadamente à Dra. Sandra Pessoa, pela sua entrega e disponibilidade, a qual acompanhou de perto e permanentemente as entidades participantes.

Colocamos o desafio à REAPN no que diz respeito à continuidade deste projecto no sentido de acompanhar a implementação do sistema da gestão da qualidade.

Maria Teresa Silva
Presidente da Direcção

Sofia Seabra
Directora de Serviços

A importância da qualidade nas instituições sociais

Actualmente existe uma grande valorização e preocupação com a manutenção e elevação do nível de qualidade, entendida esta como o grau em que as performances dos produtos ou serviços respondem às expectativas dos seus clientes / utentes. O interesse pela qualidade é na actualidade uma realidade incontornável, pelo que muitas são as organizações onde existem departamentos de controlo de qualidade ou que desenvolvem processos de certificação da mesma. Assim, também nas instituições de cariz social ou do 3º sector, muitos se preocupam com a qualidade que está subjacente às nossas actuações e desempenhos.

Genericamente podem identificar-se dois tipos de qualidade, por um lado a qualidade técnica definida internamente e que traduz o respeito pelas normas internas e externas relativas à produção ou distribuição de determinado produto ou serviço. Assim, provavelmente cada organização pode afirmar alcançar um determinado nível de qualidade, que resulta do estreito cumprimento de regulamentos, orientações, etc..

Mas o que é importante é a qualidade percebida, isto é, aquela que é definida e interpretada por cada utente / utilizador, residindo aqui provavelmente a justificação de inúmeras interpretações sobre a dinâmica e desempenho das organizações.

É verdade que o tema está na ordem do dia e na praça pública,

comentado e debatido, em inúmeras situações, por quem dela pouco conhece, ou que provavelmente numa visão negativista apenas destaca os seus pontos fracos. Contudo existem instituições sociais que prestam relevantes serviços à comunidade e que funcionam bem, como o que julgamos ser o caso da Fundação Joaquim dos Santos em Torredeita - Viseu.

Entendemos assim ser urgente e fundamental a implementação de mecanismos / programas de promoção da qualidade, premiando e certificando o bom desempenho das instituições sociais, à semelhança do que se faz no sector empresarial (PME's de Excelência). Há que analisar os porquês dos resultados alcançados e divulgar as boas práticas, talvez seja

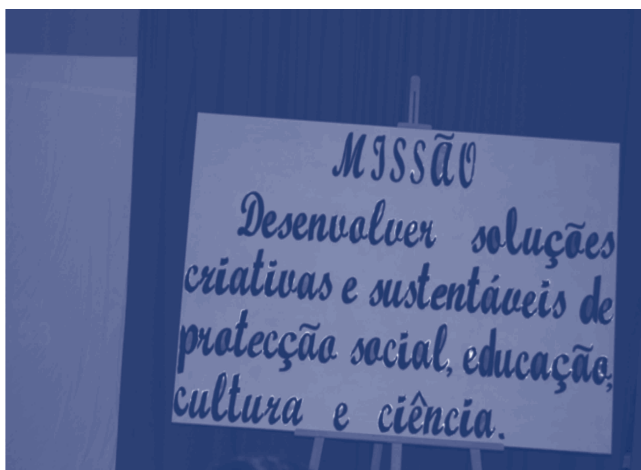


este um bom meio de indicar a todos os dirigentes, colaboradores, famílias e utentes, quais os caminhos que importa seguir para melhorar a qualidade de cada organização.

Ao longo de mais de quarenta anos de existência, a Fundação Joaquim dos Santos nunca teve receio de divulgar ou publicitar

o que de melhor se faz na Instituição, pois sempre entendeu que era e mais do que nunca continua a ser, fundamental e urgente potenciar uma imagem mais favorável das instituições sociais na sociedade.

Arcides Baptista Simões
Presidente do Conselho de Administração
Fundação Joaquim dos Santos



Encontro/conívio de colaboradores com o objectivo de, em grupo, apresentarem a sua reflexão sobre a Missão e os Valores pelos quais a Fundação Joaquim dos Santos quer ser reconhecida no seu caminho pela qualidade. Um dia marcante na história da Instituição

Os desafios da Qualidade

As novas exigências da sociedade moderna trazem às Instituições Sociais a necessidade premente de adaptação e reorganização dos seus serviços.

