

## **EUROPEAN QUALITY IN SOCIAL SERVICES: ABORDAGEM TEÓRICA DO PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO**

EUROPEAN QUALITY IN SOCIAL SERVICES: THEORETICAL APPROACH TO THE CERTIFICATION PROCESS

EUROPEAN QUALITY IN SOCIAL SERVICES: ENFOQUE TEÓRICO DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN

Fátima David (sdavid@ipg.pt)\*,

Andreia Monteiro (andreiapmonteiro@hotmail.com)\*\*

### **RESUMO**

O objetivo principal desta investigação é perceber o modelo European Quality in Social Services (EQUASS), bem como analisar os critérios para a certificação da qualidade no âmbito do EQUASS Assurance e os respetivos indicadores chave de desempenho. Como metodologia de investigação desenvolveu-se uma análise teórica relativa à revisão de literatura científica e de normativos legais para contextualizar os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), em geral, e o referencial EQUASS Assurance, em particular. Os resultados obtidos permitem concluir que a qualidade é uma importante estratégia encontrada para responder às exigências, quer a nível económico, quer a nível da sociedade. Deste modo, as organizações implementam SGQ de modo a conseguirem disponibilizar produtos e/ou serviços de qualidade que marquem a diferença em relação a outras organizações do mesmo setor.

Palavras-chave: Qualidade, EQUASS, Portugal..

### **ABSTRACT**

The main objective of this research is to perceive the European Quality in Social Services (EQUASS) model, as well as the fulfilment of the criteria for the quality certification within the EQUASS Assurance and the key performance indicators. As research methodology, we developed a theoretical analysis of the scientific literature review and legal regulations to contextualize the Quality Management Systems (QMS) in general and the reference EQUASS Assurance, particularly. The results showed that quality is an important strategy found to meet the requirements, whether economic, or at the level of society. Thus, organizations implement QMS in order to make products available and / or quality services that make the difference compared to other organizations in the same sector.

keywords: Quality, EQUASS, Portugal.

### **RESUMEN**

El objetivo principal de esta investigación es percibir el modelo European Quality in Social Services (EQUASS), así como estudiar los criterios para la certificación de la calidad en el ámbito del EQUASS Assurance y los respectivos indicadores clave de desempeño. Como metodología de investigación se desarrolla una revisión teórica de la literatura científica y de los normativos legales para contextualizar los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC), en general, y del referencial EQUASS Assurance, en particular. Los resultados obtenidos permiten concluir que la calidad es una importante estrategia para responder a las exigencias, sea de nivel económico, sea de nivel social. De hecho, las organizaciones implementan SGC de modo a que productos y/o servicios de calidad queden disponibles para marcar la diferencia en relación a otras organizaciones del mismo sector.

Palabras clave: Calidad, EQUASS, Portugal.

\* Doutora em Contabilidade e Fiscalidade pela Universidade de Salamanca (Espanha). Professora Adjunta do Instituto Politécnico da Guarda. Membro Colaborador da Unidade de Investigação para o Desenvolvimento do Interior (UDI), Portugal.

\*\* Mestre em Sistemas Integrados de Gestão (Ambiente, Qualidade, Segurança e Responsabilidade Social) pelo Instituto Politécnico da Guarda. Consultora em Higiene e Segurança Alimentar, Portugal.

Submitted: 13th February 2017

Accepted: 27th April 2017

## INTRODUÇÃO

Atualmente existem vários modelos e instrumentos de certificação dos sistemas da qualidade, nomeadamente no setor das respostas sociais, sendo o European Quality in Social Services (EQUASS) um dos modelos mais comuns. O EQUASS foi concebido e orientado pela European Platform for Rehabilitatins (EPR) e aprovado por um Comité Europeu da Qualidade, tendo por base sistemas de qualidade total e modelos de excelência (EQUASS, 2015). Este é um sistema de reconhecimento, garantia e certificação da qualidade dirigido às organizações que operam no âmbito dos serviços sociais, através de três níveis de reconhecimento: a certificação da qualidade dos serviços sociais (nível I); a certificação da excelência dos serviços sociais (nível II); e o prémio europeu da qualidade dos serviços sociais (nível III) (EQUASS, 2015). Em Portugal, o reconhecimento mais comum é a certificação EQUASS pelo nível I (Freitas et al., 2012).

Assim, o objetivo principal desta investigação é perceber o enquadramento dos normativos legais sobre a temática da qualidade, com particular ênfase no modelo EQUASS, bem como estudar os critérios para a certificação da qualidade do âmbito do EQUASS Assurance e os respetivos indicadores chave de desempenho. Metodologicamente desenvolve-se uma análise teórica relativa à revisão de literatura científica e de normativos legais para contextualizar os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), em geral, e o referencial EQUASS Assurance, em particular.

Para tal, a estrutura da investigação apresenta: no ponto 2, os serviços sociais como organização do terceiro setor, enquadrando os diferentes modelos de certificação dos sistemas da qualidade das respostas sociais, mais especificamente o referencial EQUASS, para além de se enumerarem os princípios da qualidade que servem de base a este referencial; no ponto 3 estabelece-se a relação entre os princípios da qualidade, as dimensões para a certificação, os critérios EQUASS e os indicadores chave do desempenho de uma organização, com vista à certificação da qualidade; e, por último, no ponto 4, tecem-se algumas conclusões sobre a importância da certificação da qualidade nas organizações do terceiro setor.

## 1. REFERENCIAL EQUASS: PRINCÍPIOS DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS SOCIAIS

A aposta na qualidade é uma realidade cada vez mais importante para todo o tipo de organizações que procuram a melhoria do desempenho dos serviços e a sua correta monitorização e medição. Neste âmbito, também as áreas sociais (ou terceiro setor) pretendem acompanhar este movimento de melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados a todos os stakeholders. Para Martins e Brasilmar (2004), o terceiro setor é constituído por organizações sem fins lucrativos, com elevada ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, como forma de dar continuidade às práticas tradicionais da caridade, filantropia e mecenato, podendo expandir a sua atividade para outros domínios.

Em Portugal, a responsabilidade pela função de proteção social do Estado encontra-se delegada no Instituto de Segurança Social (ISS), I.P., organismo que gere as respostas prestadas. Grande parte

dos serviços sociais oferecidos pelas organizações correspondem aos prestados pelo terceiro setor, de que são exemplo as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), através de acordos de cooperação que resultam da atribuição de uma prestação pecuniária à Instituição, que se responsabiliza pela sua gestão e pela prestação do serviço (Costa, 2009).

Ao nível das IPSS, o Decreto-Lei nº 119/83, de 25 de fevereiro (MAS, 1983), institui o Estatuto das IPSS (EIPSS), as quais, de acordo com o artigo 2º, podem ser de natureza associativa ou de natureza fundacional. Estas organizações são constituídas por iniciativa de particulares, não tendo fins lucrativos:

*“com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico”* (MAS, 1983: 644).

Em conformidade com o artigo 8º do EIPSS (MAS, 1983), as IPSS, após o seu registo, adquirem o estatuto de pessoas coletivas de utilidade pública, facto que lhes permite a atribuição de benefícios (isenções fiscais, apoios financeiros, entre outros) e encargos (prestação de contas, obrigação de cooperação com a Administração Pública, entre outros) por parte do Estado. O objetivo destas instituições é o fornecimento de bens e/ou serviços sociais em várias áreas, nomeadamente na proteção de crianças e jovens, na velhice, na deficiência, na saúde, na habitação, no desemprego e exclusão social, educação e formação. De acordo com o artigo 4º do EIPSS (MAS, 1983), a concretização dos objetivos que prosseguem faz-se através de respostas de ação social em equipamentos e serviços, bem como através do estabelecimento de acordos.

Para Fonseca (2007), o terceiro setor gera cada vez mais emprego, por vezes em parcerias com o Estado através de programas e projetos. Neste sentido, dada a premência da mudança, a implementação de um SGQ, como já temos vindo a referir, apresenta-se como uma alternativa capaz de criar estruturas que contribuam para a melhoria do serviço e para a sustentabilidade das instituições. A qualidade das respostas sociais será um fator de diferenciação e de melhor gestão das organizações, podendo contribuir para a sua sustentabilidade, no sentido em que a prestação de um serviço com qualidade adaptado às necessidades dos clientes, tendo como objetivo a sua satisfação, atrairá novos clientes e visibilidade no exterior (Guia, 2011).

Nos últimos anos tem-se assistido ao aumento significativo da certificação dos sistemas da qualidade das respostas sociais, sendo, do ponto de vista de Freitas *et al.* (2012), os de utilização mais comum no setor público a NP EN ISO 9001, a *Common Assessment Framework* (CAF), a *European Foundation for Quality Management* (EFQM) e o *Balanced Scorecard* (BSC). A estes juntam-se ainda dois outros modelos, a Certificação de Respostas Sociais e o EQUASS. Segundo as mesmas autoras, os modelos CAF, EFQM e BSC não permitem a certificação de um sistema de gestão da qualidade, comprometendo-se unicamente com um reconhecimento externo dos serviços e organismos públicos, que se destacam pela excelência do seu desempenho. No entanto, através do protocolo celebrado entre a Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), parceiro nacional da EFQM, os serviços e organismos públicos, no caso de se candidatarem ao *Committed to Excellence* (C2E), podem utilizar estes modelos apenas como ferramentas de autoavaliação. Deste modo, estes modelos apesar de não incidirem na certificação de um SGQ, auxiliam a organização

na criação de mais valor, para uma melhoria da qualidade do seu desempenho de forma orientada (Freitas *et al.*, 2012).

