

1 2 9 0



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Carolina Fernandes

**AVALIAÇÃO DE UM PROGRAMA MUNICIPAL DE
ATIVIDADE FÍSICA PARA SENIORES
UTILIZAÇÃO DO MODELO EFQM**

**Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão orientado pela
Professora Doutora Patrícia Helena Ferreira Lopes de Moura e Sá e
apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.**

Junho de 2019

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

**AVALIAÇÃO DE UM PROGRAMA
MUNICIPAL DE ATIVIDADE FÍSICA PARA
SENIORES
Utilização do Modelo EFQM**

Carolina Fernandes

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão orientado pela Professora Doutora
Patrícia Helena Ferreira Lopes de Moura e Sá e apresentado à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra.

Junho de 2019

1 2  9 0

UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Agradecimentos

Se o presente relatório de estágio se encontra escrito e devidamente entregue deve-se ao contributo de várias pessoas.

Num contexto académico quero agradecer à Professora Doutora Patrícia Helena Ferreira Lopes de Moura e Sá por toda a sua orientação, disponibilidade e prontidão.

Numa ótica mais pessoal quero agradecer, em primeiro lugar, aos meus pais, pelo apoio incondicional que me deram durante todo o meu percurso académico e, principalmente, nesta etapa, em segundo, ao Tiago Ferreira por ouvir, durante estes cinco meses, as minhas frustrações e desabafos e pelas suas palavras de incentivo e conforto e em terceiro à Katy Navega pelos telefonemas e amizade demonstrada ao longo desta experiência académica.

Por fim, mas não menos importante, quero agradecer, numa perspetiva laboral, a toda a equipa da Divisão de Desporto e Juventude pela forma como me acolheram, trataram e ajudaram durante a realização do estágio, particularmente, à Professora Ermelinda Afonso e ao Dr. Tiago Freitas pela excelente supervisão e apoio, à Sandra por todo o companheirismo, à Virgínia pela boa disposição constante e contagiante e à Alcina pela entreatajuda, parceria e partilha.

“A qualidade é a quantidade de amanhã.”

Henri Bergson (1859-1941)

RESUMO

A crescente proporção de idosos e a importância de encorajar comportamentos para um envelhecimento ativo explicam os esforços crescentes realizados pelos governos, especialmente a nível local, para desenvolver programas de atividade física particularmente direcionados para esta faixa etária. O sucesso de tais programas depende claramente do nível de envolvimento de uma variedade de partes interessadas, internas e externas, o que torna a execução destes programas mais complexa. Tendo em consideração essa complexidade e os recursos comprometidos neste tipo de iniciativas, torna-se essencial avaliar a sua qualidade.

O presente relatório descreve as atividades realizadas no estágio curricular que teve lugar na Câmara Municipal de Viseu, nomeadamente no Departamento de Desporto e Juventude, dando especial relevo à avaliação do Programa “Atividade Sénior” desenvolvido pelo município.

Neste sentido, um dos principais objetivos do presente relatório de estágio é validar e refinar o uso do modelo EFQM no contexto apresentado, testando um portfólio de instrumentos desenvolvidos especificamente para recolher o *feedback* de usuários, parceiros, funcionários e líderes de um programa municipal de atividade física.

A aplicação do Modelo permitiu identificar pontos fortes e fracos que este programa atualmente tem e, partir deles, propor um conjunto de ações de melhoria.

Foi possível concluir que o Programa “Atividade Sénior” embora já apresente alguns exemplos de boas práticas implementadas, apresenta, ainda, várias áreas que necessitam de ser desenvolvidas. O modelo da EFQM mostrou-se um instrumento útil para avaliar Programas de Atividade Física para Seniores, integrando as perspetivas de um conjunto alargado de *stakeholders*.

Palavras-Chave: Modelo EFQM; Programa de envelhecimento ativo; Atividade física; Avaliação de um programa municipal; Estudo de caso.

ABSTRACT

The growing proportion of older people and the importance of encouraging behaviors for active aging explain the growing efforts by governments, especially at the local level, to develop physical activity programs particularly targeted at this age group. The success of such programs clearly depends on the level of involvement of a variety of internal and external stakeholders, which makes the execution of these programs more complex. Taking into account this complexity and the resources committed in this type of initiatives, it is essential to assess their quality.

This report describes the activities carried out in the curriculum internship that took place in the Municipal Council of Viseu, namely in the Department of Sports and Youth, giving special emphasis to the evaluation of the "Senior Activity" Program developed by the municipality.

In this sense, one of the main objectives of this internship report is to validate and refine the use of the EFQM model in the context presented, testing a portfolio of instruments specifically developed to gather feedback from users, partners, employees and leaders of a municipal activity program physics.

The application of the Model allowed identifying the strengths and weaknesses that this program currently has and, from them, propose a set of improvement actions.

It was possible to conclude that the "Senior Activity" Program, although it already presents some examples of good practices implemented, also presents several areas that need to be developed. The EFQM model has proved to be a useful tool for evaluating Physical Activity Programs for Seniors, integrating the perspectives of a broad set of stakeholders.

Keywords: EFQM model; Active aging program; Physical activity; Evaluation of a municipal program; Case study.

Lista de Siglas e Abreviaturas

ACeS – Agrupamento de Centros de Saúde

AS – Atividade Sénior

CMV – Câmara Municipal de Viseu

DDJ – Divisão de Desporto e Juventude

EFQM – European Foundation for Quality Management

ESAV – Escola Superior Agrária de Viseu

ESEV – Escola Superior de Educação de Viseu

ESSV – Escola Superior de Saúde de Viseu

FEUC – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

JF – Junta(s) de Freguesia

NUT – Nomenclatura das Unidades Territoriais

PE – Parceiro(s) Estratégico(s)

PL – Promotor(s) Local(ais)

RADAR – *Results, Approach, Deployment, Assessment and Review*

UE – União Europeia

Lista de Figuras

| | |
|--|-----------|
| I. Revisão da Literatura..... | 3 |
| Figura 1.1 – Conceitos Fundamentais da Excelência..... | 7 |
| Figura 1.2 – Critérios da EFQM..... | 11 |
| Figura 1.3 – Lógica do Radar..... | 14 |
| II. Descrição do Estágio..... | 21 |
| Figura 2.1 – Vereação da Câmara Municipal de Viseu - Mandato 2017/2021..... | 22 |
| III. Atividade Física e Envelhecimento Ativo..... | 29 |
| Figura 3.1- Pirâmides Etárias de Portugal e UE a 28 em 2013..... | 30 |
| Figura 3.2 – População idosa (65 e mais anos de idade) (%) da UE a 28 em 2003 e 2013..... | 31 |
| Figura 3.3 – Distribuição dos Programas de Atividade Física por Distrito - Representação das NUT_II..... | 35 |
| Figura 3.4 – Características dos Programas de Atividade Física: idade, número de atividade e frequência/semana..... | 37 |
| IV. Avaliação do Programa Atividade Sénior..... | 39 |
| Figura 4.1 – Evolução do número de participantes entre 2007 e 2018..... | 42 |
| Figura 4.2 – Número de participantes com frequência mínima semanal de 3x por semana entre 2014 e 2018..... | 44 |
| Figura 4.3 – Número de Ações de Formação e Sensibilização realizadas em 2018..... | 46 |
| Figura 4.4 – Canais de comunicação formais existentes entre a equipa gestora e as partes interessadas do Programa..... | 55 |
| Figura 4.5 – Procedimentos formais existentes entre a equipa gestora e os intervenientes do Programa AS..... | 55 |

| | |
|--|----|
| Figura 4.6 – Formas da equipa gestora estimular a melhoria contínua de processos no Programa AS..... | 57 |
| Figura 4.7 – Nível de qualificação que a equipa gestora do Programa AS procura aquando o recrutamento de profissionais..... | 61 |
| Figura 4.8 – Áreas profissionais mais importantes um profissional apresentar para a equipa gestora..... | 61 |
| Figura 4.9 – Utilização de processos formais pela equipa gestora para avaliar a opinião dos colaboradores no âmbito do Programa AS..... | 62 |
| Figura 4.10 – Formações específicas sobre o Programa fornecidas pela equipa gestora aos colaboradores..... | 63 |
| Figura 4.11 – Auscultação da opinião dos colaboradores pela equipa gestora aquando a definição dos objetivos do Programa AS..... | 65 |
| Figura 4.12 – Classificação da comunicação existente entre os colaboradores..... | 66 |
| Figura 4.13 – Identificação pelos colaboradores dos principais responsáveis pelo reconhecimento do seu trabalho no âmbito do Programa..... | 67 |
| Figura 4.14 – Importância da parceria (PE) para o desenvolvimento do Programa..... | 68 |
| Figura 4.15 – Importância da parceria (JF) para o desenvolvimento do Programa..... | 69 |
| Figura 4.16 – Contribuição da parceria (JF) para o aumento da qualidade dos recursos do Programa..... | 69 |
| Figura 4.17 – Formas de atualização do conhecimento da equipa gestora do Programa.... | 72 |
| Figura 4.18 – Realização de questionários de satisfação pelos participantes..... | 76 |
| Figura 4.19 – Número de edições dos participantes no Programa – 2018..... | 78 |
| Figura 4.20 – Participação dos participantes numa próxima edição do Programa - 2018.. | 78 |
| Figura 4.21 – Procedimentos de comunicação estabelecidos entre a equipa gestora e os participantes..... | 79 |
| Figura 4.22 – Realização de avaliações físicas ao longo do ano por parte dos participantes..... | 80 |
| Figura 4.23 – Formas de avaliação do compromisso dos colaboradores pela equipa gestora do Programa AS..... | 82 |

| | |
|---|----|
| Figura 4.24 – Capacidade dos técnicos para identificar problemas relacionados com o Programa..... | 82 |
| Figura 4.25 – Forma como a partilha de valores é feita entre os colaboradores..... | 83 |
| Figura 4.26 – Avaliação do desempenho dos colaboradores pela equipa gestora..... | 84 |
| Figura 4.27 – Formas de avaliação do desempenho dos colaboradores pela equipa gestora..... | 84 |
| Figura 4.28 – Formas de controlo do absentismo dos colaboradores pela equipa gestora do Programa AS..... | 85 |
| Figura 4.29 – Avaliação da satisfação dos colaboradores pela equipa gestora | 86 |
| Figura 4.30 – Formas de avaliação da satisfação dos colaboradores pela equipa gestora.. | 86 |
| Figura 4.31 – Principais efeitos (positivos e/ou negativos) do Programa AS na população..... | 88 |
| Figura 4.32 – Conhecimento de distinções ou prémios atribuídos ao Programa AS..... | 88 |
| Figura 4.33 – Medidas e/ou indicadores sobre os resultados financeiros do Programa..... | 90 |
| Figura 4.34 – Medidas e/ou indicadores relativos à qualidade, satisfação/impacto do Programa na comunidade..... | 90 |

Lista de Quadros

| | |
|--|-----------|
| IV. Avaliação do Programa Atividade Sénior..... | 39 |
| Quadro 4.1 – Resumo do processo associado à recolha de informação..... | 50 |
| Quadro 4.2 – Dados para avaliação do subcritério 1a..... | 53 |
| Quadro 4.3 – Dados para avaliação do subcritério 1b..... | 53 |
| Quadro 4.4 – Formas da equipa gestora apoiar processos de melhoria contínua no Programa..... | 53 |
| Quadro 4.5 – Formas da equipa gestora se envolver na execução do Programa AS..... | 54 |
| Quadro 4.6 – Dados para avaliação do subcritério 1c..... | 54 |
| Quadro 4.7 – Dados para avaliação do subcritério 1d..... | 55 |
| Quadro 4.8 – Dados para avaliação do subcritério 1e..... | 56 |
| Quadro 4.9 – Dados para avaliação do subcritério 2a..... | 58 |
| Quadro 4.10 – Dados para avaliação do subcritério 2b..... | 58 |
| Quadro 4.11 – Dados para avaliação do subcritério 2c..... | 58 |
| Quadro 4.12 – Objetivos relacionados com a qualidade resultam de planos estratégicos de longo-prazo..... | 59 |
| Quadro 4.13 - Dados para avaliação do subcritério 2d..... | 59 |
| Quadro 4.14 – Dados para avaliação do subcritério 3a..... | 60 |
| Quadro 4.15 – Dados para avaliação do subcritério 3b..... | 62 |
| Quadro 4.16 – Dados para avaliação do subcritério 3c..... | 64 |
| Quadro 4.17 – Autonomia dos colaboradores para decidir como o seu trabalho deve ser executado..... | 64 |
| Quadro 4.18 – Dados para avaliação do subcritério 3d..... | 65 |
| Quadro 4.19 – Dados para avaliação do subcritério 3e..... | 66 |
| Quadro 4.20 – Dados para avaliação do subcritério 4a..... | 68 |
| Quadro 4.21 - Dados para avaliação do subcritério 4b..... | 70 |

| | |
|--|----|
| Quadro 4.22 – Dados para avaliação do subcritério 4c..... | 70 |
| Quadro 4.23 – Dados para avaliação do subcritério 4d..... | 71 |
| Quadro 4.24 – Dados para avaliação do subcritério 4e..... | 71 |
| Quadro 4.25 – Dados para avaliação do subcritério 5a..... | 73 |
| Quadro 4.26 – Dados para avaliação do subcritério 5b..... | 73 |
| Quadro 4.27 – Dados para avaliação do subcritério 5c..... | 74 |
| Quadro 4.28 – Dados para avaliação do subcritério 5d..... | 74 |
| Quadro 4.29 – Dados para avaliação do subcritério 5e..... | 75 |
| Quadro 4.30 – Dados para avaliação dos subcritérios 6a e 6b..... | 76 |
| Quadro 4.31 – Avaliação global do Programa referente aos anos 2016, 2017 e 2018..... | 77 |
| Quadro 4.32 – Dados para avaliação dos subcritérios 7a e 7b..... | 81 |
| Quadro 4.33 – Dados para avaliação dos subcritérios 8a e 8b..... | 87 |
| Quadro 4.34 – Dados para avaliação dos subcritérios 9a e 9b..... | 89 |
| Quadro 4.35 – Possíveis ações de melhoria a adotar..... | 92 |

Lista de Tabelas

| | |
|---|-----------|
| III. Atividade Física e Envelhecimento Ativo..... | 29 |
| Tabela 3.1 - Objetivos dos Programas para pessoas idosas..... | 36 |
| Tabela 3.2 - Características dos grupos etários e idade média dos participantes..... | 37 |
| IV. Avaliação do Programa Atividade Sénior..... | 39 |
| Tabela 4.1 – Composição do Critério “1. Liderança” em subcritérios | 52 |
| Tabela 4.2 – Composição do Critério “2. Estratégia” em subcritérios | 57 |
| Tabela 4.3 – Composição do Critério “3. Pessoas” em subcritérios | 60 |
| Tabela 4.4 – Composição do Critério “4. Parcerias e Recursos” em subcritérios..... | 67 |
| Tabela 4.5 – Composição do Critério “5. Processos, Produtos e Serviços” em subcritérios.. | 73 |
| Tabela 4.6 – Composição do Critério “6. Resultados dos Clientes” em subcritérios..... | 76 |
| Tabela 4.7 – Composição do Critério “7. Resultados das Pessoas” em subcritérios..... | 81 |
| Tabela 4.8 – Composição do Critério “8. Resultados da Sociedade” em subcritérios..... | 87 |
| Tabela 4.9 – Composição do Critério “9. Resultados do Negócio” em subcritérios..... | 89 |

| | |
|--|-------------|
| Agradecimentos | iii |
| Resumo | v |
| Abstract | vi |
| Lista de Siglas e Abreviaturas | vii |
| Lista de Figuras | viii |
| Lista de Quadros | xi |
| Lista de Tabelas | xiii |
| Introdução | 1 |
| Parte I: Revisão da Literatura | 3 |
| 1.1. Gestão da Qualidade | 4 |
| 1.2. Modelo de Excelência da EFQM | 5 |
| 1.2.1. Conceitos Fundamentais da Excelência | 6 |
| 1.2.2. Critérios da EFQM | 11 |
| 1.2.3. Lógica do RADAR | 13 |
| 1.3. Qualidade nas Autarquias | 14 |
| 1.4. Autoavaliação | 17 |
| Parte II: Descrição do Estágio | 21 |
| 2.1. Caracterização da Entidade de Acolhimento | 22 |
| 2.1.1. Enquadramento do Estágio na Estrutura Orgânica da Entidade | 24 |
| 2.2. Objetivos do Estágio | 25 |
| 2.3. Metodologia | 25 |
| 2.4. Tarefas e Responsabilidades assumidas na Entidade de Acolhimento | 25 |
| Parte III: Atividade física e envelhecimento ativo | 29 |
| 3.1. Envelhecimento da População | 30 |
| 3.2. Atividade Física | 32 |

| | |
|--|------------|
| 3.3. Programas de Atividade Física para a População Sénior | 33 |
| Parte IV: Avaliação do Programa “Atividade Sénior” | 39 |
| 4.1. História do Programa “Atividade Sénior” | 40 |
| 4.2. Apresentação da 13ª Edição do Programa “Atividade Sénior” - 2019 | 42 |
| 4.2.1. Bloco A – Atividades Regulares | 43 |
| 4.2.2. Bloco B – Atividades Complementares | 45 |
| 4.2.3. Bloco C – Atividades Pontuais | 45 |
| 4.2.4. Bloco D– Ações de Formação e Sensibilização | 46 |
| 4.2.5. Bloco E – Formação, Avaliação e Investigação | 46 |
| 4.2.6. Parcerias | 49 |
| 4.3. Instrumentos Aplicados | 49 |
| 4.4. Análise e Tratamento de Dados | 52 |
| 4.4.1. Critério “1. Liderança | 52 |
| 4.4.2. Critério “2. Estratégia” | 57 |
| 4.4.3. Critério “3. Pessoas” | 60 |
| 4.4.4. Critério “4. Parcerias e Recursos” | 67 |
| 4.4.5. Critério “5. Processos, Produtos e Serviços” | 72 |
| 4.4.6. Critério “6. Resultados dos Clientes” | 75 |
| 4.4.7. Critério “7. Resultados das Pessoas” | 81 |
| 4.4.8. Critério “8. Resultados da Sociedade” | 87 |
| 4.4.9. Critério “9. Resultados do Negócio” | 89 |
| 4.5. Ações de Melhoria | 91 |
| Conclusões | 93 |
| Referências Bibliográficas | 94 |
| Anexos/Apêndices | 99 |
| Anexo I: Organograma da Câmara Municipal de Viseu | 100 |
| Anexo II: Questionário – Participantes | 101 |
| Anexo III: Questionário – Técnicos | 103 |
| Anexo IV: Entrevista Estruturada – Líderes | 107 |
| Anexo V: Entrevista Estruturada – Parceiros Estratégicos | 114 |

| | |
|---|-----|
| Anexo VI: Entrevista Estruturada – Parceiros Locais | 116 |
| Anexo VII: Entrevista Estruturada – Promotores Locais | 118 |

INTRODUÇÃO

O presente relatório tem como finalidade descrever o estágio curricular realizado com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, o qual decorreu na Câmara Municipal de Viseu, nomeadamente, na Divisão de Desporto e Juventude, no período de 1 de fevereiro de 2019 a 28 de junho de 2019. Em especial, o relatório dá destaque à avaliação do programa de atividade física destinado à população sénior desenvolvido pela autarquia.

A crescente proporção de idosos e a importância de encorajar comportamentos de envelhecimento ativos explicam os esforços crescentes realizados pelos governos, especialmente a nível local, para desenvolver programas de atividade física particularmente direcionados para este grupo. O sucesso de tais programas depende claramente do nível de envolvimento de uma variedade de *stakeholders* internos e externos.

A complexidade associada à execução desses programas e os recursos comprometidos tornam essencial a sua avaliação da qualidade. Neste contexto, escassos são os estudos sobre a avaliação de programas de atividade física do ponto de vista da gestão da qualidade e, os poucos que existem, apenas incorporam as perceções das *stakeholders* internos, ou seja, dos coordenadores do programa.

Assim, o exercício de autoavaliação que este relatório descreve torna-se relevante na medida em que é o primeiro a combinar as opiniões de uma ampla gama de partes interessadas, incluindo os parceiros estratégicos, locais (juntas de freguesia), os promotores locais (associações e ipss), a equipa técnica do programa, os participantes e os coordenadores do mesmo, usando uma combinação de ferramentas qualitativas e quantitativas.

Durante o período de estágio referido foram desenvolvidas diversas atividades direta ou indiretamente relacionadas com o programa municipal de atividade física para pessoas idosas, designado por “Atividade Sénior”, nomeadamente, gestão da base de dados do mesmo, apoio na realização do 4º Congresso de Envelhecimento Ativo: Atividade Física e Saúde, na cerimónia protocolar para entrega dos protocolos referentes ao Programa, no evento “*Aqua Day 2019*”, entre outras.

O presente relatório encontra-se dividido em cinco capítulos, nomeadamente, a “Revisão de Literatura”, onde serão apresentados os principais conceitos e abordagens

seguidas para efeitos do estudo de caso, a “ Descrição do Estágio”, onde está integrada a caracterização da entidade de acolhimento, o enquadramento do estágio nesta, os objetivos do estágio, a metodologia utilizada e as tarefas e responsabilidades assumidas na entidade de acolhimento e a “Atividade Física e o Envelhecimento Ativo”, que representa uma contextualização ao capítulo seguinte.

O capítulo que se segue intitula-se “Avaliação do Programa Atividade Sénior” e engloba a descrição do Programa, os instrumentos utilizados para a sua avaliação, a análise e tratamento de dados e as ações de melhoria identificadas. Por fim, tem-se o capítulo referente às “Conclusões”, onde é realizada uma reflexão sobre a formação obtida na entidade de acolhimento e recebida na FEUC, bem como uma síntese das contribuições do trabalho realizado.

PARTE I: REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Gestão da Qualidade

O conceito “qualidade” apresenta uma variedade de interpretações e usos, existindo, por isso, diversas definições para este. “No sentido linguístico, a palavra “qualidade” deriva da expressão latina “*qualis*”, que significa “tal como a coisa realmente é”^I (Dale, 2003: 4).

Não havendo, portanto, uma única definição para o conceito, independentemente da que é empregue, normalmente destina-se a distinguir um evento, produto, serviço, entidade, processo, etc., relativamente a outros (Dale, 2003).

Assim, é possível verificar que a qualidade apresenta uma ampla aplicabilidade, sendo, no presente relatório, analisada na perspetiva organizacional, de forma a avaliar o desempenho da entidade de acolhimento (Câmara Municipal de Viseu) na prestação de um serviço (Programa “Atividade Sénior”), nomeadamente na forma como planeia, executa e avalia o mesmo.

A qualidade, de um modo geral, “é cada vez mais uma exigência da sociedade a todos os níveis, sendo um caminho a percorrer por todo o tipo de organizações” (Antunes & Pires, 2009: 136).

Nenhuma organização pode aspirar obter a total satisfação dos seus clientes e o reconhecimento dos seus parceiros e da comunidade que serve, se não tiver atingido, pelo menos, os requisitos mínimos da qualidade pretendida (Antunes & Pires, 2009: 137).

As boas práticas existentes em algumas empresas representam o início do progresso no âmbito da qualidade, no entanto, sozinhas não são suficientes para se atingir uma padronização de processos e serviços e um desempenho organizacional mais eficiente (Antunes & Pires, 2009).

Neste âmbito, começou por ser desenvolvida, no início do século passado, a gestão da qualidade (Lagrosen & Lagrosen, 2003), que consiste na eliminação ou simplificação de

^I Tradução livre da autora. No original “In a linguistic sense, quality originates from the Latin word ‘qualis’ which means ‘such as the thing really is.’” (Dale, 2003: 4).

procedimentos que não adicionam valor ao produto, serviço, organização, etc. Esta começou por ganhar relevância no setor industrial e, só mais tarde, começou a aparecer [...] associada ao setor dos serviços. (Lagrosen & Lagrosen, 2003).

Considerando que, em Portugal, o setor público é aquele que produz e fornece a maior parte dos bens e serviços, este deve ser o primeiro a preocupar-se com a questão da qualidade e com a implementação de ferramentas neste âmbito (Marques *et al.*, 2011b). Deste modo, a gestão da qualidade permite identificar problemas e áreas de melhoria, fazer comparações com outros serviços, bem como padronizar métodos e processos associados a estes (Shahin, 2006).

Portanto, “um modelo de gestão da qualidade é essencial para melhorar a prestação dos serviços públicos aos cidadãos e alocar da melhor forma recursos públicos escassos”^{II} (Marques *et al.*, 2011 b: 2). No entanto, das diversas metodologias que podem ser adotadas para avaliar e mensurar a qualidade nas organizações definiu-se como ferramenta a aplicar ao presente estudo de caso, o Modelo de Excelência da EFQM.

1.2. Modelo de Excelência da EFQM

A excelência representa o nível de desempenho que uma organização alcança, nomeadamente, as estratégias e procedimentos que implementa e realiza, a forma como os executa, os resultados e objetivos que atinge, etc. Para que seja possível monitorizar todos estes elementos, é necessário que a empresa detenha evidências, isto é, medidas e indicadores sobre cada parâmetro, de forma a que seja possível avaliá-los de forma sistemática e contínua, com o intuito de melhorá-los e aprimorá-los (EFQM, 2003b).

Assim, com o objetivo de avaliar e melhorar as organizações, para que estas possam alcançar uma vantagem sustentável, a *European Foundation for Quality Management* criou, em 1991, o Modelo de Excelência. Este Modelo “proporciona uma perspetiva holística” (EFQM, 2012d) e integrada da organização, apoiada em referenciais abrangentes da área da qualidade, que se refletem sobre o envolvimento das várias partes da organização e sobre os resultados globais gerados.

^{II} Tradução livre da autora. No original “A quality management model is essential in order to improve the public service delivery to citizens and better allocate scarce public resources.” (Marques *et al.*, 2011 b: 2).

O Modelo desenvolvido pela EFQM encontra-se, atualmente, implementado em diversas organizações em toda a Europa, quer no setor privado quer no público, desde instituições, empresas, autarquias, escolas, entre outros e fornece a estas uma ferramenta de gestão da qualidade padronizada que permite, a partilha de “boas práticas” e a comparação de resultados entre todas estas entidades (EFQM, 2003b).

Este Modelo é constituído por três elementos:

os conceitos fundamentais de excelência, ou seja, os princípios subjacentes que constituem o alicerce essencial para que qualquer organização possa alcançar a excelência sustentada, os critérios da EFQM, que ajudam as organizações a converter, na prática, os conceitos fundamentais numa ferramenta de gestão e, por fim, a lógica do RADAR, uma estrutura de avaliação dinâmica simples, mas poderosa, que fornece os elementos fundamentais de suporte a uma organização, ao abordar os desafios que esta terá de ultrapassar se pretender concretizar a sua ambição de alcançar a excelência sustentada (EFQM, 2012d).

A utilização destes três elementos permite às organizações realizar comparações com outras que já se encontram no patamar da excelência, nomeadamente, a nível de resultados, estratégias, pontos fortes e fracos. Além disso, permite que sejam desenvolvidas boas práticas no âmbito da qualidade, implementadas inovações, melhorados resultados e, principalmente, se prime pela excelência (EFQM, 2012d).

Quando o Modelo de Excelência é implementado e seguido de forma correta este permite assegurar “que todas as práticas de gestão de uma organização formam um sistema coerente, continuamente melhorado e que suporta a execução da estratégia pretendida para a organização” (EFQM, 2012d). Seguidamente, procede-se à explicação individualizada de cada uma destas componentes.

1.2.1. Conceitos Fundamentais da Excelência

De forma a que as organizações maximizem os benefícios da adoção do Modelo de Excelência da EFQM, é necessário, em primeira instância, debater se estas aceitam os conceitos que sustentam o Modelo. Claramente, se esses conceitos não forem totalmente compreendidos e aceites, o progresso na adoção do Modelo será difícil (EFQM, 2003b).

Assim, para que as organizações atinjam os níveis de excelência desejados é necessário que exista concordância, entendimento e comprometimento total por parte destas para com os conceitos presentes na Figura 1.1, os quais serão explicados de forma individual e detalhada abaixo.

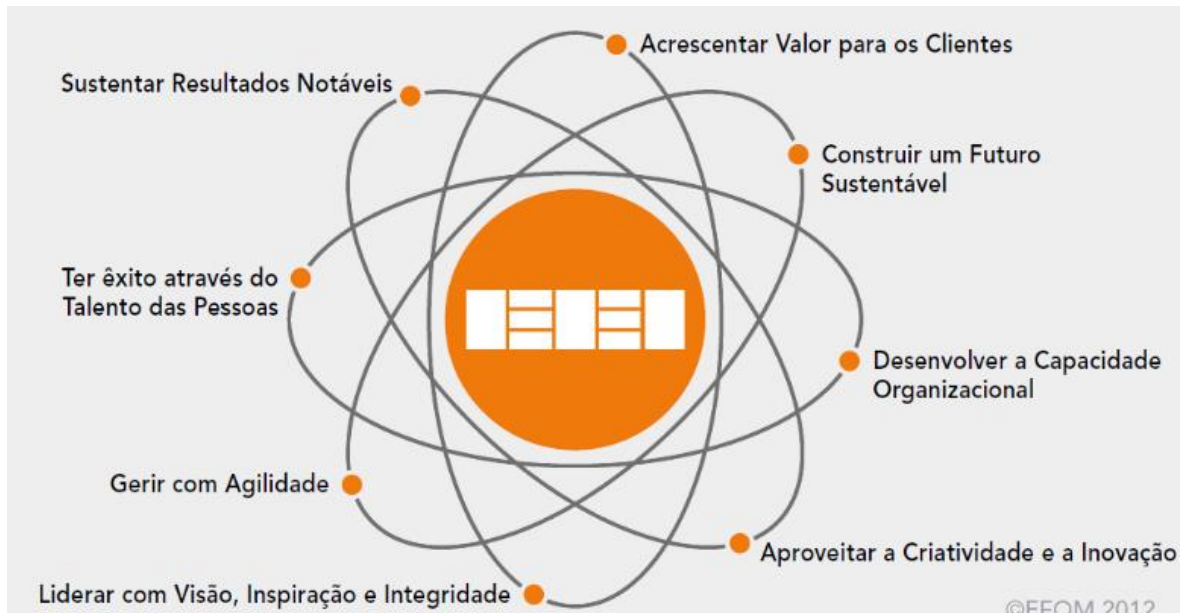


Figura 1.1 - Conceitos Fundamentais da Excelência.

Fonte: EFQM (2012b). *O Modelo da EFQM: Os Conceitos Fundamentais da Excelência*.

1.2.1.1 . Acrescentar valor para os clientes

Instituições excelentes constroem e mantêm relacionamentos de longo prazo com os seus clientes, de forma a conhecê-los e a entendê-los profundamente. Estas relações derivam do facto de serem eles os responsáveis por avaliar a qualidade final dos produtos e serviços fornecidos por estas (EFQM, 2003b).

As entidades têm, também, em consideração que a lealdade do consumidor é aumentada através da compreensão e satisfação das suas necessidades e expectativas, bem como as de futuros e potenciais clientes. Quando necessário, as empresas optam pela segmentação dos seus clientes de forma a compreender melhor as suas necessidades e responder de forma mais apropriada a estas (EFQM, 2003b).

Além disso, as entidades estão constantemente a realizar estudos de mercado para avaliar o *feedback* dos seus clientes, de modo a introduzir constantemente melhorias no seu serviço que permitam satisfazer os seus consumidores leais e atrair e fidelizar novos públicos (EFQM, 2003b). Por fim, as entidades que adotarem uma estratégia que vise acrescentar valor para os seus clientes, considerando o mercado e o setor em que operam, obtêm diversas

vantagens e benefícios, nomeadamente, clientes satisfeitos e leais, lucros para a empresa, funcionários motivados e satisfeitos, etc., (EFQM, 2003b).

1.2.1.2. Construir um futuro sustentável

“Organizações excelentes produzem um impacto positivo no mundo ao seu redor, ao melhorarem o seu desempenho, ao mesmo tempo que desenvolvem as condições económicas, ambientais e sociais das comunidades com as quais contactam” (EFQM, 2012b).

1.2.1.3. Desenvolver a capacidade organizacional

Com base neste conceito, entidades com excelência reforçam as suas capacidades, através de uma gestão eficaz de mudança, de um conjunto de sistemas interdependentes e inter-relacionados, de processos e factos, tanto no seu interior como para além das fronteiras organizacionais. Estas entidades apresentam, assim, um sistema de gestão eficaz, que permite satisfazer e atingir as necessidades e expectativas das partes interessadas (EFQM, 2003b).

Neste âmbito, a empresa pode definir e implementar regularmente mudanças organizacionais, nomeadamente, alterar estratégias, definir novos objetivos, entre outros, uma vez que dispõe de um conjunto de processos e sistemas sistematicamente melhorados e monitorizados, que permitem sustentar as alterações efetuadas na organização (EFQM, 2003b).

Quanto às decisões tomadas pelos gestores das instituições, estas são baseadas em informações atualizadas acerca do desempenho atual da organização, nomeadamente, ao nível dos seus resultados (financeiros e não financeiros), da eficiência dos seus processos, da comparação com outras entidades (concorrentes ou não), etc., (EFQM, 2003b).

Em suma, através do desenvolvimento da sua capacidade organizacional, a organização é gerida de forma eficiente e eficaz, cumprindo todos os seus objetivos e metas definidos no curto, médio e longo prazo e encontra-se sistematicamente a monitorizar e a introduzir ações de melhoria, de forma a manter e atrair novos clientes e partes interessadas. Assim, este tipo de desenvolvimento apresenta vantagens para as entidades, nomeadamente, a maximização da eficácia e eficiência da empresa e a tomada de decisão mais efetiva e realista, uma vez que se baseia em indicadores e informações reais e atuais (EFQM, 2003b).

1.2.1.4. Aproveitar a criatividade e a inovação

Organismos onde a excelência é privilegiada encontram-se constantemente em melhoria contínua, quer ao nível dos seus processos e estratégias, quer dos seus resultados e desempenho. Para tal, realizam sistematicamente *benchmarks* interna e externamente (com empresas concorrentes ou não) de forma a entender o que pode e falta ser melhorado e procedem à partilha de valores, nomeadamente, entre os líderes e os restantes funcionários, com o objetivo de maximizar a aprendizagem interna e global e aproveitar a potencial criatividade que daí advenha (EFQM, 2003b).