Deste modo, e consciente de que só adoptando práticas e procedimentos com vista à qualidade se consegue posicionar nos lugares cimeiros do mercado, a Fundação Joaquim dos Santos, Instituição de Direito Privado, sendo uma IPSS com sede em Torredeita – Viseu, encontra-se a participar no Projecto QUAL-IS – Qualificar a Intervenção Social, promovido e coordenado pela REAPN.

Terminada a 1ª fase do projecto, de 120 horas de formação padronizada, recolheram-se importantes conhecimentos na área da Qualidade, da Gestão e Planeamento, do Marketing Social e da própria Intervenção Social, permitindo à Instituição munir-se de um conjunto de ferramentas facilitadoras da implementação dos Referenciais da Qualidade da Segurança Social, nos diversos serviços que presta, nomeadamente: Creche, Jardim de Infância, ATL, Escola Profissional, Apoio Domiciliário e Lar de Idosos.

Apesar de ter sido um esforço acrescido, quer por parte da Instituição, que disponibilizou os meios e os técnicos, quer por parte dos próprios técnicos que se deslocaram durante seis meses para Castelo Branco, considerou-se a experiência uma mais valia, pelos conhecimentos adquiridos, mas principalmente pela troca de experiências entre as diversas Entidades presentes, tendo sido possível verificar que apesar de diferentes em estruturas, organização e públicos-alvo, as Instituições debatem-se com problemas similares.

Realçamos positivamente o espírito de camaradagem e de entre ajuda entre os técnicos participantes, e ficamos a aguardar a 2ª Fase...

Paula Cristina Martins
Directora Técnica da Fundação Joaquim dos Santos

Ana Paula Sousa
Técnica de Serviço Social

Programa Arquimedes - a qualidade na área da deficiência

O Programa Arquimedes tem como âmbito a capacitação e certificação da qualidade nos serviços sociais relativos às deficiências e incapacidades em Portugal. É financiado pela Medida 6.4 – Qualidade dos Serviços e Organizações do Programa Operacional Potencial Humano (POPH) e estará em vigor entre 2008 e 2013. Este programa reflecte uma preocupação a nível europeu que tem que ver, por um lado, com a implementação da qualidade nos serviços de apoio à deficiência e, por outro lado, com a necessidade de criar um referencial a ser implementado em todos os países membros.

Este programa destina-se às organizações sem fins lucrativos que desenvolvem a sua actividade no âmbito da melhoria da qualidade de vida e inclusão social das pessoas com deficiência e incapacidades. Destacam-se como principais objectivos a modernização dos serviços sociais, através da capacitação

das organizações para a gestão da qualidade e consequente certificação, uma maior adequação dos serviços às necessidades das pessoas e a optimização da eficácia e eficiência das políticas para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos/ãs com deficiências.

De referir que o Programa Arquimedes apoia-se em 2 principais eixos: 1) as acções de consultoria e 2) a certificação da qualidade; sendo que a consultoria pretende preparar as instituições para a fase da certificação, embora esta seja diferenciada – para organizações prestadoras de serviços de reabilitação e para as prestadoras de serviços de apoio e representação – com diferentes fases, domínios e destinatários. Já o eixo da certificação da qualidade implica a adopção de um referencial, sendo admitidos neste programa a ISO EN 9001:2000 e o Sistema EQUASS, consoante o tipo de serviços prestados pela organização.

«O Programa Arquimedes visa assim introduzir os mecanismos de garantia da qualidade no sistema de prestação de serviços sociais relativos às deficiências e incapacidades em Portugal, da responsabilidade das políticas públicas, através da capacitação e certificação das entidades que nele intervêm, por via da certificação da qualidade dessas organizações, como alavanca fundamental para optimizar os níveis de resultados das políticas e dos recursos envolvidos, e para promover mais qualidade de vida para as pessoas com deficiências e incapacidades.»