O EQUASS é um sistema que permite o reconhecimento, garantia e certificação da qualidade dirigido às organizações que atuam no âmbito dos serviços sociais, nomeadamente formação profissional, assistência e cuidados às pessoas em situação de fragilidade social, reabilitação e outros domínios dos serviços sociais (Guia, 2011). Este sistema foi aprovado e é supervisionado por um Comité Europeu da Qualidade gerido pela EPR, tendo sido inspirado nos sistemas de qualidade total e nos modelos de excelência, tendo como eixos fundamentais a autoavaliação e a aprendizagem organizacional (Guia, 2011).

Segundo Van Beek (2012), este SGQ pretende envolver as organizações prestadoras de serviços sociais no desenvolvimento e melhoria contínua da qualidade, de modo a que a qualidade dos serviços possa ser garantida aos utilizadores dos mesmos e às outras partes interessadas. Ainda segundo este autor, para dar cumprimento à missão da iniciativa EQUASS foram estabelecidas três atividades fulcrais: o reconhecimento dos prestadores de serviços sociais no fornecimento de serviços de qualidade através da certificação; a formação de auditores, consultores e gestores da qualidade; e o apoio aos prestadores de serviços sociais na implementação dos princípios do sistema EQUASS. Deste modo, para que uma organização garanta a certificação EQUASS deve evidenciar o seu desempenho baseado em dez princípios da qualidade (EQUASS, 2012), nomeadamente:

1. Liderança – as organizações evidenciam estratégias de liderança no setor dos serviços sociais, através de boa governação e da projeção de uma imagem positiva, incitando às boas práticas e à inovação, garantindo uma utilização mais eficiente dos recursos e contribuindo para a criação de uma sociedade mais aberta e inclusiva;
2. Recursos humanos – as organizações lideram e gerem os seus colaboradores e o respetivo desempenho para alcançarem os objetivos organizacionais e assegurar uma prestação de serviços centrada no cliente/utilizador. As organizações fomentam uma cultura de envolvimento, desenvolvimento e aprendizagem contínua dos seus colaboradores em prol das pessoas servidas e outras partes interessadas, sem esquecer a promoção da saúde, segurança e bem-estar dos seus colaboradores de modo a proporcionar condições de trabalho adequadas;
3. Direitos – as organizações promovem a defesa dos direitos dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), a nível de igualdade de oportunidades, igualdade de tratamento e liberdade de escolha, autodeterminação e participação equitativa, assegurando o consentimento informado e adotando uma atitude positiva e não discriminatória dentro dos próprios serviços;
4. Ética – as organizações funcionam com base num Código de Ética, que respeita e protege a dignidade dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) e, ainda, descreve os requisitos das organizações em termos de competências exigidas, para além de promover a justiça social;
5. Parcerias – as organizações atuam em parceria com entidades públicas e privadas, empregadores e representantes dos trabalhadores, entidades financiadoras e clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), organizações representativas, grupos locais,

famílias e prestadores de cuidados, para criar um contínuo de serviços de modo a garantir a continuidade dos serviços, obter resultados cada vez mais eficazes e uma sociedade mais aberta e inclusiva;

6. Participação – as organizações promovem a participação e inclusão dos seus clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) em todos os níveis da organização e na comunidade; envolvem os clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) como membros ativos das suas próprias equipas de trabalho e em colaboração com entidades e grupos representativos de apoio à defesa, eliminação de barreiras, ensino público e promoção ativa da igualdade de oportunidades, promovendo o empowerment dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores);
7. Orientação para o Cliente – as organizações implementam processos com vista à melhoria da qualidade de vida dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), tendo em conta as suas necessidades e expectativas; valorizam o seu contributo individual, envolvendo-os na sua autoavaliação e na avaliação dos serviços prestados e, posteriormente, apresentam a criação de valor e os objetivos dos serviços tendo em conta o ambiente físico e social em que estão inseridos;
8. Abrangência – as organizações asseguram aos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) a continuidade dos serviços abrangentes e baseados na comunidade, valorizando a contribuição de todos os clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) e potenciais parceiros, comunidade local, empregadores e outras partes interessadas, atuando desde a intervenção precoce, ao apoio e acompanhamento continuado. Os serviços devem ser prestados por uma equipa multidisciplinar ou em parceria com outros prestadores de serviços e empregadores;
9. Orientação para os Resultados – as organizações orientam-se para os resultados, em termos de benefícios para os clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), seus familiares, cuidadores, empregadores, outras partes interessadas e a comunidade em geral e, também, anseiam alcançar maior valor para os seus compradores de serviços e entidades financiadoras. O impacto dos serviços é medido e monitorizado, sendo essa estratégia importante dos processos de melhoria contínua, transparência e responsabilização;
10. Melhoria Contínua – as organizações são proativas na identificação e satisfação das necessidades do mercado, utilizando de modo mais eficiente os recursos, desenvolvendo e melhorando os serviços, promovendo a investigação e o desenvolvimento para alcançar a inovação. As organizações potencializam estratégias eficientes de marketing e comunicação, valorizam o feedback dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), entidades financiadoras e outras partes interessadas, para além de implementarem sistemas de melhoria contínua da qualidade.

Através da Figura 1 verifica-se que os princípios da qualidade dos serviços sociais estão relacionados entre si, formando o alicerce para a construção de um sólido SGQ, uma vez que integram e conjugam as diferentes perspetivas dos clientes, prestadores de serviços, parceiros sociais, entidades financiadoras, reguladoras e decisores políticos. Em paralelo, é pertinente afirmar que estes princípios são práticas indispensáveis para qualquer organização que ambiciona uma gestão direcionada para a excelência dos serviços prestados.

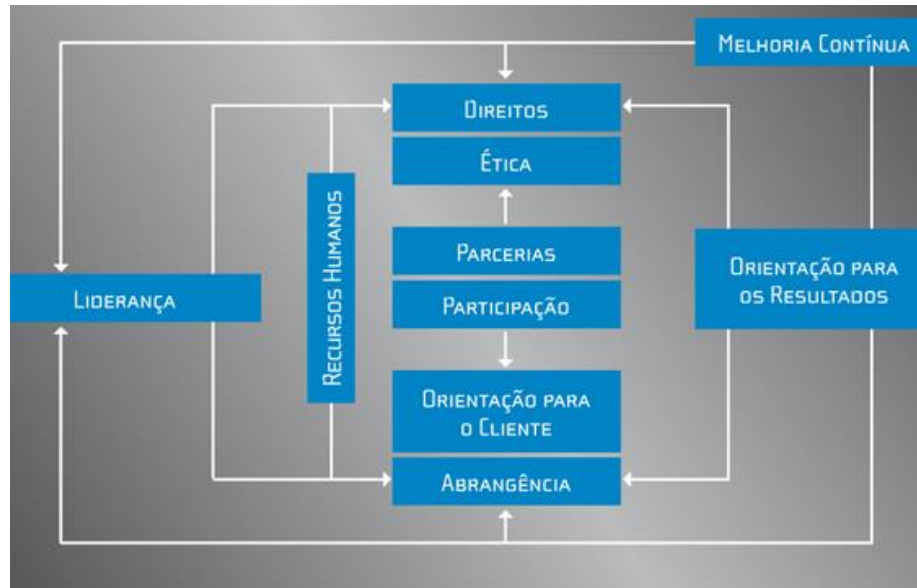


Figura 1: Princípios da qualidade EQUASS  
Fonte: Cunha (2011: 17).

De acordo com Dale *et al.* (2007), a gestão da qualidade dos serviços preocupa-se com os determinantes dessa qualidade e a forma como podem ser medidos, identificando potenciais falhas e formas de resolver as mesmas. As falhas correspondem a custos para as organizações, que obrigam a determinar um conjunto de ações corretivas para eliminar o efeito das falhas junto das partes interessadas (Fey e Gogue, 1983). O estudo da qualidade dos serviços ganhou importância pelo peso dos serviços na economia, bem como pelas suas características únicas, ao envolver a intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade (Vibha *et al.*, 2011).

## 2. EQUASS ASSURANCE: CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS SOCIAIS

O EQUASS é um sistema de certificação da qualidade vocacionado para instituições de cariz social e tem como objetivos principais assegurar o cumprimento de referenciais de excelência, a qualidade da prestação de serviços, a qualidade da gestão, a operacionalidade do SGQ e o reconhecimento europeu (Carvalho e Monteverde, 2013).

Em 2012, o Comité de Certificação do EQUASS decidiu adotar novos princípios e critérios da qualidade nos seus sistemas *Assurance* e *Excellence*, como uma forma de adoção dos requisitos da Comissão Europeia, em termos de adaptação às novas exigências das partes interessadas e do contexto de mudança no setor social (Marinho, 2015). Desde então, o modelo de certificação do EQUASS baseia-se, como já foi referido no ponto 2, numa estrutura de dez princípios da qualidade, tendo subjacentes cinquenta critérios, permitindo a certificação segundo três níveis da qualidade: EQUASS *Assurance* (nível I); EQUASS *Excellence* (nível II); e EQUASS *Award* (nível III).

A Certificação da Qualidade dos Serviços Sociais, através do EQUASS *Assurance* (nível I), corresponde ao primeiro nível do sistema e garante a qualidade da prestação de serviços, através da certificação da qualidade em conformidade com cinquenta critérios, agrupados em 24 dimensões,



os quais se desdobram e concretizam em cem indicadores de desempenho. De referir que, para cada critério é obrigatório definir um indicador chave de desempenho (KPI – *Key Performance Indicator*), ou seja, traçar resultados e tendências para cada critério (EQUASS, 2016). Sempre que as organizações demonstrem a conformidade com os critérios definidos obtêm certificação por um período de 2 anos (EQUASS, 2016).

