

DM

Liderar uma Universidade Sénior em tempos de COVID-19
Estudo de caso na Região do Entroncamento

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Ana Carolina Freitas Santos

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO - ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL



UNIVERSIDADE da MADEIRA

A Nossa Universidade

www.uma.pt

maio | 2021

Liderar uma Universidade Sênior em tempos de COVID-19
Estudo de caso na Região do Entroncamento

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Ana Carolina Freitas Santos

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO - ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL

ORIENTAÇÃO

Alice Maria Justa Ferreira Mendonça

Faculdade de Ciências Sociais

Departamento de Ciências da Educação

Mestrado em Ciências da Educação – Administração Educacional

**Liderar uma Universidade Sénior em tempos de
COVID-19:
Estudo de caso na Região do Entroncamento**

maio de 2021

Agradecimentos

A realização e conclusão desta etapa na minha vida, não teria sido possível sem o apoio e motivação de algumas pessoas.

À minha orientadora Professora Doutora Alice Mendonça, pela orientação, pelo apoio, pelo diálogo e debate de diferentes ideias e por mesmo distantes conseguir acompanhar as diferentes etapas.

À Associação ENCOPROF, em nome do Coordenador Emanuel Lemos, pela sua disponibilidade e celeridade no esclarecimento de questões, assim como por disponibilizar o seu espaço como campo de estudo.

À minha mãe, que sempre me apoiou e ajudou em toda a logística que é a vida de uma trabalhadora-estudante. Obrigada, mãe.

Ao Hugo que me apoiou, ajudou e motivou em várias fases no decorrer desta etapa. Que acreditou em mim e exerceu um papel importante no meu dia-a-dia.

À minha amiga e colega de mestrado Ariana, fomos o suporte uma da outra, obrigada pelo teu apoio e disponibilidade em todas as horas.

A todos os meus amigos que sempre acreditaram em mim, que conhecem as minhas capacidades e os meus sonhos.

Resumo

O envelhecimento populacional é um fenómeno social que obriga as sociedades atuais a elaborar estratégias e modelos de ação e liderança que vão ao encontro das necessidades apresentadas pela população.

Foi neste contexto que a presente investigação, no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação – Administração Educacional, incidiu na área social sénior, tendo como campo de análise a Universidade Sénior do Entroncamento, no distrito de Santarém.

Integrada na tipologia de estudo de caso, o cariz desta pesquisa foi predominantemente qualitativo, embora o recurso à metodologia quantitativa também fosse imprescindível para o tratamento estatístico das variáveis qualitativas.

Numa primeira fase a pesquisa bibliográfica norteou o desenvolvimento da temática e foi coadjuvada por uma pesquisa documental que compreendeu a análise legislativa e a consulta de documentos internos da Universidade sénior em apreço, assim como da missão global dos espaços direcionados ao acolhimento da população com mais idade.

Para conseguirmos uma maior abrangência deste estudo, consideramos importante apreender a opinião e visão global de vários e distintos intervenientes naquele espaço: os utentes, os formadores e o coordenador.

Como instrumento de coleta de dados elaboramos inquéritos por questionário que foram aplicados aos utentes, solicitando a sua opinião em relação às atividades desenvolvidas na USE, à respetiva liderança, ao impacto da Covid-19 no seu quotidiano e na sua decisão em retornar presencialmente àquela organização. Um instrumento similar foi realizado e aplicado aos formadores, para determinar a sua perceção quanto à liderança da instituição.

O coordenador da instituição respondeu a uma entrevista semiestruturada, abordando temáticas relacionadas com a liderança em geral e mais especificamente, com a liderança que ocorreu durante o período de confinamento com a subsequente suspensão das atividades.

Concluiu-se que a pandemia Covid-19 teve um grande impacto na vida dos utentes, dos formadores e na estratégia de liderança do coordenador. Constatou-se que os utentes estão satisfeitos com as atividades desenvolvidas e que sentem necessidade de voltar às rotinas normais e presenciais. A coordenação exerce uma boa liderança tendo em conta a opinião dos intervenientes da instituição. O coordenador realçou algumas dificuldades em relação à gestão de emoções e de pessoas, sendo esta mais sentida neste período de pandemia.

Palavras-chave: Universidade Sénior; Liderança; Covid-19; Envelhecimento Ativo; Aprendizagem ao longo da vida.

Abstract

Population aging is a social phenomenon that forces current societies to develop strategies and action and leadership models that meet the needs presented by the population.

It was in this context that the present investigation, within the scope of the Master Degree in Educational Sciences – Educational Administration, focused on the senior social area, having as its field of analysis the Senior University of Entroncamento, in the district of Santarém.

Integrated in the case study typology, the nature of this research was predominantly qualitative, although the use of quantitative methodology was also essential for the statistical treatment of qualitative variables.

In a first phase, the bibliographical research guided the development of the theme and was assisted by a documental research that included the legislative analysis and the consultation of internal documents of the senior University in question, as well as the global mission of the spaces aimed at welcoming the older population .

In order to achieve a greater coverage of this study, we consider it important to capture the opinion and global vision of various and distinct actors in that space: users, trainers and the coordinator.

As a data collection instrument, we developed a quiz surveys that were applied to users, requesting their opinion regarding the activities developed at USE, their respective leadership, the impact of Covid-19 on their daily lives and their decision to return in person to that organization . A similar instrument was carried out and applied to trainers to determine their perception of the institution's leadership.

The coordinator of the institution responded to a semi-structured interview, addressing issues related to leadership in general and more specifically, to the leadership that occurred during the period of lockdown with the subsequent suspension of activities.

It was concluded that the Covid-19 pandemic had a major impact on the lives of users, trainers and the coordinator's leadership strategy. It was found that users are satisfied with the activities developed and feel the need to return to normal and face-to-face routines. Coordination exercises good leadership taking into account the opinion of the institution's stakeholders. The coordinator highlighted some difficulties in relation to managing emotions and people, which is most felt in this pandemic period.

Keywords: Senior University; Leadership; Covid-19; Active Aging; Lifelong learning.

Resumé

Le vieillissement de la population est un phénomène social qui oblige les sociétés actuelles à développer des stratégies et des modèles d'action et de leadership qui répondent aux besoins présentés par la population.

C'est dans ce contexte que la présente enquête, dans le cadre du Master en sciences de l'éducation - Administration de l'éducation, s'est concentrée sur le domaine social des seniors, ayant comme champ d'analyse l'Université senior d'Entroncamento, dans le quartier de Santarém.

Intégrée dans la typologie des études de cas, la nature de cette recherche était principalement qualitative, bien que l'utilisation de la méthodologie quantitative était également essentielle pour le traitement statistique des variables qualitatives.

Dans une première phase, la recherche bibliographique a guidé le développement du thème et a été assistée par une recherche documentaire qui comprenait l'analyse législative et la consultation des documents internes de l'université principale en question, ainsi que la mission globale des espaces destinés à accueillir la population âgée.

Afin d'obtenir une plus grande couverture de cette étude, nous considérons qu'il est important de capter l'opinion et la vision globale d'acteurs divers et distincts dans cet espace : les utilisateurs, les formateurs et le coordinateur.

En tant qu'instrument de collecte de données, nous avons développé des enquêtes par questionnaire qui ont été appliquées aux utilisateurs, leur demandant leur avis sur les activités développées à USE, leur leadership respectif, l'impact de Covid-19 sur leur vie quotidienne et leur décision de retourner en personne dans cette organisation. . Un instrument similaire a été réalisé et appliqué aux formateurs, afin de déterminer leur perception du leadership de l'institution.

Le coordinateur de l'institution a répondu à un entretien semi-directif, abordant des questions liées au leadership en général et plus spécifiquement, au leadership qui s'est produit pendant la période de confinement avec la suspension des activités qui a suivi.

Il a été conclu que la pandémie de Covid-19 avait un impact majeur sur la vie des utilisateurs, des formateurs et sur la stratégie de leadership du coordinateur. Il a été constaté que les utilisateurs sont satisfaits des activités développées et ressentent le besoin de revenir à des routines normales et en face à face. La coordination exerce un bon leadership en tenant compte de l'avis des parties prenantes de l'institution. Le coordinateur a mis en évidence certaines difficultés liées à la gestion des émotions et des personnes, qui se font le plus ressentir en cette période de pandémie.

Mots-clés : université principale ; Leadership; Covid19; Vieillissement actif ; Apprentissage tout au long de la vie.

Resumen

El envejecimiento poblacional es un fenómeno social que obliga a las sociedades actuales a desarrollar estrategias y modelos de acción y liderazgo que atiendan las necesidades que presenta la población.

Fue en este contexto que la presente investigación, en el ámbito de la Maestría en Ciencias de la Educación - Administración de la Educación, se centró en el área social superior, teniendo como campo de análisis la Universidad Superior de Entroncamento, en el distrito de Santarém.

Integrada en la tipología de los estudios de caso, la naturaleza de esta investigación fue predominantemente cualitativa, aunque el uso de la metodología cuantitativa también fue fundamental para el tratamiento estadístico de las variables cualitativas.

En una primera fase, la investigación bibliográfica orientó el desarrollo del tema y contó con una investigación documental que incluyó el análisis legislativo y la consulta de documentos internos de la Universidad mayor en cuestión, así como la misión global de los espacios destinados a acogiendo a la población mayor.

Para lograr una mayor cobertura de este estudio, consideramos importante captar la opinión y visión global de diversos y distintos actores en ese espacio: usuarios, formadores y el coordinador.

Como instrumento de recolección de datos, desarrollamos cuestionarios que se aplicaron a los usuarios, solicitando su opinión sobre las actividades desarrolladas en USE, su respectivo liderazgo, el impacto de Covid-19 en su vida diaria y su decisión de regresar en persona a esa organización. . Se realizó un instrumento similar y se aplicó a los capacitadores, para determinar su percepción del liderazgo de la institución.

El coordinador de la institución respondió a una entrevista semiestructurada, abordando temas relacionados con el liderazgo en general y más específicamente, con el liderazgo ocurrido durante el período de encierro con la posterior suspensión de actividades.

Se concluyó que la pandemia de Covid-19 tuvo un gran impacto en la vida de los usuarios, los formadores y la estrategia de liderazgo del coordinador. Se encontró que los usuarios están satisfechos con las actividades desarrolladas y sienten la necesidad de volver a las rutinas normales y presenciales. La coordinación ejerce un buen liderazgo teniendo en cuenta la opinión de los grupos de interés de la institución. El coordinador destacó algunas dificultades en relación con el manejo de las emociones y las personas, que se siente más en este período pandémico.

Palabras claves: Universidad Superior; Liderazgo; COVID-19; Envejecimiento activo; El aprendizaje permanente.

Sumário

Agradecimentos	V
Resumo.....	VI
Abstract	VII
Resumé.....	VIII
Resumen.....	IX
Lista de Siglas	XIII
Lista de Figuras.....	XIV
Introdução.....	1
1. Problemática	5
1.1. Problema de Investigação	6
1.2. Objetivos do Estudo	7
1.2.1 Objetivos Gerais	7
1.2.2. Objetivos Específicos.....	7
Parte I – Enquadramento Teórico	8
2. Envelhecimento.....	9
2.1. Concetualização de Envelhecimento	9
2.2. Envelhecimento Populacional.....	11
2.3. Políticas para o envelhecimento	13
2.3.1. Envelhecimento Ativo	15
2.3.2. Aprendizagem ao Longo da Vida.....	17
2.3.3. As Universidades Seniores: evolução histórica	21
2.3.3.1 Concetualização e objetivos das Universidade Seniores	23
2.3.3.2. Modelos de Gestão das Universidades Seniores	24
2.4. O ano de 2020 e a epidemia de Coronavírus (Covid-19)	26
3. As organizações e a sua liderança	30
3.1. Conceito de organizações	30
3.2. Liderança de organizações	31
3.3. Estilos de Liderança.....	32
3.3.1. Transformacional, Transaccional e Laissez Faire	32
3.3.2. Práticas de Liderança segundo Kouzes e Posner.....	34
3.3.3. A Liderança segundo Goleman, Boyatzis e McKee	35
3.3.4. A liderança sustentável de Hargreaves e Fink.....	36
Parte II - Metodologia	38

4. A Fundamentação metodológica no processo investigativo	39
4.1. Local da pesquisa	39
4.2. Sujeitos da investigação	40
4.3. Estudo de caso	40
4.4. Paradigmas Qualitativo e Quantitativo	41
5. Técnicas e instrumentos de recolha de dados	43
5.1. Entrevista semiestruturada	43
5.2. Inquérito por Questionário	45
5.3. Pesquisa Documental e Bibliográfica	48
5.4. Técnicas de Apresentação e interpretação dos dados.....	49
5.4.1. Análise de Conteúdo	50
5.4.2. Análise estatística.....	51
5.4.3. Triangulação	51
5.5. Pressupostos éticos da Investigação	52
Parte III- Apresentação e Interpretação dos dados	54
6. Descrição do campo de estudo	55
7. Os sujeitos envolvidos na pesquisa	58
8. Entrevista ao coordenador.....	58
8.1. Caraterização pessoal.....	58
8.2. Auto perceção do coordenador acerca da sua relação com os utentes	59
8.3. Relações interpessoais na USE	61
8.4. Intervenientes na programação e realização das atividades	63
8.5. O impacto da Covid-19 nas funções de liderança da USE	65
9. Inquérito por questionário aplicado aos utentes.....	68
9.1. Caraterização dos utentes da USE.....	69
9.2. Plano Anual de Atividades: Motivações e preferências dos utentes	76
9.3. Grau de satisfação dos utentes	80
9.4. Relação dos utentes com o Coordenador	81
9.5. O impacto da Covid-19 nas rotinas dos utentes	85
10. Inquérito por questionário aplicado aos Formadores	90
10.1. Caraterização dos formadores da USE	91
10.2. Motivações para ser formador	92
10.3. Visão dos Formadores em relação à liderança do Coordenador	93
10.4. O impacto da Covid-19 nas funções dos Formadores.....	96

Parte IV- Análise e Triangulação dos dados	99
11. Desenvolvimento do processo Ensino- aprendizagem na USE.....	100
11.1. Coordenador	101
11.2. Formadores	102
11.3. Utentes.....	103
12. Impacto da Covid-19: reformulação das práticas pedagógicas	104
13. Perfil de liderança do Coordenador	106
Conclusões	109
Constrangimentos	113
Referências.....	114
Referências Legislativas.....	120
Apêndices	121
Apêndice 1 - Guião de entrevista ao Coordenador da Universidade Sénior	122
Apêndice 2 – Pedido de Autorização	123
Apêndice 3 - Transcrição da entrevista ao coordenador	124
Apêndice 4- Inquérito por questionário aplicado aos Formadores	133
Apêndice 5 – Inquérito por questionário aplicado aos utentes.....	139

Lista de Siglas

AIUTA – Associação Internacional de Universidades da Terceira Idade

DGS – Direção Geral da Saúde

EMV - Esperança Média de Vida

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

PG da RAM – Plano Gerontológico da Região Autónoma da Madeira

RUTIS – Rede das Universidades da Terceira Idade

RAM – Região Autónoma da Madeira

TIC- Tecnologias de Informação e Comunicação

UE - União Europeia

US – Universidade Sénior

USE – Universidade Sénior do Entroncamento

OMS – Organização Mundial de Saúde

ONU – Organização das Nações Unidas

Lista de Figuras

Figura 1 - Especificação dos itens que integram os inquéritos por questionário - Liderança percecionada aos utentes e formadores	48
Figura 2 - Funções e constrangimentos do coordenador da Universidade Sénior	59
Figura 3 - Relações Interpessoais na USE	61
Figura 4 - Programação e intervenientes das atividades na ótica do coordenador.....	63
Figura 5 - A Covid-19 no contexto da USE.....	65
Figura 6 - Idades dos Utentes.....	69
Figura 7 - Género e Idade dos utentes.....	70
Figura 8 - Situação Profissional vs Género.....	70
Figura 9 - Grau de instrução dos utentes.....	71
Figura 10 - Habilitações literárias dos utentes vs Género.....	72
Figura 11 - Situação Familiar dos utentes.....	73
Figura 12 - Estado Civil dos utentes	74
Figura 13 - Estado Civil vs Género em %.....	75
Figura 14 - Motivação para frequentar a USE	76
Figura 15 - Atividades mais frequentadas.....	77
Figura 16 - Atividades mais frequentadas por género (%)......	79
Figura 17 - Atividades preferidas dos utentes (sexos reunidos).....	80
Figura 18 - Atitude do coordenador em relação às atividades desenvolvidas.....	82
Figura 19 - Atitude do coordenador em relação aos utentes	83
Figura 20 - A Liderança do coordenador da USE.....	84
Figura 21 - Impacto da Covid-19 no dia-a-dia dos utentes	86
Figura 22 - Frequência das atividades presenciais no próximo ano letivo.....	87
Figura 23 - Inscrição na USE caso as aulas sejam online no próximo ano letivo.....	88
Figura 24 - Justificações dos utentes sobre atividades online	88
Figura 25 - Formadores (População ativa vs População inativa).....	91
Figura 26 - Género dos formadores	91
Figura 27 - Motivações para ser formador da USE.....	92
Figura 28 - Visão dos formadores sobre a relação entre o coordenador e os utentes.....	93
Figura 29 - Atitude do coordenador em relação às atividades desenvolvidas pelos formadores	94
Figura 30 - Relação entre formadores e o coordenador	95
Figura 31 - Visão dos formadores em relação à liderança do coordenador	95
Figura 32 - Modo como os formadores geriram o encerramento devido à covid-19.....	96

Figura 33 - Opções para lecionar em tempos de covid-19	97
Figura 34 - Justificações para lecionação em tempos de Covid-19	98

Introdução

O envelhecimento da população, decorrente do progressivo aumento da esperança média de vida, é uma das preocupações centrais nas sociedades contemporâneas que não se encontram preparadas para lidar com o elevado volume de indivíduos de faixas etárias mais avançadas.

Em Portugal, no ano de 2007, a esperança média de vida estava estimada em 78,9 anos de idade e transcorridos dez anos, em 2017, aumentou para 80,8 anos (Pordata, 2020). Estes dados revelam que os indivíduos vivem mais anos. Por esse motivo, a sociedade portuguesa foi coagida a construir modelos de ação, de forma a dar resposta a uma população mais idosa criando espaços para a acolher e envolver.

Assim, tendo em conta que os indivíduos vivem mais anos e que conseqüentemente é necessário preservar as suas capacidades físicas e intelectuais, pretende-se que o processo de envelhecimento seja o mais ativo e saudável possível.

É neste contexto, e com estes objetivos, que atualmente se destaca, em Portugal e em outros países, a existência de múltiplos espaços sociais com valências diversificadas, destinados a idosos.

Neste estudo destacamos os espaços denominados *universidades seniores* (US) porquanto visam proporcionar uma maior formação, participação e qualidade de vida à população com mais idade. Nestas instituições, intenta-se a promoção de um envelhecimento ativo, através da disponibilização de diversas atividades intelectuais, físicas e motoras, que contribuem para a manutenção e desenvolvimento de competências e para o adiamento do aparecimento de doenças associadas ao fator envelhecimento.

Atualmente, a população considerada idosa possui características diferentes das que viveu em décadas anteriores. Trata-se de indivíduos mais ativos, mais saudáveis, com mais habilitações literárias, e com vontade de desenvolver novas competências de forma a acompanharem as mudanças na sociedade. Como exemplo, destaca-se a sua propensão para a aprendizagem das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e para o domínio do Inglês, competências que desejam adquirir e que refletem as mudanças

sociais. Por isso, as US, disponibilizam estas atividades e potencializam o envolvimento dos seniores de forma a capacitá-los e torná-los autónomos nessas competências.

É neste enquadramento que situamos a presente investigação, desenvolvida na Universidade Sénior do Entroncamento (USE), de modo a conhecermos o seu modelo de gestão e liderança, bem como as atividades aí desenvolvidas, identificando se estas vão ao encontro da satisfação dos seus utentes.

Visamos identificar as motivações dos seniores para a frequência desta universidade, determinar se o tipo de liderança desta instituição influencia o cariz das atividades aí desenvolvidas e se estas têm em conta os interesses e necessidades dos utentes.

Tendo em conta que este estudo coincidiu com o período temporal da pandemia Covid-19, esta variável passou a integrar a investigação, criando uma nova problemática face à liderança daquela instituição sénior: a sua contemporaneidade face à Covid-19.

Ou seja, pretendeu-se determinar se a Covid-19 teve impacto no tipo de liderança, no modo de funcionamento da Universidade Sénior durante o período de confinamento associado à Covid-19, nas atividades ali desenvolvidas, bem como na decisão dos utentes frequentarem presencialmente aquela instituição.

Recorremos à pesquisa bibliográfica para concetualizarmos as questões relativas ao envelhecimento e conhecermos a atualidade científica relativamente a esta problemática.

A pesquisa documental envolveu a consulta legislativa, assim como a consulta de documentos internos da instituição, nomeadamente o seu Regulamento Interno e o Plano Anual de Atividades relativamente ao ano letivo 2020/21.

A investigação empírica assumiu a modalidade de *estudo de caso*, porquanto nos centramos num contexto e em atores específicos, permitindo-nos compreendê-los de forma mais detalhada. Metodologicamente, o paradigma qualitativo norteou este estudo embora a vertente quantitativa tenha sido mobilizada para quantificar as variáveis suscetíveis desse tratamento.

Como instrumentos de coleta de dados foram elaborados e aplicados inquéritos por questionário com questões abertas e fechadas e daí decorreu a aplicação conjunta de método. A entrevista semiestruturada foi aplicada exclusivamente ao Coordenador da instituição.

O presente trabalho estrutura-se em conformidade com o que aqui expomos:

No primeiro capítulo apresentamos as motivações pessoais e a problemática desenvolvida no estudo, demonstrando o interesse e relevância desta temática. Segue-se a explanação dos objetivos gerais e dos objetivos específicos que nortearam esta investigação.

A Parte I do trabalho intitulada “Enquadramento teórico” reporta-se à revisão da literatura e contempla duas temáticas distintas: o envelhecimento e a liderança nas organizações.

Na abordagem do envelhecimento explana-se este conceito, assim como a conceção de envelhecimento ativo. Segue-se um subcapítulo onde são apresentadas algumas políticas de envelhecimento efetivadas na Europa e em Portugal e enfatiza-se a criação e os objetivos das Universidades Seniores, assim como o papel das mesmas no processo de Aprendizagem ao Longo da Vida.

Complementámos o capítulo da revisão da literatura com a explicação e descrição da pandemia Covid-19, que exerceu influência na elaboração desta investigação, porquanto a condicionou nos seus objetivos iniciais, e posteriormente a incluiu nas variáveis em estudo. De facto, aproveitámos essa circunstância imprevisível (variável estranha) para aprofundar e identificar o seu impacto na rotina quotidiana dos utentes e na liderança da instituição.

O enquadramento teórico integra ainda um capítulo sobre a questão da liderança. Explicitamos alguns estilos de liderança distintos, bem como as diversas práticas de liderança defendidas por diferentes autores.

A Parte II do trabalho contém a metodologia executada nesta investigação, nomeadamente a natureza do estudo e as opções efetuadas para o concretizar. Enumeramos e definimos os instrumentos e as técnicas de recolha de dados utilizados: respetivamente os inquéritos por questionário e a entrevista semiestruturada, assim como

a pesquisa documental e bibliográfica. Explicámos as técnicas de análise de dados utilizadas: análise documental, de conteúdo, estatística e ainda a triangulação. E assegurámos que todos os instrumentos e técnicas de recolha de dados tiveram como base o respeito pelos pressupostos éticos de uma investigação.

A Parte III deste estudo contempla a apresentação dos dados recolhidos através dos inquéritos por questionário que foram aplicados a dois grupos distintos: aos utentes e aos formadores, bem como a análise à entrevista realizada ao coordenador da USE.

Para apresentação dos dados utilizámos a análise de conteúdo através da categorização das respostas e a análise estatística sempre que a quantificação das variáveis o permitia. A exposição dos dados recolhidos patenteou-se através de Figuras e tabelas. A triangulação teve por base a interpretação e análise objetivadas neste processo.

A Parte IV deste trabalho contém a análise e triangulação dos dados de forma a evidenciarmos as conclusões da investigação, procedemos à correlação e triangulação dos dados recolhidos através dos diversos instrumentos de recolha de dados. A partir deste procedimento apresentaremos as conclusões que nos conduzem a uma maior viabilidade do estudo, pelo facto de procedermos à correlação de dados recolhidos através dos diversos sujeitos da investigação, assim como a correlação com a revisão da literatura.

Por fim, apresentámos as considerações finais e alguns constrangimentos relacionados com a execução da investigação.

1. Problemática

1.1. Problema de Investigação

O atual envelhecimento populacional decorrente do acentuado aumento da esperança média de vida (EMV) e da diminuição da taxa de natalidade, têm gerado uma mudança na estrutura populacional. Em Portugal, a taxa de natalidade registada por cada mil habitante era de 9,9%, em 2008, diminuindo para 8,4% em 2019 (Pordata, 2020). Também a idade média da mãe quando tem o primeiro filho tem vindo a aumentar: em 2008 a idade média registada era de 30 anos e em 2019 aumentou para 32 anos, o que também contribui para a diminuição da natalidade.

Já os dados de 2007 referentes à EMV reportam 78,7 anos e em 2017 aquela aumentou para 80,8 (Pordata, 2019). Este fenómeno, ao alterar as estruturas populacionais, coage as sociedades a pensarem como poderão acompanhar esta mudança social, pois cada vez há menos nascimentos e maior volume de idosos.

Enquanto condição natural, o envelhecimento pressupõe uma gradual diminuição das capacidades e da autonomia dos indivíduos e o aumento exponencial desse grupo traz consigo a necessidade de se promover um envelhecimento com qualidade em espaços adequados às suas necessidades e interesses. Com esse intuito, criaram-se em Portugal, instituições sociais não residenciais, que se lhes direcionam tais como: centros de dia, universidades seniores, centros comunitários e ginásios comunitários.

Aliada ao envelhecimento, a situação de reforma por cessação de atividade profissional constitui uma interrupção da vida ativa que afeta, muitas vezes, de forma negativa alguns idosos, pois o trabalho e as atividades regulares quebram-se abruptamente e são substituídas por um tempo que não é valorizado com qualquer outra ocupação. A falta de atividade laboral e o facto de não se saber o que fazer para ocupar o tempo, gera um sentimento de inutilidade, que frequentemente redundam em isolamento e conseqüente sedentarismo. Para que tal não aconteça, o investimento na promoção de um Envelhecimento Ativo constitui uma estratégia para envelhecer da melhor forma, com vitalidade e qualidade, fomentando nos mais velhos a importância da sua participação e propiciando o seu sentimento de pertença na sociedade.

A pesquisa encetada neste trabalho de investigação decorreu no contexto da Universidade Sénior do Entroncamento com o objetivo de compreender se existe influência da liderança nas atividades desenvolvidas e se têm em conta os interesses e necessidades dos utentes; qual a visão dos utentes sobre a liderança, assim como verificar os desafios do coordenador liderar em tempos de covid 19.

Por outro lado, o estudo visa determinar *se*, e de que modo, o modelo de gestão adotado pelo líder daquela Universidade Sénior interfere nas atividades desenvolvidas.

1.2. Objetivos do Estudo

Uma vez que a pesquisa encetada neste trabalho decorreu no contexto da Universidade Sénior do Entroncamento, delineámos os objetivos gerais e específicos que se seguem.

1.2.1 Objetivos Gerais

1. Identificar o estilo de liderança do Coordenador da Universidade Sénior.
2. Determinar se o Plano Anual de Atividades dá resposta aos interesses dos utentes.
3. Identificar o modo como cada um dos intervenientes vivenciou a pandemia.
4. Identificar o impacto da pandemia na liderança da instituição.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar o modo como os utentes percecionam a liderança adotada pelo líder;
- Identificar o modo como os formadores percecionam a liderança adotada pelo líder;
- Caraterizar os utentes da Universidade Sénior.
- Identificar as atividades preferidas dos utentes;
- Caraterizar os formadores da Universidade Sénior.
- Conhecer as atividades desenvolvidas na Universidade Sénior.
- Identificar o modo como o líder auto perceciona a sua liderança;
- Avaliar se a ação do líder tem em conta os interesses dos utentes;
- Determinar se as opiniões dos utentes interferem na elaboração do Plano Anual de Atividades;
- Determinar o grau de satisfação dos utentes face às atividades desenvolvidas.
- Identificar o impacto da pandemia no dia-a-dia dos intervenientes: utentes, formadores.

