

A GESTÃO DO PROGRAMA

JOGOS DESPORTIVOS ESCOLARES

Estudo de caso no Município de Palmela
resultante do Prémio da Qualidade do Distrito
de Setúbal em Serviços Públicos AMRS 2009

PAULO JORGE GONÇALVES DA SILVA

Provas destinadas à obtenção do grau de Mestre em Gestão Autárquica

Setembro de 2020

VERSÃO DEFINITIVA

ISEC LISBOA | INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS

Escola de Gestão

Provas para obtenção do grau de Mestre em Gestão Autárquica

A GESTÃO DO PROGRAMA JOGOS DESPORTIVOS ESCOLARES

Estudo de caso no Município de Palmela resultante

do Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal em Serviços Públicos

AMRS 2009

Autor: Paulo Jorge Gonçalves da Silva

Orientadora: Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues
Lopes dos Reis

Setembro de 2020

De olhos vendados senti a ponta da espada apontada ao meu coração, despojado
aceitei humildemente seguir o caminho da aprendizagem e essa atitude fez a
diferença.

Agradecimentos

Aos executivos da Câmara Municipal de Palmela pela contínua aposta no Programa Jogos Desportivos Escolares.

Ao Dr. Eduardo Pereira e ao Dr. Calado Mendes, pela constante confiança transmitida no processo de gestão do Programa Jogos Desportivos Escolares.

Às Direções dos Agrupamentos de Escolas, das Escolas Secundárias e aos colegas dos Grupos Disciplinares de Educação Física, por acreditarem que é sempre possível contribuir para que a Escola seja um lugar de constante aprendizagem.

Ao núcleo duro destes quinze anos letivos, Daniel Pó, Paula Antunes, Carlos Vilas, Josefina Faria, José Paulo Pinho e Ricardo Chumbinho.

À Professora Doutora Felipa Lopes dos Reis, pela sábia orientação com que conduziu o meu sentido da redescoberta.

Ao Professor Mestre Paulo Louro, pela abertura e disponibilidade demonstradas ao longo do percurso.

À Andrea Nunes, do Centro de Documentação da Biblioteca Municipal de Palmela, pelo rigor e a disponibilidade no empréstimo de algumas referências bibliográficas solicitadas.

Ao Mário Silva, pelo afeto incondicional que nos une enquanto irmãos.

Ao João Paulo Silva, porque traduz a luz e o amor que somente um filho pode representar.

À Helena Gonçalves, pelo universo partilhado e o ritmo da passada rumo à Meta.

Resumo

A Qualidade exprime-se enquanto uma das funções da gestão nas organizações do Setor Público particularmente na Administração Pública Local, caracterizando-se como uma filosofia de gestão que encontra o compromisso público na Carta da Qualidade e enquadrando a melhoria das organizações públicas através da autoavaliação pela Estrutura Comum de Avaliação.

Considerando a atribuição do Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal em Serviços Públicos de 2009 ao Programa Jogos Desportivos Escolares, coorganizado pela Câmara Municipal de Palmela e as escolas públicas do Ensino Básico e Secundário do Concelho de Palmela, pretende-se aferir se o processo de gestão do programa relacionou de forma sustentada os Critérios de Meios, Critérios de Resultados e os Fatores de Desenvolvimento Desportivo na execução orçamental dos mandatos autárquicos de 2010-2013 e 2014-2017.

Consubstanciado o enquadramento teórico, as fontes primárias e a análise de 167 questionários para a avaliação do grau de satisfação do programa, constatou-se que a execução orçamental é orientada pelos Critérios de Meios (Processo-Chave do programa) - Critérios de Resultados (resultado decrescente do grau de satisfação dos alunos é *Satisfeitos, Muito satisfeitos, Pouco satisfeitos e Insatisfeitos*) – Financiamento (Fator de Desenvolvimento Desportivo preponderante) - Transferências Correntes Administração Central – Estado (rubrica com maior percentagem de execução orçamental).

Palavras-chave

Qualidade, Estrutura Comum de Avaliação, Administração Pública Local, Câmara Municipal de Palmela, Prémio da Qualidade, Programa Jogos Desportivos Escolares, Fatores de Desenvolvimento Desportivo.

Abstract

Quality is expressed as one of the management functions in Public Sector organizations, particularly in Local Public Administration, characterized as a management philosophy that finds public commitment in the Quality Charter and framing the improvement of public organizations through self-assessment by the Common Assessment Framework

Considering the award of the Setúbal District Quality Prize for Public Services 2009 to the Jogos Desportivos Escolares program, co-organized by the Municipality of Palmela and the public schools of Basic and Secondary level of Education in the Municipality of Palmela, it is intended to assess whether the management process of the program related in a sustained manner the Enablers Criteria, Results Criteria and Sports Development Factors in the budget implementation of 2010-2013 and 2014-2017 municipal mandates.

Consubstantiated the theoretical framework, the primary sources and the analysis of 167 questionnaires to assess the degree of satisfaction of the program, it was found that budget execution is guided by the Enablers Criteria (Key Process of the program) – Results Criteria (result descending from the degree of student satisfaction is Satisfied, Very Satisfied, Little Satisfied and Dissatisfied) – Financing (predominant Sport Development Factor) – Current Transfers Central Administration – State (item with the highest percentage of budget execution).

Keywords

Quality, Common Assessment Framework, Local Public Administration, Municipality of Palmela, Quality Award, Jogos Desportivos Escolares program, Sports Development Factors.

Índice de figuras

Figura 1: Evolução histórica da qualidade.....	9
Figura 2: Autores ocidentais considerados de acordo com a evolução histórica da qualidade.....	15
Figura 3: Ciclo de Shewart.....	17
Figura 4: Abordagem de Deming.....	19
Figura 5: Ciclo de Deming.....	20
Figura 6: Modelo CAF.....	30
Figura 7: Símbolos do Fluxograma.....	54

Índice de quadros

Quadro 1: Definições de Qualidade.....	5
Quadro 2: Etapas e Fases da evolução da Qualidade e do conceito associado.....	12
Quadro 3: Principais contributos dos autores oriundos do Japão.....	22
Quadro 4: Os 8 Princípios da Excelência.....	31
Quadro 5: Sistematização da Tipologia do Compromisso da Carta da Qualidade por Unidade Orgânica/Área/Programa/Projeto.....	45
Quadro 6: Número de questionários entregues e recebidos por escola e género.....	49
Quadro 7: Processo-Chave do Programa Jogos Desportivos Escolares.....	52
Quadro 8: Fluxograma do Programa Jogos Desportivos Escolares.....	55
Quadro 9: Relação dos Setores do Sistema Desportivo e dos Fatores de Desenvolvimento Desportivo.....	63
Quadro 10: Fatores de Desenvolvimento Desportivo e as variáveis operacionalizadas.....	64
Quadro 11: Classificação final do oitavo Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal em Serviços Públicos.....	66
Quadro 12: Idades dos participantes no questionário de avaliação da satisfação aos alunos no ano letivo 2015/2016.....	96
Quadro 13: Comparativo da Avaliação Global do Programa Jogos Desportivos Escolares 2008/2009 e 2015/2016.....	98

Índice de gráficos

Gráfico 1: Quadro de Gestão dos mandatos autárquicos 2010-2013 e 2014-2017.....	74
Gráfico 2: Valores executados no mandato autárquico 2010-2013.....	77
Gráfico 3: Valores executados no mandato autárquico 2014-2017.....	79
Gráfico 4: Relação dos Princípios de Deming, Ciclo PDCA e o Programa Jogos Desportivos Escolares.....	85
Gráfico 5: Questão n.º 1 - Conheces o Boletim dos Jogos Desportivos Escolares?.....	88
Gráfico 6: Questão n.º 2 - Como é que tiveste conhecimento do Boletim dos Jogos Desportivos Escolares?.....	89
Gráfico 7: Questão n.º 3 - No Boletim dos Jogos Desportivos Escolares, qual o assunto que teve mais interesse para ti?.....	90
Gráfico 8: Questão n.º 4 - Que assuntos gostarias de ver no Boletim dos Jogos Desportivos Escolares?.....	91
Gráfico 9: Avaliação Global 2015/2016.....	98
Gráfico 10: Avaliação do que mais gostaram nos JDE 2015/2016.....	101
Gráfico 11: Avaliação do que menos gostaram nos JDE 2015/2016.....	102
Gráfico 12: O que foi para ti os Jogos Desportivos Escolares?.....	103
Gráfico 13: Sugestões de melhoria.....	104
Gráfico 13.1: Sugestões de melhoria – organização.....	105

Lista de siglas

AMRS - Associação de Municípios da Região de Setúbal

CAF – *Common Assessment Framework* ou Estrutura Comum de Avaliação

DGAEP - Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

EFQM - *European Foundation for Quality Management* ou Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade

EIPA - *European Institute of Public Administration* ou Instituto Europeu de Administração Pública

GOP - Grandes Opções do Plano

GOSI - Gabinete de Organização e Sistemas de Informação

ISO - *International Organization for Standardization* ou Organização Internacional para a Normalização

PDCA - Plan/Planear, Do/Executar, Check/Rever, Act/ Ajustar

PEF - Processo de *Feedback* Externo

SATAPOCAL - Subgrupo de Apoio Técnico na Aplicação do POCAL

SIDAM - Sistema Integrado de Documentos e Atendimento Municipal

SQSP - Sistema de Qualidade em Serviços Públicos

TQM – *Total Quality Management* ou Gestão da Qualidade Total

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos.....	II
Resumo.....	III
Palavras-chave.....	III
Abstract.....	IV
Keywords.....	IV
Índice de figuras.....	V
Índice de quadros.....	VI
Índice de gráficos.....	VII
Lista de siglas.....	VIII
INTRODUÇÃO.....	1
1. REVISÃO DA LITERATURA.....	4
1.1. O conceito de Qualidade.....	4
1.2. A evolução do conceito de Qualidade.....	8
1.3. Os Autores da Qualidade.....	14
1.4. A Qualidade na Administração Pública.....	23
1.5. O enquadramento legislativo e organizacional da Qualidade na Administração Pública.....	26
1.6. A Estrutura Comum de Avaliação (CAF).....	29
1.7. A Qualidade na Câmara Municipal de Palmela.....	32
1.8. A Carta da Qualidade da Câmara Municipal de Palmela.....	38
1.9. O Programa Jogos Desportivos Escolares.....	46
1.9.1. O Processo-Chave.....	51
1.9.2. Os documentos orientadores de gestão – do Documento caracterizador ao Modelo de Funcionamento.....	57
1.9.3. Os Fatores de Desenvolvimento Desportivo.....	60
1.9.4. O Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal em Serviços Públicos AMRS 2009.....	65
2. METODOLOGIA.....	69
2.1. Caracterização do âmbito do trabalho.....	69
2.1.1. Método de análise e da recolha e tratamento de dados.....	70

3. ANÁLISE E TRATAMENTO DOS RESULTADOS.....	72
3.1. O Quadro de Gestão do Programa Jogos Desportivos Escolares	
– a execução orçamental nos mandatos autárquicos 2010-2013 e 2014-2017.....	73
3.1.1. O Quadro de Gestão do Programa Jogos Desportivos Escolares	
– a execução orçamental no mandato autárquico 2010-2013.....	77
3.1.2. O Quadro de Gestão do Programa Jogos Desportivos Escolares	
– a execução orçamental no mandato autárquico 2014-2017.....	79
3.2. O Processo-Chave do Programa Jogos Desportivos Escolares	
– o quadro-resumo dos mandatos autárquicos 2010-2013 e 2014-2017.....	81
3.3. Os Princípios de Deming, o Ciclo PDCA e a prática	
no Programa Jogos Desportivos Escolares	
nos mandatos autárquicos 2010-2013 e 2014-2017.....	83
3.4. Resultados orientados para os cidadãos/clientes	
– o questionário aos alunos sobre o conhecimento	
do Boletim dos Jogos Desportivos Escolares no ano letivo 2009/2010.....	86
3.5. Resultados orientados para os cidadãos/clientes	
– o questionário de avaliação da satisfação aos alunos	
no ano letivo 2015/2016.....	94
CONCLUSÕES.....	107
BIBLIOGRAFIA.....	111
APÊNDICES.....	115
Apêndice I - Quadro de Gestão dos mandatos autárquicos 2010/2013 e 2014/2017.	
Apêndice II - Quadro do número de participantes na Fase Intraescola (Atividade Interna) 2010-2013 e 2014-2017.	
Apêndice III - Mandato autárquico 2010-2013 - Quadro do número de participantes na Fase Inter-escolas 2009/2010 a 2012/2013.	
Apêndice IV - Mandato autárquico 2014-2017 - Quadro do número de participantes na Fase Inter-escolas 2013/2014 a 2016/2017.	
Apêndice V - Quadro do número de alunos por escola 2010-2013 a 2014-2017.	
Apêndice VI - Quadro de Gestão dos mandatos autárquicos 2010/2013 e 2014/2017 -	
Número total de praticantes dos Programas de Desenvolvimento Desportivo e dos	
Projetos Municipais.	

Apêndice VII - Mandato autárquico 2010-2013 - Sistematização das propostas de melhoria e as melhorias introduzidas de 2009/2010 a 2012/2013.

Apêndice VIII - Mandato autárquico 2014-2017 - Sistematização das propostas de melhoria e as melhorias introduzidas de 2013/2014 a 2016/2017.

Apêndice IX – Jogos Desportivos Escolares – Fluxograma do Processo-Chave de 2009 (versão longa)

Apêndice X - Mandato autárquico 2010-2013 – Quadro-resumo do Processo-Chave do Programa Jogos Desportivos Escolares.

Apêndice XI - Mandato autárquico 2014-2017 – Quadro-resumo do Processo-Chave do Programa Jogos Desportivos Escolares.

Apêndice XII - Quadro da relação entre os Princípios de Deming, o Ciclo PDCA e a prática no Programa Jogos Desportivos Escolares nos Mandatos autárquicos 2010-2013 e 2014-2017 (entre o ano letivo 2009/2010 e até 2016/2017).

Apêndice XIII - Questionário sobre o Boletim dos Jogos Desportivos Escolares.

Apêndice XIV- Questionário de avaliação da satisfação dos alunos no ano letivo 2015-2016.

INTRODUÇÃO

A Qualidade radicou de uma conceção utilitária com o objetivo de proporcionar respostas às prementes necessidades provocadas pelo desenvolvimento para uma abordagem de cariz teórica, filosófica, pragmática e conceptual, caracterizando-se igualmente enquanto um processo com diversas fases evolutivas devido nomeadamente aos fatores de organização e gestão do sistema industrial, às diversas abordagens de vários autores, acrescido por um conceito com definições polissémicas motivado pelas distintas conceptualizações, bem como transcorre do contributo inicial dos autores americanos, da influência teórico-prática dos autores japoneses e da disseminação fomentada pelos gestores a nível mundial influenciando o seu próprio desenvolvimento até à atualidade.

O Desporto distingue-se identicamente como um fenómeno que se estende à escala global que comporta, entre outras, uma dimensão social onde se constituem as raízes sociais das práticas físico-desportivas, uma dimensão económica porque torna-se necessário proceder a escolhas racionais que visem o acesso e a generalização da prática desportiva incluindo o âmbito curricular e extra curricular sem desperdício de recursos e, por fim, uma dimensão política onde esgrimem-se vários interesses e tomam-se decisões com impacte no próprio Desporto num contexto onde a mudança é a noção predominante.

Relativamente ao Sistema Educativo, reconhecendo que o seu desenvolvimento decorre da Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de agosto – Sétima revisão constitucional – Constituição da República Portuguesa, Capítulo III – Direitos e deveres culturais, artigo 73.º - Educação, Cultura e Ciência, e especificamente da Lei de Bases do Sistema Educativo, considerando as sucessivas alterações, evidencia-se por ser o instrumento legislativo, caracterizador e orientador da implementação da política educativa, devendo-se ainda ter analogamente em consideração a relação com o Sistema Desportivo, bem como o recente processo de transferência de competências para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais decorrente da Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto.

O ponto inicial para a estruturação do presente trabalho de investigação em Gestão Autárquica, fundamenta-se na atribuição do Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal em Serviços Públicos da Associação de Municípios da Região de Setúbal 2009 ao Programa Jogos Desportivos Escolares, instrumento de desenvolvimento desportivo relacionado exclusivamente com o Sistema Educativo e coorganizado pela Câmara Municipal de Palmela com as escolas públicas do Ensino Básico/Agrupamentos de Escolas e do Ensino Secundário do Concelho de Palmela.

Procedimento que pretendia identificar as seguintes melhorias, decorrente dos objetivos da candidatura ao Prémio da Qualidade: - Rever, formalizar e aplicar os procedimentos no sentido de garantir a melhoria contínua; - Passar a trabalhar de acordo com o Sistema de Gestão da Qualidade; - Identificar as principais potencialidades e oportunidades do programa, de forma a evidenciar os fatores positivos e suprir os negativos – eventuais fraquezas e ameaças, contribuindo para a continuidade da qualidade do programa e para a melhoria contínua; - Evidenciar os resultados obtidos com este processo.

Considerando como questão de partida, o processo de gestão do Programa Jogos Desportivos Escolares relacionou de forma sustentada os Critérios de Meios e os Critérios de Resultados com os Fatores de Desenvolvimento Desportivo na execução orçamental após a conquista do Prémio da Qualidade AMRS 2009 nos dois subsequentes mandatos autárquicos de 2010-2013 e 2014-2017, período que contempla os anos letivos entre 2009/2010 e 2016/2017, pretende-se objetivamente o seguinte:

- Descrever o resultado obtido nos Critérios de Meios e Critérios de Resultados que contribuíram para a atribuição do Prémio da Qualidade AMRS 2009;
- Analisar a orientação da execução orçamental da Câmara Municipal de Palmela no Programa Jogos Desportivos Escolares e a relação com os Fatores de Desenvolvimento Desportivo;
- Verificar a interdependência entre os Critérios de Meios e os Critérios de Resultados com os Fatores de Desenvolvimento Desportivo e os valores executados entre 2009/2010 e 2016/2017;

- Resultados orientados para os cidadãos/clientes – aferir o resultado sobre o conhecimento o Boletim dos Jogos Desportivos Escolares face ao questionário de 2009/2010 e comparar o grau de satisfação dos alunos de acordo com o resultado final dos questionários de 2008/2009 e de 2015/2016.

O trabalho de investigação encontra-se estruturado da seguinte forma:

Introdução – Apresentação e delimitação do trabalho de investigação em Gestão Autárquica com a relação entre Qualidade, o Desporto via Sistema Educativo e as Autarquias Locais.

1. Revisão da Literatura – É efetuado o enquadramento teórico da Qualidade através do conceito, da evolução do conceito, a Qualidade na Administração Pública com o enquadramento legislativo e organizacional, a Estrutura Comum de Avaliação – Modelo CAF, a Qualidade na estrutura orgânica da Câmara Municipal de Palmela e a Carta da Qualidade, o Programa Jogos Desportivos Escolares – o Processo-Chave, os documentos de gestão, os Fatores de Desenvolvimento Desportivo e o Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal em Serviços Públicos da Associação de Municípios da Região de Setúbal 2009.

2. Metodologia – É evidenciada a caracterização do âmbito do trabalho de investigação, o método de análise, da recolha e tratamento dos dados.

3. Análise e Tratamento dos Resultados – Caracteriza-se por ser a parte experimental da investigação na qual são apresentados os resultados da execução orçamental, o Quadro-resumo do Processo-Chave, a relação dos Princípios de Deming com o Ciclo PDCA e a aplicação prática no Programa Jogos Desportivos Escolares, e os Resultados orientados para os Cidadãos/clientes – alunos decorrente dos questionários aplicados nos anos letivos 2009/2010 (Boletim dos Jogos) e 2008/2009 (grau de satisfação no âmbito da candidatura ao Prémio da Qualidade) em 2015/2016 (grau de satisfação no âmbito do processo de gestão do programa).

Conclusões – Finaliza-se com a apresentação dos resultados resultante da revisão da literatura e do enquadramento teórico e metodológico, bem como a contribuição para futuras eventuais linhas de investigação.

1. REVISÃO DA LITERATURA

1.1. O conceito de Qualidade

Contribuir para o esclarecimento, a evolução e a definição do conceito de Qualidade constitui-se como uma tarefa caracterizada pela complexidade observando as suas diversas dimensões e as múltiplas abordagens conceptuais.

Rocha (2011), menciona que o conceito de Qualidade gera alguma confusão na literatura, uma vez que o tema qualidade é relacionado com os procedimentos ou seja a qualidade em conformidade com os requisitos, igualmente como a capacidade de servir determinados fins, atuando também como significado de excelência de uma organização, bem como fazendo-se coincidir com a eficiência, a eficácia e a produtividade.

Refere ainda que no âmbito da qualidade implica atuar simultaneamente nos objetivos de uma organização, na conformidade para com os padrões, no envolvimento com os consumidores, na medição de resultados e na melhoria contínua.

Quanto ao conceito, Pires (2012) cita a norma ISO 9000, definindo Qualidade como o “grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas”, decorrendo então o conceito do possível grau de satisfação, do requisito prévio e da eventual necessidade ou de uma eventual expectativa.

Tribus (1990) citado por Pires (2012), define a Qualidade como “o que torna possível a um consumidor ter uma paixão pelo produto ou serviço”, referindo que o fator mais importante será a manutenção da proximidade junto da pessoa, mantendo o estado permanente de alerta com o objetivo de entender a satisfação do cliente uma vez que este é que define o conceito de qualidade.

António, Teixeira & Rosa (2019), referem que na atualidade as definições sobre a temática mais respeitadas não diferem muito entre si, contudo representam variações à volta de um conjunto de temas e, como tal, não concorrem entre si, antes pelo contrário complementam-se.

É também mencionado que as definições de qualidade, por norma, acentuam as seguintes três perspetivas do desenvolvimento de um produto ou serviço:

- Processo – caracteriza-se por uma sequência de acontecimentos nos quais são utilizados recursos que convertem *inputs* (entradas) em *outputs* (saídas);
- Resultados – apresentam-se enquanto efeito do processo;
- Consequências – englobam o impacto dos resultados no utilizador imediato e na sociedade em geral.

No seguinte quadro pode verificar-se a sistematização de um conjunto de autores de referência na Qualidade com a sua definição do conceito e a relação com as perspetivas do processo, dos resultados e das consequências.

Quadro 1: Definições de Qualidade

FONTE: António, Nelson; Teixeira, António & Rosa, Álvaro. 2019. Gestão da Qualidade – De Deming ao modelo de excelência da EFQM. 3.ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Autor	Perspetiva	Definição de Qualidade
Taguchi	Consequências	A perda que um produto causa à sociedade depois de ser expedido e não as perdas por funções intrínsecas.
Juran	Consequências	Adaptação ao uso.
Crosby	Resultados	Conformidade com os requisitos.
Ishikawa	Resultados	Ausência de variação nas características da qualidade.
Deming	Processo	O processo que conduz a resultados através de produtos/serviços que possam ser vendidos a consumidores que ficarão satisfeitos.
Shigeo Shingo	Processo	Processo de monitorização contínua e instrumentalização de <i>feedback</i> potencial.

Apesar de existir alguma diversidade de perspetivas sobre a definição de qualidade, estas refletem sobretudo a tipologia individual da abordagem de cada autor, verificando-se igualmente que existe uma dimensão de complementaridade entre as diferentes abordagens e que conjuntamente contribuem para o esclarecimento da própria definição.

Deve-se ainda referir que o conceito e a definição de qualidade apresentam uma determinada diversidade e ao mesmo tempo unicidade de conteúdo reflexo igualmente do desenvolvimento, do progresso e do contexto da aplicabilidade. Com este propósito Pires (2012), menciona que a definição de Qualidade terá de partir de

alguns conceitos básicos e depois ser adaptada a cada caso concreto, considerando o setor de atividade, a área e o produto.

Assumindo que o presente trabalho de investigação enquadra-se no âmbito do Setor Público com ênfase na Administração Pública Local, tratando este capítulo em contribuir para a definição do conceito de qualidade de acordo com as premissas da atuação do próprio setor através do quadro legal, legislativo e regulamentar, segundo a Estrutura Comum de Avaliação/*Common Assessment Framework* (CAF), instrumento cuja conceção é promover a cooperação para que as organizações do setor público dos países europeus utilizem técnicas de gestão da qualidade, Qualidade foi definida evolutivamente no Modelo CAF de acordo com a seguinte cronologia:

- MODELO CAF 2002 – Qualidade é o conjunto de propriedades e características, de um bem ou serviço, que lhe confere capacidade para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos clientes. Pode ser medida diretamente, em função de um determinado padrão ou indiretamente pela apreciação ou impacto do cliente/cidadão. A Gestão pela Qualidade Total (TQM) focaliza-se nos procedimentos e processos que são considerados essenciais para a promoção da qualidade.
- MODELO CAF 2006 - A Qualidade no setor público está relacionada com a maximização do valor dos produtos e serviços para todas as partes interessadas no âmbito de uma estrutura política e financeira. A Gestão da Qualidade Total (TQM) centra-se nos procedimentos e processos que são considerados instrumentais na promoção da qualidade.
- MODELO CAF 2013 – Qualidade é a prestação de um serviço público com um conjunto de características que satisfazem de forma sustentável: - As especificações/requisitos (lei, legislação, regulação); - As expectativas do cidadão/cliente; - Todas as outras expectativas das partes interessadas (políticas, financeiras, instituições, pessoal).

Observando a sistematização do Quadro 1 e o conceito definido pelo Modelo CAF 2013, caracterizado como a versão mais recente, verifica-se então alguma similitude entre os diversos conceitos e definições sistematizados como por exemplo a relação das especificações e dos requisitos inerentes ao cumprimento do quadro legal e regulamentar aliado à conformidade com os requisitos mencionados por Crosby, as expectativas do cidadão/cliente com a adaptação ao uso de Juran, bem como a conjugação da prestação de um serviço público (*output*) com as outras expectativas das partes interessadas e o processo conducente aos resultados através de produtos/serviços (*output*) cuja venda possam suscitar a satisfação dos consumidores por Deming.

Qualquer contributo anteriormente referido para a definição do conceito de qualidade por parte dos autores da qualidade, ou gurus da qualidade ou modelos clássicos da qualidade, da parte dos seguidores ou ainda daqueles que estiveram na conceção do Modelo CAF baseado no Modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management* ou Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade), entre outros, afere-se que existe uma linha de terminologia relacionada e associada com a temática da Qualidade como processo, monitorização, conformidade, requisito, característica, consumidor, satisfação, produto, serviço e melhoria contínua.

1.2. A evolução do conceito de Qualidade

O desenvolvimento da Qualidade e do conceito associado encontra-se historicamente ligado ao progresso através das diversas mudanças que afetaram as necessidades básicas da sociedade, à sua satisfação desde a produção de ferramentas e ao aparecimento do artesanato, contudo é com o advento da revolução industrial e a implementação do sistema da fábrica que adotou o esquema de produção em massa recorrendo ao fabrico de componentes intermutáveis (António, Teixeira & Rosa, 2019), que provoca uma alteração do paradigma da gestão com repercussão na conceção da qualidade.

Sobre a evolução do conceito, a sequência seguida no seu decurso, a terminologia utilizada e a consequente definição, diversos autores apresentam igualmente diversos entendimentos sobre este processo.

Pires (2012), associa a gestão da qualidade à garantia da qualidade, realça na atualidade o sentido prático e afirma o não estabelecimento de diferenças entre ambos conceitos, resume então o seguinte trajeto:

- Inspeção – verificação da conformidade com as especificações;
- Controlo da Qualidade – manutenção do controlo sobre os processos produtivos ou da prestação de serviços de modo que estes operem de forma previsível com a possível adoção de medidas corretivas para repor o processo dentro da normalidade;
- Garantia da Qualidade – é objeto de intervenção os processos de transformação e o produto, bem como as atividades de organização relacionadas com a obtenção da qualidade pretendida;
- Gestão da Qualidade – associa à garantia prestada ao cliente a confiança transmitida pela gestão da empresa de que os procedimentos organizacionais concorrem para obter a qualidade pretendida ao mínimo custo;
- Gestão da Qualidade Total – amplia todos os anteriores conceitos à totalidade das atividades, produtos, processos e aos colaboradores.

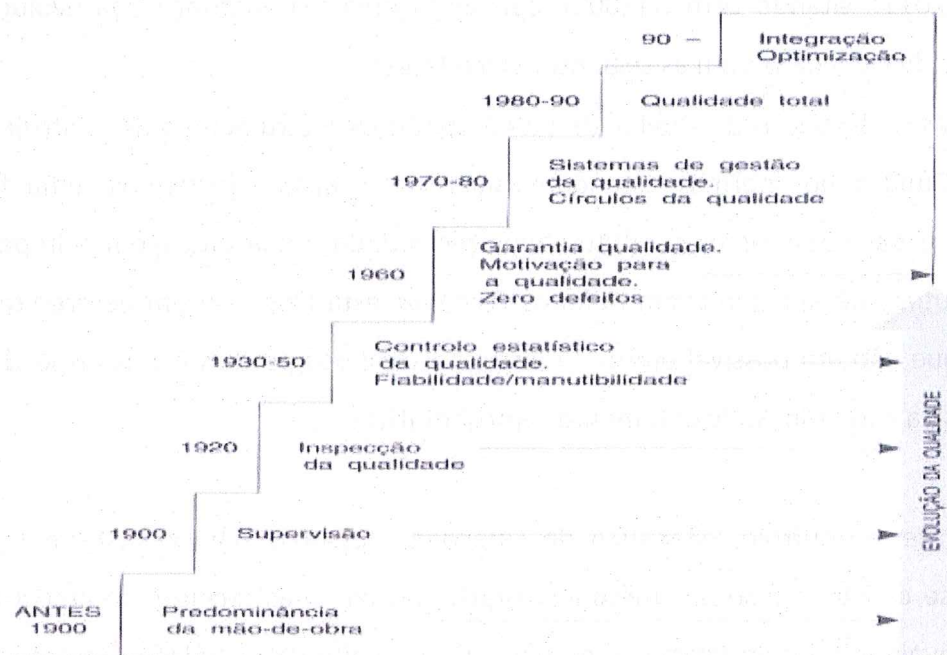


Figura 1: Evolução histórica da qualidade

FONTE: Pires, António. 2012. Sistemas de Gestão da Qualidade – Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria e Serviços. 1.ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Para Carapeto & Fonseca (2006), com a Revolução Industrial e a produção em massa o termo qualidade começou a ser associado ao controlo estatístico da qualidade - conformidade do produto com as especificações, bem como a evolução da qualidade passou pelas seguintes quatro etapas:

- 1.ª Etapa – Qualidade através da inspeção – atividades de inspeção final do produto;
- 2.ª Etapa – Controlo estatístico da qualidade – utilização de técnicas de amostragem;
- 3.ª Etapa – Garantia da qualidade – baseada no cumprimento de normas;
- 4.ª Etapa – Qualidade como estratégia competitiva.

Rocha (2011), citando Löffler (2001), apresenta uma sistematização da evolução do conceito da Qualidade com as seguintes cinco fases:

- 1.^a Fase – Inspeção da Qualidade (1945-1949): Os instrumentos de controlo eram constituídos por normas estandardizadas, a inspeção apresentava uma função técnica para detetar os produtos bons permitindo a sua passagem e impedir os produtos que apresentavam defeitos. Todavia, esta fase caiu em descredito, uma vez que não era possível efetuar a inspeção total dos produtos e as inspeções por amostra não eram suficientemente representativas.
- 2.^a Fase – Controlo Estatístico da Qualidade (1949-1951): Os instrumentos de análise constituem-se por métodos estatísticos como as técnicas de amostragem, aplicáveis somente à produção de bens e o conceito de qualidade é entendido de acordo com as especificações. Este impulso deve-se a Deming que acentuou a importância da variação, com os problemas causados e as suas origens, distinguindo entre erros sistemáticos causados pelo homem e pela máquina, e os erros aleatórios causados por exemplo pela qualidade dos *inputs* ou mecanismo de entrada. Foi a fase caracterizada por converter o controlo estatístico da qualidade para ultrapassar os problemas causados pela inspeção da Qualidade.
- 3.^a Fase – Sistema orientado para a garantia da qualidade (1951 – finais da década de 1960): Questionando-se a produção em massa, as organizações passaram a gerir sistemas internos, sistemas externos e a qualidade passou a ser entendida como uma adequação com finalidade, contributo de Juran. O objetivo deixou de ser somente o produto final, mas também o processo de produção de forma a melhorar o produto e considerar as necessidades dos consumidores. Nesta fase, ainda de acordo com Feigenbaum, a qualidade é o trabalho de todos, deixando de ser apenas uma tarefa da inspeção.

- 4.^a Fase – Controlo de qualidade em toda a organização (desde os finais da década de 1960 até aos anos 80): Introduzida por Ishikawa em 1985, refere a análise de mercado como função determinante para conhecer as necessidades dos clientes e as converter em especificações técnicas. É o período em que a visão da qualidade corresponde à redução de custos e ao controlo dos processos de produção, ganhando relevo estruturas organizativas como os círculos de qualidade e de autocontrolo.
- 5.^a Fase – Gestão da qualidade total ou *Total Quality Management* TQM (desde os anos 80 até ao presente): A Gestão da Qualidade Total é um conceito que resulta do contributo de Deming, Juran e Ishikawa, que assenta na ideia da organização ir ao encontro da expectativa do cliente. Trata-se da última fase do desenvolvimento da Qualidade, na qual diminui os níveis da organização, algumas decisões diárias são tomadas por trabalhadores, algumas decisões estratégicas da responsabilidade da gestão de topo são iniciadas no nível mais baixo e o modelo recorre aos círculos da qualidade e a grupos de trabalho.

Definido anteriormente o setor público enquanto setor de atividade que enquadra o presente trabalho de investigação, importa referir que o Modelo CAF 2013 apresenta igualmente a evolução do conceito da qualidade, da seguinte forma:

- Controlo da qualidade - O controlo da qualidade está focado no produto/serviço, com base nas especificações escritas e nas normalizações/padronizações. Os métodos de controlo estatístico da qualidade (métodos de amostragem) têm sido desenvolvidos desde os anos 20 e 30;
- Garantia de qualidade - A garantia de qualidade está focada nos processos essenciais de forma a assegurar a qualidade do produto ou serviço. A garantia de qualidade inclui o controlo da qualidade. Este conceito, criado nos anos 50, foi amplamente utilizado nos anos 80 e 90 através das normas ISO 9000, porém caiu em desuso sendo substituído pelo conceito de gestão da qualidade total.
- Gestão da qualidade total ou gestão da qualidade (TQM) - *Total Quality Management* (TQM) é uma filosofia de gestão que envolve toda a organização (processos-chave, processos de gestão e de apoio) assumindo a responsabilidade e

garantindo a Qualidade dos seus produtos/serviços e processos procurando continuamente melhorar a eficácia dos seus processos em todas as etapas. A Gestão da Qualidade Total contempla a maior parte da dimensão da organização, utilizando uma abordagem de gestão holística para satisfazer as necessidades ou requisitos dos clientes, e postula o envolvimento das partes interessadas. O conceito de Gestão da Qualidade Total nasceu nos anos 80. *Total Quality Management* (TQM)/Gestão da Qualidade Total, *Quality Management* (QM)/Gestão da Qualidade ou *Total Quality* (TQ)/Qualidade Total são os mesmos conceitos, embora alguns autores estabeleçam diferenciação entre os mesmos. Existem diversos modelos de TQM, sendo os mais utilizados os seguintes: EFQM, CAF, Malcolm Baldrige (USA) e ISO 9004.

No Quadro 2, podemos verificar as diferenças e as semelhanças do processo de evolução da Qualidade e do conceito associado de acordo com os autores abordados.

Quadro 2: Etapas e Fases da evolução da Qualidade e do conceito associado

FONTE: Adaptado de Soares, Pedro; Fernandes, António & Santos, Carlos. 2007. MEDE: Modelo da Excelência no Desporto – Gestão da Qualidade e da Excelência na Gestão do Desporto. Porto: APOGESD.

Autores	Etapas e Fases				
	Inspeção	Controlo da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gestão da Qualidade	Gestão da Qualidade Total
Pires (2012)					
Carapeto & Fonseca (2006)	Qualidade através da inspeção	Controlo estatístico da qualidade	Garantia da qualidade	Qualidade como estratégia competitiva	
Rocha (2011)	Inspeção da Qualidade (1945-1949)	Controlo Estatístico da Qualidade (1949-1951)	Sistema orientado para a garantia da qualidade (1951 – finais da década de 1960)	Controlo de qualidade em toda a organização (desde os finais da década de 1960 até aos anos 80)	Gestão da qualidade total ou <i>Total Quality Management</i> TQM
Modelo CAF 2013	-	Controlo da qualidade	Garantia de qualidade	Gestão da qualidade total ou gestão da qualidade (TQM)	

Comparativamente ao contexto evolutivo apresentado em conjugação com o quadro acima referido, verifica-se que a existência de Etapas e/ou Fases estabelecem uma determinada amplitude que congrega a qualidade associada à garantia, bem como desde entre a inspeção até à qualidade total e a diversidade na metodologia da abordagem à temática da Qualidade.