Em suma, através da constante inovação e melhoria contínua, estas entidades obtêm maiores lucros, maior eficácia e eficiência nos seus processos internos, conseguem ser mais competitivas e diferenciadas e introduzir constantemente inovações e melhorias nos seus produtos e serviços (EFQM, 2003b).

1.2.1.5. Liderar com visão, inspiração e integridade

Organizações consideradas excelentes têm líderes que definem e comunicam a estratégia que a sua organização e as pessoas que a integram devem seguir, nomeadamente, a sua missão, visão e objetivos. Ao fazê-lo, todas as hierarquias dentro da entidade partilham do mesmo foco, o que leva a que se estabeleça uma estrutura de administração unida e integrada, “que fornece uma identidade e atratividade única para as partes interessadas”^{III} (EFQM, 2003b: 5).

Enquanto líderes e modelos a seguir, uma das suas funções passa pela identificação dos seus *stakeholders*, quer sejam clientes, parceiros ou representantes da sociedade, com o objetivo de, através da sua parceria, aumentar e melhorar a qualidade dos recursos à disposição da empresa (EFQM, 2003b).

1.2.1.6. Gerir com agilidade

Na presente conceção a excelência é vista como a ultrapassagem da estrutura mínima em que a entidade opera, de modo a identificar, perceber e responder melhor às expectativas e necessidades dos seus *stakeholders* e de forma mais eficaz e eficiente às oportunidades e ameaças que surgem no meio envolvente (EFQM, 2003b).

^{III} Tradução livre da autora. No original “That provides a unique identity and attractiveness to stakeholders.” (EFQM, 2003b: 5).

1.2.1.7. Ter êxito através do talento das pessoas

Para este conceito fundamental, a excelência é vista através da maximização do potencial dos funcionários da organização (EFQM, 2003b).

Entidades de excelência, primeiramente, definem e implementam a sua estratégia, missão, visão e objetivos e, posteriormente, procedem ao processo de seleção e recrutamento de pessoas para integrarem a sua empresa. Aquando este processo, as entidades têm em consideração os aspetos referidos, de modo a contratar recursos humanos que vão de encontro a estes ou que sejam fáceis de moldar, através de formação, de forma a combinar com essas competências. Deste modo, a empresa consegue deter funcionários que se identificam com esta, apoiando-a de forma ativa e constante (EFQM, 2003b).

Atualmente, as organizações têm vindo a reconhecer e a atribuir uma crescente importância ao seu capital humano, tendo, para isso, reforçado e incentivado as formações técnicas, o empoderamento, a autonomia, o espírito de equipa, a partilha de valores organizacionais, a iniciativa, entre outros, de modo, a obter diversos benefícios na ótica da entidade (EFQM, 2003b)

São exemplos desses benefícios, a menor necessidade de resolução de problemas por parte dos quadros da empresa, uma vez que tendo os funcionários liberdade suficiente para tomar as suas próprias decisões, resolvendo os problemas e situações que venham a surgir ao longo do tempo, estes podem atuar de forma rápida e autónoma. Portanto, a organização prepara os seus funcionários para se adaptarem às mudanças exigidas, quer sejam em termos operacionais, quer sejam ao nível das suas capacidades (EFQM, 2003b).

1.2.1.8. Sustentar resultados notáveis

Num contexto de progressiva mudança, as organizações excelentes adaptam-se rapidamente às alterações e mudanças que ocorrem nas necessidades e expectativas das suas partes interessadas. Neste âmbito, as entidades procuram recolher informações, não só das atuais partes interessadas, mas também, das futuras, com o objetivo de rever e redefinir os seus objetivos, processos e estratégias e alcançar os resultados pretendidos. Assim, o alcance de resultados notáveis permite às empresas satisfazer as necessidades e expectativas das partes interessadas no curto e longo prazo e alinhar constantemente as componentes organizacionais a estas (EFQM, 2003b).

1.2.2. Critérios da EFQM

O Modelo de Excelência da EFQM consiste numa “estrutura não prescritiva baseada em nove critérios, que pode ser utilizada para avaliar o progresso de uma organização em direção à excelência”^{IV} (EFQM, 2003a: 5). Estes critérios, presentes na Figura 1.2, resultam dos conceitos fundamentais anteriormente analisados.

Por um lado, as setas evidenciadas na Figura 1.2 demonstram o dinamismo do modelo e que a aprendizagem, criatividade e inovação contribuem para melhorar os “Meios”, que por sua vez, conduzem à melhoria dos “Resultados”. Por outro, os “Meios” estão relacionados com a forma como a organização realiza as suas atividades e os “Resultados” com os resultados que estão a ser alcançados por esta. (EFQM, 2003a).

Estes “Resultados” podem ser decompostos de forma a refletir as diversas áreas onde são atingidos, nomeadamente, no âmbito das pessoas, dos clientes, da sociedade e do negócio. Assim, as organizações de excelência medem de forma abrangente, quer através de medidas de perceção, quer de indicadores de desempenho (EFQM, 2003a), os resultados obtidos nos diferentes campos.

De seguida, serão abordados de forma individual e detalhada, os critérios do Modelo relacionados com os “Meios”.

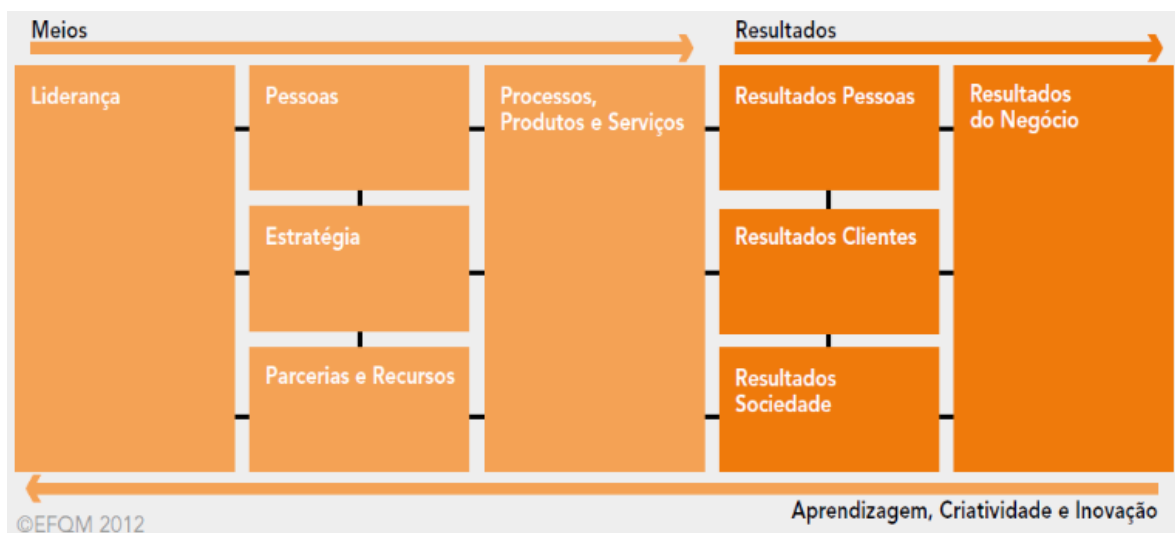


Figura 1.2 – Critérios da EFQM.

Fonte: EFQM (2012c). O Modelo da EFQM: *Os Critérios*.

^{IV} Tradução livre da autora. No original “A non-prescriptive framework base on nine criteria, can be used to assess an organisation’s progress towards excellence.” (EFQM, 2003a: 5).

1.2.2.1. Liderança

Excelentes líderes definem e implementam a missão, a visão, os objetivos, a estratégia, os processos e a ética da organização e partilham valores organizacionais fundamentais com os restantes membros da empresa para que todos estes aspetos possam ser alcançados de forma sustentável. Durante períodos de mudança, os líderes excelentes conseguem-se adaptar de forma rápida e flexível, mudando, se necessário, as componentes supracitadas e conduzindo os seus funcionários a adotar novos paradigmas. Desta forma, atuam como modelos de uma cultura de excelência. (EFQM, 2003a)

Estes líderes estão pessoalmente envolvidos em garantir que o sistema de gestão da organização é desenvolvido, implementado e continuamente melhorado, interagem com clientes, parceiros e representantes da sociedade, reforçam a partilha de valores com as pessoas da organização e identificam e defendem mudanças organizacionais (EFQM, 2003a).

1.2.2.2. Estratégia

Organizações excelentes baseiam a sua missão e visão numa estratégia focada nas necessidades e expectativas, presentes e futuras, das partes interessadas e desenvolvem objetivos e processos para a entregar. Esta estratégia apoia-se, ainda, em informações obtidas através da medição do desempenho da empresa, pesquisas, aprendizagens e atividades externas relacionadas com esta e é implementada, desenvolvida, comunicada e melhorada através de uma estrutura de processos fundamentais (EFQM, 2003a).

1.2.2.3. Pessoas

Organizações de excelência identificam, gerem e aprimoram as capacidades dos seus funcionários, quer a nível individual quer coletivo, nomeadamente, através do fornecimento de meios para que todo o seu potencial seja desenvolvido, como formações, recursos e dinâmicas de grupo. Além disso, os líderes destas entidades promovem valores como a justiça, a igualdade, a cordialidade, o respeito, entre outros (EFQM, 2003a) e “assistem, comunicam, reconhecem e recompensam as pessoas, de uma maneira que as motiva, gera o seu envolvimento e incentiva-as a utilizarem as suas capacidades e conhecimentos em benefício da organização” (EFQM, 2012b)

1.2.2.4. Parcerias e Recursos

Entidades de excelência realizam e gerem parcerias externas, fornecedores, recursos internos, nomeadamente, edifícios, equipamentos, finanças, tecnologia, informação, conhecimento e materiais, com o objetivo de apoiar a estratégia adotada e o funcionamento dos processos. Em simultâneo, a empresa procura compatibilizar as suas necessidades, atuais e futuras, com as da comunidade e do meio ambiente onde está inserida (EFQM, 2003a).

1.2.2.5. Processos, Produtos e Serviços

Entidades de excelência desenvolvem e melhoram sistematicamente os seus processos, de forma a satisfazer e a acrescentar valor aos seus clientes, bem como às restantes partes interessadas (EFQM, 2012c). Adicionalmente, produtos e serviços são criados, desenvolvidos, produzidos e entregues por estas instituições, tendo em consideração as necessidades e expectativas dos seus clientes, criando-se, assim, um relacionamento próximo com estes.

1.2.3. Lógica do RADAR

No centro do Modelo de Excelência da EFQM encontra-se a lógica do RADAR. Esta engloba quatro componentes, nomeadamente, os resultados, as abordagens, o desdobramento e a avaliação e revisão, como ilustra a Figura 1.3 (EFQM, 2003a).

Os últimos três elementos são utilizados na avaliação dos critérios do Modelo relacionados com os "Meios" e o elemento "resultados" serve para avaliar os critérios referentes aos "Resultados" (EFQM, 2003a).

A lógica do RADAR define que uma organização deve:

- 1) determinar os resultados que espera alcançar como parte da sua estratégia;
- 2) planear e desenvolver um conjunto integrado de abordagens sólidas para atingir os resultados requeridos, tanto no presente como no futuro;
- 3) desdobrar as abordagens de uma forma planeada para garantir a sua implementação;
- 4) avaliar e rever as abordagens implementadas, através da monitorização e análise dos resultados alcançados e das atividades de aprendizagem realizadas (EFQM, 2012a).



Figura 1.3 – Lógica do Radar.

Fonte: EFQM (2012a). *O Modelo da EFQM: Lógica do Radar*.

1.3. Qualidade nas Autarquias

As Autarquias, através das suas vertentes política, social e cultural reconhecem-se, atualmente, como uma administração de proximidade com o munícipe, sendo-lhes cada vez mais exigida eficácia, eficiência e qualidade, por parte destes, de forma a verem as suas necessidades e expectativas satisfeitas. Assim, a Qualidade nas Autarquias deve ser encarada como a implementação de um conjunto de medidas que visam melhorar os seus pontos fracos, através da otimização da gestão dos meios e recursos financeiros disponíveis para o efeito (Orvalho, 2009).

Neste âmbito, assiste-se cada vez mais, em Portugal, “a uma crescente preocupação da gestão de topo de entidades públicas em alcançar uma maior eficiência no desempenho organizacional” (Soares, 2009: 30). Para além deste objetivo, estas entidades pretendem, também, proceder a uma simplificação de processos e apresentar uma maior eficácia e transparência na resposta às necessidades dos seus cidadãos (Sá & Sintra, 2008).

Estas preocupações levaram a que fossem adotadas, nestas entidades, modelos, métodos, abordagens, sistemas e ferramentas de gestão da qualidade como forma de alcançarem os seus objetivos, tornando, assim, os seus processos, estratégias e práticas mais padronizados (Soares, 2009) e mais capazes de responder às necessidades daqueles a quem servem.

A generalidade destas ferramentas e metodologias é originária do setor empresarial (e em particular do contexto industrial), onde as empresas tipicamente implementam sistemas e modelos de gestão da qualidade como forma de diferenciação relativamente às suas concorrentes (Soares, 2009). Adicionalmente, este tipo de sistemas permite a estas empresas a redução de custos, nomeadamente, de falhas, duplicação de esforços, correção de erros, má reputação, entre outros.

Apesar do referido, as entidades públicas têm na sua génese, ética e política, o dever de melhorar constantemente as funções que desempenham, de forma a atingirem a excelência (Carvalho, 2009). Das diversas ferramentas de gestão da qualidade existentes, destaca-se o Modelo de Excelência da EFQM (*European Foundation for Quality Management*) que “é atualmente o modelo de gestão mais utilizado em toda a Europa” (Soares, 2009: 30).

No entanto, para decidir qual a ferramenta mais adequada a cada Autarquia recomenda-se que esta “elabore, previamente, um estudo de Diagnóstico Organizacional” (Orvalho, 2009: 34) de forma a analisar o seu estado atual, para que, posteriormente, a tarefa de seleção seja mais fácil e evidente (Orvalho, 2009).

Em Portugal, a primeira autarquia a receber uma certificação no âmbito da qualidade foi a Câmara Municipal do Porto, em fevereiro de 2007, tornando-se, assim, a primeira autarquia portuguesa a alcançar esta distinção, tendo, posteriormente, surgido outras, nomeadamente, da Área Metropolitana de Lisboa, como é o caso da Câmara Municipal de Lisboa, de Mafra e do Seixal.

Adicionalmente, existem, ainda, várias Autarquias que se encontram no caminho da certificação, mas que já implementam e executam procedimentos no âmbito da Qualidade (Carvalho, 2009). A certificação relacionada com a qualidade apresenta diversas vantagens para as instituições, interna e externamente,

aumento da motivação nos colaboradores; criação de uma nova cultura organizacional através da participação de todos; aumento de competências; definição clara de responsabilidades; redução de custos; melhoria da imagem; aumento da confiança de clientes; aumento da competitividade e entrada em novos mercados; melhoria contínua (Santos, 2009: 29).

No entanto, esta certificação tem custos e implica “a manutenção permanente dos níveis de satisfação dos serviços que presta aos seus clientes” (Santos, 2009: 29).

Paralelamente a esta questão, é necessário ter em consideração os meios financeiros à disposição das autarquias e a gestão que estas fazem dos mesmos, uma vez que é difícil

manter os níveis de qualidade exigidos com as restrições orçamentais que dispõem (Carvalho, 2009).

De um outro ponto vista, segundo a opinião de vários especialistas, o capital humano é também uma componente importante a ter em consideração dado que, para implementar mudanças organizacionais nas entidades, independentemente do setor a que pertencem, deve-se, em primeira instância, consciencializar as pessoas para a importância dessas mudanças. Se os recursos humanos da entidade não compreenderem o fundamento e a necessidade das alterações na instituição, dificilmente estarão receptivos a estas e, conseqüentemente, motivados para o efeito.

Assim, cada Autarquia deve enraizar nos seus funcionários uma cultura de excelência, de forma a que estes compreendam “alguns pressupostos básicos da existência dos serviços públicos” (Orvalho, 2009: 33), nomeadamente,

a) Para os serviços públicos, centrais ou locais, a qualidade não é uma moda ou tendência, mas uma exigência inerente à sua existência e fundamento; b) Por utilizarem dinheiros públicos, pertença dos seus clientes e, simultaneamente, acionistas, exige-se-lhes uma racionalização na utilização dos recursos e uma excelência nos bens e serviços prestados; c) Nos serviços públicos em geral e nas Autarquias em particular, a Qualidade caminha, lado a lado, com o desenvolvimento das competências dos seus profissionais e com o orgulho no trabalho que realizam em prol da comunidade;

d) O desempenho das Autarquias, num processo contínuo de melhoria, começa na boa gestão dos recursos autárquicos, sem a qual podemos cair numa falsa qualidade de fachada, ao abrigo de certificações ou reconhecimentos públicos, apenas constantes no cumprimento de normas ou modelos; e) Antes de pensar em referenciais internacionais ou nacionais – *que são meras ferramentas para conseguir melhores desempenhos* – devemos assumir que o maior testemunho da Qualidade resulta de termos a consciência de se fazer tudo o que é possível em prol da sociedade e das pessoas (Orvalho, 2009: 33).

A nível internacional, também muitas organizações do setor público, nomeadamente, autarquias locais, adotaram o Modelo de Excelência da EFQM (Pyke *et al.*, 2001; George *et al.*, 2003) como ferramenta para melhorar o seu desempenho num departamento específico ou em toda a entidade, uma vez que “a qualidade é transversal e universal, não sendo específica de nenhum setor, aplicando-se a todo o tipo de atividades” (Santos, 2009: 29).

Para além da preocupação com a qualidade em departamentos específicos das autarquias ou mesmo em toda a entidade, esta

estende-se às empresas municipais e intermunicipais, muitas das quais já se encontram certificadas. Nota-se também uma preocupação com a aquisição de produtos/ serviços, sendo escolhidos fornecedores também certificados (Santos, 2009: 29).

Assim, as organizações do sector público, para além das mais valias (evidenciadas na secção 1.4) decorrentes da realização de processos de autoavaliação, estão a encontrar na implementação de ferramentas de gestão da qualidade diversos benefícios. Nomeadamente, maior eficiência e eficácia nos seus processos, reconhecimento e satisfação por parte dos seus cidadãos (Soares, 2009), produção e comunicação de informações para o exterior (Santos, 2009), tomada de decisões mais fundamentada e apropriada e alcance de um maior compromisso, empoderamento, motivação e satisfação dos funcionários (Orvalho, 2009).

A implementação de sistemas de gestão da qualidade, mas também de ambiente, segurança e/ou saúde nas autarquias, é “fundamental na promoção e fomento da satisfação do munícipe/cidadão, no desenvolvimento dos serviços locais numa ótica de melhoria contínua do serviço prestado, rumo à excelência” (Santos, 2009: 29).

De acordo com o Instituto Português da Qualidade, em 2009, 60 entidades municipais já dispunham de ferramentas de gestão da qualidade, bem como das respetivas certificações (Santos, 2009), esperando-se, atualmente, que este número tenha, entretanto, aumentado consideravelmente.

1.4. Autoavaliação

“Para as organizações que iniciam o seu percurso na qualidade e que necessitam de planear e implementar processos de monitorização, de medição, de análise e de melhoria” (Pinto, 2004:68), a EFQM (2003a) recomenda a implementação de um processo de autoavaliação com o intuito de melhorarem o seu desempenho organizacional, nomeadamente, associado aos seus serviços, processos, resultados, estratégias e atividades/tarefas.

Segundo a mesma, a adoção de uma autoavaliação irá permitir a estas entidades, independentemente da dimensão que possuem ou do setor a que pertencem, trabalhar de uma forma mais eficaz e eficiente (EFQM, 2003a). O processo de autoavaliação baseia-se numa revisão sistemática e regular das componentes supracitadas (EFQM, 2003a) e, quando realizado de forma correta e enquadrado na missão e visão da organização, fornece a esta informações importantes no âmbito da qualidade (Soares, 2009).

Algumas destas informações, que resultam dos processos de autoavaliação, são a identificação de pontos fortes e áreas de melhoria (EFQM, 2003a), a análise dos resultados

alcançados (Soares, 2009) e o reconhecimento dos processos, métodos, estratégias e práticas que já se encontram estabelecidos no âmbito da qualidade na empresa.

Além disso, o processo de autoavaliação permite, também, traçar futuros níveis de desempenho a atingir e realizar comparações com outras entidades (concorrentes ou não), sendo, portanto, necessário que se desenvolvam e implementem ações de melhoria, que vão ser constantemente monitorizadas, de forma a analisar o seu progresso (Soares, 2009).

Para realizar um processo de autoavaliação correto, as entidades devem adotar um modelo de referência bem estruturado e adaptado à realidade da instituição, utilizar equipas multidisciplinares, suportadas pela chefia, mas que detenham autonomia e empoderamento para recolher o *feedback* das partes interessadas internas e externas e os dados referentes às práticas e resultados da organização, através de formas de recolha e análise diversificadas (Maia & Sá, 2012).

Relativamente aos modelos de referência a adotar, existem diversas metodologias e ferramentas de gestão da qualidade que podem ser selecionadas, nomeadamente, as normas ISO 9000, a Estrutura Comum de Avaliação^V, o Modelo de Excelência da EFQM, entre outras.

Segundo a EFQM (2003a), entidades que adotaram o Modelo de Excelência da EFQM como instrumento de autoavaliação identificam várias vantagens, nomeadamente:

- 1) fornece uma abordagem baseada em factos e altamente estruturada para identificar e avaliar os pontos fortes e as áreas de melhoria de uma organização e medir o progresso periodicamente; 2) educa as pessoas sobre os conceitos fundamentais e fornece uma estrutura que permite gerir e melhorar a organização, nomeadamente, na forma como esta se relaciona com as suas responsabilidades; 3) integra as várias iniciativas de melhoria em operações normais; 4) facilita as comparações com outras organizações, de natureza semelhante ou diversa, utilizando um conjunto de critérios amplamente aceites em toda a Europa, bem como identificando e permitindo a partilha de "boas práticas" dentro de uma organização.^{VI} (EFQM, 2003a: 9)

Em suma, este processo traz bastantes benefícios às organizações, colocando-as a refletir sobre as áreas onde têm uma forte presença e aquelas onde necessitarão de melhorar, sobre o que os funcionários entendem por qualidade, excelência e todos os conceitos subjacentes

^V Tradução livre da autora. No original "*Common Assessment Framework*" (Soares, 2009)

^{VI} Tradução livre da autora. No original "*Provides a highly structured, fact based approach to identifying and assessing an organisation's strengths and areas for improvement and measuring progress periodically; Educates people on the Fundamental Concepts and framework for managing and improving the organization and how it relates to their responsibilities; Integrates the various improvement initiatives into normal operations; Facilitates comparisons with other organisations, of a similar or diverse nature, using a set of criteria that is widely accepted across Europe as well as identifying and allowing for the sharing of "good practice" within an organization.*" (EFQM, 2003a: 9)

e, principalmente, sobre qual o percurso e as etapas que têm de percorrer até a atingir os objetivos definidos no âmbito do compromisso com a qualidade e com a excelência (EFQM, 2003a).

PARTE II: DESCRIÇÃO DO ESTÁGIO

2.1. Caracterização da Entidade de Acolhimento

A entidade de acolhimento do presente estágio curricular situa-se na cidade de Viseu – Portugal, mais concretamente, na Praça da República (3514-501 Viseu) e designa-se por Câmara Municipal de Viseu.

A Câmara Municipal de Viseu “é o órgão executivo colegial do município, sendo constituída por 1 presidente e oito vereadores, sendo um dos quais designado vice-presidente”. Dos restantes sete vereadores, quatro são executivos e três não executivos, como é possível verificar na Figura 2.1 (CMV, 2019).

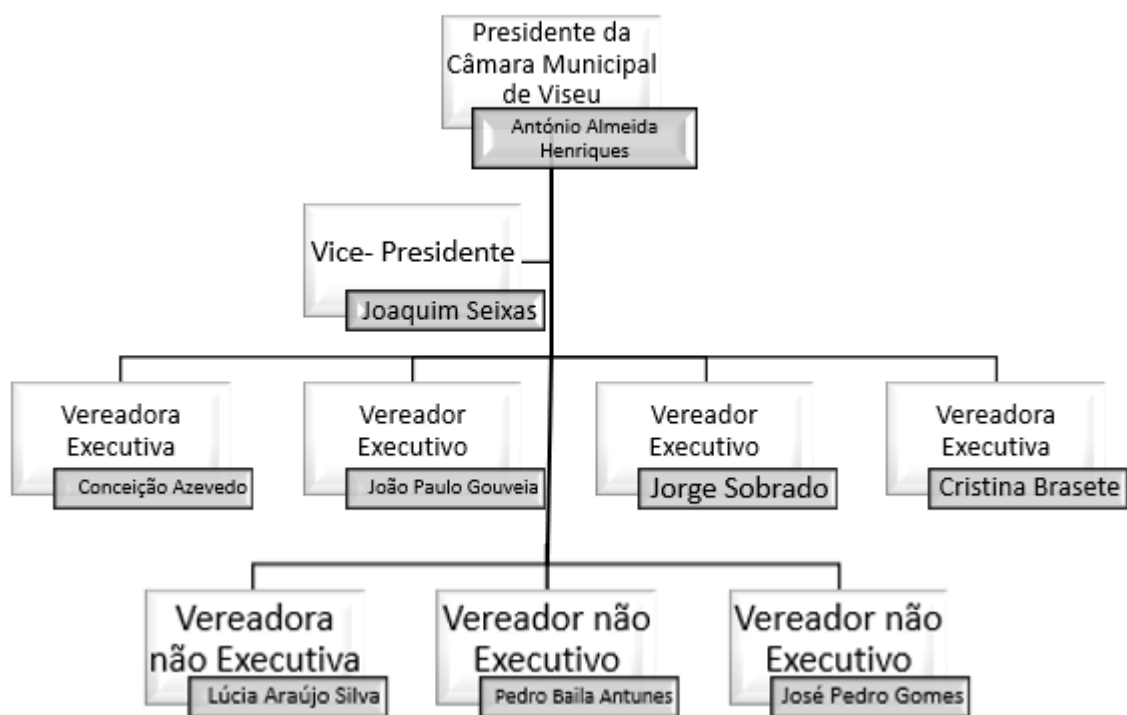


Figura 2.1 – Vereação da Câmara Municipal de Viseu - Mandato 2017/2021.

Fonte: Elaboração da autora com base na informação recolhida na página oficial do Município de Viseu, em 04 de março de 2019.

A CMV tem no seu âmbito competências materiais e de funcionamento (CMV, 2019), nomeadamente, de consulta (alínea a), planeamento (alínea b), investimento (alínea c), gestão (alínea d), licenciamento e controlo prévio (alínea e) e fiscalização (alínea f), previstas no artigo 3º da Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro^{VII}, o qual estabelece o regime jurídico das autarquias locais.

^{VII} Lei n.º 75/2003 de 12 de setembro. Diário da República, 1.ª série — N.º 176.

A presente entidade, de acordo com o artigo 11º do Despacho n.º 2382/2018^{VIII}, apresenta uma estrutura orgânica mista, composta por áreas de serviços hierarquizados e por áreas de serviços matriciais. Enquanto a estrutura matricial é composta “por duas equipas multidisciplinares”, (alínea a) (Portugal, 2018: 7103), cada uma com um chefe de equipa (artigo 15º), a estrutura hierarquizada “é constituída por quatro unidades orgânicas nucleares (departamentos municipais), dezoito unidades flexíveis (divisões municipais) e vinte e uma unidades orgânicas (UO) com cargos de direção intermédia de 3.º grau” (alínea b) (Portugal, 2018: 7103), conforme Anexo I.

De acordo com o artigo 16.º, nº1 do referido Despacho, cada um dos departamentos municipais, nomeadamente, Departamento de Serviços Partilhados (alínea a), Departamento de Desenvolvimento Social (alínea b), Departamento de Desenvolvimento Económico e Ordenamento do Território (alínea c) e Departamento de Ambiente, Obras e Sustentabilidade (alínea d) é dirigido por um diretor de departamento, “cargo de direção intermédia de 1.º grau” (Portugal, 2018: 7104) e é constituído por diversas divisões.

No entanto, apesar de distintos, estes departamentos apresentam competências comuns, presentes no artigo 17.º, nº1 do Despacho supracitado, nomeadamente, “apoiar o executivo na definição e implementação das políticas e estratégias respeitantes à governação municipal” (alínea a) (Portugal, 2018: 7104), [...], “assegurar a gestão dos procedimentos, garantindo a respetiva regularidade e celeridade” (alínea d) (Portugal, 2018: 7104), “verificar a correção e legalidade dos atos praticados e submeter a decisão superior” (alínea e) (Portugal, 2018: 7104).

Relativamente às divisões inseridas nos departamentos, cada uma dispõe de um chefe de divisão, visto como um intermediário entre a organização e os trabalhadores, conforme refere o artigo 22.º, nº1 do Despacho n.º 2382/2018. No âmbito do artigo 23.º, nº 1 do mesmo Despacho, o chefe de divisão é responsável por “assegurar a qualidade técnica do trabalho produzido na sua unidade orgânica” [...] (alínea a) (Portugal, 2018: 7109) e

efetuar o acompanhamento profissional no local de trabalho, transmitindo aos funcionários e outros trabalhadores os conhecimentos e aptidões profissionais necessários ao exercício do respetivo posto de trabalho, bem como os procedimentos mais adequados ao incremento da qualidade do serviço a prestar (alínea b) (Portugal, 2018: 7109).

^{VIII} Despacho n.º 2382/2018 de 7 de março. Diário da República, 2.ª série — N.º 47.

Têm, ainda, a seu encargo a responsabilidade de

divulgar junto dos funcionários e demais trabalhadores os documentos internos e as normas de procedimentos a adotar pelo serviço, bem como debater e esclarecer as ações a desenvolver para cumprimento dos objetivos do serviço, de forma a conseguir a assunção de responsabilidades por parte dos funcionários (alínea c) (Portugal, 2018:7109), entre outras.

2.1.1 Enquadramento do Estágio na Estrutura Orgânica da Entidade

O presente estágio insere-se, no âmbito do artigo 19.º, nº1 do Despacho nº 2382/2018, no Departamento de Desenvolvimento Social que visa “assegurar as funções técnicas, administrativas e operacionais, com vista à prossecução das atribuições do Município, nos domínios do desenvolvimento humano” e que inclui as políticas setoriais municipais referentes à “cultura, turismo, desporto, juventude, educação e ação social” (Portugal, 2018: 7106).

O estágio encontra-se a decorrer mais concretamente na Divisão de Desporto e Juventude (DDJ) a qual, à luz do artigo 19.º, nº4 do Despacho citado, tem como missão “apoiar e promover atividades de ocupação de tempos livres” (alínea a) (Portugal, 2018:7107), iniciativas, associações de juventude (alínea b), “o acesso a programas nacionais, comunitários e internacionais, relacionados com a área da juventude” (alínea c) (Portugal, 2018: 7107) e “propor e realizar atividades de apoio escolar, comportamental e cultural dos jovens do Concelho” (alínea d) (Portugal, 2018: 7107).

Além do referido, deve, também, “promover ações com vista à informação na área da formação e qualificação profissional, incentivando o empreendedorismo” (alínea e) (Portugal, 2018 :7107), “executar a política desportiva do Município” [...] (alínea f) (Portugal, 2018: 7107), “promover e apoiar atividades desportivas e propor iniciativas e eventos desportivos de relevante interesse municipal, com abrangência a todos os grupos etários” (alínea g) (Portugal, 2018: 7107).

Por fim, é da sua responsabilidade “gerir as infraestruturas e equipamentos desportivos sob gestão municipal, promovendo a elaboração de regulamentos e normas de utilização, nomeadamente, das piscinas municipais” (alínea h) (Portugal, 2018:7107), “elaborar e executar o cumprimento dos contratos-programa de desenvolvimento desportivo” [...] (alínea i) (Portugal, 2018:7107) e “promover ações de divulgação da atividade lúdica e desportiva junto da população escolar” (alínea j) (Portugal, 2018: 7107).

2.2. Objetivos do Estágio

O estágio curricular supracitado tem como principal objetivo avaliar o Programa “Atividade Sénior” através de critérios da qualidade, com o intuito de alargar o âmbito da avaliação existente no Programa, baseada em indicadores isolados (como o número de inscrições, participantes ou desistências), para uma avaliação mais holística e integrada, apoiada em referenciais europeus da qualidade, que engloba todas as partes envolvidas no Programa.

Para além do referido, com o presente estágio pretende-se também apoiar na realização de eventos organizados pela Divisão de Desporto e Juventude, direta e indiretamente relacionados com o Programa, como por exemplo, o 4º Congresso de Envelhecimento Ativo, Cerimónias Protocolares, “*Aqua Day 2019*”, entre outros, proceder à atualização da base de dados do Programa, considerando as fichas de inscrição dos participantes em arquivo, ao lançamento de questionários de satisfação dos participantes e apoiar na gestão diária do Programa.

2.3. Metodologia

A metodologia utilizada para a avaliação do Programa “Atividade Sénior” baseia-se numa abordagem de métodos mistos, combinando a administração de questionários aos participantes e à equipa técnica do Programa, com a realização de entrevistas estruturadas aos líderes/coordenadores municipais do Programa (incluindo a Vereadora do Desporto), aos parceiros estratégicos e locais (Juntas de Freguesia) e aos promotores locais (Associações e IPSS) e, ainda, com a análise documental. Deste modo, serão empregues quer métodos quantitativos como qualitativos de análise de dados.

Em relação às questões presentes nos questionários e entrevistas estruturadas, estas foram elaboradas tendo em consideração o Modelo de Excelência da EFQM, nomeadamente, os nove critérios que o integram (Secção 1.2) e os correspondentes subcritérios (Secção 4.4).

2.4. Tarefas e Responsabilidades assumidas na Entidade de Acolhimento

Durante o período de estágio executei diversas tarefas a pedido da coordenação da DDJ, umas diretamente relacionadas com o Programa “Atividade Sénior” outras nem tanto.

Assim, no âmbito do Programa foi-me solicitado que atualizasse a base de dados do mesmo, tendo em consideração as fichas de inscrição dos participantes em arquivo. Para tal foi necessário comparar a informação existente em formato digital com a existente em formato material e produzir um relatório com todas as situações incoerentes, bem como com todas as alterações que foram efetuadas ou que terão de ser efetuadas, após contacto com os técnicos de cada grupo.

Além do referido, procedi ao agrupamento (por grupo), contagem e entrega das Fichas de Registo Individual de Desempenho dos participantes à equipa técnica para inserção das mesmas na base de dados e, posteriormente, procedi ao seu arquivamento.