Parte I – Enquadramento Teórico

2. Envelhecimento

2.1. Concetualização de Envelhecimento

O envelhecimento de um indivíduo é um processo natural e gradual e pode ser percecionado através de três fatores, nomeadamente: a idade cronológica que determina as fases jovens, adultas e seniores de cada pessoa. A idade biológica, referente às capacidades físicas dos indivíduos, independentemente da idade cronológica e a idade psicológica, atendendo à forma como a pessoa se sente, pensa e age.

No entanto segundo Gonçalves e Oliveira (2011, p. 245) o envelhecimento é “um fenómeno que é encarado de forma diferente, consoante as sociedades, épocas históricas e as perspectivas teóricas ou científicas que subjazem à sua leitura.”. Mas acrescentam que é “um processo multifacetado e completo e, simultaneamente, universal, lento e gradual”(Gonçalves & Oliveira, 2011, p. 245).

Sabemos que o envelhecimento de um indivíduo e a sua esperança média de vida são afetados por fatores como a **Hereditariedade; o Estilo de vida e os Cuidados com a Saúde**. A **hereditariedade** subsiste nas famílias. Em algumas a esperança média de vida é bastante elevada enquanto noutras, desenvolvem-se geracionalmente problemas de saúde como colesterol ou diabetes, identificadas como doenças hereditárias.

Por outro lado, o **estilo de vida** de cada indivíduo reflete-se no seu envelhecimento, ou seja, na forma como envelhece e como lida com este facto.

Os Cuidados **com a Saúde**, nomeadamente os hábitos tabágicos, a prática de exercício diário, o consumo de bebidas alcoólicas e o tipo de alimentação são aspetos que se repercutem na idade sénior com o aparecimento de algumas problemáticas ou, pelo contrário, desenvolvendo nos indivíduos um envelhecimento bem-sucedido. O envelhecimento bem-sucedido é um envelhecimento saudável a nível físico e mental o que corresponde a um idoso sentir-se ativo e autónomo no seu quotidiano.

O Instituto Nacional de Estatística classifica de idosa uma pessoa com 65 ou mais anos de idade. No entanto, para Alvarez, Sousa e Teixeira (2018) o conceito de idoso pressupõe a existência de 3 critérios, nomeadamente “i) a mudança do papel social e económico; ii) a idade cronológica; e iii) a mudança das características físicas.” (p. 36). Estes três critérios enquadram-se nas características que identificam uma pessoa como

idosa. Embora a idade cronológica designe os anos de vida de um indivíduo, o que efetivamente faz com que a pessoa se sinta idosa é a mudança das características físicas associadas a uma redução das capacidades: de locomoção, visuais, auditivas, problemas associados ao foro psicológico, ou outras, que gerem dificuldades de autonomia nos indivíduos. É devido a estes aspetos que o indivíduo fica mais debilitado e menos capacitado para ser um cidadão ativo em sociedade.

Segundo Lobo e Mendonça (2021), o processo de transição da idade ativa para a reforma despoleta vários sentimentos. Alguns encaram esta situação como um processo evolutivo e adaptativo significando “o fim de um longo período que marcou as suas vidas, moldou hábitos, definiu prioridades e condicionou desejos, [enquanto outros encaram como] (...) uma etapa de sofrimento e perda” (p. 38). Os autores acrescentam que não existe uma preparação do reformado para essa condição, e por isso, o que para uns é problemático e encarado como um choque, para outros representa descanso e tempo livre para usufruir como desejam (Lobo & Mendonça, 2021).

Outros fatores que explicam os diferentes sentimentos dos indivíduos em relação à reforma são: a cultura de cada indivíduo, o sexo, o valor da pensão e a saúde (Oliveira, 2008). Saber gerir o tempo livre, definindo objetivos, ocupando os tempos com voluntariado ou outras atividades poderá ser crucial para encarar a reforma como uma etapa de libertação e não de sofrimento, isolamento e depressão. Os estudos de Lobo e Mendonça (2021), demonstraram que, em relação aos professores aposentados, a maioria apenas se preparou para a reforma a nível financeiro, Ou seja, para além da realização de planos de poupança reforma, nenhum encetou qualquer ação concreta relacionada com ocupação do tempo livre ou com a definição de objetivos a alcançar de modo a ocupar e usufruir da sua aposentação.

A passagem de um cidadão à reforma, pode desencadear sentimentos positivos como: libertação, bem-estar e sensação de dever cumprido. Mas, maioritariamente, os sentimentos são negativos, tais como: medo, desorientação, solidão e saudade. Como estratégia para colmatar estes sentimentos, verificou-se que os professores reformados enveredam pelo trabalho voluntário, atividades de formação, atividades de lazer e atividades domésticas (Lobo & Mendonça, 2021).

Estas são estratégias que contrariam os aspetos negativos da reforma pois permitem manter a atividade, a sanidade mental as rotinas horarias. Contudo, os autores (Lobo &

Mendonça, 2021) concluíram que a aposentação representa um corte e uma descontinuidade significativa no papel ativo do cidadão, facto que impulsiona o seu sentimento de desvalorização social. Por isso consideram que devia existir uma preparação para a reforma, de modo a evitar um corte abrupto e significativo com todo o contexto que enformou as suas rotinas.

2.2. Envelhecimento Populacional

Embora o aumento da esperança média de vida, seja considerado uma conquista da atualidade, o progressivo envelhecimento populacional constitui uma grande preocupação e um desafio para as sociedades e para as famílias.

Ainda que o envelhecimento seja um processo natural, as sociedades não estavam devidamente preparadas e capacitadas para lidar com este fenómeno. As famílias alargadas praticamente desaparecerem e as famílias nucleares, numericamente predominantes, não possuem tempo nem espaço para cuidar dos mais velhos. Por isso são muitas vezes considerados pelas sociedades e pelas famílias como fontes de despesa e surgem associados a adjetivos como inatividade, incapacidade e fardo.

Além disso a atual população envelhecida, não possui as mesmas características da que existiu há algumas décadas. Os idosos do século XXI, gozam de maior longevidade e possuem maiores capacidades físicas e intelectuais para manterem-se ativos fora do meio profissional e procuram sentir-se uteis e integrados em sociedade. O aumento da sua qualidade de vida proporcionada pelas inovações em termos de medicina, através da promoção de exercício físico e maiores cuidados alimentares, tornaram os seniores do século XXI, cidadãos com maior energia e atividade.

Nas sociedades tradicionais, os idosos eram perçecionados como sábios, aqueles a quem os mais novos recorriam para ouvir conselhos, histórias e sabedorias. Devido às suas experiências de vida, aos seus trabalhos que exigiam um maior esforço físico, os seniores passavam a sua fase de velhice mais debilitados, com problemas associados ao foro psicológico e físico. Por isso, antigamente, falar de velhice, era referir uma etapa muito próxima do fim da vida.

Atualmente os cidadãos que se aposentam possuem uma capacidade física, intelectual e motora capaz de lhes prolongar essa fase da vida por muitos anos. Para além

de serem mais ativos, têm uma saúde mais cuidada, o que lhes permite viverem mais anos com maior qualidade de vida. Por esse motivo, as sociedades necessitam de fortalecer e envolver esses cidadãos em espaços, atividades e comunidades onde se sintam integrados e ativos. Tenta-se distanciá-los dos sintomas e dos sentimentos associados à velhice, tais como: inatividade, dificuldades motoras, dependência, problemas associados a demência.

Segundo a PorData (2020), o Índice de envelhecimento¹ no ano de 2000 em Portugal, era de 98,8%, sendo que nos dados apurados dezoito anos depois, este índice aumentou para 157,4%. Constatamos que neste período houve um exponencial aumento da população idosa em relação à faixa etária dos jovens. Estes dados demonstram que em Portugal a população está envelhecida e que esta é a tendência evolutiva para os próximos anos.

Garcia e Portugal (2021), afirmam e defendem que a velhice tem de ser encarada com dignidade, mais do que com qualidade. É fundamental proporcionar ao cidadão com mais idade as mesmas regalias e importância que tinha outrora. E acrescentam indicam que:

o idoso, não sendo um problema, tem problemas e muitas vezes o seu primeiro problema é ser encarado como um problema. Não é! É o resultado de uma conquista. Humanizar a vida do velho tem de ser um desígnio de todos, tal como é humanizar qualquer idade e condução de vida. (Garcia & Portugal, 2021, p.87)

Tendo em conta que cidadãos ativos, produzem mais e adoecem menos, é fundamental incentivá-los e envolvê-los a integrarem comunidades e espaços que desenvolvam competências ativas. Para tal, existem políticas de envelhecimento estabelecidas pelos países da Europa, que criam e fomentam espaços para promoção de um envelhecimento ativo e saudável, proporcionando aos cidadãos acima de 64 anos uma velhice digna, ativa, sociável distante de adjectivações como débil e inútil.

¹ Relação entre a população idosa e a população jovem, definida habitualmente como o quociente entre o número de pessoas com 65 ou mais anos e o número de pessoas com idades compreendidas entre os 0 e os 14 anos (expressa pela fórmula: $IE = [P(65, +) / P(0, 14)] * 10^n$)

Por isso, elencaremos por ordem cronológica, as políticas de envelhecimento que já foram tomadas na Europa e em Portugal, desde o ano de 1982.

Estas políticas visam alertar os países para concederem um melhor tratamento e atenção à pessoa idosa, desde os cuidados com a sua saúde até à integração e potencialização das suas capacidades com objetivo de adiar as problemáticas associadas ao envelhecimento. Mas objetivam ainda integrar os cidadãos com mais idade, em atividades de cariz social, cultural e desportivo incentivando a sua participação na sociedade. A isto chamamos, envelhecimento ativo e saudável.

2.3. Políticas para o envelhecimento

A Organização das Nações Unidas (ONU) foi, em 1982, a primeira organização mundial que elaborou o documento *Princípios das Nações Unidas em Favor das Pessoas de Idade*, que regulamentava as políticas do envelhecimento, nomeadamente os direitos da pessoa idosa na sociedade.

Em 1985, em Paris, foi realizada uma conferência pela UNESCO, com o intuito de determinar que os Estados tivessem maior intervenção e apoio na educação sénior:

cada Estado membro deverá: a) reconhecer que a educação de adultos é um elemento constitutivo permanente da sua política de desenvolvimento social, cultural e económico; deverá, por conseguinte, promover a criação de estruturas, a elaboração e a execução de programas e a aplicação de métodos educativos que respondam às necessidades e aspirações de todas as categorias de adultos, sem restrições de sexo, raça, origem geográfica, idade, condição social, opinião, crenças ou nível de educação prévia (...)
(UNESCO)

Em 1989, os direitos das pessoas idosas foram também reconhecidos pelos países da Europa, através da Carta Social Europeia, elaborada pelos onze países então pertencentes à Comunidade Europeia.

Em 1992, foi realizada a Conferência Europeia na cidade do Funchal, intitulada *As Pessoas Idosas e a Família, Solidariedade entre Gerações*. A realização desta conferência na RAM, demonstrou que este arquipélago, foi um dos pioneiros a reconhecer a necessidade de valorização da pessoa idosa em sociedade.

Posteriormente foi elaborado o *Primeiro Programa Comunitário Europeu a Favor das Pessoas Idosas*, no âmbito da comemoração do *Ano Europeu dos Idosos e da Solidariedade entre Gerações* assinalado em 1993.

Em 1999, a ONU celebrou o *Ano Internacional do Idoso*, com a temática “Uma Sociedade para Todas as Idades.”, onde consagrou vários princípios, nomeadamente: “I) desenvolvimento individual durante toda a vida; II) relações entre as várias gerações; III) relações mútuas entre envelhecimento da população e desenvolvimento e IV) situação dos idosos” (Plano Gerontológico da RAM, 2009-2013, p. 20). Estas dimensões visavam a valorização da pessoa idosa em sociedade, o incremento das relações intergeracionais e a sensibilização da sociedade para um maior conhecimento dos problemas e necessidades dos idosos.

No ano de 2002 foi aprovado, na II Assembleia Geral da ONU, o II *Plano Internacional sobre o Envelhecimento*. Neste mesmo ano a Organização Mundial de Saúde (OMS), elaborou um outro documento que visava dar apoio e fomentar a criação de projetos de saúde destinados às pessoas idosa.

Uma vez que as estimativas para 2050, sugerem que os números de indivíduos idosos duplicarão o da população mais jovem “advém como prioridade (...) encetar uma resposta global e integrada dos vários sectores no sentido de oferecer ao cidadão a oportunidade de envelhecer com saúde num registo de autonomia e independência, vivendo o maior tempo de vida possível”. (Plano Gerontológico da RAM 2009 -2013, p. 1)

A sociedade tem um papel importante na oferta de respostas às necessidades dos cidadãos seniores. Muitos deles, capacitados e ativos, necessitam de se sentir valorizados no meio em que estão inseridos e é nesta perspetiva que as sociedades e as organizações têm de intervir dando respostas às suas motivações, incentivando-os a participar nas questões sociais. Segundo Cabral e Ferreira (2014) “o principal argumento a favor do

envelhecimento ativo evidencia a necessidade de assegurar a inclusão social das pessoas que envelhecem e de garantir a sua presença na vida coletiva”. (p. 18).

Chegar à idade sénior é um processo inelutável, no entanto no que diz respeito à qualidade de vida com que lá se chega depende de cada um, uma vez que:

cada homem tem de tomar consciência de que tem uma quota parte muito importante de responsabilidade por este processo, de que poderá mesmo aprender a conquistar maior longevidade, melhor qualidade de vida, passar mais tarde para a quarta idade, ser mais feliz neste período e que tal dependerá também do seu curso de vida. (Plano Gerontológico da RAM, 2009-2013, p. 30)

Para que tal aconteça é necessário que cada sénior beneficie de um envelhecimento ativo, abordagem que se segue, pela importância que lhe confere.

2.3.1. Envelhecimento Ativo

O envelhecimento ativo é um conceito atual, tendo em conta o elevado volume de população sénior e o tempo de vida compreendido entre a idade da reforma e a morte. Uma vez que, a idade média de esperança de vida ronda os 80,9 anos de idade (Pordata, 2018), tal significa que os cidadãos após a reforma aos 65 anos vivem cerca de 15 anos, sem qualquer profissão associada ou rotina estabelecida. Tendo em conta os anos de vida após reforma e o elevado índice de envelhecimento populacional foi necessário adotar medidas que prevenissem um envelhecimento físico e psicológico precoce e que potencializasse as competências dos cidadãos em idade sénior. É nesse sentido que se utiliza a expressão envelhecimento ativo.

Segundo Jacob (2008) para um idoso ser considerado ativo “significa ter ainda objectivos de vida e permanecer interessado na vida, nas questões sociais, no estreitar de relações e em cuidar da saúde física e mental” (p. 21). Deste modo, não basta ter mobilidade e capacidade intelectual, mas também interesse em participar, envolvendo-se em atividades de cariz social, cultural e desportivo.

Consideramos ser um papel das sociedades atuais, o facto de a comunidade e a sociedade em geral incentivar os nossos idosos a envolverem-se nas atividades sociais e

em dinâmicas que os façam sentir-se úteis à comunidade, proporcionando-lhes um Envelhecimento Ativo. Segundo Cabral e Ferreira (2014), é dever das sociedades atuais criar condições à população que cessa funções, passando à fase da reforma, através de políticas de envelhecimento que flexibilizem a separação rígida que existe atualmente entre um cidadão ativo e inativo. Com isto pretende-se manter uma contínua atividade do cidadão na vida social, e evitar um corte abrupto. Um dos maiores problemas colocados às sociedades é o facto de tentarem encontrar “o lugar da velhice na sociedade” (Cabral & Ferreira, 2014, p. 13). Contudo, o conceito de envelhecimento ativo, assume para Cabral e Ferreira (2014, p. 13) “uma nova reformulação da «condição idosa»”.

O Envelhecimento Ativo entende-se na implicação do indivíduo e na sua participação em sociedade, através do envolvimento em atividades de cariz cultural, desportivo e social.

A Organização Mundial de Saúde define o Envelhecimento Ativo como “optimização das oportunidades de saúde, participação e segurança, com objectivo de melhorar a qualidade de vida à medida que as pessoas ficam mais velhas” (OMS cit. In Fernandes & Botelho, 2007, p.14). É comumente aceite, considera-se que o envelhecimento ativo permite o adiamento de doenças psicológicas, associadas a esta fase da vida. Segundo Antunes (2015) :

O envelhecimento ativo, enquanto processo de envelhecimento bem-sucedido pressupõe como principal meta, melhorar a qualidade de vida das pessoas e aumentar a expectativa de uma vida saudável, contribuindo para a sua autonomia e independência, providenciando a satisfação das necessidades básicas de bem-estar físico e de segurança pessoal através de um ambiente que proporcione o desenvolvimento de laços sociais, e estabilidade emocional. (p.189)

Deste modo, o indivíduo continua integrado num processo de aprendizagem, permanece com uma rotina física, intelectual e social que potencializa e desenvolve as suas competências, adiando os problemas associados à velhice.

Segundo Cabral e Ferreira (2014, p. 17) “o paradigma do envelhecimento activo surge, assim, como um programa global da intervenção na sociedade voltando para a

mudança da condição do idoso, procurando responder aos problemas do aumento da longevidade.”.

2.3.2. Aprendizagem ao Longo da Vida

Constatámos que o envelhecimento populacional é bastante significativo nos países desenvolvidos, devido à melhoria das condições de vida. Segundo Antunes (2015), esta situação poderá ser encarada e percecionada como uma oportunidade de transformar e reformar as políticas educativas, pois considera que o envelhecimento populacional é:

um indicador relevante da urgência de redefinição e ressignificação do sistema tradicional de educação, dado que a visão positiva do envelhecimento se alicerça na perspetiva da capacitação das populações e das comunidades para um envelhecimento bem sucedido, ou seja, num processo de educação/formação ao longo da vida.” (Antunes, 2015, p.193)

Por Aprendizagem/ Formação ao Longo da Vida (ALV) entende-se “toda a atividade de aprendizagem em qualquer momento da vida, com o objetivo de melhorar os conhecimentos, as aptidões e competências, no quadro de uma perspetiva pessoal, cívica, social” (Castro & Imaginário, 2011, p. 109). A ALV, é o modo de nos mantermos em aprendizagem continua de acordo com as nossas necessidades, interesses e objetivos em diversas áreas da vida, seja profissional ou apenas pessoal.

Esta é uma forma de os idosos permanecerem constantemente ativos, acompanhando ou adquirindo novos conhecimentos. Permite-lhes manterem-se ligados às mudanças, às inovações e adquirirem ferramentas para que se sentiam ativos e integrados. É necessário que o sistema educativo promova e integre todos os cidadãos numa Aprendizagem ao Longo da Vida através da elaboração de planos, projetos, espaços e dinâmicas que proporcionem uma aprendizagem contínua das competências que mais interessam aos idosos. Este é um direito das pessoas idosas e um dever dos Estados Nação.

É possível constatar através das iniciativas referidas e apresentadas aquando de planos e políticas de envelhecimento, que o envelhecimento constitui uma inquietação por parte das sociedades e que a necessidade de procurar respostas, é cada vez mais urgente. A longevidade dos seres humanos é um fator que motiva as sociedades mais desenvolvidas a encontrarem respostas rápidas e eficazes, para assegurarem a qualidade

de vida e integração social das pessoas idosas. Estas são algumas preocupações atuais, face à emergência de um envelhecimento ativo pois:

Se, por um lado, os estímulos à capacidade de aprendizagem e participação podem contribuir para a sociedade se distanciar de alguns estereótipos e imagens negativas atribuídas ao envelhecimento e à velhice, por outro lado, e do ponto de vista individual, ajudam a perspetivar projetos e objetivos futuros, promovendo assim o aumento da esperança de vida com qualidade e dignidade. (Diário da República, 1.^a série N.º 229, 2016)

É de notar que, a promoção de uma aprendizagem ao longo da vida, é normalmente encarada e interpretada como sendo direcionada somente para pessoas em idade ativa, cujo objetivos sejam de adquirir e aperfeiçoar algumas competências profissionais.

No entanto, a aprendizagem ao longo da vida não compreende apenas a idade escolar ou idade ativa profissional,—esta é um processo dinâmico que prolonga-se por todas as etapas da vida. A educação é uma fonte de autonomia, aprendizagem e conhecimento. Tal como afirmou Nelson Mandela no ano de 2003, que a educação é a *arma mais poderosa* que devemos e podemos utilizar para mudar o mundo. Através da educação podemos mudar o mundo e mudar a perspetiva como vemos o mundo. A ALV permite acompanhar as mudanças que existem, instruir-se de novas competências e continuar integrados no processo de mudança gerando uma maior autonomia e independência.

Em todas as faixas etárias, passamos por processo de educação e formação, sendo estas muitas vezes motivadas por influências externas ao nosso interesse pessoal, como por exemplo: evoluir na carreira exige frequentar diversas formações. No entanto podemos considerar que é na idade sénior que esta aprendizagem poderá ser uma mais-valia, trazendo benefícios efetivos devido ao facto de não ser uma obrigatoriedade, mas sim um objetivo ou interesse intrínseco. Os seniores optam por realizar aprendizagens de acordo com os seus interesses pois nesta fase da vida, existe mais tempo livre assim como tempo para definir o que se pretende aprender, lembrar ou até mesmo concretizar sonhos e projetos que ficaram pendentes.

São as motivações de cada indivíduo, que os fazem escolher que tipo de aprendizagem querem realizar, seja de forma a sentir-se integrados na sociedade, seja limando lacunas linguísticas, tecnológicas que acham que têm ou pretendem evoluir e aperfeiçoar. As motivações são as molas impulsionadoras para uma efetiva aprendizagem.

Tendo em conta fatores de longevidade, de formação académica e de sabedoria os novos seniores (seniores do século XXI) são cidadãos mais capacitados intelectualmente, pois exigem e procuram uma aprendizagem que intensifique e reforce o que entendemos por aprendizagem ao longo da vida. São cidadãos ativos e com sede de informação, assim como de desenvolver competências que não tiveram oportunidade outrora.

Existem três formas de Educação que são fundamentadas e distintas: educação formal; educação não formal e educação informal.

A educação Formal, é uma educação estruturada, obrigatória e que implica uma certificação. Esta educação:

decorre num contexto organizado e estruturado (em estabelecimento de ensino/formação ou no local de trabalho) e explicitamente concebida como aprendizagem (em termos de objetivos, duração ou recursos). A educação formal é intencional por parte do aluno e, em geral, culmina na validação e certificação (Cedefop, 2008, p. 85).

Já a educação informal é “resultante das atividades da vida quotidiana relacionadas com o trabalho, a família ou o lazer. Não se trata de uma aprendizagem organizada ou estruturada” (Cedefop, 2008, p. 133). São aprendizagens que se adquirem com a experiência social, com a convivência e que involuntariamente aprendemos durante o processo de socialização.

A educação não formal é “integrada em atividades planificadas que não são explicitamente designadas como atividades de aprendizagem (em termos de objetivos, duração ou recursos)” (Cedefop, 2008, p. 93). Como exemplo, ter explicações é uma aprendizagem não formal, pois não tem certificação e não tem uma duração específica.

De forma a promover uma longevidade e velhice ativa e saudável é essencial mantermo-nos ativos seja fisicamente, seja mentalmente. Por estes motivos muitos

seniores optam por inscrever-se em centros de dia, centros comunitários, universidades seniores ou ginásios visando manter as suas capacidades físicas e mentais ativas. Estabelecer objetivos, traçar planos e refletir sobre o que querem desenvolver, aprender ou até mesmo ensinar, são o primeiro passo para estarem motivados.

Existem vários tipos de motivações para integrar um contexto de aprendizagem ao longo da vida. Tudo vai depender dos objetivos de cada indivíduo. Os objetivos podem passar por desenvolver competências linguísticas, por aprender a pintar, cantar, dançar. Por aprender competências digitais e tecnológicas de forma a dominarem os recursos tecnológicos. Uma das finalidades da aprendizagem continua é que para além de desenvolver, adquirir ou melhorar competências proporciona autonomia e independência. Por exemplo, em relação à tecnologia, cada vez mais utilizamos o telemóvel, computador, internet. O que implica, adquirirmos competências e autonomia para dominar essa tecnologia. Estas são competências tecnológicas e digitais que alguns indivíduos idosos necessitam de adquirir de modo a sentirem-se integrados e mais próximos uns dos outros. A aprendizagem tecnológica poderá traduzir-se numa melhoria na qualidade de vida do idoso, no sentido em que torna-o autónomo. A falta de autonomia digital, poderá ser considerada, atualmente, segundo Silveira (2010) o novo tipo de analfabetismo. Tendo em conta que nos dias de hoje, grande parte das empresas, do comércio e serviços estão informatizados, tal impossibilita o acesso a quem não domina as tecnologias de ser autónomo. Exigindo que os idosos solicitem auxílio a familiares próximos ou a outras pessoas. Revelando desta forma uma exclusão, estabelecendo barreiras que dificultam as suas vidas. Por esse motivo, é notório o interesse do cidadão em realizar novas aprendizagens, nomeadamente na área das tecnologias, de modo a acompanhar as mudanças sociais.

As universidades seniores são um dos espaços representativos da promoção de aprendizagem ao longo da vida, no sentido em que oferecem aos cidadãos seniores, diversas atividades e dinâmicas que sejam do seu interesse e que lhes são especificamente direcionadas. Segundo Gonçalves e Oliveira (2011):

as universidades seniores possibilitam estender o conceito de aprendizagem ao longo da vida aos mais velhos, na verdadeira aceção da palavra, fazendo-o de forma inovadora, valorizando os seus conhecimentos, a sua experiência de vida e traduzindo-se de modo positivo, nomeadamente ao nível da saúde. (p. 194)

2.3.3. As Universidades Seniores: evolução histórica

A atenção dispensada para com a população com mais idade e a consecutiva criação de estratégias para implementar uma formação contínua, decorre desde o ano de 1973 em França, na universidade de Toulouse. O pioneiro foi o professor Pierre Vella e o seu projeto constituiu-se como um movimento de universidades seniores ou academias destinadas ao envolvimento das pessoas com mais idade numa aprendizagem contínua.

O aumento da esperança média de vida e o conseqüente envelhecimento populacional nos países desenvolvidos podem ter impulsionado a conceção deste tipo de universidade:

(...) as causas para a criação deste tipo de instituições são naturalmente de vária ordem. Salientaria porém como causa principal o envelhecimento da população e suas repercussões na adaptação a novos estilos de vida depois da cessação das actividades exercidas até à aposentação. (Pinto, 2003, p. 469)

Tendo em conta que a esperança média de vida posiciona-se para o género masculino nos 78 anos (Pordata, 2018) e para o género feminino nos 83,5 anos (Pordata, 2028), constámos que os cidadãos estão aposentados entre 10 a 20 anos. Este período é frequentemente encarado como um período de declínio do indivíduo, devido à sua inatividade e ao aparecimento de algumas doenças. As universidades seniores, pretendem ser um espaço que proporcione actividades, sociabilidade, rotina de tarefas, de modo minimizar o declínio muito acentuado entre a idade ativa e a reforma. Corroboramos a afirmação de Marconcin, Alves, Dias e Fonseca (2010), quando afirma que as US pretendem “oferecer um ambiente de desenvolvimento salutar inter/intragerações e incentivar os alunos a novas aprendizagens, a desenvolver novas e velhas habilidades, bem como proporcionar e incentivar a sociabilização e aquisição de conhecimentos” (p.337).

A designação de “universidade sénior” não é consensual e por esse motivo existem diversas designações para estes espaços, tais como academia, instituto, associação, clube. E até a denominação de “sénior” para estas universidades não é consensual sendo também

utilizadas as expressões “de terceira idade” ou até mesmo “universidade para todos” (pois os alunos podem inscrever-se a partir dos 50 anos de idade, não sendo ainda considerados seniores).