A Certificação da Excelência dos Serviços Sociais, através do EQUASS *Excellence* (nível II), corresponde ao segundo nível do sistema e certifica as organizações que demonstrem, ao nível dos dez princípios da qualidade, resultados de excelência e melhoria contínua, em três perspetivas diferentes: abordagem; disseminação; e resultados (EQUASS, 2016). Os resultados obtidos pelas organizações certificadas são publicados, permitindo o benchmarking e o *benchlearning*, sendo a certificação válida por um período de 3 anos (EQUASS, 2016).

Ainda existe um terceiro nível, que reconhece o desempenho particularmente excelente das organizações, ou seja, o EQUASS *Award* (nível III). O Prémio Europeu da Qualidade dos Serviços Sociais resulta de um processo de competição anual entre as organizações com certificação EQUASS *Excellence* e tem por base a avaliação e benchmarking do desempenho (EQUASS, 2016). Os vencedores são organizações extraordinárias, modelos europeus nas suas abordagens e nos resultados alcançados (Cunha, 2011).

Por conseguinte, a certificação da qualidade pelo EQUASS assegura um reconhecimento europeu do compromisso das organizações com os referenciais de boas práticas ao nível do desempenho dos serviços sociais, garantindo a qualidade da prestação de serviços, a qualidade da gestão e a operacionalidade do SGQ (Barrantes, 2012). O principal objetivo do sistema é satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, dos prestadores de serviços, dos parceiros sociais, das entidades financiadoras, reguladoras e dos decisores políticos, traduzidas através das características da qualidade do produto ou serviço, sejam elas tangíveis ou não. Esta ligação assegura que as melhorias obtidas contribuam para os propósitos globais da organização, viabilizando a busca da melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços e da produtividade da organização, fomentando a satisfação dos seus clientes, a sua competitividade e, conseqüentemente, a sua visibilidade no mercado.

Em suma, os 10 princípios da qualidade, as 24 dimensões para a certificação, os 50 critérios EQUASS e os 100 indicadores chave do desempenho de uma organização estão intimamente relacionados entre si, como se pode observar nas Tabelas 1 a 10. Ao analisar a Tabela 1 verifica-se que, o Princípio 1 da Qualidade - «Liderança» apresenta quatro dimensões, em que cada uma dispõe de dois critérios e dois indicadores. Assim, a Missão, Visão e Política de Qualidade é a primeira dimensão do Princípio «Liderança», a qual indica que:

*“A declaração de missão fornece ao prestador de serviços sociais uma visão quanto ao futuro e à direção do desenvolvimento da sua política negócio. Ajuda igualmente à criação de clareza e transparência junto dos seus clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), colaboradores e outras partes interessadas” (EQUASS, 2012: 6).*



Tabela 1 - Sistema EQUASS: Liderança

Princípio da qualidade		Dimensões	Critérios	Indicadores
<b>1</b>	<b>Liderança</b>	Missão, visão e política da qualidade	1	1, 2
			2	3, 4
		Comunicação	3	5, 6
			4	7, 8
		Planeamento anual	5	9, 10
			6	11, 12
		Contributo para a sociedade	7	13, 14
			8	15, 16

Fonte: Adaptado de EQUASS (2012).

A esta dimensão encontram-se associados dois critérios (1 e 2) e quatro indicadores (1, 2, 3 e 4), nomeadamente:

Critério 1 – a organização define, documenta e implementa a sua visão, missão e valores na prestação do serviço. Assim, através do indicador 1, verifica-se se a organização tem documentada a visão, a missão e os valores da organização; e através do indicador 2, verifica-se se os colaboradores conhecem a visão, a missão e os valores da organização;

Critério 2 – a organização define, documenta e implementa a sua política da qualidade, estabelecendo metas da qualidade a longo prazo e evidenciando o compromisso com a melhoria contínua. Assim, através do indicador 3, verifica-se se a organização tem uma política da qualidade documentada, contendo as metas a longo prazo e o compromisso com a melhoria contínua; e através do indicador 4, confirma-se se os colaboradores conhecem a política da qualidade da organização.

De acordo com o EQUASS (2012: 7), a Comunicação é a segunda dimensão do Princípio «Liderança», a qual se refere:

*“(...) aos mecanismos presentes na organização para gestão, partilha e distribuição de informação e feedback. A comunicação é considerada eficaz quando as partes interessadas internas e/ou externas têm acesso a informação relevante, precisa e atualizada. Com uma comunicação eficaz, os potenciais e atuais clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) podem fazer escolhas informadas, os colaboradores podem maximizar a sua eficácia e a gestão efetuar o seu planeamento de uma forma estratégica.”*

A esta dimensão encontram-se associados dois critérios (3 e 4) e quatro indicadores (5, 6, 7 e 8), especificamente:

Critério 3 – os clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), seus familiares e as organizações que utilizem os serviços podem dar feedback sobre a sua experiência relativamente aos programas e serviços prestados. Assim, através do indicador 5, verifica-se se as partes interessadas têm oportunidade de dar feedback sobre os programas e os

serviços; e, através do indicador 6, confirma-se se é documentado o feedback dos colaboradores, entidades financiadoras e clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores);

Critério 4 – a organização informa todas as partes interessadas sobre os programas disponibilizados e serviços oferecidos. Assim, através do indicador 7, verifica-se se existe informação disponível sobre o desenvolvimento de programas e serviços, os processos e procedimentos, o desempenho da organização, os próximos eventos relevantes e as oportunidades para o envolvimento de clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores); e, através do indicador 8, confirma-se se as partes interessadas estão conscientes dos programas e serviços oferecidos.

Em conformidade com o EQUASS (2012: 8), o Planeamento Anual é a terceira dimensão do Princípio «Liderança», a qual menciona que:

*“A organização deverá assegurar liderança, gestão e estabilidade por forma a assegurar a concretização da sua missão. Neste sentido, a organização deverá esforçar -se para alcançar e manter a estabilidade na prestação dos serviços, no seu desenvolvimento e inovação, e numa estrutura financeira equilibrada.”*

A esta dimensão encontram-se associados dois critérios (5 e 6) e quatro indicadores (9, 10, 11 e 12), concretamente:

Critério 5 – a gestão da organização estabelece e documenta o processo de planeamento anual e o respetivo processo de revisão. Portanto, através do indicador 9, verifica-se se o processo de planeamento anual está documentado; e, através do indicador 10, confirma-se se o processo de planeamento anual está implementado e se é revisto periodicamente;

Critério 6 – o plano inclui os objetivos/metasp anuais, as atividades a desenvolver para atingir os objetivos/metasp anuais, a monitorização do desempenho da organização no cumprimento dos seus objetivos/metasp anuais e os prazos e procedimentos para análise e revisão. Assim, através do indicador 11, verifica-se se o planeamento anual tem um carácter cíclico relativamente aos objetivos/metasp SMART (S - Específico, M - Mensurável, A - Atingível, R - Relevante e T - Temporal), à identificação de atividades chave, aos resultados tangíveis e à revisão dos objetivos e metas; e, através do indicador 12, confirma-se se o planeamento anual é aprovado pela gestão de topo.

Segundo o EQUASS (2012: 8), o Contributo para a Sociedade é a quarta, e última, dimensão do Princípio «Liderança», a qual refere que:

*“Os serviços sociais têm impacto na sociedade, resultante da própria natureza e dos objetivos da sua atividade principal. Os resultados destas atividades centrais podem-se manifestar pela satisfação dos seus clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), partes interessadas, entidades financiadoras, comunidade e resultados chave do desempenho. A responsabilidade social de uma organização prestadora de serviços sociais é considerada como um conceito importante a que deve ser dada atenção especial, indo mais além das necessidades dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).”*

A esta dimensão encontram-se associados dois critérios (7 e 8) e quatro indicadores (13, 14, 15 e 16), designadamente:

Critério 7 – a organização demonstra o seu sucesso na satisfação das necessidades e expetativas da sociedade. Assim, através do indicador 13, verifica-se se a organização recolhe feedback das suas partes interessadas na sociedade; e, através do indicador 14, confirma-se se a organização demonstra resultados tangíveis de satisfação das necessidades e expetativas da sociedade;

Critério 8 – a organização demonstra a sua responsabilidade social através de iniciativas que contribuem para a sociedade. Deste modo, através do indicador 15, verifica-se se a organização está envolvida em atividades baseadas na comunidade; e, através do indicador 16, confirma-se se a organização demonstra evidências do seu valor acrescentado para a sociedade.

A Tabela 2 apresenta, para o Princípio 2 da Qualidade - «Recursos humanos», três dimensões, em que cada dimensão dispõe de dois critérios e dois indicadores. Assim, segundo o EQUASS (2012: 10), a Gestão dos Recursos Humanos é a primeira dimensão do Princípio «Recursos Humanos», a qual indica que:

*“Um fator determinante para a qualidade da prestação do serviço, não é apenas a qualificação e desenvolvimento dos colaboradores, mas também um processo de recrutamento estruturado e transparente. Igualmente importante são as condições de trabalho dos colaboradores e voluntários, de forma a potenciar o seu bom desempenho e a sua motivação no trabalho.”*

Tabela 2 - Sistema EQUASS: Recursos humanos

Princípio da qualidade		Dimensões	Critérios	Indicadores
<b>2</b>	<b>Recursos Humanos</b>	Gestão dos recursos humanos	9	17, 18
			10	19, 20
		Qualificação e desenvolvimento dos recursos humanos	11	21, 22
			12	23, 24
		Envolvimento dos colaboradores	13	25, 26
			14	27, 28

Fonte: Adaptado de EQUASS (2012).