POPH, Documento Enquadrador

Instituições Associadas da REAPN que actualmente desenvolvem o Programa Arquimedes, na área da Região Centro:

- ADM Estrela | Distrito da Guarda
- APCC - Associação de Paralisia Cerebral de Coimbra | Distrito de Coimbra
- APCV - Associação de Paralisia Cerebral de Viseu | Distrito de Viseu
- APPACDM de Viseu | Distrito de Viseu
- ARCIL - Associação para a Recuperação de Cidadãos Inadaptados da Lousã | Distrito de Coimbra
- ASTA - Associação Sócio-Terapêutica de Almeida | Distrito da Guarda
- Casa de Santa Isabel | Distrito da Guarda
- CEERIA - Centro de Educação, Especial e Recuperação Infantil de Alcobaça | Distrito de Leiria
- Cooperativa VARIOS | Distrito de Viseu
- Fundação Augusto Gil | Distrito da Guarda
- APPACDM de Santarém
- Centro de Recuperação Infantil Torrejano (Torres Novas)
- Centro de Recuperação e Reabilitação de Tomar

Implementação do Sistema da Qualidade nas IPSS

Aquando da assinatura do Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais feita entre o Ministro da Segurança Social e do Trabalho e o Presidente da antiga União das Instituições Particulares de Solidariedade Social, em 2003/03/07, foram definidos os seguintes objectivos:

- Proceder a avaliação técnica, física e financeira dos serviços e equipamentos sociais;
- Incentivar, no âmbito da promoção da qualidade, a implementação de sistemas de segurança nos equipamentos sociais;
- Introduzir, progressivamente, factores de qualidade no funcionamento e na gestão das respostas sociais e incentivar e divulgar exemplos de “boas práticas” promotoras da qualidade;
- Promover a criação de um sistema de informação em rede;
- Promover a valorização das competências dos profissionais implicados no desenvolvimento das respostas sociais;
- Definir modelos de financiamento diferenciados, direccionados para uma política da qualidade.

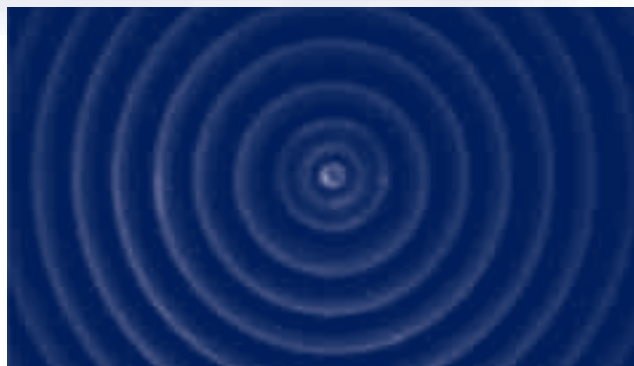
Passados 6 anos, ainda muito poucas Instituições cumpriram com a maior parte dos objectivos programados, pelos seguintes motivos:

- Não cumprimento, por parte do Ministério, do apoio financeiro e técnico;
- Dificuldades financeiras das Instituições;
- Novas orientações do actual Ministério que introduziu alterações ao programa anteriormente protocolado;
- Só há pouco tempo é que foram aprovadas candidaturas para apoio financeiro a obras de beneficiação e recuperação de equipamentos sociais, no entanto insuficientes, tendo em vista as necessidades e as exigências impostas pela legislação que, constantemente, é alterada o que tem provocado imensos atrasos, tanto na elaboração dos projectos como na efectivação das respectivas obras, qualificação dos recursos humanos e outros.

Dadas as dificuldades que as IPSS têm encontrado na implementação de um Modelo de Qualidade, uma parceria constituída pelas Escolas Superiores de Educação e de Gestão de Santarém, Núcleo Distrital de Santarém da REAPN e a União Distrital das IPSS de Santarém levaram a efeito, no passado dia 16 de Dezembro de 2008, o primeiro encontro de Dirigentes do Distrito de Santarém, com a presença do Presidente da Direcção da APPACDM de Vila Nova de Gaia e respectiva Directora Geral, que apresentaram um vídeo sobre o percurso que foi percorrido pela sua Instituição para a implementação de um “Modelo de Qualidade de Excelência”, dando a conhecer as dificuldades e o modo de as ultrapassar.

A exposição foi elucidativa quanto à complexidade e respectivos custos na implementação das medidas necessárias à credenciação de excelência numa IPSS, sendo necessário muito engenho e inovação para que um projecto destes tenha sucesso. Foi com preocupação, mas também com alguma esperança e melhor conhecimento da realidade, que representantes de IPSS presentes na sala, ficaram cientes do caminho a percorrer para a implementação do sistema da qualidade exigida e de algumas das medidas necessárias para custear as despesas provenientes da sua execução.