No que respeita ainda à evolução do conceito de qualidade na Administração Pública, Löffler (2001) citado por Rocha (2011), preconiza as seguintes fases:

- Qualidade no sentido de respeito por procedimentos e normas – período caracterizado na sua essência pelo cumprimento da legislação e das normas, corresponde à conformidade com as especificações e sobretudo à noção de qualidade técnica;
- Qualidade no sentido da eficácia – decorre com o ciclo da gestão por objetivos, associando a qualidade ao conceito de eficácia e à ausência de erros;
- Qualidade no sentido da satisfação dos clientes – fase associada à Nova Gestão Pública ou *New Public Management*, com o conceito de modernização administrativa e a Gestão da Qualidade Total.

Reiteradamente afere-se que a diversidade de autores referenciados apresenta igualmente uma diversidade de entendimento sobre este processo, todavia existe uma determinada convergência de amplitude na definição das fases ou etapas que congrega a linha conceptual inspeção – controlo – garantia – gestão e gestão da qualidade total.

1.3. Os Autores da Qualidade

A evolução histórica e cronológica do conceito de qualidade tem sido influenciada ao longo do tempo por diversos autores que refletiram sobre uma determinada prática, formaram abordagens e através da sua obra criaram doutrinas que *per si* constituíram-se enquanto marcos, bem como contribuíram para que outros autores recriassem novas doutrinas que se caracterizaram como orientações de melhoria e de continuidade ou outras ainda que criaram linhas de rotura desenhando outros rumos.

Referindo novamente a diversidade das abordagens, existem autores que intitulam o conjunto de doutrinários que contribuíram para que a qualidade fosse considerada como uma função da gestão enquanto “Gurus da Qualidade”, outros como “Os Autores da Qualidade” e ainda “Modelos Clássicos da Qualidade” - principalmente quando abordam o tema pela vertente do modelo preconizado pelo autor, todavia genericamente encontra-se consenso na divisão dos autores ocidentais e dos autores japoneses, obedecendo sobretudo ao critério geográfico e da aceitação do contributo desenvolvido por estes inicialmente no Japão e nos Estados Unidos da América, no ocidente em geral e alargando-se o seu exemplo seguido pelos gestores em geral até à atualidade.

De acordo com António, Teixeira & Rosa (2019), identificam-se as seguintes três vagas temporais no desenvolvimento da gestão da qualidade:

- Primeira vaga – legou a literatura contendo as bases teóricas, num misto de filosofia e prática, que ainda hoje guia a atividade da gestão da qualidade, caracterizando-se por uma forte influência dos autores oriundos dos Estados Unidos da América;
- Segunda vaga – caracterizado pela contribuição literária ligada à prática com a consolidação das ideias importadas e a introdução de novos aspetos, sendo a influência exercida pelos autores originários do Japão;
- Terceira vaga – é sobretudo constituída pelas obras publicadas após a aceitação generalizada a nível mundial dos princípios da gestão da qualidade como orientadores da atividade de gestão.

Relativamente ao critério de apresentação dos principais autores da gestão da qualidade e do seu legado, António, Teixeira & Rosa (2019), definem a evolução histórica enquanto principal fator aliado à filosofia pragmática que promoveu a rotura face ao paradigma predominante na gestão e a sequência de seguidores, de acordo com a Figura 2.

Mentores
Clarence Irving Lewis (1883-1964), EUA Percy Williams Bridgman (1882-1961), EUA
Criador
Walter Andrew Shewart (1891-1967), EUA
Primeira vaga de seguidores criativos
William Edwards Deming (1900-1993), EUA Joseph Moses Juran (1904-2008), EUA Armand Vallin Feigenbaum (1920-2014), EUA
Vaga posterior de seguidores
John Stephen Oakland (1946), Inglaterra

Figura 2: Autores ocidentais considerados de acordo com a evolução histórica da qualidade

FONTE: Adaptado de António, Nelson; Teixeira, António & Rosa, Álvaro. 2019.

Gestão da Qualidade – De Deming ao modelo de excelência da EFQM. 3.ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Definindo a delimitação do presente trabalho de investigação no âmbito do Setor Público, a relação com o Ciclo PDCA preconizado pelo Modelo CAF e o desenvolvimento da sua aplicação prática no Quadro de Gestão do Programa Jogos Desportivos Escolares com o enquadramento dos 14 Princípios de Deming e patente no Apêndice XII, a opção será a apresentação dos contributos de Shewart e de Deming, acrescido da sistematização em quadro do contributo dos autores oriundos do Japão obedecendo ao critério acima referido, como Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi, Shigeo Shingo e Masaaki Imai.

Walter Andrew Shewart, para António, Teixeira & Rosa (2019), configura-se no único autor da qualidade que pode ser incluído no grupo de criadores de uma nova forma de encarar a gestão das organizações, o paradigma da gestão da qualidade.

Com núcleo da sua obra centrada nos livros *Economic Control of Quality Of Manufactured Product* de 1931 e *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control* de 1939, será igualmente reconhecido com o desenvolvimento da Carta de Controlo, ferramenta criada para o processo de controlo estatístico e utilizada para determinar os limites e as variações da qualidade dos produtos desenvolvidos pela *Western Electric*, empresa proprietária dos laboratórios da *Bell*, empresa concessionária dos serviços telefónicos nos Estados Unidos da América.

Schultz (1994), citado por António, Teixeira & Rosa (2019), considera Shewhart como a personalidade que desmistificou a teoria da gestão científica de Taylor, bem como refere que a sua obra vai muito além do âmbito dos seus métodos matemáticos, estando imbuída de uma filosofia tão avançada que muitos gestores não a entendiam.

Ainda de acordo com António, Teixeira & Rosa (2019), citando Butman (1997), Shewhart teve que fazer um grande esforço intelectual para conhecer um sistema relativo a uma atividade sobre a qual não tinha nenhuma experiência, caracterizando-se como um conceptualizador e segundo o qual, a qualidade esteve sempre associada à luta contra a variação dos processos produtivos, cuja qualidade de um produto envolve as seguintes abordagens: - Conceção popular; - Conceção como algo com um conjunto de características; - Conceção como atributo; - Qualidade de um número da mesma espécie de objetos; - Qualidade como uma relação.

Shewhart identificou ainda quatro tipos de valor no que respeita à qualidade como: - o Uso; - o Custo; - a Estima; - Troca.

Apesar desta visão multipolar, o autor centrou os seus estudos na variabilidade que levou à criação da Carta de Controlo anteriormente referida, sendo a multipolaridade posteriormente desenvolvida por Garvin (1988) que considerou as seguintes oito dimensões da qualidade: 1. Desempenho; 2. Atributos; 3. Segurança de funcionamento/fiabilidade; 4. Conformidade; 5. Durabilidade; 6. Assistência/manutenção; 7. Estética/atratividade; 8. Qualidade esperada.

Outro contributo para o desenvolvimento da qualidade, é o denominado Ciclo de Shewart mais tarde desenvolvido por Deming, que de acordo com António, Teixeira & Rosa (2019), contempla o feedback no processo produtivo, substitui a Linearidade pela Circularidade que correspondeu a uma nova interpretação científica e compreende três fases: 1. Especificação; 2. Produção; 3. Inspeção.

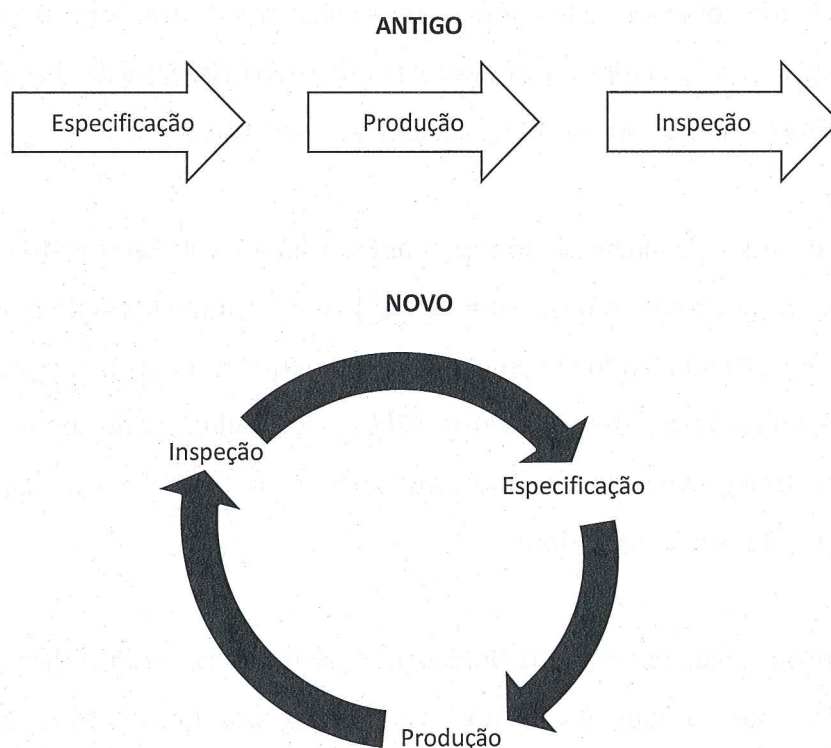


Figura 3: Ciclo de Shewart

FONTE: Adaptado de António, Nelson; Teixeira, António & Rosa, Álvaro. 2019. Gestão da Qualidade – De Deming ao modelo de excelência da EFQM. 3.ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Ainda para António, Teixeira & Rosa (2019), Shewhart introduziu as seguintes outras formas de encarar os processos de produção em massa: - A qualidade é o que o consumidor julga que é; - A qualidade é algo de multifacetado que pode ser encarado de várias perspetivas; - A variabilidade é algo de inerente aos sistemas, havendo que distinguir entre dois tipos de causas, as comuns e as especiais; - Um sistema encontra-se sob controlo estatístico quando se regista a presença de causas comuns; - A presença de causas especiais leva o sistema para uma situação de fora do controlo estatístico; - As tarefas ligadas ao controlo de qualidade devem envolver os processos

e não apenas o seu *output*; - Ao incidir na globalidade do processo, a tarefa de assegurar a qualidade envolve todos os participantes em todas as fases do processo produtivo; - O sistema não funciona independentemente da sua envolvente, recebendo informação de volta, que é processada de forma a conferir-lhe a função de aprendizagem; - A ênfase deve ser posta na prevenção e não na inspeção.

William Edwards Deming é visto como o autor mais importante da gestão da qualidade sendo citado como fundador da terceira vaga da revolução industrial segundo Brocka & Brocka (1992), citados por António, Teixeira e Rosa (2019).

Aproveitando a sua deslocação ao Japão após o final da II Guerra Mundial para um ciclo de conferências com o objetivo de contribuir para a melhoria da qualidade junto dos produtores, Deming influenciou o desenvolvimento da economia nipónica, todavia segundo Soares, Fernandes e Santos (2007) foi influenciado pelo pensamento filosófico de John Dewey, mestre do pragmatismo, e ainda por Shewart que corporizou o Controlo Estatístico da Qualidade.

A sua influencia chega aos Estados Unidos da América após a transmissão pela NBC do “Se o Japão pode, porque é que nós não?”, programa que alertava o declínio da economia americana face à capacidade competitiva das empresas japonesas.

No âmbito da doutrina, Soares, Fernandes e Santos (2007) citando Pires (2000) referem que Deming na sua abordagem à qualidade preconizava uma alteração do Modelo Tradicional assente no paradigma Redução de custos (pessoas, métodos, equipamento) – Custos unitários mais baixos – Aumento do lucro – Aumento da recuperação do investimento – Continuação no negócio, no qual a qualidade é percecionada como um elemento que acrescenta custos e afeta negativamente a produtividade.

De acordo com Pires (2012), Deming desafia esta abordagem e propõe uma outra centrada onde as necessidades e as expetativas dos consumidores são o ponto de partida para a melhoria da Qualidade, criando dentro da organização um movimento

contínuo de melhorias, bem como fundamentada na seguinte orientação estratégica: Melhoria da Qualidade – Aumento da Produtividade – Redução de Custos – Redução de Preços – Aumento dos Mercados - Continuação do Negócio – Mais Empregos e Melhor recuperação do investimento.

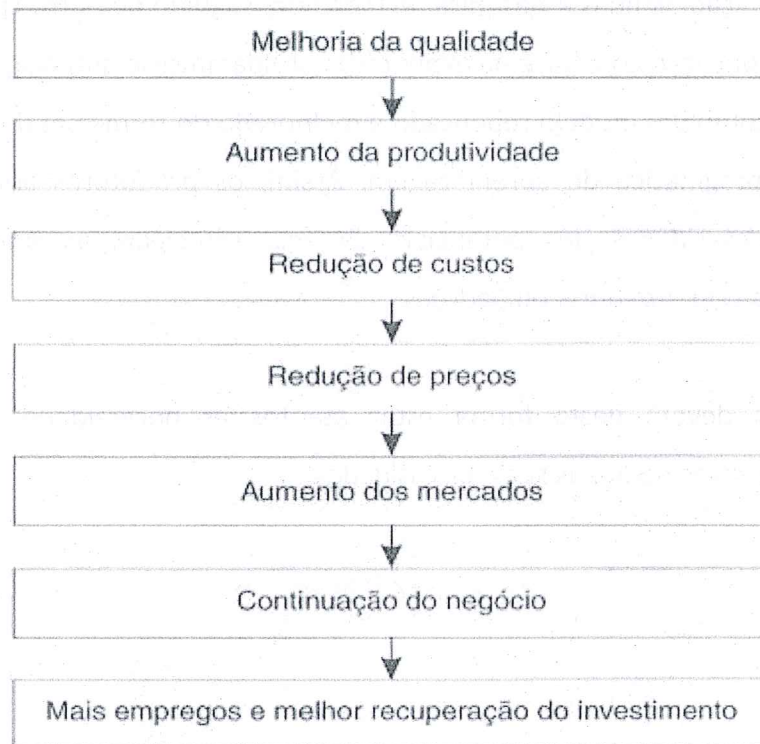


Figura 4: Abordagem de Deming

FONTE: Pires, António. 2012. Sistemas de Gestão da Qualidade – Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria e Serviços. 1.ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Segundo António, Teixeira e Rosa (2019), Deming argumentava que a principal percentagem dos problemas relacionados com a qualidade advêm da gestão e com base nesta premissa, acreditava numa abordagem quantitativa e sistemática para a identificação e a solução dos problemas através do Ciclo PDCA – Plan (Planear), Do (Executar), Check (Verificar) e Act (Agir).

De acordo com o Modelo CAF 2013, o Ciclo PDCA caracteriza-se por um ciclo de quatro fases que têm que ser ultrapassadas para se conseguir a melhoria contínua, tal como Deming descreve, segundo o seguinte método: Plan/Planear (Fase de Projeto) –

Do/Executar (Fase da Execução) – Check/Rever (Fase do Controlo) – Act/Ajustar (Fase da Ação, Adaptação e Correção).

O Ciclo PDCA concebido por Shewart e desenvolvido por Deming, como referem António, Teixeira e Rosa (2019), decorre de uma sucessão de ciclos iniciado na conceção, produção, vendas e pesquisa de mercado, seguido de outro ciclo com início na revisão da conceção com base na experiência obtida no ciclo anterior, a qualidade é caracterizada como um modelo repensado e melhorado de forma contínua através de um processo pragmático de aprendizagem. Assim, os produtores assumem a sua atenção às necessidades dos potenciais clientes, antecipam as suas opiniões e estabelecem os seus *standarts* ou padrões.

Os produtores devem desta forma estar atentos às necessidades dos clientes identificando e antecipando as suas necessidades.

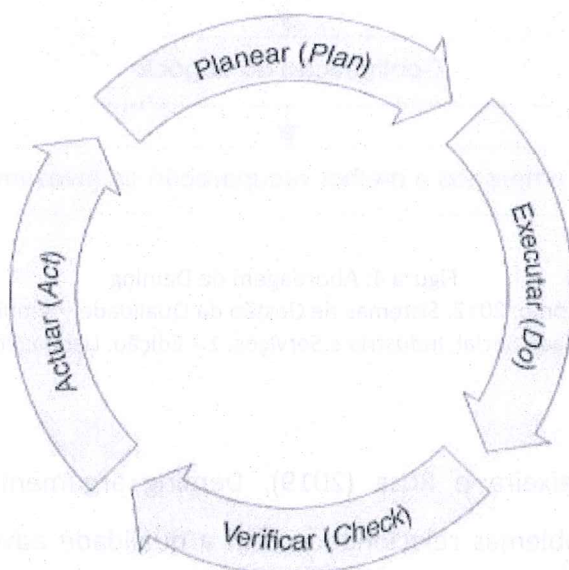


Figura 5: Ciclo de Deming

FONTE: António, Nelson; Teixeira, António & Rosa, Álvaro. 2019. Gestão da Qualidade – De Deming ao modelo de excelência da EFQM. 3.ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Deming sistematiza da seguinte forma ainda os sete pecados mortais da gestão a serem evitados a todo o custo: 1. Falta de consistência, a organização é gerida na base do sabor mensal com ausência de uma estratégia a longo prazo. 2. Focalização nos lucros a curto prazo. 3. Ênfase demasiado nas avaliações de desempenho.

4. Movimento regular de gestores entre tarefas, quer dentro ou fora das organizações.
5. Demasiada importância dada aos números visíveis desprezando outros aspetos menos tangíveis da organização.
6. Custos de saúde excessivos suportados pela empresa.
7. Custos judiciais excessivos.

No livro *Out of Crises* de 1982, Deming aborda ainda catorze princípios para a transformação, cujo objetivo é contribuir para “a cura dos vícios que conduzem aos pecados mortais” (António, Teixeira e Rosa, 2019, p.78), de acordo com a seguinte sistematização:

1. Ser consistente no propósito de melhorar o produto ou o serviço, com o objetivo de tornar a organização competitiva e criar emprego.
2. Adotar a nova filosofia de gestão adaptada à nova economia.
3. Deixar de obter a qualidade através de controlos: eliminar a dependência da inspeção para alcançar a qualidade, através da incorporação da qualidade no próprio produto ou serviço.
4. Acabar com as aquisições em razão exclusiva do preço. Em vez disso, minimizar o custo total. Escolher um fornecedor único para cada produto e estabelecer com ele relações de longo prazo baseadas na lealdade e confiança.
5. Melhorar continuamente todos os aspetos da organização, para aumentar a qualidade e a produtividades e diminuir os custos.
6. Formar e treinar os trabalhadores para melhorar o seu desempenho no trabalho.
7. Implementar a liderança, com o objetivo de conduzir as pessoas a fazer melhor.
8. Eliminar o medo para que as pessoas trabalhem com eficiência e deem o melhor de si sem receio de errar.
9. Romper barreiras departamentais (funcionais), levando as pessoas a trabalhar em equipa, de forma a antecipar problemas.
10. Eliminar *slogans*, exortações e metas para os empregados relacionadas com zero defeitos e novos níveis de produtividade, que criam apenas relações hostis pois as causas da falta de qualidade residem no sistema globalmente considerado e estão para além do poder dos trabalhadores.
11. Eliminar a gestão por objetivos e objetivos numéricos, que são incompatíveis com a melhoria contínua.

12. Eliminar as barreiras que impedem as pessoas de ter orgulho no seu trabalho.
13. Instituir programas de educação e melhoria pessoal.
14. Colocar todos a trabalhar para esta transformação aplicando o método PDCA.

Ao longo dos anos a intervenção e o pensamento de Deming teve o seu desenvolvimento e evolução, assim apresentou o Sistema de Conhecimento Profundo, assente nos seguintes quatro pilares segundo António, Teixeira e Rosa (2019): - Visão sistémica; - Conhecimento; - Teoria do Conhecimento; - Psicologia.

Relativamente ao contributo dos autores japoneses, encontra-se no Quadro 3 a sistematização e a relação entre os autores e o seu principal contributo.

Quadro 3: Principais contributos dos autores oriundos do Japão

FONTES: Adaptado de Carapeto, Carlos & Fonseca, Fátima. 2006. Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação. 2.ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo. Soares, Pedro; Fernandes, António & Santos, Carlos. 2007. MEDE: Modelo da Excelência no Desporto – Gestão da Qualidade e da Excelência na Gestão do Desporto. Porto: APOGESD.

Autor	Principal contributo	
Kaoru Ishikawa (1915-1989)	Sete ferramentas da qualidade Círculos da Qualidade	As sete ferramentas da qualidade são: - Análise de Pareto, Diagramas de causa-efeito; - Histogramas; - Folhas de controlo; - Diagramas de escada; - Gráficos de controlo; - Fluxos de controlo. Círculos de qualidade – grupos de voluntários estáveis no tempo e que têm como principal objetivo melhorar a qualidade dos processos e do ambiente de trabalho. Os círculos aumentam o envolvimento das pessoas na organização e são um canal de comunicação ascendente e descendente.
Genichi Taguchi (1924-2012)	Engenharia da Qualidade	Método para o desenho e desenvolvimento dos processos de industrialização com o máximo de eficácia. O objetivo é minimizar a não qualidade, uma vez que as perdas da qualidade refletem-se em prejuízos para a organização.
Shigeo Shingo (1909-1990)	Zero Defeitos	Estratégia para identificar os erros e resolvê-los antes que se tornem defeitos e contaminem a qualidade. O método baseia-se no processo de monitorização e de retroação contínuos.
Masaaki Imai (1930)	Kaizen	Expressão que no Japão é utilizada para designar melhoria contínua. É um processo incremental, sistemático e contínuo de melhoria que utiliza as melhores ferramentas, técnicas e conceitos como <i>Just-in-Time</i> , Ciclo PDCA e os Círculos de Qualidade. Caracteriza-se como uma estratégia orientada para as pessoas, assente na informação aberta e partilhada e na utilização da tecnologia existente, que partindo do princípio de que tudo é melhorável, traduz-se em pequenas melhorias graduais possibilitadas pelo envolvimento criativo.

1.4. A Qualidade na Administração Pública

Segundo Silvestre (2010), a reforma do Setor Público decorre da influência do Modelo da Nova Gestão Pública preconizada no Reino Unido através da introdução das seguintes variantes: - Entre 1978 e 1988, variante da Eficiência; - De 1988 e até 1991, variante da Descentralização; - A partir de 1991, a variante da Qualidade, a qual tinha como escopo o princípio basilar da promoção da qualidade dos bens produzidos e dos serviços prestados pela Administração Pública, sendo através da publicação da Citizen's Charter que é apresentado o primeiro Modelo de Qualidade a ser introduzido pela Administração Pública, centrando os cidadãos como parte principal e interessada na qualidade dos serviços públicos.

Nesta lógica de fundamentação, Rocha (2011) citando Löffler (2001), distingue igualmente três fases no processo da adoção da Qualidade pela Administração Pública:

- Qualidade no sentido de respeitar normas e procedimentos, na qual a qualidade encontra-se identificada com a conformidade de acordo com determinadas especificações e regulamentos;
- Qualidade no sentido da eficácia, a noção de qualidade encontra-se relacionada com a gestão por objetivos e no objetivo do serviço e aproxima-se da aptidão para o uso;
- Qualidade no sentido da satisfação dos consumidores, caracteriza-se pelo aparecimento do conceito de cliente e da modernização emergente produzida pela Nova Gestão Pública, competindo também a avaliação da prestação do serviço pelo cidadão que ao mesmo tempo afirma-se enquanto cliente.

No que respeita à Qualidade na Administração Pública em Portugal, Rocha (2011), refere a existência das seguintes quatro fases:

1.^a Fase – Desburocratização e simplificação de procedimentos – caracteriza-se pela desburocratização e a simplificação de procedimentos com o objetivo de tornar mais célere a relação entre a Administração e os cidadãos, sendo operacionalizada pela publicação do documento Mil Medidas de Modernização pelo Secretariado da Modernização Administrativa (SMA), o estabelecimento do Código do Procedimento Administrativo através do Decreto-Lei n.º 442/91, de 15 de novembro, revisto pelo

Decreto-Lei n.º 6/96, de 31 de janeiro e comutado pelo Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro – Estabelece o Novo Código do Procedimento Administrativo, e finalmente pela introdução da Carta Deontológica do Serviço Público publicada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 18/93, de 17 de março.

2.ª Fase – A Qualidade dos Serviços Públicos (1991-1997) – definido pela melhoria da qualidade dos serviços públicos, apresentando iniciativas como a criação do Conselho Nacional para a Qualidade (1992), aprovação da Carta para a Qualidade dos Serviços Públicos (1993), lançamento da Carta Setorial da Qualidade e Indicadores da Qualidade, concurso da Qualidade em Serviços Públicos, formação avançada em Gestão da Qualidade para os altos quadros da Administração Pública. Nesta fase destaca-se a publicação e adoção das Cartas da Qualidade, enquanto documento que assume o compromisso dos serviços para com os cidadãos e cliente, a publicação igualmente de documentos de cariz pedagógico para a implementação das políticas de qualidade como *Gestão da Qualidade – Conceitos e Sistema de Gestão e Instrumentos* e as *Listas de Verificação da não Qualidade*.

3.ª Fase – Os modelos de excelência (1997-2002) – período marcado pela publicação do Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de Maio – Cria o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos, definindo que o conceito de Qualidade em Serviços Públicos caracteriza-se como uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos, e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos. Simultaneamente, para a implementação dos modelos de excelência – certificação da qualidade e EFQM que deu origem ao Modelo CAF, foram lançadas as publicações *Serviços Públicos: da Burocracia à Qualidade* e *Auto-Avaliação da Qualidade em Serviços Públicos*.

Embora o autor não efetue a referência, foi publicado nesta fase o Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de Abril - Define os princípios gerais de ação a que devem obedecer os serviços e organismos da Administração Pública na sua atuação face ao cidadão, bem como reúne de forma sistematizada as normas vigentes no contexto da modernização administrativa, que refere o dever dos serviços e organismos da Administração Pública elaborarem progressivamente Cartas de Qualidade.

4.^a Fase – Panorama atual (2002-2010) – É a fase em que não existe uma particular atenção para com a qualidade, insistindo-se na racionalização e reestruturação da Administração Pública através da gestão dos recursos humanos e na prossecução da eficiência dos serviços.

No que respeita ao conjunto de dificuldades da aplicação da qualidade nos Serviços Públicos, Rocha (2011), refere as diferenças fundamentais entre o Setor Público e o Setor Privado, a dificuldade na definição dos clientes pelos serviços públicos, a inexistência de um mercado definido, a adoção de procedimentos muito formalizados, a cultura política dos serviços públicos e ainda um conjunto de receios por parte dos trabalhadores que pela eventual adoção do TQM possa diminuir o número de recursos humanos e coagir a eventual oportunidade de promoção, a diminuição da esfera de influência e o controlo pelo aumento de competências dos trabalhadores, a complexidade das funções que radiquem na inadequação às novas responsabilidades e do trabalho em grupo, dos processos de decisão baseados em dados e a relutância em aceitar responsabilidade pelo desempenho.

Para Carapeto & Fonseca (2006), existem igualmente alguns constrangimentos para a introdução e aplicação da Qualidade na Administração Pública, que complementam o contexto acima referido porque primordialmente enquanto o setor privado – empresas – procura o lucro o setor público serve os Cidadãos, rege-se por princípios assentes na legalidade, proporcionalidade, legitimidade, equidade e igualdade, necessita do apoio dos políticos e do envolvimento dos funcionários/trabalhadores em regime de funções públicas, bem como os organismos públicos encontram-se inseridos em ambientes organizacionais muito estruturados e hierarquizados regendo-se, entre outros fatores, pelo processo eleitoral, pela prestação de contas públicas, pela gestão por profissionais (funcionários/trabalhadores) perante responsáveis políticos (eleitos), pela relação com o público (clientes e cidadãos), pelas cadeias de serviço longas e complexas, e os constrangimentos legais, financeiros e políticos.

1.5. O enquadramento legislativo e organizacional da Qualidade na Administração Pública

Considerando a conjugação dos fatores como a Qualidade e a Modernização Administrativa, conceitos que contribuem em simultâneo para o desenvolvimento quantitativo e qualitativo da ação global da Administração Pública nos seus diversos níveis – Central, Regional e Local, deve-se igualmente ponderar a sua interdependência quanto à dimensão legislativa e em relação à dimensão organizacional, bem como considerar na delimitação do presente trabalho de investigação o contributo da Qualidade num programa que concorre para o desenvolvimento desportivo local no âmbito escolar e, maioritariamente, em equipamentos públicos geridos pela Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares.

Decorre do Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de Maio, diploma que cria o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQSP), a definição que o conceito de Qualidade em Serviços Públicos caracteriza-se como uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos, e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos.

Ainda de acordo com o referido diploma, o SQSP visa proporcionar aos serviços e organismos da Administração Pública os mecanismos de demonstração da qualidade dos seus procedimentos, dos seus sistemas e dos seus bens e serviços, de acordo com um conjunto de princípios de gestão eficaz, eficiente e funcionamento desburocratizado.

Complementarmente, transcorre do artigo 44.º - Qualidade em serviços públicos, do Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de Abril - Define os princípios gerais de ação a que devem obedecer os serviços e organismos da Administração Pública na sua atuação face ao cidadão, bem como reúne de forma sistematizada as normas vigentes no contexto da modernização administrativa, diploma que desde a sua publicação e até à presente data foi alvo de cinco atualizações, sendo a mais recente promulgada através

do Decreto-Lei n.º 74/2017, de 21 de junho, o dever dos serviços e organismos da Administração Pública elaborarem progressivamente Cartas de Qualidade.

Quanto à dimensão organizacional sobre a Qualidade, decorrente das diversas alterações introduzidas sobretudo pelo Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado, encontra-se edificada no âmbito da ação da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), serviço transversal da Administração Direta do Estado, integrado no Ministério das Finanças, dotado de autonomia administrativa, com funções de estudo, conceção, coordenação e apoio técnico ao governo na definição das políticas relativas à Administração Pública.

A DGAEP, entre outras competências, é o organismo responsável pela coordenação, acompanhamento e avaliação das iniciativas de divulgação e implementação, entre outros instrumentos e metodologias, da Estrutura Comum de Avaliação ou *Common Assessment Framework* (CAF) na Administração Pública Portuguesa, através do Centro de Recursos CAF responsável pela promoção da CAF em Portugal, pela representação nacional no grupo europeu de peritos sobre a CAF - *CAF working group* - que coordena a evolução e a disseminação do modelo a nível europeu.

De acordo com a alínea h), artigo 2.º da Portaria n.º 60/2019, de 13 de fevereiro, que estabelece a Estrutura Nuclear da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, compete ao Departamento de Desenvolvimento de Modelos Organizacionais, estimular a utilização de ferramentas e metodologias de gestão e de avaliação da gestão dos órgãos e serviços, designadamente da Estrutura Comum de Avaliação da Administração Pública (CAF). Ainda nesta conformidade, a alínea i) do mesmo artigo e diploma, refere que compete igualmente promover a utilização de metodologias de avaliação e desenvolvimento organizacional, bem como o reconhecimento externo, designadamente a *Effective CAF User*.

Paralelamente a esta definição de competências, de disseminação de metodologias de avaliação e da difusão das boas práticas, o Centro de Recursos CAF: - disponibiliza a Base de Dados dos utilizadores da CAF; - dissemina os estudos sobre a utilização da CAF; - divulga a investigação científica produzida no âmbito da CAF; - difunde a informação sobre a utilização da CAF na Europa conjuntamente com o Instituto Europeu de Administração Pública (*EIPA - European Institute of Public Administration*); - concretiza o apoio técnico aos utilizadores da CAF; - apresenta a evolução do Modelo CAF – Modelo CAF 2000 primeira versão, Modelo CAF 2002 resultante da primeira revisão, Modelo CAF 2006 segunda revisão e que serviu de documento orientador para a candidatura à oitava edição do Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal em Serviços Públicos AMRS 2009, Modelo CAF 2013 e a CAF Educação para aplicação e avaliação no Sistema Educativo e de Formação; - promove o reconhecimento externo da CAF ou *Effective CAF User*, caracterizado através da distinção atribuída a uma organização após a implementação da CAF, quando preenche os requisitos definidos no Processo de *Feedback* Externo (PEF), após a avaliação de um Agente de *Feedback* Externo, certificado para o efeito, bem como o *Bench learning* - processo pelo qual uma organização pode comparar o seu desempenho com outras organizações; - gere ainda a formação, a gestão do processo de formadores e as publicações e artigos.

1.6. A Estrutura Comum de Avaliação (CAF)

De acordo com a Estrutura Comum de Avaliação (CAF) 2013, este documento caracteriza-se por ser um modelo de Gestão da Qualidade Total desenvolvido pelo setor público e para o setor público, inspirado no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (*EFQM - European Foundation for Quality Management*), destina-se à utilização em todos os setores da Administração Pública, aplicada em organizações públicas de nível nacional, regional ou local, tratando-se do modelo de autoavaliação do desempenho organizacional e do exemplo de boas práticas específicas para o setor público.

A CAF tem como objetivo ajudar as organizações do setor público na Europa a melhorar o desempenho através da utilização de técnicas de gestão da qualidade, ancorada num processo que visa cinco objetivos principais: - Introduzir uma cultura de excelência e os princípios da Gestão da Qualidade Total nas organizações da administração pública; - Orientá-las progressivamente para um ciclo completo e desenvolvido de PDCA “*Plan/Planear (Fase do Projeto) – Do/Executar (Fase da Execução) – Check/Rever (Fase do Controlo) – Act/Ajustar (Fase da Ação, Adaptação e Correção)*”; - Facilitar a autoavaliação das organizações públicas com o objetivo de obter um diagnóstico e identificar ações de melhoria; - Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade, no setor público e privado; - Facilitar o *Bench learning* entre organizações do setor público.

Estruturalmente o documento apresenta nove Critérios que identificam os principais aspetos a ter em apreciação numa análise organizacional, dividindo-se nos **Critérios de Meios** – referem-se às práticas de gestão da organização e determinam o que a organização faz e como realiza as suas atividades para obter os resultados desejados - 1. Liderança, 2. Planeamento e Estratégia, 3. Pessoas, 4. Parcerias e Recursos, 5. Processos, nos **Critérios de Resultados** – os resultados alcançados ao nível dos cidadãos/clientes, pessoas, sociedade e desempenho-chave através de medidas de perceção e medições do desempenho - 6. Resultados orientados para os cidadãos/clientes, 7. Resultados relativos às pessoas, 8. Resultados da responsabilidade social, 9. Resultados do desempenho-chave.

A integração dos resultados deste processo de avaliação compreende o ciclo de Aprendizagem e Inovação contínuas em direção à excelência.

Cada um dos Critérios encontra-se decomposto num conjunto de subcritérios, que totalizam vinte e oito Subcritérios, estes identificam as principais questões a considerar quando uma organização é avaliada, ilustrando com exemplos que descrevem o conteúdo dos subcritérios e sugerem possíveis abordagens que explorem a forma como a gestão das organizações responde às exigências expressas nos subcritérios.

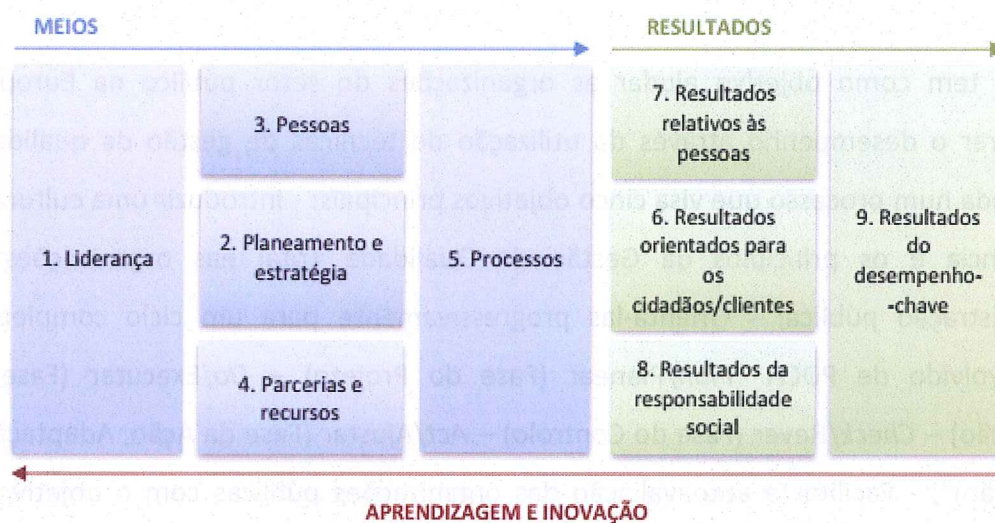


Figura 6: Modelo CAF. FONTE: Estrutura Comum de Avaliação – CAF 2013.