Seguidamente, executei várias funções relacionadas com o 4º Congresso de Envelhecimento Ativo: Atividade Física e Saúde, organizado pela DDJ e que teve lugar nos dias 14,15 e 16 de março de 2019, contando com a participação de aproximadamente 400 pessoas.

As funções precedentes ao evento passam pelo levantamento de contactos de universidades que tivessem a sua oferta relacionada com áreas do desporto, atividade física, gerontologia, entre outras, com o objetivo de divulgar junto destas o congresso e pela receção dos resumos submetidos para avaliação da Comissão Científica do Congresso.

Neste contexto, fiquei, também, responsável pela receção dos e-posters associados aos resumos aceites e pela criação de um *template* com todos os e-posters recebidos, divulgado durante todo o Congresso, bem como pela elaboração de uma lista com todos os resumos aceites no Congresso, incluída na *kit* entregue a cada participante aquando o credenciamento.

Ainda relativamente às tarefas antecedentes ao congresso, ficou a meu cargo a gestão das inscrições no Congresso em colaboração com a equipa do site, nomeadamente, nos *workshops*, os quais tinham um valor monetário associado e, portanto, a receção e confirmação dos comprovativos de pagamento dos participantes era, também, da minha responsabilidade.

Em simultâneo, construí uma tabela com os dados destes participantes e enviei para a contabilidade (unidade orgânica), para que esta procedesse à emissão dos respetivos recibos, bem como fiquei encarregue de registar os parceiros locais, estratégicos ou promotores locais que confirmaram a sua presença no Congresso. Durante o Congresso,

estavam ao meu encargo oito voluntários para o evento, na qualidade de coordenadora do credenciamento e da creditação.

Quanto às funções pós-congresso, estas passam pela elaboração de uma tabela de presenças no mesmo e nos *workshops*, para efeitos de atribuição do certificado de participação (através do levantamento do *kit* participante no credenciamento) e da creditação (mediante assinatura das folhas de presença do congresso e/ou dos *workshops*). Por fim, procedi à criação, para posterior envio, dos certificados de participação no Congresso, bem como ao lançamento dos questionários de satisfação distribuídos aos participantes inscritos nos *workshops*.

Tendo, também, em consideração o Programa “Atividade Sénior”, foi-me solicitada a colaboração na assinatura dos protocolos entre os promotores locais (associações e ipss) e parceiros locais (Juntas de Freguesia) e a Câmara Municipal de Viseu a decorrer na DDJ entre o dia 20 e 22 de março de 2019, bem como na logística da cerimónia protocolar para entrega dos mesmos celebrada no dia 25 de março de 2019 na Freguesia de Mundão – Viseu.

Posteriormente, foi-me atribuída a tarefa de contactar as instituições com grupos “frágeis”, com o objetivo de divulgar e, conseqüentemente, marcar as atividades de boccia descentralizadas (onde o técnico se desloca à entidade), seguidamente, procedi à inserção da assiduidade mensal dos participantes na base de dados do Programa e ao lançamento de questionários de satisfação destes, referentes ao ano de 2018 (12ª edição), na base de dados correspondente para o efeito.

Por último, no evento “Aqua Day 2019” que consiste num ciclo de formação de *aquafitness*, organizado pela DDJ e que decorreu durante o dia 25 de maio de 2019, forneci apoio logístico e fiquei responsável pela credenciação do mesmo. Procedi, ainda, à elaboração em excel de uma tabela com o objetivo de fazer a relação de material do Programa “Atividade Sénior” para a 13ª edição.

PARTE III: ATIVIDADE FÍSICA E ENVELHECIMENTO ATIVO

3.1 Envelhecimento da População

A população portuguesa, ao longo dos anos, tem vindo a sofrer acentuadas alterações na sua distribuição etária, nomeadamente, nas camadas mais jovens (0 aos 14 anos de idade) e na população em idade mais avançada (65 e mais anos de idade). Assim, tem-se assistido a uma redução da população jovem, como consequência dos processos de decréscimo da natalidade e aumento da longevidade da população sénior (Instituto Nacional de Estatística, 2015).

Este fenómeno regista-se não só em Portugal, mas também, nos restantes países da UE e designa-se de “envelhecimento demográfico”. É entendido internacionalmente como uma das mais importantes tendências demográficas do século XXI (Instituto Nacional de Estatística, 2015).

Deste modo, analisando as pirâmides etárias sobrepostas, para Portugal e para a UE a 28 (Figura 3.1) é possível verificar que existe um duplo envelhecimento demográfico: a base da pirâmide apresenta um estreitamento, mais evidente para Portugal do que para a UE a 28, enquanto o seu topo se alarga, com valores semelhantes para Portugal e para a EU a 28 (Instituto Nacional de Estatística, 2015).

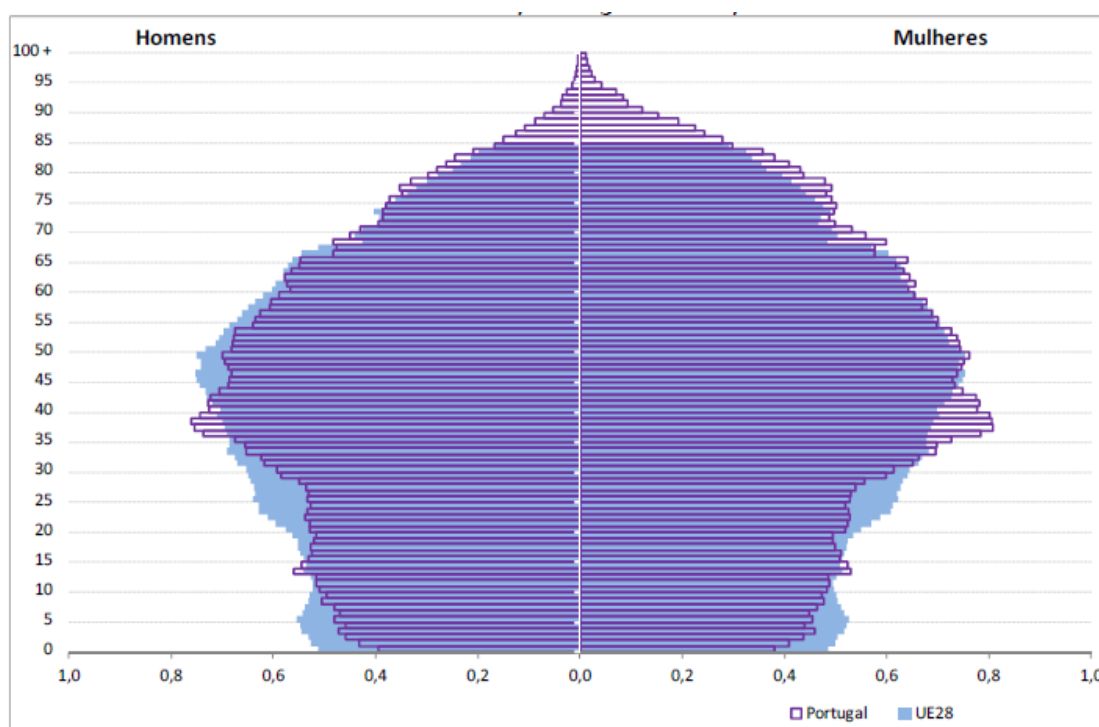


Figura 3.1 – Pirâmides Etárias de Portugal e UE a 28 em 2013.

Fonte: INE, I.P., *Estimativas Anuais da População Residente e Eurostat apud* Instituto Nacional de Estatística (2015). *Envelhecimento da população residente em Portugal e na União Europeia. Informação à comunicação social.*

Embora o fenómeno do envelhecimento demográfico seja comum a Portugal e ao conjunto da UE a 28, quando analisamos esta dinâmica de forma isolada e individual para cada país do grupo conclui-se que existem discrepâncias entre os mesmos.

Neste âmbito, Portugal ocupa uma posição de destaque entre os demais países, mas não pelas melhores razões, uma vez que, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística (2015), apresenta o 5º valor mais elevado do índice de envelhecimento, “relação entre o número de idosos e o número de jovens” (INE, 2015: 3), atingindo os 136 idosos por cada 100 jovens em 2013 (141 por cada 100 em 2014) contra 119 idosos por cada 100 jovens na UE e representa o 4º país da UE com maior proporção de idosos, com 19,9 % contra 18,5% na UE em 2013 como é possível verificar através da Figura 3.2.

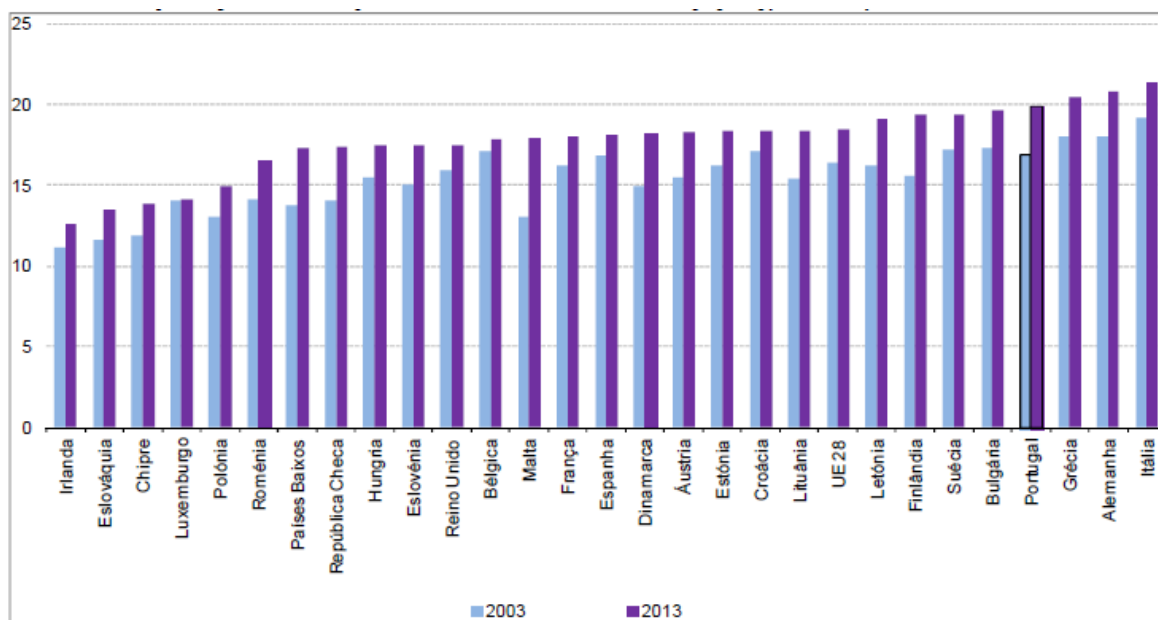


Figura 3.2 – População idosa (65 e mais anos de idade) (%) da UE a 28 em 2003 e 2013.

Fonte: INE, I.P., *Estimativas Anuais da População Residente e Eurostat apud* Instituto Nacional de Estatística (2015). *Envelhecimento da população residente em Portugal e na União Europeia. Informação à comunicação social.*

Apesar do aumento da longevidade da população portuguesa ser um fator positivo, é necessário ter em consideração que, decorrente do processo de envelhecimento, advêm diversos problemas, nomeadamente, sociais, económicos, culturais, de saúde etc.

Portanto, torna-se cada vez mais importante adaptar a idade da reforma ao prolongamento da vida [...] da população idosa, os postos de trabalho, modificando as regras e práticas em matéria de emprego, assegurar modalidades de trabalho mais flexíveis, incluindo a passagem gradual para a reforma, maximizar as potencialidades dos idosos, melhorar os ambientes de trabalho para tornar uma vida ativa mais longa, eliminar atitudes e práticas de discriminação de

idosos (Instituto Nacional de Estatística, 2002: 3) e promover programas de atividade física, de modo a reduzir os gastos com a saúde (mais elevados com o envelhecimento) e a obter uma qualidade de vida superior.

3.2. Atividade Física

O conceito “Atividade Física” “contempla qualquer movimento realizado pela musculatura esquelética do corpo (os principais músculos), que resulte num dispêndio energético acima dos valores de repouso” (Programa Nacional para a Promoção da Atividade Física, 2016), sendo, portanto, considerado um termo mais amplo do que “Exercício Físico”. Por sua vez, este “compreende toda a prática consciente de atividade física, realizada com um objetivo específico (ex. melhorar a saúde) e bem delineada no tempo, com ou sem prescrição, sendo geralmente uma prática planeada” (Programa Nacional para a Promoção da Atividade Física, 2016).

Embora nenhuma quantidade de atividade física possa deter o processo de envelhecimento biológico, há evidências de que o exercício regular pode minimizar os efeitos fisiológicos de um estilo de vida sedentário e aumentar a expectativa de vida, limitando o desenvolvimento e a progressão de doenças crónicas e condições incapacitantes ^{IX} (Chodzko-Zajko *et al.*, 2009:1510).

Além disso, a prática de exercício permite, também, aumentar a força muscular, melhorar o equilíbrio, a flexibilidade, a mobilidade, acelerar o metabolismo, ajuda a perder peso, entre outros (Heikkinen, Riitta-Liisa & WHO Ageing and Health Programme, 1998).

Tendo em consideração os benefícios supracitados, é recomendado que as pessoas idosas se envolvam em atividades regulares de atividade física e evitem um estilo de vida inativo (Chodzko- Zajko, *et al.*, 2009).

Nomeadamente, devem executar, no mínimo, 150 minutos (2 horas e 30 minutos) por semana de atividade física moderada a intensa ou 75 minutos (1 hora e 15 minutos) por semana de atividade física vigorosa a intensa ou, ainda, uma combinação das duas ^X (DHHS, 2008: 7).

^{IX}Tradução livre da autora. No original “*Although no amount of physical activity can stop the biological aging process, there is evidence that regular exercise can minimize the physiological effects of an otherwise sedentary lifestyle and increase active life expectancy by limiting the development and progression of chronic disease and disabling conditions*” (Chodzko- Zajko, *et al.*, 2009: 1510).

^X Tradução livre da autora. No original “*Should do at least 150 minutes (2 hours and 30 minutes) a week of moderate-intensity, or 75 minutes (1 hour and 15 minutes) a week of vigorous-intensity aerobic physical activity, or an equivalent combination of moderate- and vigorous-intensity aerobic activity.*” (DHHS, 2008: 7).

Caso não seja possível cumprir estes objetivos, as pessoas devem praticar exercício físico de acordo com as suas capacidades, uma vez que realizar algum exercício, nem que seja pouco, é mais benéfico do que não fazer nenhum (DHHS, 2008).

No entanto, aproximadamente 80% da população idosa releva que não pratica nenhuma atividade física vigorosa ao longo de uma semana (European Opinion Research Group EEIG, 2003), facto preocupante quer para as entidades e organismos responsáveis pela promoção da atividade física, quer para as instituições que irão incorrer em custos de saúde para com estas pessoas. Portanto, aumentar a adesão à atividade física entre idosos é um importante desafio [...] (Marques et al., 2011a), “ao mesmo tempo que se garante a utilização ótima dos recursos da comunidade” (Marques *et al.*, 2012:1)^{XI}.

Neste contexto, no final dos anos 90, a Organização Mundial de Saúde adotou o conceito “Envelhecimento Ativo”^{XII} (World Health Organization, 2002: 12) definido como o “processo de otimizar as oportunidades de saúde, participação e segurança a fim de melhorar a qualidade de vida à medida que as pessoas envelhecem”^{XIII} (World Health Organization, 2002: 12). Esta abordagem “é baseada no reconhecimento dos direitos humanos das pessoas idosas e nos Princípios das Nações Unidas de independência, participação, dignidade, cuidado e autorrealização”^{XIV} (World Health Organization, 2002: 13).

De forma a promover a participação e a adesão da população idosa à atividade física regular e à adoção de um “Envelhecimento Ativo” é necessário que sejam criados programas de atividade física direcionados para esta faixa etária.

3.3 Programas de Atividade Física para a População Sénior

Os programas de atividade física desempenham, atualmente, um papel bastante importante na sociedade, uma vez que são o veículo através do qual é possível sensibilizar e mobilizar a população idosa para a prática de atividade física regular.

^{XI} Tradução livre da autora. No original “*While ensuring optimal utilization of community resources*” (Marques *et al.*, 2012:1)

^{XII} Tradução livre da autora. No original “*Active Ageing*”(World Health Organization, 2002)

^{XIII} Tradução livre da autora. No original “*Active ageing is the process of optimizing opportunities for health, participation and security in order to enhance quality of life as people age.*” (World Health Organization, 2002)

^{XIV} Tradução livre da autora. No original “*Is based on the recognition of the human rights of older people and the United Nations Principles of independence, participation, dignity, care and self-fulfillment..*” (World Health Organization, 2002: 13)

Através deste tipo de programas torna-se possível reduzir as consequências negativas do processo de envelhecimento, nomeadamente, através da obtenção de benefícios ao nível da saúde (melhoria da mobilidade e prevenção de doenças), económico (redução dos gastos em consultas e internamentos) e na qualidade de vida, uma vez que as pessoas sentem-se melhor quer a nível psicológico como físico e, como consequência, apresentam uma maior satisfação.

“Em Portugal existem vários programas de atividade física direcionados às pessoas idosas desenvolvidos pelas autarquias locais, envolvendo muitos funcionários, atividades e milhares de participantes”^{xv} (Marques *et al.*, 2011b: 3).

A criação destes programas depende, assim, de cada autarquia local, ou seja, no âmbito de poder descentralizado esta pode decidir acerca da existência ou não deste tipo de programas, fator que não impede o desenvolvimento, implementação e financiamento de programas de atividade física cujo foco sejam outras faixas etárias, nomeadamente, mais jovens.

Desta forma, torna-se relevante analisar as principais características dos programas de atividade física para a população idosa existentes em Portugal, quer quanto ao seu número (quantidade), à localização e distribuição geográfica, aos objetivos, à idade dos programas, entre outros fatores. Para tal, será utilizado o estudo realizado por Marques *et al* (2011b) onde são abordados os tópicos referidos.

Marques *et al.* (2011b) identificaram no seu estudo a existência de 174 programas que tinham como principal objetivo melhorar a qualidade de vida da população sénior, sendo que destes, 125 foram reconhecidos como sendo programas de atividade física. A Figura 3.3 representa a distribuição geográfica dos 125 programas pelos 18 distritos de Portugal e representa, ainda, as cinco regiões NUT II (Marque *et al.*, 2011b).

^{xv} Tradução livre da autora. No original “*In Portugal, there are several PA programmes for elderly people developed by the local government, involving many employees and activities that reach thousands of participants*” (Marques *et al.*, 2011b: 3).



Figura 3.3 – Distribuição dos Programas de Atividade Física por Distrito - Representação das NUT_II.

Fonte: (Marque *et al.*, 2011b). *Evaluation of physical activity programmes for the elderly - Exploring the lessons from other sectors and examining the general characteristics of the programmes*. BMC Research Notes, 4:368, Figura 2.

Tendo em consideração a Figura 3.3 é possível concluir que o maior número de programas se situa nos distritos do litoral do Continente (65), numa faixa que faz a ligação entre Viana do Castelo e Setúbal e que, em Portugal, não existe nenhum distrito desprovido de programas de atividade física para idosos, o que revela ser uma mais valia para a faixa etária em questão, de forma a evitar que esta se sinta esquecida, desvalorizada e estigmatizada.

No entanto, é necessário conhecer quais os objetivos que estão por detrás destes programas, para compreender se o seu foco principal passa, de facto, pela preocupação com a população sénior, nomeadamente, o seu bem-estar, saúde e qualidade de vida.

Assim, de acordo com Marques *et al* (2011b) o principal objetivo, de entre os 125 programas previamente identificados, consiste na “Promoção da Saúde” (95.2%), remotamente seguido por “Melhorar a Função Física” (28.8%), “Criar oportunidades de socialização” (25.6%) e “Prevenir doenças” (18.4%)^{XVI} (Marques *et al.*, 2011b:4) (Tabela 3.1).

Deste modo, verifica-se que os programas procuram, essencialmente, benefícios relacionados com as áreas da saúde e social, por forma a diminuir os riscos associados à inatividade da população idosa e a prevenir a potencial solidão desta camada.

| | % | n |
|--|------|-----|
| To promote health | 95.2 | 119 |
| To prevent disease | 18.4 | 23 |
| To improve physical function | 28.8 | 36 |
| To create socialization opportunities | 25.6 | 32 |
| To promote social recognition | 9.6 | 12 |
| To improve self-esteem/self-confidence | 11.2 | 24 |
| To promote leisure occupation | 15.2 | 19 |
| To promote physical activity | 16.8 | 21 |

Tabela 3.1 – Objetivos dos Programas para pessoas idosas.

Fonte: (Marque *et al.*, 2011b). *Evaluation of physical activity programmes for the elderly - Exploring the lessons from other sectors and examining the general characteristics of the programmes*. BMC Research Notes, 4:368, Tabela 2.

Do ponto de vista da maturidade dos programas, esta revela ser relativamente reduzida, variando entre um e cinco anos de idade (Marques *et al.*, 2011b), como é possível verificar na Figura 3.4, provavelmente, devido ao facto da criação deste tipo de iniciativas resultar da preocupação, recente, das autarquias locais com esta faixa etária.

Analisando com maior detalhe a Figura 3.4, observa-se que, embora estes programas apresentem uma curta existência, são bastantes dinâmicos, uma vez que a maior parte deles oferece quatro ou mais atividades ao participante, como por exemplo, aeróbia, hidroginástica, yoga, entre outras e apresenta uma frequência de realização destas atividades de duas vezes por semana.

^{XVI} Tradução livre da autora. No original “The major objective focused was “to promote health” (95.2%) remotely followed by “to improve physical function” (28.8%), “to create socialization opportunities” (25.6%) and “to prevent disease” (18.4%)” (Marques *et al.*, 2011b: 4).

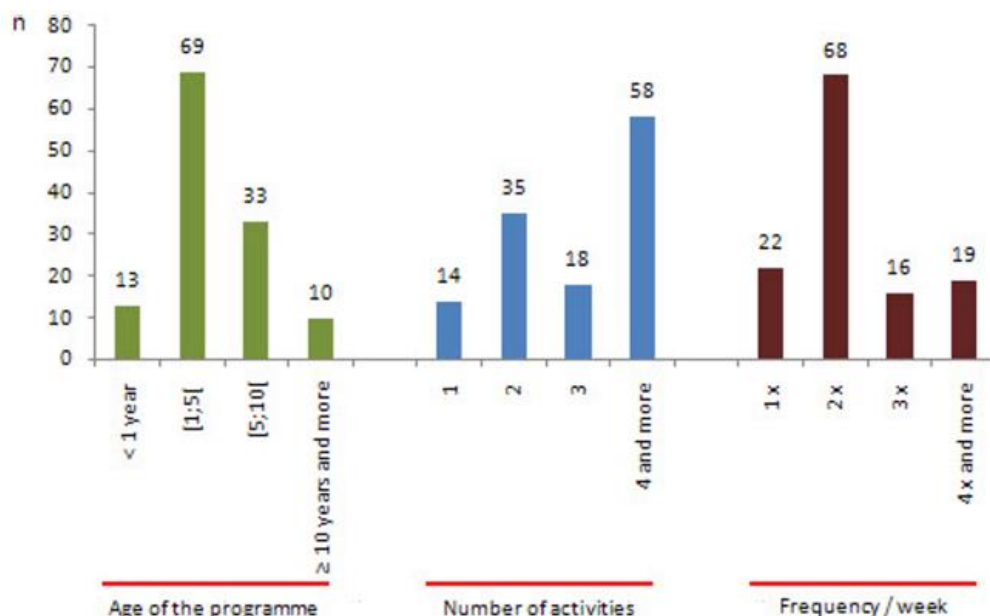


Figura 3.4 – Características dos Programas de Atividade Física: idade, número de atividade e frequência/semana.

Fonte: (Marque *et al.*, 2011b). *Evaluation of physical activity programmes for the elderly - Exploring the lessons from other sectors and examining the general characteristics of the programmes*. BMC Research Notes, 4:368, Figura 5.

Outro aspeto a considerar quando se aborda este tipo de programas são as normas dos mesmos, nomeadamente, a idade mínima e máxima permitida. Neste âmbito, os resultados presentes na Tabela 3.2 demonstram que, a maioria dos programas implica uma idade mínima de inscrição de 55 anos (68%), como pré-requisito para admissão, enquanto a idade máxima admitida é considerada não limitada (64%). Para além destes dados, a Tabela 3.2 fornece, ainda, informação acerca da idade média dos participantes dos programas, a qual ronda os 72.23 anos de idade (Marques *et al.*, 2011b).

| | minimum age intended | | | | maximum age intended | | | | | |
|------------------------------------|----------------------|------|------|-----|----------------------|---------------------|-----|----|-----|------|
| | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | n.l. |
| % | 68 | 16.8 | 14.4 | 0.8 | 4.8 | 11.2 | 2.4 | 16 | 1.6 | 64 |
| n | 85 | 21 | 18 | 1 | 6 | 14 | 3 | 20 | 2 | 80 |
| mean ± SD participants' age | | | | | | 72.23 ± 1.54 | | | | |

n.l.: not limited

Tabela 3.2 – Características dos grupos etários e idade média dos participantes.

Fonte: (Marque *et al.*, 2011b). *Evaluation of physical activity programmes for the elderly - Exploring the lessons from other sectors and examining the general characteristics of the programmes*. BMC Research Notes, 4:368, Tabela 3.

Em suma, apesar dos 125 programas de atividade física para idosos identificados em Portugal espera-se que, futuramente, este número venha a aumentar, devido à

preocupação crescente com a saúde nesta faixa etária. Esta preocupação regista-se não só em Portugal, mas também a nível mundial, como se verifica pelas recomendações contínuas da Organização Mundial de Saúde.

No entanto, para além do aumento esperado de programas, é também importante a adoção por parte destes de iniciativas de qualidade, vistas como um processo importante de melhoria contínua. Um exemplo deste tipo de iniciativas, passa pela implementação de um modelo de gestão da qualidade, que permita avaliar a qualidade dos programas de uma forma abrangente e padronizada, como por exemplo, o Modelo de Excelência da EFQM.

PARTE IV: AVALIAÇÃO DO PROGRAMA “ATIVIDADE SÊNIOR”

4.1. História do Programa “Atividade Sénior”

Um dos sete programas de atividade física para idosos identificados no Distrito de Viseu, na Secção 3.3 designa-se por “Atividade Sénior: Um Compromisso com a Vida” e representa a iniciativa levada a cabo pelo Município de Viseu em 2007.

Neste contexto, o programa começou por ter apenas uma duração de aproximadamente 3 meses e mobilizou 517 participantes em 17 grupos de atividade. Apesar desta experiência inicial, desde cedo se começou a delinear uma estratégia e a definir alguns princípios que viriam a revelar-se essenciais no crescimento do projeto (Figueiredo *et al.*, 2019).

Esses princípios consistem em: promover a participação e envolvimento da comunidade local, numa perspetiva multidisciplinar e intersectorial, que agregue conhecimento e valor ao programa; promover estratégias que visem uma total abrangência geográfica das atividades propostas nas 25 freguesias do concelho de Viseu e valorizar a formação inicial e específica dos técnicos de exercício físico, assim como a sua experiência profissional e, simultaneamente, fomentar a formação contínua e a criação de momentos de reflexão e partilha no âmbito do programa (Figueiredo *et al.*, 2019).

Além dos princípios referidos, o programa pretende, também, implementar estratégias que contribuam para o aumento dos níveis de prática de atividade física e conseqüente redução dos efeitos associados ao sedentarismo e ao envelhecimento; implementar estratégias que visem aumentar o nível de participação e envolvimento dos participantes do programa através da organização de ações de sensibilização para os benefícios da atividade física, educação para a saúde e defesa do consumidor (Figueiredo *et al.*, 2019).

Por fim, o último princípio definido aquando a criação do programa consiste em implementar um processo de monitorização e avaliação do programa, baseado num estudo de avaliação multidimensional dos participantes, valorizando a investigação científica e produção de informação na área do envelhecimento ativo (Figueiredo *et al.*, 2019).

A falta de oportunidades para uma participação ativa e o envelhecimento demográfico da população, aliado a uma iliteracia para a atividade física, serviram de motivação para a criação do programa com uma maior amplitude de intervenção e promotor

de um envelhecimento ativo. Nas edições seguintes o Programa Atividade Sénior manteve um crescimento muito significativo, atingindo os 1500 participantes na 3ª edição de 2008/2009, aumentando a sua duração para 9 meses de atividade por ano (Figueiredo *et al.*, 2019).

Em 2014 foi formalizado um protocolo de colaboração com o Instituto Politécnico de Viseu, nomeadamente com o Departamento de Ciências do Desporto e Motricidade da Escola Superior de Educação de Viseu, com o intuito de realizar um estudo regular de avaliação multidimensional a todos os participantes, assim como a definição e concretização de um plano regular de formação dirigido aos técnicos envolvidos no programa, a avaliação desses mesmos técnicos e, por fim, a avaliação do grau de satisfação dos participantes no programa (Figueiredo *et al.*, 2019).

Nas doze edições anteriores, além do crescimento registado no número de participantes, grupos, promotores (associações e ipss) e abrangência territorial, como demonstra a Figura 4.1, o programa sofreu, também, grandes melhorias do ponto de vista qualitativo (Figueiredo *et al.*, 2019). A única situação onde o crescimento destas componentes não se verificou foi no período entre 2011 e 2012, provavelmente devido à crise económica e financeira que atingiu Portugal e à qual o Programa “Atividade Sénior” não ficou indiferente.

| | |
|-----------------------|--|
| 1ª EDIÇÃO 2007 | 17 GRUPOS / 16 PROMOTORES / 517 PARTICIPANTES |
| 2ª EDIÇÃO 2007/2008 | 37 GRUPOS / 19 PROMOTORES / 769 PARTICIPANTES |
| 3ª EDIÇÃO 2008/2009 | 63 GRUPOS / 29 PROMOTORES / 1502 PARTICIPANTES |
| 4ª EDIÇÃO 2009/2010 | 81 GRUPOS / 39 PROMOTORES / 1850 PARTICIPANTES |
| 5ª EDIÇÃO 2011 | 88 GRUPOS / 42 PROMOTORES / 1864 PARTICIPANTES |
| 6ª EDIÇÃO 2012 | 65 GRUPOS / 31 PROMOTORES / 1172 PARTICIPANTES |
| 7ª EDIÇÃO 2013 | 65 GRUPOS / 37 PROMOTORES / 1430 PARTICIPANTES |
| 8ª EDIÇÃO 2014 | 82 GRUPOS / 45 PROMOTORES / 1822 PARTICIPANTES (25 COM 3X) |
| 9ª EDIÇÃO 2015 | 97 GRUPOS / 56 PROMOTORES / 2102 PARTICIPANTES (200 COM 3X) |
| 10ª EDIÇÃO | 114 GRUPOS / 63 PROMOTORES / 2223 PARTICIPANTES (429 COM 3X) |
| 11ª EDIÇÃO | 109 GRUPOS / 63 PROMOTORES / 2352 PARTICIPANTES (672 COM 3X) |
| 12ª EDIÇÃO | 113 GRUPOS / 65 PROMOTORES / 2421 PARTICIPANTES (848 COM 3X) |

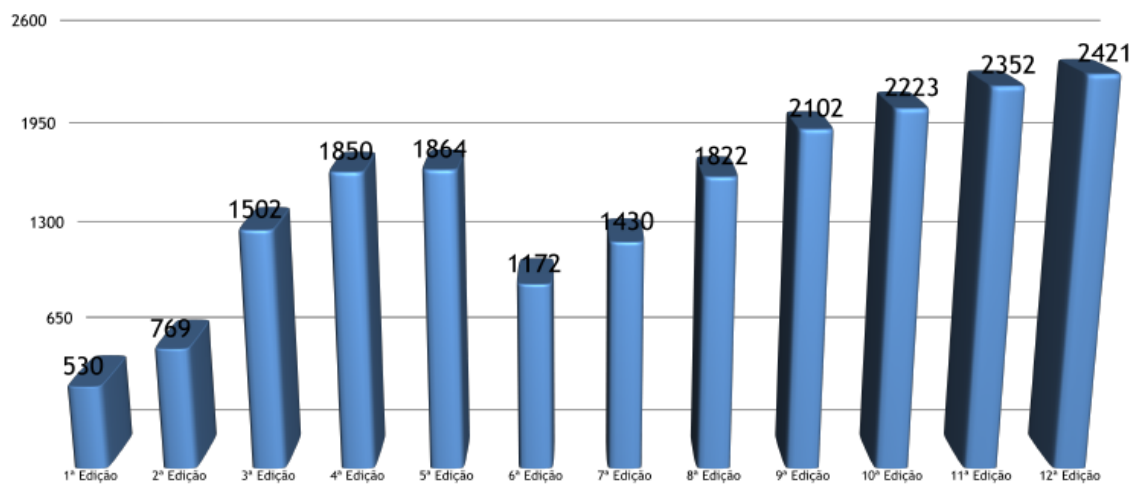


Figura 4.1 – Evolução do número de participantes entre 2007 e 2018.

Fonte: Figueiredo, A., Afonso, E. & Freitas, T. (2019). *Atividade Sénior: Um Compromisso com a Vida*. Câmara Municipal de Viseu.

4.2. Apresentação da 13ª Edição do Programa “Atividade Sénior” - 2019

O Programa “Atividade Sénior” visa “ter uma população sénior fisicamente ativa, saudável, integrada e socialmente participativa, que possa usufruir de elevados níveis de autonomia e independência durante o maior número de anos possível” (Figueiredo *et al.*, 2019).

Este programa pretende, assim, criar e implementar um programa comunitário de promoção do exercício físico, de forma regular e orientada, que permita aos seniores do concelho de Viseu usufruir de uma oferta diversificada e qualificada de atividades que contribuam para uma melhoria da sua qualidade de vida e simultaneamente consciencializar este segmento da população para a importância de adotar hábitos de vida saudável (Figueiredo *et al.*, 2019).

Neste âmbito, o Programa tem sido adaptado e melhorado ao longo dos últimos anos e diversificado a sua área de ação assumindo-se agora como um programa de

responsabilidade social e de promoção do Envelhecimento Ativo no concelho de Viseu, tornando-se um exemplo de boas práticas (Figueiredo *et al.*, 2019).

Atualmente, o Programa dispõe de 41 semanas de atividade ao longo do ano, mais de 13.000 horas de aulas, cerca de 2448 participantes inscritos através de 113 grupos, distribuídos pelas 25 freguesias do concelho e 75 instituições envolvidas na sua organização. Estes dados fazem do Programa “Atividade Sénior” um excelente exemplo dos resultados que se conseguem alcançar quando se trabalha em rede (Figueiredo *et al.*, 2019).