Porém, o conceito de “sénior” definido pela OMS, está relacionado com a idade cronológica, mais especificamente os 65 anos de idade. A idade sénior é considerada o último período da vida humana. Contudo, o envelhecimento que lhe está associado pode ser, ou não, retardado consoante o modo de vida de cada pessoa.

O movimento das universidades seniores iniciou-se numa universidade tradicional francesa, onde os alunos realizavam estudos sobre problemas sociais dos idosos. Em primeiro lugar abriram-se zonas designadas de salas de estudo para jovens e idosos, o que suscitou um grande interesse e entusiasmo. Embora este movimento tenha sido dinamizado e desenvolvido por um professor, os movimentos das universidades seniores foram criados e fomentados pela própria sociedade, com cariz distinto do ensino regular e com um ensino não formal. Este movimento alargou-se a outros países da Europa e foi integrado em programas de educação de adultos e de educação ao longo da vida.

Em 1975, foi criada a Associação Internacional de Universidades da Terceira Idade (AIUTA), o que significou que a valorização da pessoa idosa e a criação de Universidades Seniores foi reconhecida e integrada nos programas da Organização das Nações Unidas (ONU), na Organização Mundial de Saúde (OMS) e em outras organizações internacionais.

Em Portugal, os primeiros sinais da educação de adultos chegaram segundo Gonçalves e Oliveira (2011, p. 247), “numa linha de educação popular, as chamadas universidades populares, numa tentativa de levar mais educação a todos os que estavam afastados da escola.”. A primeira universidade sénior (US) chegou a Portugal em 1976, e atualmente existem cerca de 368 universidades seniores (RUTIS, 2020), com 62.000 alunos matriculados e com mais de 7.500 professores voluntários (Jacob,2020). Estas US, podem ser autónomas ou podem estar associadas a Juntas de Freguesia, centros sociais, centros paroquiais ou IPSS. O apoio político a estas instituições ocorreu no ano de 2016, através da publicação da resolução do Conselho de Ministros n.º76/2016 (Diário da República, 29 de novembro, 1ª série, n.º229).

2.3.3.1 Concetualização e objetivos das Universidade Seniores

De acordo com Jacob, Jesus e Sampaio (2012) as universidades seniores vieram desenvolver uma

resposta sócioeducativa, que visa criar e dinamizar regularmente actividades sociais, educacionais, culturais e de convívio, preferencialmente para e pelos maiores de 50 anos.

As actividades educativas realizadas são em regime não formal, sem fins de certificação e no contexto da formação ao longo da vida (p.16).

Segundo Jacob (s.d., p.4) as US mantiveram os seus objetivos desde a sua origem, nomeadamente “desenvolver o convívio salutar e útil entre os seniores, combater a exclusão social e proporcionar aos mais velhos a possibilidade de aprenderem ou ensinarem (promovendo a andragogia, ou seja, a arte e ciência de ajudar os adultos a aprender)” (Jacob, s.d., p.4). Estes objetivos pretendem proporcionar um bem-estar social, psicológico, intelectual e físico a esta população, promovendo-lhes uma melhor qualidade de vida.

De acordo com Machado e Medina (2012), as universidades seniores:

promovem a sociabilidade, o bem-estar e a realização pessoa de quem as frequenta, bem como uma perceção otimizada de si próprio, do seu papel social e do envelhecimento. Assim, estes espaços contribuem não só para a valorização daqueles que alcançaram a longevidade, mas também para o fim de representações estereotipadas e discriminatórias que concebem os «velhos» enquanto seres inativos. (p. 151)

A criação de espaços como as universidades seniores, permitem desmitificar os conceitos de velhice associados à inatividade e à incapacidade. Pois estes espaços permitem uma maior valorização de cada cidadão de acordo com as suas competências, história de vida e interesses. Potencializando-os a manterem-se ativos, a participarem social e culturalmente e fazendo-os sentirem-se parte integrante da sociedade como cidadãos ativos e úteis. Estes espaços estabelecem uma ligação ou ponte entre a saída do mundo profissional ativo e a continuidade em serem e sentirem-se cidadão ativos, mas sem obrigatoriedade profissional. Este espaço é uma forma menos abrupta de envelhecer

após a entrada na reforma, pois permite que muitos cidadãos procurem estabelecer uma rotina horaria, conviver e aprender de forma descontraída e não formal.

2.3.3.2. Modelos de Gestão das Universidades Seniores

As idades dos utentes, as suas habilitações literárias, a localização e o contexto onde se situam as universidades seniores, levam a uma adaptação do sistema de gestão e implementação de atividades tendo em conta as necessidades e o contexto do público-alvo. Segundo Pinto (2003) “a política de cada país, as suas realidades sociais e culturais e ainda as suas infraestruturas moldarão inevitavelmente a estrutura organizacional, os objetivos e as ofertas destas instituições” (p. 471). Por esse motivo existem quatro modelos de gestão de Universidades Seniores (US), e incumbe a cada US, escolher e guiar-se pelo modelo que considera mais adequado. Segundo Santos (2010) os quatro modelos existentes e possíveis de aplicar são:

- i) o modelo francês ou continental;
- ii) o modelo inglês;
- iii) o modelo misto ou híbrido que associa de diversas formas o modelo francês ao modelo inglês;
- iv) o modelo norte-americano aplicado nos *Institutes for Learning in Retirement* (ILR). (Santos, 2010, p. 5)

Passamos a especificar cada um destes modelos. O modelo de gestão francês das US tem a sua origem no sistema tradicional de ensino europeu e tem sido alterado ao longo dos anos, devido ao facto de os seniores apresentarem características de aprendizagem mais individuais, suprimindo-se assim o ensino homogéneo. Por este motivo subsiste com base na adaptação de formações e conteúdos mais diversificados. Segundo Santos (2010) “este modelo privilegia a pesquisa e possibilita a criação de cursos superiores e de pós-graduação para os idosos. Por outro lado, algumas US que adotam este modelo também exigem um grau de habilitação especial aos idosos” (p. 5). O que de certa forma exclui uma parte desta população que não possui habilitações escolares suficientes. Trata-se de um contexto onde se gera uma exclusão e não se valoriza a integração nem o combate ao isolamento de todas as pessoas idosas. De facto, o modelo francês é mais direccionado para idosos com poder económico elevado e com um grau de habilitações igualmente elevado.

O modelo de gestão inglês surgiu como forma de melhorar alguns aspetos do modelo original francês, tornando-o acessível a todos. Segundo Santos (2010):

As pessoas que frequentam o programa inerente podem actuar tanto como professores ou como alunos, existindo a possibilidade de serem realizados alguns trabalhos de pesquisa. Este modelo baseia-se portanto no ideal de auto-ajuda, tendo em atenção que especialistas de todas as áreas do conhecimento envelhecem, se reformam e ficam com alguma disponibilidade para participar nas actividades de US. (p. 5)

Uma das características deste modelo é o facto de os alunos não pagarem mensalidade quando os professores são mais novos do que eles. Esta estratégia, gera benefícios aos alunos pois estas US não são tão dispendiosas e seletivas como as do modelo francês. Outro dos benefícios deste modelo é o facto de os espaços para a realização de aulas, formações e atividades serem cedidos pelas autarquias locais. Quanto ao currículo e aos horários ambos são flexíveis e diversificados, tentando adequar-se aos interesses e necessidades de cada um dos alunos. Aqui são valorizadas características como a heterogeneidade, a individualidade e os interesses de cada idoso visto que os mesmos também se envolvem na gestão destas universidades.

Este modelo desenvolveu-se, com base em associações auto-organizadas pelos próprios participantes ou associadas a entidades sem fins lucrativos. Esta forma organizativa permite um maior envolvimento dos participantes na gestão da US, sendo os professores na generalidade voluntários e os programas caracterizados essencialmente por uma vertente social e recreativa. (Santos, 2010, p. 5)

O modelo inglês e o modelo francês são os mais usuais na Europa como modelos de gestão de US.

Os outros dois modelos, o modelo misto ou híbrido que associa de diversas formas o modelo francês ao modelo inglês e o modelo norte-americano dos *Institutes for Learning in Retirement* (ILR), são os menos utilizados e, por este facto, não consideramos necessária a sua caracterização detalhada neste trabalho.

É de referir que os modelos adotados por cada instituição, são muitas vezes adaptados aos contextos em que estão inseridos, nomeadamente: às características do país, região ou cidade. No entanto, os objetivos das US são os mesmos, visando primordialmente a valorização do idoso.

2.4. O ano de 2020 e a epidemia de Coronavírus (Covid-19)

O início do ano de 2020, ficou assinalado pelo aparecimento de um vírus altamente contagioso que se propagou por todo o mundo, dando origem a uma pandemia.

O **coronavírus** é um vírus facilmente transmissível e contagioso pelo ar, causando problemas respiratórios. Obteve-se conhecimento da existência deste vírus através dos meios de comunicação em janeiro de 2020, embora o primeiro caso se reporte a novembro 2019, com origem num **mercado em Wuhan, na China**.

Sendo um vírus facilmente transmitido pelo ar, como forma de proteção dos cidadãos foi obrigatória a utilização de máscaras cirúrgicas de proteção. Por ser de fácil contágio, houve uma ampla contaminação a nível mundial e foi considerada uma pandemia, no dia 1 de março de 2020, pela World Health Organization (WHO).

A maioria da população infetada pelo vírus, começa a detetar sintomas entre o 5º e o 14º dia após o contágio. Estes sintomas poderão ser diferentes e mais intensos dependendo dos problemas de saúde ou da diferente imunidade de cada indivíduo. A maior parte dos indivíduos infetados desenvolve uma doença respiratória leve e sem necessidade de hospitalização, apenas ficará confinada num espaço individual de modo a evitar o contágio a outros. Segundo tem sido divulgado através da WHO (World Health Organization) e da DGS (Direção Geral de Saúde) os sintomas mais comuns associados à COVID-19 são: **febre, tosse seca, cansaço e perda de gosto ou paladar**. Os sintomas mais graves estão relacionados com dificuldade em respirar ou falta de ar, dor no peito ou pressão.

De modo a prevenir o contágio e retardar a transmissão do vírus, as indicações divulgadas pela WHO e pela DGS são:

- Lavar as mãos regularmente com água e sabão, ou limpar com um desinfetante à base de álcool.

-Manter uma distância das outras pessoas de pelo menos 2 metros.

-Evitar tocar no rosto.

-Cobrir a boca e o nariz quando se tossir ou espirrar, adotando medidas de etiqueta respiratória e lavando sempre posteriormente as mãos.

-Ficar em casa quando exista algum pequeno sintoma.

-Abster-se de fumar ou de praticar outras atividades que enfraqueçam os pulmões.

-Evitar sair para lugares movimentados, como transportes públicos, cafés, shoppings...

-Utilizar máscaras em ambientes mais fechados.

A globalização, o fácil e necessário recurso às viagens, permitiu que este vírus invisível e numa primeira fase imperceptível, se espalhasse mundialmente em questão de dias.

A DGS em Portugal, criou uma linha telefónica de apoio à população que apresentasse sintomas associados à COVID-19, nomeadamente, numa primeira fase a pessoas que tivessem regressado de Wuhan ou de outras áreas afetadas na China. Foi no mês de janeiro de 2020 que foi divulgado, através da comunicação social, a existência deste vírus, com origem em Wuahn, e de imediato, devido às proporções e contágios que começaram a ser identificados, Portugal resolveu retirar os portugueses daquela zona afetada, repatriando-os. Foi realizado em voo ainda no mês de janeiro, repatriando os portugueses para Lisboa e isolando-os para posteriormente lhes efetuar teste à COVID-19. Após realização de teste e de isolamento, todos os cidadãos apresentaram resultado negativo à COVID-19.

Um dos primeiros casos registados em Portugal foi no final do mês de fevereiro de 2020, no norte do país. Posteriormente, registou-se uma avalanche de contágios, que levou a que no dia 18 de março de 2020, se decretasse Estado de Emergência. O Estado de Emergência, pode apenas ser decretado pelo Presidente da República, devido a situações de calamidade pública, constituindo uma medida extraordinária como tal, o **Decreto Lei nº 14-A/2020**, foi o primeiro a definir o estado de emergência e a determinar medidas que visaram uma “(...) forte restrição de direitos e liberdades, em especial no

que respeita aos direitos de circulação e às liberdades económicas, procurando assim prevenir a transmissão do vírus.” (Decreto-Lei nº 14/2020, Artigo 4º). Este estado de emergência teve a duração de 15 dias, iniciando as 0:00 horas do dia 19 de março de 2020, e terminando no dia 2 de abril de 2020, podendo posteriormente, ser renovado.

Segundo aquele documento legal, no período de Estado de Emergência, os portugueses, ficaram sem alguns dos seguintes direitos em suspenso, (**Idem, Artigo 4º**) : “a)Direito de deslocação e fixação em qualquer parte do território nacional; b)Propriedade e iniciativa económica privada; c)Direitos dos trabalhadores; d)Circulação internacional; e)Direito de reunião e de manifestação; f)Liberdade de culto, na sua dimensão coletiva; g)Direito de resistência.”. Este decreto implicou encerramento das instituições e empresas que não contemplassem os serviços básicos necessários, como a saúde ou a alimentação. Muitas empresas foram obrigadas a fechar, tendo os funcionários de manter-se nas suas casas, evitando as saídas desnecessárias e saindo apenas para aquisição de bens essenciais. O fecho de instituições como: escolas, empresas, universidades, centros de dia, levou a uma menor afluência de pessoas nas ruas, e nos transportes públicos, o que evitou o contágio e a propagação do COVID-19 entre a população.

Foram várias as renovações do Estado de Emergência em Portugal, constituindo o **Decreto-Lei 17-A/2020**, a primeira renovação indicando no Art.º 1º que “é renovada a declaração do Estado de Emergência, com fundamento na verificação de uma continuada situação de calamidade pública.”, entre 3 de abril 2020 e 17 de abril 2020.

O **Decreto-Lei 20-A/2020, no Artigo 1º** indica que “é renovada a declaração do Estado de Emergência, com fundamento na verificação de uma continuada situação de calamidade pública”, de 18 de abril a 2 de maio.

Entre os meses de maio de 2020 e dezembro de 2020, diminuíram as restrições relativamente à circulação de pessoas e ao confinamento obrigatório. No entanto, em meados de dezembro a situação pandémica e o número de infetados aumentaram abruptamente, sendo necessária a aplicação de novas normas e medidas de confinamento entre os meses de janeiro de 2021 e março de 2021.

A maioria da população ficou confinada em casa durante alguns meses. Algumas empresas optaram pelo teletrabalho, mas as que não tinham essa possibilidade tiveram de encerrar por tempo indeterminado. A maioria das empresas e até mesmo instituições de

educação tiveram de interromper o ano letivo, sem saber o que o futuro lhes reservava. Esta situação de calamidade e de pandemia apanhou de surpresa toda a população mundial, e muitas atividades ficaram em suspenso.

De forma a dar continuidade ao ano letivo e não prejudicar os alunos, foram implementadas estratégias de prosseguimento das atividades escolares em casa. Para o efeito, retomou-se o sistema da telescola, no horário televisivo da RTP de forma a dar continuidade ao ano letivo, não prejudicando nem atrasando ainda mais as atividades letivas previstas para cada ano letivo, nem a avaliação dos alunos. Estas estratégias de continuação do ano letivo, tiveram como primordial foco de atenção os alunos que realizavam exames nacionais. Enquanto decorria a telescola, o governo e as entidades de saúde iam tentando encontrar estratégias seguras de voltar à normalidade, de forma que os alunos pudessem regressar em segurança às aulas presenciais nas respetivas escolas.

Neste enquadramento, o nosso contacto com a USE decorreu via Zoom a 9 de julho de 2020. Ficámos a saber que, após o fecho das instalações, tentou-se realizar atividades online, no entanto houve pouca adesão dos utentes (por falta de conhecimento e domínio tecnológico), pelo que esta metodologia não foi bem-sucedida.

Este vírus trouxe uma grande mudança nas nossas vidas e essencialmente na maneira como estávamos habituados a lidar uns com os outros. Impediu a continuação das aulas mediante uma aprendizagem presencial e dificultando a participação de quem não tem acesso às tecnologias. A aprendizagem à distância através das tecnologias excluía alguns alunos que não dominavam essa área ou não possuíam os meios tecnológicos para a realizar. No que diz respeito às universidades seniores, será importante compreender como terão lidado os utentes relativamente ao encerramento. No caso da USE, será que muitos dominam as tecnologias e puderam realizar as atividades online? Que impacto teve o Covid na vida dos utentes e na liderança da instituição? Estas serão algumas questões que serão respondidas neste estudo, para além das que foram elencadas nos objetivos gerais e específicos.

3. As organizações e a sua liderança

3.1. Conceito de organizações

Muñoz Sedano e Roman Perez (1989), citados por Trigo e Costa (2008, p. 563), consideram que existem “cinco elementos fundamentais do conceito de organização: composição (indivíduos e grupos interrelacionados); orientação para objectivos e fins; diferenciação de funções; coordenação racional intencional e continuidade através do tempo.” (p. 563). Com estes elementos é possível identificar o que é uma organização.

No entanto, a liderança de organizações, é uma liderança que é delineada tendo em conta e após a definição do contexto da instituição, do seu público-alvo e dos seus objetivos. No que diz respeito à liderança de uma organização como as universidades seniores: os contextos, o público-alvo e objetivos baseiam-se no processo de ensino-aprendizagem e processo de socialização. O que eventualmente implica a colaboração de diversos intervenientes inerentes aos contextos da organização. Sejam estes professores, alunos, funcionários e a coordenação. As organizações têm a sua própria identidade, cultura, especificidades, e por esse motivo não existe uma organização igual a outra. As organizações são construções realizadas por pessoas e pensadas por pessoas. Sendo assim, ao que chamamos de organizações diz respeito não ao edifício em si, mas às pessoas, à cultura e política determinada por um conjunto de indivíduos, com um objetivo comum.

As universidades seniores são consideradas organizações educativas, sendo que não existem sem a presença de um professor ou de um utente, por esse motivo os dois são indissociáveis:

É preciso que, desde o começo do processo, vá ficando cada vez mais claro que, embora diferentes entre si, quem forma se forma e reforma ao formar e quem é formado forma-se e forma ao ser formado. É nesse sentido que ensinar não é transferir conhecimentos, conteúdos, nem formar é a ação pela qual um sujeito criador dá forma, estilo ou alma a um corpo indeciso e acomodado. Não há docência sem discência, as duas se explicam e seus sujeitos, apesar das diferenças que os conotam, não se reduzem à condição de objeto, um

do outro. Quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender. (Freire, 1997, p. 25).

Esta organização em contexto educativo é uma organização viva e dinâmica, tendo em conta as situações e os objetivos que diariamente são trabalhados e alcançados. O facto de trabalharem diariamente com pessoas, implica um domínio e capacidade de liderar e gerir recursos humanos, assim como gestão de conflito. A complexidade que existe no processo de ensino-aprendizagem, as constantes mudanças tecnológicas e sociais, são fatores que dificultam e desafiam as lideranças das organizações educativas. Seguir algumas normas pré-definidas e ter de adaptá-las ao contexto, à cultura e ao local, é um processo dinâmico e desafiante.

3.2. Liderança de organizações

A liderança de uma organização está muitas vezes espelhada no líder, pois as ações realizadas pelo líder, assim como o estabelecimento de objetivos, definem a sua liderança. De acordo com Silva (2010):

a liderança é a acção que assegura a condução do grupo na direcção prevista, o líder é aquele que corporiza a liderança, que aponta o caminho que cimenta o espírito do grupo, que salvaguarda a motivação e a unidade na acção de todos os elementos. (p.53)

Liderar uma organização com cariz educativo, implica que essa liderança envolva todos os intervenientes educativos de forma a atingir os objetivos definidos pela instituição. Para tal, e segundo Costa (2007):

(...) o líder surge como aquele que tenta envolver todos os actores na missão da organização, através duma atuação mais ao nível das relações humanas e da motivação, conduzindo-os para a realização de projectos que ultrapassam os interesses individuais e se concentram nas finalidades da escola. (p. 4)

A Liderança é um conceito que tem variadas conotações. Saber utilizá-la é atualmente uma das grandes preocupações das organizações pois normalmente, por detrás de uma organização bem-sucedida existe uma liderança forte. Segundo Chiavenato (1983) a liderança pode ser encarada como um fenómeno de influência interpessoal e/ou

como uma relação funcional entre o líder e os liderados. Sendo assim, a liderança é entendida como um processo social, que interfere nas relações humanas e influencia a interação e participação no seio das organizações.

Tendo por base esta ilação, vários autores distinguem os estilos de liderança em conformidade com as características que lhes conferem.

3.3. Estilos de Liderança

3.3.1. Transformacional, Transacional e Laissez Faire

A liderança transformacional, é um estilo definido por Bass e Avolio nos anos 90. Este estilo pressupõe a promoção de visões partilhadas e homogêneas tendo como objetivo o futuro e a mudança das organizações. Neste estilo de liderança o líder é um visionário que motiva o seu grupo de liderados, privilegiando-os e inculcando-lhes parte da responsabilidade na tomada de decisões e na criação de objetivos comuns. Ao conferir importância aos liderados estes sentem-se mais motivados e assumem um maior compromisso no alcance dos objetivos da organização. Deste modo “a maior capacidade da liderança transformacional é ser capaz de traçar os destinos da organização e desenvolver a noção de visão, com vista a antecipar o mercado” (Borracho & Martins, 2010, p. 63). O líder tem o papel de motivar e inspirar os seus envolvidos constituindo-se como um modelo, enquanto os liderados se identificam com aquele e desenvolvem uma relação de confiança. Os liderados seguem os objetivos comuns traçados, porque se identificam e se sentem parte integrante da organização.

A liderança transformacional está normalmente ligada à eficácia organizacional pois é o estilo mais completo e ideal na gestão de recursos humanos, na tomada de decisão e na colaboração. Esta participação ativa dos liderados na definição de estratégias e objetivos comuns confere-lhes satisfação. Uma das características do líder na liderança transformacional é a concessão de espaço para que os interesses e motivações intrínsecos e individuais dos liderados vão ao encontro dos objetivos da organização. Por isso, este estilo de liderança tem sido o mais aplicado nas escolas e segundo Leithwood (1994) envolve sete dimensões:

construir uma visão para a escola, estabelecer objetivos para a escola, dar estimulação intelectual, oferecer apoio individual, modelar boas práticas e valores organizacionais

importantes, demonstrar altas expectativas de performance, criar uma cultura escolar produtiva, e desenvolver estruturas que facilitem a participação em decisões da escola

(cit. in Bento, 2008, p.3)

Sendo a escola e as universidades seniores meios sociais, são constituídas com a participação de todos os intervenientes. Assim uma liderança enformada neste estilo, é aberta e participativa pois todos os intervenientes têm a oportunidade de sugerir metas e projetos de modo a alcançar os objetivos da instituição.

O estilo de liderança transaccional caracteriza-se por ser um pouco mais autoritário e menos liberal do que o anterior. Embora os objetivos definidos pelo líder tenham de ser alcançados pela organização com a ajuda dos liderados, o líder motiva-os através de recompensas quando aqueles alcançam os objetivos estipulados. Inversamente, existem penalizações caso os objetivos não sejam cumpridos. Segundo Rocha (2017, p.28) “os líderes transacionais [...] dão a entender ao longo do processo que os liderados são motivados pelo facto de saberem que serão beneficiados no fim do processo.”. Ou seja, a motivação dos liderados é a recompensa atribuída pelo líder, pelo que a motivação se centra numa ideia de proveito individual, em detrimento dos objetivos da organização.

Neste estilo de liderança existem dois fatores que movem os liderados a seguirem as indicações do líder. O primeiro fator motivacional é a recompensa pelos objetivos atingidos o que implica que o líder defina os objetivos a alcançar e, caso os liderados os alcancem serão recompensados seja individualmente, seja em grupo. A recompensa final constitui a motivação dos liderados no alcance dos objetivos.

Outro fator de motivação é definido como gestão por exceção – ativa. Nesta, o líder define e explica previamente os erros que não devem ser cometidos, pois acarretam punição.

Este estilo de liderança baseia-se, como se pode verificar, na relação líder-subordinados que é igualitária, ou seja, todos os subordinados recebem as mesmas ordens e têm de atingir os mesmos objetivos. Não há individualidade no que toca à identidade de cada um.

No **estilo de liderança liberal ou Laissez Faire**, o líder não define objetivos nem lidera equipas pois assume um papel passivo no exercício das suas funções. Este estilo de liderança constitui uma gestão por exceção – passiva – que se caracteriza pela passividade

do líder na definição de tarefas e objetivos para com os liderados. Segundo Rocha (2017) “o líder demonstra incapacidade para atuar de forma sistemática perante as situações problemáticas que vão surgindo” (p. 34), gerando uma desorganização e um efeito negativo tanto na organização como nos liderados. Segundo Bento (2008) “aqui não é possível encontrar um ambiente de trabalho com objetivos definidos, pois o responsável não assume qualquer plano de acção e adia tomar decisões importantes, ignorando as suas responsabilidades e autoridade” (p. 7). Esta ausência de liderança traduz-se numa ineficácia de resultados organizacionais.

3.3.2. Práticas de Liderança segundo Kouzes e Posner

Existem autores que caracterizam e definem outros estilos e modelos de liderança nomeadamente, Kouzes e Posner (2007) com as *Cinco Práticas da Liderança Exemplar*.

Segundo Kouzes e Posner (2007) uma vez que “a liderança não tem preocupações com questões raciais ou religiosas, não conhece impedimentos étnicos ou culturais” (p. 35) as cinco práticas de liderança que elencaram garantem o sucesso a qualquer organização. Estas cinco práticas são: mostrar o caminho; desafiar o processo da liderança; dar espaço e permissão para que os outros ajam; inspirar uma visão conjunta e por fim encorajar a vontade.

No que diz respeito à primeira prática de liderança que sugere mostrar o caminho, tal significa que os líderes têm de ser coerentes e agir segundo os princípios e valores da instituição servindo de exemplo. Desafiar o processo é uma atitude que permite a mudança, visto que o líder tem de inovar, de se desafiar e de criar janelas de oportunidades promovendo um desenvolvimento organizacional conjuntamente com a sua equipa de trabalho. Outra prática de uma boa liderança é permitir que os outros ajam, dando-lhes espaço de colaboração de trabalho em rede e de diálogo, promovendo a participação de todos no alcance dos objetivos da organização. Toda a equipa é uma mais-valia e tem competências e características importantes para a organização. Quanto à prática de inspirar uma visão conjunta, Rocha (2017, pp. 35-36) afirma que “o líder deverá ser capaz de ouvir as pessoas e construir uma imagem de futuro coletiva, apresentar possibilidades reais de desenvolvimento pessoal e organizacional, ainda não experienciadas, para captar o apoio dos seus colaboradores”. Na última prática, encorajar a vontade, Kouzes e Posner (2007), indicam que o líder deve “mostrar gratidão pelos contributos das pessoas e criar

uma cultura de celebração de valores e de vitórias” (p. 45). O encorajamento e valorização do trabalho e dedicação dos colaboradores é uma alavanca importante para a sua motivação. Estas práticas são fundamentais na coesão e no incremento de uma boa relação entre as equipas gerando um sucesso da liderança nas organizações.

3.3.3. A Liderança segundo Goleman, Boyatzis e McKee

Os seis estilos de liderança difundidos por Goleman, Boyatzis e McKee (2002) agregam-se em dois grupos distintos; o ressonante e o dissonante. Assim, no grupo ressonante estão enquadrados os estilos de liderança **visionário, conselheiro, relacional e democrático**. No grupo dissonante integram-se os estilos de liderança **pressionador e dirigista**.

O grupo ressonante está ligado à parte emocional, que causa um efeito positivo e energético, entusiasmando o grupo no trabalho. O grupo dissonante, está ligado à sincronia emocional existente ou não entre os líderes e dos liderados.