Quanto ao Sistema de Pontuação da CAF, assumindo que o Ciclo PDCA é fundamental, encontra-se estruturado nas seguintes duas modalidades: - Sistema de pontuação clássico da CAF ou *Classical CAF Scoring*, proporciona uma apreciação global de cada subcritério com a indicação da fase do Ciclo PDCA em que o mesmo se encontra; - Sistema de pontuação avançado da CAF ou *Fine-tuned Scoring*, é direcionado para organizações que pretendem refletir pormenorizadamente a análise efetuada aos subcritérios, uma vez que este sistema permite pontuar cada subcritério em todas as fases do Ciclo PDCA em simultâneo.

Enquanto ferramenta da Gestão da Qualidade Total, a CAF consubstancia igualmente oito Princípios da Excelência apresentados no seguinte quadro.

Quadro 4: Os 8 Princípios da Excelência. FONTE: Estrutura Comum de Avaliação – CAF 2013.

Princípio 1: Orientação para os resultados	A organização focaliza-se nos resultados. Os resultados são atingidos de forma a satisfazer todas as Partes Interessadas da organização (tutela, cidadãos/clientes, parceiros e colaboradores), em linha com os objetivos definidos.
Princípio 2: Focalização no cidadão/cliente	A organização focaliza-se nas necessidades dos cidadãos/clientes, quer dos atuais quer dos potenciais. Envolve-os no desenvolvimento de produtos e serviços e na melhoria do seu desempenho.
Princípio 3: Liderança e constância de propósitos	Este princípio alia a liderança visionária e inspiradora com a firmeza de propósito num ambiente em mudança. A liderança estabelece com clareza a missão, a visão e os valores, criando e mantendo um ambiente interno no qual as pessoas se possam sentir envolvidas na prossecução dos objetivos da organização.
Princípio 4: Gestão por processos e factos	Este princípio orienta a organização na perspetiva de que um resultado pretendido é alcançado mais eficientemente quando os recursos e atividades relacionadas são geridos como um processo e as decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.
Princípio 5: Desenvolvimento e envolvimento das pessoas	A todos os níveis, as pessoas são a essência da organização e o seu completo envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em seu benefício. O contributo dos colaboradores deve ser maximizado através do seu desenvolvimento e envolvimento e na criação de um ambiente de trabalho de valores partilhados e de uma cultura de confiança, abertura, <i>empowerment</i> e reconhecimento.
Princípio 6: Aprendizagem, inovação e melhorias contínuas	A excelência é desafiadora do <i>status quo</i> e efetua a mudança através da aprendizagem contínua para criar oportunidades de inovação e melhoria. Desta forma, a melhoria contínua deverá ser um objetivo permanente das organizações.
Princípio 7: Desenvolvimento de parcerias	As organizações públicas necessitam de outras entidades para poderem atingir os seus objetivos e, por isso mesmo, deverão desenvolver e manter parcerias que acrescentem valor. Uma organização e os respetivos fornecedores são interdependentes e um relacionamento mutuamente benéfico potencia a possibilidade de ambos criarem valor.
Princípio 8: Responsabilidade social	As organizações públicas têm de assumir a sua responsabilidade social, respeitar a sustentabilidade ecológica e tentar estar à altura das expectativas e necessidades das comunidades locais e global.

Relativamente às Linhas de Orientação para melhorar as organizações através da CAF, encontram-se estruturadas na Fase 1 – O início da caminhada CAF (Passo 1. Decidir como organizar e planear a autoavaliação; Passo 2. Comunicar o projeto de autoavaliação.); Fase 2 – Processo de autoavaliação (Passo 3. Criar uma ou mais equipas de autoavaliação; Passo 4. Organizar a formação; Passo 5. Realizar a autoavaliação; Passo 6. Elaborar um relatório que descreva os resultados da autoavaliação.); Fase 3 – Plano de melhorias/priorização (Passo 7. Elaborar o plano de melhorias; Passo 8. Comunicar o plano de melhorias; 9. Implementar o plano de melhorias; 10. Planear a próxima autoavaliação).

1.7. A Qualidade na Câmara Municipal de Palmela

Ponderando que o presente trabalho de investigação incide na análise da gestão do Programa Jogos Desportivos Escolares durante o mandato autárquico 2010-2013 que contempla os anos letivos de 2009/2010 a 2012/2013, bem como o mandato autárquico 2014-2017 compreendendo os anos letivos de 2013/2014 a 2016/2017, hiato de tempo que considera os dois mandatos subsequentes após a autarquia ter vencido a oitava edição do Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal em Serviços Públicos da Associação de Municípios da Região de Setúbal 2009, importa igualmente referir com base na análise da estrutura organizacional da Câmara Municipal de Palmela onde a frequentemente designada por área da Qualidade esteve integrada e, simultaneamente, os referenciais considerados pela autarquia para o desenvolvimento da política da Qualidade.

Relativamente ao mandato autárquico 2010-2013, decorrente do Despacho n.º 470/2011, de 7 de Janeiro, que estabeleceu o Regulamento da Estrutura Orgânica Nuclear da Câmara Municipal de Palmela, em conjugação com a Deliberação n.º 2495/2010, de 31 de Dezembro, que identicamente estabeleceu o Regulamento da Estrutura Orgânica Flexível da Câmara Municipal de Palmela, a autarquia apresentava quatro Gabinetes sob dependência direta da Presidência e da Vereação, no nível subsequente, oito Departamentos que compunham a estrutura orgânica nuclear. Agregados à estrutura orgânica nuclear encontravam-se vinte e sete Divisões, nove Secções e três Equipas de Projeto que representavam a estrutura orgânica flexível.

Sinteticamente, a Qualidade encontrava-se no exercício de competências do Departamento de Recursos Humanos e Organização, nomeadamente de acordo com o Despacho n.º 470/2011, de 7 de Janeiro, artigo 9.º e as seguintes alíneas: f) Assegurar a realização de auditorias internas no âmbito da qualidade, dos procedimentos internos, bem como sobre o cumprimento dos normativos em vigor; g) Promover a qualificação do serviço público municipal, assente no desenvolvimento e implementação de políticas de organização, qualidade e modernização administrativa; j) Promover o desenvolvimento organizacional e a otimização dos processos de trabalho como suporte à melhoria contínua do desempenho da câmara municipal.

Subsequentemente no âmbito do artigo 16.º da Deliberação n.º 2495/2010, de 31 de Dezembro, enquanto Unidade Orgânica Flexível do Departamento de Recursos Humanos e Organização, a Divisão de Organização e Qualidade apresentava como missão “Contribuir para a qualificação do serviço público municipal, assente no desenvolvimento e implementação de políticas de qualidade e modernização e na aplicação do conhecimento e da ciência à gestão pública”, nomeadamente de acordo com o ponto 2 e através das seguintes alíneas exercer: a) Coordenação da condução dos processos de certificação e reconhecimento, pela qualidade, dos serviços municipais e assegurar o apoio técnico inerente; b) Promover auditorias internas e acompanhar auditorias externas no domínio da qualidade.

Detinha igualmente as seguintes competências específicas na área da Qualidade e da Modernização Administrativa: a) Conceber, implementar, gerir e promover o sistema de gestão da qualidade das unidades orgânicas, de acordo com o grau de prioridade definido; b) Elaborar e implementar, anualmente, o plano de auditoria interna no âmbito da qualidade, constituindo equipas pluridisciplinares sempre que as áreas a auditar o justifiquem, bem como acompanhar auditorias externas no mesmo domínio; c) Tratar e analisar as sugestões apresentadas internamente e propor a sua adoção sempre que se justifique; d) Promover ações periódicas para análise dos indicadores da qualidade, identificação das ações corretivas e preventivas, prestando todo o suporte e formação necessária, em colaboração com as unidades orgânicas envolvidas em processos de melhoria contínua; e) Coordenar as atividades para implementação de normativos legais no domínio da modernização administrativa; f) Estimular a melhoria sustentada dos serviços, na perspetiva de aumento de satisfação do trabalhador e do munícipe, promovendo os estudos e projetos necessários, designadamente diagnósticos, ações de *benchmarking*, autoavaliação e de melhoria contínua, com base em referenciais normativos ou reconhecidos internacionalmente e em parceria com as unidades orgânicas envolvidas; g) Promover ações de reengenharia e desmaterialização de processos, em articulação com a Divisão de Tecnologias de Informação; h) Promover e coordenar a elaboração e revisão de procedimentos escritos, instruções de trabalho e formulários; i) Assegurar a supervisão de conteúdos institucionais (na área da organização e modernização administrativa) das páginas da

intranet e internet da câmara municipal, em colaboração das restantes unidades orgânicas.

Analogamente ao mandato autárquico 2014-2017, devido à publicação da Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto, que sucintamente fixava os limites do quadro de organização dos serviços municipais em conjugação com as alterações preconizadas pela Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro que genericamente estabelece o regime jurídico das autarquias locais, deveu-se à conjugação do Despacho n.º 16303/2013, de 16 de dezembro com a Deliberação n.º 2386/2013, de 23 de dezembro, o estabelecimento do Regulamento da Estrutura Orgânica Nuclear e o Regulamento da Estrutura Orgânica Flexível da Câmara Municipal de Palmela que reorganizou a estrutura organizacional em: - seis Áreas de Trabalho diretamente na dependência do executivo municipal, Gabinetes sem Dirigente; - dois Departamentos com seis Divisões, dois Gabinetes com Dirigentes de 3.º Grau e um Gabinete sem Dirigente; - três Divisões sob responsabilidade direta do executivo municipal.

A Qualidade transitou para o Departamento de Administração e Desenvolvimento Organizacional – Divisão de Recursos Humanos e Organização com a missão de “Promover a valorização, desenvolvimento e gestão dos recursos humanos, a gestão das tecnologias de informação e assegurar a modernização e qualificação dos serviços municipais”, e especificamente na Área da Qualidade e da Modernização Administrativa tinha como competências: a) Coordenar a condução dos processos de certificação e reconhecimento, pela qualidade, dos serviços municipais e assegurar o apoio técnico inerente; b) Conceber, implementar, gerir e promover o sistema de gestão da qualidade das unidades orgânicas, de acordo com as prioridades definidas; c) Elaborar e implementar, anualmente, o plano de auditoria interna no âmbito da qualidade, constituindo equipas pluridisciplinares sempre que as áreas a auditar o justifiquem, bem como acompanhar auditorias externas no mesmo domínio; d) Tratar e analisar as sugestões apresentadas internamente e propor a sua adoção sempre que se justifique; e) Promover ações periódicas para análise dos indicadores da qualidade, identificação das ações corretivas e preventivas, prestando todo o suporte e formação necessária, em colaboração com as unidades orgânicas envolvidas em processos de

melhoria contínua; f) Coordenar as atividades para implementação de normativos legais no domínio da modernização administrativa; g) Estimular a melhoria sustentada dos serviços, na perspetiva de aumento de satisfação do trabalhador e do munícipe, promovendo os estudos e projetos necessários, designadamente diagnósticos, ações de *Bench learning*, autoavaliação e de melhoria contínua, com base em referenciais normativos ou reconhecidos internacionalmente e em parceria com as unidades orgânicas envolvidas; h) Promover ações de reengenharia e desmaterialização de processos, em articulação com a área das tecnologias de informação e demais unidades orgânicas; i) Promover e coordenar a elaboração e revisão de procedimentos escritos, instruções de trabalho e formulários; j) Assegurar a supervisão de conteúdos institucionais (na área da organização e modernização administrativa) das páginas da intranet e internet da câmara municipal, em colaboração com as restantes unidades orgânicas.

Ainda durante o autárquico 2014-2017 entre janeiro de 2016 e janeiro de 2017, período que antecedeu a realização das eleições autárquicas de 1 de outubro de 2017, surgiu uma nova alteração à estrutura organizacional da Câmara Municipal de Palmela através da publicação dos seguintes diplomas: - Despacho n.º 1393/2016, de 28 de janeiro – primeira alteração ao Regulamento da Estrutura Orgânica Nuclear; - Despacho n.º 4687/2016, de 5 de abril – Alteração ao Regulamento da Estrutura Orgânica Flexível; - Despacho n.º 4688/2016, de 5 de abril – Alteração ao Regulamento dos Cargos de Direção Intermédia de 3.º Grau; - Despacho n.º 1081/2017, de 27 de janeiro – Criação de Subunidades Orgânicas.

Considerando o teor do Despacho n.º 4688/2016, de 5 de abril, decorre da alínea c) do artigo 3.º - Das unidades funcionais – a constituição do Gabinete de Organização e Sistemas de Informação (GOSI), que no âmbito do artigo 7.º define como missão “Promover a gestão das tecnologias de informação e assegurar a modernização e qualificação dos serviços municipais”, bem como na área da qualidade e da modernização administrativa apresenta as seguintes competências: a) Conceber, implementar e gerir o sistema de gestão da qualidade das unidades orgânicas, de acordo com as prioridades definidas, e coordenar a condução dos respetivos processos

de certificação e/ou reconhecimento; b) Estimular a melhoria sustentada dos serviços, promovendo os estudos e projetos necessários, designadamente, análise de indicadores da qualidade, diagnósticos, identificação de ações corretivas e preventivas, ações de *Bench learning*, autoavaliação e de melhoria contínua, com base em referenciais normativos ou outros, e em parceria com as unidades orgânicas envolvidas; c) Promover auditorias internas no domínio da qualidade, sempre que esteja implementado um sistema de gestão da qualidade ou quando outras necessidades o exijam, bem como acompanhar auditorias externas no mesmo domínio; d) Coordenar as atividades e fazer a articulação com os serviços municipais no que refere à implementação de normativos legais e outras medidas na área da modernização administrativa; e) Promover ações de reengenharia e de desmaterialização de processos, envolvendo as unidades orgânicas cliente e a área das aplicações informáticas; f) Promover e coordenar a elaboração e a revisão de procedimentos escritos, instruções de trabalho e formulários; g) Assegurar a supervisão e inserção dos conteúdos institucionais nos sítios da intranet e da internet, nos domínios da organização e da modernização administrativa, em colaboração com as restantes unidades orgânicas.

Quanto aos referenciais considerados para o desenvolvimento da política da Qualidade e da Modernização Administrativa, a autarquia estabeleceu ao longo do período em análise como referência estruturante o Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de Maio, institui o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos e define o conceito de qualidade em serviços públicos como uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização, simplificação de processos e procedimentos, bem como a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos, e igualmente o Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de Abril - Define os princípios gerais de ação a que devem obedecer os serviços e organismos da Administração Pública na sua atuação face ao cidadão, bem como reúne de forma sistematizada as normas vigentes no contexto da modernização administrativa, diploma que desde a sua publicação foi alvo de cinco alterações tendo a mais recente sido promulgada através do Decreto-Lei n.º 74/2017, de 21 de junho, decorrendo do artigo 44.º -

Qualidade em serviços públicos, o dever dos serviços e organismos da Administração Pública elaborarem progressivamente Cartas de Qualidade.

Enquanto instrumento de disseminação e de comunicação interna sobre a Qualidade, de acordo com as competências do GOSI nomeadamente na gestão dos conteúdos institucionais no sítio da intranet, a autarquia disponibiliza a informação sobre a evolução do conceito de qualidade, o enquadramento legislativo da qualidade e da modernização administrativa, a carta da qualidade, o conceito e a metodologia de implementação do sistema de gestão da qualidade, os oito princípios de gestão da qualidade, os projetos de modernização e melhoria contínua – considera os projetos em curso e os concluídos com a apresentação dos resultados, as boas práticas internas – Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal em Serviços Públicos (AMRS), Concurso Nacional de Boas Práticas de Modernização Administrativa, Concurso Nacional de Boas Práticas para o Desenvolvimento Sustentável, Concurso Nacional de Boas Práticas de Formação para a Administração Local e Prémio Boas Práticas no Setor Público (*Deloitte & Diário Económico*) e as Normas Portuguesas, a Estrutura Comum de Avaliação (CAF) e os recursos materiais de apoio à sua implementação, e no âmbito da Medidas e Recomendações – o Manual de Gestão — Procedimentos e Circuitos da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo, o Projeto Município Mais - Boas Práticas de Simplificação Administrativa (Manual Orientações) e o Projeto Investidor Mais - Modelo Futuro de Relacionamento com o Investidor.

A Carta da Qualidade caracteriza-se enquanto instrumento do compromisso da autarquia para com a Qualidade junto do município, assumindo-se ainda como o documento que clarifica a estratégia para o cumprimento desse objetivo, sendo objeto de abordagem individual.

1.8. A Carta da Qualidade da Câmara Municipal de Palmela

Perante os fatores anteriormente assinalados sobre o enquadramento da Qualidade e em concordância com a delimitação temporal igualmente referida, observa-se que o principal objeto de análise do presente capítulo é a Carta da Qualidade da Câmara Municipal de Palmela considerando como ponto de partida o enquadramento teórico, a circunscrição política no programa do mandato autárquico 2010-2013 e do mandato autárquico 2014-2017, a conjugação legislativa, a competência da Unidade Orgânica na autarquia para a sua conceção, implementação e avaliação, a incidência na análise do seu conceito, objetivo e o desenvolvimento genérico dos conteúdos abordados nas quatro edições em 2009, 2010, 2012 e 2017.

De acordo com Silvestre (2010), citando Rocha (2006) existem autores que defendem que o Modelo de Qualidade foi introduzido pela primeira vez na Administração Pública em 1988, contudo devido à omissão da medida em que tal sucedeu, sustenta que foi através da adoção do *Citizen's Charter* em 1991 que o Modelo de Qualidade foi pela primeira vez introduzido na Administração Pública no Reino Unido.

Segundo Silvestre (2010), o *Citizen's Charter* foi apresentado para que os consumidores fossem considerados enquanto os principais interessados, bem como seriam estes a definir a qualidade dos bens produzidos e dos serviços prestados através do reforço dos seus direitos. Todavia, a iniciativa não visava conceder novos direitos aos cidadãos e teve como principal objetivo promover a monitorização das empresas privatizadas com a avaliação a ser concretizada pelos consumidores de forma a legitimar a ação governamental.

O *Citizen's Charter* foi aplicado às organizações privadas que produziam bens ou prestavam serviços públicos, mas era principalmente dirigido às organizações públicas para que os serviços públicos apresentassem maior qualidade e eficiência.

Silvestre (2010), citando igualmente diversos autores, refere que a introdução do *Citizen's Charter* tinha os seguintes princípios:

- a) Estabelecimento de padrões de desempenho que pudessem ser mensurados e monitorizados anualmente, para a posterior exposição de tabelas de classificação entre organizações a intervir no mesmo setor;
- b) Promoção da abertura das organizações públicas e a consequente disponibilização de informação aos interessados, sobre o modo como os serviços públicos são geridos, quanto custa a sua ação, qual o seu desempenho e quem é o responsável;
- c) A escolha e a consulta, uma vez que os cidadãos têm o direito de conhecer toda e qualquer informação para que possam decidir que bens e serviços querem usufruir assim como quem os irá fornecer;
- d) A cortesia e a ajuda por parte dos colaboradores públicos, que têm a obrigação de cortesmente acompanharem e esclarecer os cidadãos, sendo premiados pelo melhor desempenho das suas funções;
- e) Realizar o que está certo, assumindo-se que em caso da ação organizacional estar incorreta introduzirem-se as mudanças no modo como opera;
- f) A promoção do *Value-for-money*, caracterizado pela composição dos três E: economia, eficiência e *effectiveness*, e paralelamente através da competição para a prestação dos serviços;
- g) Separação entre funções executivas e legislativas, estando os políticos mais preocupados com o modo como os utilizadores dos serviços públicos percecionam a ação organizacional.

Para Rocha (2011) a conceção essencial da Carta da Qualidade reside no aumento da qualidade dos serviços e como estes são percecionados pelos clientes, fatores que consistem em promover a confiança dos cidadãos nos serviços públicos e ao mesmo tempo no Estado. Complementarmente, refere ainda que o potencial da Carta da Qualidade encontra identicamente o consenso nos políticos, nos funcionários e nos cidadãos estabelecendo um vínculo face aos direitos, deveres, expetativas e confiança.

Mencionando o conceito da Carta da Qualidade enquanto “um importante instrumento para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, na medida em que através dela se formaliza um compromisso de atuação entre a Administração e os seus clientes, numa ótica mais vasta que é a modernização administrativa”, Rocha (2011) refere a definição adotada pelo Secretariado para a Modernização Administrativa enquanto um compromisso de qualidade para com os clientes/cidadãos, salientando a relevância dos seguintes pontos: - política da qualidade, com a identificação dos pontos essenciais para a definição de objetivos; - informação aos clientes, considerando a identificação da organização, dos departamentos e dos serviços através de organogramas e a localização; - avaliação da qualidade, identificando as características a serem especificadas como tempo de espera, segurança de pessoas e bens, comunicação e a medição determinada pelo cliente através da aplicação de questionários; - reclamações e os mecanismos de autorregulação.

No Programa de Trabalho do Mandato 2010-2013 é no eixo 3 – Um Serviço Exemplar, Uma Gestão Pública pelo Cidadão, ponto 3.1. Serviço Público, a prioridade 6. Coloca em evidência necessidade de “rever anualmente a Carta da Qualidade, introduzindo novos compromissos e tempos de resposta aos cidadãos”, complementarmente com carácter de balanço avaliativo no capítulo Qualidade da edição Mandato em Revista – Palmela Concelho 2010/2013, existe igualmente a referência à apresentação do resultado atingido com a enumeração “atualização permanente da Carta da Qualidade, apresentando novos compromissos de melhoria”.

Quanto ao Plano de Ação para o mandato 2013-2017, surge no eixo IV - Serviço Público de valor acrescentado para o cidadão a Ação prioritária “6. Alargar os compromissos da carta da qualidade e continuar a apostar na qualificação e futura certificação de serviços”, conquanto na edição Mandato em Revista – Palmela Concelho 2014/2017, não existe qualquer referência ao eventual resultado alcançado decorrente da abordagem à ação prioritária definida para o mandato.

Decorre do Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de Abril, com as alterações preconizadas pelo Decreto-Lei n.º 74/2017, de 21 de junho, nomeadamente no artigo 44.º - Qualidade em serviços públicos, a referência ao dever dos serviços e organismos públicos da Administração Pública elaborarem progressivamente cartas de qualidade. Ainda em conformidade com o mesmo diploma, é especificamente o ponto 2 do artigo 45.º - Papel inovador dos dirigentes, que menciona a atribuição da competência aos dirigentes máximos dos serviços públicos o dever de elaborar um programa de ação que vise o aperfeiçoamento e a qualidade dos serviços, nomeadamente através da elaboração de cartas de qualidade, metodologias de melhores práticas de gestão e sistemas de garantia de conformidade face aos objetivos exigidos.

Quanto à competência específica pelo desenvolvimento da estrutura e dos conteúdos abordados nas quatro edições da Carta da Qualidade, esta incidiu sucessivamente na Divisão de Organização e Tecnologias de Informação – Gabinete de Estudos e Qualidade – Área da Qualidade para a edição de 2009 e de 2010, na Divisão de Organização e Qualidade para a edição de 2012 e no Gabinete de Organização e Sistemas de Informações para a edição de 2017.

A primeira edição da Carta da Qualidade da Câmara Municipal de Palmela em 2009, apresentou o compromisso do município para com a Qualidade junto do Munícipe/Cidadão, assumindo-se enquanto um documento dinâmico e clarificador das estratégias adotadas para a concretização dessa prioridade política, bem como anunciava a Política da Qualidade objetivamente desenvolvida para a implementação e a manutenção de um Sistema de Gestão da Qualidade de forma a sustentar a aplicação e o cumprimento dos processos-chave, visando a melhoria da eficácia e a eficiência das atividades municipais.

A conceção da Política de Qualidade foi fundamentada na Norma NP EN ISO 9001:2000, visando os requisitos para a implementação e manutenção de um Sistema de Gestão da Qualidade, traduzindo-se na procura da Excelência com o objetivo de responder com eficiência às solicitações dos munícipes/cidadãos sustentada sinteticamente nas seguintes linhas de ação: - promover a interação com os munícipes;

- fomentar uma gestão participada; - suportar o cumprimento dos objetivos; - sensibilizar para a qualidade; - impulsionar a melhoria e reengenharia de processos; - estimular a cooperação.

Relativamente à edição de 2010, o conceito objetivo de compromisso manteve-se inalterado, contudo a Política da Qualidade foi objetivamente desenvolvida para a melhoria da eficácia e eficiência das atividades municipais de acordo com a manutenção de algumas linhas de ação e promovendo as seguintes alterações: - cumprir a missão e os objetivos estratégicos municipais; - impulsionar a melhoria contínua dos serviços. A conceção da Política da Qualidade teve em consideração os requisitos estabelecidos pela Norma ISO 9001:2008 ou NP EN ISO 9001:2008, norma que substituiu a NP EN ISO 9001:2000, para os requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade.

Visando o facto do Programa Jogos Desportivos Escolares ter saído vencedor da oitava edição do Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal em Serviços Públicos, a edição de 2010 da Carta da Qualidade noticiou o resultado alcançado pela autarquia salientando que os “Jogos Desportivos Escolares” caracterizavam-se como um programa de desenvolvimento desportivo gerido pela Divisão de Desporto, dirigido para a dinamização da Atividade Interna das escolas expressa na realização de torneios inter-turmas e de outras atividades desportivas que os alunos poderiam aceder, de acordo com os seguintes objetivos: - Permitir o acesso de todos os alunos, que o desejarem, à prática do desporto escolar; - Contribuir para a formação dos alunos e fomentar nestes o gosto pela prática desportiva; - Contribuir para a dinamização da vida interna da escola e para que esta se torne, cada vez mais, um espaço de sucesso escolar e pessoal; - Animar os tempos livres dos alunos, quer através da prática quer da organização desportiva; - Contribuir para o desenvolvimento desportivo do concelho e reforçar os laços institucionais entre a autarquia e as escolas.

A edição de 2012 manteve igualmente o conceito de compromisso, a Política da Qualidade conservou o pressuposto desenvolvido na edição de 2010, tal como fundamentação conceptual da NP EN ISO 9001:2008, a procura da Excelência, o foco nas solicitações dos munícipes/cidadãos, contudo apresentou como novidade uma renovada imagem, um novo formato que permitiu uma melhor leitura dos conteúdos devido à sua reformada organização e à introdução de imagens ilustrativas das dinâmicas com o munícipe. As linhas de ação apresentaram igualmente algumas alterações quanto à melhoria da sua objetividade, bem como relativamente à transversalidade a toda a autarquia, salientando-se as seguintes: - cumprimento dos objetivos operacionais que resultam de um desdobramento da missão e dos objetivos estratégicos definidos pela autarquia; - impulsionar a inovação, a melhoria e a simplificação administrativa e, em simultâneo, proceder à monitorização dos processos, de forma rigorosa e isenta, para a tomada de decisões eficazes baseadas em factos; - estimular a concertação e cooperação entre a Câmara Municipal de Palmela e outros organismos ou entidades públicas ou privadas, com vista à criação de sinergias de melhoria contínua e de governança.

A edição de 2017 e a mais atualizada versão da Carta de Qualidade, manteve o conceito de compromisso, a política de qualidade conservou o pressuposto desenvolvido nas duas anteriores edições, a procura da Excelência, o foco nas solicitações dos munícipes/cidadãos, o formato renovado adquirido na edição de 2012 com a organização dos conteúdos aliado à inserção de imagens, a transversalidade a toda a autarquia e idênticas linhas de ação, todavia o fator novidade foi explorado com o recurso à utilização da Norma ISO 9001:2015 ou NP EN ISO 9000:2015 - Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário, norma que substituiu a NP EN ISO 9000:2005, e a utilização de linguagem inclusiva com o exemplo dos termos cidadãos e cidadãs.

Simultaneamente ao contexto do compromisso objetivo para com a Qualidade, da definição da Política da Qualidade para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade e ao recurso à utilização das Normas ISO (*International Organization for Standardization* ou Organização Internacional para a Normalização), de forma

transversal as quatro edições da Carta da Qualidade apresentam a Visão e a Missão da Câmara Municipal de Palmela diretrizes estratégicas que não foram alvo de substanciais alterações entre 2009 e 2017, todavia foram adquirindo nova significância face à reorientação da gestão política que a autarquia objetiva, bem como na generalidade direcionam-se para a sustentabilidade económico-financeira, o desenvolvimento sustentável do território, a qualificação urbana e as acessibilidades, a gestão pública participada para e com o cidadão/munícipe e os trabalhadores, a qualificação dos trabalhadores, a orientação dos serviços para o cidadão/munícipe, o investimento no serviço público de qualidade e a eficiência e eficácia na antecipação da resposta a novas necessidades do cidadão/munícipe.

Ainda no contexto estrutural, segundo a Carta da Qualidade da Câmara Municipal de Palmela de 2009, 2010, 2012 e 2017, foram desenvolvidos os conteúdos sistematizados no seguinte quadro de acordo com a tipologia do compromisso e a Unidade Orgânica/Área/Programa/Projeto.

Quadro 5: Sistematização da Tipologia do Compromisso da Carta da Qualidade por Unidade Orgânica/Área/Programa/Projeto.

FONTE: Carta da Qualidade da Câmara Municipal de Palmela de 2009, 2010, 2012 e 2017.

Tipologia do compromisso	Unidade Orgânica/Área/Programa/Projeto
Compromissos transversais (FONTE: Carta da Qualidade de 2017)	• Compromisso da melhoria contínua na resposta a munícipes, cidadãos e cidadãos, através da constante atualização dos conhecimentos técnicos e competências interpessoais das/os trabalhadoras/es da autarquia; • Audição periódica das/os utentes do serviço público prestado pela autarquia com o objetivo de avaliar a satisfação e recolha de sugestões de melhoria; • Garantia da igualdade de tratamento no acesso a serviço e atividades prestadas pela autarquia através de regulamentação específica e do Plano de Igualdade de Género.
Compromissos com a Qualidade	• Atendimento Municipal.
Compromisso de Proximidade e Acessibilidade	• Atendimento Municipal; • Educação e Intervenção Social; • Sistema de Informação Geográfica (SIG);
Compromisso de Igualdade de Tratamento a todos os Cidadãos	• Atendimento Municipal; • Educação e Intervenção Social;
Compromisso de Transparência e Confiança	• Atendimento Municipal; • Educação e Intervenção Social; • Águas de Abastecimento e Residuais;
Compromisso de Inovação e Melhoria Contínua	• Atendimento Municipal; • Educação e Intervenção Social;
Compromisso de Rapidez de Resposta	• Área do Atendimento Municipal; • Higiene Urbana; • Águas de Abastecimento e Residuais; • Urbanismo;
Projetos que refletem o Compromisso com a Qualidade	• Programa Jogos Desportivos Escolares (edição de 2010); • Projeto Qualidade, no âmbito da melhoria dos processos; • Catavento – Agenda de acontecimentos do Concelho de Palmela; • Orçamento Participativo, no âmbito da gestão participada; • Centro de Estudos e Formação Autárquica de Palmela – Luís Sá; • Rede Municipal de Bibliotecas Públicas do Concelho de Palmela, no âmbito da satisfação dos clientes; • SIG Palmela; • Centro de Documentação; • Atendimento Municipal; • Programa Simplex Autárquico 2010/2011 com as seguintes medidas ISO1 – Balcão do Empreendedor, IS10 – Cooperação Administrativa Comunitária e IS19 – Loja Móvel do Cidadão; • Loja Móvel do Cidadão; • Projeto-piloto “Licenciamento Zero”.

NOTA: Elaboração própria.

1.9. O Programa Jogos Desportivos Escolares

O Programa Jogos Desportivos Escolares coorganizado entre a Câmara Municipal de Palmela, as escolas públicas do Ensino Básico/Agrupamentos de Escolas e as Escolas Secundárias do Concelho de Palmela, desde o ano letivo 1989/1990, consiste na realização de competições em modalidades desportivas individuais – Atletismo, Badminton, Orientação e Ténis de Mesa, e em modalidades desportivas coletivas – Andebol, Basquetebol, Bola ao Cesto (jogo pré-desportivo) – em 2018/2019 foi substituído pelo igualmente jogo pré-desportivo Jogo do Queimado, Futsal, e Voleibol, compreende a Fase Intraescola e a Fase Inter-escolas, envolvendo alunos de ambos os géneros entre o 5.º ano e até o 12.º ano.

As entidades responsáveis e coorganizadoras do Programa Jogos Desportivos Escolares são a Câmara Municipal de Palmela, a Escola Básica Hermenegildo Capelo, em Palmela (Agrupamento de Escolas de Palmela), a Escola Básica José Maria dos Santos, em Pinhal Novo (Agrupamento de Escolas José Maria dos Santos), a Escola Básica José Saramago, em Poceirão (Agrupamento de Escolas José Saramago), a Escola Secundária com 3.º Ciclo do Ensino Básico de Palmela e a Escola Secundária com 3.º Ciclo do Ensino Básico de Pinhal Novo.

Os objetivos atualizados do programa são: - Contribuir para a formação dos alunos; - Contribuir para o desenvolvimento desportivo do concelho; - Fomentar nos alunos o gosto pela prática desportiva; - Contribuir para a dinamização da vida interna da escola e para que esta se torne, cada vez mais, um espaço de sucesso escolar e pessoal; - Animar os tempos livres dos alunos, quer através da prática quer da organização desportiva; - Reforçar os laços institucionais entre a autarquia e as escolas; - Permitir o acesso de todos os alunos, que o desejarem, à prática do desporto escolar.

Decorrente do processo de candidatura à oitava edição do Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal em Serviços Públicos, definiram-se e permanecem os seguintes conceitos de Visão, Missão e Valores:

- **VISÃO** – Tornar os Jogos Desportivos Escolares um exemplo de organização a nível nacional, através da qualidade do serviço prestado, das condições de prática proporcionadas à população escolar do concelho e das parcerias concretizadas.
- **MISSÃO** – Criar mais e melhores condições para que o maior número possível de alunos das escolas públicas do concelho tenha acesso à prática do desporto.
- **VALORES - Qualidade do serviço:** prestamos um serviço com qualidade, eficiência e eficácia, procurando garantir a satisfação dos clientes internos, externos e das partes interessadas.

Transparência: preocupamo-nos com a transparência dos processos junto das entidades coorganizadoras e da população escolar.

Ética: conduzimos a nossa atividade segundo valores de responsabilidade, integridade, equidade e confiança.

Inovação: desenvolvemos um Programa que se adapta à mudança, procura e explora soluções inovadoras, pretendendo crescer sustentadamente.

Trabalho em equipa: trabalhamos em equipa para desenvolver a nossa missão e concretizar os objetivos do Programa, procurando desenvolver sistematicamente comportamentos assertivos.

Desenvolvimento interpessoal: estimulamos a responsabilidade, iniciativa e participação da população escolar no processo de organização e realização das atividades.

De acordo com o Documento caracterizador, anexo ao Protocolo de Cooperação que vigorou por ano letivo entre 2009/2010 e 2012/2013, e o Modelo de Funcionamento, aprovado em reunião de parceiros em 28 de junho de 2013 que vigora por ano letivo desde 2013/2014, o Programa Jogos Desportivos Escolares apresenta duas fases, caracterizadas da seguinte forma:

- **Fase Intraescola** – corresponde à realização das atividades/eventos desportivos em cada escola, sendo dinamizada ao longo do ano letivo e serve de apuramento para a Fase Inter-escolas;
- **Fase Inter-escolas** – corresponde à fase final em que as escolas disputam os vários quadros competitivos de acordo com os escalões etários, o Quadro de limitação de idades para a participação nas modalidades coletivas – Andebol, Basquetebol, Bola ao Cesto (jogo pré-desportivo) – em 2018/2019 foi substituído pelo igualmente jogo pré-desportivo Jogo do Queimado, Futsal e Voleibol, e o programa de competições definido pela organização, compreendendo dois períodos competitivos determinados pelo Calendário Semanal dos Jogos.

Contextualizado no projeto de candidatura à oitava edição do Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal em Serviços Públicos, em concordância com a CAF 2006, foi definido o Processo-Chave originando o Fluxograma e, simultaneamente de acordo com o Critério 6 – Resultados orientados para os Cidadãos/Clientes, procedeu-se à avaliação do Programa Jogos Desportivos Escolares através da aplicação de um questionário aos alunos que participaram nos quadros competitivos do Calendário Semanal dos Jogos da Fase Inter-escolas com frequência escolar entre o 6.º ano e o 12.º ano de ambos os sexos.