Para esta edição, o programa tem como objetivos gerais a prescrição do programa como a melhor oferta de promoção de atividade física para pessoas com mais de 55 anos e o aumento da promoção da atividade física diária como “Escolha Saudável” - “todos os minutos contam!”. Esta visão da promoção da atividade física diária - e respetiva literacia para a atividade física e saúde – é fundamental para a consecução dos objetivos de adoção de estilos de vida mais saudáveis em toda a população (Figueiredo *et al.*, 2019).

Em termos de organização financeira, o Município de Viseu assume a totalidade das despesas, com os participantes a suportar uma taxa única de inscrição, que varia entre os 30 e 40€, em função de se inscrever num grupo com duas ou três aulas semanais, sendo que o programa permite ainda a isenção deste valor quando invocada e comprovada insuficiência económica (Figueiredo *et al.*, 2019).

Atualmente o programa encontra-se organizado em 6 blocos distintos, nomeadamente, o “Bloco A” referente às atividades regulares, o “Bloco B” às atividades complementares, o “Bloco C” às atividades pontuais, o “Bloco D” às ações de formação e sensibilização e o “Bloco E” à formação, avaliação e investigação (Figueiredo *et al.*, 2019). De seguida, procede-se à análise detalhada de cada um dos blocos referidos.

4.2.1. Bloco A – Atividades Regulares

Este bloco é o central do programa e visa a participação dos utentes em aulas orientadas por técnicos de exercício físico, com a realização de aulas de 50 minutos no caso de grupos Muito Ativos, Ativos ou Menos Funcionais ou de 30 minutos no caso de grupos Frágeis e/ou Muito Frágeis. Os primeiros grupos apresentam uma frequência de aulas de 2 a 3 vezes por semana e os últimos de 3 a 4 vezes por semana, permitindo que uma dessas aulas semanais possa ser de hidroginástica (Figueiredo *et al.*, 2019).

Para a presente edição, os principais objetivos deste bloco predem-se com o aumento do número de participantes com frequência semanal mínima de 3x por semana, indo ao encontro das recomendações da Organização Mundial de Saúde de 150 minutos por semana de prática de atividade física moderada para este grupo etário e com a otimização do perfil de aptidão física-funcional dos participantes e dos “níveis” dos grupos (Figueiredo *et al.*, 2019).

Tendo em consideração o primeiro objetivo supracitado é possível analisar, através da Figura 4.2, a sua evolução desde 2014 (8ª Edição) até 2018 (12ª Edição). Como a Figura demonstra, o número de participantes com frequência mínima semanal de 3x por semana tem vindo a aumentar de edição para edição e espera-se que essa tendência se mantenha nesta 13ª edição.

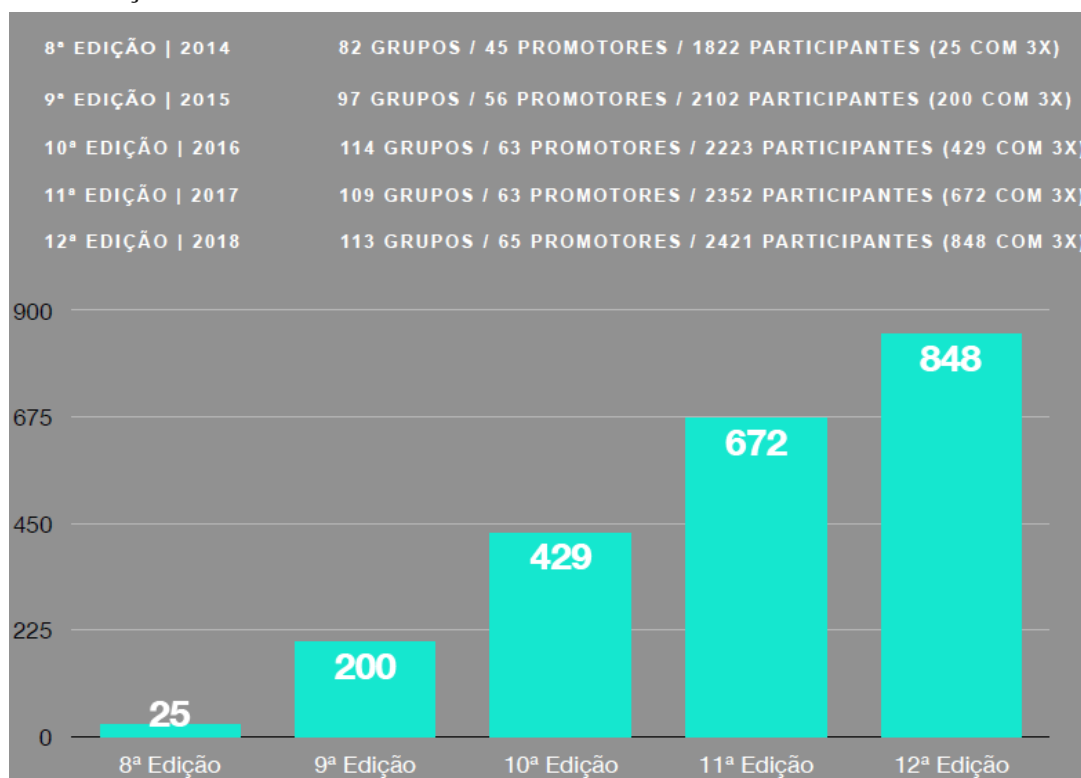


Figura 4.2 – Número de participantes com frequência mínima semanal de 3x por semana entre 2014 e 2018.

Fonte: Figueiredo, A., Afonso, E. & Freitas, T. (2019). *Atividade Sénior: Um Compromisso com a Vida*. Câmara Municipal de Viseu.

Os 113 grupos em atividade encontram-se organizados em função dos níveis de aptidão física-funcional dos participantes, no entanto, no ato de inscrição, cada participante pode optar por se inserir num grupo “muito ativo”, “ativo”, “menos funcional” ou “frágil e/ou muito frágil”, sendo este último específico para pessoas institucionalizadas e com

mobilidade reduzida. Esta distribuição e organização dos grupos vem no sentido de permitir uma maior homogeneização dos participantes, potenciando os objetivos da aula e permitindo uma maior adequação no ato de planificação pelos técnicos (Figueiredo *et al.*, 2019).

Numa parceria com o ACeS Dão Lafões, designadamente pela sua Unidade Coordenadora Funcional da Diabetes, foi ainda criado um grupo específico para pessoas com Diabetes (tipo 2), que além do acompanhamento de um Técnico de Exercício com formação específica nesta área, tem ainda o acompanhamento regular dos Profissionais da Saúde, nomeadamente, das Unidades de Cuidados na Comunidade e no Gabinete de Nutrição. As ações de sensibilização, com o propósito de estabelecimento de objetivos cognitivos e comportamentais relativos à dimensão alimentação saudável, são dinamizadas pelas Escolas Superior de Educação, Agrária e de Saúde de Viseu (Figueiredo *et al.*, 2019).

4.2.2. Bloco B – Atividades Complementares

Este bloco foi criado em 2016 e visa aumentar a diversidade de oferta de atividades do programa, procurando captar novos públicos, permitir o aumento dos níveis de prática semanal a todos os interessados e aumentar o número de interações sociais numa perspetiva de ocupação saudável dos tempos livres. Desta forma, estão organizadas aulas de Yoga, Pilates, Atletismo, Xadrez, Dança, Boccia e Walking Football, perspetivando-se a criação de mais “modalidades” e a continuidade da sua descentralização, num futuro próximo (Figueiredo *et al.*, 2019).

4.2.3. Bloco C – Atividades Pontuais

Sendo um programa com uma dimensão física do exercício muito presente, temos constatado uma valorização muito forte pelos nossos utentes da dimensão social. Reconhecendo essa mesma importância organizamos, ao longo do ano, um conjunto de eventos, nas mais variadas áreas, que além de cumprirem os objetivos juntos dos participantes, permitem ainda melhorar os níveis de notoriedade e reforço dos valores positivos do programa junto dos parceiros, familiares (promovendo a intergeracionalidade) e opinião pública. Neste âmbito, para esta edição, o bloco tem como principal objetivo a dinamização de atividades pontuais (Figueiredo *et al.*, 2019).

4.2.4. Bloco D– Ações de Formação e Sensibilização

Fruto das parcerias celebradas pelo Município de Viseu com os seus Parceiros Estratégicos são organizadas dezenas de ações de formação descentralizadas nas áreas da Educação para a Saúde, Defesa do Consumidor, Literacia para a Alimentação Saudável, Demência, entre outros temas, nas várias freguesias/localidades, como é possível verificar através da Figura 4.3. Para a edição deste ano, o principal objetivo deste bloco consiste em aumentar o número e a abrangência territorial das ações de sensibilização (Figueiredo *et al.*, 2019).



Figura 4.3 – Número de Ações de Formação e Sensibilização realizadas em 2018.

Fonte: Figueiredo, A., Afonso, E. & Freitas, T. (2019). *Atividade Sénior: Um Compromisso com a Vida*. Câmara Municipal de Viseu.

4.2.5. Bloco E – Formação, Avaliação e Investigação

Os protocolos com as diferentes Instituições do Ensino Superior oferecem oportunidades de investigação e formação, estimulando as redes ao nível local, nacional e internacional e produzem melhorias nos processos, através do crescimento do conhecimento e de competências especializadas (Figueiredo *et al.*, 2019).

Neste âmbito, organiza-se um plano de formação regular dirigido à equipa de Técnicos de Exercício Físico afetos ao programa, a qual é constituída por treze licenciados na área do Desporto (Figueiredo *et al.*, 2016).

Este plano de formação consiste em dinâmicas formativas centradas numa prática reflexiva e de participação crítica em coerência com a matriz de competências e em temáticas técnico-científicas emergentes das necessidades que os Técnicos descrevem como pertinentes para robustez do programa. São organizadas, anualmente, 5 ações de formação na área do envelhecimento ativo, com inscrições abertas ao público em geral e 6 reuniões de formação internas (Figueiredo *et al.*, 2019).

O Congresso de Envelhecimento Ativo: Exercício Físico e Saúde, realizado anualmente, assume-se como mais um momento regular deste plano de formação, permitindo a aprendizagem contínua, a comparação de estratégias de atuação em programas similares e a promoção do Programa Atividade Sénior junto da comunidade científica (Figueiredo *et al.*, 2019).

Além do plano de formação regular, organiza-se, também, o processo de avaliação dos técnicos, a avaliação final da satisfação dos participantes com o programa e realiza-se um estudo de avaliação multidimensional constituído pela avaliação destes (Figueiredo *et al.*, 2019).

Dado que o Programa “Atividade Sénior” é constituído por uma intervenção com exercício físico sustentada no paradigma biopsicossocial, a avaliação realizada é também baseada neste paradigma do envelhecimento, refletindo assim os objetivos de identificação do risco de perda funcional e autonomia, assim como de prescrição e monitorização do programa de intervenção (Figueiredo *et al.*, 2019).

O estudo, em colaboração com a Escola Superior de Educação - IPV, consiste na avaliação multidimensional de variáveis decorrentes da perceção de saúde e das limitações físicas-funcionais na execução das atividades de vida diária, bem-estar sentido e expectativas em relação ao exercício físico. A recolha dos dados inerentes a estas variáveis decorre em dois momentos distintos do programa, ou seja, numa avaliação inicial e numa avaliação final, através da aplicação de um questionário multidimensional (Figueiredo *et al.*, 2016).

Além disso, o estudo observa diretamente variáveis biofuncionais como a aptidão física-funcional, o equilíbrio, a mobilidade funcional e o risco de queda e o perfil antropométrico (Figueiredo *et al.*, 2019). Neste caso, a recolha associada a estas variáveis

decorre em três momentos distintos, isto é, na avaliação inicial, na avaliação intermédia e na avaliação final (Figueiredo *et al.*, 2016).

Para estes três momentos, a avaliação da aptidão física-funcional, do equilíbrio e do risco de queda é realizada através da bateria *Senior Fitness Test*, a avaliação do equilíbrio e da mobilidade funcional é feita com recurso ao *Functional Reach Test (FRT)* e ao *Timed Get-Up and Go Test (TUG)*, respetivamente e, por fim, a análise do perfil antropométrico é executada tendo em consideração indicadores como o peso (kg), a altura (cm), o índice de massa corporal (IMC - kg/m²) e o perímetro da cintura (PC) (Figueiredo *et al.*, 2016).

Na 11^a edição (2017), com a necessidade de avaliar os participantes com mobilidade física reduzida que não conseguiam realizar as recolhas da aptidão física-funcional anteriormente apresentadas, houve a adição da parceria com a Escola Superior de Saúde Jean Piaget de Viseu para a elaboração e implementação de um protocolo específico para os incluídos nos grupos frágeis e/ou muito frágeis. Este protocolo pretende analisar o efeito de um programa de educação para a saúde funcional em idosos e a influência na mobilidade, flexibilidade e fadiga (Figueiredo *et al.*, 2019).

O percurso de avaliação e monitorização dos participantes está sobejamente enriquecido com a rede de intervenção entre os parceiros do programa, nomeadamente com a área da Saúde. Desta forma, é também objetivo deste projeto avaliar o risco de desenvolvimento da Diabetes *Mellitus* Tipo 2, através da aplicação a todos os participantes não diabéticos um questionário para determinar esse risco nos próximos 10 anos (Figueiredo *et al.*, 2019).

A importância desta estratificação do risco, em parceria com os Médicos de Família e Enfermeiros, permite ao Programa a adoção e promoção de estratégias de prevenção primária comuns com o objetivo de reduzir o risco inerente aos fatores modificáveis, como o IMC, perímetro da cintura e a prática de atividade física diária (Figueiredo *et al.*, 2019).

Desde 2016, o Programa conta com a parceria da Universidade Católica Portuguesa - Pólo de Viseu, nomeadamente com o Departamento de Ciências da Saúde que tem competências no âmbito da saúde oral para fazer a avaliação dos utentes do programa, assim como desenvolver um estudo que visa identificar marcadores inflamatórios presentes na saliva que estão relacionados com a diabetes, colesterol elevado, etc. e, numa fase posterior, relacionar o impacto do exercício físico nos mesmos (Figueiredo *et al.*, 2019).

Para a edição deste ano, os objetivos deste bloco consistem na otimização do processo de monitorização dos participantes, na avaliação do impacto social do programa e dos *drop-outs* deste (Figueiredo *et al.*, 2019). Adicionalmente a estes objetivos junta-se a avaliação da qualidade do Programa, através da aplicação dos critérios da EFQM (*European Foundation for Quality Management*), no âmbito do estágio curricular que me encontro a realizar.

4.2.6. Parcerias

O Programa “Atividade Sénior” está assente num paradigma de otimização de sinergias e potenciação do trabalho em rede entre 100 instituições, nomeadamente, 25 Juntas de Freguesia que constituem o Concelho de Viseu (parceiros locais), 67 Associações Locais e IPSS (promotores locais) e 8 parceiros estratégicos, nomeadamente, a ACeS Dão Lafões, a Associação Beira Amiga, as Instituições de Ensino Superior, designadamente, o Instituto Politécnico de Viseu através das suas Escolas - ESEV, ESSV e ESAV, a Universidade Católica de Viseu, a Escola Superior de Saúde Jean Piaget de Viseu e o Centro de Apoio Alzheimer Viseu (Figueiredo *et al.*, 2019).

4.3. Instrumentos Aplicados

A avaliação do Programa teve por base informação recolhida a partir dos seguintes instrumentos: questionários (aplicados aos participantes e professores) e entrevistas estruturadas (aos líderes do Programa, Parceiros Estratégicos e Locais e Promotores Locais).

O processo está resumido no Quadro 4.1.

| Critério(s) | Stakeholder | Técnica Utilizada | Número de respostas |
|--|------------------------|--------------------------|----------------------------|
| - Resultados dos Clientes | Participantes | Questionário | 50 |
| - Pessoas - Resultados das Pessoas | Professores | Questionário | 11 |
| - Liderança - Estratégia - Parcerias e Recursos - Processos, Produtos e Serviços - Resultados do Negócio | Líderes do Programa | Entrevista Estruturada | 3 |
| - Parcerias e Recursos | Parceiros Estratégicos | Entrevista Estruturada | 6 |
| - Parcerias e Recursos | Parceiros Locais | Entrevista Estruturada | 8 |
| - Parcerias e Recursos - Resultados da Sociedade | Promotores Locais | Entrevista Estruturada | 20 |

Quadro 4.1 – Resumo do processo associado à recolha de informação.

Fonte: Elaboração da autora.

O questionário dos Participantes (Anexo II) é composto por dezoito questões, três delas fazendo parte da “Caracterização Sociodemográfica” e as restantes da “Caracterização do Critério: Resultados dos Clientes”. O instrumento foi desenhado e administrado diretamente pela estagiária/autora deste relatório, no entanto, dadas as diversas dificuldades que a população alvo apresenta, foram recolhidas, durante o mês de abril de 2019, as respostas de 50 participantes do Programa “Atividade Sénior”. Em complementaridade,

foram utilizados os dados referentes aos “Questionários de Satisfação” (instrumento utilizado pela equipa gestora do Programa para avaliar a satisfação dos participantes no Programa) de 2016, 2017 e 2018. Para este último ano, os dados ainda não estavam lançados na base de dados do Programa “Atividade Sénior”, pelo que, a autora lançou no *software* as respostas a duzentos e cinquenta questionários.

O questionário concebido e direcionado aos Professores (Anexo III) inclui quarenta e duas perguntas, das quais quatro inserem-se na “Caracterização Sociodemográfica”, vinte e duas na “Caracterização do critério: Pessoas” e dezasseis na “Caracterização do Critério: Resultados das Pessoas”. Este instrumento foi distribuído a toda a equipa técnica do Programa Atividade Sénior, ou seja, treze técnicos/professores, durante o mês de abril de 2019. Foram devolvidos e validados 11 questionários.

Relativamente às entrevistas, estas foram, também, realizadas durante o mês de abril de 2019 e, em todas elas, foi utilizado um guião estruturado que segue o Modelo de Excelência da EFQM apresentado na secção 1.2.

Quanto aos guiões dos Líderes do Programa (Chefe de Divisão, Responsável pelo Programa e Vereadora do Desporto) (Anexo IV), os dois primeiros são compostos por sessenta e sete questões, das quais quatro integram a “Caracterização Sociodemográfica”, vinte e uma a “Caracterização do Critério: Liderança”, treze a “Caracterização do Critério: Estratégia”, dezassete a “Caracterização do Critério: Processos”, cinco a “Caracterização do Critério: Resultados do Negócio” e sete a “Caracterização do Critério: Parceiros e Recursos”.

O guião aplicado à Vereadora do Desporto apresenta uma estrutura mais reduzida face aos guiões supracitados, englobando quarenta e três perguntas, das quais quatro fazem parte da “Caracterização Sociodemográfica”, vinte e uma da “Caracterização do Critério: Liderança”, treze da “Caracterização do Critério: Estratégia” e cinco da “Caracterização do Critério: Resultados do Negócio”.

Nas seis entrevistas realizadas aos Parceiros Estratégicos (Anexo V), foi utilizado um guião composto por treze questões, sendo que cinco destas pertencem à “Caracterização Sociodemográfica” e as restantes à “Caracterização do Critério: Parcerias e Recursos”. Enquanto que para os Parceiros Locais (Juntas de Freguesia), o guião utilizado (Anexo VI) é composto por vinte perguntas, cinco delas inseridas na “Caracterização Sociodemográfica”, nove na “Caracterização do Critério: Parcerias e Recursos” e seis na

“Caracterização do Critério: Resultados da Sociedade”. Neste âmbito, foram realizadas oito entrevistas aos respetivos Presidentes da Junta de Freguesia.

Para os vinte Promotores Locais entrevistados, o guião (Anexo VII) era constituído por 15 perguntas, das quais seis estavam integradas na “Caracterização Sociodemográfica” e as restantes na “Caracterização do Critério: Parcerias e Recursos”. Por fim, foi também realizada análise documental, nomeadamente, de *papers*, manuais, *flyers* e apresentações disponibilizados pela equipa gestora do Programa.

A informação recolhida foi analisada quantitativamente através do Excel, tendo-se em simultâneo feito alguma análise de conteúdo recorrendo, nomeadamente, a tabelas e gráficos de frequência, distribuição e percentagem, bem como às fórmulas disponibilizadas no *software*.

4.4. Análise e Tratamento de Dados

4.4.1. Critério “1. Liderança

Para analisar o critério “**1. Liderança**” e os seus subcritérios (Tabela 4.1) foram utilizadas as questões mais relevantes das entrevistas aplicadas aos três líderes do Programa.

1. Liderança

1a. Líderes desenvolvem a missão, visão, valores e ética e são modelos para uma cultura de excelência

1b. Os líderes estão pessoalmente envolvidos em garantir que o sistema de gestão do programa de atividade física seja desenvolvido, implementado e continuamente aprimorado

1c. Líderes interagem com clientes, parceiros e representantes da sociedade

1d. Líderes reforçam uma cultura de excelência com o pessoal da organização

1e. Líderes identificam e defendem mudanças organizacionais

Tabela 4.1 – Composição do Critério “1. Liderança” em subcritérios.

Fonte: Elaboração da autora com base no Modelo de Excelência da EFQM.

| Subcritério | Instrumento | Questões |
|--|----------------------------------|--------------|
| 1a. Líderes desenvolvem a missão, visão, valores e ética e são modelos para uma cultura de excelência | Entrevista Estruturada - Líderes | Nº: 2.1; 2.2 |

Quadro 4.2 – Dados para avaliação do subcritério 1a.

Fonte: Elaboração da autora.

Relativamente às questões analisadas no **subcritério 1a** é possível concluir, de acordo com todos os líderes, que estes desenvolvem a missão, visão e objetivos do Programa AS, possibilitando a todas as partes envolvidas no mesmo o conhecimento destas componentes, bem como a posição que o Programa deve ocupar na sociedade, representando, assim, um aspeto positivo.

| Subcritério | Instrumento | Questões |
|--|----------------------------------|-------------------|
| 1b. Os líderes estão pessoalmente envolvidos em garantir que o sistema de gestão do programa de atividade física seja desenvolvido, implementado e continuamente aprimorado | Entrevista Estruturada - Líderes | Nº: 2.6; 2.7; 2.8 |

Quadro 4.3 – Dados para avaliação do subcritério 1b.

Fonte: Elaboração da autora.

Considerando as questões analisadas no **subcritério 1b** verifica-se que todos os líderes apoiam processos de melhoria contínua no Programa, nomeadamente, através das formas evidenciadas no Quadro 4.4, decorrendo esses processos de uma avaliação sistemática do Programa.

| Formas da equipa gestora apoiar processos de melhoria contínua no Programa | Nº de Respostas |
|--|-----------------|
| Através da Análise SWOT dos processos | 1 |
| Estímulo dos Parceiros Estratégicos no âmbito das suas áreas de atuação | 1 |

Quadro 4.4 – Formas da equipa gestora apoiar processos de melhoria contínua no Programa.

Fonte: Elaboração da autora.

Além disso, os três líderes referem que se envolvem na execução do Programa, nomeadamente, através da sua presença em reuniões, nas formações dos técnicos e em eventos do Programa, como ilustra o Quadro 4.5. Em suma, o **subcritério 1b** apresenta como aspetos positivos o facto de os líderes estarem envolvidos na execução do Programa e apoiarem processos de melhoria contínua no mesmo.

| Formas da equipa gestora se envolver na execução do Programa AS | Nº de Respostas |
|--|------------------------|
| Presença em Reuniões | 3 |
| Presença nas Formações dos Técnicos | 1 |
| Presença nos Eventos do Programa | 1 |

Quadro 4.5 – Formas da equipa gestora se envolver na execução do Programa AS.

Fonte: Elaboração da autora.

| Subcritério | Instrumento | Questões |
|--|----------------------------------|---------------------------------|
| 1c. Líderes interagem com clientes, parceiros e representantes da sociedade | Entrevista Estruturada - Líderes | Nº: 2.9; 2.10; 2.11; 2.13; 2.14 |

Quadro 4.6 – Dados para avaliação do subcritério 1c.

Fonte: Elaboração da autora.

Através do conjunto de questões indicado no **subcritério 1c** verifica-se que os líderes comunicam com todas as partes envolvidas no Programa, através de diversos canais de comunicação (Figura 4.4), nomeadamente, contacto telefónico, e-mail, etc., e estabelecem procedimentos formais com as mesmas, como protocolos, documentos técnicos, entre outros, como ilustra a Figura 4.5.

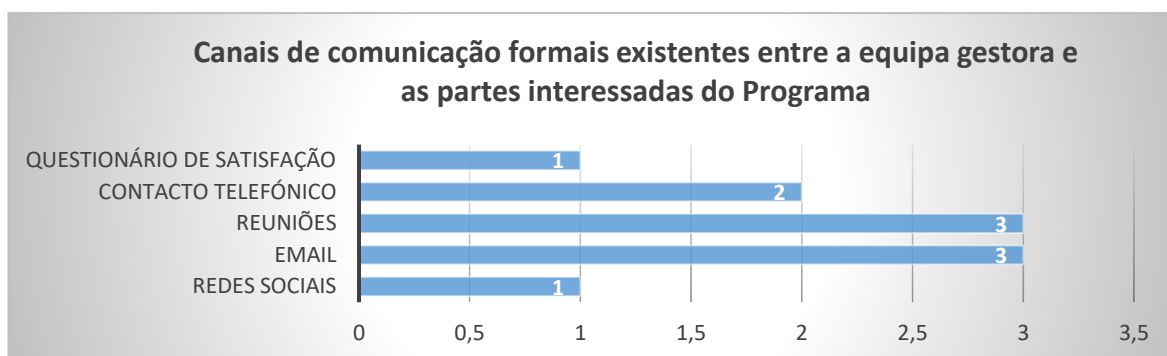


Figura 4.4 – Canais de comunicação formais existentes entre a equipa gestora e as partes interessadas do Programa.

Fonte: Elaboração da autora.

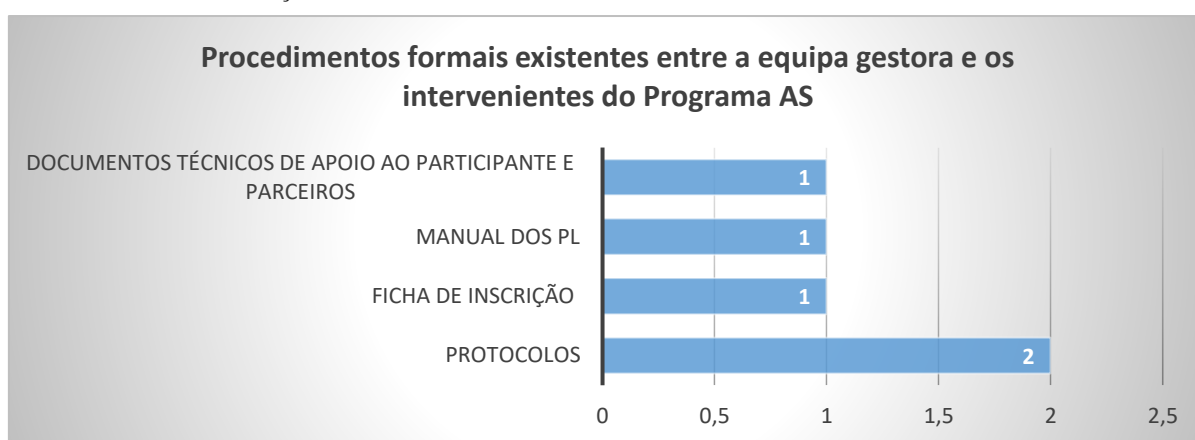


Figura 4.5 – Procedimentos formais existentes entre a equipa gestora e os intervenientes do Programa AS.

Fonte: Elaboração da autora.

Além do referido, os líderes indicam, ainda, que existe colaboração destes com outras organizações com Programas semelhantes, identificando-a como uma mais-valia para melhorar a qualidade do Programa. Assim, o **subcritério 1c** apresenta como aspetos positivos a interação dos líderes com todos os intervenientes no Programa, nomeadamente, participantes, parceiros locais e estratégicos e promotores locais, através de diversos meios e procedimentos e a colaboração com organizações com Programas semelhantes.

| Subcritério | Instrumento | Questões |
|--|----------------------------------|----------------------|
| 1d. Líderes reforçam uma cultura de excelência com o pessoal da organização | Entrevista Estruturada - Líderes | Nº: 2.15; 2.16; 2.17 |

Quadro 4.7 – Dados para avaliação do subcritério 1d.

Fonte: Elaboração da autora.

Para analisar o **subcritério 1d** consideraram-se as perguntas presentes no Quadro 4.7. Neste âmbito, verificou-se que, segundo os líderes, eles devem ser os primeiros a mostrar compromisso, colocando em prática as ações solicitadas aos restantes membros da equipa gestora.

Verificou-se, também, a existência de partilha de valores organizacionais entre os líderes e os restantes elementos da equipa gestora, sendo-lhes posteriormente questionado "Como é que essa partilha promove a qualidade e a excelência?", à qual apenas um dos líderes respondeu referindo que "*Se não houver partilha de informação, valores, missão, objetivos, os restantes elementos da equipa gestora são apenas executores de tarefas, não acrescentando a sua visão ao Programa*".

Em suma, o **subcritério 1c** apresenta como pontos positivos a partilha de valores entre os líderes e os restantes elementos da equipa gestora e o compromisso assumido pelos líderes no âmbito do Programa.

| Subcritério | Instrumento | Questão |
|---|----------------------------------|----------|
| 1e. Líderes identificam e defendem mudanças organizacionais | Entrevista Estruturada - Líderes | Nº: 2.20 |

Quadro 4.8 – Dados para avaliação do subcritério 1e.

Fonte: Elaboração da autora.

Por último, o **subcritério 1e** foi avaliado através da análise da pergunta presente no Quadro 4.8, a partir da qual é possível concluir que os líderes estimulam a melhoria contínua de processos, nomeadamente, "*Através da análise e avaliação dos pontos fracos*" e da "*Introdução de inovações tecnológicas*", o que representa um ponto forte do Programa (Figura 4.6).

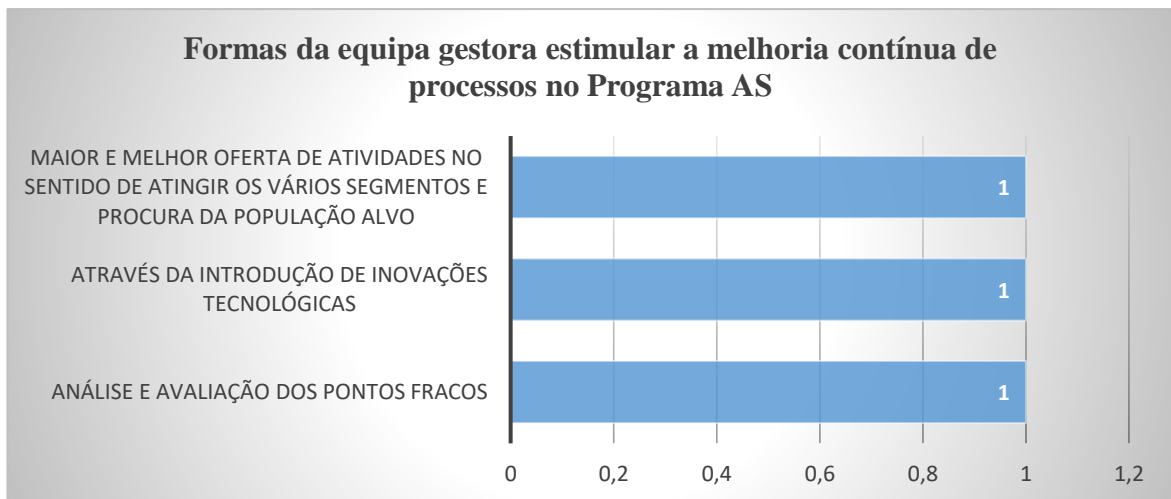


Figura 4.6 – Formas da equipa gestora estimular a melhoria contínua de processos no Programa AS.

Fonte: Elaboração da autora.

Em suma, o critério “**1. Liderança**” apresenta como pontos fortes o desenvolvimento, por parte dos líderes da missão, visão e objetivos do Programa, a interação destes com todas as partes interessadas e a partilha de valores organizacionais com os restantes membros da organização, permitindo o desenvolvimento de uma cultura de excelência na organização.

4.4.2. Critério “2. Estratégia”

Para analisar o critério “**2. Estratégia**” e os seus subcritérios (Tabela 4.2) foram utilizadas as questões mais relevantes das entrevistas aplicadas aos três líderes do Programa.

2. Estratégia

2a. A política e a estratégia baseiam-se nas necessidades e expectativas presentes e futuras das partes interessadas

2b. A política e a estratégia baseiam-se em informações obtidas a partir da medição do desempenho, pesquisa, aprendizagem e atividades externas relacionadas

2c. A política e a estratégia são desenvolvidas, revistas e atualizadas

2d. A política e a Estratégia são comunicadas e implementadas através de uma estrutura de processos chave

Tabela 4.2 – Composição do Critério “2. Estratégia” em subcritérios.

Fonte: Elaboração da autora com base no Modelo de Excelência da EFQM.

| Subcritério | Instrumento | Questões |
|---|----------------------------------|--------------|
| 2a. A política e a estratégia baseiam-se nas necessidades e expectativas presentes e futuras das partes interessadas | Entrevista Estruturada - Líderes | Nº: 3.1; 3.3 |

Quadro 4.9 – Dados para avaliação do subcritério 2a.

Fonte: Elaboração da autora.

O **subcritério 2a** será analisado considerando as questões presentes no Quadro 4.9, através das quais é possível verificar que os líderes, aquando da definição dos objetivos do Programa tiveram em consideração as opiniões das partes interessadas deste e que a gestão diária do Programa é baseada em informações dos participantes, representando, assim, aspetos positivos do Programa.

| Subcritério | Instrumento | Questões |
|---|----------------------------------|----------|
| 2b. A política e a estratégia baseiam-se em informações obtidas a partir da medição do desempenho, pesquisa, aprendizagem e atividades externas relacionadas | Entrevista Estruturada - Líderes | Nº: 3.4 |

Quadro 4.10 – Dados para avaliação do subcritério 2b.

Fonte: Elaboração da autora.