Esperamos que haja financiamentos, tanto estatais como das próprias Instituições, haja coragem dos próprios dirigentes e colaboração dos trabalhadores das IPSS, para que, no mais curto espaço de tempo, as Instituições possam estar, na sua grande maioria, credenciadas com o grau de excelência



Eduardo Mourinha
UDIPSS Santarém

Percursos Individualizados de Mudança

O Projecto *IN FORMAÇÃO* - Recursos Individualizados de Mudança surgiu no âmbito do Programa Operacional do Potencial Humano (POPH), medida 6.1 – Formação para a Inclusão, que visa a autonomização dos beneficiários do Rendimento Social de Inserção (RSI), criando condições para a sua inclusão activa.

Este Projecto contemplou 800h no total que se dividiram em 400h em formação em contexto de sala e, as restantes em contexto de trabalho. A formação em sala dividiu-se em dois momentos: um primeiro onde foram trabalhados temas relacionados com o Desenvolvimento Pessoal e Social das formandas enquanto seres únicos e individuais e outro

momento que contemplou o Desenvolvimento Profissional.

O primeiro tinha como objectivo desenvolver competências pessoais e sociais que impulsionassem a valorização pessoal e o segundo tinha o objectivo de desenvolver competências básicas que permitissem a inserção e permanência das formandas no mercado de trabalho.

Sendo que as restantes 400h, estavam organizadas em formato de Prática em Contexto de Trabalho e, decorreram em entidades públicas e privadas escolhidas pelas formandas de acordo com a sua vocação e motivação.

De entre as necessidades manifestadas pelas formandas no decorrer do Projecto, salientou-se o interesse no aumento da sua escolaridade e, formação profissional.

Tal como referido anteriormente, os objectivos prendiam-se com a promoção de competências pessoais, sociais e profissionais das formandas. Após término do Projecto, o balanço foi bastante positivo ao nível das competências pessoais, dada a melhoria na auto-estima, auto-valorização, postura e atitudes, melhor desempenho ao nível da educação parental, bem como melhor auto-conhecimento das formandas. No que respeita às competências sociais, notou-se uma melhoria no relacionamento interpessoal.

No que concerne, às competências profissionais das formandas verificou-se um aumento significativo no que respeita à aquisição de regras, cumprimento de horários, aquisição de conhecimentos e cumprimento de tarefas.

Ainda que a avaliação seja claramente positiva, é importante não descurar algumas recomendações para futuras intervenções, nomeadamente: maior reforço no trabalho com os agregados familiares e as redes de relacionamento, auscultar as necessidades das entidades empregadoras, dar formação às entidades enquadradoras de estágios, formação em sala em alternância com o contexto laboral, assim como aumentar o número de horas dos módulos que suscitam maior interesse por parte das formandas.

De salientar que no final algumas formandas conseguiram continuar a trabalhar no local onde decorreu o seu estágio, noutros casos perspectiva-se a sua integração em cursos de dupla certificação.

Acresce referir que nos diversos momentos do Projecto promoveu-se a participação activa das formandas, enquanto protagonistas na construção do seu próprio projecto pessoal e profissional, tendo como pressuposto que maior seria o seu empenho nas mudanças necessárias.

Neste contexto, em muitas das actividades realizadas durante o decorrer do Projecto foi solicitado às formandas que mencionassem o que é que este Projecto tinha alterado as suas vidas:

- *“Bastante gratificante em termos de convívio onde se demonstra muita interacção entre formandos, formadores e técnicos. Cumplicidade, solidariedade, união, força e amizade, bem como compreensão entre todos, tem sido uma constante, para benefício de todos!”*
- *“Bastante gratificante em todos os sentidos, uma vez que também se tornou numa “lufada de ar fresco” nas nossas vidas, quebrando assim a monotonia em que estas se encontravam!”*
- *“Enriquecimento de competências; cultura geral e prática. sair do “marasmo”!!!”;*
- *“Poder ter um desempenho profissional muito positivo e audaz, bem como solucionar qualquer dificuldade que vá surgindo, com sucesso!!!”*
- *“Ótimo. adoro aqui andar; para crescer mais por dentro e fiz muitas amizades e, espero que nunca se quebrem!”*