A metodologia preconizada foi a seguinte: - verificação do número total de 4120 alunos com frequência escolar entre o 6.º ano e o 12.º ano de todas escolas coorganizadoras do programa, considerando que no ano eletivo 2007/2008 frequentavam as escolas entre o 5.º ano e o 11.º ano e teoricamente participaram nos quadros competitivos; - definição da amostra de 206 alunos que representavam 5% do número total de alunos das escolas coorganizadoras do programa; - a distribuição dos questionários pelo género masculino e feminino de forma equitativa.

Quadro 6: Número de questionários entregues e recebidos por escola e género
 FONTE: Candidatura à 8.ª Edição do Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal 2008/2009
 – Projecto Jogos Desportivos Escolares

Estabelecimento de ensino	Questionários		Género		TOTAL
	Entregues	Recebidos	Masculino	Feminino	
Escola Básica Hermenegildo Capelo	38	36 (95%)	16 (47%)	18 (53%)	34 (100%)
Escola Básica José Maria dos Santos	38	11 (29%)	8 (80%)	2 (20%)	10 (100%)
Escola Básica José Saramago	21	17 (81%)	6 (35%)	11 (65%)	17 (100%)
Escola Secundária c/ 3.º CEB de Palmela	42	42 (100%)	21 (50%)	21 (50%)	42 (100%)
Escola Secundária c/ 3.º CEB Pinhal Novo	63	35 (56%)	21 (60%)	14 (40%)	35 (100%)
TOTAL	202	141 (69%)	72 (52%)	66 (48%)	138 (100%)

NOTAS:

1. De acordo com o Quadro 8 – Número de questionários entregues e recebidos por escola na fonte consultada, o número total de questionários entregues foi de 202 (pp 60/111 da FONTE).
2. Na Escola Básica Hermenegildo Capelo dois alunos não responderam aos inquéritos recebidos.
3. Na Escola Básica José Maria dos Santos um aluno não respondeu ao inquérito recebido.
4. Elaboração própria.

Sobre a questão com maior relevância relativa à satisfação com o funcionamento dos jogos, de acordo com o Gráfico 7. Satisfação com o funcionamento geral e expresso no Quadro 3. Satisfação com o funcionamento dos Jogos (%), anexo ao projeto de candidatura à oitava edição do Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal em Serviços Públicos, das 122 (100%) respostas validadas, o resultado foi o seguinte: - Satisfeito, 77 respostas (63%); - Muito satisfeito, 30 respostas (24%); - Insatisfeito, 6 respostas (5%); - Muito insatisfeito, 1 resposta (1%); - Não respondeu 8 (7%).

Durante o período em análise do presente trabalho de investigação, após o lançamento de dois números do Boletim dos Jogos, respetivamente em novembro de 2009 e em fevereiro de 2010, por iniciativa da unidade orgânica Divisão de Desporto foi aplicado um questionário sobre o conhecimento do Boletim dos Jogos em março de 2010 que metodologicamente corresponde ao mandato autárquico 2010-2013, cujo resultado será observado no capítulo 3.4. Resultados orientados para os cidadãos/clientes – o questionário aos alunos sobre o conhecimento do Boletim dos Jogos Desportivos Escolares no ano letivo 2009/2010 (Apêndice XIII - Questionário sobre o Boletim dos Jogos Desportivos Escolares).

Enquanto o mandato autárquico 2014-2017, no âmbito do Plano Anual de Atividades da unidade orgânica Divisão de Educação e Intervenção Social – Área Socioeducativa e Desportiva, de acordo com a Política de Qualidade e as orientações emanadas pelo Executivo da Câmara Municipal de Palmela, o Programa Jogos Desportivos Escolares foi novamente avaliado no ano letivo 2015/2016 cujo resultado será igualmente analisado no capítulo 3.5. Resultados orientados para os cidadãos/clientes – o questionário de satisfação aos alunos no ano letivo 2015/2016 (Apêndice XIV- Questionário de avaliação da satisfação dos alunos no ano letivo 2015-2016).

Patenteando continuamente as boas práticas de gestão e de avaliação do Programa Jogos Desportivos Escolares, no final de cada ano letivo é realizada uma reunião de avaliação e de programação do ano letivo subsequente entre a autarquia e as escolas coorganizadoras do programa, preenchido o Relatório de Avaliação e de Aplicação do Apoio Financeiro por cada escola, a partir da recolha de dados desse relatório é elaborado o Relatório de Avaliação dos Jogos Desportivos Escolares.

1.9.1. O Processo-Chave

Considerando o Modelo CAF 2013 como o mais recente publicado pela DGAEP, metodologicamente é o documento que maior consideração apresenta na caracterização conceptual do presente trabalho de investigação, todavia foi referido no capítulo sobre o enquadramento legislativo e organizacional da Qualidade na Administração Pública que o Modelo CAF 2006 serviu de documento orientador para a candidatura à oitava edição do Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal em Serviços Públicos, assim sempre que possível no presente capítulo será preferencialmente utilizada como fonte o Modelo CAF 2013, recorrendo-se igualmente ao Modelo CAF 2006 para a contextualização dos conceitos então definidos aquando a conceção da candidatura.

Os Modelos CAF 2006 e CAF 2013 referem que as organizações são geridas por inúmeros processos, cada um individualmente constituído por um conjunto de atividades interrelacionadas que transformam os recursos ou *inputs* de forma eficiente, em resultados ou *outputs* e em impactos na sociedade ou *outcomes*.

Segundo o Modelo CAF 2013, distinguem-se três tipos de processos que orientam o funcionamento de uma organização, assumindo que a sua eficácia depende da própria qualidade e da qualidade da sua interação, de acordo com a seguinte caracterização:

- Processo-chave – caracteriza-se por realizar a missão e a estratégia da organização e, por conseguinte, é essencial para a prestação de produtos ou serviços;
- Processo de gestão – determina a orientação da organização;
- Processo de suporte – é o que proporciona os recursos necessários.

Dos três processos acima caracterizados, o Modelo CAF avalia unicamente o Processo-Chave uma vez que concorre para o cumprimento da missão e da estratégia da organização, caracterizando o Modelo CAF 2006 esta dinâmica através do Critério 5 – Processos, que contempla o Subcritério 5.1 – Identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática, o Subcritério 5.2 – Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes, e o Subcritério 5.3 – Inovar envolvendo os cidadãos/clientes.

De acordo com o Critério 5. Processos do Projecto de Candidatura à oitava edição do Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal em Serviços Públicos, o Processo-Chave do Programa Jogos Desportivos Escolares foi sinteticamente identificado considerando igualmente os Subcritérios acima referenciados e aduzido no Quadro 7.

Quadro 7: Processo-Chave do Programa Jogos Desportivos Escolares

FONTE: Projecto de Candidatura à oitava edição do Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal em Serviços Públicos.

5.1 - Identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática	Identificação do Processo-Chave: A Câmara Municipal de Palmela realiza em conjunto com as escolas públicas dos segundos e terceiros ciclos do ensino básico e do ensino secundário, desde o ano letivo 1989/1990 os Jogos Desportivos Escolares. Trata-se de um programa dirigido para as atividades internas expressas na realização de torneio inter-turmas e de outras atividades desportivas, a que todos os alunos que desejem podem ter acesso. Engloba uma fase destinada à realização de competições entre os alunos de várias escolas. As atividades são definidas em função das condições de cada escola – instalações, horários escolares, equipamentos desportivos – da disponibilidade dos professores de Educação Física, cabendo aos Grupos Disciplinares de Educação Física e aos Núcleos e Clubes do Desporto Escolar as funções de organização e arbitragem. • Protocolo de Cooperação (com o Documento caracterizador em anexo) – é o procedimento que define os termos de cooperação entre as partes, de modo a garantir a transparência e a eficácia do Processo-Chave. • Entidades envolvidas – Câmara Municipal de Palmela (Divisão de Desporto, Divisão de Ação Cultural, Divisão de Comunicação, Divisão de Logística e Conservação e o Gabinete de Apoio à Presidência), - Escolas Básicas dos 2.º e 3.º Ciclos Hermenegildo Capelo (Palmela), José Maria dos Santos (Pinhal Novo), do Poceirão; - Escolas Secundárias c/ 3.º CEB de Palmela e Pinhal Novo; - Câmara Municipal de Setúbal (Divisão de Desporto); - Associação de Atletismo de Setúbal; - Empresas de transportes; - Empresas de fornecimento de medalhas; - Empresas gráficas (produção de cartazes e folhas timbradas); - <i>Designer</i> gráfico (conceção do logo e do Boletim do programa); • Legislação (principais diplomas) – Lei n.º 166/99, de 18 de setembro – Estabelece o quadro de competências e o regime jurídico dos órgãos municipais e das freguesias; - Aviso n.º 6000/2007, de 29 de março – Regulamento da Estrutura Orgânica da Câmara Municipal de Palmela. • Documentação de suporte: Grandes Opções do Plano (GOP) e Orçamento, Informação Técnica (comunicação vertical) e Comunicação de Serviço (comunicação horizontal), Proposta de reunião de câmara (deliberações) e o Protocolo de Cooperação. • Sistemas de informação de suporte: - POCAL (Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais); - OWnet v.5.7.1. (Gestão Documental); - <i>Software Windows</i>. • Tempo médio do processo: por ano letivo.
5.2 – Desenvolver e fornecer	• EXEMPLO: Aplicação do questionário sobre a divulgação do Boletim dos Jogos Desportivos Escolares.

produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes	
5.3 – Inovar envolvendo os cidadãos/clientes	• EXEMPLO: Concurso para a criação do logo dos Jogos Desportivos Escolares somente para alunos das escolas envolvidas no programa. • EXEMPLO: Realização de reuniões de <i>Bench learning</i> com a Câmara Municipal de Sesimbra e a Câmara Municipal do Seixal com o objetivo de trocar experiências e adquirir conhecimentos relativos às boas práticas.

NOTA: Elaboração própria.

Da definição do Processo-Chave foi analogamente originado o Fluxograma baseado no Quadro 6 - Processo-Chave: Jogos Desportivos Escolares do Projecto de Candidatura à oitava edição do Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal em Serviços Públicos.

Segundo Carapeto & Fonseca (2006) o Fluxograma, enquanto peça fundamental na cartografia dos processos, caracteriza-se como uma forma de descrever, visualizar e representar esquematicamente um processo através da utilização de símbolos-padrão, assumindo-se como uma técnica que contribui essencialmente para a resolução de problemas.

Dale e Bunney (1999) citados por Carapeto & Fonseca (2006), referem que o método para a estruturação do Fluxograma compreende as seguintes etapas: - Definição do processo e a delimitação das suas fronteiras, incluindo o início e o fim; - Decisão sobre o tipo e o método de cartografar e a simbologia a utilizar; - Decisão sobre o detalhe da cartografia; - Descrição sequencial das fases; - Avaliação da ordenação correta das fases; - Confirmação com as pessoas envolvidas no processo sobre a veracidade da informação.

Ainda nesse sentido, é referido que o Fluxograma apresenta as seguintes utilidades: - Descreve um processo existente, um processo modificado ou projeta um novo processo; - Clarifica as etapas do processo através da identificação das omissões ou repetições; - Identifica os passos importantes do processo que acrescentam valor; -

Identifica a natureza das etapas que descreve através de símbolos; - Permite aos envolvidos no processo a visualização como um todo.

Observando especificamente o Fluxograma do Programa Jogos Desportivos Escolares, desenvolvido numa versão longa apresentada no Apêndice IX – Jogos Desportivos Escolares – Fluxograma do Processo-Chave de 2009 (versão longa), importa referir a simbologia utilizada na sua apresentação, de acordo com a definição e metodologia preconizada por Carapeto & Fonseca (2006).

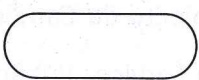
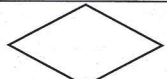
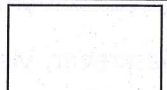
Símbolo	Definição
	Identifica o INÍCIO ou o FIM de um processo.
	DECISÃO – Identifica o ponto onde existe uma bifurcação entre dois ou mais caminhos. Equivale à interrogação de sim ou não.
	ATIVIDADE – Identifica as operações e encontra-se associado a verbos e ações.

Figura 7: Símbolos do Fluxograma

FONTE: Carapeto, Carlos & Fonseca, Fátima. 2006. Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação. 2.ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Quadro 8: Fluxograma do Programa Jogos Desportivos Escolares

FONTES: Quadro 6: Processo-Chave dos Jogos Desportivos Escolares do Projecto de Candidatura à oitava edição do Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal em Serviços Públicos.

Fluxograma dos Jogos Desportivos Escolares.

AÇÃO 1	INÍCIO – Elaboração da proposta das GOP
AÇÃO 2	Aprovação das GOP
AÇÃO 3	Realização da reunião de início do ano letivo
AÇÃO 4	Elaboração de documentos
AÇÃO 5	Definição do Programa
AÇÃO 6	Aprovação do Programa?
AÇÃO 6.1.	Incorporar as alterações do Programa
AÇÃO 7	Apresentação da proposta
AÇÃO 8	Reunião de elaboração do Plano de Atividades
AÇÃO 9	Elaboração do Quadro de Controlo de Execução de Tarefas
AÇÃO 10	Reserva de espaços e equipamentos
AÇÃO 11	Avaliação das necessidades e solicitação de meios
AÇÃO 12	Elaboração da Informação Técnica para autorização da transferência de verbas para as escolas
AÇÃO 13	Análise e aprovação da transferência de verbas para as escolas
AÇÃO 14	Elaboração/Revisão do Protocolo de Cooperação
AÇÃO 15	Aprovação do Protocolo de Cooperação
AÇÃO 16	Envio do aviso de aprovação e data da assinatura
AÇÃO 17	Assinatura do Protocolo
AÇÃO 18	NOTA: Não está definida no Fluxograma
AÇÃO 19	Envio da cópia do Protocolo para as escolas
AÇÃO 20	Pedido de transferência de verbas protocoladas
AÇÃO 21	Aprovação da transferência?
AÇÃO 22	Retificação/Alteração da proposta
AÇÃO 23	Realização da transferência
AÇÃO 24	Entrega de prémios aos professores (medalhas para a realização dos quadros competitivos)
AÇÃO 25	Análise e avaliação da edição
AÇÃO 26	FIM - Realização da reunião final do ano letivo

Beneficiando do processo de conceção da candidatura do Programa Jogos Desportivos Escolares e a inovação introduzida através da definição das ações e dos procedimentos a considerar na gestão de processos, foi identicamente adotado em todos os Programas de Desenvolvimento Desportivo – Atletismo, Basquetebol, Judo, Ginástica e Palmela Sem Riscos no âmbito do Desporto Aventura, entretanto extinto, a definição do Processo-Chave desenvolvido metodologicamente de acordo com o Modelo CAF 2006 e delineado em quadro-resumo de acordo com o quadro legislativo e o quadro regulamentar de cada modalidade desportiva.

Especificamente no caso do Programa Jogos Desportivos Escolares, decorridos dois atos eleitorais após a conceção do Processo-Chave e do Fluxograma, contabilizando as diversas alterações na estrutura orgânica nuclear e na estrutura orgânica flexível da Câmara Municipal de Palmela, consequentemente houve a necessidade de proceder à reorganização do processo de gestão do programa considerando as dinâmicas ocorridas durante o período em análise.

Como consequência desta dinâmica organizacional e processual, o Fluxograma enquanto documento esquemático do conjunto de procedimentos de suporte ao Processo-Chave foi progressivamente absorvido pelo desenvolvimento qualitativo exercido no âmbito das Ações, dos Procedimentos, da Documentação de suporte, da Identificação das Partes Interessadas Internas e Externas do programa e que constam no Quadro-Resumo do Processo-Chave com especial incidência pela adoção de programas informáticos de gestão documental e processual como o OWnet v.5.7.1. – Gestão Documental no ano letivo 2009/2010 com a numeração (S/C 02.(002)/10), em 2010/2011 (S/C 02.(004)/11), em 2011/2012 (100.01.03.(020)/2012) e parcialmente em 2012/2013 (100.01.03.(092)/2013), e o Sistema Integrado de Documentos e Atendimento Municipal (SIDAM) implementado desde 1 de janeiro de 2013.

O Processo-Chave agora desenvolvido e estruturado para o Mandato autárquico 2010-2013, período que compreendeu os anos letivos 2009/2010, 2010/2011, 2011/2012 e 2012/2013, bem como para o Mandato autárquico 2014-2017 que considerou os anos letivos 2013/2014, 2014/2015, 2015/2016 e 2016/2017, compreende as fontes consultadas no Apêndice X - Quadro-Resumo do Processo-Chave do Mandato autárquico 2010-2013 no Apêndice XI para o Quadro-Resumo do Processo-Chave do Mandato autárquico 2014-2017.

1.9.2. Os documentos orientadores de gestão – do Documento caracterizador ao Modelo de Funcionamento

Os documentos orientadores para a gestão do Programa Jogos Desportivos Escolares que concretizaram a relação de parceria entre a Câmara Municipal de Palmela e o conjunto das cinco escolas coorganizadoras do programa, foram materializados pelo Protocolo de Cooperação com o Documento caracterizador em anexo e o Modelo de Funcionamento dos Jogos Desportivos Escolares.

O Documento caracterizador dos Jogos Desportivos Escolares, comprovativo orientador que vigorou durante o mandato autárquico 2010-2013, explicava-se por ser um documento que no seu ponto introdutório definia o primado da importância da escola no desenvolvimento integral dos alunos, a relação pedagógica com os professores e a importância que a disciplina de Educação Física apresenta no currículo escolar, bem como a relevância que representa a oferta complementar do Desporto Escolar no desenvolvimento do processo educativo e no desenvolvimento desportivo local em conjunto com a Câmara Municipal de Palmela.

Definia os Objetivos do programa, a caracterização das Fases Intraescola e Inter-escolas, a Organização, as Obrigações da Câmara Municipal de Palmela na organização do Plano Anual de Atividades, na coordenação do processo administrativo, na cedência de transportes, na aquisição de Diplomas e/ou Medalhas e no apoio financeiro disponibilizado às escolas, e as Obrigações das Escolas através do envolvimento dos Órgãos de Gestão, dos Grupos Disciplinares de Educação Física, das Associações de Pais, a forma de Divulgação e o Modelo de Gestão do processo de Organização.

Face ao contexto da legislação produzida pelo XIX Governo Constitucional de Portugal entre junho de 2011 e até outubro de 2015, nomeadamente nos sucessivos diplomas que corporizaram a Lei do Orçamento de Estado, caracterizando-se genericamente junto da Administração Pública pela procura do equilíbrio entre a receita e a despesa com o objetivo de concretizar a consolidação orçamental, bem como com a aplicação da Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto, que Procede à adaptação à administração local da Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, alterada pelas Leis n.ºs 51/2005, de 30 de agosto, 64-

A/2008, de 31 de dezembro, 3-B/2010, de 28 de abril, e 64/2011, de 22 de dezembro, que aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado, houve a necessidade dos municípios atuarem simultaneamente de acordo com essas orientações legislativas.

A Câmara Municipal de Palmela ao reequacionar os investimentos nos Programas de Desenvolvimento Desportivo e no Apoio ao Desporto Escolar, aliado ao envelhecimento do parque automóvel, para promover a continuidade do programa e reduzir os custos de funcionamento sentiu a necessidade de redefinir o número de alunos e professores a transportar, bem como reconsiderar a forma do reconhecimento decorrente da performance desportiva aos alunos com classificações de pódio.

Em junho de 2013, através de um processo participado com o conjunto das escolas coorganizadoras do programa, a Câmara Municipal de Palmela criou o Modelo de Funcionamento dos Jogos Desportivos Escolares, documento que vigorou durante o mandato autárquico 2014-2017, baseando-se no Documento caracterizador sistematizou os diversos conteúdos nas Funções Administrativa, Logística, Financeira e Desportiva, definindo e subdividindo as responsabilidades com as escolas, de acordo com a abordagem metodológica de Desbordes e Falgoux (2006) na Fase das Funções Principais Preparatórias da Gestão e Organização dos Eventos Desportivos.

De acordo com o Modelo de Funcionamento dos Jogos Desportivos Escolares, as competências das escolas na Função Administrativa caracterizam-se pelo cumprimento do Calendário Semanal dos Jogos e o Programa Semanal dos Jogos, elaboram individualmente o Relatório de Atividades e de Aplicação do Apoio Financeiro e efetuam a validação do Relatório de Avaliação do ano letivo. Na Função Logística, disponibilizam as instalações desportivas e os recursos materiais desportivos. Quanto à Função Financeira, efetuam o investimento do apoio financeiro na aquisição de equipamento desportivo, aquisição de recursos complementares e na melhoria das instalações e equipamentos desportivos. Face à Função Desportiva, procedem à definição das modalidades desportivas, dos horários e dos equipamentos desportivos a

utilizar e à organização dos eventos desportivos na Fase Intraescola (Atividade Interna) e na Fase Inter-escolas.

As responsabilidades da Câmara Municipal de Palmela, são as seguintes na Função Administrativa – colaboração no cumprimento do Calendário Semanal dos Jogos e Programa Semanal dos Jogos, elaboração do Plano de Transportes, o procedimento da disponibilização do Complexo Municipal de Atletismo de Setúbal junto da Câmara Municipal de Setúbal e a elaboração do Relatório de Avaliação do ano letivo.

Função Logística, a disponibilização dos transportes e a reportagem fotográfica e vídeo de acordo com a política de comunicação da autarquia.

Função Financeira – atribuição do apoio financeiro às escolas, efetua o pagamento da arbitragem do *Meeting* de Atletismo e a impressão a cores dos Mapas de Orientação. Quanto aos prémios como reconhecimento decorrente da performance desportiva aos alunos com classificações de pódio nos anos letivos 2013/2014 e 2014/2015 foram atribuídos diplomas de classificação, em 2015/2016 medalhas e diplomas de classificação e desde o ano letivo 2016/2017 foram atribuídas medalhas.

Função Desportiva, a autarquia colabora no processo de organização do *Meeting* de Atletismo com arbitragem da Associação de Atletismo de Setúbal.

1.9.3. Os Fatores de Desenvolvimento Desportivo

Na sua dimensão organizacional, o Desporto encontra-se ordenado através de um sistema que conjuga vários subsistemas com o objetivo de proceder à organização das práticas desportivas, sustentado em setores e utiliza como instrumento de operacionalização das políticas de desenvolvimento desportivo os fatores de desenvolvimento desportivo.

No presente capítulo será tomado como ponto de partida a definição de fatores de desenvolvimento desportivo, para os ordenar e resumidamente apresentar, proceder ao desenvolvimento daqueles que encontram aplicação de acordo com os investimentos efetuados no âmbito do Programa Jogos Desportivos Escolares e adquirirão expressão na análise aos resultados que serão objeto de observação em capítulo próprio.

Paz (1973), citado por Cunha (1997) define os fatores de desenvolvimento desportivo como o conjunto de atividades que, combinadas em programas, tendem a desenvolver os diversos elementos da situação e a melhorar assim, direta ou indiretamente, o nível desportivo existente. Dando continuidade a esta linha de conceptual, Pires (1990), também citado por Cunha (1997), refere que os fatores de desenvolvimento desportivo são o conjunto de agentes, dos meios e dos instrumentos que possibilitam o processo de desenvolvimento desportivo, devidamente articulados de modo a complementar-se e a produzirem um efeito sinérgico.

De acordo com este enquadramento teórico e conceptual, pode-se então aferir que os fatores de desenvolvimento desportivo são um conjunto de elementos estruturantes e interdependentes, partem da análise da situação atual para compreender a política de desenvolvimento desportivo através da quantificação dos seus elementos com o objetivo de efetuar a sua avaliação e possibilitar a criação de novas orientações que contribuam para definição da intervenção do desporto.

Neste sentido, Pires (2003), refere que o sistema desportivo português considera doze fatores de desenvolvimento desportivo ordenados sinteticamente da seguinte forma:

1. Orgânica – Conjunto de organismos nacionais e internacionais, governamentais e não-governamentais que configuram, enquadram e animam o processo de desenvolvimento desportivo.
2. Atividades – Conjunto de ações motoras de raiz física, biológica e fisiológica condicionadas e determinadas socialmente. Assumem a forma de diversas modalidades desportivas, podem apresentar uma dinâmica formal, não formal e informal, e decorrer sob a responsabilidade institucional de diversos sectores com objetivos próprios e dirigidos a grupos alvo específicos, tendo em atenção as etapas do processo.
3. Marketing - É um processo de gestão das práticas desportivas, que tem como objetivos conhecer e satisfazer as necessidades das populações desportivas real, potencial e residual em função de políticas previamente estabelecidas.
4. Formação – Processo de transmissão e aquisição de conhecimentos tendo em vista a valorização técnica e humana, de forma a melhorar o desempenho dos quadros humanos intervenientes no processo desportivo.
5. Documentação – É o conjunto da produção literária de cariz desportivo.
6. Informação – Processo pelo qual o conteúdo de significado e interesse desportivo é transmitido e circula entre os intervenientes públicos e privados, individuais e coletivos que configuram o desporto.
7. Instalações – São as infraestruturas desportivas artificiais, constituídas por áreas especiais ou recintos, cobertas ou ao ar livre, destinadas à prática desportiva. Devem considerar a área de prática desportiva, unidades de apoio como arrecadações de material e balneários, podendo ter também um local reservado aos espectadores.
8. Apetrechamento – É constituído pelos equipamentos leves e pesados, individuais e coletivos necessários à prática desportiva.
9. Quadros humanos – São indivíduos que intervêm, animam e dão sentido ao processo de desenvolvimento do desporto. São os sujeitos do processo desportivo – praticantes, técnicos, dirigentes e espectadores.

10. Financiamento – É constituído pelo conjunto de mecanismos através dos quais, as organizações desportivas (clubes, associações, federações, empresas e outras entidades) satisfazem as suas necessidades de financiamento, por forma a adequar os seus planos de investimento à sua vocação e gerar fluxos de caixa com saldo positivo.
11. Legislação – Conjunto das leis que enquadram, regulamentam e configuram o Sistema Desportivo.
12. Gestão – Conjunto dos instrumentos, pelos quais os meios tecnológicos, são relacionalmente organizados e desenvolvidos de modo a provocarem-se os efeitos previamente definidos, que cumprem os objetivos e garantem a sobrevivência do sistema. Em conformidade, a gestão desportiva congrega simultaneamente a ciência, a técnica e as aptidões necessárias a qualquer responsável por uma organização desportiva.

Perante este contexto, com o objetivo de proceder à avaliação das políticas desportivas, Cunha (1997), propõe um método de análise ajustado na intersecção entre os setores do sistema desportivo e os fatores de desenvolvimento desportivo.

No quadro número nove encontram-se os setores com maior expressão nas políticas desenvolvidas pela Câmara Municipal de Palmela e, no setor autárquico, encontram-se assinalados os fatores de desenvolvimento desportivo com impacte no processo de gestão do Programa Jogos Desportivos Escolares.

Quadro 9: Relação dos Setores do Sistema Desportivo e dos Fatores de Desenvolvimento Desportivo
 FONTE: Cunha, Luís. 1997. A avaliação das políticas desportivas a partir dos sectores. In – O Espaço, o Desporto e o Desenvolvimento. Cruz-Quebrada: Edição da Faculdade de Motricidade Humana.

Setores	Federado	Escolar	Autárquico	Turismo
Fatores de Desenvolvimento Desportivo				
Orgânica			X	
Atividades			X	
Marketing			X	
Formação				
Documentação				
Informação			X	
Instalações			X	
Apetrechamento				
Quadros humanos			X	
Financiamento			X	
Legislação				
Gestão			X	

Importa identicamente apresentar o quadro metodológico que estabelece a relação entre os Fatores de Desenvolvimento Desportivo com as variáveis que foram consideradas para a concretização no Programa Jogos Desportivos Escolares com expressão no quadro seguinte.

Quadro 10: Fatores de Desenvolvimento Desportivo e as variáveis operacionalizadas

Fatores de Desenvolvimento Desportivo	Variáveis operacionalizadas
Orgânica	• Câmara Municipal de Palmela; • Escola Básica Hermenegildo Capelo, em Palmela; • Escola Básica José Maria dos Santos, em Pinhal Novo; • Escola Básica José Saramago, em Poceirão; • Escola Secundária c/ 3.º Ciclo do Ensino Básico de Palmela; • Escola Secundária c/ 3.º Ciclo do Ensino Básico de Pinhal Novo; • Câmara Municipal de Setúbal; • Associação de Atletismo de Setúbal.
Atividades	• Calendário Semanal dos Jogos (quadro competitivo).
Marketing	• Definição do Calendário Semanal dos Jogos com adequação do quadro competitivo à oferta desportiva dinamizada na Atividade Interna e complementarmente aos novos interesses dos alunos.
Informação	• Catavento – Agenda de acontecimentos do Concelho de Palmela; • Nota de imprensa para os órgãos comunicação social; • Boletim Municipal.
Instalações	• Complexo Municipal de Atletismo de Setúbal; • Pavilhão Desportivo da Escola Básica Hermenegildo Capelo; • Campo relvado sintético e Campo de jogos em betuminoso da Escola Básica José Maria dos Santos; • Pavilhão Desportivo Municipal de Pinhal Novo; • Polidesportivo (betuminoso) da Escola Secundária c/ 3.º CEB de Palmela; • Campos de jogos em betuminoso e em piso sintético da Escola Secundária c/ 3.º CEB de Pinhal Novo. • Polidesportivo (betuminoso) da Escola Básica José Saramago.
Quadros Humanos	• Coordenação do Programa Jogos Desportivos Escolares através da Unidade Orgânica Divisão de Desporto (de 2009/2010 a 2012/2013) – Divisão de Educação e Intervenção Social – Área Socioeducativa e Desportiva (de 2013/2014 a 2015/2016) – Divisão de Cultura Desporto e Juventude – Área do Desporto (2016/2017).
Financiamento	• Aquisição de medalhas; • Aquisição de três resmas de papel timbrado do programa; • Impressão de diplomas de classificação; • Arbitragem do <i>Meeting</i> de Atletismo, reprodução dos mapas de Orientação e impressão de diplomas de participação; • Aluguer de Transportes e o custo de funcionamento dos transportes da autarquia; • Apoio financeiro às escolas para a organização dos eventos desportivos (Torneios e Provas desportivas).
Gestão	• Processo-Chave do Programa Jogos Desportivos Escolares (Apêndice X e Apêndice XI).

NOTA: Elaboração própria.

1.9.4. O Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal em Serviços Públicos AMRS 2009

O Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal em Serviços Públicos promovido pela Associação de Municípios da Região de Setúbal (AMRS) no biénio 2008/2009, período definido para a realização da oitava edição, caracterizou-se pelo formato de concurso ao qual concorreram Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia com o número total de dezasseis projetos visando a inovação, a modernização administrativa e a qualidade.

Segundo a AMRS (2009), para a oitava edição concorreu Câmara Municipal do Barreiro com cinco projetos, a Câmara Municipal de Palmela com três projetos, a Câmara Municipal do Seixal com três projetos, a Câmara Municipal de Setúbal com um projeto, a Junta de Freguesia de Pinhal Novo com um projeto e a Junta de Freguesia da Gâmbia-Pontes-Alto da Guerra com um projeto, tendo-se iniciado o processo em novembro de 2008, prosseguindo com o procedimento da consultoria e a da auditora individual a cada projeto através Equipa de Avaliação, a avaliação de acordo com a metodologia da Estrutura Comum de Avaliação – CAF e concluindo-se este processo com a apresentação da classificação final.

No âmbito da estrutura organizativa e avaliativa, a AMRS constituiu uma *Equipa Técnica* de Consultoria constituída por três elementos, uma *Equipa de Avaliação* com um Coordenador, uma Assessora e doze Observadores, e o Júri composto por cinco elementos representando a AMRS, a Direção-Geral das Autarquias Locais, o Conselho Intermunicipal para a Qualidade e Inovação e a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo.

Ainda neste contexto, a AMRS referenciou a importância da quantidade do número de projetos apresentados, a sua elevada qualidade e a distinta abrangência de atividades como o desporto, o atendimento municipal, o ambiente, a ação cultural e a informação.

Decorrente do processo de candidatura à oitava edição do Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal em Serviços Públicos AMRS 2009 que compreendeu as reuniões de preparação do projeto com a constituição da Equipa JDE, a redação do projeto, a constituição do dossiê com as evidências de cada critério e subcritério, as reuniões de orientação com a equipa externa de acompanhamento do processo, a reunião de avaliação do Projeto Jogos Desportivos Escolares e o momento de entrega do prémio, a Equipa de Avaliação procedeu à elaboração do Relatório de Avaliação do Projeto Jogos Desportivos Escolares e do Relatório de Avaliação Final, documento que consubstancia em anexo o mapa de pontuação dos fatores diferenciadoras dos projetos concorrentes.

Considerando o Relatório de Avaliação Final, o resultado do concurso foi o seguinte: - Primeiro classificado – Câmara Municipal de Palmela, Jogos Desportivos Escolares com 577,08 pontos; - Segundo classificado – Câmara Municipal do Seixal, Setor da Juventude com 574,58 pontos; - Terceiro classificado – Junta de Freguesia de Pinhal Novo, Objetivo Q com 569,17 pontos; - Menção honrosa – Câmara Municipal de Palmela, Atendimento Municipal; - Menção honrosa - Junta de Freguesia da Gândia-Pontes-Alto da Guerra, Uma Freguesia em Pleno Desenvolvimento.

Quadro 11: Classificação final do oitavo Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal em Serviços Públicos
 FONTE: Associação de Municípios da Região de Setúbal. 2009. Relatório de Avaliação Final do Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal 2008/2009. Setúbal: Associação de Municípios da Região de Setúbal.

Entidade	PROJETO	RESULTADOS		
		Critérios de Meios	Critérios de Resultados	TOTAL
CM de Palmela	Jogos Desportivos Escolares	304,58 (53%)	272,50 (47%)	577,08 (100%)
CM do Seixal	Setor da Juventude	337,08 (59%)	237,50 (41%)	574,58 (100%)
JF de Pinhal Novo	Objetivo Q	331,67 (58%)	237,50 (42%)	569,17 (100%)
CM do Seixal	Migrações e Cidadania	335,42	230,00	565,42
CM de Palmela	Atendimento Municipal	308,75	210,00	518,75
CM do Seixal	Piscina da Amora	287,50	230,00	517,50
CM do Barreiro	Arquivo Municipal	288,75	205,00	493,75
CM da Moita	Agenda Municipal	247,50	240,00	487,50
JF Gândia-Pontes- Alto da Guerra	Apoio Comunitário	285,42	192,50	477,92
CM de Palmela	Qualidade da Água	256,67	197,50	454,17
CM da Moita	Educação Ambiental	260,83	172,50	433,33

CM do Barreiro	Atendimento DGPU	224,58	165,00	389,58
CM do Barreiro	DHU	222,50	162,50	385,00
CM de Setúbal	Gabinete de Minorias Étnicas	187,50	162,50	350,00
CM do Barreiro	Sector de Informação Áudio	200,42	147,50	347,92
CM do Barreiro	Participação e Cidadania	127,08	90,00	217,08

Da leitura ao Quadro 11, considerando somente os três primeiros projetos da classificação final, afere-se que o Projeto Jogos Desportivos Escolares obteve nos Critérios de Meios 304,58 pontos e 53% de preponderância face ao resultado total, nos Critérios de Resultados 272,50 pontos e 47% de preponderância face ao mesmo resultado total e o somatório conjunto dos critérios apresenta 577,08 pontos e 100%.

No que respeita ao resultado final, o Projeto Jogos Desportivos Escolares apresentou 2,50 pontos acima do Projeto Setor da Juventude da Divisão de Ação Cultural da Câmara Municipal do Seixal e 7,91 pontos a mais do que o Projeto Objetivo Q da Junta de Freguesia de Pinhal Novo.

Relativamente ao resultado dos Critérios de Meios que reportam as práticas de gestão da organização, determinando o que a organização faz e como realiza as suas atividades para obter os resultados desejados, o Projeto Setor da Juventude da Divisão de Ação Cultural da Câmara Municipal do Seixal foi o que melhor pontuação alcançou com 337,08 pontos, seguido do Projeto Migrações e Cidadania da Câmara Municipal do Seixal com 335,42 pontos, em terceiro apresenta-se o Projeto Objetivo Q da Junta de Freguesia de Pinhal Novo com 331,67 pontos, em quarto surge o Projeto Atendimento Municipal da Câmara Municipal de Palmela com 308,75 pontos e em quinto lugar o Projeto Jogos Desportivos Escolares com 304,58 pontos.