Para o **subcritério 2b** analisa-se a questão presente no Quadro 4.10, a partir da qual se conclui que a mensuração dos custos associados á não-qualidade não é realizada, porque segundo o Líder 3 "*Não são detetadas ou reportadas ocorrências que justifiquem esta necessidade*", o Líder 2 pela "*Falta de Recursos*" e o Líder 1 porque "*Não existe um sistema de gestão da qualidade implementado*", o que representa um aspeto negativo.

| Subcritério | Instrumento | Questões |
|--|----------------------------------|---------------------------|
| 2c. A política e a estratégia são desenvolvidas, revistas e atualizadas | Entrevista Estruturada - Líderes | Nº: 3.9; 3.10; 3.11; 3.12 |

Quadro 4.11 – Dados para avaliação do subcritério 2c.

Fonte: Elaboração da autora.

Quanto ao **subcritério 2c** foram analisadas as questões presentes no Quadro 4.11, a partir das quais é possível verificar a existência de procedimentos sistemáticos para

planear, avaliar e controlar os resultados do Programa e de objetivos relacionados com a qualidade definidos neste. No entanto, de acordo com o Quadro 4.12, dois dos líderes referem que esses objetivos resultam de planos estratégicos definidos a longo-prazo, enquanto que o Líder 1 não concorda.

| Objetivos relacionados com a qualidade resultam de planos estratégicos de longo-prazo | Nº de Respostas |
|--|------------------------|
| Sim | 2 |
| Não | 1 |

Quadro 4.12 – Objetivos relacionados com a qualidade resultam de planos estratégicos de longo-prazo.

Fonte: Elaboração da autora.

Assim, o **subcritério 2c** apresenta como aspetos positivos a existência de procedimentos para planear, avaliar e controlar os resultados do Programa que são sistematicamente desenvolvidos, revistos e atualizados e de objetivos definidos no âmbito da qualidade. Como aspeto negativo, o facto da maioria dos líderes (2) referir que esses objetivos resultam de planos estratégicos de longo-prazo, ao invés de planos de curto/médio prazo.

| Subcritério | Instrumento | Questões |
|--|-------------------------------------|-------------------|
| 2d. A política e a Estratégia são comunicadas e implementadas através de uma estrutura de processos chave | Entrevista Estruturada - Líderes | Nº: 3.13; 3.14 |

Quadro 4.13 – Dados para avaliação do subcritério 2d.

Fonte: Elaboração da autora.

Por último, para a avaliação do **subcritério 2d** consideram-se as questões presentes no Quadro 4.13, a partir das quais é possível verificar que não existem estratégias de qualidade implementadas no Programa, uma vez que apenas o Líder 3 referiu o contrário, indicando como estratégia de qualidade o "*Manual do Promotor Local*" acrescentando, ainda, que "*Informo as partes interessadas do Programa* " acerca da mesma.

No entanto, considerando a minha experiência na entidade, para além do “Manual do Promotor Local” existe, também, uma outra estratégia de qualidade, nomeadamente, o “Manual do Participante”, considerada essencial para comunicar e implementar o Programa.

Assim sendo, para o **subcritério 2d** identifica-se como aspeto negativo a inexistência de estratégias de qualidade implementadas no Programa, implicando, portanto, a falta de um conjunto de meios essenciais para a comunicação e implementação do Programa.

Em síntese, o critério “**2. Estratégia**” apresenta como pontos fortes a consideração das opiniões das partes interessadas na definição dos objetivos do Programa, a existência de procedimentos para planear, avaliar e controlar os resultados do Programa que são sistematicamente desenvolvidos, revistos e atualizados e como pontos fracos o facto de não ser realizada a mensuração da não-qualidade e a inexistência de estratégias de qualidade implementadas no Programa.

4.4.3. Critério “3. Pessoas”

Para analisar o critério “**3. Pessoas**” e os seus subcritérios (Tabela 4.3) foram utilizadas as questões mais relevantes dos questionários aplicados aos técnicos do Programa.

3. Pessoas

3a. Os recursos das Pessoas são planeados, geridos e aprimorados

3b. O conhecimento e as competências das pessoas são identificados, desenvolvidos e sustentados

3c. As Pessoas estão envolvidas e empoderadas

3d. As Pessoas e a organização têm um diálogo

3e. As Pessoas são recompensadas, reconhecidas e cuidadas

Tabela 4.3 – Composição do Critério “3. Pessoas” em subcritérios.

Fonte: Elaboração da autora com base no Modelo de Excelência da EFQM.

| Subcritério | Instrumento | Questões |
|---|----------------------------|-----------------------|
| 3a. Os recursos das Pessoas são planeados, geridos e aprimorados | Questionário - Técnicos | Nº: 2.1; 2.2.; 2.3 |

Quadro 4.14 – Dados para avaliação do subcritério 3a.

Fonte: Elaboração da autora.

Para avaliar o **subcritério 3a** torna-se importante considerar as perguntas indicadas no Quadro 4.14, a partir das quais se verifica que, do ponto de vista da maioria dos técnicos, o nível de qualificação que a equipa gestora do Programa procura aquando o recrutamento de técnicos para o Programa é a "Licenciatura", como se verifica na Figura 4.7, ou seja, procura recrutar técnicos muito qualificados.

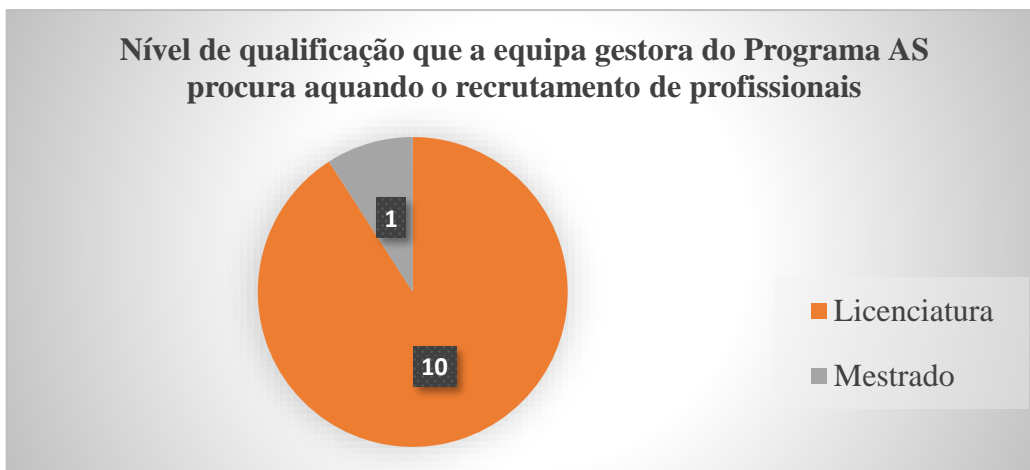


Figura 4.7 – Nível de qualificação que a equipa gestora do Programa AS procura aquando o recrutamento de profissionais.

Fonte: Elaboração da autora.

Além disso, verifica-se, também que as principais áreas profissionais que um técnico do Programa deve apresentar estão relacionadas com a "Atividade Física" e o "Desporto", conforme ilustra a Figura 4.8. A área da "Gerontologia" obteve apenas 4 respostas, não se apresentando como uma área de qualificação essencial para o Programa, embora a sua população alvo sejam os seniores, o que aparentemente constitui uma debilidade.

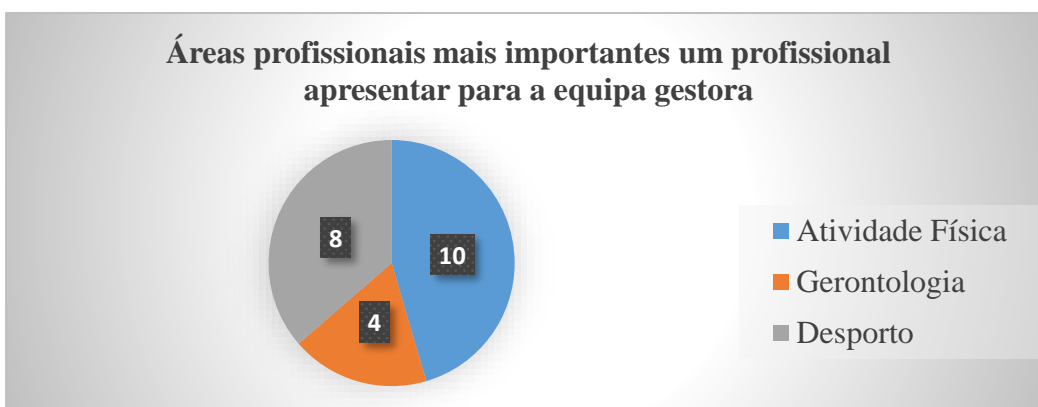


Figura 4.8 – Áreas profissionais mais importantes um profissional apresentar para a equipa.

Fonte: Elaboração da autora.

Por último, verifica-se, ainda, que segundo a maioria dos técnicos são utilizados processos formais para conhecer as suas opiniões (Figura 4.9), nomeadamente, “*Relatório Final da Força*”, “*Questionário de Avaliação e Reflexão*”, entre outros. Ainda assim, 3 dos 11 técnicos auscultados parecem não ter conhecimento da existência destes processos, o que representa um ponto a melhorar para o futuro.

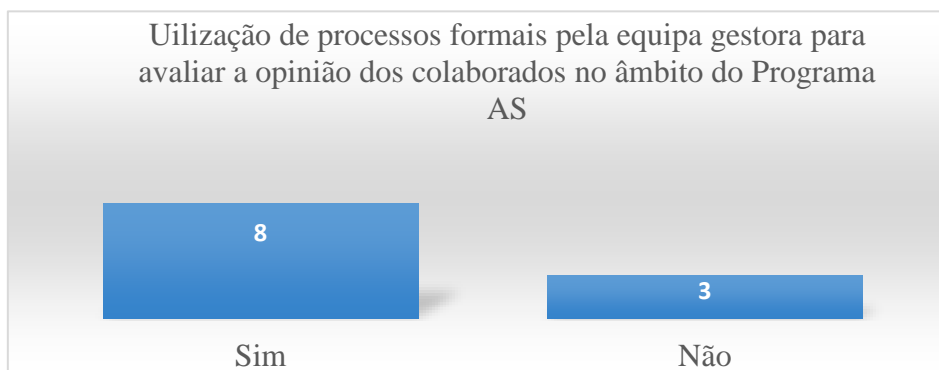


Figura 4.9 – Utilização de processos formais pela equipa gestora para avaliar a opinião dos colaboradores no âmbito do Programa AS.

Fonte: Elaboração da autora.

Assim, o **subcritério 3a** apresenta como aspetos positivos o recrutamento de profissionais altamente qualificados, principalmente, nas áreas da “Atividade Física” e do “Desporto” e a utilização de processos formais para conhecer a opinião dos técnicos no âmbito do Programa, ainda que seja de melhorar a comunicação a respeito destes processos de forma a que chegue a todos os técnicos e não “apenas” a uma maioria.

| Subcritério | Instrumento | Questões |
|--|----------------------------|--------------|
| 3b. O conhecimento e as competências das pessoas são identificados, desenvolvidos e sustentados | Questionário – Técnicos | Nº: 2.4; 2.5 |
| | Entrevista – Líderes | Nº: 2.4; 2.5 |

Quadro 4. 15 – Dados para avaliação do subcritério 3b.

Fonte: Elaboração da autora.

Para avaliar o **subcritério 3b** serão analisadas as questões presentes no Quadro 4.15, através das quais é possível concluir que, de acordo com os técnicos, a equipa gestora do Programa fornece-lhes formação, afirmação corroborada pelos Líderes nas entrevistas realizadas, indicando como exemplos os presentes na Figura 4.10. Além disso, os líderes descrevem essa formação como sendo "Contínua", "Obrigatória" e "Em Grupo" (todas as opções obtiveram 3 respostas cada, i.e. 100% de concordância). Uma vez mais, as formações em áreas mais vocacionadas para a terceira idade parecem não estar suficientemente disseminadas (apenas uma referência, entre os todos os técnicos auscultados).

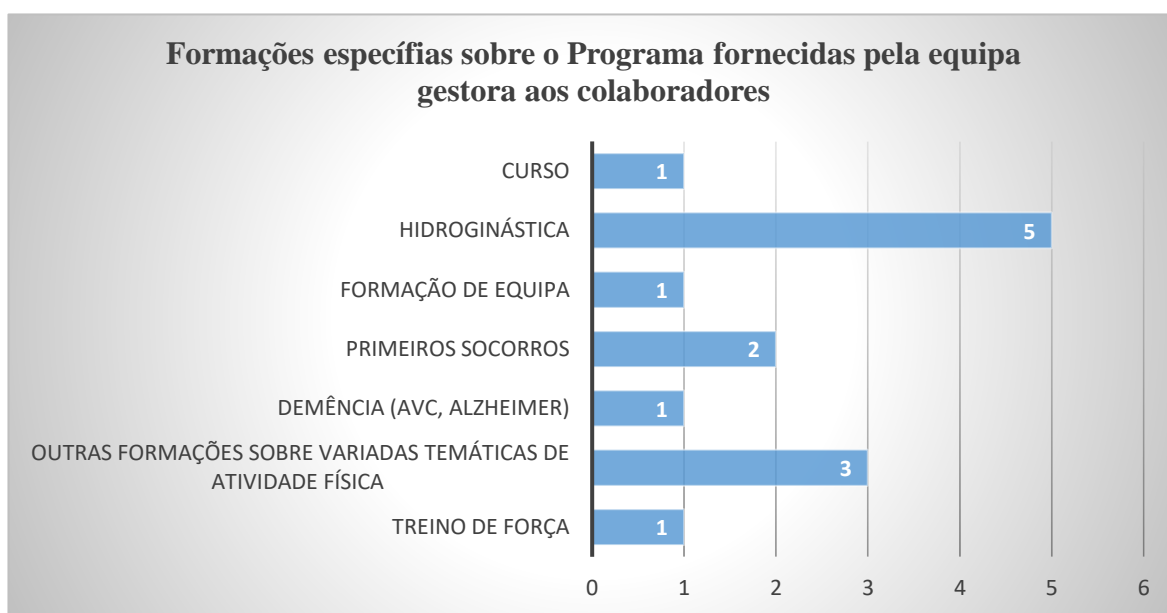


Figura 4.10 – Formações específicas sobre o Programa fornecidas pela equipa gestora aos colaboradores.

Fonte: Elaboração da autora.

Adicionalmente, conclui-se que todos os técnicos inquiridos atualizam individualmente e continuamente as suas capacidades na sua área de formação, maioritariamente através de formações profissionais. Assim, o **subcritério 3b** detém como fatores positivos o fornecimento de formação, por parte dos líderes, aos técnicos e a atualização constante por parte destes dos seus conhecimentos no âmbito da sua área profissional. Como área a melhorar identificamos as formações especialmente vocacionadas para problemas da terceira-idade, o público-alvo deste Programa.

| Subcritério | Instrumento | Questões |
|--|----------------------------|---------------------------|
| 3c. As Pessoas estão envolvidas e empoderadas | Questionário - Técnicos | Nº: 2.6; 2.7; 2.8; 2.9 |
| | Entrevista – Líderes | Nº: 2.3 |

Quadro 4.16 – Dados para avaliação do subcritério 3c.

Fonte: Elaboração da autora.

Quanto ao **subcritério 3c** serão analisadas as perguntas indicadas no Quadro 4.16, através das quais se verifica que todos os técnicos do Programa afirmam ter autonomia para decidir como o seu trabalho deve ser executado, classificando-a, a maioria, como sendo "Bastante 4", de acordo com a Quadro 4.17. Esta afirmação vai de encontro à dos líderes que referem que incentivam os técnicos a sentirem-se empoderados e com autonomia, nomeadamente, *“Através do plano de formação obrigatório”* e *“Motivando-os nas reuniões”*.

| Autonomia dos colaboradores para decidir como o seu trabalho deve ser executado | Nº de Respostas |
|---|-----------------|
| Bastante 4 | 10 |
| Total 5 | 1 |
| Moderada 3 | 0 |
| Alguma 2 | 0 |
| Pouca 1 | 0 |

Quadro 4.17 – Autonomia dos colaboradores para decidir como o seu trabalho deve ser executado.

Fonte: Elaboração da autora.

A partir das questões conclui-se, também, que a maioria dos técnicos refere que as suas opiniões são tidas em consideração aquando a definição dos objetivos do Programa, como demonstra a Figura 4.11, facto corroborado pelos líderes nas entrevistas realizadas. Dos que responderam negativamente, apenas um justificou referindo *“Estou na 1ª edição do Programa como técnico/a”*. Adicionalmente, conclui-se que os técnicos do Programa têm autonomia para sugerir e implementar soluções para a resolução de problemas e que o trabalho em equipa é uma prática comum no mesmo.

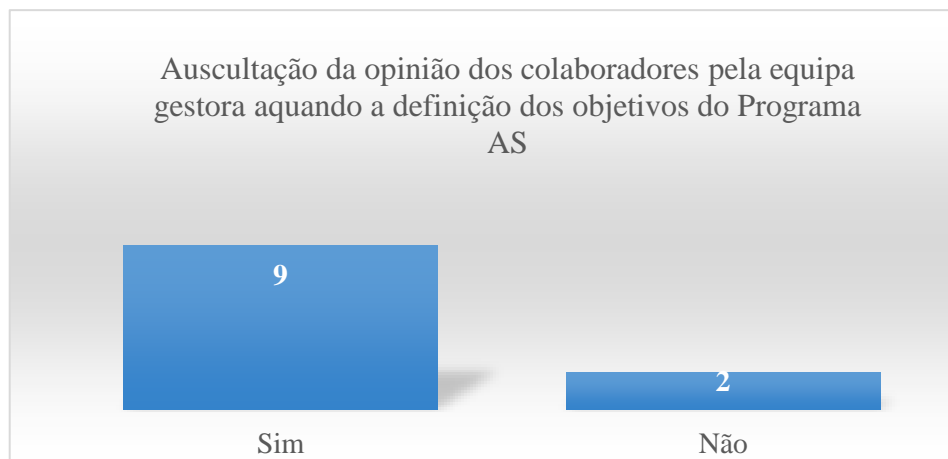


Figura 4.11 – Auscultação da opinião dos colaboradores pela equipa gestora aquando a definição dos objetivos do Programa AS.

Fonte: Elaboração da autora.

Em síntese, o **subcritério 3c** apresenta como pontos fortes a autonomia dos técnicos no âmbito do Programa, nomeadamente, para sugerir e implementar soluções para a resolução de problemas, o facto do trabalho em equipa ser uma prática comum no mesmo e as opiniões destes serem tidas em consideração aquando a definição dos objetivos do Programa.

| Subcritério | Instrumento | Questões |
|--|----------------------------|---|
| 3d. As Pessoas e a organização têm um diálogo | Questionário - Técnicos | Nº: 2.13; 2.14; 2.15; 2.16; 2.17; 2.18 |

Quadro 4.18 – Dados para avaliação do subcritério 3d.

Fonte: Elaboração da autora.

Para avaliar o **subcritério 3d** serão consideradas as questões indicadas no Quadro 4.18. Neste âmbito, verifica-se a existência de comunicação entre os membros da equipa técnica (100% de concordância), caracterizando-se principalmente por ser "Informal" e "Voluntária"(Figura 4.12) e existir para além da estrutura formal da organização.

Embora a existência de comunicação informal seja positiva para a resolução rápida de pequenas situações/problemas, a quase não referência a formas de comunicação mais formais pode ser um ponto fraco. A comunicação mais formal e estruturada é necessária para criar procedimentos, deixar fundamento e permitir avaliações futuras mais sistemáticas. Por

último, verifica-se, também, a existência de comunicação interna (entre a equipa gestora do Programa e os técnicos), caracterizando-se esta como sendo "Regular" e "Transparente" (obtendo 11 respostas cada).

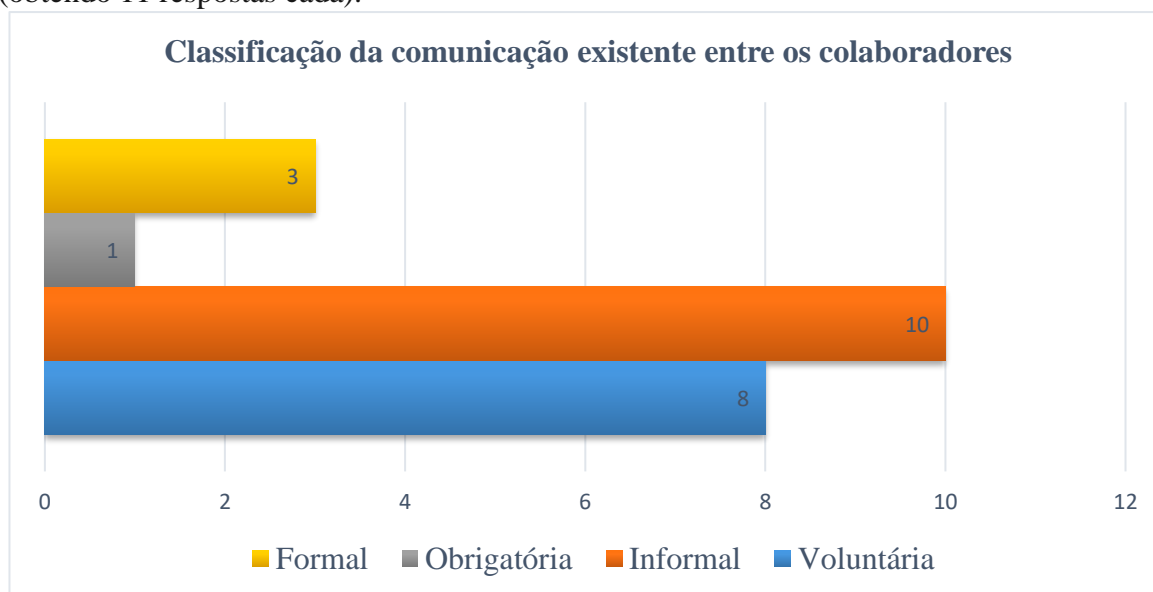


Figura 4.12 – Classificação da comunicação existente entre os colaboradores.

Fonte: Elaboração da autora.

Em síntese, o **subcritério 3d** apresenta como pontos fortes a existência de comunicação entre os membros da equipa técnica, a existência da mesma para além da organização e, por fim, a existência de comunicação entre a equipa gestora do Programa e os técnicos. Como ponto potencialmente mais frágil temos a insuficiente valorização de mecanismos de comunicação mais formais.

| Subcritério | Instrumento | Questões |
|--|----------------------------|-------------------|
| 3e. As Pessoas são recompensadas, reconhecidas e cuidadas | Questionário - Técnicos | Nº: 2.19; 2.20 |

Quadro 4.19 – Dados para avaliação do subcritério 3e.

Fonte: Elaboração da autora.

Por fim, para avaliar o **subcritério 3e** são tidas em consideração as questões presentes no Quadro 4.19, através das quais é possível verificar que todos os técnicos se sentem reconhecidos pelo trabalho que desenvolvem no âmbito do Programa, identificando como principais responsáveis por esse reconhecimento os "Participantes" e os "Coordenadores" (Líderes), como se verifica na Figura 4.13, o que representa uma fator positivo.

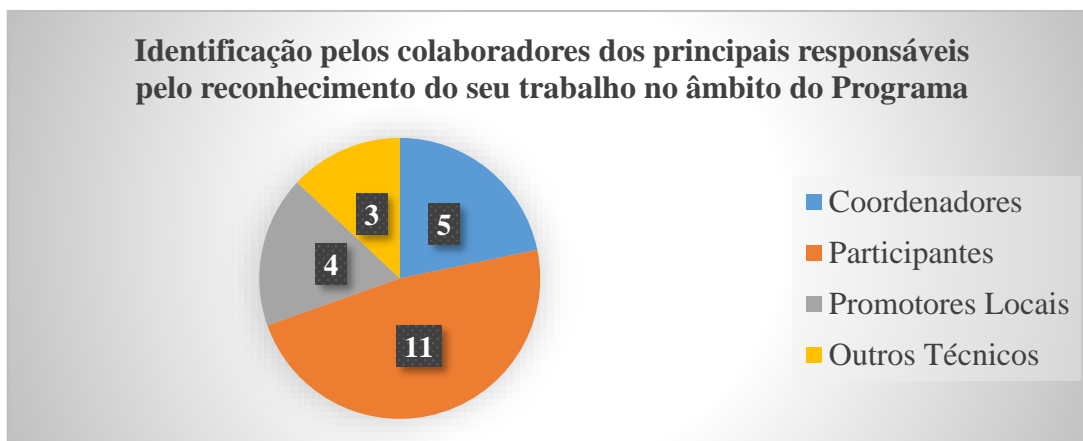


Figura 4.13 – Identificação pelos colaboradores dos principais responsáveis pelo reconhecimento do seu trabalho no âmbito do Programa.

Fonte: Elaboração da autora.

De forma global, o critério “**3. Pessoas**” apresenta como pontos fortes o fornecimento de formação aos técnicos do Programa, a atualização constante e individual dos seus conhecimentos e a existência de comunicação entre os técnicos e a equipa gestora do Programa. Como áreas a melhorar identificamos a necessidade de formações especialmente vocacionadas para problemas da terceira-idade e a insuficiente valorização de mecanismos de comunicação mais formais por parte da equipa técnica.

4.4.4. Critério “4. Parcerias e Recursos”

Para analisar o critério “**4. Parcerias e Recursos**” e os seus subcritérios (Tabela 4.4) foram utilizadas as questões mais relevantes das entrevistas realizadas aos Líderes do Programa, aos Parceiros Locais e Estratégicos e aos Promotores Locais.

4. Parcerias e Recursos

4a. As parcerias externas são geridas

4b. As Finanças são geridas

4c. As infraestruturas, equipamentos e materiais são geridos

4d. A tecnologia é gerida

4e. A informação e o conhecimento são geridos

Tabela 4.4 – Composição do Critério “4. Parcerias e Recursos” em subcritérios.

Fonte: Elaboração da autora com base no Modelo de Excelência da EFQM.

| Subcritério | Instrumento | Questões |
|--|---|--|
| 4a. As parcerias externas são geridas | Entrevista Estruturada – Parceiros Estratégicos | Nº: 2.1; 2.2; 2.3; 2.4; 2.5; 2.6; 2.7; 2.8 |
| 4a. As parcerias externas são geridas | Entrevista Estruturada – Parceiros Locais | Nº: 2.1; 2.2; 2.3; 2.4; 2.5; 2.8; 2.9 |
| 4a. As parcerias externas são geridas | Entrevista Estruturada – Promotores Locais | Nº: 2.1; 2.2; 2.3; 2.4; 2.5; 2.8; 2.9 |

Quadro 4.20 – Dados para avaliação do subcritério 4a.

Fonte: Elaboração da autora.

Em relação ao **subcritério 4a** são tidas em consideração as questões representadas no Quadro 4.20, a partir das quais se verifica que todos os promotores locais consideram que a sua cooperação com o Programa AS é essencial para o desenvolvimento do mesmo, enquanto os parceiros estratégicos se encontram divididos, como se verifica na Figura 4.14. Os PE que responderam de forma negativa, apresentam como justificação a possibilidade do Programa funcionar sem essa parceria: “*Porque o Programa AS existiria sem essa parceria*”, ainda que na generalidade concordem que o Programa não seria tão rico.

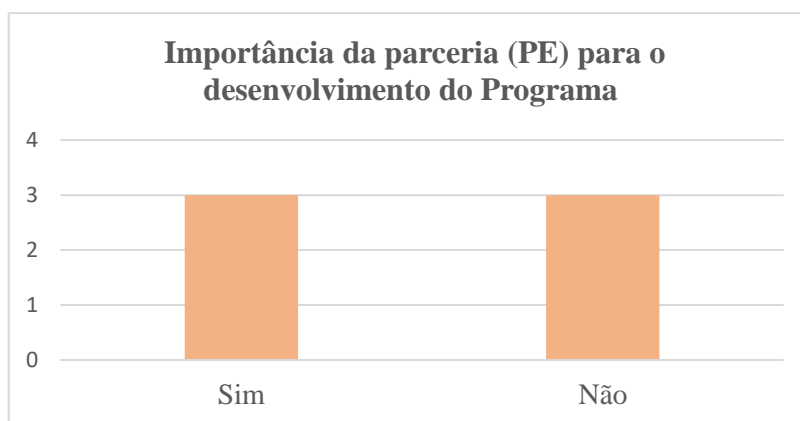


Figura 4.14 – Importância da parceria (PE) para o desenvolvimento do Programa.

Fonte: Elaboração da autora.

Relativamente aos parceiros locais, a maioria está de acordo com os promotores locais, como se verifica na Figura 4.15, sendo que, o único que discorda justifica referindo que “A Junta de Freguesia não tem um papel muito ativo, pelo que não é essencial para o desenvolvimento do Programa AS”.

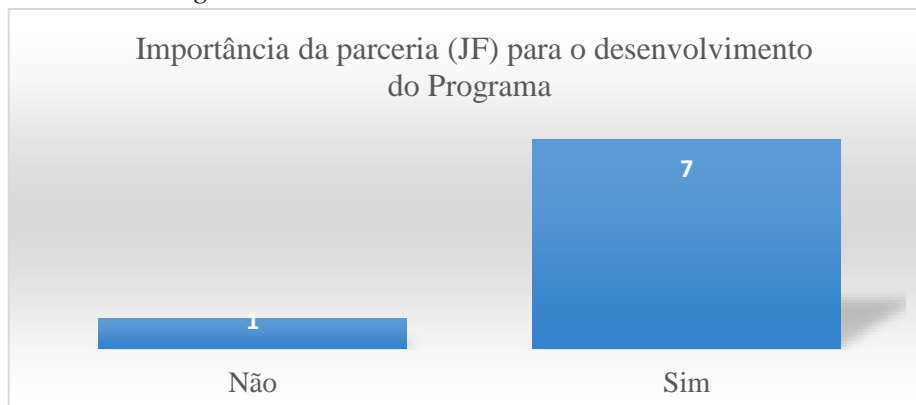


Figura 4.15 - Importância da parceria (JF) para o desenvolvimento do Programa.

Fonte: Elaboração da autora.

Além do referido, verifica-se que todos os parceiros estratégicos, promotores locais e a maioria dos parceiros locais (Juntas de Freguesia) consideram que contribuem para aumentar a qualidade dos recursos do Programa (Figura 4.16). A única JF que discorda justifica referindo que "Não considero a Junta representativa ao ponto de aumentar a qualidade dos recursos do Programa".

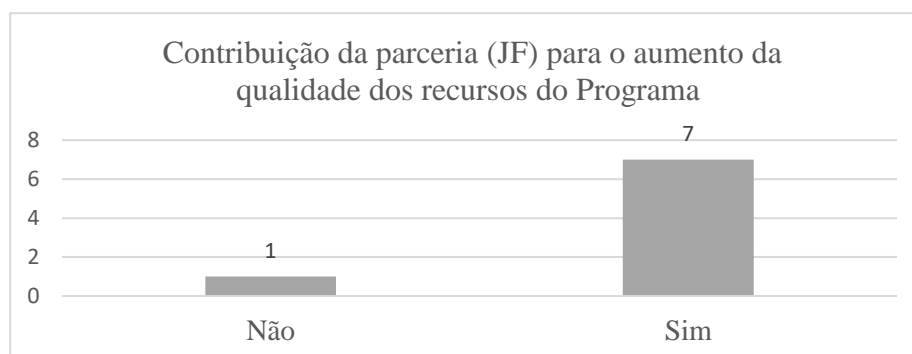


Figura 4.16 – Contribuição da parceria (JF) para o aumento da qualidade dos recursos do Programa.

Fonte: Elaboração da autora.

Adicionalmente, verifica-se que toda a rede de parceiros refere que são estabelecidos procedimentos formais de comunicação com a equipa gestora do Programa, principalmente, "contacto via e-mail e telefónico" e "reunião" e classifica a comunicação existente com esta como variando entre "Bastante 4" (média = 5) e "Total 5" (média = 5,67).

Os parceiros e promotores locais consideram, ainda, que o Programa é uma mais-valia para todos os participantes, identificando como principais benefícios a “criação de novas amizades”, a “promoção da saúde” e a “ocupação dos tempos livres”.

Por último, foi possível verificar que todos os parceiros estratégicos consideram que com a sua parceria permite à equipa gestora ter acesso a informações privilegiadas na sua área de intervenção/especialidade e que esta parceria é também estratégica para todos eles, classificando-a como variando entre “Bastante 4” (4 respostas) e “Total 5” (2 respostas).

Em suma, o **subcritério 4a** apresenta como pontos fortes a existência de uma vasta rede de parceiros associada ao Programa com os quais a equipa gestora estabelece procedimentos formais de comunicação e o acesso a informação privilegiada nas áreas de intervenção dos parceiros estratégicos.

| Subcritério | Instrumento | Questão |
|------------------------------------|-------------------------------------|---------|
| 4b. As Finanças são geridas | Entrevista Estruturada – Líderes | Nº: 6.1 |

Quadro 4.21 – Dados para avaliação do subcritério 4b.

Fonte: Elaboração da autora.

Para avaliar o **subcritério 4b** e os seguintes, apenas serão consideradas as respostas de 2 Líderes, uma vez que são aqueles que se considerámos terem competências para se pronunciar sobre estes aspetos. Para o subcritério em causa considera-se a questão representada no Quadro 4.21, a partir da qual se conclui que a componente financeira do Programa é gerida “*Através de controlo orçamental ao nível da despesa*” (2 respostas), o que representa um fator positivo.

| Subcritério | Instrumento | Questões |
|---|-------------------------------------|--------------|
| 4c. As infraestruturas, equipamentos e materiais são geridos | Entrevista Estruturada – Líderes | Nº: 6.2; 6.3 |

Quadro 4.22 – Dados para avaliação do subcritério 4c.

Fonte: Elaboração da autora.

Para o **subcritério 4c**, conclui-se que, relativamente à gestão das infraestruturas, equipamentos e materiais ao abrigo do Programa, existem respostas distintas, uma vez que o Líder 2 referiu que essa gestão é realizada, nomeadamente, de forma “*Diária*” e o Líder 3

respondeu de forma negativa. Tendo em consideração as respostas obtidas, é importante analisar em que é os líderes se fundamentaram para responder da forma descrita.

Assim, com base nas entrevistas realizadas, conclui-se que o Líder 2 respondeu de forma afirmativa, uma vez que *“os equipamentos e materiais utilizados pelos técnicos na execução das aulas são alvo de vistorias sempre que estes são requisitados”*. Quanto ao Líder 3, este responde de forma contraditória, justificando que *“o Programa decorre em vários edifícios (quer da Câmara quer dos Promotores Locais) e, portanto, não dispõem de informações sobre as infraestruturas dos promotores. Dos dois edifícios a cargo da Câmara, apenas um tem plano de manutenção, estando o outro à espera de obras de reabilitação”*.