A esta dimensão encontram-se associados dois critérios (9 e 10) e quatro indicadores (17, 18, 19 e 20), concretamente:

Critério 9 – a organização tem uma política de recrutamento e retenção que promove a seleção de profissionais qualificados baseada nos conhecimentos, capacidades/aptidões e competências requeridos. Assim, através do indicador 17, constata-se se a organização tem documentada a política de recrutamento de colaboradores, os critérios para o seu

recrutamento, o processo de recrutamento e a sua política de igualdade de oportunidades e não-discriminação; e, através do indicador 18, verifica-se se a política de recrutamento e retenção promove uma seleção de colaboradores, baseada em conhecimentos, capacidades/aptidões e competências;

Critério 10 – a organização atua em conformidade com a legislação nacional obrigatória, proporcionando condições de trabalho apropriadas, um nível de qualificação e número de colaboradores adequado e acordado, bem como uma recompensa apropriada para os colaboradores. Deste modo, através do indicador 19, confirma-se se a organização tem documentada a sua política em conformidade com a legislação laboral nacional, a sua política de reconhecimento dos colaboradores e dos voluntários (se aplicável); e através do indicador 20, verifica-se se a organização avalia as condições de trabalho da gestão, dos colaboradores e dos voluntários (se aplicável).

De acordo com o EQUASS (2012: 11), a Qualificação e Desenvolvimento dos Recursos Humanos é a segunda dimensão do Princípio «Recursos humanos», a qual expõe que:

*“Um fator determinante da qualidade do serviço prestado é a qualificação e competência dos colaboradores, e o seu nível de educação e formação académica. É essencial que as organizações tenham uma abordagem sistemática do recrutamento e do desenvolvimento profissional dos colaboradores envolvidos na prestação do serviço social.”*

A esta dimensão encontram-se associados dois critérios (11 e 12) e quatro indicadores (21, 22, 23 e 24), nomeadamente:

Critério 11 – a organização dá formação a todos os seus colaboradores com base num plano de formação e desenvolvimento e, posteriormente, avalia a eficácia dessa formação. Deste modo, através do indicador 21, constata-se se o plano para a qualificação e apoio ao desenvolvimento dos colaboradores está documentado e avalia-o anualmente; e, através do indicador 22, verifica-se se a organização evidencia registos de todas as atividades de formação dos colaboradores e se avalia a eficácia das atividades formativas (com base na avaliação efetuada pelos colaboradores e outras partes interessadas);

Critério 12 – a organização define os requisitos de competência na descrição das funções e responsabilidades dos colaboradores e avalia-os anualmente. Assim, através do indicador 23, confirma-se se os requisitos de competência dos colaboradores estão identificados, especificados, documentados e a ser avaliados anualmente; e, através do indicador 24, verifica-se se o desempenho dos colaboradores diretamente envolvidos na prestação de serviços sociais é avaliado periodicamente.

Conforme preconiza o EQUASS (2012: 12), o Envolvimento dos Colaboradores é a terceira e última dimensão do Princípio «Recursos humanos», a qual se refere:

*“(...) à criação de oportunidades para que estes se relacionem com os seus colegas, com a gestão e com a organização em geral. Refere-se também à criação de um ambiente em que os colaboradores são motivados a se conectarem com o seu trabalho e se preocuparem*

*verdadeiramente em fazer um bom trabalho. É um conceito que coloca a flexibilidade, a mudança e a melhoria contínua, no centro do que realmente significa ser um empregado e um empregador num local de trabalho do século 21.”*

A esta dimensão encontram-se associados dois critérios (13 e 14) e quatro indicadores (25, 26, 27 e 28), especificamente:

Critério 13 – a organização reconhece os trabalhadores como uma fonte de avaliação do desempenho organizacional, do desenvolvimento dos serviços e do desenvolvimento dos colaboradores. Assim, através do indicador 25, verifica-se se a organização tem uma política e procedimento para o envolvimento ativos dos colaboradores no planeamento dos serviços e na avaliação dos serviços; e, através do indicador 26, confirma-se se a organização regista o envolvimento dos colaboradores e a sua avaliação sobre o mesmo, se utiliza o feedback dos colaboradores no planeamento anual e estratégico e no desenvolvimento dos próprios colaboradores;

Critério 14 – a organização implementa mecanismos que desenvolvem os níveis de satisfação e motivação dos colaboradores. Assim, através do indicador 27, constata-se se a organização mede, regista e avalia a satisfação e motivação dos colaboradores; e, através do indicador 28, verifica-se se a organização implementa mecanismos de reconhecimento dos colaboradores.

A Tabela 3 apresenta, para o Princípio 3 da Qualidade - «Direitos», duas dimensões, a primeira com três critérios e a segunda com dois, sendo que cada critério dispõe de dois indicadores. Assim, de acordo com o EQUASS (2012: 14), os Direitos e Deveres são a primeira dimensão do Princípio «Direitos», a qual refere que:

*“Um dos valores fundamentais nas organizações do sector dos serviços sociais é o compromisso com a defesa e a promoção dos direitos dos seus clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) em termos de igualdade de oportunidades, igualdade de tratamento e participação equitativa, criando condições para uma escolha informada e adotando princípios de não-discriminação.”*

Tabela 3 - Sistema EQUASS: Direitos

Princípio da qualidade		Dimensões	Critérios	Indicadores
3	Direitos	Direitos e deveres	15	29, 30
			16	31, 32
			17	33, 34
		Autodeterminação	18	35, 36
			19	37, 38

Fonte: Adaptado de EQUASS (2012).

A esta dimensão encontram-se associados três critérios (15, 16 e 17) e seis indicadores (29, 30, 31, 32, 33 e 34), concretamente:

Critério 15 – a organização assegura os direitos dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) numa Carta de Direitos, baseada na Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia, na Convenção Europeia para a Proteção dos Direitos Humanos e Liberdades Fundamentais do Conselho da Europa, e outras convenções internacionais em matéria de direitos humanos, em particular as elaboradas no âmbito das Nações Unidas. Assim, através do indicador 29, verifica-se se a organização tem documentada uma carta de direitos dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) e uma carta de direitos em conformidade com as convenções internacionais sobre direitos humanos; e, através do indicador 30, confirma-se se todos os colaboradores, incluindo os voluntários, conhecem os direitos e deveres dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores);

Critério 16 – a organização informa os clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) sobre os seus direitos e deveres, especialmente quanto à igualdade de tratamento, independentemente da idade, deficiências e incapacidades, género, raça, religião ou crença e orientação sexual. Assim, através do indicador 31, verifica-se se a organização tem evidências acerca da informação prestada aos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) sobre os seus direitos e deveres; e, através do indicador 32, constata-se se os clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) estão conscientes dos seus direitos e deveres;

Critério 17 – a organização tem um sistema de gestão das reclamações acessível, que regista a avaliação dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), compradores e outras partes interessadas sobre o seu desempenho. Assim, através do indicador 33, confirma-se se a organização tem um sistema de gestão das reclamações documentado, que assegure um tratamento adequado e objetivo das mesmas; e, através do indicador 34, verifica-se se a organização demonstra anualmente transparência dos resultados no sistema de gestão de reclamações.

Perante o EQUASS (2012: 15), a Autodeterminação é a segunda e última dimensão do Princípio «Direitos», a qual refere que:

*“O direito à autodeterminação, corresponde no direito internacional, ao princípio de que as nações têm o direito de decidir livremente sobre a sua soberania e estatuto político internacional, sem compulsão externa ou interferências de fora. Por extensão, o termo autodeterminação significa liberdade de escolha das próprias ações sem compulsão externa.”*

A esta dimensão encontram-se associados dois critérios (18 e 19) e quatro indicadores (35, 36, 37 e 38), designadamente:

Critério 18 – a organização respeita o direito fundamental de autodeterminação dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), os quais determinam livremente o seu estatuto político e perseguem livremente o seu desenvolvimento económico, social e cultural. Assim, através do indicador 35, verifica-se se a organização demonstra o seu apoio à autodeterminação dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores); e, através do indicador 36, confirma-se se a organização avalia anualmente o seu desempenho em relação ao respeito do direito à autodeterminação dos seus clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores);

Critério 19 – a organização facilita aos seus clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) a escolha e o acesso a pessoas que os representem e/ou estruturas/processos de apoio/suporte. Assim, através do indicador 37, confirma-se se a organização informa os clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) sobre como ter acesso a pessoas que os representem e/ou estruturas/processos de apoio/suporte; e, através do indicador 38, verifica-se se a organização avalia anualmente o seu desempenho quanto à facilitação aos seus clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) do acesso a pessoas que os representem e/ou estruturas/processos de apoio/suporte.

A Tabela 4 apresenta, para o Princípio 4 da Qualidade - «Ética», duas dimensões, a primeira com cinco critérios e a segunda com um, sendo que cada critério dispõe de dois indicadores. Assim, de acordo EQUASS (2012: 17), a Política de Ética é a primeira dimensão do Princípio «Ética», a qual expõe que:

*“A política de ética refere-se às profissões existentes em organizações que prestam serviços sociais. É um código de critérios profissionais que contém aspetos de justiça e de dever para com a profissão e um conjunto de princípios e valores que orientam o comportamento dos profissionais de acordo com as noções de valores de confidencialidade, rigor, privacidade e integridade.”*

Tabela 4 -1 Sistema EQUASS: Ética

Princípio da qualidade		Dimensões	Critérios	Indicadores
4	Ética	Política de ética	20	39, 40
			21	41, 42
			22	43, 44
			23	45, 46
			24	47, 48
		Papéis e responsabilidades	25	49, 50

Fonte: Adaptado de EQUASS (2012)

A esta dimensão encontram-se associados cinco critérios (20, 21, 22, 23 e 24) e dez indicadores (39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47 e 48), nomeadamente:

Critério 20 – a organização define e documenta a sua política de ética que respeita e assegura a dignidade dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), protegendo-os de riscos indevidos e promovendo a justiça social. Assim, através do indicador 39, verifica-se se a organização tem a sua política de ética documentada, onde reflete a dignidade dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) e os protege de riscos indevidos; e, através do indicador 40, confirma-se se a organização informa os colaboradores, incluindo os voluntários (se aplicável), sobre a política de ética e os princípios e valores que orientam o seu comportamento na prestação dos serviços;