Quanto ao resultado dos Critérios de Resultados que refletem os resultados alcançados ao nível dos cidadãos/clientes, pessoas, sociedade e o desempenho-chave através de medidas de perceção e medições do desempenho, o Projeto Jogos Desportivos Escolares obtém o melhor resultado com 272,50 pontos, bem como os projetos Setor da Juventude da Divisão de Ação Cultural da Câmara Municipal do Seixal

e Objetivo Q da Junta de Freguesia de Pinhal Novo surgem de seguida e em igualdade pontual com 237,50 pontos.

Apesar da pontuação final e da preponderância individual dos Critérios de Meios apresentarem-se superiores à pontuação e à preponderância individual dos Critérios de Resultados, o Projeto Jogos Desportivos venceu o concurso devido à diferença de trinta e cinco pontos nos Critérios de Resultados para com os projetos Setor da Juventude da Divisão de Ação Cultural da Câmara Municipal do Seixal e Objetivo Q da Junta de Freguesia de Pinhal Novo, uma vez que o Projeto Setor da Juventude da Divisão de Ação Cultural da Câmara Municipal do Seixal superou em 32,50 pontos o Projeto Jogos Desportivos Escolares nos Critérios de Meios, bem como o Projeto Objetivo Q da Junta de Freguesia de Pinhal Novo superou igualmente o Projeto Jogos Desportivos em 27,09 pontos nos Critérios de Meios.

Pode-se assim aferir que a estratégia processual do Projeto Jogos Desportivos Escolares centrou-se na relação de equilíbrio entre o resultado líquido e percentual dos Critérios de Resultados e dos Critérios de Meios, bem como na superação face aos restantes projetos nos Critérios de Resultados, de acordo com a CAF 2013, significando que os resultados alcançados ao nível dos cidadãos/clientes (alunos), pessoas (alunos, professores e trabalhadores da autarquia), sociedade (a comunidade educativa local e as partes interessadas) e o desempenho-chave através de medidas de perceção e dos indicadores internos (definição do processo-chave, cumprimento das tarefas e o alinhamento para o resultado), foram os fatores determinantes neste processo.

2. METODOLOGIA

No presente capítulo procede-se à caracterização do âmbito do trabalho, apresentando como principal base de estudo a Qualidade na Administração Pública Local através do processo de gestão do Programa Jogos Desportivos Escolares, coorganizado pela Câmara Municipal de Palmela e as Escolas Básicas/Agrupamentos de Escolas e Secundárias com 3.º Ciclo do Ensino Básico do Concelho de Palmela, bem como o método de análise, da recolha de dados e do tratamento de dados.

2.1. Caracterização do âmbito do trabalho

De acordo com o artigo 252.º da Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de Agosto – Sétima revisão constitucional – Constituição da República Portuguesa, a Câmara Municipal de Palmela é o órgão executivo colegial do município, bem como em concordância com a redação do ponto 2, artigo 235.º do mesmo diploma, enquanto autarquia local, caracteriza-se como uma pessoa coletiva territorial dotada de órgãos representativos que visam a prossecução de interesses próprios e da população respetiva, pelo que distingue-se enquanto uma organização dinâmica que influencia e é influenciada pelo contexto político local, social e económico.

No âmbito das suas atribuições, segundo o ponto 2 do artigo 23.º da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro - Estabelece o regime jurídico das autarquias locais, aprova o estatuto das entidades intermunicipais, estabelece o regime jurídico da transferência de competências do Estado para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais e aprova o regime jurídico do associativismo autárquico, os municípios dispõem de atribuições, designadamente e entre outros, nos domínios da alínea d) Educação e na alínea f) Tempos livres e desporto.

Considerando que a caracterização do presente trabalho de investigação apresenta a Qualidade enquanto uma dimensão da Modernização Administração no setor público local, implementada através de um sistema que implica o serviço público e um conceito que decorre da prestação do serviço público envolvendo características como os requisitos legislativos e regulamentares, as expectativas do cidadão/cliente e das partes interessadas, bem como contempla o controlo da qualidade, a garantia da

qualidade e a gestão da qualidade total, importa concretizar a investigação da prática da qualidade através dos investimentos num programa de desenvolvimento desportivo direcionado para o sistema educativo, proceder à definição da metodologia para a recolha de dados e à orientação da sua análise.

2.1.1. Método de análise e da recolha e tratamento de dados

De acordo com Duffy (2004), ao abordar-se um estudo baseado na análise documental como método de pesquisa central, existem duas formas de abordagem, a *orientada para as fontes*, na qual é a natureza das fontes que determina o projeto e ajuda a formular as questões que a investigação vai responder, ou em alternativa, a *orientada para o problema*, que implica formular perguntas através da leitura de fontes secundárias, ler o que já foi descoberto acerca do assunto e decidir qual vai ser a orientação do trabalho antes de iniciar o trabalho com as fontes primárias.

Reis (2018), refere que a análise documental permite recolher dados e informações que podem ser cruzados com os resultados de outros instrumentos como entrevistas ou questionários e que colaboram para a confirmação de factos observados, bem como das respostas fornecidas.

Ainda neste sentido, menciona também que a análise do conteúdo dos documentos pode ser utilizada enquanto principal método de investigação e os documentos tornam-se por si próprios alvo de estudo, ou de forma complementar onde a informação é obtida por outros instrumentos de recolha de dados de modo a encontrar informações uteis ao objeto de estudo.

Especificamente no estudo de caso, Reis (2018), indica igualmente que a utilização de documentos pretende valorizar as evidências oriundas de outras fontes, todavia na ótica da investigação alerta analogamente para a existência da limitação em que os próprios documentos são elaborados com um objetivo específico, bem como para um determinado público.

De acordo com a questão de partida formulada e os objetivos definidos para o trabalho de investigação, a abordagem preponderantemente utilizada foi a orientada para as fontes, tendo como principal método de investigação os documentos que foram alvo de estudo e as fontes primárias que levaram à produção de documentos síntese durante o período de investigação e apresentados como Apêndices – mapa com a execução financeira, a demografia escolar de participação nas atividades desportivas do programa, a demografia das escolas coorganizadoras do programa, a demografia desportiva federada e escolar, as melhorias adotadas no processo de gestão do programa, o processo-chave e os seus respetivos quadros-resumo e fluxograma, o Ciclo PDCA -, complementado pela análise ao resultado final de dois questionários aplicados durante o período global em análise aos cidadãos/clientes - alunos das escolas participantes no Programa Jogos Desportivos Escolares.

Relativamente à recolha de dados, este procedimento foi concretizado tendo como base os diversos Relatórios de Avaliação do programa por ano letivo entre 2009/2010 e 2016/2017, os Relatórios de Atividade e de Aplicação do Apoio Financeiro elaborados por cada escola entre 2009/2010 e 2016/2017, a Demografia Federada por época desportiva, os Relatórios de Gestão da Câmara Municipal de Palmela, os Programas de Trabalho da Câmara Municipal de Palmela 2010-2013 e 2014-2017, o Projeto de Candidatura à 8.^a Edição do Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal em Serviços Públicos, a Estrutura Comum de Avaliação (CAF), bem como a legislação que enquadra a temática da Qualidade na Administração Pública e a que estabelece o funcionamento das autarquias locais.

No que respeita ao processo de tratamento de dados, foi sobretudo materializado através da estatística descritiva com a utilização da Percentagem em números inteiros, da Taxa de Variação, da Média e da Linha de Tendência Linear.

3. ANÁLISE E TRATAMENTO DOS RESULTADOS

Com o presente capítulo pretende-se apresentar a parte experimental do trabalho de investigação através da demonstração dos resultados da Execução Orçamental de cada um dos mandatos autárquicos 2010-2013 e 2014-2017, bem como a sua análise global, expressa em gráficos, recorrendo igualmente à utilização da Percentagem em números inteiros, à Taxa de Variação, à Média e à Linha de Tendência Linear.

Quanto à análise do Quadro-resumo do Processo-Chave dos mandatos autárquicos 2010-2013 e 2014-2017, esta concretiza-se recorrendo à decomposição dos conteúdos expressos no Apêndice X e no Apêndice XI, considerando os seguintes elementos da estrutura: - Processo; - Objetivo; - Atividade; - Procedimento; - Entrada (*Input*) – Ações – Procedimentos – Documentação de suporte – Identificação das Partes Interessadas Internas e Externas – Resultado (*Output*) e *Outcome* (Implementação das medidas de melhoria).

No que respeita à relação entre os Princípios de Deming com o Ciclo PDCA e a aplicação prática no Programa Jogos Desportivos Escolares, decorrente do quadro desenvolvido para evidenciar a relação entre estas três variáveis expresso no Apêndice XII, o exercício encontra-se definido com a caracterização individual de cada princípio, a ação estratégica adotada no programa e a sua aplicação, acrescido do resultado quantitativo absoluto e percentual de cada fase do Ciclo PDCA.

Relativamente aos Resultados orientados para os cidadãos/clientes – alunos, subsistem dois subcapítulos que analisam os resultados da utilização dos questionários aplicados no ano letivo 2009/2010, com o objetivo de aferir o nível de conhecimento sobre a existência do Boletim dos Jogos, elemento de divulgação do Programa Jogos Desportivos Escolares, simultaneamente, para objetivamente avaliar o grau de satisfação com o programa encontra-se estabelecido uma comparação dos resultados obtidos no ano letivo 2008/2009 - no âmbito da candidatura ao Prémio da Qualidade, e em 2015/2016 no âmbito do processo de gestão do programa, caracterizando-se este último enquanto principal referencial do trabalho de investigação.

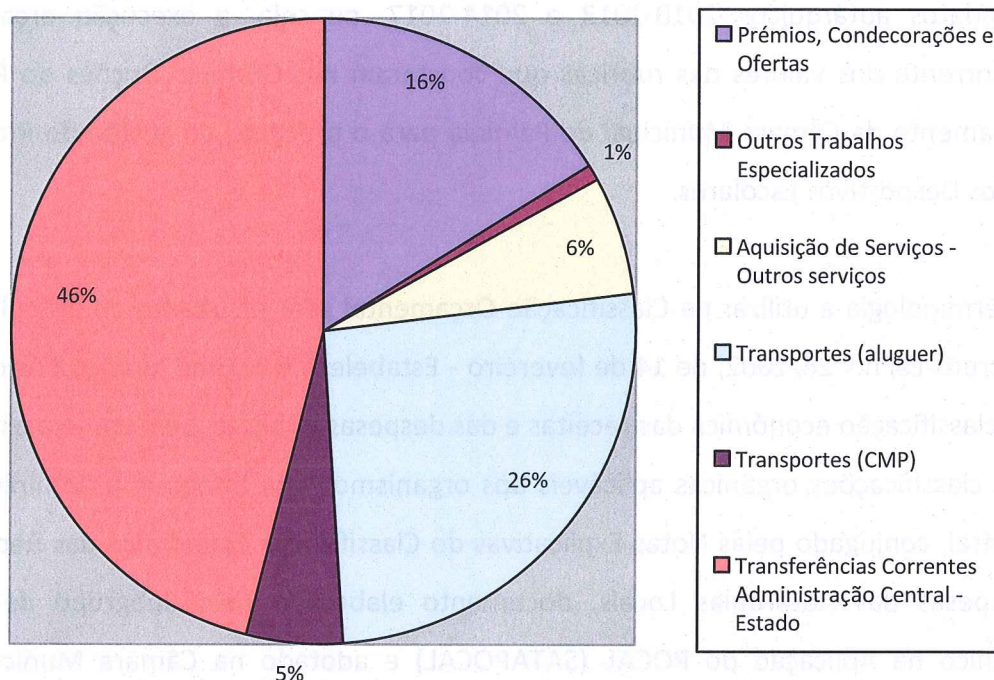
3.1. O Quadro de Gestão do Programa Jogos Desportivos Escolares – a execução orçamental nos mandatos autárquicos 2010-2013 e 2014-2017

Pretende-se doravante concretizar a análise aos investimentos efetuados durante os mandatos autárquicos 2010-2013 e 2014-2017, ou seja, a execução orçamental decorrente dos valores das rubricas que constaram nas Grandes Opções do Plano e Orçamento da Câmara Municipal de Palmela para o processo de gestão do Programa Jogos Desportivos Escolares.

A terminologia a utilizar na Classificação Orçamental será resultante do articulado no Decreto-Lei n.º 26/2002, de 14 de fevereiro - Estabelece o regime jurídico dos códigos de classificação económica das receitas e das despesas públicas, bem como a estrutura das classificações orgânicas aplicáveis aos organismos que integram a administração central, conjugado pelas Notas Explicativas do Classificador Económico das Receitas e Despesas das Autarquias Locais, documento elaborado pelo Subgrupo de Apoio Técnico na Aplicação do POCAL (SATAPOCAL) e adotado na Câmara Municipal de Palmela.

A cada denominação individual da rubrica orçamental corresponde o respetivo investimento em Aquisição de Bens e/ou Aquisição de Serviços, da seguinte forma: - Prémios, Condecorações e Ofertas - aquisição de medalhas; - Outros trabalhos especializados em 2009/2010 - aquisição de três resmas de papel em formato A4 timbradas com a imagem do Programa Jogos Desportivos Escolares; - Outros trabalhos especializados em 2013/2014 - impressão de 173 diplomas de classificação em formato A4 e a cores; - Aquisição de Serviços - Outros Serviços - aquisição do serviço de arbitragem do *Meeting* de Atletismo nos mandatos autárquicos 2010-2013 e 2014-2017, a produção dos mapas da modalidade desportiva de Orientação e a aquisição de diplomas de participação no mandato autárquico 2010-2013; - Transportes (aluguer) - valor do investimento em aluguer de transportes a empresas do setor privado; - Transportes (CMP) - valor do custo de funcionamento com o transporte efetuado por viaturas da Câmara Municipal de Palmela; - Transferências Correntes Administração Central – Estado - apoio financeiro às escolas para a organização dos eventos desportivos da Fase Inter-escolas (Transferências Correntes).

Gráfico 1: Quadro de Gestão dos mandatos autárquicos
2010-2013 e 2014-2017
(em %)



Da análise ao Gráfico 1: Quadro de Gestão dos mandatos autárquicos 2010-2013 e 2014-2017, em conjugação com o Apêndice I – Quadro de Gestão dos mandatos autárquicos 2010-2013 e 2014-2017, que representa em valores percentuais o valor total executado por rubrica orçamental entre o ano letivo 2009/2010 e o ano letivo 2016/2017, pode-se aferir que investimento total executado no Programa Jogos Desportivos Escolares foi de € 68.459,75 (100%) que corresponde ao valor médio do investimento por ano letivo de € 8.557,46.

O valor total da execução orçamental com percentagem por rubrica é o seguinte, de forma decrescente: - Transferências Correntes Administração Central – Estado com € 31.500,00 e 46% de preponderância; - Transportes (aluguer) com € 17.587,50 (26%); - Prémios, Condecorações e Ofertas com € 10.996,44 (16%); - Aquisição de Serviços - Outros Serviços com € 4.048,29 (6%); - Transportes (CMP) com € 3.703,06 (5%); - Outros Trabalhos Especializados com € 624,46 (1%).

Quanto à rubrica Transferências Correntes Administração Central – Estado, que representa o apoio financeiro disponibilizado ao conjunto das cinco escolas coorganizadoras do Programa Jogos Desportivos Escolares, considerando valor total da execução orçamental de € 31.500,00 e o período em análise que contempla dois mandatos e simultaneamente oito anos letivos, afere-se que cada escola foi apoiada com € 6.300,00.

Relativamente à rubrica Transportes (aluguer), considerando o mesmo período de tempo com a ressalva de somente existirem registos do número de transferes entre o ano letivo 2011/2012 e o ano letivo 2016/2017, ou seja, seis anos letivos, afere-se que foi efetuado o número total de 52 transferes com recurso aluguer de transportes a empresas do setor privado, pelo valor total de € 17.587,50 que representa o custo médio por ano letivo de € 2.931,25.

No que respeita à rubrica Prémios, Condecorações e Ofertas, o valor total da execução orçamental foi de € 10.996,44 para a aquisição de 9255 medalhas, com a média de 1322 medalhas por ano letivo e o valor médio unitário por € 1,19, considerando-se somente sete anos letivos uma vez que em 2012/2013 não houve qualquer aquisição de medalhas.

A rubrica Aquisição de Serviços - Outros Serviços que contempla a aquisição do serviço de arbitragem do Meeting de Atletismo nos dois mandatos autárquicos, o processo de produção dos mapas da modalidade de Orientação e os diplomas de participação do mandato autárquico 2010-2013, apresenta o valor total da execução orçamental de € 4.048,29.

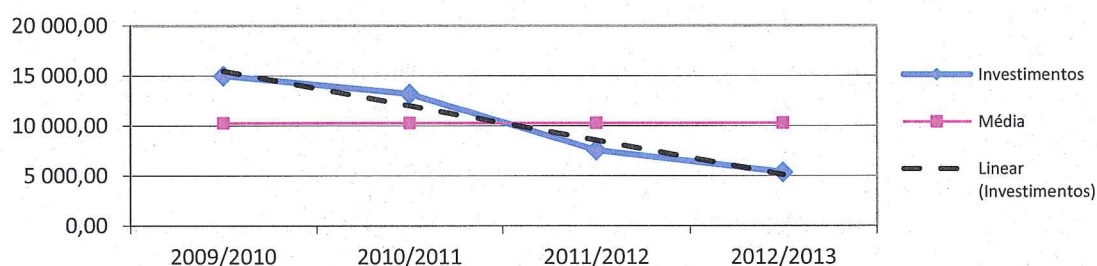
Analogamente a rubrica Transportes (CMP) apresenta € 3.703,06 de valor total da execução orçamental, resultado do somatório dos anos letivos 2015/2016 e 2016/2017, considerando que no período em análise a Unidade Orgânica gestora do programa não apurou o valor contabilístico do funcionamento do transporte efetuado pela autarquia.

A rubrica Outros Trabalhos Especializados com € 624,46 de valor total da execução orçamental, caracteriza-se por ser a dimensão do orçamento com menor expressão global, contempla em 2009/2010 a aquisição de três resmas de papel em formato A4 timbradas com a imagem do programa, bem como em 2013/2014 a impressão de 173 diplomas em formato A4 a cores.

3.1.1. O Quadro de Gestão do Programa Jogos Desportivos Escolares – a execução orçamental no mandato autárquico 2010-2013

Com este subcapítulo pretende-se efetuar a análise detalhada aos valores executados no Programa Jogos Desportivos Escolares no mandato autárquico 2010-2013, apresentado em gráfico e igualmente de acordo com o Apêndice I – Quadro de Gestão dos mandatos autárquicos 2010-2013 e 2014-2017.

Gráfico 2: Valores executados no mandato autárquico 2010-2013 (em €)



Decorrente da leitura cruzada entre o Gráfico 2 e o Apêndice I, pode-se referir que o valor total da execução orçamental durante o mandato autárquico em análise foi de € 41.112,33, o valor médio do investimento foi de € 10.278,08 e que somente nos anos letivos 2009/2010 e 2010/2011 os valores investidos superaram a média da execução orçamental.

A Linha de Tendência Linear, que avalia a orientação global da execução orçamental, demonstra que o sentido do investimento foi decrescente.

O valor total da execução orçamental com percentagem por rubrica é o seguinte, de forma decrescente: - Transferências Correntes Administração Central – Estado com € 21.000,00 e 51% de preponderância; - Transportes (aluguer) com € 12.187,50 (30%); - Prémios, Condecorações e Ofertas com € 4.562,94 (11%); - Aquisição de Serviços - Outros Serviços com € 2.848,29 (7%); - Outros Trabalhos Especializados com € 513,60 (1%).

Considerando o valor total da execução orçamental do ano letivo 2009/2010, que marca o início do mandato autárquico em análise, e do ano letivo 2012/2013, que finaliza o mesmo mandato, o resultado líquido da amplitude dos quatros anos letivos é de € - 9.643,12 e a Taxa de Variação de – 64%.



De acordo com o Relatório de Gestão e de Contas, a execução orçamental do ano letivo 2012/2013 foi de € 2.500,00, o que representa uma redução de € 3.000,00 em relação ao ano letivo anterior (2011/2012), sendo que esta redução se deveu à redução da execução orçamental da rubrica de Investimentos, que passou de € 4.500,00 para € 1.500,00.

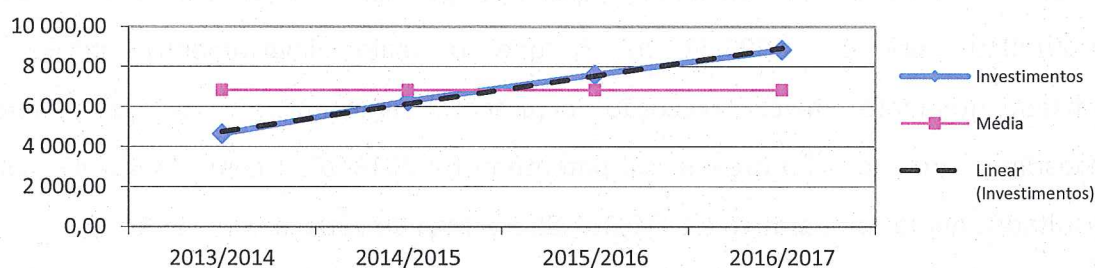
A análise da execução orçamental, que avalia a obtenção global da execução orçamental, demonstra que o resultado do investimento foi decrescente.

O valor total da execução orçamental para o ano letivo 2012/2013 foi de € 2.500,00, o que representa uma redução de € 3.000,00 em relação ao ano letivo anterior (2011/2012), sendo que esta redução se deveu à redução da execução orçamental da rubrica de Investimentos, que passou de € 4.500,00 para € 1.500,00.

3.1.2. O Quadro de Gestão do Programa Jogos Desportivos Escolares – a execução orçamental no mandato autárquico 2014-2017

Com o presente subcapítulo pretende-se identicamente concretizar a análise detalhada aos valores executados no Programa Jogos Desportivos Escolares no mandato autárquico 2014-2017, apresentado em gráfico e igualmente de acordo com o Apêndice I – Quadro de Gestão dos mandatos autárquicos 2010-2013 e 2014-2017.

Gráfico 3: Valores executados no mandato autárquico
2014-2017
(em €)



Utilizando a metodologia de análise similar ao gráfico anterior, assinala-se que o valor total da execução orçamental no programa durante o mandato autárquico 2014-2017 foi de € 27.347,42, o valor médio foi de € 6.836,85, bem como somente nos anos letivos 2015/2016 e 2016/2017 os valores investidos superaram a média do investimento.

A Linha de Tendência Linear demonstra que o sentido do investimento foi crescente.

O valor total da execução orçamental com percentagem por rubrica é o seguinte, de forma decrescente: - Transferências Correntes Administração Central – Estado com € 10.500,00 e 38% de preponderância; - Prémios, Condecorações e Ofertas com € 6.433,50 (24%); - Transportes (aluguer) com € 5.400,00 (20%); - Transportes (CMP) com 3.703,06 (14%);- Aquisição de Serviços - Outros Serviços com € 1.200,00 (4%); - Outros Trabalhos Especializados com € 110,86 (0%).

Considerando o valor total da execução orçamental do ano letivo 2013/2014 e do ano letivo 2016/2017, o resultado líquido da amplitude dos quatros anos letivos é de € 4.194,41 e a Taxa de Variação de 90%.

Estabelecendo a comparação do resultado final da execução orçamental do mandato autárquico 2010-2013 com € 41.112,33 e do mandato autárquico 2014-2017 com € 27.347,42, afere-se que o resultado líquido é de € - 13.764,91 e a Taxa de Variação de – 33%.

Ainda durante o período em análise, pode-se igualmente aferir que o ano letivo 2009/2010 com € 14.999,32 foi o que o maior investimento obteve e consequentemente maior execução orçamental apresenta, e o que menor investimento e execução orçamental patenteou foi 2013/2014 com € 4.637,47, cujo resultado líquido comparativo é € -10.361,85 e a Taxa de Variação de – 69%.

Em conclusão face ao contexto dos pontos em análise, afere-se que o valor total da execução orçamental no Programa Jogos Desportivos Escolares é superior no mandato autárquico 2010-2013 quando comparado com o mandato 2014-2017, consequentemente a média é identicamente superior, contudo a Linha de Tendência Linear apresenta um perfil decrescente em 2010-2013 e crescente em 2014-2017, uma vez que entre o ano letivo 2009/2010 e até ao ano letivo 2013/2014, o resultado líquido da execução orçamental decorre numa linha de desinvestimento no programa indicando a retoma do investimento no ano letivo 2014/2015 e até ao ano letivo 2016/2017.

Quanto à preponderância da execução orçamental em 2010-2013 e 2014-2017, variável demonstrativa da orientação das prioridades dos investimentos por rubrica orçamental, é globalmente análoga e demonstra a seguinte linha de continuidade: - Transferências Correntes Administração Central – Estado; - Transportes (somatório do valor do aluguer e do valor do custo de funcionamento da CMP); - Prémios, Condecorações e Ofertas; - Aquisição de Serviços – Outros Serviços; - Outros Trabalhos Especializados.

3.2. O Processo-Chave do Programa Jogos Desportivos Escolares – o quadro-resumo dos mandatos autárquicos 2010-2013 e 2014-2017

Objetivamente este capítulo efetua a análise simultânea dos conteúdos estruturados nos Quadro-resumo dos mandatos autárquicos 2010-2013 e 2014-2017 do Processo-Chave do Programa Jogos Desportivos Escolares apresentados no Apêndice X e Apêndice XI.

Apesar do Processo assumir-se idêntico na Fase Inter-escolas, afere-se que após vencer o Prémio da Qualidade em 2009, para o mandato autárquico 2010-2013 o Objetivo definido pela Câmara Municipal de Palmela situava-se no aprofundamento da cooperação com as escolas para a dinamização do Programa Jogos Desportivos Escolares, contudo modificou esse paradigma para o mandato autárquico 2014-2017 definindo como objetivo a dinamização da parceria com as escolas.

Quanto ao Procedimento, verifica-se que a autarquia mantém como principal linha de orientação a desmaterialização do processo Programa Jogos Desportivos Escolares numa primeira fase com a adoção do programa informático OWNET - Gestão Documental, prosseguindo esse princípio de atuação através da melhoria organizacional com a introdução do SIDAM, programa informático que permite gerir os documentos internos, recebidos ou expedidos de acordo com uma metodologia transversal às diversas Unidades Orgânicas, bem como integrar os diversos documentos produzidos num único processo permitindo igualmente uma melhor tramitação e a consulta processual aos diversos intervenientes.

Relativamente ao mecanismo de Entrada (*Input*) e ao Resultado (*Output* e *Outcome*), considerando as semelhanças terminológicas, dos conteúdos e das melhorias processuais, a dissemelhança reside essencialmente nas sucessivas alterações da Unidade Orgânica que ao longo dos mandatos geriu o programa durante o período em análise com impacte nos Procedimentos e no “Dono do processo”, de acordo com a seguinte cronologia por ano letivo: – Divisão de Desporto de 2009/2010 e até 2012/2013; – Divisão de Educação e Intervenção Social – Área Socioeducativa e Desportiva de 2013/2014 e parcialmente até 2015/2016; - Divisão de Cultura,

Desporto e Juventude – Área do Desporto parcialmente em 2015/2016 e até 2016/2017.

No âmbito das Ações, as diferenças entre os mandatos em análise colocam-se no caso da definição de datas para a possível introdução de eventuais propostas de alteração orçamental até à realização do 1.º Período da Fase Inter-escolas no mandato autárquico 2014-2017, todavia a principal alteração decorre da substituição do Protocolo de Cooperação com o Documento caracterizador pelo Modelo de Funcionamento no ano letivo 2013/2014 devido essencialmente à necessidade da redução de custos com o funcionamento do programa, ação que teve impacto simultaneamente na Documentação de suporte com a melhoria organizacional preconizada pelo SIDAM.

No que respeita à Identificação das Partes Interessadas Internas e Externas, globalmente afere-se que as mudanças no caso da Câmara Municipal de Palmela decorrem das alterações à estrutura organizacional, tal como ocorrem nas Escolas Básicas devido à reorganização dos Agrupamentos de Escolas e das suas denominações, uma vez que as Escolas Secundárias não foram alvo de alterações. Neste campo a alteração mais visível é no diversificado conjunto de empresas de prestação de serviços de transportes, condição imposta pela lei da oferta e da procura do mercado, aliado ao cumprimento do princípio da legalidade e do Código dos Contratos Públicos.

3.3. Os Princípios de Deming, o Ciclo PDCA e a prática no Programa Jogos Desportivos Escolares nos mandatos autárquicos 2010-2013 e 2014-2017

Segundo António, Teixeira & Rosa (2019), Deming argumentava que a maior preponderância dos problemas da qualidade eram responsabilidade da gestão e acreditava numa abordagem quantitativa e sistemática para a identificação e a solução dos problemas.

Decorrente desta problemática, Deming divulgou o Ciclo PDCA – ciclo de quatro fases que têm de ser ultrapassadas para se conseguir a melhoria contínua (CAF, 2013), e através do qual as organizações devem Planear (Fase de Projeto) – *Plan*, Executar (Fase de Execução) – *Do*, Rever (Fase de Controlo) – *Check* e Ajustar (Fase de Ação, Adaptação e Correção) – *Act*.

Deming lançou igualmente no início de 1980 a abordagem dos catorze princípios para a transformação, orientações que preconizavam a consolidação do curso para a melhoria dos programas de qualidade e a “cura dos” seguintes “pecados mortais da gestão”: - Falta de consistência; - Focalização nos lucros a curto prazo; - Ênfase demasiado nas avaliações de desempenho; - Movimento regular de gestores entre tarefas, quer dentro ou fora das organizações; - Demasiada importância dada aos números visíveis desprezando outros aspetos tangíveis da organização; - Custos excessivos suportados pela empresa; - Custos judiciais excessivos.

Com o objetivo de evidenciar a aplicabilidade dos catorze princípios para a transformação propostos por Deming e o Ciclo PDCA, desenvolveu-se o Quadro da relação entre os Princípios de Deming, o Ciclo PDCA e a aplicação prática no Programa Jogos Desportivos Escolares entre o ano letivo 2009/2010 e até ao ano letivo 2016/2017 expresso no Apêndice XII.

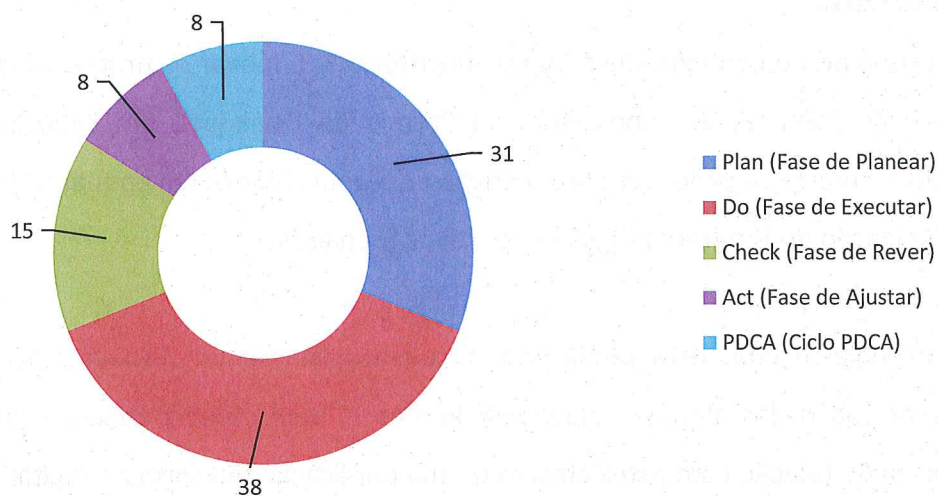
Metodologicamente o exercício apresenta e descreve individualmente cada um dos catorze princípios para a transformação, mostra as diferentes fases do Ciclo PDCA com a exposição da ação estratégica adotada na gestão do programa relacionada com o princípio, e concretiza esta relação com a exposição do desempenho das funções, das tarefas e da aplicabilidade no quadro da gestão do programa, fundamentando a analogia individual dos princípios e a relação individual com cada uma das fases do ciclo estruturada nos itens 14 Princípios de Deming, Ciclo PDCA e o Programa Jogos Desportivos Escolares.

Tendo em atenção o conjunto de fontes consultadas para a conceção do exercício, o Ciclo PDCA encontra-se estruturado de acordo com o seguinte método: - Planear (Fase de Projeto) é a Fase de Planear ou *Plan*; - Executar (Fase de Execução) é a Fase de Executar ou *Do*; - Rever (Fase de Controlo) é a Fase de Rever ou *Check*; - Ajustar (Fase de Ação, Adaptação e Correção) é a Fase Ajustar ou *Act*.

Quanto ao resultado quantitativo alcançado por este exercício, considerando que o Princípio 13. Instituir programas de educação e melhoria pessoal não teve aplicação no programa durante o período em análise, ou seja, existe o valor total líquido de 13 *Princípios* (100%) que apresentaram aplicação prática no Programa Jogos Desportivos Escolares, afere-se o seguinte:

- Fase de Planear ou *Plan* com 4 valores e 31%;
- Fase de Executar ou *Do* com 5 valores e 38%;
- Fase de Rever ou *Check* com 2 valores e 15%;
- Fase Ajustar ou *Act* com 1 valor e 8%;
- Ciclo PDCA com 1 valor e 8%.

Gráfico 4: Relação dos Princípios de Deming, Ciclo PDCA e o Programa Jogos Desportivos Escolares (em %)



Conjugando a série dos resultados percentuais apresentados no Gráfico 4, resultante da dimensão quantitativa da aplicação dos Princípios de Deming ao Programa Jogos Desportivos Escolares, afere-se que a maior percentagem ocorre na Fase de Execução (*Do*) com 38%, seguida da Fase de Planeamento (*Plan*) com 31%, consecutiva pela Fase de Revisão (*Check*) com 15%, contínua pela Fase de Ajustar (*Act*) com 8% e o Ciclo PDCA com 8%.

3.4. Resultados orientados para os cidadãos/clientes – o questionário aos alunos sobre o conhecimento do Boletim dos Jogos Desportivos Escolares no ano letivo 2009/2010

Observando o contexto descrito no Subcritério 5.3. Inovar os processos envolvendo os cidadãos/clientes da candidatura ao Prémio da Qualidade em Serviços Públicos de 2009, emergia a proposta para a criação de uma *Newsletter* enquanto ferramenta de divulgação do Programa Jogos Desportivos Escolares.

Pretendia-se com esta publicação a constituição de um instrumento disponível à participação dos alunos – cidadãos/clientes –, bem como traduzisse uma inovadora forma de relação com estes através da sua publicação em formato digital, uma vez que para o desenvolvimento da sua imagem e apesar do repto lançado ao conjunto das escolas coorganizadoras do programa, tivesse contribuído um conjunto restrito de alunos da Escola Básica Hermenegildo Capelo e da Escola Secundária com 3.º Ciclo do Ensino Básico de Palmela durante a participação no concurso para a criação do logótipo dos jogos.

Em novembro de 2009 foi lançada a edição número um do Boletim dos Jogos que apresentava nos Conteúdos/Sumário o Editorial, o resultado do Concurso de criação do Logótipo dos Jogos Desportivos Escolares, as Modalidades e as Competições das 1.ª e 2.ª Fases Inter-escolas (1.º e 2.º Período da Fase Inter-escolas) e alguns Resultados da 1.ª Fase Inter-escolas 2008/2009 (1.º Período da Fase Inter-escolas 2008/2009).

Posteriormente, em fevereiro de 2010 surgiu o número dois do Boletim dos Jogos com o desenvolvimento do Prémio da Qualidade da AMRS, a entrevista ao atleta olímpico Edivaldo Monteiro que apadrinhou o *Meeting* de Atletismo no ano letivo 2006/2007, uma coluna escrita pelo professor Alberto Rosa, Coordenador do Grupo Curricular de Educação Física da Escola Básica José Maria dos Santos, a opinião de Adilo Costa, Vereador do Pelouro do Desporto e da Educação, e a informação sobre a realização da Fase Inter-escolas do ano letivo 2009/2010.

Com o objetivo de aferir o conhecimento da existência do Boletim dos Jogos - o meio e a forma como os cidadãos/clientes - alunos tomaram conhecimento do boletim, os conteúdos desenvolvidos e os temas a desenvolver em futuras edições, foi aplicado um questionário no dia 25 de março de 2010, durante a realização do *Meeting* de Atletismo no Complexo Municipal de Atletismo de Setúbal, evento desportivo que envolveu o maior número de participantes da Fase Inter-escolas através da participação dos alunos das cinco escolas coorganizadoras do Programa Jogos Desportivos Escolares.