Globalmente, o **subcritério 4c** apresenta como aspeto positivo a manutenção dos materiais, equipamentos e de uma das infraestruturas onde decorre o Programa e como aspeto negativo, o facto de a equipa gestora não deter informações sobre a manutenção das restantes infraestruturas onde o Programa decorre, nomeadamente, aquelas que estão a cargo dos promotores locais.

| Subcritério | Instrumento | Questão |
|----------------------------------|-------------------------------------|---------|
| 4d. A tecnologia é gerida | Entrevista Estruturada – Líderes | Nº: 6.4 |

Quadro 4.23 – Dados para avaliação do subcritério 4d.

Fonte: Elaboração da autora.

Para o **subcritério 4d** analisou-se a questão referida no Quadro 4.23, a partir da qual se conclui que não são implementadas inovações tecnológicas no Programa, referindo ambos os líderes que *“Ainda não foram implementadas inovações, uma vez que estas se encontram em fase de discussão”*, fator que representa uma fragilidade do Programa.

| Subcritério | Instrumento | Questões |
|--|-------------------------------------|--------------|
| 4e. A informação e o conhecimento são geridos | Entrevista Estruturada – Líderes | Nº: 6.5; 6.6 |

Quadro 4.24 – Dados para avaliação do subcritério 4e.

Fonte: Elaboração da autora.

Por fim, em relação ao **subcritério 4e** verifica-se que existe um registo sistemático de informação no Programa, uma vez que a gestão diária do mesmo depende de informações provenientes de todas as partes interessadas e que a equipa gestora do Programa atualiza constantemente o seu conhecimento, através de “*Formação Contínua*”, “*Pesquisa*”, etc. (Figura 4.17), representando, assim, aspetos positivos do Programa.

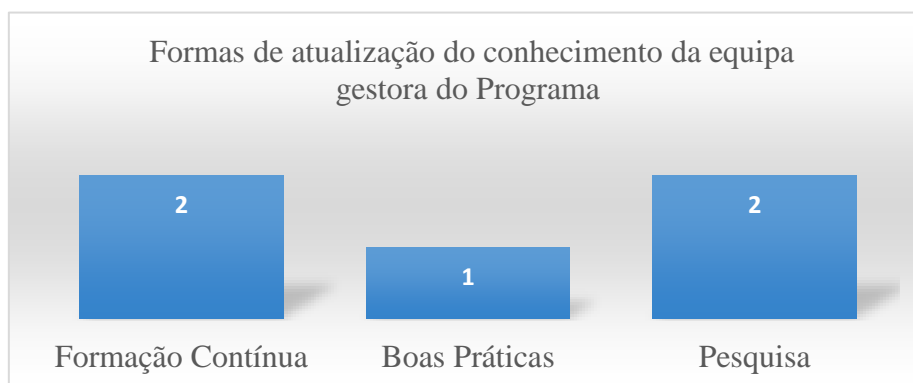


Figura 4.17 – Formas de atualização do conhecimento da equipa gestora do Programa.

Fonte: Elaboração da autora.

Em síntese, o critério “**4. Parcerias e Recursos**” apresenta como pontos fortes a existência de uma vasta rede de parceiros, com os quais se estabelecem procedimentos formais de comunicação e a gestão das finanças, da informação e do conhecimento no âmbito do Programa. Como pontos fracos apresentam-se a inexistência de inovações tecnológicas implementadas no Programa e de informações acerca da manutenção das infraestruturas ao abrigo dos promotores locais.

4.4.5. Critério “5. Processos, Produtos e Serviços”

Para analisar o critério “**5. Processos**” e os seus subcritérios (Tabela 4.5) foram utilizadas as questões mais relevantes das entrevistas realizadas aos Líderes do Programa, são uma vez mais apenas consideradas as respostas de 2 Líderes, identificados como os informantes privilegiados para o critério em causa.

5. Processos, Produtos e Serviços

5a. Os processos são sistematicamente projetados e geridos

5b. Os processos são melhorados, conforme necessário, usando a inovação com o objetivo de satisfazer plenamente e gerar valor crescente para os clientes e outros stakeholders

5c. Os Produtos e Serviços são projetados e desenvolvidos com base nas necessidades e expectativas dos clientes

5d. Os Produtos e Serviços são produzidos, entregues e atendidos

5e. Os relacionamentos com os clientes são geridos e melhorados

Tabela 4.5– Composição do Critério “5. Processos, Produtos e Serviços” em subcritérios.

Fonte: Elaboração da autora com base no Modelo de Excelência da EFQM.

| Subcritério | Instrumento | Questões |
|---|-------------------------------------|---------------------------|
| 5a. Os processos são sistematicamente projetados e geridos | Entrevista Estruturada – Líderes | Nº: 4.1; 4.2; 4.3; 4.4 |

Quadro 4.25 – Dados para avaliação do subcritério 5a.

Fonte: Elaboração da autora.

Assim, para analisar o **subcritério 5a** consideram-se as questões identificadas no Quadro 4.25, a partir das quais se verifica que os métodos de trabalho e os processos inerentes ao Programa estão explicitamente definidos, através de documentação abrangente, são revistos periodicamente e visam promover padrões de comportamento eficientes, representando, assim, fatores positivos.

| Subcritério | Instrumento | Questões |
|---|----------------------------------|----------|
| 5b. Os processos são melhorados, conforme necessário, usando a inovação com o objetivo de satisfazer plenamente e gerar valor crescente para os clientes e outros stakeholders | Entrevista Estruturada – Líderes | Nº: 4.5 |

Quadro 4.26 – Dados para avaliação do subcritério 5b.

Fonte: Elaboração da autora.

Para o **subcritério 5b** analisa-se o ponto apresentado no Quadro 4.26, através do qual se conclui que se procede ao desenvolvimento e melhoria dos processos inerentes ao Programa, representando, por isso, um aspeto positivo do mesmo.

| Subcritério | Instrumento | Questões |
|--|----------------------------------|--------------|
| 5c. Os Produtos e Serviços são projetados e desenvolvidos com base nas necessidades e expectativas dos clientes | Entrevista Estruturada – Líderes | Nº: 4.6; 4.7 |

Quadro 4.27 – Dados para avaliação do subcritério 5c.

Fonte: Elaboração da autora.

Em relação ao **subcritério 5c** é possível concluir que a equipa gestora conhece as necessidades e expectativas dos participantes no âmbito do Programa, através do questionário de satisfação que é distribuído em todas as edições a estes e pretende atingir e superar as mesmas, representado, assim, um fator positivo.

| Subcritério | Instrumento | Questões |
|---|----------------------------------|--------------------------------|
| 5d. Os Produtos e Serviços são produzidos, entregues e atendidos | Entrevista Estruturada – Líderes | Nº: 4.8; 4.9; 4.10; 4.11; 4.12 |

Quadro 4.28 – Dados para avaliação do subcritério 5d.

Fonte: Elaboração da autora.

Quanto ao **subcritério 5d** este baseia-se nas questões presentes no Quadro 4.28, a partir das quais se verifica que o Programa engloba componentes como: a força muscular, o equilíbrio e a flexibilidade e segue as recomendações (aquecimento, alongamento e relaxamento) nas mesmas. Verifica-se, também, que o progresso dos participantes nas aulas é acompanhado, nomeadamente, pelos “*Técnicos do Programa*” (2 respostas).

Além do referido, verifica-se que as condições ambientais (temperatura da água, do ambiente) nas aulas não são totalmente asseguradas, na medida em que ambos os líderes responderam de forma ambígua, justificando que “*A temperatura da água é controlada, através do cumprimento das normas estabelecidas no âmbito das piscinas, mas a temperatura ambiente das restantes instalações onde decorre o Programa não é*”. Por último, ambos os líderes referem que não são garantidas boas acessibilidades às instalações

onde o Programa decorre, uma vez que este utiliza para o efeito diversas instalações (municipais e dos PL), que a equipa gestora não consegue controlar.

Em suma, o **subcritério 5d** apresenta como pontos fortes o acompanhamento do progresso dos participantes pelos “*Técnicos do Programa*”, a existência de componentes importantes no Programa como: a força muscular, o equilíbrio e a flexibilidade e o seguimento das recomendações (aquecimento, alongamento e relaxamento) nas mesmas. Como pontos fracos verifica-se a inexistência de boas acessibilidades e de controlo das condições ambientais nas instalações onde o Programa decorre (exceto nas piscinas).

| Subcritério | Instrumento | Questões |
|--|--|--|
| <p align="center">5e. Os relacionamentos com os clientes são geridos e melhorados</p> | <p align="center">Entrevista Estruturada – Líderes</p> | <p align="center">Nº: 4.14; 4.16</p> |

Quadro 4.29 – Dados para avaliação do subcritério 5e.

Fonte: Elaboração da autora.

Para avaliar o **subcritério 5e** consideram-se as questões indicadas no Quadro 4.29, através das quais é possível concluir que não existem sistemas padronizados para lidar com as reclamações e sugestões dos participantes, justificando apenas um dos líderes com o facto de “*Não ter existido necessidade de criação de tais sistemas*”, representando, portanto, aspetos negativos do Programa.

Em síntese, o critério “**5. Processos, Produtos e Serviços**” apresenta como pontos fortes o desenvolvimento e melhoria dos processos inerentes ao Programa, o conhecimento por parte da equipa gestora das necessidades e expectativas dos participantes e o acompanhamento do progresso dos participantes pelos “*Técnicos do Programa*”. Como pontos fracos a inexistência de sistemas padronizados para lidar com as reclamações e sugestões dos participantes, de boas acessibilidades às infraestruturas onde decorre o Programa e de controlo das condições ambientais nas mesmas (exceto nas piscinas).

4.4.6. Critério “6. Resultados dos Clientes”

Para analisar o critério “**6. Resultados dos Clientes**” e os seus subcritérios (Tabela 4.6) foram utilizadas as questões mais relevantes dos questionários direcionados aos Participantes.

6. Resultados dos Clientes

6a. Medidas de Percepção /6b. Indicadores de Desempenho

Tabela 4.6 – Composição do Critério “6. Resultados dos Clientes” em subcritérios.

Fonte: Elaboração da autora com base no Modelo de Excelência da EFQM.

| Subcritério(s) | Instrumento | Questões |
|---|---------------------------------|---|
| 6a. Medidas de Percepção /6b. Indicadores de Desempenho | Questionário - Participantes | Nº: 2.2; 2.3; 2.5; 2.6; 2.7; 2.8; 2.11; 2.12 |

Quadro 4.30 – Dados para avaliação dos subcritérios 6a e 6b.

Fonte: Elaboração da autora.

Para avaliar os **subcritério 6a e 6b**, consideram-se as questões indicadas no Quadro 4.30, a partir das quais é possível concluir que o Programa tem medidas e/ou indicadores sobre a satisfação dos participantes, uma vez que, de acordo com a Figura 4.18, a maioria dos participantes refere que costuma responder a questionários de satisfação, sendo que, os 7 que discordam justificam com o facto de "*o técnico do grupo ainda não ter passado o instrumento*". Assim, a aplicação generalizada de inquéritos de satisfação aos clientes/participantes é um ponto forte do Programa.

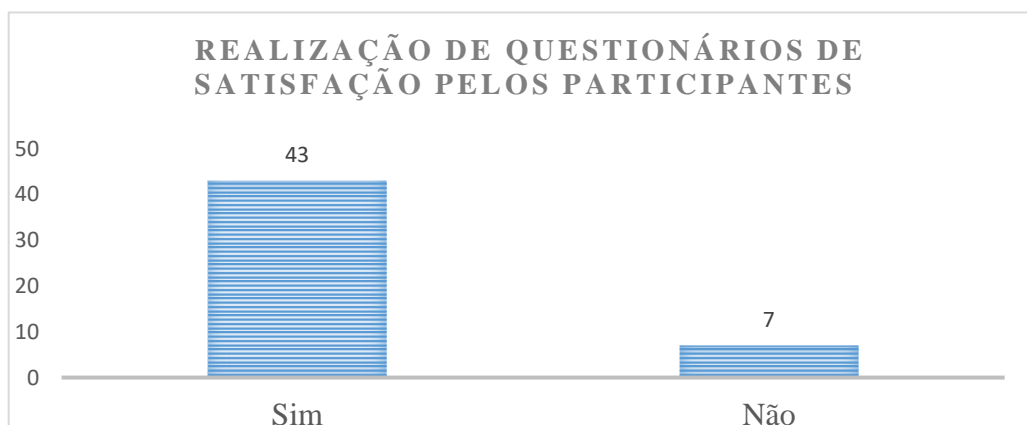


Figura 4.18 – Realização de questionários de satisfação pelos participantes.

Fonte: Elaboração da autora.

Paralelamente, foi possível concluir que o Programa tem, também, medidas e/ou indicadores sobre as tendências de satisfação dos participantes, dado que o questionário de satisfação dos participantes é distribuído em todas as edições do Programa, o que representa um aspeto positivo.

Neste sentido verifica-se que existe uma opinião muito positiva e constante dos participantes acerca do Programa, nos últimos três anos (2016, 2017 e 2018), de acordo com os resultados obtidos com a amostra aleatória de 250 participantes para o ano de 2018^{XVII} e com os dados lançados em 2016 (amostra de 1395 participantes) e 2017 (amostra com 960 participantes) pela equipa gestora do Programa, conforme ilustra o Quadro 4.31.

| Avaliação Global do Programa Atividade Sénior | 2016 | 2017 | 2018 | Média |
|--|------|------|------|--------------|
| Negativa | 6 | 0 | 0 | 2 |
| Razoável | 39 | 37 | 8 | 28 |
| Positiva | 453 | 200 | 43 | 232 |
| Muito Positiva | 716 | 409 | 115 | 420 |
| Excelente | 175 | 307 | 77 | 186,3 |
| Não respondeu | 6 | 7 | 7 | 6,67 |

Quadro 4.31 – Avaliação global do Programa referente aos anos 2016, 2017 e 2018.

Fonte: Elaboração da autora.

Adicionalmente, verifica-se também que o Programa tem medidas e/ou indicadores sobre a lealdade dos participantes, uma vez que o questionário de satisfação é distribuído anualmente e dispõe de questões nesse sentido, como ilustram as Figuras 4.19 e 4.20, representando, assim, um fator positivo.

^{XVII} Foi utilizada uma amostra para o ano de 2018 e não a totalidade das respostas obtidas no mesmo pelo facto dos dados referentes a essa edição ainda não estarem lançados, pela equipa gestora, na base de dados correspondente para o efeito.

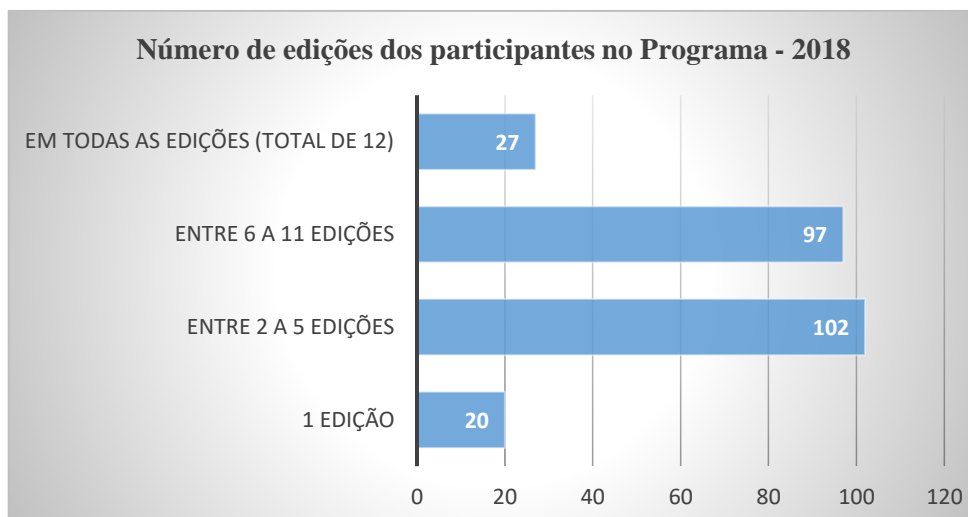


Figura 4.19 – Número de edições dos participantes no Programa - 2018.

Fonte: Elaboração da autora.



Figura 4.20 – Participação dos participantes numa próxima edição do Programa - 2018.

Fonte: Elaboração da autora.

Deste modo, analisando a lealdade dos participantes nos últimos três anos (2016, 2017 e 2018), tendo por base as questões ilustradas nas Figuras 4.19 e 4.20, é possível concluir que muitos dos inquiridos são participantes assíduos do Programa e fazem uma divulgação positiva do Programa junto dos seus familiares e amigos.

Conclui-se, também, que existem procedimentos de comunicação estabelecidos entre a equipa gestora e os participantes, nomeadamente, contacto telefónico e via e-mail, (Figura 4.21), no entanto, a equipa gestora do Programa não realiza um registo sistemático da frequência de utilização desses procedimentos, pelo que o Programa não detém medidas e/ou indicadores sobre a mesma, o que representa um ponto negativo.

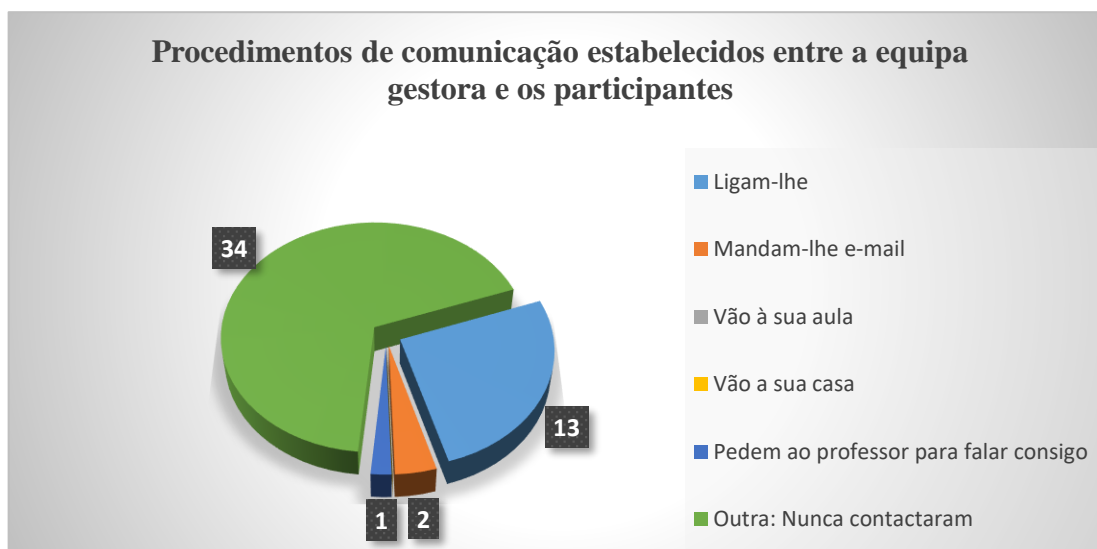


Figura 4.21 – Procedimentos de comunicação estabelecidos entre a equipa gestora e os participantes.

Fonte: Elaboração da autora.

Tendo por base as questões presentes no Quadro 4.30, pretendeu-se analisar se o Programa dispõe de procedimentos de resolução de reclamações e, posteriormente, de medidas e indicadores sobre estes, no entanto, apenas 1 participante dos 50 inquiridos referiu ter feito uma reclamação.

Neste sentido, apurou-se que a reclamação deste/a participante estava relacionada com a "*Hidroginástica*" e para a qual "*Não obteve resposta*" por parte da equipa gestora, não sentindo, portanto, que a sua reclamação foi bem acolhida pela mesma "*porque se manteve tudo na mesma*". Se ligarmos esta evidência à resposta dada por um dos líderes referindo que não tinha ainda sentido a necessidade de implementar sistemas para lidar com reclamações e sugestões dos participantes, constatamos que este é um aspeto a melhorar.

Seguidamente, conclui-se que o Programa tem medidas e/ou indicadores sobre os resultados da atividade física dos participantes, uma vez que a maioria dos participantes refere que realiza avaliações físicas (Figura 4.22) e considera que estas servem para analisar os resultados da atividade física. As respostas dos 3 participantes que referiram que não costumam fazer as avaliações são explicadas pelo facto de ser " a 1ª edição no Programa e a 1ª aula do seu grupo".

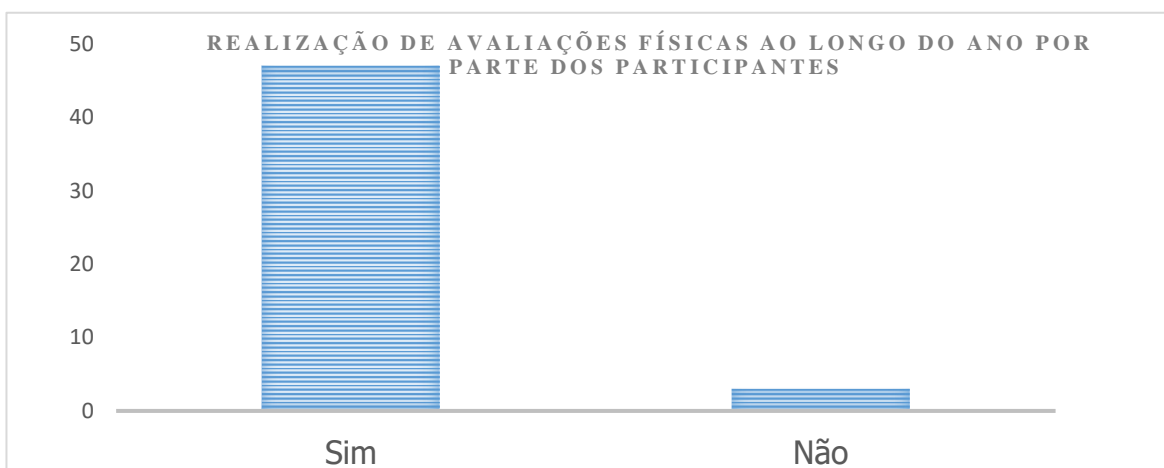


Figura 4.22 – Realização de avaliações físicas ao longo do ano por parte dos participantes.

Fonte: Elaboração da autora.

Considerando, também, a experiência da autora enquanto estagiária da Divisão, tem-se conhecimento que a equipa gestora do Programa detém diversos instrumentos que permitem avaliar o nível de aptidão física de cada participante, ao longo do Programa, realizando, para isso, três momentos de avaliação (inicial, intermédio e final). A partir destes instrumentos é possível obter-se diversos indicadores e medidas relativos aos resultados da atividade física dos participantes, o que representa um ponto forte do Programa.

Por último, conclui-se que o Programa não tem medidas e/ou indicadores sobre comparações (*benchmarks*) com outros programas semelhantes, uma vez que essas comparações não são feitas, na medida em que, essa não é uma prática muito comum neste tipo de Programas pela dificuldade associada ao acesso aos resultados de outros programas, ilustrando-se, desta forma, um aspeto negativo do Programa.

Em síntese, o critério “**6. Resultados dos Clientes**” apresenta como pontos fortes a existência de medidas e/ou indicadores sobre a satisfação e a lealdade dos participantes, os bons resultados alcançados e as tendências positivas identificadas. Como pontos fracos, a

inexistência de medidas e/ou indicadores sobre os procedimentos de resolução de reclamações e comparações (*benchmarks*) com outros programas semelhantes.

4.4.7. Critério “7. Resultados das Pessoas”

Para avaliar o critério “7. Resultados das Pessoas” e os seus subcritérios (Tabela 4.7) foram utilizadas as questões mais relevantes dos questionários direcionados aos Professores.

7. Resultados das Pessoas

7a. Medidas de Percepção /7b. Indicadores de Desempenho

Tabela 4.7 – Composição do Critério “7. Resultados das Pessoas” em subcritérios.

Fonte: Elaboração da autora com base no Modelo de Excelência da EFQM.

| Subcritério(s) | Instrumento | Questões |
|--|----------------------------|--|
| 7a. Medidas de Percepção /7b. Indicadores de Desempenho | Questionário – Professores | Nº: 3.2; 3.3; 3.5; 3.6; 3.8; 3.9; 3.10; 3.11; 3.12; 3.13; 3.14; 3.15 |

Quadro 4.32 – Dados para avaliação dos subcritérios 7a e 7b.

Fonte: Elaboração da autora.

Relativamente à equipa técnica, o Programa não dispõe de um questionário para avaliar a sua satisfação e opinião, no entanto, detém outras formas de auscultação, nomeadamente, realiza com regularidade reuniões individuais com cada técnico para analisar esses aspetos e cada um pode expressar os mesmos no relatório final que elabora em cada edição do Programa.

Para analisar os **subcritérios 7a e 7b** serão consideradas as questões indicadas no Quadro 4.34, através das quais se conclui que o Programa tem medidas e/ou indicadores sobre o comprometimento dos técnicos com o mesmo, uma vez que todos (11 repostas) referem ter assumido um compromisso para com o Programa, sendo esse compromisso avaliado pela equipa gestora, através de “Relatórios”, “Reuniões”, etc., (Figura 4.23). No entanto, verifica-se que essa avaliação não é feita através de meios padronizados, devido à dispersão de respostas apresentada na Figura 4.23, o que representa uma debilidade do Programa.

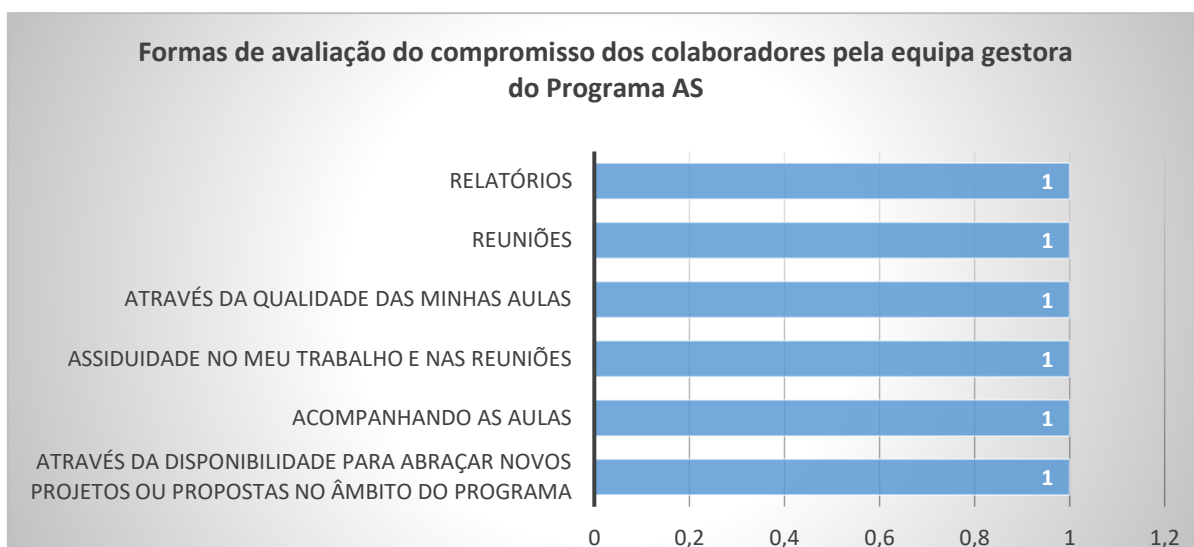


Figura 4.23 – Formas de avaliação do compromisso dos colaboradores pela equipa gestora do Programa AS.

Fonte: Elaboração da autora.

Seguidamente, pretendeu-se analisar se os técnicos têm capacidade para identificar problemas de trabalho e propor soluções e, conseqüentemente, se o Programa tem medidas e/ou indicadores sobre essa capacidade. Assim, conclui-se que a maioria dos técnicos tem capacidade para identificar problemas associados ao Programa (Figura 4.24) e propor soluções para os mesmos, no entanto, a equipa gestora não efetua o registo dessa capacidade não detendo, portanto, medidas e/ ou indicadores sobre a mesma, o que reflete um aspeto negativo do Programa.

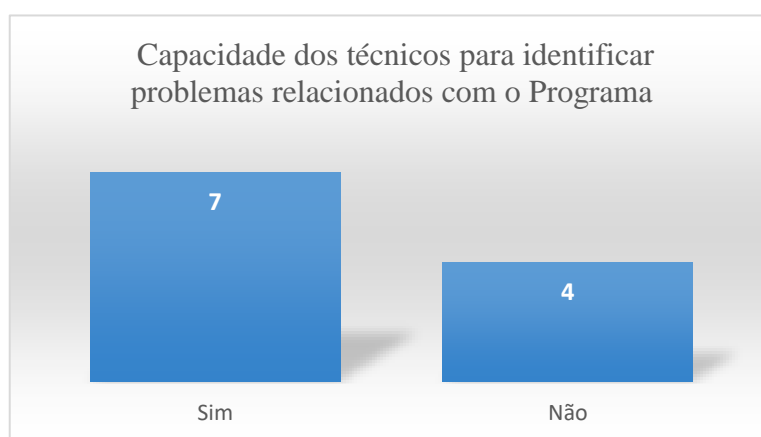


Figura 4.24 – Capacidade dos técnicos para identificar problemas relacionados com o Programa.

Fonte: Elaboração da autora.

A partir das questões do Quadro 4.32 pretende-se, também, analisar se existe partilha de valores organizacionais (metas, objetivos a atingir, etc.) entre os técnicos e como essa partilha é feita. Assim, conclui-se que essa partilha existe e é feita principalmente de forma "Formal" e "Regular", conforme a Figura 4.25, o que representa um aspeto positivo.

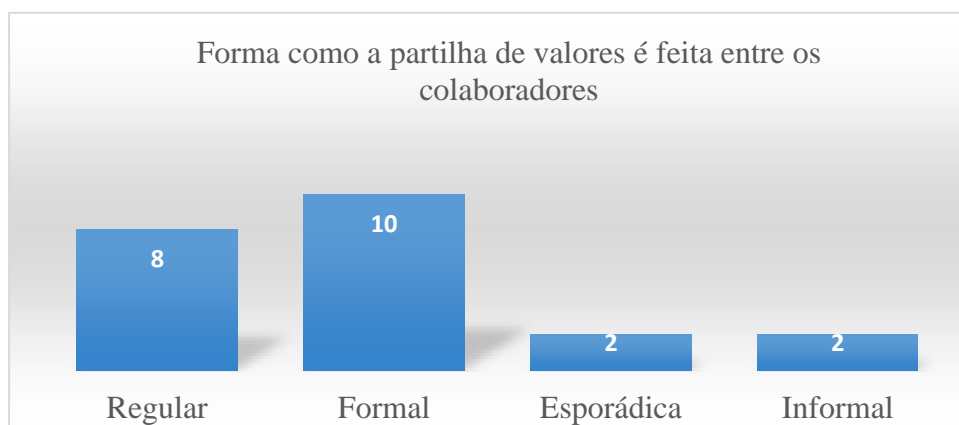


Figura 4.25 – Forma como a partilha de valores é feita entre os colaboradores.

Fonte: Elaboração da autora.

De seguida, pretende-se analisar se os técnicos têm iniciativa própria no âmbito do Programa. Neste âmbito, todos os técnicos (11 respostas) indicam que desenvolvem tarefas/atividades não solicitadas pela equipa gestora, decorrente do facto de deterem autonomia na forma como executam o seu trabalho. O facto destas iniciativas autónomas não serem objeto de recolha sistemática por parte dos gestores do Programa e poderem não ser partilhadas entre os professores representa um fator que pode ser melhorado.

Da análise realizada, verifica-se, também, que o Programa tem medidas e/ou indicadores sobre o desempenho dos técnicos no Programa, uma vez que a esmagadora maioria dos técnicos afirma que a equipa gestora avalia o seu desempenho (Figura 4.26), descrevendo que o faz principalmente "*Através da observação regular do meu trabalho*" e pelas "*Reuniões individuais com técnicos*" (Figura 4.27), verificando-se, assim, um aspeto positivo do Programa.

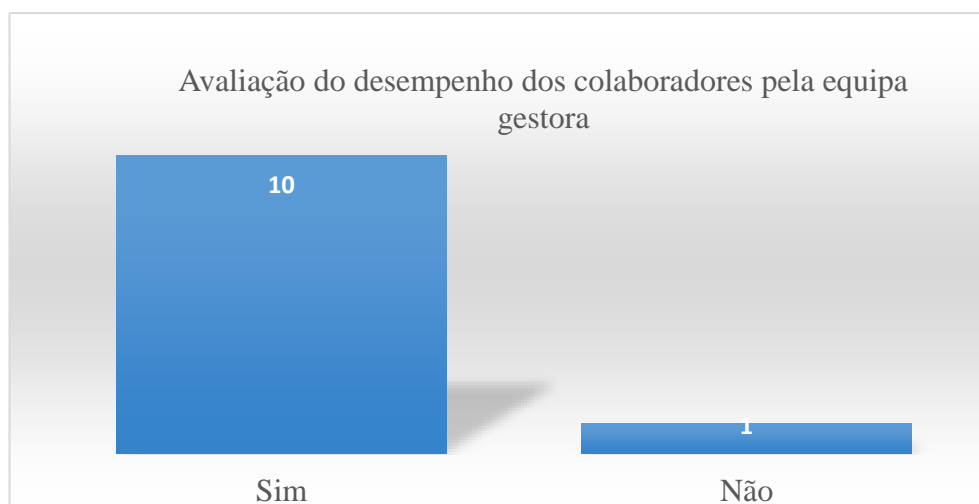


Figura 4.26 – Avaliação do desempenho dos colaboradores pela equipa gestora.

Fonte: Elaboração da autora.