Critério 21 – a organização possui mecanismos que previnem o abuso físico, mental e financeiro dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores). Assim, através do indicador 41, constata-se se a organização possui políticas documentadas para a prevenção do abuso físico, mental e financeiro dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) e se possui



- procedimentos para a prevenção do abuso físico, mental e financeiro dos mesmos; e, através do indicador 42, verifica-se se a organização avalia a eficácia da sua política de prevenção do abuso físico, mental ou financeiro dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores);
- Critério 22 – a organização presta serviços num sistema de trabalho seguro, dentro de um ambiente que garanta a segurança física dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), suas famílias e cuidadores. Assim, através do indicador 43, confirma-se se a organização tem documentado o plano de saúde e segurança dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) e se tem documentado procedimentos para assegurar um ambiente seguro e a segurança física dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores); e, através do indicador 44, verifica-se se a organização identifica medidas para assegurar a saúde e segurança dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) e se identifica melhorias anuais para garantir a saúde e segurança dos mesmos;
- Critério 23 – a organização define, documenta, monitoriza e avalia um conjunto de princípios, valores e procedimentos que orientam os comportamentos na prestação do serviço, contendo aspetos de confidencialidade, rigor, privacidade e integridade. Assim, através do indicador 45, confirma-se se a organização tem definido um conjunto de princípios, valores e procedimentos (constantes do Código de Ética) para garantir e orientar os comportamentos na prestação dos serviços sociais; e, através do indicador 46, verifica-se se os colaboradores, incluindo voluntários (se aplicável), estão conscientes do conjunto de princípios, valores e procedimentos que orientam os comportamentos na prestação dos serviços;
- Critério 24 – a organização define, documenta, monitoriza e avalia os procedimentos para assegurar a confidencialidade da informação dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) e dos serviços que lhes são prestados. Assim, através do indicador 47, constata-se se a organização tem uma política e procedimentos para assegurar a confidencialidade da informação dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), registo dessa informação e acesso aos dados pessoais dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores); e, através do indicador 48, verifica-se se a organização revê a sua política de confidencialidade, pelo menos a cada dois anos, com os seus colaboradores e clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) e se revê os procedimentos de confidencialidade, pelo menos a cada dois anos, com os seus colaboradores e clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).

Segundo o EQUASS (2012: 19), os Papéis e Responsabilidades são a segunda, e última, dimensão do Princípio «Ética», a qual menciona que:

*“A identificação dos diferentes papéis e responsabilidades das funções, incluindo as mútuas interações entre as diferentes funções da organização, facilita a transparência, a responsabilização e a eficiência na comunicação com os clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) no âmbito da prestação dos serviços. Especialmente nos processos sociais de carácter mais complexo, que implicam uma abordagem multidisciplinar, a identificação dos papéis e responsabilidades de cada função no processo contribui para uma maior eficácia de uma prestação dos serviços coordenada.”*

A esta dimensão encontra-se associado um critério (25) e dois indicadores (49 e 50), nomeadamente:

Critério 25 – a organização define os papéis e responsabilidades, autoridades e a inter-relação de todos os colaboradores que gerem, concebem, implementam, apoiam e avaliam a prestação do serviço aos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores). Assim, através do indicador 49, verifica-se se a organização define os papéis e responsabilidades da gestão e se comunica esses papéis e responsabilidades; e, através do indicador 50, confirma-se se a organização define os papéis e responsabilidades das funções diretamente envolvidas na prestação dos serviços aos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) e se comunica os papéis e responsabilidades das funções diretamente envolvidas na prestação dos serviços aos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).

A Tabela 5 apresenta, para o Princípio 5 da Qualidade - «Parcerias», uma dimensão com dois critérios, em que cada critério apresenta dois indicadores. Assim, de acordo com o EQUASS (2012: 20), as Parcerias na Prestação de Serviços são a única dimensão do Princípio «Parcerias», a qual refere que:

*“A crescente utilização das tecnologias de informação na sociedade, a exigência do uso eficiente de recursos e conhecimentos e o empowerment dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), requerem cooperação em material de informação, logística e prestação dos serviços.”*

Tabela 5 - Sistema EQUASS: Parcerias

Princípio da qualidade		Dimensões	Critérios	Indicadores
5	Parcerias	Parcerias na prestação de serviços	26	51, 52
			27	53, 54

Fonte: Adaptado de EQUASS (2012).

A esta dimensão encontram-se associados dois critérios (26 e 27) e quatro indicadores (51, 52, 53 e 54), especificamente:

Critério 26 – a organização trabalha em parceria com outras organizações na prestação de serviços. Assim, através do indicador 51, verifica-se se a organização tem parcerias na prestação de serviços aos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) com parceiros sociais, entidades financiadoras e organizações de clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), se aplicável; e através do indicador 52, confirma-se se a organização avalia anualmente o valor acrescentado das suas parcerias;

Critério 27 – a organização trabalha em parceria com os clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), compradores de serviços, entidades financiadoras e outras partes interessadas, no desenvolvimento dos serviços. Assim, através do indicador 53, constata-se se a organização envolve no desenvolvimento dos serviços os clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) e seus representantes, os compradores de serviços e as entidades financiadoras; e, através do indicador 54, verifica-se se a organização envolve no processo de avaliação das necessidades as partes interessadas externas relevantes.

A Tabela 6 apresenta, para o Princípio 6 da Qualidade - «Participação», duas dimensões com dois critérios cada, em que cada critério apresenta dois indicadores. Assim, de acordo com o EQUASS (2012: 22), o Envolvimento dos Clientes é a primeira dimensão do Princípio «Participação», a qual indica que:

*“Facilitar e encorajar o envolvimento dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) em todos os aspetos-chave dos seus serviços é um fator essencial e importante para o sucesso do programa social. A organização facilita o envolvimento dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) através da criação de procedimentos para incentivar, fomentar e promover o empowerment dos mesmos. Desta forma, cria-se uma cultura em que a organização permite a auto-representação dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).”*

Tabela 6 - Sistema EQUASS: Participação

Princípio da qualidade		Dimensões	Critérios	Indicadores
6	Participação	Envolvimento dos clientes	28	55, 56
			29	57, 58
		Empowerment dos clientes	30	59, 60
			31	61, 62

Fonte: Adaptado de EQUASS (2012).

A esta dimensão encontram-se associados dois critérios (28 e 29) e quatro indicadores (55, 56, 57 e 58), concretamente:

Critério 28 – a organização envolve os clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) como participantes ativos no planeamento e estabelece uma avaliação constituída por um processo de diálogo estruturado e contínuo da gestão dos serviços, incluindo a definição das necessidades, a definição dos serviços e a avaliação da qualidade. Assim, através do indicador 55, verifica-se se a organização tem uma política e procedimentos para o envolvimento ativo dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) na avaliação das necessidades, no planeamento dos serviços e na avaliação dos serviços; e, através do indicador 56, confirma-se se os clientes (utentes /pessoas servidas/utilizadores) participam na avaliação das necessidades individuais, no planeamento dos serviços individuais e na avaliação dos serviços recebidos;

Critério 29 – a organização tem instituída uma avaliação anual da participação dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), seja a nível individual e/ou coletivo. Assim, através do indicador 57, verifica-se se as medidas, atividades e política de participação foram acordadas com os clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) ou seus representantes; e, através do indicador 58, confirma-se se a organização revê anualmente as medidas, atividades e política de participação dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) ou seus representantes.

De acordo com o EQUASS (2012: 23), o Empowerment dos Clientes é a segunda, e última, dimensão do Princípio «Participação», a qual se refere:

*“(…) ao processo de obtenção de oportunidades básicas para os clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), quer diretamente pelos próprios, quer através da ajuda de terceiros*

*que partilham o seu próprio acesso a essas oportunidades. Inclui igualmente a capacitação dos mesmos no sentido de rejeitarem ativamente as tentativas de limitação de acesso a essas oportunidades. O empowerment inclui ainda encorajar e desenvolver as capacidades de permitam a autossuficiência, com vista a eliminar futuras necessidades de caridade ou beneficência em indivíduos do grupo. Este processo pode ser difícil de começar e implementar eficazmente, mas existem muitos exemplos de projetos de empowerment que foram bem-sucedidos. O empowerment pode ser conseguido através de várias maneiras e muitas vezes considerado como uma condição para a participação.” (EQUASS, 2012: 23).*

A esta dimensão encontram-se associados dois critérios (30 e 31) e quatro indicadores (59, 60, 61 e 62), designadamente:

**Critério 30** – a organização funciona com instrumentos específicos para que os clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) melhorarem o empowerment e a sua situação pessoal, assim como da comunidade em que se inserem. Assim, através do indicador 59, verifica-se que a organização facilita sistematicamente e de forma individual o empowerment dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores); e, através do indicador 60, confirma-se se a organização alcançou resultados tangíveis no fortalecimento do empowerment dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).

**Critério 31** – a organização funciona com mecanismos específicos para o estabelecimento de um ambiente de empowerment. Assim, através do indicador 61, constata-se que a organização identifica medidas para criar um ambiente empowerment na organização; e, através do indicador 62, verifica-se se a organização forma os colaboradores, incluindo os voluntários (se aplicável), no sentido de facilitar o empowerment dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).