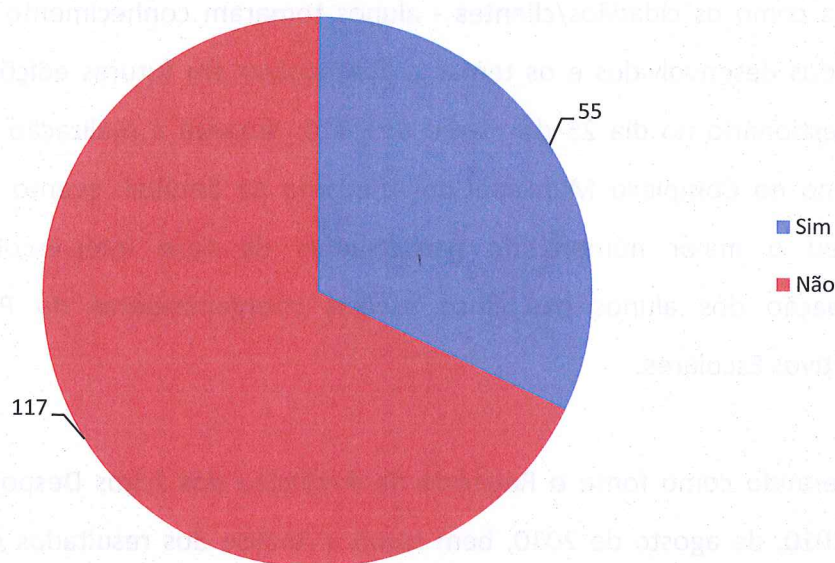
Considerando como fonte o Relatório de Avaliação dos Jogos Desportivos Escolares 2009/2010, de agosto de 2010, bem como a Análise dos resultados do questionário sobre o Boletim dos Jogos, identicamente de agosto de 2010, confere-se que o *Meeting* de Atletismo congregou o número total de 346 participantes e o número de participantes por escola encontra-se caracterizado da seguinte forma:

- Escola Básica Hermenegildo Capelo, 104 alunos (30%);
- Escola Básica José Maria dos Santos, 92 alunos (27%);
- Escola Básica José Saramago, 26 alunos (8%);
- Escola Secundária com 3.º Ciclo do Ensino Básico de Palmela, 64 alunos (18%);
- Escola Secundária com 3.º Ciclo do Ensino Básico de Pinhal Novo, 60 alunos (17%).

Foram respondidos e validados 172 questionários que constituem a amostra, representando cerca 50% considerando o número total de 346 alunos/participantes.

Para a caracterização da amostra e decorrente da leitura do Apêndice XIII – Questionário sobre o Boletim dos Jogos Desportivos Escolares, verifica-se que foi garantido aos alunos o anonimato e simultaneamente solicitada a identificação da escola frequentada, o ano de escolaridade e o género. Todavia, a fonte consultada “Análise dos resultados do questionário sobre o Boletim dos Jogos” é omissa quanto à exposição deste conjunto de dados.

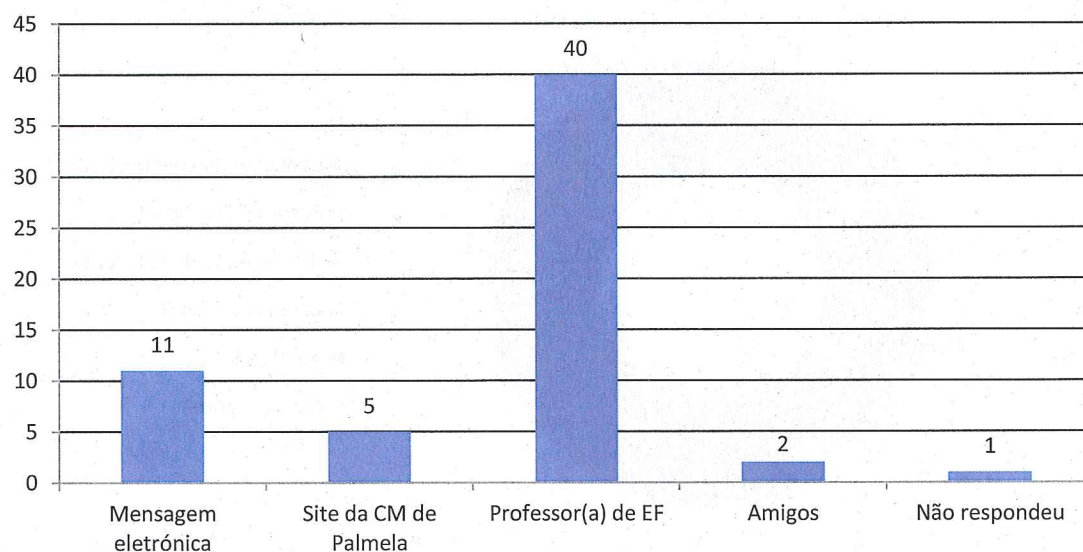
Gráfico 5: Questão n.º 1 - Conheces o Boletim dos Jogos Desportivos Escolares?



Do resultado obtido pelas respostas à questão número um representado no Gráfico 5, apesar de terem sido publicados dois números do Boletim dos Jogos em novembro de 2009 e em fevereiro de 2010, afere-se que maioritariamente os alunos não conheciam a existência do Boletim dos Jogos com 117 respostas e 68% de preponderância face à amostra de 172 questionários validados.

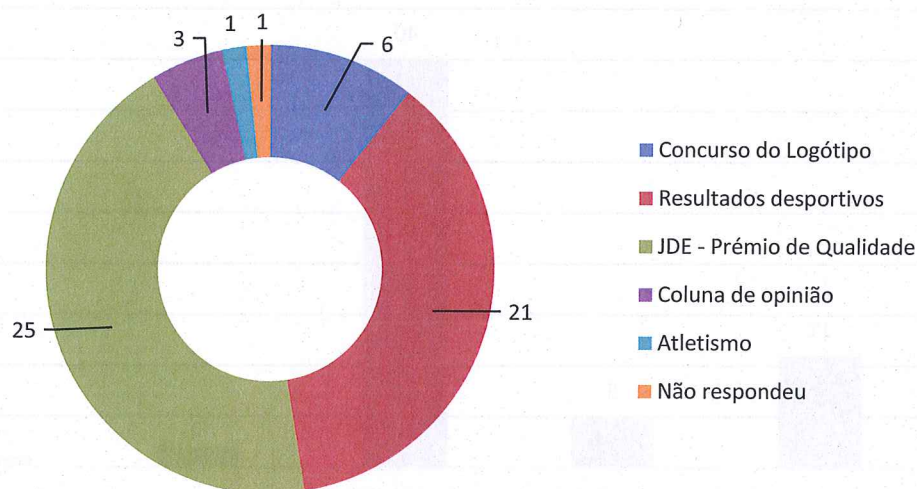
Dos que responderam Sim, ou seja, conhecerem o Boletim dos Jogos com 55 respostas e 32% de preponderância, a maioria frequentava a Escola Básica Hermenegildo Capelo com 14 alunos (25%), seguidos pela Escola Básica José Maria dos Santos e pela Escola Secundária com 3.º Ciclo do Ensino Básico de Palmela com 13 alunos respetivamente (24%), consecutivos pela Escola Básica José Saramago e pela Escola Secundária com 3.º Ciclo do Ensino Básico de Pinhal Novo com respetiva e igualmente 7 alunos (13%), existindo uma resposta como Não identificado (1%).

Gráfico 6: Questão n.º 2 - Como é que tiveste conhecimento do Boletim dos Jogos Desportivos Escolares?



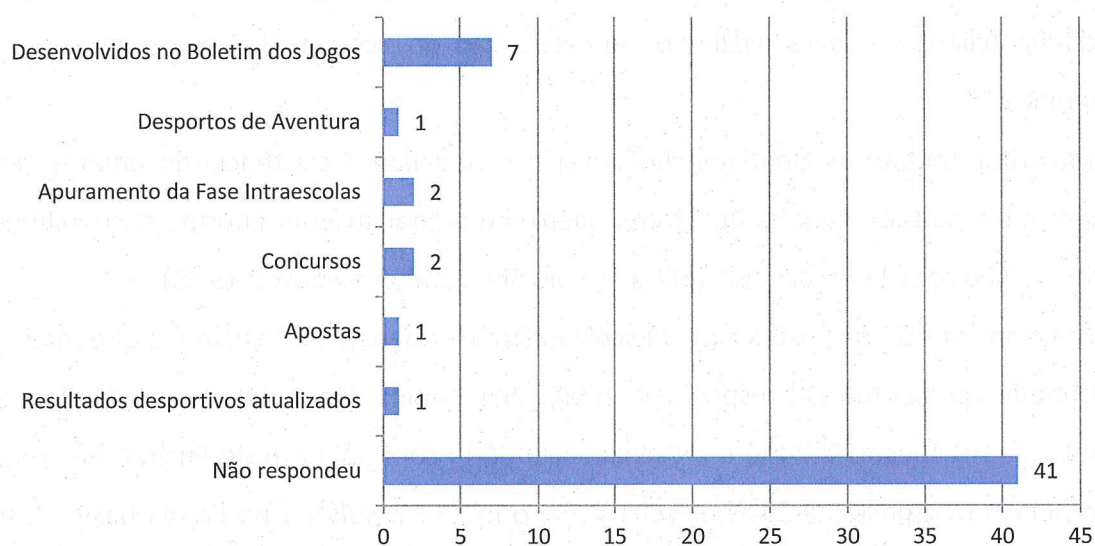
Relativamente à questão número dois com expressão no Gráfico 6 e que apresenta o resultado sobre o meio através do qual os alunos obtiveram o conhecimento do Boletim dos Jogos, destacava-se o professor/professora de Educação Física com 40 respostas como primordial fonte de difusão da informação sobre o Boletim dos Jogos e 68% de preponderância, seguido da mensagem eletrónica com 11 respostas (19%), o sítio na Internet da Câmara Municipal de Palmela com 5 respostas (8%), os Amigos com 2 respostas (3%) e Não respondeu com 1 resposta (2%), refira-se identicamente que três alunos assinalaram mais do que um meio de comunicação.

Gráfico 7: Questão n.º 3 - No Boletim dos Jogos Desportivos Escolares, qual o assunto que teve mais interesse para ti?



No que respeita à questão sobre os conteúdos desenvolvidos nas duas edições do Boletim dos Jogos, ressaltou a predominância do programa ter vencido o Prémio da Qualidade da AMRS com 25 respostas assinaladas que representam 44% de preponderância face ao valor total, a apresentação dos resultados desportivos obtidos pelos alunos nas diversas competições da Fase Inter-escolas com 21 respostas (37%), a dinamização do Concurso de criação do logótipo com 6 respostas (10%), a Coluna de Opinião com 3 respostas (5%), o Atletismo com 1 resposta (2%) e 1 Não respondeu (2%). Dois alunos assinalaram mais do que um assunto.

Gráfico 8: Questão n.º 4 - Que assuntos gostarias de ver no Boletim dos Jogos Desportivos Escolares?



No que respeita aos assuntos a desenvolver e a dinamizar nas possíveis futuras edições do Boletim dos Jogos, o principal resultado reside no fator *Não respondeu* à questão colocada com 41 *valores* de omissão à resposta e 73% de preponderância.

Relativamente às respostas, afere-se que os assuntos explorados no Boletim dos Jogos alcançaram o maior número de referência com 7 respostas e 13% de preponderância, seguido em ex-áqueo pela divulgação dos apuramentos da Fase Intraescolas (Atividade Interna) e os Concursos com 2 respostas (4%), e em igualdade de resultado o Desporto Aventura, as Apostas e os Resultados desportivos atualizados com 1 resposta cada (2%).

Tendo em ponderação a delimitação do presente ponto e a metodologia adotada para a definição da amostra e a consequente aplicação do questionário junto dos alunos - cidadãos/clientes – para avaliar o conhecimento do Boletim dos Jogos, afere-se o seguinte:

- Maioritariamente os cidadãos/clientes não conheciam a existência do Boletim dos Jogos e o resultado final da questão número um demonstra um enorme desequilíbrio entre o Não com 117 respostas (68%) face ao Sim com 55 respostas (32%);
- Das respostas 55 respostas Sim, a Escola Básica Hermenegildo Capelo é a que melhor resultado apresentou (14 respostas e 25%), seguida pela Escola Básica José Maria dos Santos (13 respostas e 24%) e a Escola Secundária com 3.º Ciclo do Ensino Básico de Palmela (13 respostas e 24%), revelando-se o menor resultado na Escola Básica José Saramago (7 respostas e 13%) e na Escola Secundária com 3.º Ciclo do Ensino Básico de Pinhal Novo (7 respostas e 13%), bem como Não identificado (1 referência e 1%);
- Quanto à principal fonte de difusão do Boletim dos Jogos, o resultado evidencia a preponderância do(a) professor/professora de Educação Física (40 respostas e 68%), residindo na mensagem eletrónica (11 respostas e 19%) e na consulta ao *site* da autarquia (5 respostas e 9%), estes dois últimos apresentam-se enquanto o resultado emergente referente às tecnologias de informação;
- No que respeita assunto revelador de maior interesse, verifica-se que foi a notícia sobre Programa Jogos Desportivos Escolares ter vencido o Prémio de Qualidade (25 respostas e 44%), seguido dos resultados desportivos (21 respostas e 37%), sendo que o Concurso do Logótipo (6 respostas e 11%), a Coluna de Opinião (3 respostas 11%), o Atletismo (1 resposta 2%) e Não respondeu (1 referência e 2%) apresentam-se como resultados menos conseguidos;
- Quanto aos assuntos a desenvolver em futuras edições, o principal resultado foi a omissão da resposta (41 respostas e 73%), assumindo-se que era o conjunto dos assuntos anteriormente desenvolvidos no Boletim dos Jogos aquele que melhor resultado apresentou (7 respostas e 13%).

Anuindo os objetivos que conduziram à conceção e edição do Boletim dos Jogos, de acordo com o resultado acima referido, pode-se mencionar que não estava a assumir-se como um instrumento de participação junto do cidadãos/clientes – alunos, nem enquanto uma inovadora forma de relação com estes através da sua publicação em formato digital.

Pese embora o resultado alcançado pelas respostas face à mensagem eletrónica e à consulta através do sítio na Internet da Câmara Municipal de Palmela enquanto meio da sua disseminação fosse promissor, contudo revelou-se muito dependente da informação prestada pelo(a) professor/professora de Educação Física.

Considerando identicamente o Relatório de Análise aos resultados do questionário sobre o Boletim dos Jogos, apesar do documento referir o contexto de mudança e de reorientação macroeconómica que caracterizava na generalidade a administração pública, alertando para o possível impacte dessa nova estratégia, referia igualmente que o Boletim dos Jogos poderia ser um desafiante elemento de comunicação e que eventualmente contribuiria para a melhoria organizacional do programa, contudo não houve registo da sua continuidade editorial.

3.5. Resultados orientados para os cidadãos/clientes – o questionário de avaliação da satisfação aos alunos no ano letivo 2015/2016

Com este capítulo pretende-se efetuar a análise detalhada aos resultados do questionário de avaliação da satisfação aos cidadãos/clientes - alunos que participaram na edição do ano letivo 2015/2016 do Programa Jogos Desportivos Escolares, utilizando como fonte o Relatório de Análise de Dados elaborado pelo Gabinete de Organização e Sistemas de Informação (GOSI) em julho de 2016.

A abordagem encontra-se organizada de acordo com a estrutura do Relatório de Análise de Dados e apresenta no desenvolvimento da Caracterização a definição do universo da amostra face ao número total de alunos que participaram na Fase Inter-escolas, o número de alunos que responderam ao questionário por escola, o nível de escolaridade com o ano de frequência escolar, o género e a idade, o número de participação por edição, o número de modalidades em que os alunos participaram e a modalidade praticada.

A Avaliação, encontra-se delimitada da seguinte forma:

- Avaliação Global da edição de 2015/2016 - apresenta o resultado do grau de satisfação dos alunos na edição 2015/2016 e um quadro comparativo do resultado do grau de satisfação dos alunos entre a edição 2008/2009 e a edição 2015/2016;
- Avaliação da edição de 2015/2016 – apresenta a avaliação do que os alunos mais gostaram, avaliação do que os alunos menos gostaram, o que representou para os alunos a participação nos Jogos Desportivos Escolares e as sugestões de melhoria.

CARACTERIZAÇÃO

O questionário foi aplicado no primeiro período da Fase Inter-escolas, entre 14 e 18 de março de 2016, em seis torneios e/ou provas desportivas aos alunos com a frequência escolar entre o 5.º ano e o 12.º ano, envolvendo as cinco escolas públicas que coorganizam o Programa Jogos Desportivos Escolares, com 167 questionários validados que constituem a amostra.

Considerando o Quadro n.º 19 – Quadro-Resumo de Modalidades e de Participantes nas 1.º e 2.º Fases Inter-escolas (1.º e 2.º Períodos da Fase Inter-escolas) do Relatório de Avaliação 2015/2016 do Programa Jogos Desportivos Escolares, verifica-se que a Escola Secundária com 3.º Ciclo do Ensino Básico de Pinhal Novo não apresentou o Relatório de Atividades e de Aplicação do Apoio Financeiro, documento estruturante para o apuramento do número total de participantes e para a concreta definição da percentagem da amostra.

Ponderando este fator e observando como fonte o Relatório de Avaliação 2015/2016 do Programa Jogos Desportivos Escolares, com expressão no Apêndice VI - Quadro de Gestão dos mandatos autárquicos 2010/2013 e 2014/2017 - Número total de praticantes dos Programas de Desenvolvimento Desportivo e dos Projetos Municipais, afere-se que face ao número total de 1083 participantes na Fase Inter-escolas a amostra de 167 questionários validados representa 15% do registo total de alunos.

Ainda no âmbito da caracterização, dos 167 questionários validados, o número de questionários respondidos por escola e ordem decrescente é o seguinte: - Escola Básica Hermenegildo Capelo com 45 questionários (27%); - Escola Secundária com 3.º CEB de Palmela com 38 questionários (23%); - Escola Secundária com 3.º CEB de Pinhal Novo com 33 questionários (20%); - Escola Básica José Maria dos Santos com 26 questionários (15%); - Escola Básica José Saramago com 22 questionários (13%); - Não respondeu 3 questionários (2%).

Quanto à participação no questionário por nível de escolaridade e ano de frequência escolar, os resultados são os seguintes: - 2.º Ciclo do Ensino Básico com 27 questionários (16%) (2 questionários do 5.º ano e 25 questionários do 6.º ano); - 3.º Ciclo do Ensino Básico com 88 questionários (53%) (8 questionários do 7.º ano, 26 questionários do 8.º ano e 54 questionários do 9.º ano); - Ensino Secundário 47 (28%) (16 questionários do 10.º ano, 16 questionários do 11.º ano e 15 questionários do 12.º ano); - Não respondeu em 5 questionários (3%).

Relativamente ao género dos participantes, as respostas foram as seguintes: - 85 participantes do género feminino (51%); - 80 participantes do género masculino (48%); - Não respondeu 2 participantes (1%).

No que respeita às idades dos participantes entre os 10 anos e os 20 anos, considerando a vasta amplitude das respostas a opção será a apresentação através do Quadro 12.

Quadro 12: Idades dos participantes no questionário de avaliação da satisfação aos alunos no ano letivo 2015/2016

FONTE: Relatório de Análise de Dados do Gabinete de Organização e Sistemas de Informação em julho de 2016.

Idade	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	NR	Total
N.º	1	14	16	18	37	24	23	19	8	4	1	2	167
%	1	8	10	11	22	14	14	11	5	2	1	1	100

Face ao número de edições do programa em que participaram, das 131 respostas recenseadas, o resultado é o seguinte: - uma edição com 7 respostas (5%); - duas edições com 24 respostas (18%); - três edições com 10 respostas (8%); - quatro ou mais edições com 76 respostas (58%); - não responde com 14 referências (11%).

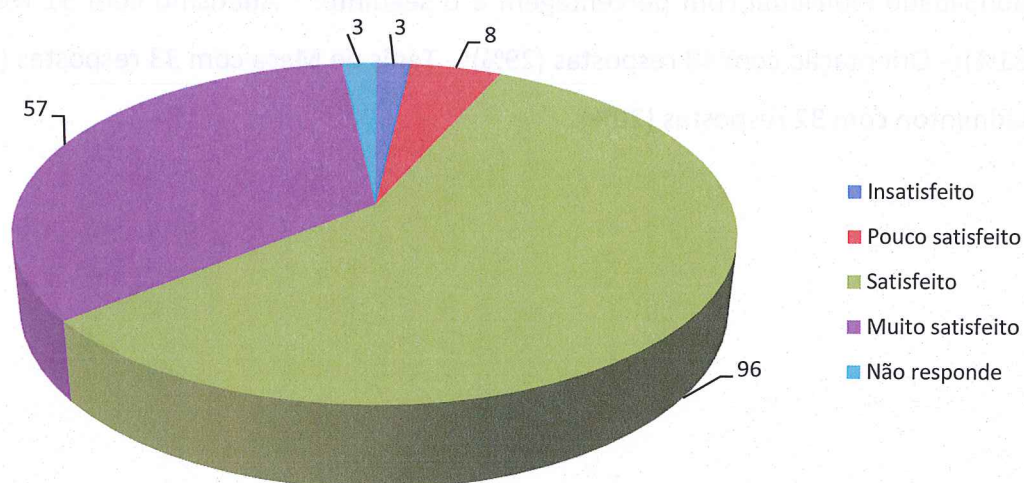
No que respeita ao número de modalidades desportivas em que os alunos participaram, o resultado é: - uma modalidade com 31 respostas (19%); - duas modalidades com 40 respostas (24%); - três modalidades com 34 respostas (20%); - quatro modalidades com 16 respostas (15%); - cinco modalidades com 20 respostas (12%); - seis ou mais modalidades com respostas (9%); - não respondeu com 1 referência (1%).

Relativamente às modalidades desportivas coletivas, considerando tratar-se de uma questão de resposta múltipla, face ao número total de 357 respostas (100%), o resultado por modalidade coletiva com percentagem é o seguinte: - Andebol com 101 respostas (28%); - Basquetebol com 99 respostas (28%); - Futsal com 75 respostas (21%); - Voleibol com 66 respostas (19%) - Bola ao Cesto (jogo pré-desportivo para o 5.º ano) com 16 respostas (4%).

Comparativamente às modalidades desportivas individuais, considerando igualmente o teor da resposta múltipla e o número total de 164 respostas (100%), o resultado por modalidade individual com percentagem é o seguinte: - Atletismo com 51 respostas (31%); - Orientação com 48 respostas (29%); - Ténis de Mesa com 33 respostas (20%); - Badminton com 32 respostas (20%).

AVALIAÇÃO

Gráfico 9: Avaliação Global 2015/2016



Quadro 13: Comparativo da Avaliação Global do Programa Jogos Desportivos Escolares 2008/2009 e 2015/2016

FONTE: Projecto de candidatura ao oitavo Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal em Serviços Públicos 2008/2009 (1) e Relatório de Análise de Dados dos Jogos Desportivos Escolares 2015/2016 (2).

Categorias da resposta	Avaliação Global	
	2008/2009 NOTA: Satisfação com o funcionamento geral dos Jogos Desportivos Escolares. (1)	2015/2016 NOTA: Grau de satisfação global com os Jogos Desportivos Escolares. (2)
Muito insatisfeito	1 (1 %)	-
Pouco satisfeito	-	8 (5%)
Insatisfeito	6 (5%)	3 (2%)
Satisfeito	77 (63%)	96 (57%)
Muito satisfeito	30 (24%)	57 (34%)
Não responde	8 (7%)	3 (2%)
TOTAL	122 (100%)	167 (100%)

NOTA: Elaboração própria.

Considerando os resultados apresentados no Quadro 13, que estabelece a comparação sobre o grau de satisfação global relativamente ao funcionamento do Programa Jogos Desportivos Escolares entre o ano letivo 2008/2009 e o ano letivo 2015/2016, verifica-se o seguinte por ordem decrescente: - Satisfeito com 77 respostas (63%) em 2008/2009 e 96 respostas (57%) em 2015/2016; - Muito Satisfeito com 30 respostas (24%) em 2008/2009 e 57 respostas (34%) em 2015/2016; - Pouco Satisfeito com 8 respostas (5%) em 2015/2016; - Insatisfeito com 3 respostas (2%) em 2015/2016 e 6 respostas (5%) em 2008/2009; - Muito Insatisfeito com 1 resposta (1%) em 2008/2009; - Não responde com 8 referências (7%) em 2008/2009 e 3 referências (2%) em 2015/2016.

Quanto ao grau de satisfação global, afere-se que maioritariamente os alunos encontram-se Satisfeitos com o funcionamento do Programa Jogos Desportivos Escolares e o resultado das respostas apresenta uma amplitude entre as 77 respostas em 2008/2009 e as 96 respostas em 2015/2016, seguido de Muito Satisfeito entre 30 respostas em 2008/2009 e as 57 respostas em 2015/2016, consecutivo por Pouco Satisfeito com 8 respostas em 2015/2016, contínuo de Insatisfeito com 3 respostas em 2015/2016 e 6 respostas em 2008/2009 e por último com Muito Insatisfeito com 1 resposta em 2008/2009.

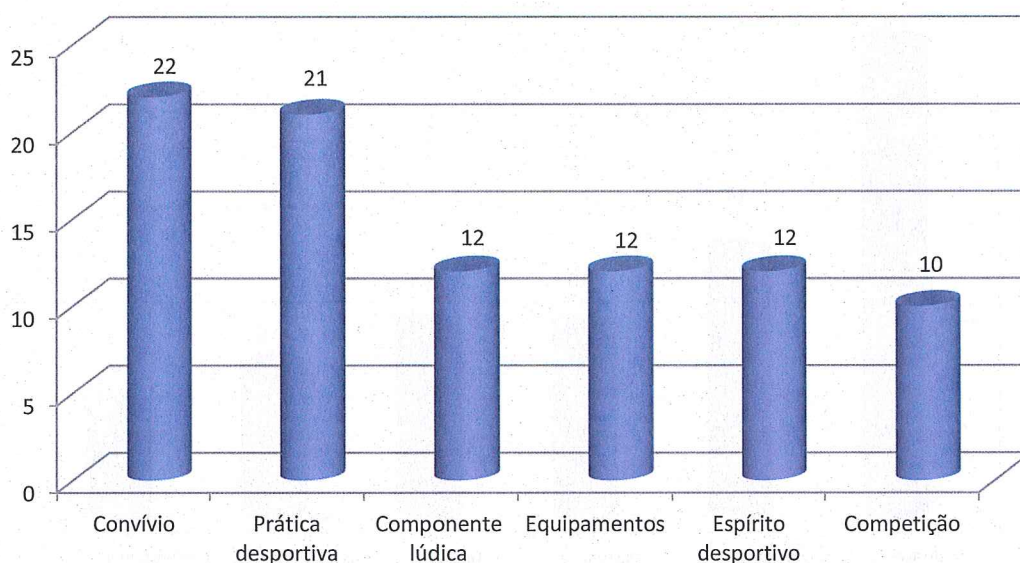
Globalmente, pode-se aferir que no letivo 2008/2009 e no ano letivo 2015/2016 os cidadãos/clientes – alunos tiveram uma apreciação muito positiva relativamente ao funcionamento do Programa Jogos Desportivos Escolares.

Relativamente ao ano letivo 2015/2016, os cidadãos/clientes – alunos consideraram igualmente o funcionamento do Programa Jogos Desportivos Escolares de forma bastante positiva com o somatório de Satisfeito e de Muito Satisfeito em 153 respostas e 91%, sendo que o somatório de Insatisfeito e Pouco satisfeito apresenta 11 respostas e 7% e Não responde com 3 referências e 2%.

Em concordância com a metodologia preconizada pelo GOSI na elaboração do Relatório de Análise de Dados, face à exaustiva listagem de respostas às questões abertas preconizadas pelos cidadãos/clientes – alunos aquando o preenchimento do questionário, foi efetuada a análise do conteúdo da resposta e procedida à categorização de acordo com a sua tipologia.

Metodologicamente o Gráfico 10 expõe a categorização dos aspetos que os cidadãos/cliente – alunos mais apreciaram no âmbito da sua participação no Programa Jogos Desportivos Escolares com 19 categorias e o número total de 138 respostas, bem como o Gráfico 10 evidencia os aspetos que maior crítica mereceram com igualmente 19 categorias e 101 respostas, assumindo-se ainda que os gráficos expressam as 6 Categorias que adquiriram maior alusão do público-alvo.

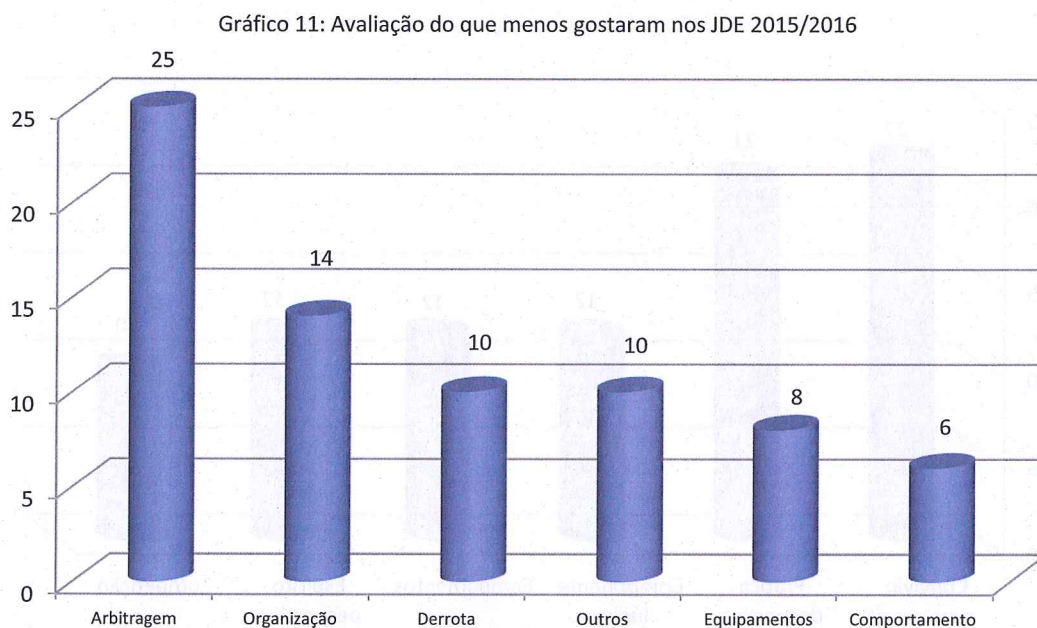
Gráfico 10: Avaliação do que mais gostaram nos JDE 2015/2016



Globalmente as 6 Categorias representadas no gráfico totalizam 89 respostas que equivalem a 64% face ao número total de 138 respostas em 19 categorias.

Por ordem decrescente, verifica-se o que os cidadãos/clientes – alunos mais apreciaram foi o Convívio com 22 respostas (16%), seguido da Prática desportiva com 21 respostas (15%), contínuo pela Componente lúdica, os Equipamentos/recursos e o Espírito desportivo/Fair-play com 12 respostas cada (9%) e a Competição com 10 respostas (7%).

Pode-se assim aferir que o Convívio entre colegas, equipas e as escolas, bem como a Prática desportiva são as categorias mais valorizadas pelos cidadãos/clientes – alunos. Simultaneamente, surgem a Componente lúdica do programa relacionado com a diversão, o Espírito desportivo ou Fair-play que caracteriza o desenvolvimento dos quadros competitivos e a atitude dos docentes face ao modelo organizativo destes, e a qualidade dos Equipamentos onde são desenvolvidas as competições. Contudo, existe igualmente um conjunto de cidadãos/clientes – alunos que valoriza a Competição, à qual encontra-se subjacente o resultado desportivo decorrente do desempenho individual e o coletivo, bem como da superação individual e coletiva.

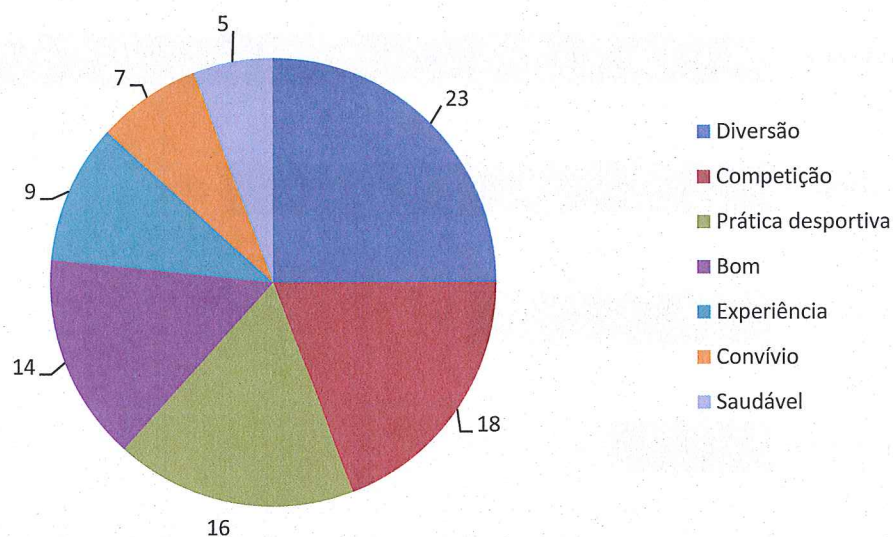


Igualmente as 6 Categorias representadas no Gráfico 11, que totalizam 73 respostas, equivalem a 72% face ao número total de 101 respostas em 19 categorias.

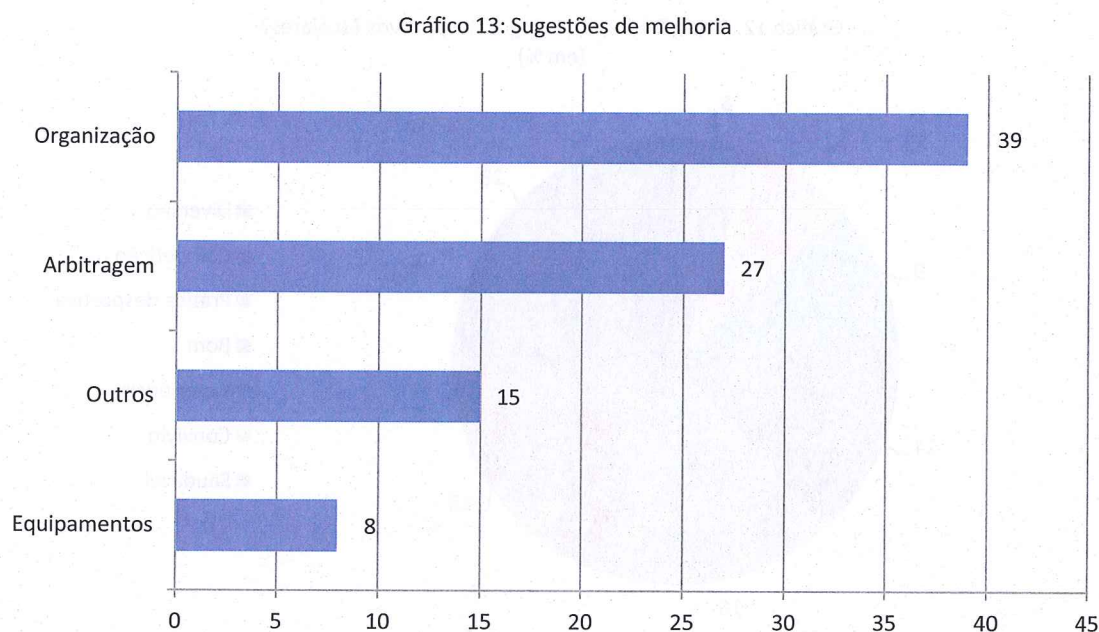
Relativamente aos aspetos que maior crítica os jogos apresentam para os cidadãos/clientes – alunos, surge a Arbitragem com 25 respostas (25%), a Organização com 14 respostas (14%), a Derrota e Outros com 10 respostas (10%), os Equipamentos/recursos com 8 respostas (8%) e o Comportamento desadequado com 6 respostas (6%).

Assinale-se que a Arbitragem foi a categoria que maior crítica mereceu, devido ao facto de maioritariamente serem os próprios alunos a assumir o papel de Árbitro na realização dos quadros competitivo, bem como a Organização que se encontra muito relacionada com a gestão do tempo – os atrasos dos transportes entre as escolas, o tempo de espera entre jogos, o tempo de preparação dos jogos e a curta duração do tempo de jogo. Paralelamente, a Derrota é muito valorizada, como também o comportamento desadequado e agressivo que alguns participantes demonstram.