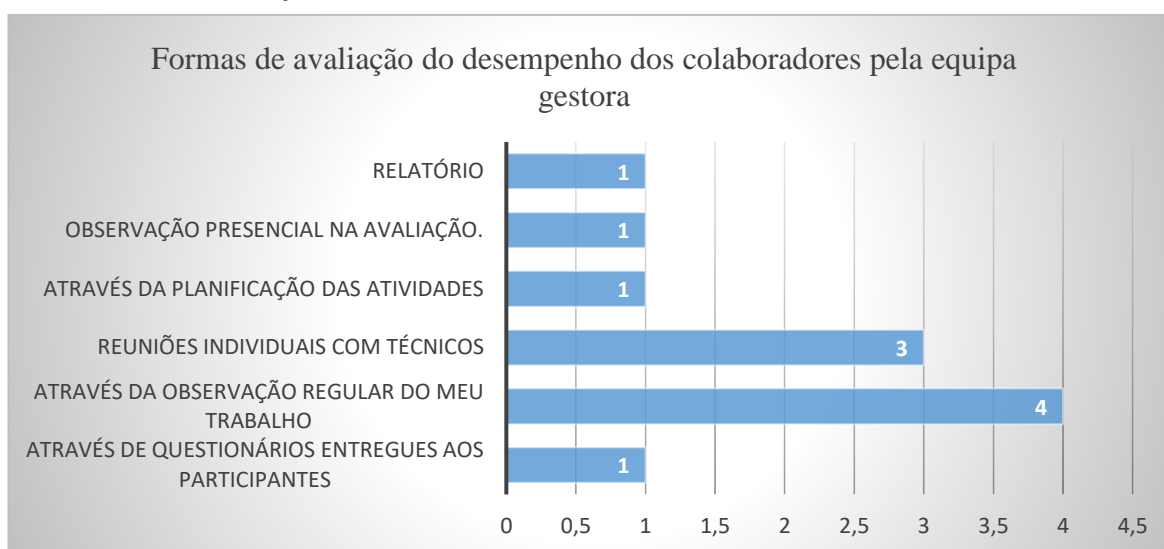


Figura 4.27 – Formas de avaliação do desempenho dos colaboradores pela equipa gestora.

Fonte: Elaboração da autora.

Em seguida, foi possível concluir que o Programa tem medidas e/ou indicadores sobre o absentismo dos técnicos, uma vez que a maioria destes quando confrontados com essa questão referiu "Não faltar ao trabalho", mas considera que a equipa gestora controla o absentismo existente, principalmente “*Através do Preenchimento da Tabela de Assiduidade e Substituições*” e através da informação desses momentos “*Na tentativa de se garantir a aula, independentemente da ausência do Técnico*” (Figura 4.28). Assim, conclui-se que o Programa possui meios que lhe permitem recolher e possuir indicadores sobre o absentismo dos técnicos do Programa, o que representa um fator positivo.

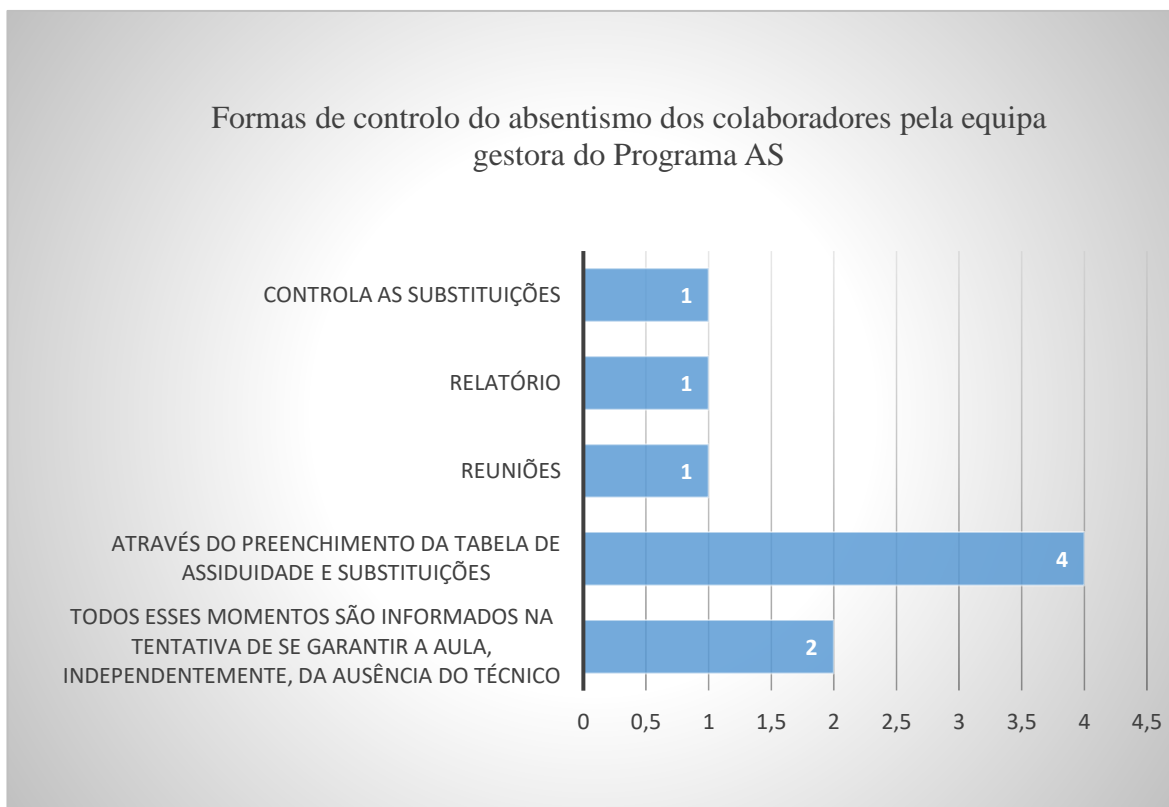


Figura 4.28 – Formas de controlo do absentismo dos colaboradores pela equipa gestora do Programa AS.

Fonte: Elaboração da autora.

Por último, verifica-se que o Programa não possui medidas e/ou indicadores sobre a satisfação dos técnicos, uma vez que, embora tenha formas de os auscultar acerca deste aspeto, nomeadamente, reuniões regulares individuais e o relatório final, estes não são suficientes para recolher os indicadores necessários. Apesar disso, todos os técnicos (11 respostas) referem estar satisfeitos com o trabalho desenvolvido no âmbito do Programa (Figura 4.29) e indicam, justamente, o “*Relatório Final*” e as “*Reuniões Individuais*” como os mecanismos de auscultação mais utilizados pela equipa gestora para conhecer a sua satisfação, conforme ilustra a Figura 4.30.

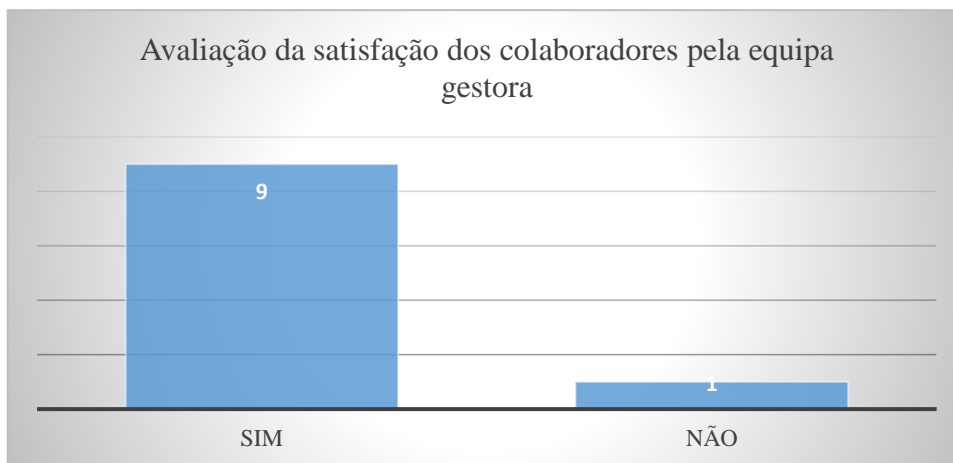


Figura 4.29 – Avaliação da satisfação dos colaboradores pela equipa gestora.

Fonte: Elaboração da autora.

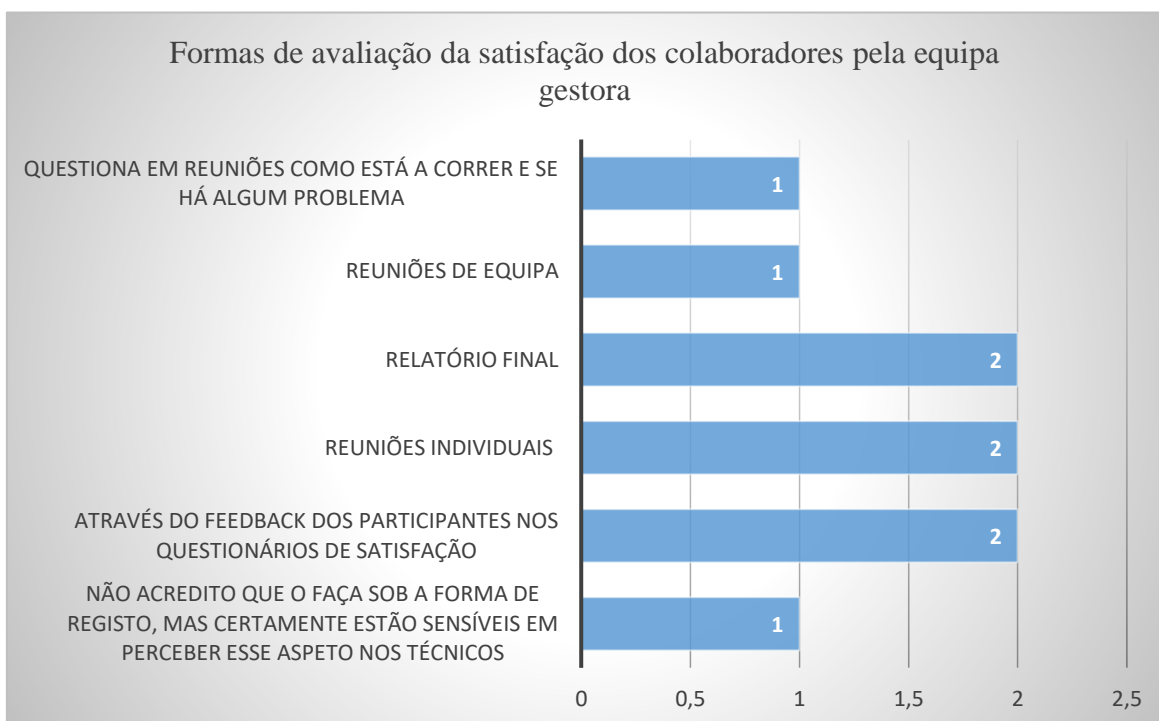


Figura 4.30 – Formas de avaliação da satisfação dos colaboradores pela equipa gestora.

Fonte: Elaboração da autora.

Em suma, o critério “**7. Resultados das Pessoas**” apresenta como pontos fortes a existência de medidas e/ou indicadores sobre o absentismo dos técnicos, o comprometimento destes com o Programa e o seu desempenho no mesmo e como pontos fracos a inexistência de medidas e/ou indicadores sobre a capacidade dos técnicos para identificar problemas de trabalho e propor soluções e as iniciativas autónomas destes não serem objeto de recolha sistemática por parte dos gestores do Programa e poderem não ser partilhadas entre os professores.

4.4.8. Critério “8. Resultados da Sociedade”

Para avaliar o critério “**8. Resultados da Sociedade**” e os seus subcritérios (Tabela 4.8) foram utilizadas as questões mais relevantes das entrevistas realizadas aos Parceiros Locais (Juntas de Freguesia).

8. Resultados da Sociedade

8a. Medidas de Perceção /8b. Indicadores de Desempenho

Tabela 4.8 – Composição do Critério “8. Resultados da Sociedade” em subcritérios.

Fonte: Elaboração da autora com base no Modelo de Excelência da EFQM.

| Subcritério(s) | Instrumento | Questões |
|---|---|-----------------------------|
| 8a. Medidas de Perceção /8b. Indicadores de Desempenho | Entrevista Estruturada – Parceiros Locais | Nº: 3.2; 3.3; 3.4; 3.5; 3.6 |

Quadro 4.33 – Dados para avaliação dos subcritérios 8a e 8b.

Fonte: Elaboração da autora.

Para analisar os **subcritérios 8a e 8b** serão consideradas as questões indicadas no Quadro 4.33, a partir das quais é possível verificar que o Programa ainda não detém medidas e/ou indicadores sobre o impacto deste na população, uma vez que a equipa gestora encontra-se, nesta 13ª edição, a realizar, pela primeira vez, um estudo com o objetivo de avaliar o impacto social do Programa na população, o que demonstra ainda ser uma debilidade do mesmo.

No entanto, considerando as oito juntas de freguesia entrevistadas, é possível concluir que todas elas têm noção do impacto do Programa na população, identificando como principais efeitos do Programa a "*contribuição para um envelhecimento ativo*", a "*melhoria da saúde dos participantes*" e a "*quebra do isolamento*" (Figura 4.31), reconhecendo, em simultâneo, que a equipa gestora se encontra a avaliar esse mesmo impacto.

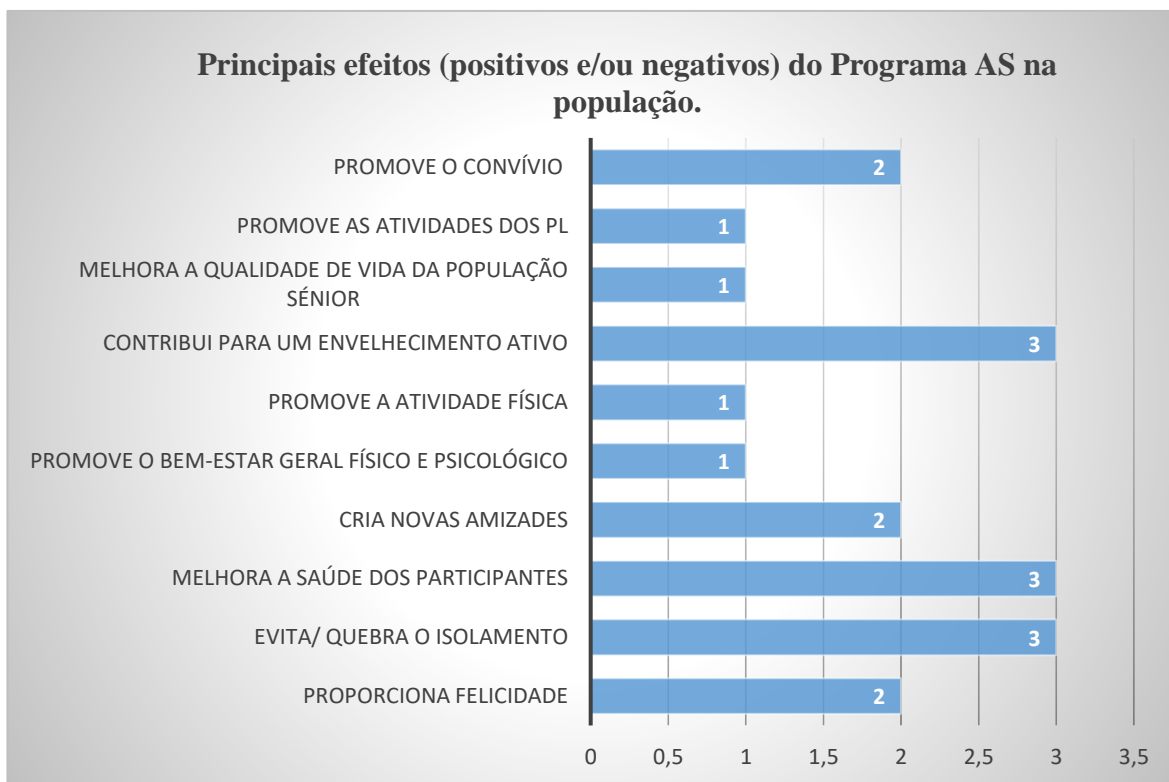


Figura 4.31 – Principais efeitos (positivos e/ou negativos) do Programa AS na população.

Fonte: Elaboração da autora.

Seguidamente, pretendeu-se analisar se o Programa é reconhecido na sociedade, nomeadamente, através de prémios, convites, etc, e, conseqüentemente, se este tem medidas e/ou indicadores sobre esse reconhecimento. A maioria dos parceiros locais desconhece a existência de alguma distinção ou prémio atribuído ao Programa (Figura 4.32) e dos que responderam em contrário, nenhum identificou o prémio em questão.

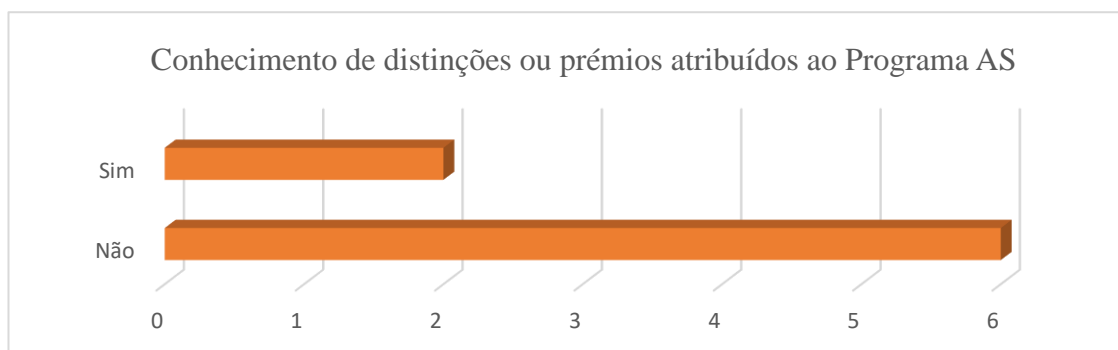


Figura 4.32 – Conhecimento de distinções ou prémios atribuídos ao Programa AS.

Fonte: Elaboração da autora.

No entanto, dos 6 parceiros locais que referiram não conhecer nenhum prémio atribuído ao Programa, a maioria considera que este merecia algum destaque,

nomeadamente, porque este Programa "É um exemplo de Programa de Atividade Física para Idosos, que outros municípios devem ter em consideração", segundo a JF 1 e porque "Melhora a qualidade de vida dos séniores, visível no aumento dos aderentes/participantes de ano para ano ao Programa AS", do ponto de vista da JF 5. É ainda de referir que um dos inquiridos salienta que "um possível destaque seria encarado como um estímulo para o próprio Programa e para todos os nele envolvidos".

Em suma, é importante salientar que o Programa, ao longo das doze edições, recebeu vários convites no âmbito da sua apresentação e divulgação, no entanto, a equipa gestora não fez o registo dos mesmos, pelo que, não detém indicadores sobre o reconhecimento do Programa na sociedade, representando, assim, um aspeto negativo. Globalmente, o critério "8. Resultados da Sociedade" apresenta como pontos fracos a inexistência de medidas e/ou indicadores sobre o impacto do Programa na população e o reconhecimento deste na sociedade (prémios, convites, etc.).

4.4.9. Critério "9. Resultados do Negócio"

Para avaliar o critério "9. Resultados do Negócio" e os seus subcritérios (Tabela 4.9) foram utilizadas as questões mais relevantes realizadas nas entrevistas estruturadas aos três Líderes.

9. Resultados do Negócio

9a. Principais Resultados de Desempenho / b. Indicadores Chave de Performance

Tabela 4.9 – Composição do Critério "9. Resultados do Negócio" em subcritérios.

Fonte: Elaboração da autora com base no Modelo de Excelência da EFQM.

| Subcritério(s) | Instrumento | Questões |
|---|----------------------------------|------------------------|
| 9a. Principais Resultados de Desempenho /9b. Indicadores Chave de Desempenho | Entrevista Estruturada – Líderes | Nº: 5.1; 5.2; 5.3; 5.5 |

Quadro 4.34 – Dados para avaliação dos subcritérios 9a e 9b.

Fonte: Elaboração da autora.

Para avaliar os subcritérios 9a e 9b consideram-se as questões indicadas no Quadro 4.36, a partir das quais é possível concluir que o Programa tem medidas e/ou

indicadores sobre os seus resultados financeiros, nomeadamente, "*Indicadores de Despesas/Custos*" e o "*Impacto do Programa no Orçamento*" (Figura 4.33), o que representa um fator positivo do Programa.

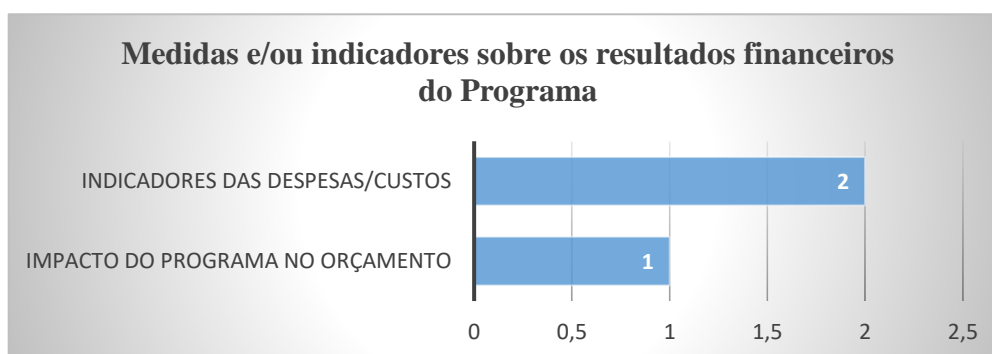


Figura 4.33 – Medidas e/ou indicadores sobre os resultados financeiros do Programa.

Fonte: Elaboração da autora.

Seguidamente, de acordo com os líderes, o Programa tem, também, medidas e/ou indicadores relativos à qualidade, satisfação/impacto na comunidade, identificando como principais instrumentos a partir dos quais estes se podem obter o "*Estudo sobre o impacto social do Programa na Comunidade*" (que se está a desenvolver) e o "*Questionário de Satisfação*" (Figura 4.34), o que representa um fator positivo do Programa.

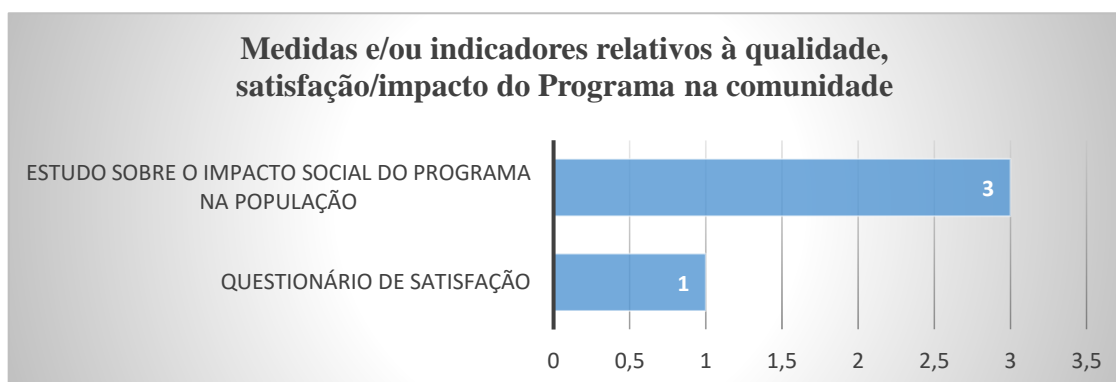


Figura 4.34 – Medidas e/ou indicadores relativos à qualidade, satisfação/impacto do Programa na comunidade.

Fonte: Elaboração da autora.

Por último, das questões analisadas conclui-se, ainda, que o Programa não detém medidas e/ou indicadores relativos à gestão dos parceiros, na medida em que os líderes não possuem documentação/ informações sobre a mesma, nem medidas e/ou indicadores sobre a eficiência dos processos associados ao Programa, representando, assim, aspetos negativos do mesmo.

Em síntese, o critério “**9. Resultados do Negócio**”, apresenta como pontos fortes a existência de medidas e/ou indicadores sobre os resultados financeiros do Programa e relativos à qualidade, satisfação/impacto na comunidade e como pontos fracos a inexistência de medidas e/ou indicadores relativos à gestão dos parceiros e sobre a eficiência dos processos associados ao Programa.

4.5. Ações de Melhoria

Na presente secção são apresentadas algumas ações de melhoria que a equipa gestora do Programa “Atividade Sénior” poderá adotar futuramente por forma a colmatar os pontos fracos identificados ao longo da Secção 4.4. Assim sendo, essas ações encontram-se resumidas no Quadro 4.35.

| Possíveis ações de melhoria a adotar: | |
|--|---|
| ✓ | Recrutamento de técnicos formados em áreas adequadas à população alvo do Programa, nomeadamente, “Gerontologia”, “Envelhecimento”, etc. |
| ✓ | Criação de um instrumento que permita avaliar a satisfação e conhecer a opinião dos colaboradores do Programa. |
| ✓ | Melhoria da comunicação/divulgação, por parte da equipa gestora, sobre os processos formais existentes para conhecer a opinião dos técnicos do Programa. |
| ✓ | Realização de formações especificamente vocacionadas para problemas da terceira idade como osteoporose, hipertensão, diabetes, etc. |
| ✓ | Implementação de uma comunicação mais formal entre os colaboradores do Programa de modo a criar procedimentos padronizados entre estes. |
| ✓ | Solicitação aos promotores locais de informações sobre o estado de manutenção das infraestruturas onde decorre o Programa. |
| ✓ | Implementação de inovações tecnológicas no âmbito administrativo do Programa. |
| ✓ | Garantia de boas acessibilidades às instalações onde o Programa decorre (Municipais e dos PL). |
| ✓ | Controlo das condições ambientais (temperatura do ambiente) nas instalações onde o Programa tem lugar. |
| ✓ | Implementação de sistemas padronizados de gestão de reclamações e sugestões. |
| ✓ | Recolha sistemática, por parte da equipa gestora, das iniciativas autónomas dos colaboradores do Programa para realizar tarefas e atividades no âmbito do Programa. |

Quadro 4.35 – Possíveis ações de melhoria a adotar.

Fonte: Elaboração da autora.

CONCLUSÕES

De um modo geral, é possível concluir que o trabalho realizado permitiu identificar alguns exemplos de boas práticas implementadas no Programa, mas também áreas que necessitam de ser melhoradas no futuro, facto que vem validar o uso do Modelo EFQM no contexto apresentado, mostrando-se, assim, adequado para avaliar Programas de Atividade Física para Seniores.

Neste contexto, é também importante salientar que o presente trabalho só foi possível devido à formação adquirida na entidade de acolhimento, nomeadamente, através do contacto direto com todos os *stakeholders* do Programa “Atividade Sénior” e com a gestão diária do mesmo e à formação recebida na FEUC, no âmbito do Mestrado em Gestão, nomeadamente, através de cadeiras como “Avaliação e Planeamento da Qualidade”, “Metodologia de Investigação” e “Gestão da Informação”.

Tanto quanto pude aferir, o presente estudo é o primeiro a combinar na avaliação de um Programa de Atividade Sénior as opiniões de uma ampla gama de partes interessadas, incluindo os parceiros do programa, usando uma combinação de ferramentas qualitativas e quantitativas, ficando assim demonstrada a originalidade do mesmo. No entanto, este estudo apresenta também limitações, nomeadamente, o uso de um único estudo de caso, embora adequado para explorar as especificidades dos programas de envelhecimento que envolvem uma multiplicidade de partes interessadas e o seu impacto nos exercícios de avaliação da qualidade, impõe restrições consideráveis à generalização de alguns resultados.

Além disso, o estudo tem em conta um retrato circunstanciado no tempo. O ideal seria seguir agora a implementação das ações de melhoria e repetir a autoavaliação dentro de algum tempo, o que obviamente não é possível em função do período de estágio. Por outro lado, o estudo de caso teria sido mais rico e aprofundado se tivesse existido um maior *feedback*, disponibilidade e colaboração das partes interessadas do Programa.

Referências Bibliográficas

Antunes, M. da G.; Pires, A. R. (2009). “A qualidade em organizações de serviços na área social - experiências e reflexões”. *Cadernos de Sociomuseologia*. 25, pp. 135 – 158, <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/428> [18 de fevereiro de 2019]

APQ: Associação Portuguesa para a Qualidade (1997a). “Níveis de Excelência da EFQM” <https://www.apq.pt/servicos-e-projectos/efqm/> [13 de fevereiro de 2019]

APQ: Associação Portuguesa para a Qualidade (1997b). “Quem somos”. <https://www.apq.pt/apq/quem-somos/> [13 de fevereiro de 2019]

Carvalho, C. (2009). Exigência de Qualidade e Limites Financeiros. *Metrópoles - revista da área metropolitana de Lisboa*. 25, pp. 1-84. https://www.aml.pt/susProjects/susWebBackOffice/uploadFiles/wt1wwpgf_aml_sus_pt_site/componentPdf/SUS5819D475F234B/METROPOLES25SITE.PDF [13 de maio de 2019]

Chodzko-Zajko, Wojtek J.; Proctor, David N.; Fiatarone Singh, Maria A., M.D.; Minson, Christopher T.; Nigg, Claudio R.; Salem, George J.; Skinner, James S. (2009). “Exercise and Physical Activity for Older Adults”. *Medicine & Science in Sports & Exercise*, 41(7), pp. 1510–1530. https://journals.lww.com/acsm-msse/fulltext/2009/07000/Exercise_and_Physical_Activity_for_Older_Adults.20.aspx#pdf-link [05 de fevereiro de 2019]

CMV: Câmara Municipal de Viseu (2019). "Câmara Municipal - Introdução" <http://www.cm-viseu.pt/index.php/introducao> [04 de março de 2019]

Dale, B. G. (2003). *Managing Quality (4ª Edition)*. Malden: Blackwell Publishing Ltd, pp. 1-547 https://ubblab.weebly.com/uploads/4/7/4/6/47469791/managing_quality_4th_ed.pdf [06 de fevereiro de 2019]

Department of Health and Human Services (2008). "Physical Activity Guidelines for Americans". U.S. Department of Health and Human Services, pp. 1-76. <https://health.gov/paguidelines/2008/pdf/paguide.pdf> [18 de fevereiro de 2019]

EFQM: European Foundation for Quality Management (2003a). *Introducing excellence*. Brussels: European Foundation for Quality Management. https://elsmar.com/Cove_Members/EFQM.pdf [13 de fevereiro de 2019]

EFQM: European Foundation for Quality Management (2003b). *The Fundamental Concepts of Excellence*. Brussels: European Foundation for Quality Management, pp. 1-12. <https://www.efqm.org/> [08 de fevereiro de 2019]

EFQM: European Foundation for Quality Management (2012a). *O Modelo da EFQM: Lógica do Radar*. <http://www.efqm.pt/#RADARPT> [13 de fevereiro de 2019]

EFQM: European Foundation for Quality Management (2012b). *O Modelo da EFQM: Os Conceitos Fundamentais da Excelência*. <http://www.efqm.pt/#ConceptsPT> [03 de junho de 2019]

EFQM: European Foundation for Quality Management (2012c). *O Modelo da EFQM: Os Critérios*. <http://www.efqm.pt/#CriteriaPT> [03 de junho de 2019]

EFQM: European Foundation for Quality Management (2012d). *O Modelo de Excelência da EFQM*. <http://www.efqm.pt/#EFQM%20ModelPT> [08 de fevereiro de 2019]

European Opinion Research Group EEIG (2003). "Physical Activity". *Special Eurobarometer*, pp. 1-49. http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_183_6_en.pdf [06 de fevereiro de 2019]

Figueiredo, A.; Afonso, E.; Freitas, T. (2016). "Exercício Físico e Bem-Estar no Programa Atividade Sénior em Viseu". Câmara Municipal de Viseu, pp. 1-10. (Documento interno não publicado)

Figueiredo, A.; Afonso, E.; Freitas, T. (2019). "Atividade Sénior: Um Compromisso com a Vida". Câmara Municipal de Viseu, pp. 1-6. (Documento interno não publicado)

George, C.; Cooper, F.; Douglas, A. (2003). Implementing the EFQM excellence model in a local authority. *Managerial Auditing Journal*, 18(2), pp. 122-127. <https://doi.org/10.1108/02686900310455100> [09 de maio de 2019]

Heikkinen, Riitta-Liisa; WHO Ageing and Health Programme (1998). "The role of physical activity in healthy ageing". Geneva: World Health Organization, pp. 1-19. <http://www.who.int/iris/handle/10665/65231> [05 de fevereiro de 2019]

INE: Instituto Nacional de Estatística (2002). "O Envelhecimento em Portugal: Situação demográfica e socio-económica recente das pessoas idosas". Serviço de Estudos sobre a População do Departamento de Estatísticas Censitárias e da População, pp. 1-35. <https://www.ine.pt> [06 de fevereiro de 2019]

INE: Instituto Nacional de Estatística (2015). "Envelhecimento da população residente em Portugal e na União Europeia. Informação à comunicação social". Lisboa: INE,

pp.

1-8.