Integrado no grupo ressonante, o estilo visionário é o ideal de liderança pois o líder ao indicar a sua visão influencia positivamente a restante equipa, inspirando e gerando a confiança dos liderados nas suas ações. O estilo conselheiro gera um efeito essencialmente ao nível do clima organizacional pois o líder tem em atenção os objetivos pessoais e profissionais dos liderados e cria desafios que os motivam. Deste modo há uma relação positiva e eficaz quer na produtividade dos liderados quer no clima organizacional. Também o estilo relacional é fundamental para promover a harmonia e estabelecer um clima de trabalho positivo. O estilo democrático é um dos mais aplicados nas lideranças, pois o líder preocupa-se em ouvir e perceber os liderados. Segundo Goleman et al (2002) neste estilo dialogante “(...) o espírito de equipa e de colaboração, a gestão de conflitos e a influência” (p. 91), são fatores importantes, pois “os melhores comunicadores são excelentes ouvintes - e a capacidade de ouvir é a qualidade principal dos líderes democráticos” (p. 91).

Pertencendo ao grupo dissonante, o estilo pressionador é um estilo que exige bastante dos trabalhadores pois o líder define objetivos difíceis de alcançar e monitoriza-os gerando pressão. Na liderança dirigista não existe valorização nem elogios dirigidos aos liderados o que poderá gerar-lhes desmotivação. Este estilo é o menos eficaz, pois muitas das vezes gera conflitos e um clima tenso na organização.

3.3.4. A liderança sustentável de Hargreaves e Fink

Em educação, uma liderança de qualidade pressupõem que beneficie todos os intervenientes educativos e que persista a longo do tempo. Para tal, Hargreaves e Fink, abordam os princípios que nos poderão levar a uma liderança sustentável a longo prazo.

Hargreaves e Fink (2007), defendem uma **liderança sustentável**, que assenta em sete princípios orientadores para o seu alcance:

- **o princípio da profundidade:** valorização do processo de aprendizagem e do percurso até ao sucesso (ao contrário da valorização exclusiva dos resultados) e implementação de objetivos a longo prazo.
- **o princípio da durabilidade:** definição de objetivos e valores que perdurem com o passar do tempo, mesmo com a saída ou entrada de novos líderes.
- **o princípio da amplitude:** implica que o líder partilhe e promova conhecimentos gerando deste modo uma liderança partilhada.
- **o princípio da justiça:** salienta que as lideranças têm de ter em atenção as boas práticas.
- **o princípio da diversidade:** o respeito pela individualidade torna a diversidade uma mais-valia para as organizações e para as lideranças
- **o princípio da disponibilidade de recursos:** tem em atenção os recursos humanos e materiais de forma a não os sobrecarregar gerando um ambiente negativo. Esta forma de liderança “zela pelos líderes, assegurando-se de que cuidam de si próprios. Tal liderança renova a energia das pessoas: não esgota os líderes, através da sobrecarga de inovações e de prazos irrealistas para concretizar a mudança.” (Hargreaves & Fink, 2007, p. 34).
- **o princípio da conservação:** utilização de aprendizagens adquiridas no passado como ferramenta importantes na preparação de um futuro melhor.

A aplicação destes sete princípios, levará a uma liderança de qualidade e de sucesso, tendo em conta os diversos fatores e intervenientes da liderança e dos liderados. Todos estes princípios exigem da liderança a implementação de estratégias de forma a alcançar a sustentabilidade.

O próximo capítulo abordará a metodologia utilizada neste estudo, com a finalidade de alcançar a resposta ao problema e aos objetivos da investigação.

Parte II - Metodologia

4. A Fundamentação metodológica no processo investigativo

Para realizar uma investigação é essencial explicar as metodologias a utilizar tendo a conta os objetivos do estudo, a sua natureza e a indicação do processo metodológico, de forma a efetivar uma investigação sustentada. Pois segundo Bento (2015) “a metodologia destina-se a dar informação sobre os procedimentos gerais usados na pesquisa empírica, os instrumentos utilizados e relatar a maneira como os dados foram recolhidos” (p. 30).

De acordo com Pereira (2006, p. 71):

A metodologia é uma codificação das práticas consideradas como válidas para os pesquisadores experientes de um determinado campo de saber (...) ela é uma compilação de regras do jogo que os intervenientes estabelecem respeitar nos seus discursos e questões, através dos quais a pesquisa científica se irá desenvolver (p. 71).

Este capítulo permite especificar todos os passos dados na execução da investigação. Desta forma iremos proceder à explicação da metodologia utilizada neste estudo, numa primeira fase identificamos o local da pesquisa e os sujeitos da investigação.

4.1. Local da pesquisa

Esta pesquisa teve como campo de estudo, a Universidade Sénior do Entroncamento (USE), distrito de Santarém. Esta universidade está integrada numa associação denominada por ENCOPROF e que teve como génese a conceção de um espaço na qual os professores na idade da reforma pudessem estar e conviver. Inicialmente tinha como público-alvo os professores reformados, no entanto aceita cidadãos com idade superior a 50 anos de idade e com outras profissões. Nesta instituição as atividades decorrem em conformidade com o calendário do ano letivo das escolas. Promovem-se atividades lúdicas, físicas, culturais e os utentes escolhem as que pretendem frequentar no início de cada ano letivo.

4.2. Sujeitos da investigação

Os sujeitos da investigação são os utentes da USE, os formadores e o coordenador da instituição. Informámo-nos de que o número de utentes inscritos era de 50 e pretendíamos aplicar os questionários a todos. Os questionários foram enviados, numa primeira fase, via e-mail para todos os utentes que tinham acesso ao mesmo. No entanto, apenas 9 responderam. Posteriormente, foram entregues em versão papel 41 questionários, dos quais obtivemos 16 respondidos. Tendo em conta que não fizemos nenhuma seleção na recolha de opiniões, os utentes que responderam fizeram-nos de forma voluntária e sem nenhuma seleção ou recurso a técnicas de amostragem.

Relativamente aos formadores, optamos por enviar os inquéritos por questionário via online, pelo facto de todos terem acesso ao email e tendo em conta a possibilidade de chegar a todos de forma mais rápida. Sabíamos que eram 31 os formadores que dinamizavam atividades naquele ano letivo. Contudo, apenas obtivemos a resposta voluntária de 5 formadores. Relativamente ao coordenador, optamos por realizar uma entrevista semiestruturada.

4.3. Estudo de caso

O estudo de caso permite conhecer um determinado grupo ou contexto, viabilizando um estudo objetivo mediante uma investigação mais aprofundada. O estudo de caso não é generalista, mas implica um estudo realizado de forma concreta e isenta de subjeções, num grupo específico. As fases inerentes ao processo de análise do estudo de caso segundo Yin (2003), passam pela delimitação do problema, delimitação da pesquisa a ser realizada, recolha e análise dos dados finalizando com a apresentação dos resultados e conclusões obtidas.

Na presente pesquisa os sujeitos da investigação serão o coordenador da instituição, os formadores e os utentes que frequentam a instituição, nomeadamente cidadãos com mais de 50 anos de idade. Por isso, este tipo de estudo não é generalista e foca-se num determinado grupo de indivíduos que integram um determinado contexto. Segundo Fortin (2006) “o estudo de caso consiste no exame detalhado e completo de um fenómeno ligado

a uma entidade social” (p. 241). Este estudo tem um objetivo concreto, tal como: “aumentar o conhecimento que se tem de um indivíduo ou de um grupo [...] ou estudar as mudanças susceptíveis de se produzirem ao longo do tempo no indivíduo ou grupo.” (Fortin, 2006, p. 241.)

Yin (2003) indica que “o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real.” (p. 20). Este estudo foca-se num grupo específico, ou seja, um caso em concreto, tal como Stake (2009) afirma:

o verdadeiro objectivo do estudo de caso é a particularização, não a generalização. Pegamos num caso particular e ficamos a conhecê-lo bem, numa primeira fase não por aquilo em que difere dos outros, mas pelo que é, pelo que faz. A ênfase é colocada na singularidade (...)

(...) (p. 24)

4.4. Paradigmas Qualitativo e Quantitativo

Um processo de investigação é impulsionado pelo desconhecido, ou seja, por necessidade de pesquisar algo pouco abordado, procurando esclarecer dúvidas e\ou responder a questões com o maior rigor possível. Segundo Sousa (2009) “o processo de investigação consiste essencialmente no estudo de indícios, de vestígios, levando várias formulações hipotéticas dos seus possíveis significados (...)” (p. 12).

Após definirmos a área do nosso estudo, identificarmos as problemáticas e delinear os objetivos é necessário identificar qual o paradigma do estudo que mais se adequa ao alcance efetivo e viável de conclusões. Muitas investigações na área das ciências sociais privilegiam a natureza qualitativa. Esta opção está muitas vezes relacionada com os caminhos, métodos e técnicas que pretendemos utilizar para alcançar os fenómenos de estudo. Denotamos que o método qualitativo permite-nos obter informações de forma mais detalhada e personalizada, tendo em conta que o investigador é um dos intervenientes ativos da investigação. Isto permite-nos colocar questões pouco ou muito detalhadas tendo em conta o que pretendemos conhecer e o tipo de respostas que pretendemos receber. O paradigma de natureza quantitativo, permite-nos um conhecimento dos dados mediante resultados numéricos, em termos de grandeza. Ou seja, as variáveis qualitativas são alvo de mensuração e de comparação

Por considerarmos, a natureza qualitativa e quantitativa um complemento uma da outra para este estudo, utilizaremos os dois paradigmas de modo a adquirir dados provenientes de várias técnicas, permitindo assim um estudo mais completo e com fiabilidade de conclusões. Por isso, os dados deste processo de investigação terão uma natureza simultaneamente qualitativa e quantitativa. A diversidade de métodos utilizados nesta investigação “destinam-se a recolher diferentes perspetivas dos sujeitos sobre o objeto de estudo ou a obter diferentes perspetivas do mesmo fenómeno” (Pacheco, 1995, p.72).”

A aplicação de inquéritos por questionário permite utilizar o paradigma quantitativo, enquanto o cariz qualitativo aplica-se à entrevista realizada ao coordenador.

Numa investigação qualitativa o investigador tem um papel ativo pois está envolvido ativamente e presencialmente quer na realização da entrevista, quer quando frequenta os locais de estudo. De acordo com Bogdan e Biklen (1994) a “abordagem da investigação qualitativa exige que o mundo seja examinado com a ideia de que nada é trivial, que tudo tem potencial para constituir uma pista que nos permita estabelecer uma compreensão mais esclarecedora do nosso objecto de estudo.” (p. 49). Com a aplicação da abordagem qualitativa, o objetivo do investigador é recolher detalhes de informações que lhe permitem definir, descrever e interpretar determinadas situações. Esta abordagem privilegia a descrição e os detalhes e não os números e a avaliação de algo. Para tal, o investigador deve privilegiar a narração, as palavras, os detalhes procurando analisar e interpretar as informações que lhe são dadas. Esta abordagem é mais subjetiva, numa primeira instância, pois permite a aquisição de muitos aspetos que poderão ser interpretados, quando analisados isoladamente, de várias formas.

A abordagem quantitativa, envolve a dedução e objetividade dos dados que são recolhidos, através dos inquéritos por questionário. Esta abordagem permite quantificar as variáveis e gerar conclusões. As duas abordagens, qualitativa e quantitativa, são complementares para identificar e analisar a temática deste estudo.

Importa salientar que este estudo tem predomínio da investigação qualitativa, pois enfatiza a “informação detalhada que se obtém sobre um fenómeno novo, as ideias que ele permite destacar [e] o estabelecimento de relações entre as variáveis (...)” (Fortin, 2006, p. 242.). Do mesmo modo, pauta-se por rigor científico devido à credibilidade que a investigadora conferiu à investigação realizada.

5. Técnicas e instrumentos de recolha de dados

De forma a concretizar esta investigação e atingir os objetivos definidos, as técnicas e instrumentos de coleta de dados utilizados passaram pela realização de uma entrevista semiestruturada e pela realização e aplicação de inquéritos por questionário. Como técnicas auxiliares destacamos a análise a documentos de índole diversa, quer ca instituição, quer de cariz legislativo.

5.1. Entrevista semiestruturada

A entrevista foi uma das técnicas de coleta de dados que utilizámos ao coordenador da Universidade Sénior do Entroncamento.

Segundo Fortin (2006) a aplicação de uma entrevista tem três funções “1) examinar conceitos e compreender o sentido de um fenómeno tal como é percebido pelos participantes; 2) servir como principal instrumento de medida; 3) servir de complemento aos outros métodos de coleta de dados.” (p. 375). As entrevistas estruturam-se em três tipos: entrevistas estruturadas, entrevistas não estruturadas e entrevistas semiestruturadas. Nesta pesquisa iremos optar pela realização de uma entrevista semiestruturada pelo facto de ser mais vantajoso para a obtenção dos dados que pretendemos.

Numa entrevista semiestruturada há a possibilidade de coexistir perguntas abertas que vão ao encontro dos nossos objetivos da investigação, que permitem ao entrevistado responder livremente. Uma das grandes vantagens das entrevistas é que o entrevistado é habitualmente o investigador e conseqüentemente existe uma elevada taxa de resposta às questões colocadas ao entrevistado. Acresce que as respostas são muitas vezes detalhadas e exploram temas complexos. De acordo com Flick (2005), as entrevistas semiestruturadas permitem que os sujeitos expressem mais facilmente os seus pontos de vista, do que numa situação de entrevista estruturada ou de questionário, facto que motivou a nossa escolha enquanto instrumento de recolha de dados. Pois segundo Bogdan e Biklen (1994) “as boas entrevistas caracterizam-se pelo facto de os sujeitos estarem à vontade de falarem livremente sobre os seus pontos de vista. (...) as boas entrevistas produzem uma riqueza de dados, recheados de palavras que revelam as perspectivas dos respondentes.” (p. 136)

Para a realização da entrevista efetuámos um primeiro contacto (via Zoom), no dia 9 de julho 2020 pelas 11h30, com a apresentação do estudo a ser realizado na USE, e abordamos o facto de a instituição estar fechada devido à COVID-19. Nesse momento foi apresentado o projeto de investigação para o qual o coordenador nos concedeu liberdade de participação. Embora o coordenador nos alertar para o facto de as atividades estarem paradas, quer presencial quer online. O coordenador indicou que ainda se tentou realizar as atividades online, no entanto, registou-se pouca adesão, pois os utentes não possuíam conhecimentos tecnológicos para tal.

Foi elaborado um guião de entrevista (ver apêndice 1) que se encontra dividido em 3 partes, correspondente a temáticas distintas:

- **Parte I. “Identificação pessoal e institucional”**: pretendemos recolher dados em relação às suas habilitações literárias; ao seu percurso e experiência de liderança até chegar à coordenação da USE; Se já fazia parte da instituição; Qual a génese da USE e que razões o motivaram a aceitar o cargo de coordenador.

- **Parte II. “Liderar a Universidade Sénior”**: pretendemos recolher a opinião do coordenador em relação às características essenciais à liderança; identificar as dificuldades desse cargo; verificar a frequência com que se reúne com os formadores; identificar quem são os agentes que participam e elaboram o Plano Anual de Atividades.

- **Parte III. “Liderança em tempos de Covid-19”**: pretendemos identificar o impacto da Covid-19 nomeadamente na sua fase inicial, verificar de que forma a coordenação geriu a situação e quais as medidas que foram tomadas; verificar que impacto teve a pandemia no número de inscrições no ano letivo seguinte; questionar se a instituição estava preparada para promover o distanciamento no que diz respeito aos espaços, e saber se o número de inscritos, diminuiu após a pandemia.

Esta entrevista teve uma totalidade de 14 questões que se apresentam de forma semiestruturada. Foi realizada no dia 10 de dezembro 2020 às 11h30, já com as atividades e a instituição em pleno funcionamento, mas com as condicionantes impostas pela DGS. A entrevista realizou-se nas instalações da USE, na Rua Engenheiro Alberto Saraiva e Sousa, 2330-007 Entroncamento e teve a duração de 20 minutos. Foi realizada no escritório do coordenador.

A entrevista decorreu de acordo com os princípios éticos da investigação. O entrevistado assinou um documento de autorização para gravarmos entrevista. Nesse documento constam os objetivos da investigação, a área de estudo e a asseveração de que os dados recolhidos seriam apenas utilizados para divulgação científica. Posteriormente a entrevista foi transcrita e a partir desse documento efetuamos a sua categorização para uma melhor clarificação dos assuntos e análise das temáticas.

5.2. Inquérito por Questionário

De acordo com Fortin (2006) “o questionário tem por objetivo recolher informação factual sobre acontecimentos ou situações conhecidas, sobre atitudes, crenças, conhecimentos, sentimentos e opiniões.” (p. 380). Para além disso o questionário tem vantagens para os inquiridos no sentido em que o anonimato das respostas permite-lhes responder livremente. É também um processo prático no sentido em que é um instrumento rápido de obtenção de dados dirigido a um grupo específico a partir de um único exemplar.

A uniformização na aplicação do inquérito por questionário, torna desnecessária a adaptação de questionários a cada indivíduo. Contudo, tal poderá ser um entrave, caso algum sujeito não saiba ler nem escrever, ou possua alguma incapacidade visual.

Segundo Bell (2008, p. 27), as aplicações de inquéritos por questionário permitem “obter respostas de um grande número de indivíduos às mesmas perguntas, de modo que o investigador possa descrevê-las, compará-las e relacioná-las e demonstrar que certos grupos possuem determinadas características”.

Na elaboração dos inquéritos tivemos de ter em atenção a linguagem utilizada, nomeadamente a adequação das questões aos perfis dos utentes e a colocação de questões que fossem ao encontro dos nossos objetivos de estudo. Foram elaborados dois inquéritos por questionário: um direcionado aos formadores e outro aos utentes. Ambos contemplaram questões abertas e fechadas. Consideramos importante a realização de ambas as questões, pois a aplicação de questões abertas permite-nos recolher dados mais pormenorizados que constituem um complemento a algumas questões fechadas, quando solicitamos a especificação.

Procurámos assegurar o anonimato, assim como a colocação de questões objetivas e de rápido preenchimento. De modo que o preenchimento fosse explícito, após cada questão colocámos instruções para a resposta.

O questionário contemplou no início, uma introdução sumária explicando a finalidade do estudo e a área da investigação. Informamos que a participação no questionário era voluntária e de caráter anónimo, garantindo a confidencialidade dos dados recolhidos. Solicitámos que os inquiridos respondessem às questões com o máximo de seriedade, para garantir o seu valor científico, e valorizámos a importância da sua participação para a investigação. No final, agradecemos a participação e colaboração no seu preenchimento.

Foram aplicados previamente questionários-piloto, como forma de verificar se existiam lacunas no questionário. Constatámos que algumas questões não estavam suficientemente claras para o perfil dos sujeitos do estudo. A sua retificação demonstrou que é fundamental a realização deste pré-teste antes da efetiva aplicação aos sujeitos do estudo. Este procedimento facilita a deteção de erros ou questões que possam impedir um preenchimento objetivo dos sujeitos, perante questões às quais o investigador não estaria presente para esclarecer. A aplicação destes questionários-piloto decorreram online.

O inquérito por questionário aplicado aos utentes da Universidade Sénior (Ver apêndice 5) visou: identificar a razão da frequência da USE; conhecer a sua opinião acerca do plano de atividades em vigor e das atividades desenvolvidas pela instituição, nomeadamente o facto de estas corresponderem ou não às suas expectativas, interesses e necessidades. Foi colocada uma questão final, tendo em conta a situação pandémica: se voltariam a inscrever-se no ano letivo seguinte e se as atividades eventualmente decorressem online, participariam. Outro grupo de sujeitos a quem foram aplicados inquéritos por questionário foi aos formadores (ver apêndice 4). O formato foi muito idêntico ao dos utentes, mas adaptado à suas funções na USE.

A aplicação dos inquéritos por questionário aos utentes foi inicialmente feita online, pois a instituição estava encerrada devido à situação pandémica da Covid-19. E, num primeiro contacto com o coordenador o mesmo indicou que o preenchimento poderia realizar-se online pois reencaminharia os emails aos alunos que tinham contacto diário com as tecnologias.

Após muita insistência, e durante cerca de 1 mês, apenas rececionámos 9 respostas aos questionários online. Sendo estes um número insuficiente para a viabilidade do estudo, voltámos a entrar em contacto com o coordenador de forma a que pudéssemos entregar os questionários em papel a quem não respondeu via online. O questionário em papel só foi possível de entregar no mês seguinte e, destes conseguimos obter 16 respondidos, somando um total de 25 inquiridos. O número de utentes inscritos no ano letivo 2020/2021 era de 50. Assim, conseguimos recolher dados de 50% dos utentes inscritos.

Este inquérito por questionário, teve uma totalidade de 13 questões, agrupadas em 4 categorias: caracterização dos utentes da USE; identificação das suas motivações e preferências relativamente ao Plano Anual de Atividades; conhecer a relação dos utentes com o coordenador e apreender a visão dos utentes em relação ao impacto da Covid-19 nas suas rotinas.

Em relação ao inquérito por questionário aplicados aos formadores, adotamos o seguinte procedimento; associámos os inquéritos a um link que enviamos por email à coordenação da USE que se responsabilizou pelo seu reencaminhamento para os emails pessoais dos formadores, visto que lhes seria mais fácil contactar um maior número de formadores via online do que presencialmente: Tentamos abranger com a aplicação dos questionário, via online, a totalidade dos formadores (31), do ano letivo de 2020/2021. No entanto, apenas 5 participaram voluntariamente. O inquérito por questionário direcionado aos formadores, teve uma totalidade de 9 questões, agrupadas em 3 categorias: conhecer as suas características e motivações; a sua visão em relação à liderança do coordenador e em relação ao impacto da Covid-19 nas suas funções.

Ambos os inquéritos por questionário continham questões relacionadas com os vários estilos de liderança, nomeadamente atitudes ou ações que são mais características dos estilos de liderança transacional, transformacional e *Laissez-faire*.

As questões colocadas aos formadores e aos utentes tinham como objetivo aferir o estilo de liderança do coordenador.

Nas questões número 5 e 6 as respostas enformavam-se numa escala de *Likert*, onde a seleção de uma resposta se traduz num estilo de liderança.

Nos inquéritos aplicados aos formadores e também nos aplicados aos utentes, os estilos de liderança transacional, transformacional e *Laissez-faire* são abordados nos itens infra detalhados.

Figura 1 - Especificação dos itens que integram os inquéritos por questionário - Liderança percebida aos utentes e formadores

Estilos de liderança	Questões aos formadores	Questões aos utentes
Transacional	5 e 6	10
Transformacional	5 e 6	10
<i>Laissez-faire</i>	5 e 6	10

5.3. Pesquisa Documental e Bibliográfica

A pesquisa documental foi uma técnica de apoio no estudo da instituição pois forneceu informações importantes. Foi feita a consulta ao Plano Anual de Atividades da Universidade Sénior do ano corrente. Com esta pesquisa documental pudemos identificar se existe uma coexistência das necessidades e interesses dos utentes nos planos elaborados. Tal é possível visto que o processo de pesquisa documental “permite ao investigador familiarizar-se com a história de um grupo social, com a sua cultura, com a sua organização ou com os acontecimentos importantes ligados à investigação.” (Fortin, 2006, p. 300). Deste modo, permite-nos ter um conhecimento mais teórico sobre o campo de intervenção e investigação, gerador de questões pertinentes a serem posteriormente enquadradas no âmbito da investigação. Como complemento procedemos à análise de outros documentos de cariz institucional, tais como, o regulamento da USE e o site da RUTIS.

Segundo Bardin (2008) “A análise documental é, portanto, uma fase preliminar da constituição de um serviço de documentação ou de um banco de dados.” (p. 47).

Este tipo de pesquisa presume que o investigador leia o “que outras pessoas já escreveram sobre a sua área de interesse, a recolha de informações que fundamentem ou refutem os seus argumentos e a redacção das suas conclusões” (Bell, 2008, p. 83).

Deste modo, a pesquisa documental é um passo fundamental na aquisição de informações em bruto, sendo a fase primária no processo de investigação. Corroborando com Pardal e Lopes (1995, p.74), a pesquisa documental é uma “técnica de recolha de informação necessária em qualquer investigação (...) [e que] o recurso a documentos é uma tarefa difícil e complexa que exige do investigador paciência e disciplina”. Desta forma, foi necessário primeiramente ler e recolher todas as informações existentes de forma a aprofundar o conhecimento sobre a instituição, nomeadamente informações relativas à génese desta universidade sénior, à sua constituição, o seu funcionamento, as suas valências. Foi fundamental compreender a sua visão e relacionar com a visão e missão da RUTIS, tendo em conta que trabalham em rede.

E, de modo a abranger as medidas legais sobre esta temática, efetuámos também uma análise legislativa das políticas de envelhecimento.

5.4. Técnicas de Apresentação e interpretação dos dados

A análise de dados é um processo de procura e de organização de forma a relacionar e cruzar os dados recolhidos através dos diversos instrumentos e técnicas assim como a partir de fontes diferentes. Este é um passo importante pois é no final desta fase que serão apresentadas as conclusões, e transmitidas ao público em geral.

Segundo Bogdan e Biklen (1994), analisar e interpretar os dados recolhidos constitui um processo de:

(...) busca e organização sistemático de transcrições de entrevistas, de notas de campo, e de outros materiais que foram sendo acumulados, com o objectivo de aumentar a sua própria compreensão desses mesmos materiais e de lhe permitir apresentar aos outros aquilo que encontrou. A análise envolve o trabalho com os dados, a sua organização, divisão em

unidades manipuláveis, síntese, procura de padrões, descoberta de aspectos importantes e do que deve ser aprendido e a decisão sobre o que vai ser transmitido aos outros. (p. 205)

Este capítulo descreve e identifica as técnicas que foram utilizadas e que permitiram agrupar, selecionar e organizar os dados recolhidos, permitindo o cruzamento para posteriormente se chegar às conclusões finais.

Como técnicas de análise e interpretação de dados, serão utilizadas a análise de conteúdo, análise estatística e a triangulação.

5.4.1. Análise de Conteúdo

Segundo Yin (2003), para fazer uma análise de conteúdo cuidadosa é necessário respeitar quatro princípios importantes:

- O ***primeiro princípio*** indica que a análise deve ser fundamentada numa recolha abrangente de evidências de modo a comprovar que a interpretação do investigador é exhaustiva e fundamentada em todas as evidências apresentadas;
- O ***segundo princípio*** indica que a análise deve conter todas as principais interpretações, ou seja, explicações alternativas para as descobertas do investigador;
- O ***terceiro princípio*** salienta que a análise deve centrar-se no aspeto principal do estudo de caso, na questão de investigação que deu origem ao estudo de caso;
- O ***quarto princípio*** indica que o investigador deverá usar o seu conhecimento prévio sobre a temática do estudo de caso.

A análise de conteúdo foi utilizada para interpretar os dados recolhidos na entrevista semiestruturada. Segundo Bardin (2008), a análise de conteúdo é:

um conjunto de técnicas de análise de comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores

(quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (p. 33).

A análise de conteúdo exige um rigor no processamento dos dados recolhidos, exigindo no que concerne à entrevista, a sua transcrição e a elaboração de uma tabela de categorização de forma a organizar e classificar as informações recolhidas. Este processo é exigente e moroso, mas foi importantíssimo para facilitar a análise e processamento das informações. Segundo Bardin (2008), a análise de conteúdo “não está na descrição dos conteúdos, mas sim no que estes nos poderão ensinar após serem tratados (por classificação, por exemplo) relativamente a outras coisas” (p. 44). Com isto, concluímos que é fundamental interpretar e descrever os dados, categorizando-os e decifrando-os permitindo entender conceitos e situações para além do que é evidenciado pelos sujeitos e pelas descrições.

A análise de conteúdo é uma técnica fundamental para a síntese e interpretação dos dados recolhidos, permitindo retirar o verdadeiro significado das informações.

5.4.2. Análise estatística

A análise estatística pressupõe a recolha e análise de dados, que serão quantificados de forma a obter resultados numéricos de situações por vezes subjetivas. Para Moraes (s.d., p. 3) “a estatística pode ser considerada como um conjunto de técnicas e métodos de pesquisa que [...] envolve a planificação de experiências, a recolha e organização de dados, a inferência, o processamento, a análise e a disseminação de informação”. Esta tem como principais objetivos obter dados numéricos, organizá-los e analisá-los de forma a obter relações entre variáveis, conclusões e previsões. A análise estatística poderá englobar a quantificação de variáveis qualitativas (dados não mensuráveis como o género- masculino, feminino.) e quantitativos (variáveis que se traduzem de imediato em dados numéricos - idade).