Gráfico 12: O que foi para ti os Jogos Desportivos Escolares?
(em %)



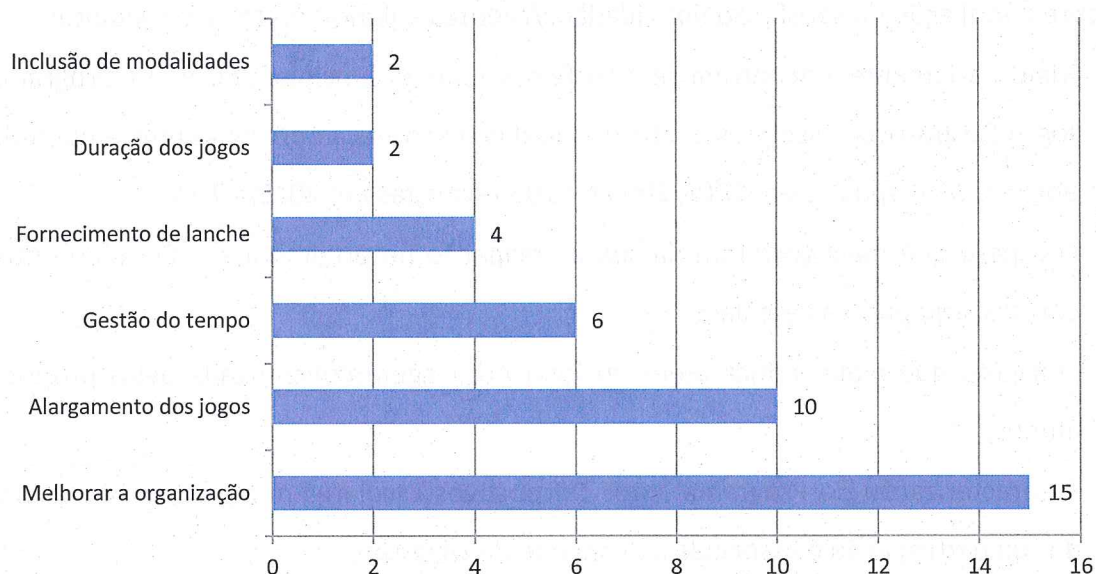
Ao solicitar-se numa frase a caracterização do Programa Jogos Desportivos Escolares decorrente da sua participação, os cidadãos/clientes – alunos referiram e associaram os seguintes conceitos em percentagem face ao universo de 131 respostas: - Diversão com 23%; - Competição com 18%; - Prática desportiva com 16%; - Bom, ou seja um sentimento positivo, com 14%; - Experiência, enquanto uma nova fonte da própria vivência, com 9%; - Convívio com 7%; - Saudável, salvaguardando o carácter salutar da iniciativa, com 5%.



Metodologicamente de acordo com a fonte consultada, face ao número total de 89 respostas, o conjunto de sugestões foi classificada nas seguintes quatro categorias:

- Organização com 39 respostas e 44%, com desenvolvimento no Gráfico 12.1: Sugestões de melhoria – Organização;
- Arbitragem com 27 respostas e 30%, valor diretamente relacionado com a categoria que maior crítica mereceu nos aspetos menos positivos assinalados pelos cidadãos/clientes - alunos;
- Outros com 15 respostas e 17%, relacionada entre outros aspetos tão diversos como a confirmação antecipada da presença de equipas para a realização dos quadros competitivos, a proposta para a existência de um jogo para apurar os 3.º e 4.º classificados nas modalidades coletivas, a justificação de faltas de presença nas aulas e a obrigatoriedade dos jogos;
- Equipamentos com 8 respostas e 9%, onde são relacionadas certas insuficiências que as instalações desportivas escolares apresentam como o estado do piso dos campos de jogos e a inexistência de mais Pavilhões Desportivos.

Gráfico 13.1: Sugestões de melhoria - organização



No que respeita à Organização que contempla o maior número de respostas no âmbito das sugestões de melhoria, ou seja o somatório de 39 referências e consequentemente maior percentagem, esta categoria divide-se nas seguintes subcategorias:

- Melhorar a organização com 15 respostas e 39% face ao número total de referências acima mencionada;
- Alargamento dos jogos com 10 respostas e 26%, com a referência ao aumento do número de equipas e por consequência ao incremento do quadro competitivo;
- Gestão do tempo com 6 respostas e 15%, aludindo aos sucessivos atrasos no cumprimento dos horários e à melhor gestão do tempo entre cada jogo do quadro competitivo;
- Fornecimento de lanche com 4 respostas e 10%;
- Duração dos jogos com 2 respostas e 5%, encontra-se relacionado com o tempo total de jogo apresentar-se de forma diminuta face à expectativa dos alunos;
- Inclusão de outras modalidades com 2 respostas e 5%.

Anuindo identicamente a delimitação do presente ponto, face aos resultados obtidos sobre a avaliação da satisfação dos cidadãos/clientes - alunos, afere-se o seguinte:

- Maioritariamente encontram-se Satisfeitos com o funcionamento do Programa Jogos Desportivos Escolares e o resultado das respostas a apresenta uma amplitude entre as 77 respostas em 2008/2009 e as 96 respostas em 2015/2016;
- O aspeto que mais gostaram da sua participação no programa é o Convívio entre colegas, equipas e as escolas;
- O aspeto que maior crítica mereceu foi a Arbitragem concretizada pelos próprios alunos;
- A caracterização do Programa Jogos Desportivos Escolares numa frase decorrente da sua participação é associada ao conceito de Diversão;
- As sugestões de melhoria encontram-se sistematizadas em Organização com 39 respostas e 44%, Arbitragem com 27 respostas e 30%, Outros com 15 respostas e 17% e Equipamentos com 8 respostas e 9%;
- Quanto à sugestão de melhoria Organização, a sistematização é a seguinte: - Melhorar a organização com 15 respostas e 39%; - Alargamento dos jogos com 10 respostas e 26%; - Gestão do tempo com 6 respostas e 15%; - Fornecimento de lanche com 4 respostas e 10%; - Duração dos jogos com 2 respostas e 5%; - Inclusão de outras modalidades 2 respostas e 5%.

CONCLUSÕES

Examinar o Setor Público na sua globalidade e definir a área de intervenção estratégica em que irá atuar deve ser a primeira fonte de pensamento de qualquer agente. Continuamente, por um lado deve focar a atenção face ao contexto da intervenção, delimitar a relação espaço-tempo que pode ser explorada e definir o objeto de estudo, bem como paralelamente verificar o ponto de partida com o objetivo de definir um rumo de atuação e arriscar atingir o conjunto de respostas que pretende alcançar.

No presente trabalho de investigação, o sentido de atuação foi focalizado na relação da doutrina da Qualidade na Administração Pública Local com a exploração do estudo de caso sobre o Programa Jogos Desportivos Escolares, vencedor do Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal em Serviços Públicos 2009, programa de desenvolvimento desportivo coorganizado pela Câmara Municipal de Palmela com as escolas públicas do Ensino Básico/Agrupamentos de Escolas e do Ensino Secundário do Concelho de Palmela, ou seja integralmente vocacionado para o Sistema Educativo.

O Modelo de Abordagem do presente trabalho de investigação em Gestão Autárquica consubstancia fatores primordiais como o horizonte temporal entre 2009 e 2017, bem como considera uma parte da legislação decorrente da ação governativa do XIX Governo Constitucional que maioritariamente exerceu funções neste hiato de tempo e influenciou diretamente toda a esfera da Administração Pública.

Estruturalmente contempla igualmente os mandatos autárquicos 2010-2013 e 2014-2017 na Câmara Municipal de Palmela, com incidência na Área da Qualidade através do instrumento de análise e autoavaliação Estrutura Comum de Avaliação - Modelo CAF, do compromisso para com a Qualidade através da Carta da Qualidade, e o impacte das suas opções de política orçamental no âmbito do Programa Jogos Desportivos Escolares geridos pela Unidade Orgânica da área do Desporto, bem como o modelo de organização escolar por ano letivo, os Documentos de Gestão do programa – Protocolo de Cooperação e o Modelo de Funcionamento - que promovem a relação entre as entidades coorganizadoras e a sua avaliação global identicamente concretizada por ano letivo.

Relativamente a algumas limitações que o presente trabalho de investigação possa apresentar, como por exemplo a delimitação espaço-temporal não considerar o atual mandato autárquico de 2018-2021, a avaliação das medidas prioritárias do investimento no Programa Jogos Desportivos Escolares não estabelecer um quadro comparativo com os diversos Programas de Desenvolvimento Desportivo no seio da Câmara Municipal de Palmela, a inexistência da análise da comparação do número de participantes no programa no âmbito da Demografia Federada com os restantes Programas de Desenvolvimento Desportivo, torna-se perceptível que o caminho a percorrer na avaliação de Políticas Público-Desportivas-Educativas e de Qualidade ao nível das autarquias locais não se pode confinar ao ato eleitoral, devendo identicamente resultar de um processo que contempla o contributo daqueles que as estabelecem, dos representantes do Sistema Educativo ao nível local e do seu público-alvo.

Quanto ao resultado obtido nos Critérios de Meios e Critérios de Resultados que contribuíram para a atribuição do Prémio da Qualidade AMRS 2009, descritos e analisados em 1.9.4. O Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal em Serviços Públicos AMRS 2009, sinteticamente verifica-se a existência de um determinado equilíbrio percentual no resultado final obtido entre ambos critérios, com maior preponderância dos Critérios de Meios face aos Critérios de Resultados, contudo decorreu do desempenho nos Critérios de Resultados a diferenciação pontual face aos restantes projetos e que conduziu o Projeto Jogos Desportivos Escolares à obtenção do Prémio da Qualidade.

No que respeita à orientação da execução orçamental da Câmara Municipal de Palmela no Programa Jogos Desportivos Escolares e a relação com os Fatores de Desenvolvimento Desportivo, afere-se que o padrão por ordem decrescente é o seguinte: - Transferências Correntes Administração Central – Estado (apoio financeiro às escolas para a organização dos eventos desportivos); - Transportes (somatório do valor total do aluguer e do valor total do custo de funcionamento com os transportes da autarquia); - Prémios, Condecorações e Ofertas (aquisição de medalhas); - Aquisição de Serviços – Outros Serviços (arbitragem do *Meeting* de Atletismo,

produção dos Mapas de Orientação e diplomas de participação); - Outros Trabalhos Especializados (trabalhos de impressão). Os Fatores de Desenvolvimento Desportivo apresentados no Quadro 10 e considerados no processo de gestão são os seguintes: - Orgânica; - Atividades; - Marketing; - Informação; - Instalações; - Quadros humanos; - Financiamento; - Gestão.

Considerando a relação de interdependência entre os Critérios de Meios, referem-se às práticas de gestão da organização e determinam o que a organização faz e como realiza as suas atividades para obter os resultados desejados, os Critérios de Resultados, mensuram os resultados alcançados ao nível dos cidadãos/clientes, pessoas, sociedade e desempenho-chave através de medidas de perceção e medições do desempenho, com os Fatores de Desenvolvimento Desportivo e a execução orçamental, verifica-se a seguinte primordial linha de orientação em concordância com os Critérios de Meios (Processo-Chave do Programa Jogos Desportivos Escolares) - Critérios de Resultados (Resultados orientados para os cidadãos/clientes – alunos através da aplicação de questionários e principal foco de ação do programa) – Financiamento (Fator de Desenvolvimento Desportivo com maior preponderância no processo de gestão do programa) - Transferências Correntes Administração Central – Estado (apoio financeiro às escolas para a organização dos eventos desportivos caracterizando-se enquanto a rubrica das GOP com maior percentagem de execução orçamental).

Comparativamente ao resultado sobre o conhecimento o Boletim dos Jogos Desportivos Escolares considerando o questionário do ano letivo 2009/2010, afere-se que maioritariamente os alunos não conheciam a existência do boletim, dos que conheciam a principal fonte de difusão residia na ação do professor/professora de Educação Física e que face aos objetivos definidos que conduziram à sua conceção e edição, estes não foram alcançados.

Face à comparação do grau de satisfação dos alunos de acordo com o resultado final dos questionários de 2008/2009 e de 2015/2016, verifica-se o seguinte perfil de resultado por ordem decrescente: - Satisfeito; - Muito Satisfeito; - Pouco Satisfeito/Insatisfeito; - Muito Insatisfeito; - Não responde.

Para futuras eventuais linhas de investigação no âmbito do Programa Jogos Desportivos Escolares, com o aproveitamento da Demografia Escolar e a estatística da participação na Fase Intraescola e na Fase Inter-escolas, sugere-se a exploração temática sobre impacte do programa na definição de um possível Índice de Prática Desportiva nos estabelecimentos escolares públicos do Concelho de Palmela, na continuidade do Modelo CAF, registe-se a sugestão do desenvolvimento de um estudo de caso baseado no processo de *Bench learning* através da comparação do desempenho com os Jogos Desportivos Escolares do Concelho de Sesimbra e a Seixalíada Escolar do Concelho do Seixal, no quadro EFQM a investigação no âmbito do “Programa Município Amigo do Desporto” caracterizado pela partilha de boas práticas, de *Benchmarking* e de formação através de um sistema de monitorização, acompanhamento e de reconhecimento público na gestão de boas práticas e do desenvolvimento desportivo, sugere-se uma eventual candidatura do Programa Jogos Desportivos Escolares ao galardão anual.

BIBLIOGRAFIA

António, Nelson; Teixeira, António & Rosa, Álvaro. 2019. Gestão da Qualidade – De Deming ao modelo de excelência da EFQM. 3.ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Associação de Municípios da Região de Setúbal. 2009. Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal entregue na Moita. Acedido em julho 1, 2019, em https://www.amrs.pt/pages/155?news_id=504.

Associação de Municípios da Região de Setúbal. 2009. Relatório de Avaliação da Candidatura do Programa Jogos Desportivos Escolares. Setúbal: Associação de Municípios da Região de Setúbal.

Associação de Municípios da Região de Setúbal. 2009. Relatório de Avaliação Final do Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal 2008/2009. Setúbal: Associação de Municípios da Região de Setúbal.

Associação de Municípios da Região de Setúbal. 2009. Brochura do resultado final do Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal em Serviços Públicos 2008/2009. Setúbal: Associação de Municípios da Região de Setúbal.

Câmara Municipal de Palmela. 2009. Candidatura à 8.ª Edição do Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal 2008/2009 – Projecto Jogos Desportivos Escolares. Palmela: Câmara Municipal de Palmela.

Câmara Municipal de Palmela. s/d. Programa de Trabalho Mandato 2009-2013. Palmela: Câmara Municipal de Palmela.

Câmara Municipal de Palmela. 2009. Carta da Qualidade. Palmela: Câmara Municipal de Palmela.

Câmara Municipal de Palmela. 2010. Carta da Qualidade. Palmela: Câmara Municipal de Palmela.

Câmara Municipal de Palmela. 2010. Análise dos resultados do questionário sobre o Boletim dos Jogos. Palmela: Câmara Municipal de Palmela.

Câmara Municipal de Palmela. 2012. Carta da Qualidade. Palmela: Câmara Municipal de Palmela.

Câmara Municipal de Palmela. 2013. Mandato em Revista – Palmela Concelho 2010/2013. Palmela: Câmara Municipal de Palmela.

Câmara Municipal de Palmela. 2013. Modelo de Funcionamento dos Jogos Desportivos Escolares 2013/2014. Palmela: Câmara Municipal de Palmela.

Câmara Municipal de Palmela. s/d. Plano de Ação para o Mandato 2013-2017. Palmela: Câmara Municipal de Palmela.

Câmara Municipal de Palmela. 2016. Relatório de Análise de Dados dos Jogos Desportivos Escolares 2015/2016. Gabinete de Organização e Sistemas de Informação. Palmela: Câmara Municipal de Palmela.

Câmara Municipal de Palmela. 2017. Carta da Qualidade. Palmela: Câmara Municipal de Palmela.

Câmara Municipal de Palmela. 2017. Mandato em Revista – Palmela Concelho 2014/2017. Palmela: Câmara Municipal de Palmela.

Câmara Municipal de Palmela. s/d. Início - Recursos Qualidade e Modernização. Acedido em novembro 23, 2018 em <http://intranet/PageGenFrm.aspx>.

Carapeto, Carlos & Fonseca, Fátima. 2006. Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação. 2.ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Cunha, Luís. 1997. A avaliação das políticas desportivas a partir dos sectores. In – O Espaço, o Desporto e o Desenvolvimento. Cruz-Quebrada: Faculdade de Motricidade Humana.

Cunha, Luís. 1997. Os Instrumentos da Política Desportiva – os factores de desenvolvimento. In – O Espaço, o Desporto e o Desenvolvimento. Cruz-Quebrada: Faculdade de Motricidade Humana.

Desbordes, Michel & Falgoux, Julien. 2006. Diseño de un evento desportivo. in - Gestión Y Organización de un Evento Deportivo. Colección Gestión y Deporte, Barcelona: INDE Publicaciones.

Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público. 2007. Estrutura Comum de Avaliação – CAF 2006. Lisboa: Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público.

Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público. 2012. Estrutura Comum de Avaliação – CAF 2013. Lisboa: Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público.

Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público. s/d. Estrutura Comum de Avaliação – CAF 2013 – Brochura da CAF 2013. Lisboa: Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público.

Duffy, Brendan. 2004. Análise de dados documentais. In - Como Realizar um Projecto de Investigação - Um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação. 3.ª Edição. Lisboa: Gradiva.

Pires, António. 2012. Sistemas de Gestão da Qualidade – Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação. 1.ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Pires, Gustavo. 2003. Factores. In - Gestão do Desporto – Desenvolvimento Organizacional. Porto. Associação Portuguesa de Gestão de Desporto.

Quivy, Raymond & Luc Van Campenhoudt. 2005. Manual de Investigação em Ciências Sociais. 4.ª Edição. Lisboa: Gradiva.

Reis, Felipa. 2018. Investigação Científica e Trabalhos Académicos - Guia Prático. Lisboa: Edições Sílabo.

Rocha, J.A.. 2011. Gestão da Qualidade – Aplicação aos Serviços Públicos. 2.ª Edição. Lisboa: Escolar Editora.

Rocha, J.A.. 2011. Gestão Pública - Teorias, Modelos e Prática. Lisboa: Escolar Editora.

Silvestre, Hugo. 2010. Gestão Pública – Modelos de Prestação no Serviço Público. Lisboa: Escolar Editora.

Soares, Pedro; Fernandes, António & Santos, Carlos. 2007. MEDE: Modelo da Excelência no Desporto – Gestão da Qualidade e da Excelência na Gestão do Desporto. Vila Nova de Gaia: Associação Portuguesa de Gestão de Desporto.

Subgrupo de Apoio Técnico na Aplicação do POCAL. 2010. Notas Explicativas do Classificador Económico das Receitas e Despesas das Autarquias Locais. Lisboa: SATAPOCAL.

Legislação

Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de Agosto – Sétima revisão constitucional – Constituição da República Portuguesa.

Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro - Estabelece o regime jurídico das autarquias locais, aprova o estatuto das entidades intermunicipais, estabelece o regime jurídico da transferência de competências do Estado para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais e aprova o regime jurídico do associativismo autárquico.

Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de Abril - Define os princípios gerais de ação a que devem obedecer os serviços e organismos da Administração Pública na sua atuação face ao cidadão, bem como reúne de forma sistematizada as normas vigentes no contexto da modernização administrativa.

Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de Maio - Cria o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQSP).

Decreto-Lei n.º 26/2002, de 14 de fevereiro - Estabelece o regime jurídico dos códigos de classificação económica das receitas e das despesas públicas, bem como a estrutura das classificações orgânicas aplicáveis aos organismos que integram a administração central.

Portaria n.º 60/2019, de 13 de fevereiro – Estrutura nuclear da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público.

Deliberação n.º 2495/2010, de 31 de dezembro – Regulamento da Estrutura Orgânica Flexível da Câmara Municipal de Palmela.

Deliberação n.º 2386/2013, de 23 de dezembro - Regulamento da Estrutura Orgânica Flexível da Câmara Municipal de Palmela.

Despacho n.º 1393/2016, de 28 de janeiro – Regulamento da Estrutura Orgânica Nuclear da Câmara Municipal de Palmela.

Despacho n.º 4687/2016, de 5 de abril – Regulamento da Estrutura Orgânica Flexível da Câmara Municipal de Palmela.

Despacho n.º 4688/2016, de 5 de abril – Regulamento dos Cargos de Direção Intermédia de 3.º Grau da Municipal de Palmela.

Despacho n.º 1081/2017, de 27 de janeiro – Criação de Subunidades Orgânicas da Câmara Municipal de Palmela.

APÊNDICES

Apêndice I - Quadro de Gestão dos mandatos autárquicos 2010/2013 e 2014/2017.

Apêndice II - Quadro do número de participantes na Fase Intraescola (Atividade Interna) 2010-2013 e 2014-2017.

Apêndice III - Mandato autárquico 2010-2013 - Quadro do número de participantes na Fase Inter-escolas 2009/2010 a 2012/2013.

Apêndice IV - Mandato autárquico 2014-2017 - Quadro do número de participantes na Fase Inter-escolas 2013/2014 a 2016/2017.

Apêndice V - Quadro do número de alunos por escola 2010-2013 a 2014-2017.

Apêndice VI - Quadro de Gestão dos mandatos autárquicos 2010/2013 e 2014/2017 - Número total de praticantes dos Programas de Desenvolvimento Desportivo e dos Projetos Municipais.

Apêndice VII - Mandato autárquico 2010-2013 - Sistematização das propostas de melhoria e as melhorias introduzidas de 2009/2010 a 2012/2013.

Apêndice VIII - Mandato autárquico 2014-2017 - Sistematização das propostas de melhoria e as melhorias introduzidas de 2013/2014 a 2016/2017.

Apêndice IX – Jogos Desportivos Escolares – Fluxograma do Processo-Chave de 2009 (versão longa)

Apêndice X - Mandato autárquico 2010-2013 – Quadro-resumo do Processo-Chave do Programa Jogos Desportivos Escolares.

Apêndice XI - Mandato autárquico 2014-2017 – Quadro-resumo do Processo-Chave do Programa Jogos Desportivos Escolares.

Apêndice XII - Quadro da relação entre os Princípios de Deming, o Ciclo PDCA e a prática no Programa Jogos Desportivos Escolares nos Mandatos autárquicos 2010-2013 e 2014-2017 (entre o ano letivo 2009/2010 e até 2016/2017).

Apêndice XIII - Questionário sobre o Boletim dos Jogos Desportivos Escolares.

Apêndice XIV- Questionário de avaliação da satisfação dos alunos no ano letivo 2015-2016.

Apêndice I - Quadro de Gestão dos mandatos autárquicos 2010/2013 e 2014/2017

Câmara Municipal de Palmeira

Jogos Desportivos Escolares

Quadro de Gestão dos mandatos autárquicos 2010-2013 e 2014-2017

MANDATO AUTÁRQUICO	Mandato 2010-2013					Mandato 2014-2017					TOTAL	%
	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	Subtotal	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	Subtotal		
Ano Letivo												
Rubrica das GOP (denominação)												
Prémios, Condecorações e Ofertas	1979,80	1905,10	678,04	0,00	4562,94	626,61	2019,66	1878,52	1908,71	6433,50	10.996,44	16%
Outros trabalhos especializados	513,60	0,00	0,00	0,00	513,60	110,86	0,00	0,00	0,00	110,86	624,46	1%
Aquisição de Serviços – Outros Serviços	405,92	824,00	807,17	811,20	2848,29	300,00	300,00	300,00	300,00	1200,00	4.048,29	6%
Transportes (aluguer)	4600,00	2963,00	2379,50	2045,00	12187,50	1100,00	1455,00	1465,00	1380,00	5400,00	17.587,50	26%
Transportes (CIVP)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1459,89	2243,17	3703,06	3.703,06	5%
Transferências Correntes Administração Central - Estado	7500,00	7500,00	3500,00	2500,00	21000,00	2500,00	2500,00	2500,00	3000,00	10500,00	31.500,00	46%
TOTAL	14999,32	13192,10	7564,71	5356,20	41113,33	4637,47	6274,66	7603,41	8831,88	27347,42	68.459,75	100%
Resultado comparativo	0	-1807,22	-5627,39	-2208,51	-9645,12	0	1637,19	1328,75	1228,47	4194,41	0	0
Taxa de Variação (em %)	0	-12	-43	-29	0	0	35	21	16	0	0	0

Legenda:

Prémios, Condecorações e Ofertas - aquisição de medalhas.

Outros trabalhos especializados em 2009/2010 - aquisição de três reimas de papel em formato A4 timbradas com a imagem do Programa Jogos Desportivos Escolares.

Outros trabalhos especializados em 2013/2014 - impressão de 173 diplomas de classificação em formato A4 e a cores.

Aquisição de Serviços - Outros Serviços - aquisição do serviço de arbitragem do Meeting de Atletismo (Mandatos 2010-2013 e 2014-2017), processo de produção dos mapas de Orientação e diplomas de participação (Mandato 2010-2013).

Transportes (aluguer) - valor do investimento em aluguer de transportes.

Transportes (CIVP) - valor do custo de funcionamento com o transporte efetuado por viaturas da autarquia.

Transferências Correntes Administração Central - Estado - apoio financeiro às escolas para a organização dos eventos desportivos.

FONTES: - Decreto-Lei n.º 26/2002, de 14 de fevereiro - Estabelece o regime jurídico dos códigos de classificação económica das receitas e das despesas públicas, bem como a estrutura das classificações orgânicas aplicáveis aos organismos que integram a administração central.

- Relatório de Avaliação dos Jogos Desportivos Escolares de 2012/2013 e 2016/2017.

NOTA: Elaboração própria.

Apêndice II - Quadro do número de participantes na Fase Intraescola (Atividade Interna) 2010-2013 e 2014-2017

Câmara Municipal de Palmela

Jogos Desportivos Escolares

Quadro do número de participantes na Fase Intraescola (Atividade Interna) 2010-2013 e 2014-2017

MANDATO AUTÁRQUICO	Mandato autárquico 2010-2013																		Mandato autárquico 2014-2017																		TOTAL																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	2009/2010						2010/2011						2011/2012						2012/2013						Subtotal						2013/2014										2014/2015						2015/2016						2016/2017						Subtotal																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T					M	F	T	M	F	T																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
EB Hermenegildo Capelo	2388	1875	4263	2509	2163	5072	1890	1287	3177	548	369	917	7735	5694	13429	1646	943	2589	1189	744	1933	1109	632	1741	1049	654	1703	4993	2973	7966	12728	8667	21395																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		</

NOTAS:

1. No ano letivo 2013/2014, a Escola Secundária com 3.º Ciclo do Ensino Básico de Pinhal Novo não apresentou o Relatório de Atividades e de Aplicação do Apoio Financeiro dentro do prazo solicitado que viabilizasse a elaboração do presente quadro.

Quando foi efetuada a apresentação do relatório, os dados estatísticos referentes às modalidades coletivas apresentavam o somatório da Atividade Interna e da participação na Fase Inter-escolas.

2. No ano letivo 2015/2016, a Escola Secundária com 3.º Ciclo do Ensino Básico de Pinhal Novo não apresentou o Relatório de Atividades e de Aplicação do Apoio Financeiro.

3. Elaboração própria.

FONTE: Relatórios de Avaliação dos Jogos Desportivos Escolares de 2009/2010 a 2016/2017.

Apêndice III - Mandato autárquico 2010-2013 - Quadro do número de participantes na Fase Inter-escolas 2009/2010 a 2012/2013

Câmara Municipal de Palmela
Jogos Desportivos Escolares

Mandato autárquico 2010-2013 - Quadro do número de participantes na Fase Inter-escolas 2009/2010 a 2012/2013

Quadro n.º 1 - Número de participantes por escola/ano letivo/modalidade desportiva.

MODALIDADES	Escola Básica Hermenegildo Capelo				Escola Básica José Maria dos Santos				Escola Básica José Saramago				ES de Palmela				ES de Pinhal Novo			
	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Andebol	40	40	32	48	13	24	20	30	36	27	30	35	24	16	81	75	99	0	46	74
Basquetebol	55	55	48	51	51	56	57	54	47	47	45	53	96	84	86	52	119	72	49	67
Bola ao Cesto	12	12	12	12	11	12	12	12	12	12	12	12	0	0	0	0	0	0	0	0
Futsal	40	50	64	44	37	47	40	31	40	47	52	57	0	0	0	0	0	0	0	0
Voleibol	49	49	50	65	28	38	39	29	36	30	33	36	96	84	92	92	95	64	32	47
Atletismo	104	103	113	79	92	45	46	60	26	35	64	65	64	32	15	25	60	52	42	47
Badminton	28	32	27	24	28	27	24	26	0	0	0	0	29	19	0	0	24	26	15	18
Orientação	25	22	0	15	18	26	33	33	12	19	36	35	50	58	60	75	49	51	68	57
Ténis de Mesa	31	30	32	28	16	17	15	21	12	14	16	12	21	20	9	18	16	15	9	19
Subtotal	384	393	378	366	294	292	286	296	221	231	288	305	380	313	343	337	462	280	261	329
TOTAL	1521				1168				1045				1373				1332			

Quadro n.º 2 - Número total de participantes por escola.

EB Hermenegildo Capelo	1521	24%
EB José Maria dos Santos	1168	18%
EB José Saramago	1045	16%
ES de Palmela	1373	21%
ES de Pinhal Novo	1332	21%
TOTAL	6439	100%

NOTAS:

1. No ano letivo 2011/2012 a Escola Básica Hermenegildo Capelo não apresentou o número de participantes na Orientação.
2. A Escola Básica José Saramago não participou no Badminton na Fase Inter-escolas porque não apresentou condições internas para dinamizar o apuramento na Fase Intraescola.
3. O Futsal não tem quadro competitivo entre as escolas secundárias.
4. A partir do ano letivo 2011/2012 a Escola Secundária c/ 3.ª CEB de Palmela deixou de participar no Badminton porque não apresentou condições internas para dinamizar o apuramento na Fase Intraescola.
5. Em 2010/2011 a Escola Secundária c/ 3.ª CEB de Pinhal Novo apresentou os dados estatísticos no Andebol e no Futsal com o somatório da Atividade Interna e da Fase Inter-escolas.
6. A Bola ao Cesto é um jogo pré-desportivo somente disputado pelas turmas de 5.ª ano das Escolas Básicas.
7. Elaboração própria.

FONTE: Relatórios dos Jogos Desportivos Escolares 2009/2010 a 2012/2013.

Apêndice IV - Mandato autárquico 2014-2017 - Quadro do número de participantes na Fase Inter-escolas 2013/2014 a 2016/2017

Câmara Municipal de Palmela
Jogos Desportivos Escolares

Mandato autárquico 2014-2017 - Quadro do número de participantes na Fase Inter-escolas 2013/2014 a 2016/2017

Quadro n.º 1 - Número de participantes por escola/ano letivo/modalidade desportiva.

MODALIDADES	Escola Básica Hermenegildo Capelo				Escola Básica José Maria dos Santos				Escola Básica José Saramago				ES de Palmela				ES de Pinhal Novo			
	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Andebol	48	44	32	32	22	18	23	17	31	34	15	15	57	52	49	58	0	75	0	66
Basquetebol	48	56	56	56	47	48	51	41	47	56	48	48	76	88	61	86	0	76	0	76
Bola ao Cesto	13	12	11	13	6	14	12	13	12	12	12	12	0	0	0	0	0	0	0	0
Futsal	40	42	48	48	35	43	39	26	48	42	15	45	16	16	8	7	0	14	0	6
Voleibol	48	88	48	47	16	8	23	14	48	46	47	16	58	80	61	63	0	63	0	38
Atletismo	59	102	80	78	55	34	46	40	39	48	49	47	24	24	27	4	51	62	0	37
Badminton	35	32	30	29	32	26	26	26	0	0	0	0	0	0	0	0	24	15	0	17
Orientação	25	44	25	32	25	22	36	41	35	22	25	38	46	52	36	35	44	50	0	40
Ténis de Mesa	19	17	15	16	13	13	14	13	14	4	7	13	13	8	8	8	13	9	0	7
Subtotal	335	437	345	351	251	226	270	231	274	264	218	234	290	320	250	261	132	364	0	287
TOTAL	1468				978				990				1121				783			

Quadro n.º 2 - Número total de participantes por escola.

EB Hermenegildo Capelo	1468	27%
EB José Maria dos Santos	978	18%
EB José Saramago	990	19%
ES de Palmela	1121	21%
ES de Pinhal Novo	783	15%
TOTAL	5340	100%

NOTAS:

1. No ano letivo 2013/2014, a Escola Secundária com 3.º Ciclo do Ensino Básico de Pinhal Novo não apresentou o Relatório de Atividades e de Aplicação do Apoio Financeiro dentro do prazo solicitado que viabilizasse a elaboração do presente quadro.

Quando foi efetuada a apresentação do relatório, os dados estatísticos referentes às modalidades coletivas apresentavam o somatório da Atividade Interna e da participação na Fase Inter-escolas.

2. No ano letivo 2015/2016, a Escola Secundária com 3.º Ciclo do Ensino Básico de Pinhal Novo não apresentou o Relatório de Atividades e de Aplicação do Apoio Financeiro.

3. A Escola Básica José Saramago e a Escola Secundária c/ 3.º CEB de Palmela não participaram no Badminton na Fase Inter-escolas porque não apresentaram condições internas para dinamizar a Fase Intraescola.

4. A Bola ao Cesto é um jogo pré-desportivo somente disputado pelas turmas de 5.º ano das Escolas Básicas.

5. Elaboração própria.

FONTE: Relatórios de Avaliação dos Jogos Desportivos Escolares 2013/2014 a 2016/2017.

Apêndice V - Quadro do número de alunos por escola 2010-2013 a 2014-2017

Câmara Municipal de Palmela
Jogos Desportivos Escolares

Quadro do número de alunos por escola 2010-2013 e 2014-2017

MANDATO AUTÁRQUICO		Mandato autárquico 2010-2013										Mandato autárquico 2014-2017							TOTAL		%	
	2009/2010	%	2010/2011	%	2011/2012	%	2012/2013	%	Subtotal	%	2013/2014	%	2014/2015	%	2015/2016	%	2016/2017	%	Subtotal	%		
ESCOLAS																						
EB Hermenegildo Capelo	778	17%	857	17%	888	19%	884	19%	3407	18%	923	19%	944	19%	944	19%	872	17%	3683	18%	7090	18%
EB José Maria dos Santos	856	19%	944	19%	945	20%	903	19%	3648	19%	903	18%	838	17%	886	18%	836	17%	3463	17%	7111	18%
EB José Saramago	481	10%	496	10%	497	11%	460	10%	1934	10%	465	9%	438	9%	426	9%	395	8%	1724	9%	3658	9%
ES de Palmela	971	21%	1057	21%	1021	22%	1130	24%	4179	22%	1106	23%	1232	24%	1166	23%	1229	24%	4733	24%	8912	23%
ES de Pinhal Novo	1525	33%	1587	32%	1327	28%	1435	31%	5874	31%	1511	31%	1592	32%	1543	31%	1687	34%	6333	32%	12207	31%
TOTAL	4611	100%	4941	100%	4678	100%	4812	103%	19042	100%	4908	100%	5044	100%	4965	100%	5019	100%	19936	100%	38978	100%

FONTES:

Câmara Municipal de Palmela - Divisão de Educação e Intervenção Social

Escola Secundária com 3.º Ciclo do Ensino Básico de Palmela

Escola Secundária com 3.º Ciclo do Ensino Básico de Pinhal Novo

NOTA: Elaboração própria.

Apêndice VI - Quadro de Gestão dos mandatos autárquicos 2010/2013 e 2014/2017 - Número total de praticantes dos Programas de Desenvolvimento Desportivo e dos Projetos Municipais

Câmara Municipal de Palmela

Quadro de Gestão dos mandatos autárquicos 2010-2013 e 2014-2017

Número total de praticantes dos Programas de Desenvolvimento Desportivo e dos Projetos Municipais

Programas e Projetos Municipais	Mandato 2010-2013					Mandato 2014-2017					TOTAL
	Eleições autárquicas de 11 de outubro de 2009					Eleições autárquicas de 29 de outubro de 2013					
	2010	2011	2012	2013	Subtotal	2014	2015	2016	2017	Subtotal	
Corta-mato Concelhio do Desporto Escolar (1)	0	0	0	0	0	0	315	349	285	949	949
Aprender a Jogar - Festival de escolas do 1.º CEB (1)	0	0	0	0	0	0	852	1167	358	2377	2377
Jogos Desportivos Escolares (1)	1741	1509	1556	1633	6439	1282	1611	1083	1364	5340	11779
Programa de Desenvolvimento do Atletismo (2)	174	145	102	100	521	95	76	66	86	323	844
Programa de Desenvolvimento do Basquetebol (2)	179	212	125	116	632	64	66	88	97	315	947
Programa de Desenvolvimento do Ciclismo (2)	211	136	44	39	430	30	54	25	78	187	617
Programa de Desenvolvimento da Ginástica (2)	405	418	359	355	1537	568	804	673	588	2633	4170
Programa de Desenvolvimento do Judo (2)	159	121	156	202	638	218	218	153	177	766	1404
"Mexe-se em Palmela" (3)	3869	6469	5008	4273	19619	3753	3619	2270	1911	11553	31172
"60" – Programa Municipal de Atividade Física (3)	419	414	408	0	1241	0	0	0	0	0	1241
"50" – Programa de Exercício (3)	0	0	0	402	402	340	320	331	276	1267	1669
Projeto "Viver Melhor, Viver com Autonomia" (3)	203	251	219	258	931	273	245	229	358	1105	2036
Jogos do Futuro da Região de Setúbal (4)	0	134	0	210	344	0	0	366	344	710	1054
TOTAL	7360	9809	7977	7588	32734	6623	8180	6800	5922	27525	60259

LEGENDA:

1. Número de participantes nos eventos desportivos por edição e ano letivo.
2. Número de praticantes de acordo com a Demografia Federada por época desportiva.
3. Número de participantes na atividade regular e nos eventos desportivos.
4. Número de participantes representantes do Concelho de Palmela nas diversas edições do evento desportivo.