A Tabela 7 apresenta, para o Princípio 7 da Qualidade - «Orientação para o cliente», duas dimensões com dois critérios cada, em que cada critério apresenta dois indicadores. Assim, perante o EQUASS (2012: 25), Identificar Necessidades e Expectativas dos Clientes é a primeira dimensão do Princípio «Orientação para o cliente», a qual menciona que:

*“As organizações que prestam serviços sociais implementam processos elaborados a partir das necessidades dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), compradores dos serviços e potenciais beneficiários. Neste sentido, a identificação das necessidades dos atuais e potenciais clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) é essencial para o desenvolvimento de programas e para a prestação dos serviços.”*

Tabela 7 - Sistema EQUASS: Orientação para o cliente

Princípio da qualidade		Dimensões	Critérios	Indicadores
<b>7</b>	<b>Orientação para o cliente</b>	Identificar necessidades e expectativas dos clientes	32	63, 64
			33	65, 66
		Planeamento individual	34	67, 68
			35	69, 70

Fonte: Adaptado de EQUASS (2012).

A esta dimensão encontram-se associados dois critérios (32 e 33) e quatro indicadores (63, 64, 65 e 66), nomeadamente:

Critério 32 – a organização seleciona e desenvolve programas de intervenção baseados na avaliação de necessidades na localização mais conveniente para os clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), suas famílias e cuidadores. Assim, através do indicador 63, verifica-se se a organização tem identificadas as necessidades dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), atuais e potenciais, no prazo de três anos; e, através do indicador 64, confirma-se se a organização presta os seus serviços na localização mais conveniente para os clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), suas famílias e cuidadores;

Critério 33 – a organização disponibiliza programas consistentes com as necessidades identificadas dos seus clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) e com os respetivos objetivos dos programas. Assim, através do indicador 65, verifica-se se a organização tem identificadas as necessidades das entidades financiadoras e de todas as partes interessadas externas relevantes; e, através do indicador 66, confirma-se se a organização avalia a taxa de sucesso dos seus programas quanto ao alcance dos objetivos e na satisfação das necessidades dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).

De acordo com o EQUASS (2012: 26), o Planeamento Individual é a segunda, e última, dimensão do Princípio «Orientação para o cliente», a qual refere que:

*“Os serviços sociais são concebidos com base nas necessidades e expectativas identificadas de cada cliente (utente/pessoa servida) /utilizador. Pela análise das necessidades, expectativas e oportunidades, a organização define os seus serviços por forma a responder às necessidades e expectativas de cada cliente (utente/pessoa servida) /utilizador.”*

A esta dimensão encontram-se associados dois critérios (34 e 35) e quatro indicadores (67, 68, 69 e 70), especificamente:

Critério 34 – a organização implementa processos individuais que são elaborados a partir das necessidades de cada cliente (utente/pessoa servida/utilizador). Assim, através do indicador 67, verifica-se que a organização presta serviços com base nas necessidades dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores); e, através do indicador 68, confirma-se que a organização regista as necessidades e expectativas identificadas no plano individual dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores);

Critério 35 – a organização documenta o planeamento dos serviços baseando-se na identificação das necessidades e expectativas de cada cliente (utente/pessoa servida/utilizador) num plano individual. Assim, através do indicador 69, constata-se se o Plano Individual contém a nova situação/condição desejada pelo cliente (utente/pessoa servida/utilizador), os objetivos gerais e específicos mensuráveis, os métodos/técnicas/intervenções a utilizar, e por último, se contém colaboradores envolvidos e responsabilidades para a implementação; e, através do indicador 70, verifica-se se cada Plano Individual é acordado com o cliente (utente/pessoa servida/utilizador) ou seu representante.

A Tabela 8 apresenta, para o Princípio 8 da Qualidade - «Abrangência», três dimensões, em que cada dimensão dispõe de dois critérios e dois indicadores. Assim, segundo, EQUASS (2012: 27), o Processo de Prestação de Serviços é a primeira dimensão do Princípio «Abrangência», a qual indica que:

*“Em todas as organizações que prestam serviços sociais existe um sistema de processos que necessita de ser gerido e melhorado. Entre estes processos existem alguns que são cruciais para o sucesso da organização. Os processos que são críticos para o sucesso da organização são muitas vezes transversais, multidepartamentais e multifuncionais, e requerem uma atenção especial.”*

Tabela 8 - Sistema EQUASS: Abrangência

Princípio da qualidade		Dimensões	Critérios	Indicadores
8	Abrangência	Processo de prestação de serviços	36	71, 72
			37	73, 74
		Continuidade da prestação de serviços	38	75, 76
			39	77, 78
		Abordagem holística	40	79, 80
			41	81, 82

Fonte: Adaptado de EQUASS (2012).

A esta dimensão encontram-se associados dois critérios (36 e 37) e quatro indicadores (71, 72, 73 e 74), concretamente:

Critério 36 – a organização identifica, documenta e mantém os processos chave da prestação de serviços em consonância com a sua visão, missão e política da qualidade. Assim, através do indicador 71, verifica-se se a organização tem os seus processos chave identificados, documentados e revistos regularmente; e, através do indicador 72, confirma-se se os processos chave da organização estão em conformidade com a sua missão e política da qualidade e com os requisitos das entidades financiadoras e compradores dos serviços;

Critério 37 – a organização revê os processos chave da prestação de serviços e mantém o controlo sobre a sua prestação. Assim, através do indicador 73, constata-se se a organização monitoriza regularmente o desempenho dos processos chave da prestação de serviços e se avalia regularmente o desempenho dos mesmos; e, através do indicador 74, verifica-se se a organização realiza auditorias internas aos processos chave da prestação de serviços e se reporta os resultados desses processos chave.

De acordo com o EQUASS (2012: 28), a Continuidade da Prestação de Serviços é a segunda dimensão do Princípio «Abrangência», a qual expõe que:

*“A responsabilidade fundamental das organizações que prestam serviços sociais é garantir uma estrutura de programa abrangente que permita disponibilizar ao cliente (utente/ pessoa servida/ utilizador) um processo de intervenções bem coordenado de modo a se alcançarem os objetivos desejados.”*



A esta dimensão encontram-se associados dois critérios (38 e 39) e quatro indicadores (75, 76, 77 e 78), designadamente:

Critério 38 – a organização assegura que os clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) têm a possibilidade de aceder a um contínuo de serviços que vão desde a intervenção precoce ao apoio, respondendo às alterações das necessidades e expectativas ao longo do tempo. Assim, através do indicador 75, confirma-se se a organização avalia anualmente a continuidade dos serviços prestados; e, através do indicador 76, verifica-se se a organização implementa medidas que assegurem a continuidade dos serviços;

Critério 39 – a organização desenvolve uma continuidade ininterrupta dos serviços e reduz as barreiras em contextos multidisciplinares ou de multiparcerias. Assim, através do indicador 77, constata-se se a organização identifica e reporta anualmente as barreiras à continuidade ininterrupta dos programas e ao acesso aos programas e serviços; e, através do indicador 78, verifica-se se a organização presta os serviços do Plano Individual do seu cliente (utente/pessoa servida/utilizador) utilizando uma abordagem multidisciplinar.

Para o EQUASS (2012: 29), a Abordagem Holística é a terceira, e última, dimensão do Princípio «Abrangência», a qual menciona que:

*“Os serviços sociais adotam adicionalmente uma abordagem holística (conhecida internacionalmente como apoio ao bem-estar) concentrando-se na manutenção e melhoria dos níveis de desempenho dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), ao invés de tratar apenas um aspeto específico dos mesmos. A intervenção holística descreve uma abordagem em que os fatores físicos, mentais e sociais dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) são considerados. Os serviços consideram a totalidade do indivíduo como um sistema complexo, ao invés de se focar apenas em dimensões particulares das pessoas ou sistemas.”*

Os resultados são vistos pelos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) através de uma perspetiva holística:

*“(…) abrangendo por exemplo habitação, transporte, emprego, rendimento e apoios financeiros, e questões mais amplas em torno da discriminação e da igualdade.”* (EQUASS, 2012: 29).

A esta dimensão encontram-se associados dois critérios (40 e 41) e quatro indicadores (79, 80, 81 e 82), nomeadamente:

Critério 40 – a organização presta serviços utilizando uma abordagem holística baseada nas necessidades e expectativas dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) com o objetivo de melhorar a sua qualidade de vida. Assim, através do indicador 79, confirma-se se a organização assegura que a qualidade de vida é específica e definida por e para cada cliente (utente/pessoa servida/utilizador) e/ou seu familiar que recebe os serviços; e, através do indicador 80, constata-se se a eficácia das iniciativas que visam a qualidade de vida é medida e reportada;



Critério 41 – a organização identifica as competências, capacidades e apoio necessários aos colaboradores por forma a potenciar a melhoria da qualidade de vida dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores). Assim, através do indicador 81, verifica-se se a organização especifica as competências e capacidades dos colaboradores para promover a qualidade de vida dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores); e, através do indicador 82, confirma-se se a organização avalia as competências e capacidades dos colaboradores para promover a qualidade de vida dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).

A Tabela 9 apresenta, para o Princípio 9 da Qualidade - «Orientação para os resultados», três dimensões, em que cada dimensão dispõe de dois critérios e dois indicadores. Assim, o EQUASS (2012: 30), considera que a Medição dos Resultados é a primeira dimensão do Princípio «Orientação para os resultados», a qual refere que:

*“As organizações que prestam serviços sociais orientam-se para resultados, tanto em termos de como eles são percebidos e alcançados, como nos benefícios que proporcionam aos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), seus familiares, cuidadores, empregadores, outras partes interessadas e a comunidade em geral. Um processo social de sucesso é definido como: “Alcançar os resultados estabelecidos no Plano Individual” (PI). Os resultados dos processos devem ser medidos em relação aos objetivos definidos mencionados no Plano Individual. Uma avaliação válida dos resultados da qualidade dos serviços sociais deverá basear -se em factos e critérios objetivos.”*

Tabela 9 - Sistema EQUASS: Orientação para os resultados

Princípio da qualidade		Dimensões	Critérios	Indicadores
<b>9</b>	<b>Orientação para os resultados</b>	Medição dos resultados	42	83, 84
			43	85, 86
		Avaliação dos resultados	44	87, 88
			45	89, 90
		Comunicação dos resultados	46	91, 92
			47	93, 94

Fonte: Adaptado de EQUASS (2012).