As apresentações destes dados estatísticos podem ser realizadas através de Figuras, tabelas ou quadros

5.4.3. Triangulação

A triangulação é a realização do cruzamento dos dados recolhidos (através da entrevista semiestruturada, do inquérito por questionário, da análise documental e da revisão de literatura). Segundo Flick (2009) a triangulação é “a validação de resultados obtidos com métodos individuais” (p. 362). Corroborando com Stake (2012) que considera que a utilização da triangulação na investigação permite “alcançar a confirmação necessária, para aumentar o crédito na interpretação, para demonstrar a semelhança de uma asserção.” (p. 126).

A triangulação advém do cruzamento de 3 pontos de estudo, cujo cruzamento visa conferir a seriedade e consistência dos dados obtidos como afirma Sousa (2009) definindo triangulação como uma “metodologia de investigação em que se observa o mesmo fenómeno de três (ou mais) pontos diferentes observados e com diferentes instrumentos.”(p. 173). A triangulação permite identificar a veracidade dos dados recolhidos, cruzando todas as informações reunidas através dos diversos instrumentos e técnicas de recolha de dados utilizadas. Segundo Bento (2015) a triangulação “possui o mérito de conferir robustez e consistência à validade de uma investigação de carácter qualitativo identificando inconsistências e contradições” (p. 85). É através desta etapa que serão obtidas as conclusões da nossa temática de investigação.

Neste estudo o processo de triangulação dos dados decorre da análise da entrevista; do resultado da análise dos inquéritos por questionário realizados aos utentes e aos formadores, correlacionando todos esses dados com a análise legislativa e a revisão da literatura. Iremos confrontar as informações recolhidas em relação a um determinado assunto, e verificar a veracidade através dos pontos de vista de diferentes intervenientes: utentes, formadores e coordenador.

5.5. Pressupostos éticos da Investigação

Para a realização de uma investigação, envolvendo seres humanos, é essencial ter em atenção condicionantes éticas, com respeito pela liberdade, autodeterminação e escolha, salvaguardando a proteção e direitos de cada pessoa. Deste modo, foram respeitados códigos éticos como “o direito à autodeterminação, o direito à intimidade, o direito ao anonimato e à confidencialidade, o direito à proteção contra o desconforto e o prejuízo e por fim o direito a um tratamento justo e legal” (Fortin, 2000, p. 116).

Este estudo pautou-se pela honestidade, rigor, objetividade, integridade, respeito e responsabilidade face a todos os participantes envolvidos, prevenindo qualquer inconveniente ou situação que os prejudicasse ou influenciasse. Neste sentido, os intervenientes obtiveram previamente informações da finalidade do estudo, e a sua participação foi voluntária.

Optamos por não colocar nenhum número de identificação aos participantes, uma vez que o cruzamento de variáveis não constituiu um objetivo deste trabalho.

Procedemos às formalidades exigidas no contexto de investigação, tais como pedidos de autorização, garantias de anonimato e pedidos de consentimento (Apêndice 2). Com estes procedimentos, a investigação pautou-se pela transparência.

Parte III- Apresentação e Interpretação dos dados

Neste capítulo procedemos à apresentação dos dados recolhidos, tendo como ponto de partida a pesquisa documental, que nos permitiu recolher informações em relação ao contexto, nomeadamente, os regulamentos da USE e as suas valências. Procederemos em primeiro lugar a apresentar o campo de estudo da investigação e posteriormente apresentaremos os dados recolhidos.

6. Descrição do campo de estudo

A Universidade Sénior do Entroncamento (USE), situa-se na cidade do Entroncamento, distrito de Santarém. Possui o estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), e foi criada em 2006 por professores reformados, com designação de ENCOPROF e com o estatuto de associação.

A ENCOPROF está dividida em várias valências. Sendo uma das principais a Universidade Sénior: um espaço onde se promove o desenvolvimento de competências, saberes e atividades lúdicas, com uma aprendizagem mais personalizada e adequada a cada aluno.

O Infantário, com capacidade para 75 crianças tem um acordo de cooperação com a Segurança Social e o Ministério da Educação. Dinamizam-se Atividades de Enriquecimento Curricular (AEC), que constituem uma resposta às necessidades das famílias e crianças, para além do horário letivo. No centro de estudo efetua-se o acompanhamento da realização dos trabalhos de casa. Durante as férias de verão, a ENCOPROF desenvolve atividades lúdicas e pedagógicas com crianças entre os 3 e os 10 anos.

A valência de Universidade Sénior recebe anualmente cerca de 140 alunos com mais de 50 anos de idade e funciona com suporte de voluntariado, no que diz respeito aos professores que lecionam as disciplinas e desenvolvem as atividades. Nesta universidade não existem quaisquer restrições de acesso: habilitações literárias, convicções ideológicas ou religiosas e as condições económicas não são alvo de consideração para esta frequência.

Por outro lado, os professores e/ou formadores, podem ser simultaneamente utentes. Contudo os que se encontram nesta situação estão dispensados de pagar a propina mensal, fixada anualmente pela Equipa de Coordenação, e que oscila entre os 11 e os 15 euros.

A Universidade Sénior funciona de segunda a sexta-feira, entre as 9h00 e as 18h00 e tem como missão promover formações, palestras, convívio e atividades de ensino e de lazer aos seus utentes. Disponibilizam-se atividades nas áreas de Humanidades, Saúde, Técnico Científicas, Desporto e Artes. As atividades desportivas associadas ao programa **Viver + ativo**, protocolo realizado com a Câmara Municipal do Entroncamento.

As atividades desenvolvidas são: História da Arte; Inglês; Português; Psicologia; Internet; Pintura; Francês; Artes e Decoração; Costura; Dança; Informática; Hidroginástica; Yoga; Francês; Alemão; Beleza e Bem-estar; Saúde Alimentar; Escola de cavaquinhos; Grupo de Cantares “passagem de nível”; Bordados; Direito, Espanhol, Coro; Ritmo e movimento; Pintura; Geopolítica; História.

As quintas-feiras são os dias reservados para outras atividades, nomeadamente realização de palestras e atividades desenvolvidas no exterior, tais como visitas de estudo, passeios e encontros culturais.

A Universidade Sénior funciona de acordo com o calendário escolar. Deste modo, as inscrições efetuam-se em julho, de forma a iniciar-se o ano escolar em setembro. No ato de inscrição os alunos escolhem as disciplinas que pretendem frequentar.

Esta Universidade Sénior adotou o modelo de gestão inglês caracterizado por ser um modelo flexível e acessível a todos os alunos e onde não existe certificação ou avaliação de conhecimentos. Embora a universidade pretenda promover uma aprendizagem diversificada aos alunos, a avaliação e a certificação encontram-se excluídas.

Segundo o seu regulamento, a instituição visa potencializar a aprendizagem dos utentes independentemente da sua idade. Ou seja, viabiliza uma aprendizagem ao longo da vida com a possibilidade de os alunos escolherem livremente as disciplinas que mais interesse lhes suscitam. Desta forma a USE, guia-se pelos seguintes princípios:

- a) Associar o direito à educação com o dever de aprender ao longo da vida, em ordem à participação social e democrática e ao desenvolvimento pessoal e cultural;
- b) Reconhecer e valorizar os saberes e competências de todos os alunos, recentrando as estratégias

educativas no primado da pessoa; c) Divulgar e preservar a nossa história, cultura, tradições e valores. (ENCOPROF, Capítulo I, Artigo 3º, p. 1.)

Os principais objetivos da instituição descritos no Regulamento são:

a) O desenvolvimento pessoal e social dos utentes, designadamente a promoção de competências orientadas para a resolução de problemas de vida e para o desenvolvimento sócio-cognitivo, no sentido da compreensão e valorização das realidades dos próprios, dos outros e do mundo actual - aprender a aprender permanentemente;

b) A formação para a participação activa, crítica e reflexiva, enquanto pilares de uma sociedade de e para todos;

c) Desenvolver e criar espaços de encontro na comunidade que se tornem incentivos e estímulos a um espírito de convivência e de solidariedade humana e social. (ENCOPROF, Capítulo I, Artigo 4º, p. 2)

A Universidade Sénior do Entroncamento integra a Rede de Universidades Seniores (RUTIS), possui estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), e visa apoiar a comunidade sénior no que diz respeito à promoção e valorização de um Envelhecimento Ativo. Com sede no Porto, a RUTIS (reconhecida oficialmente pela Resolução de Conselho de Ministros nº76/2016 de 29 de novembro) possui 305 universidades seniores dispersas pelo País, agregando cerca de 45 mil alunos e 5 mil professores voluntários (RUTIS, 2021).

A RUTIS tem como Visão:

- “Criar projectos de vida para os seniores.”.

Como Missão:

- “Promover o envelhecimento activo.”
- “Defender, representar e dinamizar as Universidades Seniores.”
- “Incentivar a participação social dos mais velhos.”

Como Valores:

- “O respeito pela pessoa humana e pela sua dignidade, em todas as circunstâncias.”
- “O respeito pelo direito à não discriminação em razão da ascendência, sexo, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica ou condição social.”

(RUTIS, s/d)

7. Os sujeitos envolvidos na pesquisa

Esta investigação tem como sujeitos: o Coordenador da USE, os utentes que frequentam as atividades e os formadores que as dinamizam. Considerámos ser essencial efetuar uma abordagem e uma recolha de dados aos três grupos de intervenientes neste processo de educação não formal, de modo a pudermos conhecer com maior profundidade a temática em apreço. Para tal, efetuámos uma entrevista semiestruturada ao coordenador da instituição, um inquérito por questionário destinado aos utentes e outro direcionado aos formadores.

Consideramos que ao recolher informações de três grupos de indivíduos com participações diferentes com funções diferentes, mas com um peso relevante no processo de educação e formação, enriqueceu e sustentou este estudo. Através da visão dos três grupos de intervenientes, será possível apurar as respostas aos objetivos gerais e específicos que norteiam este estudo.

8. Entrevista ao coordenador

Foi realizada ao coordenador da USE, uma entrevista semiestruturada, acompanhada por um guião que apresentava questões abertas subdivididas em três categorias: I- Identificação pessoal e institucional; II- Liderar a Universidade Sénior; III- Liderança em tempos de Covid-19.

8.1. Caraterização pessoal

Na entrevista o Coordenador da USE deu-nos a conhecer o seu percurso profissional precedente a esta função. Destacou a sua experiência face aos cargos já desempenhados, enquanto professor, nomeadamente, ter sido vice-presidente durante cerca de 15 anos, da escola EB23 Doutor Anastácio Gonçalves em Alcanena; ter assumido os cargos de Diretor de Turma, Coordenador de Disciplina, Coordenador dos Diretores de Turma e Coordenador da Área Tecnológica. Nesta última função foi responsável pela construção dos sites da escola e do agrupamento.

Inicialmente, nesta instituição sénior, desempenhou o cargo de vice-presidente da associação Encontro de professores - ENCOPROF e desde há 7 anos que assume a coordenação da USE explicitando a razão “como eu estava disponível e já fazia parte da associação, talvez não [fosse] assim tão trabalhoso como isso.”

Segundo o Coordenador, a USE constitui “um ponto de encontro para os professores [e] foi isso que levou à criação desta associação.”

8.2. Auto percepção do coordenador acerca da sua relação com os utentes

A categorização dos dados recolhidos através da entrevista permitiu elencar duas categorias e três subcategorias, tal como demonstra a Figura 2.

Cada uma delas encontra-se sustentada por unidades semânticas extraídas da entrevista.

Figura 2 - Funções e constrangimentos do coordenador da Universidade Sénior

Categories	Subcategorias	Unidades semânticas
Funções do Coordenador da US	Relações humanas	“estar a par de tudo o que se passa na universidade sénior”
		“ser amigo”
		“compreender as pessoas.”
		“gerir conflitos (...) necessidade de fazermos até algumas normas (...)”
Constrangimentos do Coordenador	Gestão de problemas Quotidianos	“já ando a ficar um bocadinho cansado, porque isto tem muitas [suspiro] coisas para resolver todos os dias”
		“não é assim muito problemático, mas acontecem muitas coisitas”
		“(…) é uma pressão constante (...)”
		“ [há] muitas coisas, reuniões disto e daquilo “

da US	“houve aqui uma serie de intervenções e adaptações [...]”
	“neste momento isto está a precisar também (...) temos infiltrações enfim alguns problemas”
Gestão do espaço físico	“um problema aqui da universidade sénior, que estavam numa instalação, (...) que iam ser demolidas, estávamos sem espaço”
	“teve que haver aqui muita movimentação para conseguirmos encontrar um espaço para continuarmos com a universidade sénior”

Algumas das funções que o coordenador imputa a si próprio reportam-se ao estabelecimento de relações com os membros da USE. Identificámos a importância dessas relações humanas através das expressões: “ser amigo”, “compreender as pessoas”. Constatámos que o coordenador procura criar uma maior proximidade com os membros da instituição, ouvindo e compreendendo, de modo a gerir os conflitos. E considerou que a gestão de pessoas e emoções é um dos seus grandes desafios. Subsistem expressões que revelam uma preocupação em “estar a par” do que se passa e ouvir as pessoas que estão diariamente na instituição, de modo a implementar medidas que vão ao encontro das necessidades dos utentes e da instituição. O coordenador considera que o estabelecimento de relações humanas e a gestão de conflitos entre cidadãos com mais de 65 anos, constitui um grande desafio. E explica que muitas vezes há a “necessidade de fazermos até algumas normas (...)”, de modo a conseguir lidar e implementar algumas regras, evitando conflitos desnecessários.

O coordenador identificou alguns constrangimentos decorrentes do seu cargo que pressupõe o desafio de liderar uma universidade sénior. O espaço físico da instituição foi um dos constrangimentos que salientou e abordou detalhadamente. A este propósito explicou que “teve que haver aqui muita movimentação para conseguirmos encontrar um espaço para continuarmos com a universidade sénior”, quando as antigas instalações seriam demolidas. Este foi um trabalho intenso e persistente que o coordenador teve de realizar de modo a conseguir um espaço físico para o desenrolar das atividades.

O coordenador afirmou que ao longo dos 7 anos neste cargo de coordenação e de liderança, encontrou-se envolvido em situações e conflitos imprevisíveis. E alega que “[já se encontra] um bocadinho cansado, porque isto tem muitas [suspiro] coisas para resolver

todos os dias”. Por isso, salienta que a dificuldade decorrente de liderar, coordenar, gerir conflitos e resolver situações “ (...) é uma pressão constante (...)”.

Pudemos constatar que alguns dos constrangimentos sentidos pelo coordenador advêm da gestão de problemas quotidianos: gestão de conflitos, situações pontuais com utentes; reuniões sobre diversas temáticas associadas à USE. Quanto à gestão do espaço físico, salientou que alguns dos espaços da USE, neste momento, possuem infiltrações e necessitam de intervenção.

8.3. Relações interpessoais na USE

A Figura 3, apresenta as variáveis relativas à temática das relações interpessoais identificadas na entrevista. Subdividimos as relações expressas pelo coordenador na entrevista de acordo com os vários intervenientes: Relação coordenador/professores; Relação professores/alunos e Relação coordenador/alunos. As respetivas subcategorias expressam as atitudes que identificámos no seu discurso.

Figura 3 - Relações Interpessoais na USE

Categoria	Subcategoria	Indicadores
Relação coordenador/professores	Autonomia dos professores	“é raro termos reuniões [...] com os professores”
		“os professores são livres para com os seus alunos (...)”
		“portanto não temos reuniões, não tenho reuniões com os professores”
		“fica sempre ao critério do próprio professor”
Relação professores/alunos	Adequação das atividades aos interesses dos alunos	“não temos que definir (...) a pedagogia”
		“os professores são livres para (...) encontrarem o que ao fim ao cabo os alunos preferem”
		“o professor tem de ir ao encontro do interesse dos alunos”

		<p>“[é a secretária que está a tempo inteiro na USE] que nos faz chegar informações do que os alunos vão dizendo [...]”</p>
<p>Relação coordenador/ alunos</p>	<p>Auscultação</p>	<p>“definimos e ouvimos sugestões deste, daquele e daqueloutro [...]”</p> <p>“[os alunos] ajudam a definir o próximo plano de atividades para o ano letivo”</p> <p>“as pessoas pagam para vir, querem ter uma aula apelativa”</p>

Na Figura 3, destaca-se que a relação entre o coordenador e os professores é uma relação liberal, pois os professores usufruem de uma total autonomia pedagógica. Segundo o coordenador os professores beneficiam de uma total liberdade no que diz respeito à pedagogia a aplicar nas suas aulas. Sendo que o vocábulo “pedagogia” é definido pelo coordenador como a adequação das atividades às características individuais dos alunos, procurando ir ao encontro dos seus interesses, acompanhando o ritmo de aprendizagem cada um, dando-lhes liberdade de escolha, de crítica e de autoconhecimento.

Podemos verificar que o coordenador é apologista da autonomia dos docentes, pois defende que “o professor tem de ir ao encontro do interesse dos alunos”. E neste sentido dá-lhes liberdade para definirem as atividades consoante as necessidades e interesses dos alunos, alegando que “os professores são livres para (...) encontrarem o que ao fim ao cabo os alunos preferem”. Essa liberdade, pressupõe que os professores, pelo facto de estarem no contexto de sala de aula têm a oportunidade de conhecer as características dos alunos, questionando-os sobre os seus interesses de forma a direccionar melhor as suas práticas pedagógicas.

Outra das características identificada na entrevista como necessária ao processo de relações interpessoais é a auscultação, nomeadamente ouvir a opinião dos alunos e de todos aqueles que trabalham a tempo inteiro na instituição. Esta auscultação permite definir estratégias, identificar falhas, recolher sugestões de modo a garantir que “[os alunos] ajudam a definir o próximo plano de atividades para o ano letivo”, assim como implementar algumas normas. É possível concluir que as opiniões e as sugestões obtidas através do processo de auscultação são importantes para o coordenador definir e melhorar o plano de atividades, como para gerir os conflitos interpessoais dentro da instituição.

Conseguimos caracterizar as relações interpessoais entre o coordenador e os professores como: liberal. A relação entre o coordenador e os alunos com o vocábulo: auscultar. Já a relação entre os professores e alunos pauta-se pela: adequação.

Constatámos que o coordenador é democrático, proporciona liberdade pedagógica aos professores, assim como ouve as opiniões, ideias e sugestões dos utentes e funcionários. Pré-estabelece, a necessidade de os professores irem ao encontro dos interesses dos alunos, proporcionando-lhes aulas apelativas e interessantes.

A Figura 3 contém a síntese da entrevista realizada ao coordenador, nomeadamente ao nível das relações existentes entre os três intervenientes (coordenação, professores/formadores e alunos/utentes) no contexto da USE assim como identificar o estilo de liderança que o coordenador se autodefine. De forma informal, indicou características que correspondem ao estilo de liderança democrático.

8.4. Intervenientes na programação e realização das atividades

Um dos objetivos do nosso trabalho, pautou-se por determinar o envolvimento dos participantes na elaboração do plano anual de atividades. Pois consideramos fundamental, os intervenientes em contexto educativo participarem na elaboração desse plano, tendo em conta que integrarão e dinamizarão essas atividades. A Figura 4 apresenta os intervenientes na elaboração do plano de atividades, assim como uma recolha de atividades já realizadas, tendo em conta a perspetiva do coordenador.

Figura 4 - Programação e intervenientes das atividades na ótica do coordenador

Categoria	Subcategoria	Indicadores
------------------	---------------------	--------------------

<p>Atividades da US</p>	<p>Intervenientes na planificação</p>	<p>“[Para]o plano anual de atividades (...) começamos a implementar um inquérito de satisfação no final do ano letivo”</p> <p>“nesse inquérito são também pedidas sugestões de visitas e de atividades que depois são estudadas [pela coordenação]”</p> <p>“(...) depois uma a uma vamos decidindo”</p> <p>“definimos e ouvimos sugestões deste, daquele e daqueloutro e das próprias funcionárias que estão aqui a tempo inteiro”</p> <p>“[é a secretária que está a tempo inteiro na USE] que nos faz chegar informações.”</p> <p>“falamos e discutimos isso e achamos que o melhor era mesmo [realizar].”</p> <p>“temos uma coordenação da universidade sénior: decidimos, reunimos uma vez por período”</p>
	<p>Atividades concretizadas</p>	<p>“temos tido sempre muitas atividades”</p> <p>“há sempre uma visita mensal, a um museu, a um parque, (...) comemoramos também as datas festivas”</p> <p>“do natal, com festa com todos, onde participam todos, ... festa de final de ano”</p> <p>“magusto”</p> <p>“festival de sopas (...)desfile de carnaval”</p> <p>“exposição [dos trabalhos] dos alunos das artes.”</p> <p>“a exposição fazia-se só [...] aqui [mas] depois começamos a fazer noutros locais fora daqui, para dar a conhecer”</p>

A Figura 4 permite constatar que o coordenador tem a preocupação de auscultar cada um dos utentes, aplicando-lhes um questionário no final do ano letivo, de modo a recolher as opiniões e sugestões para o ano letivo seguinte. Para além deste questionário o coordenador tem em conta as informações da secretária que trabalha na instituição a tempo inteiro. São também realizadas reuniões com todos os elementos da coordenação uma vez por período.

Estes dados permitem constatar que o coordenador valoriza a planificação de atividades, com a participação de vários intervenientes.

Concluimos que apesar de existirem vários intervenientes na elaboração do Plano Anual de Atividades (PAA) a tomada de decisão de última instância, passa sempre pela

coordenação, constituída por vários elementos, mas tendo sempre em conta os interesses e opiniões anteriormente referidos.

Constatámos que o coordenador atribuiu uma elevada importância às diversas atividades que são desenvolvidas na instituição e referindo que têm tido “sempre muitas atividades”, muitas delas associadas a épocas festivas. Constatámos o facto de o coordenador divulgar os trabalhos elaborados pelos utentes da sua US, em vários locais pois a “**exposição** fazia-se só [...] aqui [mas] depois começamos a fazer noutros locais fora daqui, para dar a conhecer”. Tal significa que valoriza e divulga as atividades e os trabalhos realizados pelos utentes e conseqüentemente dar a conhecer a instituição. Esta atitude do coordenador constitui um incentivo, para a realização e dinamização de mais projetos. Esta atitude da coordenação potencializa o estabelecimento de relações humanas mais próximas e estimula a participação e integração dos utentes nas atividades.

8.5. O impacto da Covid-19 nas funções de liderança da USE

Tendo em conta que esta investigação se desenvolveu durante um período pandémico quisemos aproveitar esta situação de modo a questionar o coordenador sobre o como de liderar em tempo de Covid 19.

A Figura 5 apresenta 3 subcategorias, relativas à problemática da Covid-19, nomeadamente o início da pandemia, a adaptação à mesma e as conseqüências.

Figura 5 - A Covid-19 no contexto da USE

Categoria	Subcategoria	Indicadores
		“não havia diretrizes de como deveríamos atuar”
		“quando as coisas começaram a enfim a ficar mais graves , tal como todas as outras instituições, resolvemos fechar .”
	Início da pandemia Covid 19 (Final de fevereiro 2020)	“de uma semana para a outra , recordo-me tínhamos uma visita de estudo programada e o próprio promotor da visita veio ter comigo, se calhar é melhor a gente não fazer a visita porque é perigoso ”
		“as escolas começaram a ser encerradas, foi só um, um momento para o outro, realmente de uma semana para a outra ”
		“quando as escolas do ensino público fecharam, nós achamos que era muito mais seguro também fechar , até porque as

peças começaram a ficar com medo e, e falar, falamos e discutimos isso e achamos que o melhor era mesmo fechar.”

**Covid
19**

Adaptação à COVID 19 (setembro 2020)	<p>“neste início de ano letivo fomos recolhendo uma série de informações (...) diretrizes pelas instituições de saúde, pela RUTIS (...) fomos tentando adaptá-las aqui ao nosso espaço, e fizemos o nosso regulamento covid”</p> <p>“fizemos as marcações no chão, criou-se espaço nas salas com afastamento recomendado de mais ou menos de dois metros”</p> <p>“reduzimos o número de alunos por sala (...)”</p> <p>“(…) houve um ex aluno nosso que nos fez os dispensadores de gel”</p>
Consequências da COVID 19	<p>“essa diminuição [de alunos] aconteceu sem ser obrigatória porque diminuiu bastante o número de alunos que tinha.”</p> <p>“é que as pessoas têm medo e, e deixaram de vir (...) porque nós tínhamos 150 alunos, ou mais e neste momento estamos com 50 e poucos.”</p>

A Covid 19 é uma doença infecciosa com contágio através do ar e que tem uma taxa de mortalidade muito elevada, essencialmente nas pessoas mais velhas e com problemas respiratórios já diagnosticados. Como esta doença se propaga essencialmente pelo ar, foi necessário tomar medidas de proteção como a utilização obrigatória de máscara em locais públicos, assim como um distanciamento mínimo de 2 metros entre as pessoas e a constante desinfeção das mãos. Toda esta situação veio alterar a forma de vida, a maneira de socializar e a gestão dos espaços.

Esta situação imprevisível, tendo em conta a gravidade da doença e o público-alvo com que a instituição trabalha, foi um desafio para a coordenação da USE. Na Figura 5 é possível verificar que existiram várias fases, nomeadamente o início da pandemia (final de fevereiro 2020) a forma como foi recebida, a gestão da situação e a efetiva tomada de decisões. Inicialmente não existiam informações concretas nem diretrizes informando de que forma se deveria proceder. Assim na fase inicial, com atividades a decorrer e com visitas de estudo agendadas e sem diretrizes superiores, foi a própria instituição onde os utentes da USE iam realizar uma visita de estudo que alertou de que seria melhor adiá-la. Neste impasse e com medidas a serem tomadas pelo governo no sentido de se efetivar o

encerramento das escolas, a coordenação também decidiu encerrar a USE, alegando que os utentes também já estavam a ficar com receio. O coordenador explicou que esta situação implicava uma decisão rápida e segura para todos os utentes.

Numa das primeiras reuniões (via Zoom), no dia 9 de julho, aquando da apresentação do estudo a ser realizado na USE, o coordenador explicou que as atividades estavam paradas, quer presencial quer online. Contudo, o coordenador indicou que tentaram realizar as atividades online, mas houve muito pouca adesão, devido à falta de conhecimento tecnológico dos utentes.

A abertura do ano letivo, foi adiada para dia 6 de outubro, quando normalmente iniciava no final de setembro. A coordenação teve de adotar medidas de acordo com normas da DGS e da RUTIS para receberem os utentes em segurança. Para tal, criaram o seu próprio plano de contingência Covid 19 e com ajuda de um ex-aluno fizeram-se os dispensadores de gel desinfetante para colocar na USE. Perante a situação da Covid-19, a adaptação e mudanças necessárias geraram um impacto negativo no número de inscritos no novo ano letivo (2020/ 2021). Tal como podemos verificar na Figura 5, a maior consequência da Covid-19 na USE foi a diminuição de inscrições, comparativamente com os anos anteriores. Sobre esta constatação o coordenador referiu que a “diminuição [de alunos] aconteceu sem ser obrigatória porque diminuiu bastante o número de alunos que tinha”. A diminuição de utentes, de 150 para 50, foi a maior consequência da Covid-19, geradora de medo e insegurança. E que teve consequências na vida dos utentes que estavam habituados à rotina da USE, onde estavam ativos e dinamizavam atividades.

Consideramos através das explicações e factos sintetizados na Figura 5, que a Covid-19 foi um desafio para a liderança, pois a imprevisibilidade e a ausência de diretriz levou a zelar pela segurança de todos os envolvidos. Verificámos que outro dos grandes desafios foi a preparação do ano letivo. Esta pautou-se pela gestão de espaços físicos, distribuição de dispensadores de álcool gel desinfetante assim como pela elaboração de circuitos de entrada e saída definidos e marcados no chão. Apesar de toda a segurança proporcionada pela instituição, o medo sentido pelos utentes devido às consequências graves da infeção por Covid-19, impediu um elevado número de inscrições na USE. Esta é uma questão que transcende as possibilidades da coordenação, tendo em conta que é uma decisão pessoal de cada utente, inscrever-se ou não na USE. No entanto, tendo em conta o risco elevado associado a este público, a USE, compreende esta pouca adesão no novo ano letivo.