Marta Barbosa e Ana Redondo
Projecto *INFORMAÇÃO*



breves

Manuais de Gestão da Qualidade para as Respostas Sociais

www.seg-social.pt/left.asp?05.18.08.02

Instituto Português da Qualidade:

www.ipq.pt

Site sobre a Qualidade:

www.qualidadeonline.com

Site sobre a gestão da qualidade:

www.gestaodequalidade.info

Site sobre Qualificar o Terceiro Sector numa Perspectiva de Formação

www.animar-dl.pt

Site sobre Certificação da Qualidade no Terceiro Sector - Consultoria

www.socialgest.pt

Site clarificar a Intervenção Social do Qual_IS

www.qualis.reapn.org

Actividades desenvolvidas pelos Núcleos Distritais de REAPN no âmbito da Qualidade

Núcleo Distrital de Castelo Branco

2004

Modelos de Gestão de Organizações Não Lucrativas - 24 horas

2006

Gestão nas IPSS - 24 horas

2007

Qualidade, liderança e gestão de Conflitos nas ONG`S - 48 horas

2008

Gestão por objectivos e avaliação de desempenho - 48 horas

2009

Reuniões de Núcleo temáticas “Manuais de Qualidade e sua implementação”; Janeiro, Fevereiro, Março, Abril, Maio e Junho, nas instituições associadas: Centro Paroquial de Penha Garcia, Centro Paroquial de Medelim, APPACDM de Castelo Branco Associação de Solidariedade Social do Freixial do Campo, Santa Casa da Misericórdia de Penamacor, Centro Social Jesus Maria José - Dominguoso, com a colaboração da Consultora Sandra Guedes Silva.

Núcleo Distrital de Coimbra

2006

Acção de Formação: *Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade nas Organizações Sociais* – 36 horas

2007

Acção de Formação: *Gestão de ONGs – 48 horas*
Workshop Envelhecer com (QUAL) idade, 30 de Maio, Cantanhede

2008

Acção de Formação: *Gestão de Recursos Humanos* – 24 horas

Acção de Formação: *Sistemas de Gestão da Qualidade nas Respostas Sociais para Idosos* – 24 horas

2008/2009

Projecto Qual_ IS Centro

Núcleo Distrital da Guarda

2008

Acção de Formação "Implementação de sistemas e gestão da qualidade nas respostas sociais", realizada nos dias 12, 19 e 26 de Junho, 3 e 8 de Julho (30h) no Instituto Politécnico da Guarda

Acção de Formação "Implementação de sistemas e gestão da qualidade nas respostas sociais", realizada nos dias 13, 20 e 27 de Junho, 4 e 7 de Julho (35h) na Biblioteca Municipal do Sabugal

2009

Visita Institucional temática sobre a Implementação da Gestão da Qualidade na Fundação D. Laura dos Santos (Gouveia), realizada no dia 17 Fevereiro com os Associados REAPN

Núcleo Distrital de Leiria

2007

Acção de Formação: *Organização e Gestão da Qualidade nas Respostas Sociais* – 24 horas – 10, 11, 19 e 20 de Setembro

2009

Reunião de Núcleo Temática: *A Certificação da Qualidade nas Respostas Sociais: a Experiência da APPACDM de Vila Nova de Gaia* – 18 de Março, Centro Associativo Municipal de Leiria

Núcleo Distrital de Santarém

2006

Acção de Formação: *Qualidade nas ONG's* – 36 horas – 16 e 22 de Fevereiro e 2, 9, 16, 23 e 30 de Março

2007

Acção de Formação: *Organização e Gestão da Qualidade nas Respostas Sociais* – 36 horas – 27 de Setembro, 4, 11, 18, 25 e 31 de Outubro

2000

I Encontro de Dirigentes: *Qualidade para o Desenvolvimento das Instituições de Economia Social* – 16 de Dezembro

III Encontro Distrital de Associados- Mesa Redonda: Como por em prática Sistemas de Gestão da Qualidade nas IPSS's, tendo como oradores convidadas Luísa Barbeiro, chefe de equipa de apoio aos Equipamentos Sociais do Núcleo de Cooperação do Centro Distrital de Segurança Social; Nádia Can; Consultora na área da Qualidade, Dra. Ana Branquinho, Directora Técnica e Directora da Qualidade da Santa Casa da Misericórdia de Castelo de Vide.

Núcleo Distrital de Viseu

2007

Acção de Formação *Gestão pela Qualidade das IPSS* – Novembro e Dezembro