A esta dimensão encontram-se associados dois critérios (42 e 43) e quatro indicadores (83, 84, 85 e 86), especificamente:

Critério 42 – a organização identifica os seus resultados e assegura a sua monitorização e avaliação formal, periódica e independente e os procedimentos para alcançar os resultados pretendidos. Assim, através do indicador 83, constata-se se a organização mede anualmente o seu desempenho face aos objetivos definidos e se reporta anualmente o seu desempenho face a esses objetivos; e, através do indicador 84, verifica-se se os resultados e o desempenho são revistos por uma entidade externa e independente;

Critério 43 – a organização identifica e regista os resultados e benefícios para os clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) dos serviços que receberam tanto a nível individual como coletivo. Assim, através do indicador 85, confirma-se se a organização mede os

resultados alcançados face aos objetivos estabelecidos em cada Plano Individual e se identifica e regista os benefícios para os destinatários de cada Plano; e, através do indicador 86, verifica-se se a organização mede os resultados alcançados face aos objetivos estabelecidos a nível coletivo e se identifica e regista os benefícios para os destinatários dos serviços a nível coletivo.

De acordo com o EQUASS (2012: 31), a Avaliação dos Resultados é a segunda dimensão do Princípio «Orientação para os resultados», a qual indica que:

*“Uma avaliação válida dos resultados, especialmente da qualidade dos serviços sociais, deverá basear -se em factos e critérios objetivos. Por esta razão, a avaliação de resultados deverá realizar -se de forma sistemática e regular.”*

A esta dimensão encontram-se associados dois critérios (44 e 45) e quatro indicadores (87, 88, 89 e 90), concretamente:

Critério 44 – a organização avalia os seus resultados de negócio com vista a determinar o “melhor valor” para os seus compradores de serviços e entidades financiadoras. Assim, através do indicador 87, confirma-se se a organização mede o valor acrescentado dos resultados de negócio para os compradores de serviços e para as entidades financiadoras; e, através do indicador 88, verifica-se se a organização mede o valor acrescentado dos serviços prestados ao nível da qualidade de vida dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores); Critério 45 – a organização avalia a satisfação individual e coletiva dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) e outras partes interessadas através de uma avaliação interna e/ou externa. Assim, através do indicador 89, constata-se se a organização mede a satisfação das suas partes interessadas, nomeadamente os clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), compradores de serviços e entidades financiadoras; e, através do indicador 90, verifica-se se a organização assegura uma medição adequada e objetiva da satisfação das partes interessadas.

Segundo o EQUASS (2012: 32), a Comunicação dos Resultados é a terceira, e última, dimensão do Princípio «Orientação para os resultados», a qual expõe que:

*“Ao comunicar os resultados às partes interessadas relevantes, a organização assegura que os mesmos são corretos, válidos e relevantes. É igualmente essencial que demonstre o valor e o valor acrescentado dos serviços a todos as partes interessadas, pelo que os registos e os resultados devem ser comunicados da melhor forma possível.”*

A esta dimensão encontram-se associados dois critérios (46 e 47) e quatro indicadores (91, 92, 93 e 94), designadamente:

Critério 46 – a organização disponibiliza registos acessíveis de fácil compreensão sobre os resultados, incluindo as conquistas e perceções individuais. Assim, através do indicador 91, constata-se se o reporte dos registos e resultados é comunicado às partes interessadas em

formato e linguagem de fácil compreensão; e, através do indicador 92, confirma-se se os registos dos resultados incluem as conquistas e perceções individuais;

Critério 47 – a organização dissemina ativamente os resultados do desempenho organizacional aos seus colaboradores, clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) e restantes partes interessadas. Assim, através do indicador 93, verifica-se se a organização reporta o seu desempenho a compradores dos serviços, a entidades financiadoras, a colaboradores e a clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores); e, através do indicador 94, confirma-se se a organização reporta anualmente os resultados, as perceções pessoais e as conquistas/realizações.

A Tabela 10 apresenta, para o Princípio 10 da Qualidade - «Melhoria contínua», duas dimensões, uma com dois critérios e outra com um único critério, sendo que a cada critério correspondem dois indicadores. Assim, segundo o EQUASS (2012: 33), o Ciclo de Melhoria Contínua é a primeira dimensão do Princípio «Melhoria contínua», a qual menciona que:

*“Fornecer e garantir a qualidade da prestação do serviço são considerados como um processo cíclico de avaliação do desempenho atual e de realização contínua das alterações desejadas. Neste processo de melhoria contínua dos serviços sociais irão surgir novas oportunidades de melhoria. A abordagem sistemática de melhoria contínua é a característica-chave do Sistema de Gestão da Qualidade.”*

Tabela 10 - Sistema EQUASS: Melhoria contínua

Princípio da qualidade		Dimensões	Critérios	Indicadores
10	Melhoria contínua	Ciclo de melhoria contínua	48	95, 96
			49	97, 98
		Inovação	50	99, 100

Fonte: Adaptado de EQUASS (2012).

A esta dimensão encontram-se associados dois critérios (48 e 49) e quatro indicadores (95, 96, 97 e 98), nomeadamente:

Critério 48 – a organização tem um procedimento de melhoria contínua baseado num ciclo de melhoria. Assim, através do indicador 95, verifica-se que a organização tem documentado e implementa um sistema de melhoria caracterizado pelo ciclo PDCA, que inclui as atividades planeadas para atingir os objetivos, a implementação das ações, a medição dos resultados das ações e a implementação de ações corretivas; e, através do indicador 96, confirma-se se os resultados dos projetos de melhoria da qualidade estão documentados;

Critério 49 – a organização identifica indicadores de desempenho na medição dos resultados das ações de melhoria. Assim, através do indicador 97, constata-se se a organização estabelece indicadores de desempenho para medição dos resultados de todos os projetos de melhoria; e, através do indicador 98, verifica-se se a organização define objetivos para todos os projetos de melhoria e se mede os resultados de todos esses projetos.

De acordo com o EQUASS (2012: 34), a Inovação é a segunda, e última, dimensão do Princípio «Melhoria contínua», a qual refere que:

*“A inovação deve refletir a introdução de novas ideias, bens, serviços e práticas que acompanhem as alterações do Mercado e o desenvolvimento dos serviços. Um elemento essencial da inovação é uma implementação bem-sucedida. A inovação é normalmente considerada ao nível dos serviços/ produtos ou processos, sendo que a inovação dos serviços/ produtos satisfaz as necessidades dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), e a inovação dos processos melhora a eficácia e eficiência dos mesmos.”*

A esta dimensão encontra-se associado um critério (50) e dois indicadores (99 e 100), especificamente:

Critério 50 – a organização introduz e gere formas de trabalho inovadoras que foram identificadas com base nas necessidades das partes interessadas. Assim, através do indicador 99, confirma-se se a organização demonstra exemplos de formas de trabalho inovadoras e que vai ao encontro das necessidades emergentes das partes interessadas; e, através do indicador 100, verifica-se se a organização gere os projetos de inovação e se monitoriza e regista os resultados desses projetos.

Face ao exposto, o sistema EQUASS é um sistema complexo, em termos de documentação, contudo mais adaptado à realidade das organizações do terceiro setor, que necessita de apoio externo e financiamento para a sua implementação, pese embora Melão (2016a; 2016b) refira que as organizações são principalmente motivadas por razões internas e não por causas externas para implementarem o sistema EQUASS. O cumprimento integral dos critérios e indicadores de desempenho anteriormente referenciados permite às organizações a obtenção da Certificação da Qualidade dos Serviços Sociais.

## **CONCLUSÕES**

Ao longo desta investigação constatou-se que a qualidade é uma importante estratégia encontrada para responder às exigências, quer a nível económico, quer a nível da sociedade, em geral. Atualmente, a qualidade assume-se como uma ferramenta multissetorial, presente nas mais diversas áreas económicas e sociais. As organizações implementam SGQ de modo a conseguirem disponibilizar produtos e/ou serviços de qualidade que marquem a diferença em relação a outras organizações do mesmo setor. Um SGQ possibilita que as organizações aumentem a probabilidade de satisfação dos clientes, colaboradores, parceiros e outras partes interessadas, transmitindo confiança à organização e aos seus clientes sobre a sua capacidade para fornecer produtos que cumpram de forma consistente os respetivos requisitos (ISS, 2010).

Nestes termos, são vários os modelos e instrumentos de certificação dos sistemas da qualidade utilizados no setor das respostas sociais, os quais são escolhidos atendendo aos objetivos específicos da organização, em função das suas metas e recursos. No âmbito dos serviços sociais, o EQUASS é um dos modelos mais comuns de reconhecimento, garantia e certificação da qualidade dirigido às

organizações que atuam nesta área (EQUASS, s.d.). Este sistema de certificação descreve um conjunto de domínios, condições e princípios, bem como um conjunto de critérios chave que influenciam a qualidade dos serviços sociais. Este modelo de certificação baseia-se numa estrutura de dez princípios da qualidade, que têm cinquenta critérios subjacentes, permitindo a certificação segundo três níveis de reconhecimento: EQUASS *Assurance* (nível I); EQUASS *Excellence* (nível II); e EQUASS *Award* (nível III). Em função do nível de certificação, os dez princípios da qualidade são: liderança; recursos humanos; direitos; ética; parcerias; participação; orientação para o cliente; abrangência; orientação para os resultados; e melhoria contínua (EQUASS, 2012).