FONTES: Demografia Federada e Relatórios de Gestão da Câmara Municipal de Palmela.

NOTA: Elaboração própria.

Jogos Desportivos Escolares

Mandato autárquico 2010-2013 - Sistematização das propostas de melhoria e as melhorias introduzidas 2009/2010 a 2012/2013

Propostas de melhoria	Melhorias e alterações introduzidas
Ano letivo 2009/2010: • Otimização do método de aferição do número de participações e participantes nos JDE; • Aferição de novos mecanismos e procedimentos que possam contribuir para o aumento da participação desportiva feminina; • Introdução de novas modalidades no calendário dos Jogos que possam suscitar mais interesse nas raparigas, como por exemplo, alguma modalidade dos Desportos Gímnicos e/ou a Dança e através das dinâmicas que se possam gerar conquistá-las para a prática de outras modalidades; • Tentar introduzir mais alguma modalidade desportiva decorrente dos programas curriculares de Educação Física ou do Desporto Escolar que possam originar um maior número de participações e contribuir para a diversificação da oferta desportiva.	• Participação dos alunos estagiários do Curso Tecnológico de Desporto no levantamento de dados estatísticos e no apoio organizativo à dinamização do calendário competitivo do 1.º Período da Fase Inter-escolas (1.ª Fase dos Jogos Desportivos Escolares); • Aplicação do questionário aos alunos sobre o eventual conhecimento do Boletim dos Jogos Desportivos Escolares (Boletim n.º 1, de novembro de 2009 e Boletim n.º 2, de fevereiro de 2010); • Reconhecimento do incumprimento do regulamento de provas durante a realização do Meeting de Atletismo 2008/2009 e a necessidade de serem cumpridos os regulamentos de todas as modalidades; • Sensibilização junto da Associação de Atletismo de Setúbal para que não fossem novamente cometidos erros pelos juizes-árbitros de forma a influenciar os resultados desportivos durante a realização das provas de atletismo.
Ano letivo 2010/2011: • A ampliação do Plano Anual de Atividades com a adequação à calendarização das atividades desportivas no âmbito do Desporto Escolar, para evitar a sobreposição da realização dos eventos desportivos, funcionar numa relação de complementaridade e promover a diversificação da oferta desportiva; • Continuar a fomentar a otimização do método de aferição do número de participações nos JDE; • Promover a introdução de modalidades desportivas que possam suscitar o interesse e o aumento da participação do género feminino.	• Meeting de Atletismo (Complexo Municipal de Atletismo de Setúbal) – utilização do sistema Photo-finish para aferir os resultados desportivos; • Diminuição do custo global de funcionamento em € - 1.807,22 (mil, oitocentos e sete euros e vinte e dois cêntimos), representando uma Taxa de Variação de – 12%, resultante da diminuição da prestação de serviços das empresas de transportes e do aumento da utilização dos transportes da autarquia; • Compromisso e contributo dos Coordenadores dos Grupos Disciplinares de Educação Física e do Desporto Escolar para a melhoria da comunicação entre as escolas e a Divisão de Desporto (Câmara Municipal de Palmela); • O Torneio de Andebol dos 7.º, 8.º, 10.º, 11.º e 12.º anos foi dinamizado de forma separada pelas Escolas Secundárias c/ 3.º CEB de Palmela e de Pinhal Novo; • Oferta de Diplomas de Participação.
Ano letivo 2011/2012: • Conceber o Plano Anual de Atividades com o duplo objetivo de promover a continuidade das modalidades desportivas que decorrem do atual modelo competitivo, bem como fomentar o aparecimento de novas modalidades cuja prática desportiva seja dinamizada nas escolas; • Continuar a estimular a otimização do método de aferição do número de participações nos JDE; • Contribuir para a continuidade da formação dos alunos do Curso Técnico de Apoio à Gestão Desportiva, bem como de outros cursos de formação que decorram da oferta formativa das escolas e que possam promover a melhoria organizativa dos JDE.	• Realização da Taça de BTT em XCO, na Escola Secundária c/ 3.º CEB de Pinhal Novo (Atividade Interna); • Plano de Transportes - incremento da utilização de viaturas da autarquia, melhoria da articulação dos horários dos transportes e otimização dos lugares disponíveis em cada veículo através do transporte de alunos de mais do que uma escola; • Meeting de Atletismo - participação na organização pelos alunos da turma do Curso Técnico de Apoio à Gestão Desportiva da Escola Secundária c/ 3.º Ciclo do Ensino Básico de Pinhal Novo; • Face aos constrangimentos orçamentais da autarquia, foi entregue uma medalha aos primeiros classificados de todas as modalidades individuais e coletivas, bem como a entrega de diplomas de classificação aos segundo e terceiro classificados.
Ano letivo 2012/2013: • Realização da reunião sobre o Modelo de Funcionamento dos Jogos Desportivos Escolares, documento que substituiu o Documento Caracterizador, da qual foram tomadas as seguintes decisões: ➢ Envio dos regulamentos das modalidades desportivas para que os Grupos Disciplinares de Educação Física assumam a sua revisão; ➢ Alargamento do quadro competitivo aos 7.º e 8.º anos nas modalidades coletivas, de acordo com o formato do 9.º ano, com a salvaguarda possibilidade de calendarização nas escolas e a disponibilidade de transporte; ➢ Andebol - retirar o 7.º ano do quadro competitivo entre as Escolas Secundárias; ➢ Futsal - manutenção do modelo competitivo em separado entre as escolas secundárias e a realização do quadro competitivo conjunto entre as cinco escolas para o 7.º ano; ➢ Meeting de Atletismo - retirar as seguintes provas do quadro competitivo: 60m barreiras, 200m, 400m e Lançamento do Peso (Infantis A).	• Plano de Transportes – melhoria da articulação entre os transportes alugados (Rodoviária do Alentejo) e os transportes efetuados pela autarquia; • Plano de Transportes - adoção da medida de equidade com a supressão do transporte providenciado pela autarquia entre as escolas de Pinhal Novo. • Entrega de diplomas de classificação aos lugares de pódios em todas as modalidades individuais e coletivas.

FONTE: Relatórios de Avaliação dos Jogos Desportivos Escolares e Calendário Semanal dos Jogos (1.º e 2.º Períodos da Fase Inter-escolas).

NOTA: Elaboração própria.

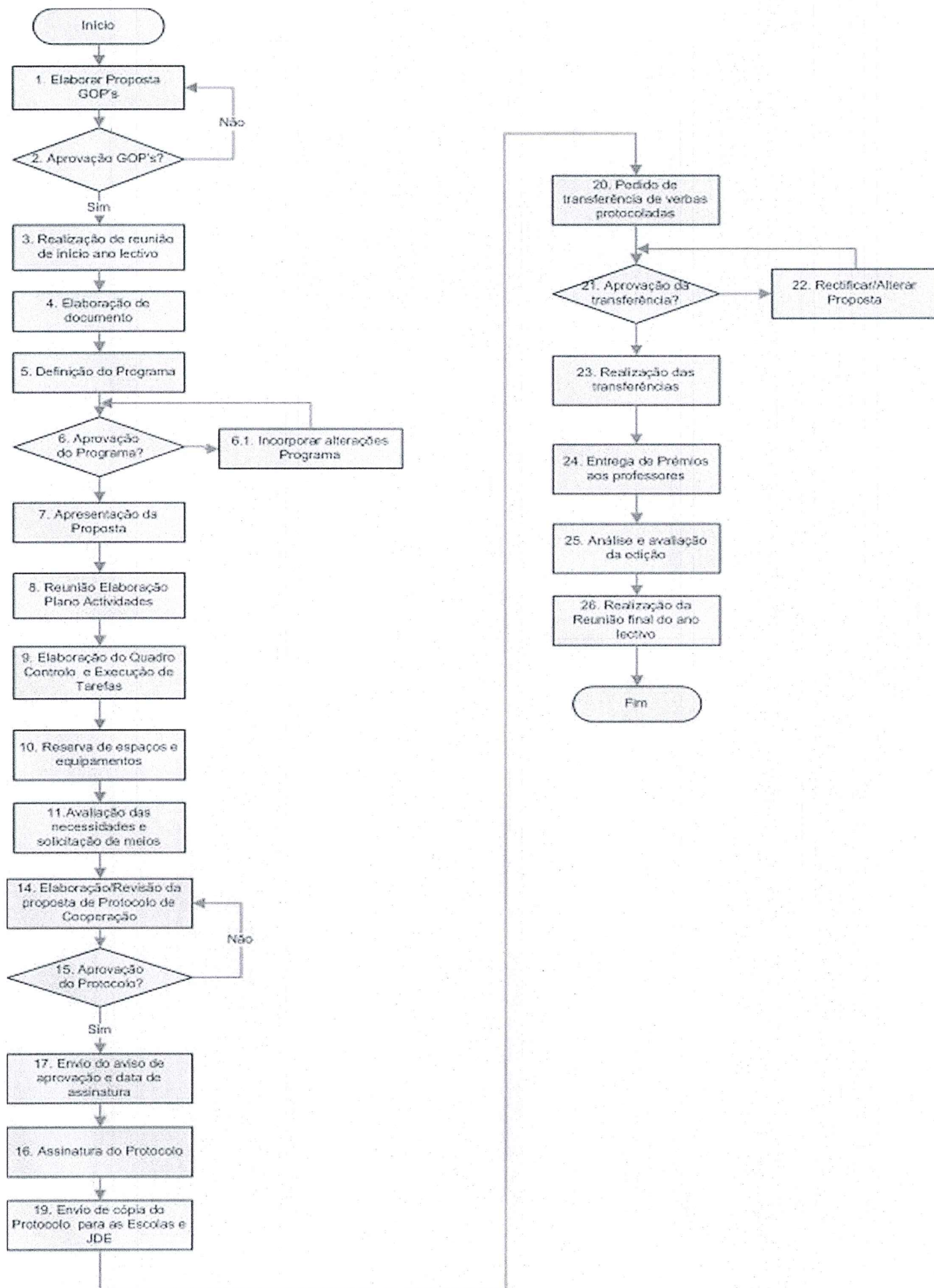
Jogos Desportivos Escolares

Mandato autárquico 2014-2017 - Sistematização das propostas de melhoria e as melhorias introduzidas 2013/2014 a 2016/2017

Propostas de melhoria	Melhorias e alterações introduzidas
Ano letivo 2013/2014: - EB Hermenegildo Capelo: entrega de medalhas aos lugares de pódio e marcação da reunião de preparação dos Jogos Desportivos Escolares para o início do primeiro período escolar; - EB José Maria dos Santos: entrega de medalhas aos lugares de pódio, aumentar a disponibilização de transportes para e simultaneamente aumentar o número de participantes nos quadros competitivos; - Escola Secundária c/3.º CEB de Palmela: agrupar as cinco escolas em todas as modalidades coletivas do 3.º ciclo; - realizar algumas modalidades coletivas dos 7.º e 8.º anos no 1.º Período da Fase Inter-escolas (final do 2.º período letivo); - realizar os restantes quadros competitivos na última semana de aulas do 3.º período letivo; - no caso das escolas secundárias, a realização do Voleibol na ESPN por troca com Basquetebol ou Andebol; - uniformizar as situações de desempate em caso de igualdade nas modalidades coletivas; - cada escola organizadora dos quadros competitivos preencha após a realização da atividade um pequeno balanço do que foi realizado, com resultados/classificações, o número de participantes de cada escola, bem como os aspetos positivos e negativos.	- Introdução do Modelo de Funcionamento, documento que consubstancia as responsabilidades da Câmara Municipal de Palmela e do conjunto das escolas coorganizadoras dos Jogos Desportivos Escolares na Função Administrativa, Função Logística, Função Financeira e Função Desportiva, estabelecendo a reorganização das competências da autarquia e das escolas na gestão do programa, bem como adequou através da diminuição do número máximo de participantes nas diversas modalidades desportivas à capacidade de resposta dos transportes da autarquia; - Plano de Transportes – melhoria na gestão do Plano de Transportes que apresentou como resultado uma ténue redução do número de transferes entre escolas e do aluguer de viaturas. - Face à continuidade dos constrangimentos orçamentais da autarquia, foi entregue uma medalha aos primeiros classificados de todas as modalidades individuais e coletivas, bem como a entrega de diplomas de classificação aos segundo e terceiro classificados; - Futsal - manutenção do modelo competitivo em separado entre as escolas secundárias e a realização do quadro competitivo conjunto entre as cinco escolas para o 7.º ano.
Ano letivo 2014/2015: - Previamente à definição das Grandes Opções do Plano 2015, foi efetuada uma reunião no dia 22 de outubro de 2014 entre os parceiros onde foram definidos os seguintes pontos: ➤ Data de realização dos dois períodos da Fase Inter-escolas; ➤ Definição do Calendário Semanal dos Jogos (Fase Inter-escolas); ➤ Proposta de voltar-se a efetuar o reconhecimento da prestação desportiva dos alunos através da atribuição de medalhas aos três lugares de pódio nas diversas modalidades desportivas, declinando-se a entrega de diplomas. - EB Hermenegildo Capelo, EB José Maria dos Santos, EB José Saramago: aumento da dotação financeira para o aluguer de transportes; - EB José Maria dos Santos: - apresentação da proposta que visa a criação do Quadro de limitação de idades para a participação nas modalidades coletivas – Andebol, Basquetebol, Bola ao Cesto, Futsal e Voleibol; - Escola Secundária c/ 3.º CEB de Palmela: ➤ Necessidade da melhoria qualitativa dos equipamentos desportivos utilizados na Fase Inter-escolas; ➤ Melhorar a preparação dos alunos que efetuam as arbitragens nos jogos coletivos durante a Fase Inter-escolas; ➤ Evitar a realização dos quadros competitivos com cinco equipas e apresentar a segunda equipa da escola organizadora apenas quando existe a confirmação da presença das restantes; ➤ Concretizar a repreensão e a punição por parte dos professores, sempre que os alunos da sua escola revelem comportamentos antidesportivos.	- Modelo de Funcionamento - agilizou o processo de gestão do Plano de Transportes, globalmente contribuiu para a redução do número de transferes entre escolas e do aluguer de transportes - em dois anos letivos (2013/2014 e 2014/2015) efetuaram-se 54 transferes, destes 43 transferes com viaturas da autarquia (80%) e 11 transferes (20%) com recurso a viaturas de aluguer; - Reintrodução da entrega de medalhas aos lugares de pódio nas modalidades coletivas e individuais.
Ano letivo 2015/2016: - Orientação: proposta de harmonização da cota de participação para 50 alunos por escola; - Voleibol (7.º e 8.º ano): retirar a competição do Calendário Semanal dos Jogos; - Passeio Pedestre: realizar a atividade destinada aos alunos do 3.º CEB, para a qual cada escola deve definir uma lista de alunos a participar na atividade até ao número máximo de 25 alunos por escola, com o objetivo de cumprir a legislação em vigor que determina para a realização deste tipo de atividade até ao limite máximo de 150 participantes.	- Introdução do Quadro de limitação de idades para a participação nas modalidades coletivas – Andebol, Basquetebol, Bola ao Cesto, Futsal e Voleibol; - Questionário de avaliação do grau de satisfação dos alunos; - Relatório de análise de dados com a seguinte avaliação global, com 167 respostas (100%): ➤ Insatisfeito: 3 (1,8%); ➤ Pouco satisfeito: 8 (4,8%); ➤ Satisfeito: 96 (57,5%); ➤ Muito Satisfeito: 57 (34,1%); ➤ Não responde: 3 (1,8%).
Ano letivo 2016/2017: - Manutenção da proposta da realização do Passeio Pedestre para os alunos do 3.º CEB; - Continuidade da existência do Quadro de limitação de idades para a participação nas modalidades coletivas – Andebol, Basquetebol, Bola ao Cesto, Futsal e Voleibol; - Plano de Transportes - organização do horário dos transportes com o objetivo de possibilitar a realização dos quadros competitivos com uma mancha horária com o tempo mínimo de duas e trinta minutos. Para tal, durante o período de realização dos JDE, propôs-se o alargamento do horário de trabalho dos motoristas da autarquia recorrendo ao trabalho extraordinário ou, em alternativa, o aumento da verba afeta à rubrica de Transportes.	- Articulação dos escalões etários de participação dos Jogos Desportivos Escolares com o Programa do Desporto Escolar; - Manutenção do Quadro de limitação de idades para a participação nas modalidades coletivas – Andebol, Basquetebol, Bola ao Cesto, Futsal e Voleibol; - Realização da reunião de aferição dos mecanismos de planeamento da edição 2016/2017, em janeiro de 2017. - Realização do Passeio Pedestre.

FONTE: Relatórios de Avaliação dos Jogos Desportivos Escolares e Calendário Semanal dos Jogos (1.º e 2.º Períodos da Fase Inter-escolas).

NOTA: Elaboração própria.



Jogos Desportivos Escolares
 Quadro-resumo do Processo-Chave
 Mandato autárquico 2010-2013
 (anos letivos 2009/2010, 2010/2011, 2011/2012 e 2012/2013)

Programa Jogos Desportivos Escolares				
Fase Inter-escolas				
OWNET – Gestão Documental em 2009/2010 (S/C 02. (002)/10); 2010/2011 (S/C 02. (004)/11); 2011/2012 (100.01.03. (020)/2012) e parcialmente em 2012/2013 (100.01.03. (092)/2013)				
Sistema Integrado de Documentos e Atendimento Municipal (SIDAM) desde 1 de janeiro de 2013 no ano letivo 2012/2013 (100.01.03. (092)/2013)				
Entrada (Input)	Ações	Aprovação das propostas das GOP e do PA.	Reajustamento das GOP em função da aprovação do Orçamento Municipal.	Resultado (Output)
Plano Anual de Atividades Desportivas	Elaboração da proposta para as Grandes Opções do Plano (GOP) e o Plano de Atividades (PA). Procedimentos - Levantamento das necessidades para a promoção das atividades desportivas; - Registo das necessidades e propostas das escolas decorrente da reunião de avaliação do ano letivo anterior; - Elaboração da proposta das GOP e do PA; - Apreciação e decisão dos superiores hierárquicos: Chefe da Divisão de Desporto (2009/2010 e 2010/2011), Coordenadora da Área do Desporto (2011/2012 e 2012/2013), Diretor do Departamento de Cultura e Desporto, Vereador do Pelouro do Desporto e Executivo. Documentação de suporte (OWNET – Gestão Documental e SIDAM) - Modelo das GOP e do PA; - Protocolo de Cooperação e o Documento caracterizador por ano letivo; - Portaria ou Despacho que estabelece a calendarização das atividades letivas.	- Análise das propostas efetuadas pelas chefias; - Decisão; - Notificação.	Reformulação das GOP (eventual).	Elaboração dos procedimentos internos para cumprir a programação das ações estabelecidas no PA de acordo com Plano Anual de Atividades – Protocolo de Cooperação e o Documento caracterizador - Programa Semanal dos Jogos - Calendário Semanal dos Jogos (definição da Fase-Inter-escolas – modalidades, escalões etários, espaços a utilizar, horários de realização dos jogos e a sua organização). Procedimentos - Elaboração da Informação Técnica para o Chefe da Divisão/Coordenadora da Divisão de Desporto: proposta de atividade a realizar, previsão dos custos, solicitação de autorização de despesa e indicação do procedimento de adjudicação; - Seleção dos possíveis fornecedores de serviços; - Solicitação de orçamento; - Receção do orçamento; - Análise da proposta de orçamento e informação para superiores hierárquicos (pode ser constituído júri); - Comunicação do resultado; - Adjudicação do bem e/ou serviço; - Divulgação das atividades. Documentação de suporte (OWNET – Gestão Documental e SIDAM) - Legislação (quando aplicável); - Modelo das GOP e do PA; - Informação Técnica CMP-J-I-012; - Informação Técnica CMP-J-I-Q24 (Cabimento/Compromisso); - Fax CMP J-I-011; - Proposta de reunião de câmara (deliberação); - Comunicação de Serviço; - Apoio Logístico à Atividade; - Mensagem eletrónica interna (Outlook); - Ficha de Avaliação de Eventos Desportivos; - Plano Anual de Atividades (por ano letivo); - Protocolo de Cooperação (por ano letivo); - Documento caracterizador (por ano letivo); - Programa Semanal dos Jogos (por ano letivo); - Calendário Semanal dos Jogos (por ano letivo); - Plano de Transportes (por ano letivo); - Quadro de Controlo de Execução de Tarefas.
	Identificação das Partes Interessadas Internas e Externas - Câmara Municipal de Palmela: Divisão de Desporto; Divisão de Logística – Área de Transportes e Área de Apoio Logístico à Atividade; Divisão de Finanças e Aproveitamento; Divisão de Comunicação; - Escola Básica dos 2.º e 3.º Ciclos Hermenegildo Capelo (Agrupamento Vertical de Escolas de Palmela); - Escola Básica dos 2.º e 3.º Ciclos José Maria dos Santos (Agrupamento de Escolas José Maria dos Santos, em Pinhal Novo); - Escola Básica dos 2.º e 3.º Ciclos de Póceirão (Agrupamento de Escolas Marateca-Póceirão) 2009/2010; - Escola Básica dos 2.º e 3.º Ciclos José Saramago (Agrupamento de Escolas José Saramago, em Póceirão) 2010/2011 a 2012/2013; - Escola Secundária com 3.º Ciclo do Ensino Básico de Palmela; - Escola Secundária com 3.º Ciclo do Ensino Básico de Pinhal Novo; - Palmela Desporto, E.M. (entidade gestora do Pavilhão Desportivo Municipal de Pinhal Novo); - Câmara Municipal de Setúbal (entidade gestora e proprietária do Complexo Municipal de Atletismo de Setúbal); - Associação de Atletismo de Setúbal (arbitragem do Meeting de Atletismo); - Camolas Sport (empresa fornecedora das medalhas); - Empresa de Transportes Luísa Todi e Rodoviária do Alentejo (empresas fornecedoras do serviço de transportes).		- Modelo das GOP e do PA; - Grelhas de gestão da Divisão de Desporto.	

FONTES: Deliberação n.º 2495/2010, de 31 de dezembro - Regulamento da Estrutura Orgânica Flexível da Câmara Municipal de Palmela; Despacho n.º 470/2011, de 7 de janeiro - Regulamento da Estrutura Orgânica Nuclear da Câmara Municipal de Palmela; Estrutura Comum de Avaliação (CAF 2006 e CAF 2013); Manual OOWNET v.5.7.1-GESTÃO DOCUMENTAL; Manual de Utilização do SIDAM – Sistema Integrado de Documentos e Atendimento Municipal – Controlo e Gestão; Programa de Trabalho do Mandato 2009/2013 da Câmara Municipal de Palmela.

NOTA: Elaboração própria.

Jogos Desportivos Escolares
 Quadro-resumo do Processo-Chave
 Mandato autárquico 2014-2017
 (anos letivos 2013/2014, 2014/2015, 2015/2016 e 2016/2017)

Programa Jogos Desportivos Escolares					
Dinamizar os Jogos Desportivos Escolares em parceria com as Escolas dos 2.º e 3º Ciclos e Secundárias do Concelho					
Fase Inter-escolas					
Sistema Integrado de Documentos e Atendimento Municipal (SIDAM) 2013/2014 (100.01.02.(1000)/2014); 2014/2015 (100.01.02.(6109/2014); 2015/2016 (100.01.02.(826/2016); 2016/2017 (100.01.02.(1390/2017)					

FONTES: Deliberação n.º 2386/2013, de 23 de dezembro - Regulamento da Estrutura Orgânica Flexível da Câmara Municipal de Palmela; Despacho n.º 4687/2016, de 5 de abril - Regulamento da Estrutura Orgânica Flexível; Despacho n.º 4688/2016 – Regulamento dos Cargos de Direção Intermedia de 3.º Grau; Estrutura Comum de Avaliação (CAF 2013); Manual de Utilização do SIDAM – Sistema Integrado de Documentos e Atendimento Municipal – Controlo e Gestão; Plano de Ação para o Mandato 2013/2017 da Câmara Municipal de Palmela.

NOTA: Elaboração própria.

Jogos Desportivos Escolares

Quadro da relação entre os Princípios de Deming, o Ciclo PDCA e a aplicação prática no Programa Jogos Desportivos Escolares nos Mandatos autárquicos 2010-2013 e 2014-2017 (entre o ano letivo 2009/2010 e até 2016/2017)

14 Princípios de Deming	Ciclo PDCA	Programa Jogos Desportivos Escolares
1. Ser consistente no propósito de melhorar o produto ou o serviço, com o objetivo de tornar a organização competitiva e criar emprego.	FASE DE PLANEAR (Plan): Reunião de Avaliação no final de cada ano letivo para avaliação da presente edição e o planeamento do ano letivo seguinte.	Relatório de Avaliação – elaboração do relatório por ano letivo com análise à edição e acrescido da recolha das propostas de melhoria para implementação no ano letivo seguinte de acordo com o Relatório de Atividade e Aplicação do Apoio Financeiro de cada escola.
2. Adotar a nova filosofia de gestão adaptada à nova economia.	FASE DE PLANEAR (Plan): A conceção do Plano de Transportes considera a articulação do horário escolar, o horário de expediente da autarquia e os trabalhadores com horário flexível (Motoristas).	Plano de Transportes - o serviço é prestado primordialmente pelo Setor de Transportes da autarquia e, complementarmente, por empresas de transportes privadas.
3. Deixar de obter a qualidade através de controlos: eliminar a dependência da inspeção para alcançar a qualidade, através da incorporação da qualidade no próprio produto ou serviço.	FASE DE PLANEAR (Plan): Reunião de Avaliação no final de cada ano letivo para avaliação da presente edição e o planeamento do ano letivo seguinte.	- Relatório de Avaliação – elaboração do relatório por ano letivo com análise à edição e acrescido da recolha das propostas de melhoria para implementação no ano letivo seguinte de acordo com o Relatório de Atividade e Aplicação do Apoio Financeiro de cada escola. - Em 2015/2016 foi aplicado um questionário de avaliação do programa aos alunos, no qual estes globalmente, tiveram uma apreciação bastante positiva dos Jogos Desportivos Escolares, de acordo com a seguinte amostra/resultado: Insatisfeito 3 (1,8%); Pouco Satisfeito 8 (4,8%); Satisfeito 96 (57,5%); Muito Satisfeito 57 (34,1%); Não respondeu 3 (1,8%); TOTAL: 167 (100%).
4. Acabar com as aquisições em razão exclusiva do preço. Em vez disso, minimizar o custo total. Escolher um fornecedor único para cada produto e estabelecer com ele relações de longo prazo baseadas na lealdade e confiança.	FASE DE EXECUTAR (Do): Com o objetivo de manter a qualidade e a agilidade do processo de aquisição de medalhas, que apresenta a média 1156 medalhas por ano letivo durante o período em análise, promoveu-se a relação distinta com um fornecedor local que permite adaptar a conceção do produto (medalha) às necessidades específicas do programa.	- Camolas Sport - fornecedor de medalhas entre 2009/2010 e 2010/2011 e de 2013/2014 a 2016/2017; - Associação de Atletismo de Setúbal – prestação do serviço de arbitragem no Meeting de Atletismo desde o ano letivo 2005/2006; - Câmara Municipal de Setúbal – cedência gratuita do Complexo Municipal de Atletismo de Setúbal para a realização do Meeting de Atletismo desde o ano letivo 2005/2006; - Divisão de Administração Geral (Reprografia) - reprodução do mapa de Orientação a cores.
5. Melhorar continuamente todos os aspetos da organização, para aumentar a qualidade e a produtividade e diminuir os custos.	FASE DE EXECUTAR (Do): Mapa de Medalhas – elaboração do documento por ano letivo com as necessidades do número total de medalhas com a classificação por disciplina e género.	Mapa de Medalhas – efetuar o aproveitamento das medalhas que sobram de um ano letivo para o seguinte ano letivo com o objetivo de diminuir os custos de funcionamento do programa.
6. Formar e treinar os trabalhadores para melhorar o seu desempenho no trabalho.	FASE DE EXECUTAR (Do): Ações de Formação – frequência de ações de formação.	O Coordenador do Programa Jogos Desportivos Escolares frequentou por iniciativa própria a Pós-graduação em Gestão Desportiva na ULHT no ano letivo 2010/2011.
7. Implementar a liderança, com o objetivo de conduzir as pessoas a fazer melhor.	FASE DE REVER (Check): Coordenador do Programa Jogos Desportivos Escolares na unidade orgânica responsável pela coordenação do programa e o Apoio ao Desporto Escolar até 2014 na Divisão de Desporto, entre 2014 e março de 2016 na Divisão de Educação e Intervenção Social e desde abril de 2016 na Divisão de Cultura, Desporto e Juventude – Área do Desporto.	Manutenção do Coordenador do Programa Jogos Desportivos desde o ano letivo 2005/2006 com sucessivos alargamentos do cumprimento de tarefas e implementação das mudanças qualitativas e quantitativas no processo de gestão do programa.
8. Eliminar o medo para que as pessoas trabalhem com eficiência e deem o melhor de si sem receio de errar.	FASE DE AJUSTAR (Act): Promover a circulação da informação entre os representantes de cada escola e a autarquia (elementos coorganizadores do programa) sobre os assuntos de interesse geral para a decisão final do Executivo autárquico com anuência das Direções das escolas.	Independente da resposta de cada representante, verifica-se a conformidade com os Regulamentos desportivos, os procedimentos do processo de organização e a validação legislativa para a tomada de decisão e implementação da medida operacional.
9. Romper barreiras departamentais (funcionais), levando as pessoas a trabalhar em equipa, de forma a antecipar problemas.	FASE DE EXECUTAR (Do): Na fase de implementação/realização do Meeting de Atletismo, cada escola define os professores para exercer funções de Juiz-Arbitro, elaborar as classificações das provas, o protocolo para a entrega de prémios e a coordenação do programa-horário.	Sob coordenação geral da autarquia e da Associação de Atletismo de Setúbal, alguns elementos de cada escola são colocados no desempenho das diversas funções e consequentes tarefas de acordo com o planeamento específico do Meeting de Atletismo.
10. Eliminar slogans, exortações e metas para os empregados relacionadas com zero defeitos e novos níveis de produtividade, que criam apenas relações hostis pois as causas da falta de qualidade residem no sistema globalmente considerado e estão para além do poder dos trabalhadores.	FASE DE REVER (Check): Adequação da política desportiva autárquica para com o Sistema Educativo.	Tem existido a sensibilidade dos diversos Veredores do Pelouro do Desporto para verificar os conteúdos do Relatório de Avaliação produzidos desde 2009/2010 com o objetivo de adequar algumas medidas da política desportiva autárquica para com o Sistema Educativo.
11. Eliminar a gestão por objetivos e objetivos numéricos, que são incompatíveis com a melhoria contínua.	FASE DE PLANEAR (Plan): A Câmara Municipal de Palmela manteve o investimento no programa de forma a perspetivar o cumprimento da Visão, Missão, Valores e os Objetivos.	Como pode verificar-se no Quadro de Gestão 2009/2010 a 2016/2017, entre 2011/2012 e até 2013/2014 devido à diminuição das verbas afetadas ao programa, não foi possível manter o nível de investimento, existindo a necessidade de ajustar através do Modelo de Funcionamento o quadro de investimentos para o cumprimento da Visão, Missão, Valores e os Objetivos.
12. Eliminar as barreiras que impedem as pessoas de ter orgulho no seu trabalho.	FASE DE EXECUTAR (Do): Incentivo do Executivo autárquico à continuidade das boas práticas.	- As propostas de alteração estrutural e algumas de melhoria têm sido consideradas no Orçamento Municipal, tendo como exemplos: - Introdução do Modelo de Funcionamento em 2013/2014; - Reintrodução da entrega de medalhas aos lugares de pódio nas modalidades coletivas e individuais em 2014/2015.
13. Instituir programas de educação e melhoria pessoal.	Não aplicável diretamente no programa durante o período em análise.	Não aplicável diretamente no programa durante o período em análise.
14. Colocar todos a trabalhar para esta transformação aplicando o método PDCA.	Princípio aplicado desde o ano letivo 2009/2010.	- Edição do Boletim n.º 1 dos Jogos Desportivos Escolares em novembro de 2009; - Edição do Boletim n.º 2 dos Jogos Desportivos Escolares em fevereiro de 2010; - Questionário aos alunos sobre o conhecimento do Boletim dos Jogos Desportivos Escolares em 2009/2010; - Introdução do Modelo de Funcionamento que substituiu o Protocolo de Cooperação e o Documento Caracterizador em 2013/2014; - Questionário de Satisfação aos alunos em 2015/2016; - Introdução do Quadro de limitação de idades para a participação nas modalidades coletivas em 2016/2017; - Calendárioização do Passeio Pedestre, atividade desportiva direcionada para os alunos do 3.º CEB desde 2016/2017.

FONTEs: Carapeto, Carlos & Fonseca, Fátima. 2006. Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação. 2.ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo. Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. 2012. Estrutura Comum de Avaliação – CAF 2013. Lisboa: Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. Relatórios de Avaliação dos Jogos Desportivos Escolares.

NOTA: Elaboração própria.

Apêndice XIII - Questionário sobre o Boletim dos Jogos Desportivos Escolares



QUESTIONÁRIO

Gostaríamos de saber a tua opinião sobre o Boletim dos Jogos Desportivos Escolares.

Não há respostas certas ou erradas. Pretende-se apenas recolher opiniões pessoais.

O questionário é anónimo, pelo que está garantida a confidencialidade.

1. Conheces o Boletim dos Jogos Desportivos Escolares?

Sim

☐

Não

☐

2. Como é que tiveste conhecimento do Boletim dos Jogos Desportivos Escolares?

Mensagem electrónica (e-mail)

Site da Câmara Municipal de Palmela

Prof. (a) de Educação Física

Outro? Qual? _____

3. No Boletim dos Jogos Desportivos Escolares, qual foi o assunto que teve mais interesse para ti?

Concurso de criação do logótipo

Os resultados desportivos

O Programa Jogos Desportivos Escolares ganhar o Prémio de Qualidade

A coluna de opinião

Outro? Qual? _____

4. Que assunto(s) gostarias de ver no Boletim dos Jogos Desportivos Escolares?

Identificação

Escola: _____

Ano de escolaridade: ____º ano Sexo: Feminino ____ Masculino ____

Obrigado pela colaboração.



Gostaríamos de saber a tua opinião sobre os Jogos Desportivos Escolares, a mesma poderá fazer a diferença. Não há respostas certas ou erradas. O questionário é anónimo e confidencial.

I. Participação

1. É a primeira vez que participas nos Jogos Desportivos Escolares?

Sim ☐ Em quantas edições já participaste? Uma ☐ Duas ☐ Três ☐ Quatro ou mais ☐
Não ☐

2. Assinala as modalidades desportivas em que participaste este ano letivo?

Andebol	☐	Basquetebol	☐	Bola ao Cesto	☐
Futsal	☐	Voleibol	☐	Atletismo	☐
Badminton	☐	Orientação	☐	Ténis de Mesa	☐

II. Avaliação

3. Indica o teu grau de satisfação global com os Jogos Desportivos Escolares?

Insatisfeito ☐ Pouco Satisfeito ☐ Satisfeito ☐ Muito Satisfeito ☐

4. Relativamente aos jogos desportivos escolares realizados este ano letivo, identifica:

Os aspetos que mais gostaste	Os aspetos que menos gostaste

5. Numa frase, diz o que foi para ti os Jogos Desportivos Escolares.

6. Deixa aqui as tuas sugestões para melhorarmos os Jogos Desportivos Escolares:

III. Caracterização

7. Escola: _____

8. Ano de escolaridade: ____º ano

9. Idade: _____

10. Sexo: Masculino ☐ Feminino ☐