A apresentação e interpretação dos dados recolhidos através do inquérito por questionário aos utentes da USE, permite compreender a sua visão em relação às atividades dinamizada pela USE, e conhecer o impacto da Covid-19 nas suas rotinas quotidianas e na opção de voltar ou não presencialmente à USE.

9. Inquérito por questionário aplicado aos utentes

Para a realização dos inquéritos por questionário tentámos abranger a totalidade dos utentes (50), que no ano letivo 2020/2021, se encontravam inscritos na USE.

Para o efeito, adotamos inicialmente o seguinte procedimento; associámos os inquéritos a um link que enviamos por email à coordenação da USE. Esta responsabilizou-se pelo seu reencaminhamento para os emails pessoais dos utentes, visto que estávamos em período de confinamento e não decorriam na USE quaisquer atividades presenciais.

Com este procedimento online, apenas rececionámos 9 respostas, valor que nos pareceu insuficiente para realizar o estudo. Perante uma taxa tão reduzida de respostas, solicitamos a entrega dos inquéritos, em formato papel, aos 41 utentes que não haviam respondido online. Este formato teve maior recetibilidade pois obtivemos 16 respostas, que somadas ao valor inicial perfizeram um total de 25 inquéritos validados, o que corresponde a uma taxa de respostas de 50%.

Este inquérito por questionário, compreendeu 13 questões, agrupadas em 4 categorias: Caraterização dos utentes da USE; Identificação das suas motivações e preferências relativamente ao Plano Anual de Atividades; Conhecer a sua relação com o coordenador e a sua visão em relação ao impacto da Covid-19 nas suas rotinas.

A apresentação dos resultados traduz-se em Figuras que sintetizam as respostas obtidas, em conformidade com as categorias supra elencadas.

9.1. Caraterização dos utentes da USE

As respostas às questões que integravam esta categoria permitiram-nos caraterizar os utentes que frequentavam a USE, em variáveis como a idade, género, situação profissional, estado civil e grau de instrução.

Figura 6 - Idades dos Utentes

Grupos de idade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
50-59	0	0
60-69	15	60,0
70-79	7	28,0
80-89	3	12,0
TOTAL	25	100

De modo a facilitar a análise das idades dos 25 utentes inquiridos criámos grupos de idades com intervalos de 10 anos. Iniciámos este agrupamento etário com a idade mínima para a frequência desta universidade: 50 anos.

Constatou-se que nenhum dos 25 inquiridos possuía uma idade compreendida entre os 50 e 59 anos.

As idades mais frequentes situam-se na faixa etária entre os 60 e os 69 anos, representando 60% do total dos inquiridos. Os utentes com idades compreendidas entre os 70 e os 79 anos, representam 28% do total enquanto a faixa etária mais elevada (80 a 89 anos) abrange apenas 12% dos utentes.

Deste modo, a USE apresenta um predomínio de utentes mais jovens, com idades compreendidas entre os 60 e os 69 anos (60%). É ainda possível constatar que o número de utentes vai diminuindo à medida que as idades vão aumentando.

A Figura 7, cruza o computo dos utentes que integram os diferentes grupos de idade com o género.

Figura 7 - Género e Idade dos utentes

Grupos de idade	Género		Frequência	Frequência
	Masculino	Feminino	Absoluta	Relativa (%)
50-59	0	0	0	0
60-69	3	12	15	60,0
70-79	1	6	7	28,0
80-89	1	2	3	12,0
Total	5	20	25	100

Na Figura 7, constatámos que o número de mulheres inscritas (20) quadruplica o número de homens (5) e que em todas as faixas etárias o sexo feminino é mais representativo que o masculino.

Constatamos que os inquiridos, assim como o total de inscritos na USE são essencialmente do sexo feminino, facto que se manifesta em todas as faixas etárias, mesmo no grupo de idades mais avançadas.

Parece-nos que o facto de a esperança média de vida ser superior nas mulheres, justifica essa ilação.

Quanto aos 5 utentes do género masculino, 3 integram a faixa etária entre os 60 e os 69 anos e os outros 2 utentes, dispersam-se pelos outros dois grupos com mais idade. A Figura 8 expressa a situação profissional dos utentes vs género.

Figura 8 - Situação Profissional vs Género

Género	Situação profissional				Frequên	Frequência
	Reformado	Desempregado	Doméstico	Inválido	cia Absoluta	Relativa (%)
Masculi no	5	0	0	0	5	20,0
Feminin o	16	1	1	2	20	80,0
TOTAL	21	1	1	2	25	100

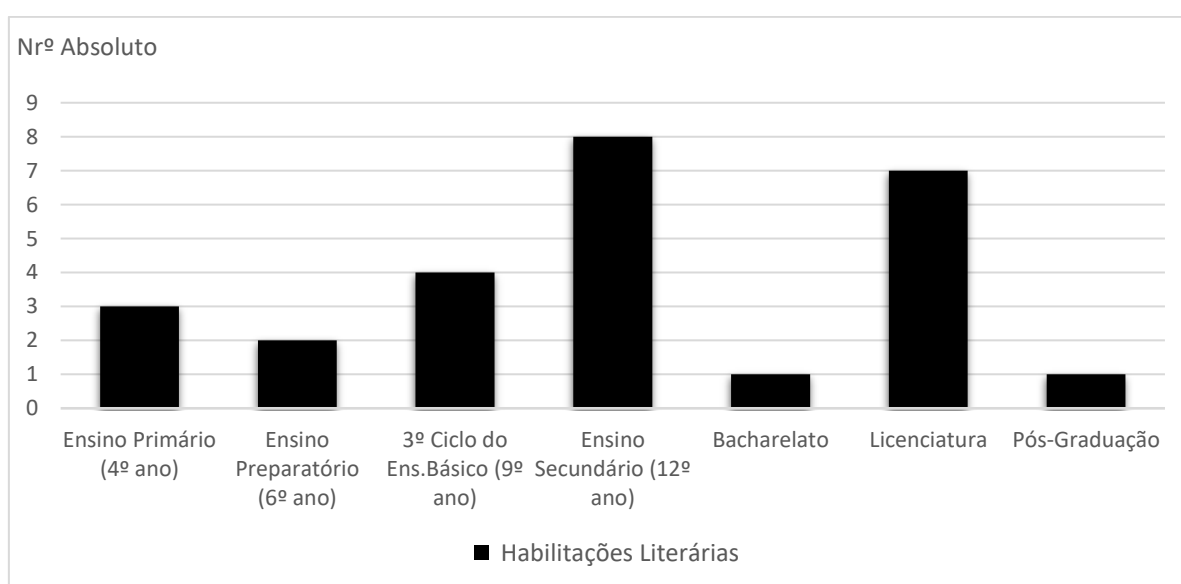
Verificámos que a maioria (84%) são reformados e que nesta situação estão integrados todos os homens.

As restantes situações profissionais apresentadas: desempregado(a), doméstico(a) e inválido(a) foram exclusivamente assinaladas pelas utentes do género feminino. Este facto permite-nos constatar que a situação profissional das mulheres é mais instável e variável. Tendo em conta factos históricos, os homens foram desde cedo preparados para trabalhar auferindo rendimento e sustentar um agregado familiar. A reforma aparece aqui auferida na totalidade, o que nos leva a inferir que tiveram uma maior estabilidade profissional, tendo em conta que todos exerceram uma profissão e estão a usufruir da reforma. Este facto não é tão linear no género feminino.

A emancipação tardia da mulher no mundo do trabalho, poderá justificar a instabilidade profissional descrita por uma utente que diz encontrar-se desempregada, duas utentes reportam situações de invalidez e uma outra utente refere ser doméstica. Esta é uma função estereotipada e associada ao género feminino, pelo que nenhum homem a assinalou.

Quanto à inquirida que assinalou estar desempregada, cremos que se inscreveu na USE certamente encarando-a como um meio de ocupação e espaço de formação, situação bastante comum em todas as Universidades Seniores.

Figura 9 - Grau de instrução dos utentes



Na Figura 9, apresentamos o grau de instrução dos utentes. Verificámos que as suas habilitações literárias são variáveis. No entanto, a maioria tem habilitações que envolvem o ensino secundário ou níveis superiores o que é significativo, tendo em conta a inexistência de escolaridade obrigatória durante a sua infância.

É de notar que na origem da USE, esteve a criação de um espaço destinado aos professores reformados. Contudo, não existe qualquer discriminação no que diz respeito à escolaridade, pois o grau de instrução dos utentes é variável entre o ensino primário e a pós-graduação.

A Figura 10 contempla os dados relativos às habilitações literárias, em conformidade com o género, de modo a identificar a existência de eventuais relações entre estas variáveis. Uma vez que a disparidade de volume entre homens e mulheres constitui um aspeto que irá enviesar os resultados, optámos por calcular, para cada género, a frequência relativa, 5 homens= 100% , 20 mulheres = 100%.

Figura 10 - Habilitações literárias dos utentes vs Género

Escolaridade	Homens (%)	Mulheres (%)
1º ciclo	20,0	10,0
2º ciclo	40,0	0
3º ciclo	0	20,0
Secundário	0	40,0
Bacharelato	0	0
Licenciatura	40,0	25,0
Pós-Graduação	0	5,0
Mestrado	0	0
Doutoramento	0	0
Total	100	100

A Figura 10, permite verificar se existe alguma relação entre o género dos utentes e as suas habilitações literárias. Analisando os dados do género masculino, observamos que existe uma diferença acentuada na formação escolar. Os homens ou têm baixa formação, pois foram incentivados a trabalhar desde cedo, abdicando da educação, ou têm habilitações literárias elevadas por integrarem famílias com elevado poder económico. Em suma, verificámos a existência uma polaridade extrema em relação às

habilitações literárias do género masculino. No entanto, muita da formação adquirida pelo género masculino, não aconteceu por via familiar, mas através da frequência e obrigatoriedade de frequentar a tropa, local onde se fazia a formação escolar e se obtinham alguns graus de ensino.

Já no género feminino, não observamos essa polaridade de formação, mas sim habilitações mais aproximadas. Verificámos que grande parte das mulheres têm formação e diferentes graus de formação. Pois as mesmas não eram obrigadas a trabalhar, podendo frequentar o ensino até diversos graus. Apesar de verificarmos que o género feminino tem escolaridade mais elevada, que o género masculino, este predomina ao nível da licenciatura (40%), enquanto apenas 25% do género feminino possui licenciatura. O facto de as mulheres serem associadas aos papéis de donas de casa e mães, impedia-lhes a continuidade do ensino até graus mais elevados. A família e os filhos estavam em primeiro plano e a escola em subalterna. Por este motivo, estas mulheres na sua juventude dificilmente conseguiam aceder e frequentar o ensino superior, tal como atesta a Tabela 8.

Nesta Figura, foi também possível constatar que os estereótipos associados ao género e a situações histórico-sociais, tiveram grande influência no modo como os homens e as mulheres se posicionaram face à escolarização.

A Figura 11 apresenta a situação familiar dos utentes, cruzando essa variável com o género.

Figura 11 - Situação Familiar dos utentes

Género	Situação Familiar		Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
	Vivo só	Vivo com familiares		
Masculino		5	5	20,0
Feminino	14	6	20	80,0
TOTAL	14	11	25	100

A Figura 11, apresenta o número utentes que vivem sós: 14, velar correspondente a um percentual de 56%. Contrapondo com os 11 utentes que vivem com familiares e que correspondem a um valor percentual de 44%.

Contudo, a análise dos dados referentes ao género masculino, permite constatar que nenhum homem vive só. Ou seja 100% dos homens vive com familiares. Quanto ao género feminino, num total de 20 mulheres, 14 delas vivem sós.

Este é um facto muito comum, tendo em conta que nestas idades os homens possuem menos capacidade de viverem sós, tratando dos aspetos relacionados com a organização e gestão de uma habitação tais como: confecionar refeições, cuidar de roupas, limpeza etc. Neste aspeto, as mulheres têm maior facilidade em viverem sós e serem independentes, pois a base da sua educação era cuidar do lar.

Concluimos que, no que diz respeito à situação familiar, todos os homens vivem acompanhados enquanto a maioria das mulheres vivem sós.

Tendo em conta que a maioria dos inquiridos são do género feminino, estes dados influenciam o valor percentual total, que indica que 56% dos utentes vivem sós. No entanto, ao separar entre géneros permite-nos, constatar que a maioria das mulheres vivem sós, enquanto nenhum homem vive só.

Para esbater este efeito diferencial, o calculo relativo é: 20 mulheres = 100%, e 5 homens =100%, concluimos que 70% das mulheres vivem sós e nenhum homem vive só (0%), 30% das mulheres vivem com familiares e 100% dos homens vivem com familiares.

De modo, a confirmarmos dados referências à situação familiar, questionámos os utentes sobre os seus estados civis.

Figura 12 - Estado Civil dos utentes

Género	Estado Civil				Frequência Absoluta
	Solteiro(a)	Casado(a)/ União de facto	Viúvo(a)	Divorciado(a)	
Masculino	_____	5	_____	_____	5
Feminino	7	4	6	3	20
TOTAL (%)	28%	36%	24%	12%	100%

Na Figura 12, podemos verificar que, numa análise por sexos reunidos o estado civil mais destacado é o “Casado(a) /União de facto” com um valor percentual de 36%. Segue-se a situação de solteiro com 28% e a de viúvo com 24%.

Uma vez que a disparidade de volume entre homens e mulheres constitui um aspeto condicionador dos resultados, optámos por calcular, para cada género, a frequência relativa, 5 homens = 100% , 20 mulheres = 100%, tal como consta na Figura 13.

Figura 13 - Estado Civil vs Género em %

Estado Civil	Masculino	Feminino
	(%)	(%)
Solteiro(a)	_____	35,0
Casado(a)/ União de facto	100	20,0
Viúvo(a)	_____	30,0
Divorciado(a)	_____	15,0
TOTAL	100	100

No género masculino, o único estado civil assinalado foi o *casado(a)/união de facto*. Ou seja, 100% dos homens, são casados ou vivem em união de facto pois nenhum assinalou a condição de solteiro, viúvo ou divorciado.

Ao analisarmos os dados do género feminino, não encontramos essa concentração pois as mulheres, distribuíam-se pelos vários estados civis. Apenas 20% das mulheres são casadas.

A situação de viuvez assinalada por 30% das mulheres poderá justificar-se devido à maior longevidade deste género. Este é um dos motivos pelo qual é com maior frequência que encontramos mulheres viúvas do que homens. Por outro lado, as dificuldades de um homem idoso viver só, fazem com que na sequência de uma viuvez voltem a viver acompanhados.

O estado civil de divorciado, mesmo que em minoria com 15%, também se destaca nesta Figura, assinalado por mulheres. Apesar de esta situação não ser muito comum nestas idades e tendo em conta fatores histórico-sociais, associadas ao divórcio e às separações, esse aspeto tem começado a ganhar um maior destaque no estado civil,

independentemente das idades. Tudo isto advém das mudanças socioculturais que estão a promover uma maior igualdade e liberdade dos cidadãos do género feminino.

9.2. Plano Anual de Atividades: Motivações e preferências dos utentes

A síntese apresentada na Figura 14 decorre da questão que visava identificar as motivações dos utentes para a inscrição na USE, as atividades mais frequentadas e as preferidas. Esta categoria é de extrema importância, pois dá-nos a perceção dos utentes em relação à USE, à avaliação das atividades desenvolvidas e nas quais participam.

É de salientar que as frequências absolutas apresentadas são numericamente superiores ao número de inquiridos uma vez que os utentes poderiam selecionar mais do que uma resposta.

Na Figura 14, constam as motivações assinaladas pelos utentes e que decidimos agrupar por ordem crescente.

Figura 14 - Motivação para frequentar a USE

Ordem de Preferência	Razões	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
1	Queria ocupar o meu tempo livre	21	84,0
2	Pretendia conviver com outras pessoas	17	68,0
3	Queria manter-me ativo(a)	17	68,0
4	Procurava um espaço que me permitisse aprender e desenvolver atividades	14	56,0
5	Procurava um espaço onde pudesse aprender o que gosto	14	56,0
6	Gosto do espaço e das atividades	12	48,0
7	Queria manter as minhas rotinas horárias	6	24,0
8	Procurava um espaço onde pudesse ensinar o que sei.	2	8,0
9	Tenho um(a) amigo(a) na Universidade Sénior	1	4,0

Daqui se conclui que as premissas que apresentam um valor percentual igual ou superior a 68% estão relacionadas com a socialização. Ou seja, subsiste o objetivo de se manterem socialmente ativos, em contacto com outras pessoas e como forma de ocuparem

dos seus tempos livres. Tendo em conta que a maioria dos utentes são reformados e têm tempo livre, encontram na USE um espaço onde podem ocupar as suas horas vagas, mantendo-se ativos e sociáveis. O facto de quererem manter as suas rotinas horárias, também foi assinalado por 24% dos utentes.

Com valor percentual de 56%, identificamos o fator aprendizagem. Os utentes pretendem inscrever-se não só pela ocupação do tempo livre e convívio, mas também objetivam a aprendizagem de novas experiências que a USE proporciona e desenvolve.

De todas as opções apresentadas existiram algumas que não foram assinaladas por nenhum utente tais como: “tenho um familiar na Universidade Sénior”; “fui incentivado por familiares / amigos”. Por não terem assinalado nenhuma destas justificações, podemos inferir que os utentes sentem-se capacitados para deliberar autonomamente as suas decisões, os seus objetivos e as suas motivações para frequentar a USE. Concluímos que os utentes são guiados pelas suas motivações intrínsecas e não por motivações extrínsecas, como é o exemplo de ser influenciados por familiares ou amigos.

Também na Figura 15 a frequência absoluta é superior ao número de inquiridos uma vez que poderiam selecionar mais do que uma resposta. Já a frequência relativa reporta-se exclusivamente à frequência absoluta apurada para cada atividade disciplinar.

Figura 15 - Atividades mais frequentadas

Atividades desenvolvidas na USE	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Inglês	19	76,0
Informática	9	36,0
História da Arte	8	32,0
História	7	28,0
Geopolítica	6	24,0
Pintura	5	20,0
Internet		
Português	4	16,0
Psicologia		
Yoga		
Ritmo e movimento	3	12,0
Artes decorativas		

Caminhada		
Psicomotricidade		
Coro	2	8,0
Espanhol		
Direito		
Francês		
Alemão		
Beleza e Bem-estar		
Saúde Alimentar	1	
Escola de cavaquinhos		4,0
Grupo de Cantares “passagem de nível”		
Bordados		
Costuma		

Na construção desta tabela tivemos por base a frequência de cada uma das atividades, pelo a ordem das mesmas assentou num critério de mensuração.

Na Figura 15, apresentámos hierarquicamente as atividades frequentadas pelos utentes da USE. Com uma percentagem bastante acentuada de 76%, destaca-se o Inglês enquanto a segunda maior percentagem reporta-se à Informática (36%). Constatámos que as tecnologias de informação e comunicação (TIC), constituem as áreas com maior número de inscritos.

De acordo com a Figura 15, verificamos que as cinco atividades mais frequentadas são todas elas relacionadas com áreas teóricas (à exceção da informática). Destaca-se o Inglês (76%) considerada uma língua global para sentirmos integrados no mundo. As disciplinas de História (28%) e História das Artes (32%), também suscitam o interesse dos utentes, assim como a informática (36%), que atualmente é uma das áreas imprescindíveis para viver em sociedade.

Segundo a Figura 15, os utentes dão preferência a conhecimentos que se adequam às suas necessidades quotidianas, de modo a sentirem-se integrados, informados e independentes. Deste modo distanciam-se das atividades mais práticas e lúdicas tais como, artes, canto, música e desporto.

Uma vez que a disparidade de volume entre homens e mulheres constitui um aspeto condicionador dos resultados, optámos por calcular na Figura 16, para cada género, a frequência relativa, 5 homens = 100% , 20 mulheres = 100%.

Figura 16 - Atividades mais frequentadas por gênero (%)

Atividades	Gênero	
	Masculino	Feminino
Inglês	80,0	75,0
Informática	50,0	35,0
História da Arte	—	40,0
História	40,0	25,0
Geopolítica	60,0	15,0
Pintura	20,0	20,0
Internet	60,0	5,0
Português	20,0	15,0
Psicologia	—	20,0
Yoga	20,0	10,0
Ritmo e movimento	—	15,0
Artes Decorativas	—	15,0
Caminhada	20,0	10,0
Psicomotricidade	20,0	10,0
Coro	20,0	10,0
Espanhol	20,0	10,0
Direito	20,0	10,0
Francês	—	10,0
Alemão	—	10,0
Beleza e Bem-estar	20,0	—
Saúde Alimentar	20,0	—
Escola de cavaquinhos	—	10,0
Grupo de Cantares “passagem de nível”	—	10,0
Bordados	—	10,0
Costuma	—	10,0

Na Figura 16, apresentamos a frequência de casa atividade segundo o gênero. Verificamos que a disciplina de História das Artes é exclusivamente frequentada por mulheres, assim como: Psicologia, Ritmo e Movimento, Artes Decorativas, Francês, Alemão, Cavaquinhos, Grupo de Cantares, Bordados e Costura. A História da Arte envolve emoções e alguma sensibilidade é comumente aceite que as mulheres são o gênero mais sensível, emotivo e possui uma sensibilidade estética mais aprimorada que os homens. Esta poderá ser a justificção para que nenhum homem se tenha inscrito nesta atividade, sendo que é frequentada por 100% das mulheres.

Por outro lado, nenhum utente do género masculino, assinalou a frequência de atividades como: Bordados, Costura ou Artes Decorativas. Muitas destas atividades estão estereotipadas e associadas ao género feminino.

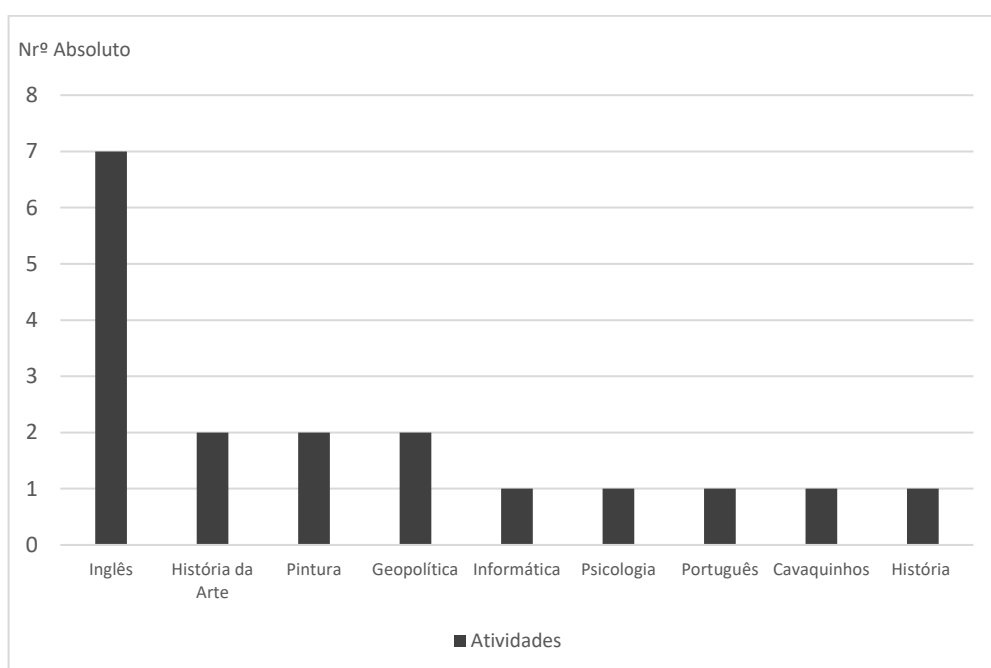
As atividades mais frequentadas pelo género masculino são: Inglês, Geopolítica e Internet. A Geopolítica funciona com 15% de utentes do género feminino e 60% de utentes masculinos. Tendo em conta que a política e o poder estão ainda muito centralizados no género masculino, a Figura 16 confirma esse facto uma vez que 60% dos utentes do género masculino se inscreveram nessa atividade.

A análise da Figura 16, permite verificar que existem disciplinas e atividades que estão estereotipadas por género ou interesse associados a géneros. Ou seja, notamos a inexistência de inscrição de homens em atividades que são estereotipadas para mulheres. E uma reduzida percentagem de mulheres inscritas em atividades de cariz político e de poder como geopolítica.

9.3. Grau de satisfação dos utentes

A Figura 17 sintetiza as atividades preferidas dos utentes independentemente das que frequentam.

Figura 17 - Atividades preferidas dos utentes (sexos reunidos)



Nas atividades preferidas constantes na Figura 17 o número de respostas é inferior ao número total dos utentes (25). Esta situação advém do facto de alguns utentes, não conseguirem identificar uma atividade preferida. Por esse motivo, muitos não selecionaram nenhuma atividade, mas alegaram: “gosto de todas as que frequento” e “estou no início” (por esse motivo ainda não consegue indicar a preferida).

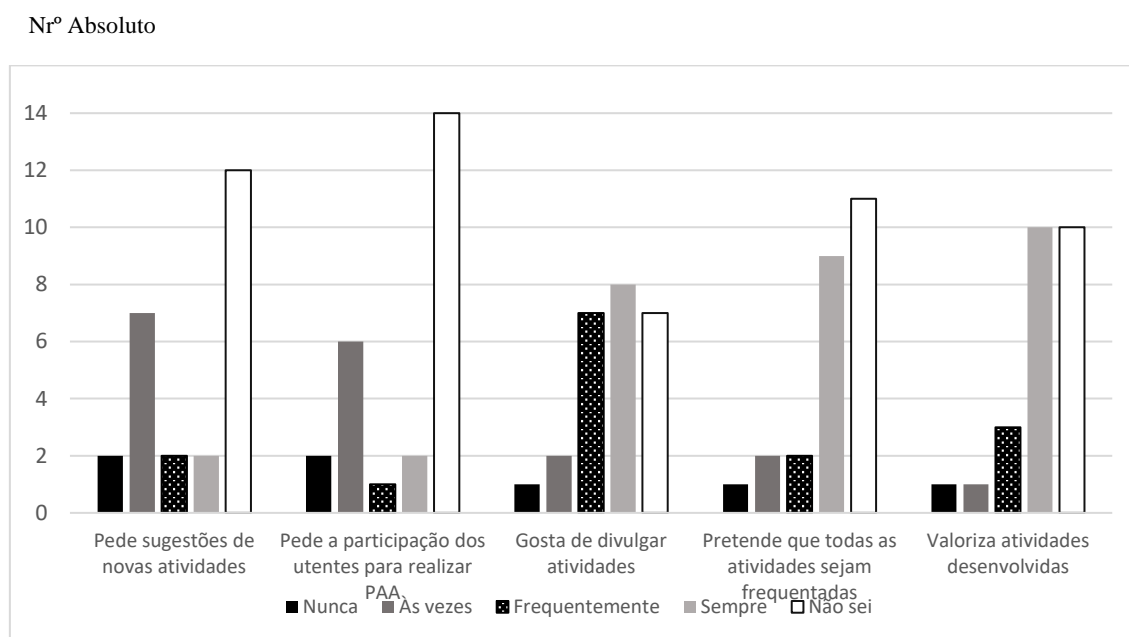
A disciplina assinalada como preferida é o Inglês, corroborando com a Figura 16. Na Figura 17 não é tão visível o destaque dado à informática, pois apenas uma pessoa a mencionou como atividade preferida. O que poderá indicar, que as atividades frequentadas pelos utentes têm um duplo motivo: o primeiro é o facto de seguirem as suas preferências e interesses e o segundo advém de colmatarem as suas necessidades de aprender e evoluir. Ou seja, na decisão de escolher atividades para frequentar, os utentes regem-se pelos seus interesses e gostos pessoais, mas também pelas suas necessidades ou lacunas, inscrevendo-se em algumas atividades para desenvolver competências que entendem serem-lhes necessárias. Necessidades estas que os motivam a acompanhar as mudanças atuais, por exemplo: através de conhecimentos de informática. Tendo em conta o contexto atual, a literacia digital é fundamental para vários aspetos da vida social e económico, nomeadamente: realização do IRS, sendo este feito por uma plataforma online; acesso a serviços de segurança social online de forma a ser mais célere; verificação ou realização de serviços bancários através da internet; acesso a redes sociais de comunicação com amigos e família, entre outros. Com isto, concluímos que a atividade de informática não está destacada como a preferida, no entanto é a segunda mais frequentada pelo fator anteriormente referido de necessidade em aprender e tornar-se autónomo.