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=224679354&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt [04 de fevereiro de 2019]

Lagrosen, S.; Lagrosen, Y. (2003). "Management of service quality - differences in values, practices and outcomes". *Journal of Service Theory and Practice*. 13(5), pp. 370–381. <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09604520310495840?journalCode=msq> [05 de fevereiro de 2019]

Maia, I.; Sá, P. M. (2012). "Diagnóstico dos Processos de Autoavaliação em IEPNS" in *XXI Jornadas de la Asociación de Economía de la Educación*. Porto, Portugal, julho de 2012. https://www.researchgate.net/publication/281716869_Diagnostico_dos_Processos_de_Autoavaliacao_em_IEPNS [31 de maio de 2019]

Marques, AI.; Rosa, MJ.; Amorim, M.; Soares, P.; Oliveira-Tavares, A.; Mota, J.; Carvalho, J. (2012) "The use of EFQM's criteria on the physical activity programmes for elderly people: results of a cluster analysis". *Journal of aging and physical activity*, pp.1-12. https://www.researchgate.net/publication/296036643_THE_USE_OF_EFQM_CRITERIA_ON_THE_PHYSICAL_ACTIVITY_PROGRAMMES_FOR_ELDERLY_PEOPLE_RESULTS_OF_A_CLUSTER_ANALYSIS [04 de fevereiro de 2019]

Marques, AI.; Rosa, MJ.; Soares, P.; Santos, R.; Mota, J.; Carvalho, J. (2011a). "Evaluation of physical activity programmes for elderly people - A descriptive study using the EFQM' criteria". *BMC Public Health*. 123 (11), pp. 1-16. <http://www.biomedcentral.com/1471-2458/11/123> [04 de fevereiro de 2019]

Marques, AI.; Soares P.; Soares-Miranda, L.; Moreira, C.; Oliveira-Tavares, A.; Clara-Santos, P.; Vale, S.; Santos, R.; Carvalho, J. (2011b). "Evaluation of physical activity programmes for the elderly - Exploring the lessons from other sectors and examining the general characteristics of the programmes". *BMC Research Notes*. 368 (4), pp. 1–9. <http://www.biomedcentral.com/1756-0500/4/368> [04 de fevereiro de 2019]

Sá, P. M.; Sintra, O. (2008) "Modernização administrativa e gestão da qualidade: um estudo empírico nos municípios portugueses". *Notas Económicas, [S.l.]*. 27, pp. 1-24 <https://impactum-journals.uc.pt/notaseconomicas/article/view/3638> [10 de maio de 2019]

Orvalho, J. (2009). Qualidade Autárquica: um desafio, um imperativo. *Metrópoles - revista da área metropolitana de Lisboa*. 25, pp. 1-84. https://www.aml.pt/susProjects/susWebBackOffice/uploadFiles/wt1wwpgf_aml_sus_pt_site/componentPdf/SUS5819D475F234B/METROPOLES25SITE.PDF [13 de maio de 2019]

Pinto, M. (2004). Modernização Administrativa e qualidade: uma ferramenta chamada CAF. *Cadernos BAD*. 2, pp.66-77. <http://eprints.rclis.org/10408/> [14 de maio de 2019]

Portugal (2013). "Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro". *Diário da República*, 1.ª série — N.º 176, pp. 5688 - 5724. http://www.cm-viseu.pt/doc/lei%2075%202013_12%20setembro.pdf [04 de março de 2019]

Portugal (2018). "Despacho n.º 2382/2018 de 07 de março". *Diário da República*, 2.ª série — N.º 47, pp. 7102-7110. https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/114825633/details/maximized?serie=II&print_preview=print_preview&parte_filter=36&day=2018-03-07&date=2018-03-01&dreId=114822353 [04 de março de 2019]

Programa Nacional para a Promoção da Atividade Física (2016). "Perguntas e Respostas" <https://www.dgs.pt/programa-nacional-para-a-promocao-da-atividade-fisica/perguntas-e-respostas.aspx> [04 de fevereiro de 2019]

Pyke, C. J.; Gardner, D.; Wilson, J.; Hopkins, P.; Jones, S. (2001). Achieving Best Value Through the EFQM Excellence Model: A Case Study of a Leisure and Community Services Department in a Metropolitan Authority. *Journal of Finance and Management in Public Services*, 1, pp. 29-40. [file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/jour_vol1_no1_b%20\(9\).pdf](file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/jour_vol1_no1_b%20(9).pdf) [09 de maio de 2019]

Santos, J. (2009). Desafio da Qualidade chega às Autarquias. *Metrópoles - revista da área metropolitana de Lisboa*. 25, pp. 1-84. https://www.aml.pt/susProjects/susWebBackOffice/uploadFiles/wt1wwpgf_aml_sus_pt_site/componentPdf/SUS5819D475F234B/METROPOLES25SITE.PDF [13 de maio de 2019]

Shahin, A. (2006). "SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps: A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors in Delivering Quality Services". Department of Management, University of Isfahan, Iran, pp. 1-10. https://www.researchgate.net/publication/237703019_SERVQUAL_and_Model_of_Service_Quality_Gaps_A_Framework_for_Determining_and_Prioritizing_Critical_Factors_in_Delivering_Quality_Services [08 de fevereiro de 2019]

Soares, J. (2009). A Administração Pública no Caminho da Excelência. *Metrópoles - revista da área metropolitana de Lisboa*. 25, pp. 1-84. https://www.aml.pt/susProjects/susWebBackOffice/uploadFiles/wt1wwpgf_aml_sus_pt_site/componentPdf/SUS5819D475F234B/METROPOLES25SITE.PDF [09 de maio de 2019]

World Health Organization (2002) "Active Ageing: a Policy Framework". Geneva, Switzerland: WHO. 5(1), pp. 1–37.
https://www.who.int/ageing/publications/active_ageing/en/ [05 de fevereiro de 2019]

ANEXOS/APÊNDICES

ANEXO II: QUESTIONÁRIO – PARTICIPANTES

Questionário

A Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, no âmbito do Mestrado em Gestão, do qual sou aluna, define como uma das vias para a obtenção do grau de Mestre a realização de um Estágio Curricular. Deste modo, encontro-me a estagiar na Câmara Municipal de Viseu, nomeadamente, na Divisão do Desporto e Juventude, com o objetivo de avaliar a qualidade do programa Atividade Sénior (AS), no intuito de o melhorar e tornar um programa de excelência. Assim, é de extrema importância a sua colaboração deixando a sua opinião e aceitando responder às questões que se seguem.

Todas as informações recolhidas são confidenciais e intransmissíveis, tendo apenas como objetivo o caso de estudo referido.

Obrigada, desde já, pela sua colaboração!

Consentimento informado:

Compreendo as razões e condições apresentadas para a realização do presente questionário, confirmando em ___/___/2019 o meu respetivo consentimento.

Ass.: _____

1. CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

1.1. Idade: _____

1.2. Sexo: F M

1.3. Grupo: _____

2. CARACTERIZAÇÃO DO CRITÉRIO: Resultados dos Clientes

2. a) Medidas de Perceção/ b) Indicadores de Desempenho

2.1. Em quantas edições do Programa Atividade Sénior participou?

1 edição

Entre 2 a 5 edições

Entre 6 a 11 edições

Em todas as edições (total de 12)

2.2. Costuma responder a questionários sobre a sua satisfação com o Programa Atividade Sénior?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.3. Quando a equipa gestora do Programa Atividade Sénior precisa de falar consigo, como é que faz? Selecione a(s) opção(ões) que melhor descreve(m) essa situação.

Ligam-lhe

Mandam-lhe e-mail

Vão à sua aula

Vão a sua casa

Pedem ao professor para falar consigo Outra: _____

2.4. Se precisar de fazer uma reclamação sabe como agir?

Sim Não

2.5. Já precisou de fazer uma reclamação relacionada com o Programa AS? (se não, passar para a pergunta 2.9)

Sim Não

2.6. Se assinalou sim na questão anterior (2.5), a sua reclamação estava relacionada com qual das opções?

Informações Taxa Única de Inscrição Grupo
Horário Inscrição Outra: _____

2.7. Se respondeu sim às questões anteriores (2.5 e 2.6), como é que a equipa gestora do Programa Atividade Sénior resolveu a sua reclamação? Selecione a opções que melhor descrevem esta situação.

Esclarecimento Mudança de Grupo Ficou em lista de espera
Solicitaram-lhe o comprovativo de Isenção Outra: _____

2.8. Sentiu que a sua reclamação foi bem acolhida pela equipa gestora do Programa AS?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.9. Já fez alguma sugestão para melhorar o Programa AS? (se não, passar para a pergunta 2.11)

Sim Não Se sim, qual? _____

2.10. Se respondeu sim à questão anterior (2.9), considera que a equipa gestora do Programa AS acolheu bem a sua sugestão?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.11. Costuma fazer avaliações físicas ao longo do ano?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.12. Se respondeu sim na questão anterior (2.11), considera que essas avaliações servem para analisar os resultados da atividade física?

Sim Não Outra: _____

2.13. Qual é a sua opinião sobre o Programa AS?

2.14. Tendo em consideração o número de edições em que já participou no Programa AS, tem notado uma evolução do Programa?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.15. Se indicou sim na questão anterior (2.14), qual a opção que melhor descreve essa evolução?

Positiva

Negativa

ANEXO III: QUESTIONÁRIO – TÉCNICOS

Questionário

A Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, no âmbito do Mestrado em Gestão, do qual sou aluna, define como uma das vias para a obtenção do grau de Mestre a realização de um Estágio Curricular. Deste modo, encontro-me a estagiar na Câmara Municipal de Viseu, nomeadamente, na Divisão do Desporto e Juventude, com o objetivo de avaliar a qualidade do programa Atividade Sénior (AS), no intuito de o melhorar e tornar um programa de excelência. Assim, é de extrema importância a sua colaboração deixando a sua opinião e aceitando responder às questões que se seguem.

Todas as informações recolhidas são confidenciais e intransmissíveis, tendo apenas como objetivo o caso de estudo referido.

Obrigada, desde já, pela sua colaboração!

Consentimento informado:

Compreendo as razões e condições apresentadas para a realização do presente questionário, confirmando em ___/___/2019 o meu respetivo consentimento.

Ass.: _____

1. CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

1.1. Idade: _____

1.2. Sexo: F M

1.3. Posição que ocupa no Programa AS: _____

1.4. Há quantas edições está ligado ao Programa AS?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

2. CARACTERIZAÇÃO DO CRITÉRIO: PESSOAS

2. a) Planeamento, gestão e aprimoramento dos recursos das pessoas

2.1. Na sua opinião, qual o nível de qualificação que a equipa gestora do Programa AS procura com maior frequência, aquando o recrutamento de profissionais para este?

Curso Técnico -Profissional Licenciatura Mestrado

Doutoramento

2.2. Das áreas profissionais abaixo, assinale as duas que a equipa gestora do Programa AS considera como mais importantes, um profissional apresentar.

Atividade Física Gerontologia Desporto Outra: _____

2.3. Processos formais (como inquéritos, *focus group*) são utilizados para avaliar a sua opinião acerca do Programa AS?

Sim Não Se sim, qual/ais? _____

2. b) Identificação e desenvolvimento do conhecimento e das competências das pessoas

2.4. No âmbito do Programa AS foi-lhe fornecida, pela equipa gestora, formação específica sobre o mesmo?

Sim Não Se sim, qual/ais? _____

2.5. Como profissional atualiza de forma individual e continua as suas capacidades na respetiva área de formação?

Sim Não Se sim, como? _____

2. c) Envolvimento e empoderamento das pessoas

2.6. No âmbito do Programa AS, considera que tem autonomia para decidir como o seu trabalho deve ser executado?

Pouca 1 Alguma 2 Moderada 3 Bastante 4 Total 5

2.7. Em alguma das edições, a equipa gestora do Programa solicitou a sua opinião aquando a definição dos objetivos do Programa AS?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.8. Sente que pode sugerir e implementar soluções para a resolução de problemas relacionados com o Programa AS?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.9. A seu ver, o trabalho em equipa é uma prática comum dentro do Programa AS?

Sim Não

2. d) Diálogo entre as pessoas e a organização

2.10. Tem conhecimento da existência de canais de comunicação formais para fornecer informações sobre as necessidades dos participantes do Programa AS?

Sim Não Se sim qual/ais? _____

2.11. Conhece os procedimentos, no âmbito da qualidade, associados ao Programa AS?

Sim Não Se sim, qual/quais? _____

2.12. Se respondeu sim à pergunta anterior (2.11.), considera que tem acesso aos resultados da qualidade?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.13. Considera que os técnicos comunicam entre si?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.14. Se indicou sim na questão anterior (2.13.), escolha as duas opções que melhor descrevem a comunicação existente?

Voluntária Informal Obrigatória Formal

2.15. Se respondeu sim à pergunta anterior (2.14.), classifique a comunicação existente.

Pouca 1 Alguma 2 Moderada 3 Bastante 4 Total

2.16. Se respondeu sim à questão 2.13., acha que essa comunicação existe para além da estrutura formal da organização?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.17. Na sua opinião, existe comunicação interna (entre a equipa gestora do Programa e os técnicos)?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.18. Se assinalou sim como resposta na questão antecedente (2.17), selecione as duas opções que melhor caracterizam essa comunicação?

Regular Transparente Complexa Esporádica

2. e) Reconhecimento e compensação das pessoas

2.19. Sente-se reconhecido pelo trabalho que desenvolve no âmbito do Programa AS?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.20. Se respondeu sim à pergunta prévia (2.19), identifique as opções abaixo que melhor descrevem quem faz esse reconhecimento?

Coordenadores Participantes Promotores locais Outros Técnicos
Parceiros locais (Juntas de Freguesia) Parceiros Estratégicos

2.21. É recompensado de alguma forma pelo seu trabalho no Programa AS? (exclui a remuneração salarial)

Sim Não Se sim, como? _____

2.22. Se colocou sim na questão anterior (2.21), selecione as opções que melhor identificam quem atribuiu essa(s) recompensa(s).

Coordenadores Participantes Promotores locais Outros Técnicos
Parceiros locais (Juntas de Freguesia) Parceiros Estratégicos

3. CARACTERIZAÇÃO DO CRITÉRIO: RESULTADOS DAS PESSOAS

3. a) Medidas de Perceção / b) Indicadores de Desempenho

3.1. A equipa gestora do Programa AS avalia a sua atitude na execução das tarefas enquanto técnico?

Sim Não Se sim, como? _____

3.2. Considera que assumiu um compromisso para com o Programa AS enquanto elemento da Equipa Técnica?

Sim Não Se não, porquê? _____

3.3. Se respondeu sim à questão anterior (3.2), considera que a equipa gestora do Programa AS avalia esse seu compromisso?

Sim Não Se sim, como? _____

3.4. Os horários estabelecidos para as diversas atividades (aulas, reuniões, etc.) são adequados para a conciliação entre a vida profissional e familiar?

Sim Não Se não, porquê? _____

3.5. Identifica problemas associados ao Programa?

Sim Não Se não, porquê? _____

3.6. Se respondeu sim à questão anterior (3.5), propõe soluções para esses problemas?

Sim Não Se não, porquê? _____

3.7. Tendo em consideração as últimas duas questões (3.5 e 3.6), considera que a equipa gestora do Programa AS tem conhecimento dos problemas e propõe soluções para os resolver?

Sim Não Se sim, como? _____

3.8. Existe partilha de valores organizacionais (por exemplo, metas, objetivos a atingir, etc.) entre os técnicos do Programa AS?

Sim Não Se não, porquê? _____

3.9. Se respondeu sim à questão anterior (3.8), assinale as duas opções que melhor descrevem a forma como essa partilha é realizada.

Regular Formal Esporádica Informal

3.10. Costuma desenvolver tarefas/atividades não solicitadas pela equipa gestora do Programa?

Sim Não Se não, porquê? _____

3.11. A equipa gestora do Programa AS avalia o seu desempenho enquanto técnico?

Sim Não Se sim, como? _____

3.12. Nos últimos tempos faltou ao trabalho (enquanto técnico do Programa AS)?

Sim Não Se sim, porque motivos? _____

3.13. Considera que a equipa gestora do Programa AS controla esse absentismo?

Sim Não Se sim, como? _____

3.14. Está satisfeito com o trabalho desempenhado no âmbito do Programa AS?

Sim Não Se não, porquê? _____

3.15. Se respondeu sim na questão anterior (3.14), acha que a equipa gestora do Programa AS avalia essa satisfação?

Sim Não Se sim, como? _____

3.16. Sente-se profissionalmente feliz e realizado como Técnico do Programa AS?

Sim Não

Justifique a sua resposta. _____

ANEXO IV: ENTREVISTA ESTRUTURADA – LÍDERES

Guião Líder/Coordenador

A Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, no âmbito do Mestrado em Gestão, do qual sou aluna, define como uma das vias para a obtenção do grau de Mestre a realização de um Estágio Curricular. Deste modo, encontro-me a estagiar na Câmara Municipal de Viseu, nomeadamente, na Divisão do Desporto e Juventude, com o objetivo de avaliar a qualidade do programa Atividade Sénior (AS), no intuito de o melhorar e tornar um programa de excelência. Assim, é de extrema importância a sua colaboração fornecendo-nos a sua opinião e aceitando responder às questões que se seguem. É, também, fundamental que autorize a gravação da seguinte entrevista.

Todas as informações recolhidas são confidenciais e intransmissíveis, tendo apenas como objetivo o caso de estudo referido.

Obrigada, desde já, pela sua colaboração!

Consentimento informado:

Compreendo as razões e condições apresentadas para a realização do presente questionário, confirmando em ___/___/2019 o meu respetivo consentimento.

Ass.: _____

1. CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

- Idade
- Sexo
- Cargo que ocupa no Programa AS
- Há quantas edições está ligado ao Programa AS? (1-12)

2. CARACTERIZAÇÃO DO CRITÉRIO: Liderança

2. a) Desenvolvimento da missão, visão, valores e ética do Programa AS

2.1 - Considera que as partes interessadas do Programa têm uma ideia clara da posição que o Programa AS deve ocupar na sociedade?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.2 – Todas as partes envolvidas conhecem a missão e os objetivos do Programa AS?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.3- Incentiva os professores a sentirem-se empoderados e com autonomia?

Sim Não Se sim, como? _____

2.4 - Fornece formação aos professores do Programa?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.5 - Se respondeu sim à questão anterior, identifique as três opções que melhor descrevem o tipo de formação fornecida?

Contínua Obrigatória Individual Esporádica
Em Grupo Opcional

2. b) Envolvimento dos líderes do Programa AS no desenvolvimento, implementação e melhoria contínua do sistema de gestão do mesmo

2.6 - Apóia processos de melhoria continua no Programa?

Sim Não Se sim, como? _____

2.7 - Esses processos decorrem de uma avaliação sistemática ao Programa?

Sim Não

2.8 - Envolve-se na execução do Programa AS?

Sim Não Se sim, como? _____

2. c) Interação dos líderes com os participantes, parceiros (estratégicos e locais), promotores locais, professores do Programa AS e com outras organizações com Programas

2.9 - Comunica com todas as partes envolvidas no Programa AS?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.10 - Se respondeu sim à questão anterior, quais os canais de comunicação formais existentes para o efeito?

2.11 - Existem procedimentos formais entre a equipa gestora e os intervenientes do Programa AS?

Sim Não Se sim, quais? _____

2.12 - Quem mais contribui para o sucesso do Programa AS? Refira as opções que melhor descrevem essa situação?

Participantes Parceiros Estratégicos Promotores Locais
Parceiros Locais Equipa técnica Equipa Gestora

2.13 - Existe colaboração entre a equipa gestora do Programa AS e outras organizações com programas semelhantes?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.14 - Se respondeu sim à questão antecedente, considera que essa colaboração é uma mais-valia para melhorar a qualidade do Programa AS?

Sim Não Se não, porquê? _____

2. d) Existência de uma cultura de excelência entre os líderes do Programa AS e os restantes membros da equipa gestora

2.15 - Considera que existem valores partilhados entre os líderes do Programa AS e os restantes elementos da equipa gestora?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.16 - Se respondeu sim à questão antecedente, como é que eles promovem a qualidade e a excelência?

2.17 - Na sua opinião, os líderes do Programa devem ser os primeiros a mostrar compromisso, colocando em prática as ações solicitadas aos restantes membros da equipa gestora?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.18 - Como líder do Programa AS permite a integração de novos membros na equipa gestora deste?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.19 - E a mobilização de membros desta equipa para outra é permitida?

Sim Não Se não, porquê? _____

2. e) Identificação e defesa de mudanças organizacionais por parte dos líderes do Programa AS

2.20 - Estimula a melhoria contínua de processos no Programa AS?

Sim Não Se sim, como? _____

Se não, porquê? _____

2.21 - Adquire e atualiza continuamente o conhecimento considerado valioso para o Programa AS?

Sim Não Se sim, como? _____

3. CARACTERIZAÇÃO DO CRITÉRIO: Estratégia

3. a) A política e a estratégia do Programa AS baseiam-se nas necessidades e expectativas presentes e futuras das partes interessadas

3.1 - Na definição dos objetivos do Programa AS tem em consideração as opiniões/necessidades das partes interessadas?

Sim Não Se não, porquê? _____

3.2 - Se respondeu sim à questão anterior, tem também em consideração os resultados e as estratégias, por exemplo, de outros programas semelhantes?

Sim Não Se não, porquê? _____

3.3 - A gestão do Programa AS tem em consideração informações dos participantes? (nomeadamente, mudança de grupos, ocorrências, etc.)

Sim Não Se não, porquê? _____

3. b) A política e a estratégia do Programa AS consideram informações obtidas a partir da medição do desempenho, pesquisa, aprendizagem e atividades externas relacionadas

3.4 - É realizada a mensuração dos custos associados à não-qualidade do Programa AS, ou seja, custos de falhas, de duplicação de esforços, correção de erros, má reputação, entre outros?

Sim Não Se não, porquê? _____

3.5 - Se respondeu sim à questão anterior, essa mensuração é sistemática?

Sim Não Se não, porquê? _____

3.6 - E a mensuração dos custos associados à qualidade, ou seja, custos de inspeção, avaliação e prevenção, de modo a que o Programa AS tenha sucesso e haja satisfação do participante?

Sim Não Se não, porquê? _____

3.7 - Se respondeu sim à questão anterior, essa mensuração é sistemática?

Sim Não Se não, porquê? _____

3. c) A política e a estratégia do Programa AS são desenvolvidas, revistas e atualizadas

3.9 - Existem procedimentos para planejar, avaliar e controlar os resultados do Programa AS?

Sim Não Se não, porquê? _____

3.10 - Se respondeu sim à questão anterior, esses procedimentos são sistemáticos?

Sim Não Se não, porquê? _____

3.11 - Existem objetivos relacionados com a qualidade definidos para o Programa AS?

Sim Não Se não, porquê? _____

3.12 - Se respondeu sim à questão anterior, esses objetivos resultam de planos estratégicos de longo- prazo?

Sim Não Se não, porquê? _____

3. d) A política e a estratégia são comunicadas e implementadas através de uma estrutura de processos chave

3.13 - Existem estratégias de qualidade implementadas no Programa AS?

Sim Não Se sim, quais? _____

3.14 - Se respondeu sim à questão antecedente, informa as partes interessadas do Programa AS sobre essas estratégias?

Sim Não Se não, porquê? _____

4. CARACTERIZAÇÃO DO CRITÉRIO: Processos, Produtos e Serviços

4. a) Projeção e gestão sistemática dos processos do Programa AS

4.1 - Os métodos de trabalho e os processos inerentes ao Programa AS são explicitamente definidos?

Sim Não Se não, porquê? _____

4.2 - Se respondeu sim à pergunta anterior, existe uma documentação abrangente sobre estes?

Sim Não Se não, porquê? _____

4.3 - Os processos associados ao Programa AS são revistos periodicamente?

Sim Não Se não, porquê? _____

4.4 - Esses processos pretendem promover padrões de comportamento eficientes na equipa gestora do Programa AS?

Sim Não Se não, porquê? _____

4. b) Melhoria dos processos associados ao Programa AS, através da inovação, com o objetivo de satisfazer plenamente e gerar valor crescente para os participantes e outros stakeholders do Programa

4.5 - Os processos associados ao Programa AS são constantemente desenvolvidos e melhorados?

Sim Não Se não, porquê? _____

4. c) Projeção e desenvolvimento do Programa AS com base nas necessidades e expectativas dos participantes do mesmo

4.6 - A equipa gestora do Programa AS sabe quais são as necessidades e expectativas dos participantes?

Sim Não Se não, porquê? _____

4.7 - Se respondeu sim à questão anterior, a equipa visa cumprir essas expectativas e necessidades dos participantes?

Sim Não Se não, porquê? _____

4. d) Produção e Entrega do Programa AS

4.8 - O Programa AS tem em consideração as componentes: força muscular, equilíbrio e flexibilidade?

Sim Não Se não, porquê? _____

4.9 - As recomendações (aquecimento, alongamento, relaxamento) associadas às componentes da sessão de treino físico são seguidas?

Sim Não Se não, porquê? _____

4.10 - A progressão nas sessões de treino físico é acompanhada?

Sim Não Se sim, por quem? _____

4.11 - As condições ambientais (temperatura da água, do ambiente) são garantidas nas sessões de exercício?

Sim Não Se sim, como? _____

4.12 - São garantidas boas acessibilidades às instalações onde o Programa AS decorre?

Sim Não Se sim, quais? _____

4.13 - Se indicou sim na pergunta antecedente, o transporte dos participantes até essas instalações está incluído nas acessibilidades?

Sim Não Se não, porquê? _____

4. e) Gestão e melhoria dos relacionamentos com os participantes do Programa AS

4.14 - Estão em vigor, no Programa AS, sistemas padronizados para lidar com as reclamações dos participantes?

Sim Não Se não, porquê? _____

4.15 -Se indicou sim na questão anterior, refira quais.

4.16 - E sistemas padronizados para lidar com as sugestões dos participantes existem no Programa?

Sim Não Se não, porquê? _____

4.17 -Se indicou sim na questão anterior, indique quais.

5. CARACTERIZAÇÃO DO CRITÉRIO: Resultados do Negócio

5. a) Medidas de Percepção/ b) Indicadores de Desempenho

5.1 - O Programa AS tem medidas e/ou indicadores sobre os seus resultados financeiros?

Sim Não Se sim, quais? _____

5.2 - O Programa AS tem medidas e/ou indicadores relativos à qualidade, satisfação/impacto na comunidade?

Sim Não Se sim, quais? _____

5.3 - O Programa AS tem medidas e/ou indicadores relativos à gestão dos seus parceiros?

Sim Não Se sim, quais? _____

5.4 - Se respondeu sim à questão anterior, selecione os parceiros sobre os quais tem indicadores.

Parceiros Locais (juntas de freguesia) Parceiros Estratégicos Promotores Locais

5.5 - O Programa AS tem medidas e/ou indicadores sobre a eficiência dos seus processos?

Sim Não Se sim, quais? _____

6. CARACTERIZAÇÃO DO CRITÉRIO: Parcerias e Recursos

6. b) Gestão das Finanças do Programa

6.1 - A componente financeira do Programa AS é gerida?

Sim Não Se sim, como? _____

6. c) As infraestruturas, equipamentos e materiais têm um plano de manutenção

6.2 - Os edifícios, equipamentos e materiais ao abrigo do Programa AS possuem um plano de manutenção?

Sim Não

6.3 - Se responde sim à pergunta anterior, com que frequência é feita essa manutenção? Selecione a opção que melhor descreve esta situação.

1 vez por mês 1 vez por semestre 1 vez por trimestre
1 vez por ano Outra: _____

6. d) Gestão da Tecnologia do Programa AS

6.4 - São implementadas inovações tecnológicas no Programa AS?

Sim Não Se não, porquê? _____

6. e) Gestão da informação e do conhecimento do Programa AS

6.5 – No âmbito do Programa AS procede-se ao registo sistemático de informação?

Sim Não Se não, porquê? _____

6.6 - A equipa gestora do Programa AS procura constantemente atualizar o seu conhecimento?

Sim Não Se sim, como? _____

6.7- O Programa AS contribui para a sua realização profissional e pessoal?

Sim Não

Justifique a sua resposta. _____

ANEXO V: ENTREVISTA ESTRUTURADA – PARCEIROS ESTRATÉGICOS

Guião Parceiro Estratégico

A Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, no âmbito do Mestrado em Gestão, do qual sou aluna, define como uma das vias para a obtenção do grau de Mestre a realização de um Estágio Curricular. Deste modo, encontro-me a estagiar na Câmara Municipal de Viseu, nomeadamente, na Divisão do Desporto e Juventude, com o objetivo de avaliar a qualidade do programa Atividade Sénior (AS), no intuito de o melhorar e tornar um programa de excelência. Assim, é de extrema importância a sua colaboração fornecendo-nos a sua opinião e aceitando responder às questões que se seguem. É, também, fundamental que autorize a gravação da seguinte entrevista.

Todas as informações recolhidas são confidenciais e intransmissíveis, tendo apenas como objetivo o caso de estudo referido.

Obrigada, desde já, pela sua colaboração!

Consentimento informado:

Compreendo as razões e condições apresentadas para a realização do presente questionário, confirmando em ___/___/2019 o meu respetivo consentimento.

Ass.: _____

1. CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

- Idade
- Sexo
- Posição que ocupa no Programa AS
- Instituição que representa
- Há quantas edições está ligado ao Programa AS? (1-12)

2. CARACTERIZAÇÃO DO CRITÉRIO: Parcerias e Recursos

2. a) Gestão das parcerias externas

2.1- Considera que a sua cooperação com o Programa AS é essencial para o desenvolvimento do mesmo?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.2- Como parceiro considera que contribui para aumentar a qualidade dos recursos deste programa?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.3- Existem procedimentos formais de comunicação estabelecidos entre a equipa gestora do Programa AS e a Instituição que representa?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.4- Se respondeu sim à questão anterior (2.3), selecione as opções que melhor representam esses procedimentos.

Reunião Contacto Telefónico Contacto via e-mail Outro: _____

2.5- Como classifica a comunicação existente entre a Instituição e a equipa gestora do Programa AS?

Pouca 1 Alguma 2 Moderada 3 Bastante 4 Total 5

2.6- Considera que a sua parceria contribui para que a equipa gestora do Programa AS tenha acesso a informações privilegiadas na sua área de intervenção/especialidade?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.7 – Na sua opinião a sua parceria com o Programa AS é estratégica para a sua instituição?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.8 – Se respondeu sim à questão anterior (2.7), em que medida?

Pouca 1 Alguma 2 Moderada 3 Bastante 4 Total 5

ANEXO VI: ENTREVISTA ESTRUTURADA – PARCEIROS LOCAIS

Guião Parceiro Local (Juntas de Freguesia)

A Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, no âmbito do Mestrado em Gestão, do qual sou aluna, define como uma das vias para a obtenção do grau de Mestre a realização de um Estágio Curricular. Deste modo, encontro-me a estagiar na Câmara Municipal de Viseu, nomeadamente, na Divisão do Desporto e Juventude, com o objetivo de avaliar a qualidade do programa Atividade Sénior (AS), no intuito de o melhorar e tornar um programa de excelência. Assim, é de extrema importância a sua colaboração fornecendo-nos a sua opinião e aceitando responder às questões que se seguem. É, também, fundamental que autorize a gravação da seguinte entrevista.

Todas as informações recolhidas são confidenciais e intransmissíveis, tendo apenas como objetivo o caso de estudo referido.

Obrigada, desde já, pela sua colaboração!

Consentimento informado:

Compreendo as razões e condições apresentadas para a realização do presente questionário, confirmando em ___/___/2019 o meu respetivo consentimento.

Ass.: _____

1. CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

- Idade
- Sexo
- Posição que ocupa no Programa AS
- Junta de Freguesia que representa
- Há quantas edições está ligado ao Programa AS? (1-12)

2. CARACTERIZAÇÃO DO CRITÉRIO: Parcerias e Recursos

2. a) Gestão das parcerias externas

2.1 - Considera que a sua cooperação com o Programa AS é essencial para o desenvolvimento do mesmo?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.2 - Como parceiro considera que contribui para aumentar a qualidade dos recursos do Programa AS?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.3 - Existem procedimentos formais de comunicação estabelecidos entre a equipa gestora do Programa AS e a Junta de Freguesia que representa?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.4 - Se respondeu sim à questão anterior, selecione as opções que melhor representam esses procedimentos.

Reunião Contacto Telefónico Contacto via e-mail Outro: _____

2.5 - Como classifica a comunicação existente entre a Junta de Freguesia e a equipa gestora do programa AS?

Pouca 1 Alguma 2 Moderada 3 Bastante 4 Total 5

2.6 - Considera-se um elo de ligação entre a equipa gestora do Programa e os promotores locais?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.7- Se respondeu sim à questão anterior (2.6), seleccione as opções que melhor representam as funções que desempenha enquanto elo de ligação.

Fornecer informações Ceder as instalações da Junta de Freguesia

Fornecer transporte aos participantes para a deslocação à hidroginástica

Encaminhar os Participantes para os Promotores Locais Outra: _____

2.8- Considera que o Programa AS é uma mais-valia para os participantes da Freguesia que representa?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.9- Se respondeu sim à questão anterior (2.8), indique as 2 opções que melhor descrevem os benefícios que o Programa AS traz a esses participantes?

Ocupação dos tempos livres Promoção da Saúde Criação de novas amizades

Alivia o Stress Outra: _____

3. CARACTERIZAÇÃO DO CRITÉRIO: Resultados da Sociedade

3. a) Medidas de Perceção/ b) Indicadores de Desempenho

3.1 - Quantos promotores locais estão ligados ao Programa AS na sua Freguesia?

1 2 3 4 5 6 7

3.2 - Como parceiro local tem noção do impacto do Programa AS na população da sua freguesia?

Sim Não Se não, porquê? _____

3.3 - Se respondeu sim à questão anterior, descreva os principais efeitos (positivos e/ou negativos) do Programa AS nessa população.

3.4 - A equipa gestora do Programa AS avaliam esse impacto?

Sim Não Se sim, como? _____

3.5 - Tem conhecimento de alguma distinção ou prémio que o Programa AS tenha recebido?

Sim Não Se sim, qual? _____

3.6 - Se respondeu não à questão anterior, considera que merecia tal destaque?

Sim Não Justifique a sua resposta. _____

ANEXO VII: ENTREVISTA ESTRUTURADA – PROMOTORES LOCAIS

Guião Promotor Local

A Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, no âmbito do Mestrado em Gestão, do qual sou aluna, define como uma das vias para a obtenção do grau de Mestre a realização de um Estágio Curricular. Deste modo, encontro-me a estagiar na Câmara Municipal de Viseu, nomeadamente, na Divisão do Desporto e Juventude, com o objetivo de avaliar a qualidade do programa Atividade Sénior (AS), no intuito de o melhorar e tornar um programa de excelência. Assim, é de extrema importância a sua colaboração fornecendo-nos a sua opinião e aceitando responder às questões que se seguem. É, também, fundamental que autorize a gravação da seguinte entrevista.

Todas as informações recolhidas são confidenciais e intransmissíveis, tendo apenas como objetivo o caso de estudo referido.

Obrigada, desde já, pela sua colaboração!

Consentimento informado:

Compreendo as razões e condições apresentadas para a realização do presente questionário, confirmando em ___/ ___/ 2019 o meu respetivo consentimento.

Ass.: _____

1. CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

- Idade
- Sexo
- Posição que ocupa no Programa AS
- Instituição que representa
- Freguesia
- Há quantas edições está ligado ao Programa AS? (1-12)

2. CARACTERIZAÇÃO DO CRITÉRIO: Parcerias e Recursos

2. a) Gestão das parcerias externas

2.1- Considera que a sua cooperação com o Programa AS é essencial para o desenvolvimento do mesmo?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.2- Como parceiro considera que contribui para aumentar a qualidade dos recursos do Programa AS?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.3- Existem procedimentos formais de comunicação estabelecidos entre a equipa gestora do Programa AS e a instituição que representa?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.4- Se respondeu sim à questão anterior (2.3), selecione as opções que melhor representam esses procedimentos.

Reunião Contacto Telefónico Contacto via e-mail Outro: _____

2.5- Como classifica a comunicação existente entre a instituição e a equipa gestora do programa AS?

Pouca 1 Alguma 2 Moderada 3 Bastante 4 Total 5

2.6- Considera-se um elo de ligação entre a equipa gestora do Programa e os Participantes?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.7- Se respondeu sim à questão anterior (2.6), selecione as opções que melhor representam as funções que desempenha enquanto elo de ligação.

Fornece Informações Trata das Inscrições dos Participantes

Encaminha os Participantes para os Grupos Outra: _____

2.8- Considera que o Programa AS é uma mais-valia para os participantes da Instituição que representa?

Sim Não Se não, porquê? _____

2.9- Se respondeu sim à questão anterior (2.8), indique as 2 opções que melhor descrevem os benefícios que o Programa AS traz a esses participantes?

Ocupação dos tempos livres Promoção da Saúde Criação de novas amizades

Alivia o Stress Outra: _____