Quando os princípios da qualidade se encontram alinhados com os critérios chave, a organização melhora a sua capacidade de identificar e analisar as necessidades dos clientes, disponibilizando, assim, produtos e serviços que respondam às suas necessidades, contribuindo para a melhoria contínua do SGQ. A implementação deste sistema traduz-se em benefícios evidenciados pela gestão mais ativa na transposição das expectativas dos cidadãos/utentes para requisitos dos serviços, na consequente melhoria dos processos e a diminuição da variação dos desempenhos individuais dentro da equipa e nas vantagens para o setor de atividade, nomeadamente por via da inerente melhoria da sua imagem pública (Antunes e Pires, 2006).

Em suma, através desta investigação compreendeu-se o quanto é essencial para as organizações, independentemente do seu segmento de atuação, implementarem um SGQ e posteriormente obterem a respetiva certificação. Contudo, as organizações devem ter em atenção as dificuldades que enfrentarão, como sejam a resistência organizacional, a falta de comprometimento e envolvimento de todos os colaboradores, os custos da implementação e a falta de compreensão dos requisitos da norma (Nadae *et al.*, 2009). Assim, o apoio da gestão de topo é primordial e o planeamento de como a organização irá iniciar o processo de implementação do modelo de gestão adotado é fundamental para minimizar o impacto negativo na cultura organizacional e, consequentemente, receber maior participação e envolvimento dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, M.G. e PIRES, A.R. (2006). A QUALIDADE EM ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS NA ÁREA SOCIAL – EXPERIÊNCIAS E REFLEXÕES. *CADERNOS DE SOCIOMUSEOLOGIA*, 25: 135-160.
- BARRANTES, F.J.V. (2012). COORDENAR O SERVIÇO DE TERAPIA OCUPACIONAL COM QUALIDADE. BEJA: ESCOLA SUPERIOR DE SAÚDE DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE BEJA.
- CARVALHO, C.F. e MONTEVERDE, L.J. (2013). SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE: CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS SOCIAIS - EQUASS ASSURANCE. LISBOA: BDO PORTUGAL.
- COSTA, A.M.L. (2009). A QUALIFICAÇÃO DO SERVIÇO DE APOIO DOMICILIÁRIO. DISSERTAÇÃO DE MESTRADO. LISBOA: INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS DA UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA.
- CUNHA, C. (2011). SISTEMA EQUASS. *QUALIDADE*, 40 (INVERNO): 16-19.
- DALE, B.G.; VAN DER WIELE, T. e VAN IWARARDEN, J. (2007). *MANAGING QUALITY*. 5ª ED. UNITED STATES OF AMERICA: WILEY.
- ENGEL, C. (2002). *COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK: THE STATE OF AFFAIRS*. MAASTRICHT: EUROPEAN INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION.
- EUROPEAN QUALITY IN SOCIAL SERVICES (EQUASS, 2008). CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS SOCIAIS: “EQUASS ASSURANCE”- PROCEDIMENTOS. DISPONÍVEL EM: [HTTP://WWW.EPR.EU/IMAGES/EPR/DOCUMENTS/EQUASS/PORTUGAL/PROCEDIMENTOS.PDF](http://www.epr.eu/images/EPR/documents/EQUASS/PORTUGAL/PROCEDIMENTOS.PDF) [ACEDIDO EM: FEVEREIRO DE 2015].
- EUROPEAN QUALITY IN SOCIAL SERVICES (EQUASS, 2012). EQUASS ASSURANCE CRITÉRIOS – SERVIÇOS SOCIAIS DE INTERESSE GERAL 2012. DISPONÍVEL EM: [HTTP://WWW.APQ.PT/PORTAL/EQUASS/DOC\\_DOWNLOAD/EQUASS%20ASSURANCE%202012.PDF](http://www.apq.pt/portal/EQUASS/DOC_DOWNLOAD/EQUASS%20ASSURANCE%202012.PDF). [ACEDIDO EM: FEVEREIRO DE 2015].

- EUROPEAN QUALITY IN SOCIAL SERVICES (EQUASS, 2015). EQUASS – EUROPEAN QUALITY ASSURANCE FOR SOCIAL SERVICES: APRESENTAÇÃO E ESTRATÉGIA PARA IMPLEMENTAÇÃO EM PORTUGAL. DISPONÍVEL EM: [HTTP://WWW.POPH.QREN.PT/UPLOAD/DOCS/EIXOS/6\\_4\\_EQUASS.PDF](http://www.poph.qren.pt/upload/docs/eixos/6_4_EQUASS.pdf). [ACEDIDO EM: FEVEREIRO DE 2015].
- EUROPEAN QUALITY IN SOCIAL SERVICES (EQUASS, 2016). COMO FUNCIONA O EQUASS? DISPONÍVEL EM: [HTTP://WWW.EQUASS.BE/EQUASS/IMAGES/DOCUMENTS/MARKETING/BROCHURES/EQUASS%20BROCHURE\\_PORTUGAL%202009.PDF](http://www.equass.be/equass/images/documents/marketing/brochures/equass%20brochure_portugal%202009.pdf) [ACEDIDO EM: FEVEREIRO DE 2016].
- EUROPEAN QUALITY IN SOCIAL SERVICES (EQUASS, s.d.). EQUASS: APRESENTAÇÃO E ESTRATÉGIA PARA IMPLEMENTAÇÃO EM PORTUGAL. DISPONÍVEL EM: [HTTP://WWW.POPH.QREN.PT/UPLOAD/DOCS/EIXOS/6\\_4\\_EQUASS.PDF](http://www.poph.qren.pt/upload/docs/eixos/6_4_EQUASS.pdf) [ACEDIDO EM: ABRIL DE 2015].
- FEY, R. e GOGUE, J.M. (1983). PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE. 3ª ED. LISBOA: FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN.
- FONSECA, M.D.D.M. (2007). TERCEIRO SETOR, GOVERNABILIDADE E BALANCED SCORECARD. LISBOA: INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA (ISCTE).
- FREITAS, R.; CARVALHO, A.; FERREIRA, M. e LIMA, V. (2012). A QUALIDADE NO TERCEIRO SETOR: O CASO DO CENTRO DE REABILITAÇÃO PROFISSIONAL DE GAIA (CRPG). FELGUEIRAS: IV CONGRESSO INTERNACIONAL DE CASOS DOCENTES EM MARKETING PÚBLICO E NÃO LUCRATIVO: 1-14.
- GUIA, S.M.P. (2011). IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA ISO 9001:2008 NAS IPSS: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS. VISEU: DEPARTAMENTO DE ECONOMIA, GESTÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS DA UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA.
- INSTITUTO DA SEGURANÇA SOCIAL (ISS, 2010). MANUAL DE PROCESSOS-CHAVE: CENTRO DE DIA. 2ª ED. (REVISTA). LISBOA: ISS.
- MARINHO, A.L.F. (2015). PERCEÇÕES DOS DIRIGENTES DE TOPO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE A CERTIFICAÇÃO PELA QUALIDADE E OS IMPACTOS NO QUOTIDIANO DAS IPSS DO DISTRITO DE VISEU. VISEU: DEPARTAMENTO DE ECONOMIA, GESTÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS DA UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA.
- MARTINS, P.H. e BRASILMAR, F.N. (2004). A NOVA ORDEM SOCIAL: PERSPECTIVAS DA SOLIDARIEDADE CONTEMPORÂNEA. PARALELO15. BRASÍLIA: DF.
- MELÃO, N. (2016A). THE IMPACTS OF EQUASS ASSURANCE ON SOCIAL SERVICES PROVIDERS: RESULTS FROM A SURVEY. MANAGERIAL REPORT. VISEU: INSTITUTO POLITÉCNICO DE VISEU.
- MELÃO, N. (2016B). THE IMPACTS OF EQUASS EXCELLENCE ON SOCIAL SERVICE PROVIDERS: RESULTS FROM A SURVEY. MANAGERIAL REPORT. VISEU: INSTITUTO POLITÉCNICO DE VISEU.
- MINISTÉRIO DOS ASSUNTOS SOCIAIS (MAS, 1983). DECRETO-LEI nº 119/83, APROVA O ESTATUTO DAS INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL. DIÁRIO DA REPÚBLICA, I SÉRIE, 46, 25 DE FEVEREIRO: 643-656.
- NADAE, J.; OLIVEIRA, J.A. e OLIVEIRA, O. (2009). UM ESTUDO SOBRE A ADOÇÃO DOS PROGRAMAS E FERRAMENTAS DA QUALIDADE EM EMPRESAS COM CERTIFICAÇÃO ISO 9001: ESTUDOS DE CASOS MÚLTIPLOS. GEPROS (GESTÃO DA PRODUÇÃO, OPERAÇÕES E SISTEMAS), 4 (4): 93-114.
- PONS, J. e SIVARDIÈRE, P. (2002). MANUAL DE CAPACITACION. CERTIFICACIÓN DE CALIDAD DE LOS ALIMENTOS ORIENTADA A SELLOS DE ATRIBUTOS DE VALOR EM PAÍSES DE AMÉRICA LATINA. DISPONÍVEL EM: [HTTP://WWW.FAO.ORG/DOCREP/004/AD094S/AD094S00.HTM](http://www.fao.org/docrep/004/ad094s/ad094s00.htm) [ACEDIDO EM: NOVEMBRO DE 2015].
- VAN BEEK, G. (2012). IMPACTE DO EQUASS NAS ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA SOCIAL. QUALIDADE, 41 (INVERNO): 28-30.
- VIBHA, A.; NRVACHANDRAN; N. K., JAIN (2011). DIMENSIONALITY OF SERVICE QUALITY AND ITS CRITICAL PREDICTORS TO CUSTOMER SATISFACTION IN INDIAN RETAIL BANKING. ADVANCES IN MANAGEMENT, 4(10): 20-25.