9.4. Relação dos utentes com o Coordenador

Iremos verificar nesta categoria se existe algum tipo de relação entre a coordenação e os utentes. Tendo em conta o nosso interesse em compreender se existe influencia da liderança na relação com os utentes ou na implementação de atividades a desenvolver. Pretendemos com isto, identificar a existência de relação, se é uma relação positiva ou não, através da visão dos utentes em relação ao coordenador e à sua liderança. Na Figura 18, iremos apresentar os dados recolhidos e compreender essa relação.

Foi apresentada uma escala de *Likert* de modo que os utentes assinalassem a atitude do coordenador em relação a afirmações que apresentávamos. Esta escala de *Likert* apresentava 5 níveis: Nunca, Às vezes, Frequentemente, Sempre e Não sei.

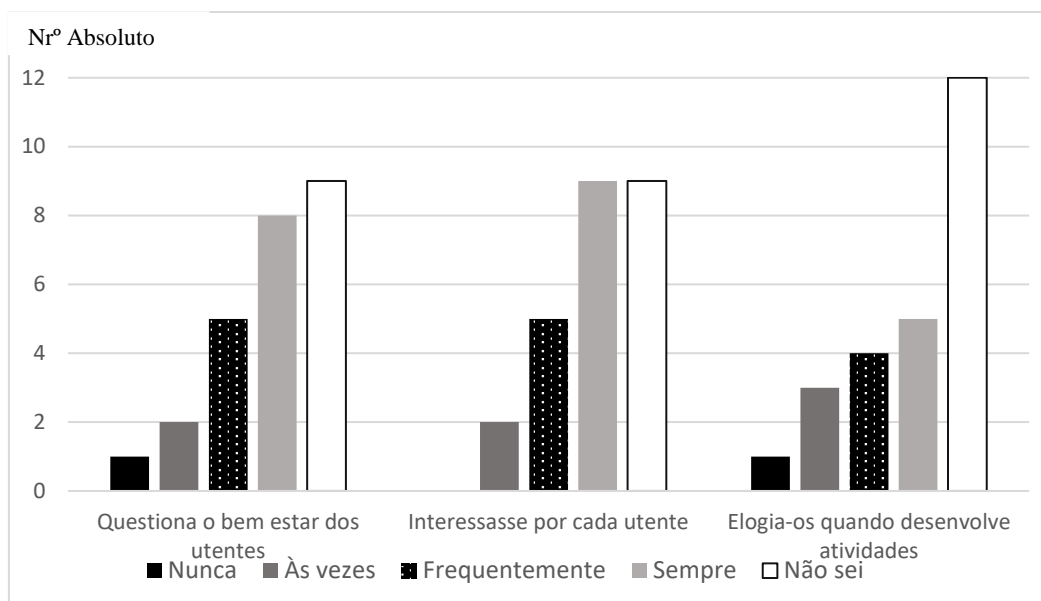
Figura 18 - Atitude do coordenador em relação às atividades desenvolvidas



A Figura 18, espelha a opinião dos utentes, acerca do coordenador, face às atividades desenvolvidas. É de destacar o elevado número de utentes que nas várias questões assinalaram a opção “não sei”. Podemos verificar que 7 dos 25 utentes indicou que o coordenador pede, às vezes, sugestões de novas atividades. No que diz respeito ao Plano Anual de Atividades e à participação dos utentes na mesma, 14 dos 25 utentes respondeu “não sei”. Esta foi a questão que teve maior taxa de não resposta. Poderemos justificar pelo facto de a opinião e participação dos utentes no PAA, ser dada de forma não presenciada, segundo o coordenador o inquérito é entregue no final de cada ano letivo aos utentes de forma a realizar avaliação sobre as atividades e solicitar sugestões. Deste modo, 6 utentes indicaram que o coordenador solicita às vezes a sua participação. Obtivemos um elevado número de respostas à opção “sempre” no que concerne à divulgação e valorização das atividades que são desenvolvidas pelos utentes. Este é um reforço positivo que o coordenador dá aos utentes, ao divulgar e valorizar “sempre” todas as atividades desenvolvidas.

Contudo, o coordenador solicita também opiniões e sugestões aos utentes com intuito de melhorar ou alterar algo. A Figura 19, visa determinar se a preocupação e valorização das atividades, também se refletem na relação entre o coordenador e os utentes. Para tal, baseamo-nos na visão dos utentes em relação ao coordenador, mais especificamente sobre a relação e atitudes do coordenador para com os utentes.

Figura 19 - Atitude do coordenador em relação aos utentes



A Figura 19, apresenta a atitude do coordenador em relação aos utentes segundo a opinião destes.

Em relação ao facto de o coordenador questionar o bem-estar dos utentes, a maioria optou por responder “frequentemente” e “sempre” com uma elevada taxa de frequência, o que demonstra uma preocupação do coordenador para com os utentes.

O interesse do coordenador face a cada utente, obteve uma elevada taxa de respostas nas categorias “frequentemente” e “sempre”. Nesta questão nenhum utente não selecionou a opção “nunca”, o que demonstra que o coordenador interessa-se por cada utente.

A opção “não sei” foi muito selecionada no que respeita aos elogios embora também seja expressivo nos outros itens.

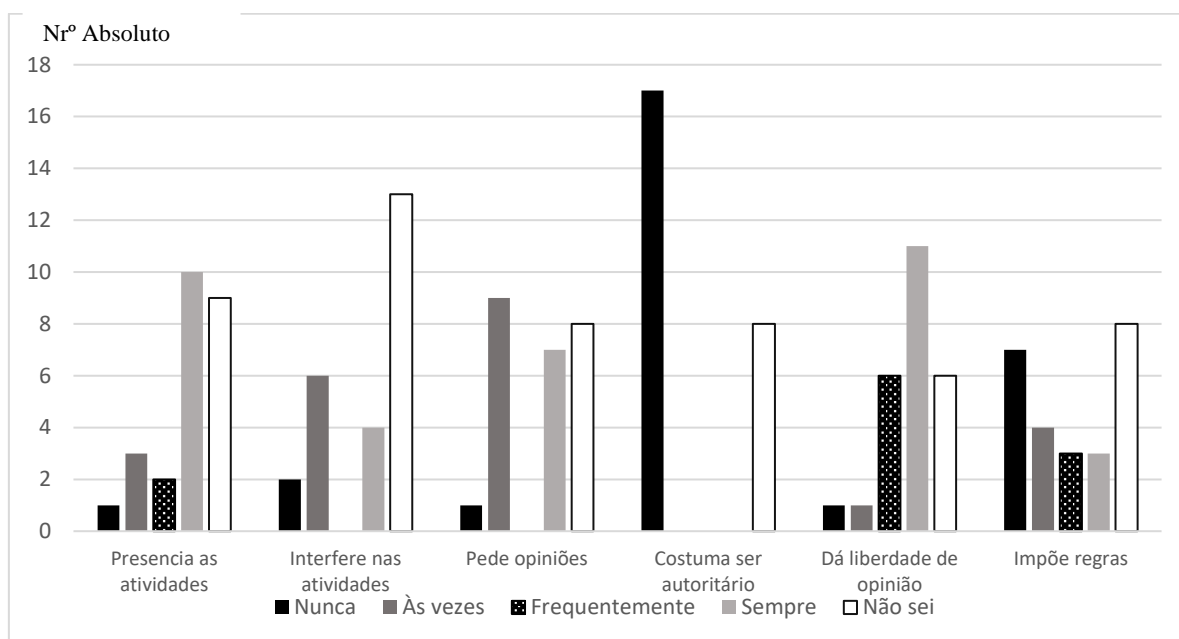
A relação entre os utentes e a coordenação é fundamental, pois quando os utentes se sentem acarinhados, há uma maior relação de segurança e estabilidade socio-

emocional. Tudo isto dá origem a uma maior integração dos utentes na USE, pois sentem que é um espaço onde há relações humanas.

Em termos globais, a Figura 19, permite inferir que na visão e opinião dos utentes existe uma relação de proximidade com a coordenação, perceptível através dos elogios dados pela coordenação que questiona o seu bem-estar e demonstra interesse por cada um deles.

A Figura 20, reporta-se à liderança e apresenta a visão que os utentes têm do modo como a coordenação lidera. Para tal, colocamos questões relacionadas com vários estilos de liderança e através de uma escala de *Likert*, os utentes assinalaram as práticas do coordenador, que para nós associadas a estilos de liderança.

Figura 20 - A Liderança do coordenador da USE



Através da Figura 20, podemos verificar do ponto de vista dos utentes como é a liderança do coordenador. O valor mais elevado reporta-se à barra do “nunca”, na questão de ser autoritário. Dos 25 utentes inquiridos, 17 indicaram que o coordenador nunca foi autoritário. Os restantes inquiridos alegaram que não sabiam responder à questão. Com esta resposta podemos verificar que existe concordância no facto de o coordenador não ser autoritário. E de forma a sustentar conclusão na questão que abordava a liberdade de opinião, 11 dos 25 utentes as respostas oscilaram entre “sempre” e “frequentemente”. Na questão que equaciona a imposição de regras, há uma dispersão de respostas, no entanto

a que mais se destaca é item “nunca”. Sobre a presença do coordenador nas atividades 10 dos 25 utentes indicaram que o coordenador presencia “sempre”. Embora a sua preferência nas atividades tenha objetivo maioritariamente a respostas de “não sei”. Em relação ao facto de o coordenador pedir opiniões aos utentes, 9 utentes responderam que pede “às vezes” e 7 indicaram que isso ocorre “sempre”.

A Figura 20, apresenta um grande destaque no item “nunca” na escala de frequência “nunca”, relativamente às questões “costuma ser autoritário” e “impões regras”. O facto de a maioria dos utentes assinalarem que o coordenador nunca tem essas ações, faz-nos concluir que não o consideram um líder autoritário. Ao analisarmos as ações onde solicita aos utentes o parecer sobre ter opiniões e dar liberdade de opinião, contactámos que existe um elevado número de utentes que afirmam que o coordenador lhes dá liberdade de opinião e lhes pede opiniões. Trata-se de um coordenador que presta atenção aos seus liderados, tendo em conta as suas opiniões, sugestões e ideias, promovendo uma liberdade de diálogo. Corroboramos esta relação de liberdade com o facto de o coordenador, segundo os utentes, presenciar a atividades. Estas ações do coordenador demonstram interesse pelas atividades dinamizadas pelos utentes. As características como liberdade de opinião, auscultação de opiniões e presenciar atividades dinamizadas pelos utentes, demonstram que é um líder interessado, integrado, comunicativo e democrático.

Cruzando os dados recolhidos e apresentados nas Figuras 19 e 20 concluímos que, segundo a opinião dos utentes, o coordenador é um líder democrático que promove a liberdade de opinião, a auscultação de ideias, valoriza e questiona o bem-estar dos utentes e preocupa-se com a sua satisfação.

9.5. O impacto da Covid-19 nas rotinas dos utentes

A Covid-19, influenciou e mudou a rotina dos utentes, tendo implicado uma suspensão das atividades letivas (março 2020) e surgindo a possibilidade de as aulas serem online em vez de presenciais. De modo a verificarmos a opinião dos utentes no que diz respeito ao impacto da Covid -19 na sua rotina diária foi pedido que assinalassem, tendo em conta várias situações apresentadas, aquelas com que se identificavam. A Figura 21 foi elaborada tendo por base a frequência absoluta das respostas. É de salientar que nesta tabela não existe correspondência entre frequência absoluta e o número de

inquiridos, uma vez que poderiam selecionar mais do que uma resposta. Ou poderiam optar por não responder se a situação não se lhes aplicasse.

Figura 21 - Impacto da Covid-19 no dia-a-dia dos utentes

Situações selecionadas	Frequência Absoluta	Respostas afirmativas (%)
Senti-me menos ativo(a)	16	64,0
Arranjei ocupação mesmo estando em casa	16	64,0
Mantive contacto com colegas da Universidade Sénior	5	20,0
Senti-me isolado(a)	5	20,0
Senti-me só	4	16,0
Continuei a realizar as atividades quotidianas fora de casa	4	16,0
Tive mais tempo para mim	3	12,0
Senti-me desocupado(a)	3	12,0
Senti-me desmotivado(a)	3	12,0
Tive mais tempo para conversar com os amigos \ familiares	2	8,0
Mantive contacto com a Universidade Sénior	2	8,0
Gostei de estar em casa	2	8,0

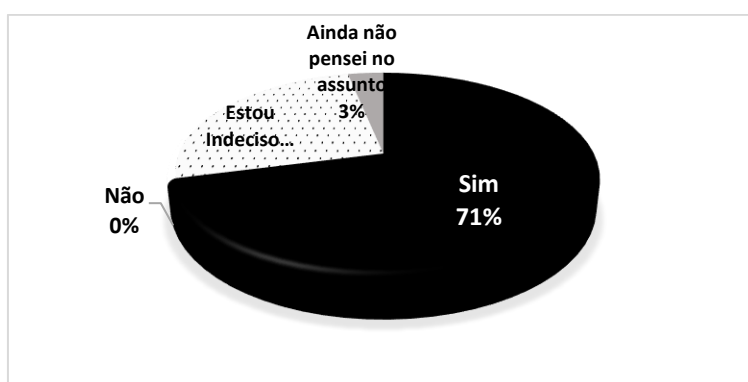
Na Figura 21, é possível analisar vários aspetos. O primeiro aspeto é o facto de 64% dos utentes terem assinalado que no período de confinamento, devido à pandemia Covid 19, sentiram-se menos ativos. No entanto conseguiram colmatar essa inatividade com o facto de arranjarem alguma ocupação mesmo estando fechados em casa (64%). A rápida e inesperada pandemia e o confinamento obrigatório, implicaram um isolamento de famílias e, tendo em conta a Figura 11, relembramos que 56% dos utentes viviam sós. Por esse motivo e sem ocupação e rotina diária, sentiram-se menos ativos e 20% dos utentes indicaram que se sentiram isolados. Apenas 20% declarou que mesmo confinados mantiveram contacto com colegas da USE, o que revela uma continuidade de convivência, já constara em questões anteriormente apresentadas. Cerca de 16%, dos utentes indicaram que continuaram a realizar as atividades quotidianas no exterior o que revelou uma continuidade de rotinas, não se deixando afetar pela impossibilidade de frequentar a USE.

A situação “continuei a realizar as atividades da Universidade Sénior On-line enquanto funcionaram”, não foi assinalada por qualquer utente. Este facto permite corroborar o que foi salientado pelo coordenador, indicando que não houve adesão dos utentes às atividades realizadas on-line, fundamentando com o facto de os utentes não terem autonomia nem literacia digital. Por esse motivo, desde março 2020 até outubro 2020, os utentes ficaram impossibilitados de frequentar a USE, devido ao estado de emergência e confinamento que vigorava em Portugal.

Constatámos através desta figura que aspetos como o isolamento, solidão e desmotivação foram bastante destacados e assinalados pelos utentes. A Covid-19, realmente exigia um afastamento social, pois incidia mais na faixa etária dos utentes devido à sua fragilidade no que diz respeito às doenças. Não se podiam juntar à família fossem filhos ou netos, desde que vivessem fora do seu agregado familiar, o que agravou a sua situação de isolamento social.

A Figura 22, possui o cômputo percentual da resposta dos utentes sobre a sua opção de se inscreverem para frequentar atividades presenciais no próximo ano letivo.

Figura 22 - Frequência das atividades presenciais no próximo ano letivo

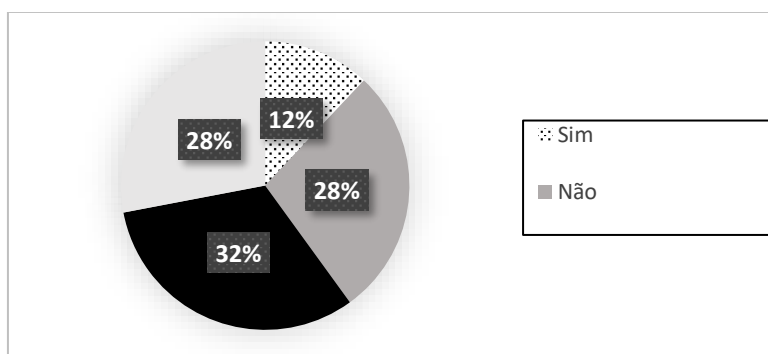


Na Figura 22, apresentamos os dados referentes à questão de se os utentes, tendo em conta o estado de pandemia e mesmo com todas as medidas de segurança asseguradas, pretendiam realizar a inscrição para frequentar atividades presenciais no próximo ano letivo. Verificámos que 71% dos utentes indicaram que realizariam a inscrição para atividades presenciais. Apenas 26% indicaram que ainda estavam indecisos, certamente devido à incerteza da situação epidemiológica. Os restantes 3% não pensaram sobre o assunto. Nesta figura verificámos que nenhum utente respondeu que não efetuariam inscrição para frequentar atividades presenciais. O que indica que os utentes querem

realmente frequentar atividades presenciais mesmo com a pandemia, não colocando como opção não as frequentar.

Já verificamos que 71% dos utentes declarou que realizaria atividades presenciais no próximo ano letivo. No entanto e tendo em conta que as escolas começaram a lecionar na modalidade de telescola \ aulas online, colocamos a questão aos utentes sobre a eventualidade das suas atividades também decorrerem online no próximo ano letivo, se iriam inscrever-se, e solicitámos uma justificação à sua resposta.

Figura 23 - *Inscrição na USE caso as aulas sejam online no próximo ano letivo*



De acordo a Figura 23, apenas 12% dos utentes declararam que efetuariam a inscrição, caso as aulas se realizassem online. Este valor constitui ser menos de um terço dos inquiridos.

Os utentes indecisos e que ainda não pensaram nesta opção, apresentam um valor percentual de 32% e 28%, um total de 60% de utentes que não conseguem responder e que se encontram indecisos para frequentar atividades online. Ao invés são 71% os utentes que afirmaram inscrever-se caso as atividades fossem presenciais. A Figura 24, contém as justificações elencadas pelos utentes.

Figura 24 - *Justificações dos utentes sobre atividades online*

Categoria	Indicadores
Sim, poderei participar online	“a aula que faço dá para fazer online”
	“sinto-me à vontade caso tenha de ser online”
	“prefiro presencialmente, mas pode ser online”
	“Não mexo no computador”
	“Não domino tecnologias”

Não pretendo ter aulas online	“Não me sinto muito à vontade para ter aulas online, pois não domino bem esta área” “neste momento não tenho internet em casa” “não tenho computador.”
Estou indeciso(a) acerca das aulas online	“gosto mais das aulas presenciais” “prefiro aulas presenciais” “preferia presencialmente” “gosto das aulas na universidade” “não sei se me consigo adaptar”
Ainda não pensei no assunto	“sinto-me cansada” “ainda não pensei no assunto” “estou indeciso por isso a justificação é indecisão” “ainda não sei”

Através da análise das justificações apresentadas na Figura 24, conseguimos perceber quais as maiores dificuldades dos utentes para a participação nas atividades online. Em relação aos inquiridos que alegaram frequentar as atividades online, atestam literacia digital e por esse motivo sentem-se à vontade para realizar atividades online. Contudo estes utentes mencionaram que, apesar de poderem realizar as atividades online têm preferência das atividades presenciais.

Para os utentes que rejeitaram as aulas online, tal opção baseia-se na iliteracia digital “não domino tecnologia”, assim como na inexistência de material tecnológico pessoal “neste momento não tenho internet em casa”. Estes foram os fatores que conseguimos extrair das justificações apresentadas pelos utentes e são realmente um entrave na aprendizagem e na integração de inovação educacional.

Alguns utentes demonstram indecisão por ainda não terem pensado no assunto. Contudo verificamos que esta resposta advém do facto de preferirem as atividades presenciais, que potencializa o convívio, partilhando um espaço diferente nomeadamente a USE. Outro dos motivos justificativos da indecisão foi a dificuldade em usar as tecnologias “não sei se me consigo adaptar” às atividades online. Neste último motivo, a adaptação demonstra insegurança e dependência de acompanhamento a nível digital.

Com estas informações conseguimos concluir que a aprendizagem online para este grupo de utentes não é um aspeto positivo e de interesse. Corroborando com o facto de a coordenação ter tentado, no decorrer da pandemia lecionar atividades online, no entanto não obteve adesão por parte dos utentes. Constatámos que os utentes privilegiam as atividades presenciais, de modo a deslocarem-se das suas casas, conviverem com outras

peças e aprenderem presencialmente. Com isto, constatamos que o fator tecnológico é ainda um grande entrave na vida dos utentes.

A apresentação de dados que se seguem refere-se referentes aos inquéritos por questionário aplicados aos formadores.

10. Inquérito por questionário aplicado aos Formadores

Aplicamos um questionário aos formadores, por acharmos pertinente e essencial obtermos uma visão de um outro interveniente na USE, para além dos utentes. Pois com isto, pretendemos obter uma maior viabilidade essencialmente no que concerne às questões de liderança, à visão que cada um dos intervenientes têm e sente em relação à liderança.

Tentamos abranger no estudo a totalidade dos formadores (31) que no ano letivo 2020/2021 se encontravam como voluntários na USE.

Para o efeito adotamos o seguinte procedimento; associamos os inquéritos a um link que enviamos por email à coordenação da USE que se responsabilizou pelo seu reencaminhamento para os emails pessoais dos formadores, visto que estávamos em período de confinamento e não decorriam na USE quaisquer atividades presenciais.

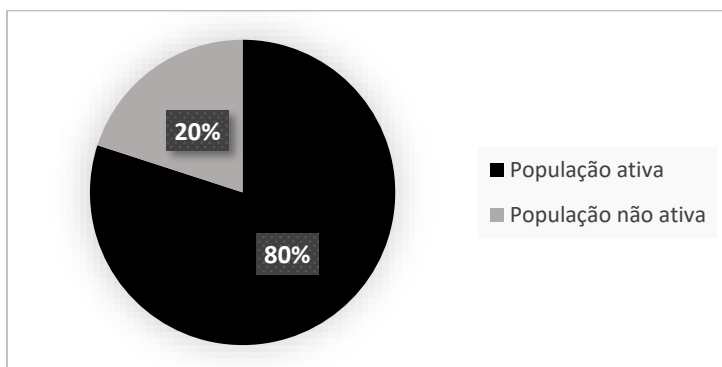
Dos inquéritos enviados por email obtivemos 5 respostas. Tentamos solicitar a colaboração de mais formadores de forma a obter maior número de respostas, no entanto não foi possível. Assim iremos analisar as respostas dadas pelos 5 formadores, que correspondem a 16,1% do total de formadores da USE, no ano letivo 2020/2021.

Este inquérito por questionário, teve uma totalidade de 9 questões, agrupadas em 3 categorias: Características e motivações dos formadores da USE; Visão dos formadores em relação à liderança do coordenador e apreender a visão dos formadores em relação ao impacto da Covid-19 nas suas funções.

10.1. Caraterização dos formadores da USE

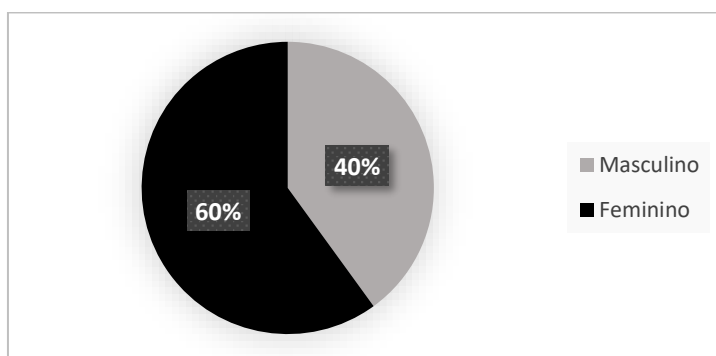
Dos 5 formadores inquiridos, as suas idades oscilam entre os 39 e os 82 anos. Tendo em conta que não existe limite de idade para ser formador e que o formador pode também ser aluno da USE, optamos por agrupar os formadores em função da idade ativa (até os 64 anos) e a população (acima de 64 anos).

Figura 25 - *Formadores (População ativa vs População inativa)*



Na Figura 25, podemos verificar o predomínio de formadores em idade ativa, com um valor percentual de 80%. No entanto, 20% dos formadores integravam a população inativa. Tendo em conta que entre os formadores não se destacava nenhuma idade, optámos por agrupar os formadores em população ativa e não ativa. Com a apresentação da Figura 25, corroboramos o facto de os formadores poderem ser também alunos da instituição.

Figura 26 - *Género dos formadores*



A Figura 26, apresenta o género dos formadores, dos 5 inquiridos 60% é do género feminino e 40% são do género masculino.

Foi possível constatar que os formadores que responderam aos inquéritos pertencem a diversificadas áreas de educação, desde a arte, ao exercício físico e à linguística. As Formadoras (género femininos) lecionam - Inglês, Ritmo e Movimento e Pintura em Porcelana; os formadores masculinos dinamizam música coral;

10.2. Motivações para ser formador

Nos dados da Figura 27, o valor da frequência absoluta é superior ao número de inquiridos uma vez que cada um seleccionou mais do que uma resposta. As motivações assinaladas pelos formadores foram agrupadas por ordem crescente dos motivos mais assinalados aos menos assinalados.

Figura 27 - Motivações para ser formador da USE

Motivações	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Gosto do espaço da Universidade	3	60,0
Fui convidado(a) por membros da Universidade Sénior	3	60,0
Queria ocupar o meu tempo livre	2	40,0
Procurava um espaço onde pudesse ensinar e partilhar conhecimentos	2	40,0
Tenho um(a) amigo(a) na Universidade Sénior	1	20,0
Sou utente da Universidade Sénior	1	20,0s

Na Figura 27, foram sugeridas várias opções que se pudessem enquadrar nas motivações dos formadores para lecionarem na USE. É possível constatar que 60% dos formadores indicou que um dos motivos foi gostar do espaço da USE e, outro motivo, foi ter sido convidado por membros da USE para lecionar.

Para 40% dos formadores a motivação foi a possibilidade de ocupação do tempo livre, seguindo-se motivos como a procura de um espaço onde pudessem ensinar e partilhar conhecimentos.

Ao analisarmos as opções assinaladas, verificámos que existem motivações intrínsecas tais como: querer ocupar o tempo livre, puder ensinar, gostar do espaço da USE. Assim como motivações extrínsecas que influenciam essa decisão tais como: serem convidados por membros da USE, terem um amigo na USE e serem utentes da USE.

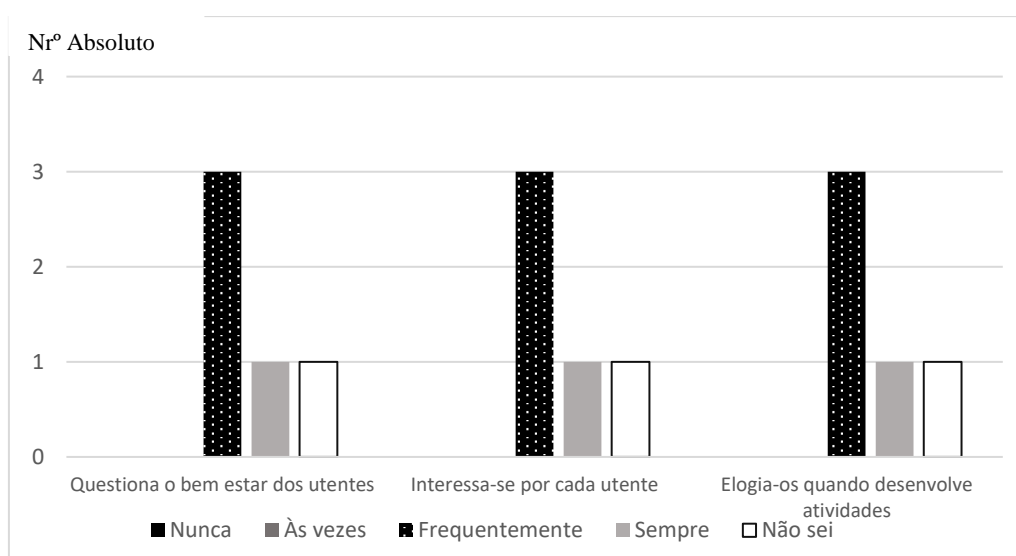
Nenhum formador assinalou como motivação as seguintes premissas: tenho um familiar na Universidade Sénior, fui incentivado(a) por familiares \ amigos e gosto de conviver com pessoas mais velhas.

Foi possível constatar que um dos formadores também é utente na USE. Tal como já referimos anteriormente, os formadores podem ser simultaneamente alunos dentro da USE.

10.3. Visão dos Formadores em relação à liderança do Coordenador

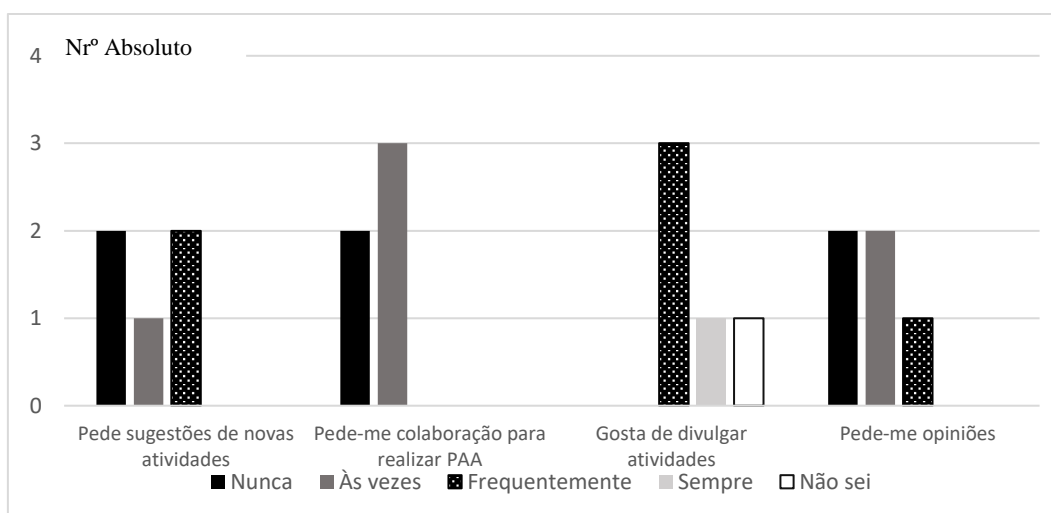
Para conhecermos a relação existente entre os utentes e o coordenador, foi apresentada aos formadores uma escala de *Likert* de modo que estes assinalassem a atitude do coordenador em relação aos utentes, segundo afirmações que apresentámos. Esta escala de *Likert* apresentava 5 níveis: Nunca, Às vezes, Frequentemente, Sempre e Não sei.

Figura 28 - Visão dos formadores sobre a relação entre o coordenador e os utentes



Através da Figura 28, verificamos que, segundo os formadores, observam que o coordenador preocupa-se frequentemente com os seus utentes, preocupando-se com o seu bem-estar, elogiando-os e demonstrando interesse por cada um. Estes dados revelam que a relação entre o coordenador e os utentes é percebida pelos formadores como uma boa relação.

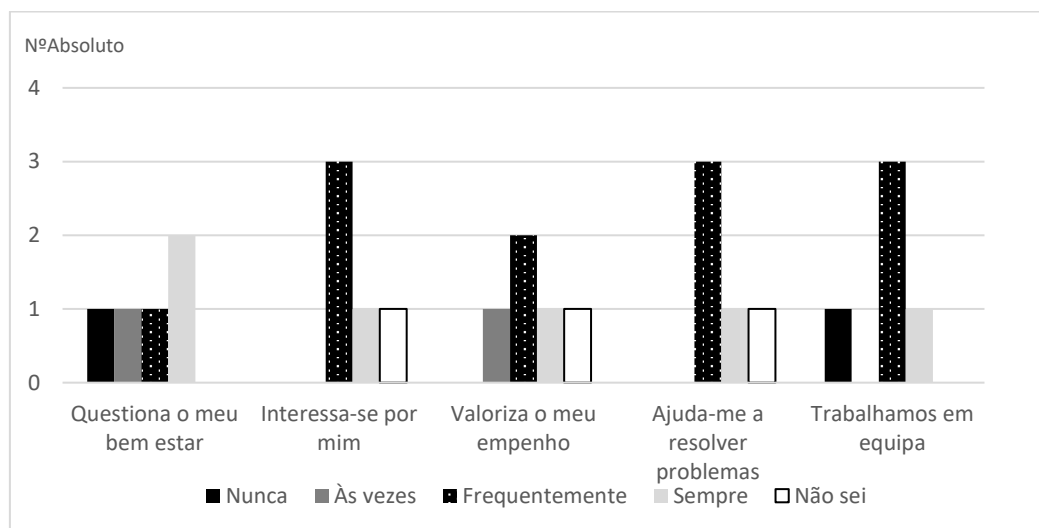
Figura 29 - Atitude do coordenador em relação às atividades desenvolvidas pelos formadores



A relação entre o coordenador e os utentes, é percebida como boa pelos formadores que notam uma preocupação e ligação recíproca. No entanto, para uma eficácia de resultados ao nível organizacional é também essencial uma boa relação entre os formadores e o coordenador. Na Figura 29, verificámos qual a atitude do coordenador perante as atividades que são dinamizadas pelos formadores. Em relação ao facto de o coordenador solicitar sugestões de atividades aos formadores, estes dividem-se entre as opções “nunca” e “frequentemente”.

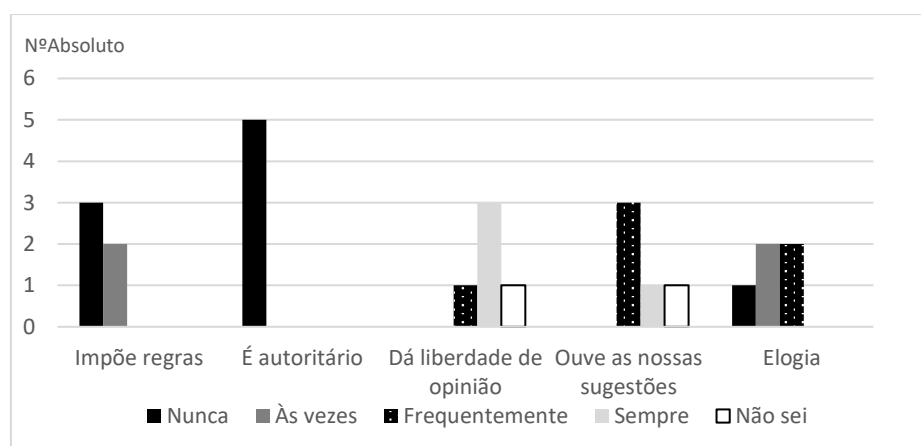
Em relação ao plano de atividades, entendemos que é necessária a participação de vários intervenientes para uma maior e melhor eficácia do planeamento, de modo a ir ao encontro das necessidades e interesses. No entanto os formadores indicaram que o coordenador pede a sua colaboração “às vezes” ou “nunca”, posição que contraria ao que foi indicado pelos utentes. Mas referem que é notório o facto de a coordenação gostar de divulgar as atividades. Constatámos que a coordenação “às vezes” solicita opiniões dos formadores na elaboração com pouca frequência tal como atesta a Figura 29. Com isto percebemos que a opinião dos formadores não é tão solicitada como estes gostariam.

Figura 30 - Relação entre formadores e o coordenador



Já verificámos na Figura 30, que o coordenador gosta de divulgar as atividades que são desenvolvidas e dinamizadas pelos formadores e utentes. Pretendemos verificar que existe uma relação de preocupação, atenção e apoio entre os formadores e a coordenação. Para tal elaboramos a Figura 30, onde apresentamos os dados recolhidos em relação a este tema. De uma forma global, verificámos que a coordenação frequentemente, interessa-se por cada formador, valoriza o seu empenho, ajuda a resolver problemas e efetiva um trabalho em equipa. Esta opinião foi expressa pelos formadores sobre a relação de comunicação e cooperação que têm com o coordenador.

Figura 31 - Visão dos formadores em relação à liderança do coordenador



Liderar é uma das funções do coordenador. O estilo de liderança aplicado tem repercussão na dinâmica de uma organização e no desempenho das atividades. Desta forma, a Figura 31 apresenta a visão dos formadores em relação à liderança do coordenador e pudemos constatar nenhum formador indicou que o coordenador era autoritário. Constatámos que existe liberdade de opinião “sempre”, e a imposição de regras não é frequente. Em relação à gestão de equipas, à motivação e valorização, os formadores indicaram que são atitudes de preocupação frequentes. Tal como o processo de auscultação de sugestões dos formadores, é também frequentemente realizado pela coordenação. Indicaram que o coordenador “às vezes” elogia-os.

A Figura 31 permite verificar que não existe imposição de regras nem autoritarismo ao invés subsiste uma liberdade de opinião, auscultação e valorização dos formadores através de elogios.

10.4 O impacto da Covid-19 nas funções dos Formadores

As atividades presenciais foram encerradas devido à situação de Covid-19, em pleno ano letivo. Esta situação causou constrangimentos à coordenação, aos utentes e consequentemente aos formadores. Os dados em seguida apresentados revelam como foi gerida esta situação por parte dos formadores. É de salientar que na Figura 32, o valor da frequência absoluta e da frequência relativa foi calculado em função da resposta dada a cada premissa.

Figura 32 - Modo como os formadores geriram o encerramento devido à covid-19

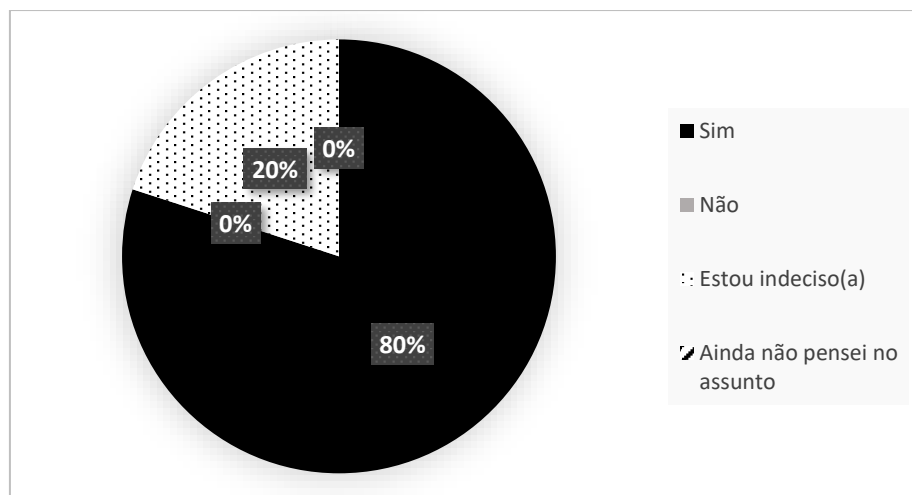
Situações selecionadas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Fiquei sem lecionar aguardando novas informações	5	100
Continuei em contacto com a Universidade Sénior procurando soluções	2	40,0
A atividade que dinamizo não permite lecionar online	2	40,0

Devido à Covid-19 verificou-se o subsequente encerramento da instituição, constituiu uma ausência de atividades e todos os formadores ficaram sem lecionar, aguardando informações de como agir. 40% dos formadores continuaram em contato com a USE, procurando soluções nomeadamente numa tentativa de continuidade do ano letivo. No entanto, existiu pouca adesão às atividades que foram realizadas online, tendo sido estas encerradas. Por outro lado, também existiam atividades que não poderiam ser dinamizadas online, sendo que 40% dos formadores indicaram essa situação.

Perante esta situação inesperada e repentina que culminou no encerramento da instituição, muitos formadores ficaram sem lecionar, e sem nenhuma solução aparentemente eficaz para dar continuidade às aulas e atividades de forma online.

A situação pandémica é uma situação cuja resolução será longa e certamente terão de ser definidas estratégias e normas de segurança que salvaguardem todos os intervenientes na abertura da USE. Com todas normas de segurança estabelecidas, questionámos aos formadores se pretendiam, apesar da situação pandémica, continuar a lecionar presencialmente. A Figura 33, apresenta as respostas dadas pelos formadores, em conformidade com as alternativas propostas.

Figura 33 - *Opções para lecionar em tempos de covid-19*



Constata-se que a maioria dos formadores (80%) pretende lecionar presencialmente, com todas as normas de segurança, independentemente da situação pandémica. 20% responderam que estavam indecisos e nenhum formador respondeu negativamente. Esta Figura demonstra que a maioria dos formadores querem realizar as atividades presencialmente e os restantes estão “indecisos”. De modo a obter informações

mais detalhadas sobre estas respostas solicitámos-lhes a justificação as suas repostas. A Figura 34 sintetiza as justificações que foram dadas à questão “pretende continuar a lecionar presencialmente, apesar da Covid-19?”

Figura 34 - Justificações para lecionação em tempos de Covid-19

Atitude	Semânticos
Sim, pretendo lecionar presencialmente	“Pretendo dar continuidade ao meu trabalho”
	“A minha atividade é de caráter físico, sendo importante para o bem-estar dos utentes que a frequentam”
	“Cumprindo e fazendo cumprir as normas e diretivas da autoridade sanitária.”
Estou indeciso	“porque gosto muito do que ensino”
	“Estou aguardando por mais informações”

As justificações apresentadas na Tabela 34, revelam que os formadores têm gosto pelo que fazem e têm uma preocupação com os utentes. Verificámos que dois deles indicam que pretendem voltar a lecionar presencialmente pois querem dar continuidade ao trabalho e porque também gostam muito do que ensinam. Outro refere que a sua atividade é de relevante importância para o bem-estar dos utentes, pelo que será fundamental voltar à normalidade e à dinamização das atividades.

O formador indeciso, não indica qual é realmente a sua indecisão, apenas indica que estava a aguardar por mais informações, pressupomos em relação ao Covid-19 e normas a cumprir.

Parte IV- Análise e Triangulação dos dados

11. Desenvolvimento do processo Ensino- aprendizagem na USE

Após a apresentação da informação recolhida através dos diversos instrumentos e técnicas de recolha de dados, procedemos à análise e triangulação das mesmas utilizando também as informações e documentos recolhidos e a revisão da literatura. Este processo de correlação permitirá solidificar os resultados obtidos e certificar os factos conclusivos.

De acordo com a revisão de literatura realizada, temos conhecimento de que as universidades seniores surgiram para ir ao encontro da população com mais de 50 anos de idade, envolvendo estes cidadãos em iniciativas e atividades que apostem no seu desenvolvimento pessoal e os capacite a manterem-se ativos. Tal como já referimos anteriormente e segundo Jacob (s.d.) as US têm como objetivos “desenvolver o convívio salutar e útil entre os seniores, combater a exclusão social e proporcionar aos mais velhos a possibilidade de aprenderem ou ensinarem (promovendo a andragogia, ou seja, a arte e ciência de ajudar os adultos a aprender)” (p.4). É possível constatar este facto, na origem da USE, explicada pelo seu coordenador: indicou que a USE pois constitui “um ponto de encontro para os professores [reformados e] foi isso que levou à criação desta associação.”. Por este motivo, denotamos que as universidades seniores são pontos de encontro que promovem o convívio e ao mesmo tempo uma aprendizagem através da partilha de saberes e da aquisição de conhecimentos que sejam de interesse dos seus utentes.

As US, são concebidas para proporcionar bem-estar social, psicológico, intelectual e físico à população sénior, promovendo-lhes uma melhor qualidade de vida. São também valorizadas características como a heterogeneidade, a individualidade e os interesses de cada idoso visto que os mesmos também se envolvem na execução de atividades. Estas características de heterogeneidade, pudemos constatar através dos dados recolhidos, na qual verificámos que existiam utentes com idades compreendidas entre os 60 e os 83 anos de idade inscritos na USE. Estes foram dados representativos do público aderente a este espaço de convívio e aprendizagem informal.

Segundo Maurício e Carvalho (s.d.) as US potencializam o envolvimento das pessoas com mais idade:

em iniciativas que promovam e apostem no seu desenvolvimento pessoal e social, participando e mantendo-se ativos em todas as aceções da palavra, as universidades

seniores possibilitam estender o conceito de aprendizagem ao longo da vida aos mais velhos, fazendo-o de forma inovadora, valorizando os seus conhecimentos e a sua experiência de vida (...). (p. 193)

As US, são promotoras da ALV, permitem aos utentes serem os agentes da sua própria aprendizagem, sendo responsáveis pela escolha das mesmas. Consideramos que é nesta fase da vida que a aprendizagem é uma mais-valia, trazendo benefícios efetivos devido ao facto de não ser uma obrigatoriedade frequentar atividades de educação formal, não formal ou informal, mas sim um objetivo ou interesse intrínseco. Verificámos neste estudo, que os seniores inquiridos, optam por realizar aprendizagem e integrar em atividades de acordo com os seus interesses e necessidades. Pois consideramos que é nesta fase da vida que existem tempos mais livres e tempo para definir o que gostariam de aprender, relembrar ou até mesmo realizar sonhos e projetos que ficaram pendentes. É nesta âmbito que situamos a Aprendizagem ao Longo da Vida (ALV).

Entende-se como ALV “toda a atividade de aprendizagem em qualquer momento da vida, com o objetivo de melhorar os conhecimentos, as aptidões e competências, no quadro de uma perspetiva pessoal, cívica, social” (Castro & Imaginário, 2011, p. 109).

11.1. Coordenador

O processo de ensino/aprendizagem na USE, é encarado pelo coordenador como um processo para o que os utentes têm de sentir-se integrados, pois segundo as suas palavras “as pessoas pagam para vir, querem ter uma aula apelativa”. Para tal, o coordenador deixa ao critério dos formadores a pedagogia a utilizar. Esta autonomia dos professores/formadores, pressupõe que os mesmo vão ao encontro das necessidades e interesses dos utentes.

A relação do coordenador para com os formadores é de total autonomia pedagógica, não existindo reunião com definição de planos ou orientação. A relação identificada com os utentes é uma relação de auscultação. A auscultação pressupõe ouvir as opiniões, as sugestões ou as reclamações e em caso de alguns conflitos internos, incumbe ao coordenador de resolver e gerir. Esse processo de auscultação de opiniões e sugestões é um elemento importante para ajudar na definição do plano anual de atividades do ano

seguinte, seja na alteração ou implementação de novas atividades. O coordenador assim como os restantes elementos da coordenação definem o plano anual de atividades de acordo com as opiniões orais dos vários intervenientes, assim como, através da aplicação de um inquérito por questionário. Segundo os utentes existe uma preocupação e valorização do coordenador para com as atividades que são desenvolvidas na instituição, valorizando-as e divulgando-as. Neste sentido, o coordenador também solicita opiniões e sugestões aos utentes com intuito de melhorar ou alterar algo. Constatámos que na visão e opinião dos utentes existe uma relação de proximidade com a coordenação, e que sentem essa relação de proximidade através dos elogios dados pela coordenação, assim como pelo questionamento acerca do seu bem-estar demonstrando interesse por cada um deles.

Verificámos neste estudo que a coordenação promove uma autonomia dos professores, assim como, subsiste uma preocupação, atenção e valorização do trabalho dinamizado pelos utentes. No entanto os formadores gostariam que as suas opiniões fossem mais solicitadas para a realização do plano anual de atividades.

Contudo, o coordenador revela que os utentes são a prioridade no processo de ensino aprendizagem, o que justifica a total liberdade pedagógica dada aos formadores, de modo a adaptarem-se aos interesses e necessidades dos utentes.

11.2. Formadores

Os formadores/professores, que dinamizam atividades na USE, têm idades compreendidas entre os 39 e os 82 anos. Constatámos em termos globais que um dos formadores é simultaneamente utentes da USE. As motivações dos formadores para a dinamização de atividades na USE, passam pelo facto de gostarem do espaço da USE, por terem sido convidados pela coordenação e por quererem ocupar os seus tempos livres, dinamizando voluntariamente atividades com os utentes.

A relação entre os formadores e os utentes é proximidade, considerando que os formadores tentam dinamizar as atividades de forma apelativa e interessante de acordo com os interesses, necessidades e saberes dos utentes. Desenvolvem uma metodologia adaptada aos utentes. Consideram que o coordenador gosta das atividades que dinamizam e valorizam-nas.

11.3. Utentes

Verificámos que os utentes possuem idades compreendidas entre os 60 e os 83 anos de idade, contudo a maioria dos inquiridos situam-se na faixa etária entre 60 e os 69 anos. Destes, 80% eram do género feminino e 84% estavam reformados. As suas habilitações literárias, são bastante variadas, não existe um padrão que fosse mais evidente, podendo constatar que não é uma universidade elitista, mas sim uma universidade inclusiva. Apurámos a existência de diferenças nas habilitações em conformidade com o género feminino e masculino. Nomeadamente, o facto de o género masculino estar representado numa polaridade. Ou seja, os homens têm como habilitações literárias o 1º ciclo do ensino básico, ou então são licenciados. As mulheres, ao invés, possuem vários graus de instrução, sendo que a maioria ficou pelo ensino secundário. Esta disparidade de habilitações literárias entre os géneros, advém de fatores histórico-sociais, pois ao homem incutia-se o hábito de trabalhar desde cedo, colocando-se em segundo plano a sua instrução. Só os mais abonados acediam aos estudos superiores. Estes fatores histórico-sociais, refletem-se no grau de instrução do género masculino e no género feminino.

Foi possível constatar que as motivações dos utentes para se inscreverem na USE, foram: estão relacionadas com a necessidade de socializar e manterem-se ativos. Seguem-se as motivações relativas a desenvolver ou adquirir novos conhecimentos, procurando um espaço onde se desenvolvessem estas dinâmicas, como é o exemplo da USE.

Ora, estas motivações que têm como fonte os inquéritos realizados aos utentes levam-nos a corroborar com a definição de envelhecimento ativo, pois segundo Jacob (s.d.) para um idoso ser considerado ativo “significa ter ainda objetivos de vida e permanecer interessado na vida, nas questões sociais, no estreitar de relações e em cuidar da saúde física e mental” (p. 21). Implicando deste modo, a sua participação ativa e a sua sede de adquirir conhecimentos através de uma aprendizagem ao longo da sua vida. Estes utentes, estão a beneficiar de um envelhecimento ativo.

Ao classificarmos os utentes da USE como idosos ativos, foi possível classificarmos suas motivações e distingui-las em dois grupos, existindo então dois tipos de motivações para a escolha das atividades a participar: motivações intrínsecas e extrínsecas. Estas duas motivações foram identificadas através de dados apresentados anteriormente, nomeadamente: a análise às atividades mais frequentadas e às atividades

preferidas. Apurámos que existem interesses e gostos pessoais (motivações intrínsecas) mas também uma necessidade de aprendizagem, impostas por mudanças na sociedade (motivações extrínsecas). As motivações extrínsecas estão relacionadas, com as mudanças na sociedade, nomeadamente mudanças tecnológicas, digitais e linguísticas, o que leva os utentes a inscreverem-se em atividades como informática e inglês (estas foram as atividades assinaladas no questionário como as mais frequentadas). No entanto as atividades de informática e uso da internet não foram indicadas como atividades preferidas, embora os utentes estejam a frequentar, pois subsistem necessidades de aprendizagem. Mesmo que não sejam as suas atividades preferidas de, são atividades essenciais de modo a manterem-se integrados na sociedade e tornarem-se capacitados e autónomos. Tendo em conta fatores de longevidade, de formação académica e de sabedoria os atuais seniores são cidadãos mais capacitados intelectualmente do que os seniores de outrora. Estes exigem e procuram uma aprendizagem que intensifique e reforce o que entendemos por aprendizagem ao longo da vida. São cidadãos ativos e com sede de informação e de desenvolver competências que não tiveram oportunidade outrora.

Os utentes reconhecem que existe uma relação de auscultação e de preocupação do coordenador para com eles, pois é questionado o seu bem-estar e valorizam-se atividades que dinamizam e participam. Constatámos que os utentes estão satisfeitos com as atividades desenvolvidas e que estas são diversificadas.

12. Impacto da Covid-19: reformulação das práticas pedagógicas

A pandemia Covid-19, trouxe uma mudança em várias áreas nomeadamente, na gestão e liderança de instituições, na rotina do dia-a-dia de cada indivíduo, induzindo-os a um clima de medo e insegurança. Tudo isto, provocou numa mudança repentina de estratégias e rotinas, para os utentes, para os formadores e conseqüentemente para a coordenação. As implicações do Covid-19, refletiram-se de modo imediato, procedendo ao encerramento da instituição (fevereiro 2020), sem informações sobre quando e como voltariam ao ativo, assim como conseguir gerir o medo e a insegurança dos utentes. Segundo o coordenador: “quando as escolas do ensino público fecharam, nós achamos que era muito mais seguro também fechar, até porque as pessoas começaram a ficar com medo (...)”. A preparação para a abertura do ano letivo (setembro 2020), implicou segundo o coordenador, recolher “uma série de informações (...) diretrizes pelas

instituições de saúde, pela RUTIS (...) fomos tentando adaptá-las aqui ao nosso espaço, e fizemos o nosso regulamento covid” , “fizemos as marcações no chão, criou-se espaço nas salas com afastamento recomendado de mais ou menos de dois metros” , “reduzimos o número de alunos por sala (...)”. Uma das maiores consequências sentidas pela instituição, segundo o coordenador foi a diminuição do número de alunos; “é que as pessoas têm medo e deixaram de vir (...) porque nós tínhamos 150 alunos, ou mais e neste momento estamos com 50 e poucos.”.

A Covid-19 foi um desafio para a coordenação o que levou a uma tomada de decisão célere, de modo a manter a segurança dos utentes. Constatámos que a situação pandémica teve um grande impacto na redução do número de utentes a efetuar a inscrição para o ano letivo seguinte. Constatámos que a situação da Covid-19, implicou a permanência dos utentes no seu domicílio, pelo que 64% dos utentes se sentiu menos ativo. Entre 12% e 20%, indicaram que sentiram-se sós, desmotivados, desocupados e isolados. No entanto, uma grande parte dos utentes indicou que contudo, arranjou ocupação em casa.

Tendo em conta as mudanças que ocorreram no que diz respeito à educação em Portugal em tempo de pandemia, verificou-se: a regresso da telescola, ou as aulas online. Colocamos essa questão aos utentes, 71% indicou que pretendia ter aulas presenciais na instituição. De modo a tentarmos perceber, se a possibilidade de desenvolverem atividades online seria do seu interesse, colocamos essa questão. Porém, 60% dos utentes assinalaram que estavam indecisos na inscrição ou que ainda não tinha pensado no assunto. Apenas 28% dos utentes, indicaram que não se inscreveriam caso as aulas funcionassem online. Apenas 12% dos utentes indicou que se inscreveria caso as atividades decorressem online. A justificação da resposta permitiu identificar qual o motivo da indecisão e facto de não quererem o desenvolvimento de atividades online: a iliteracia digital, a inexistência de material tecnológico (computador e/ou internet). Estas foram as problemáticas identificadas no que respeita ao desenvolvimento de atividades online com seniores. Esta mesma questão foi colocada aos formadores da USE e apurámos que os formadores têm um maior conhecimento tecnológico, no entanto alguns indicaram que as atividades que dinamizam não têm a possibilidade de se realizar online.

13. Perfil de liderança do Coordenador

Já verificámos o papel e a importância da US na promoção de um envelhecimento ativo e numa aprendizagem ao longo da vida dos utentes. No entanto, propusemo-nos também a verificar se o coordenador e o seu estilo de liderança, poderão ter influência na implementação do Plano Anual de Atividades e na relação de proximidade com os utentes, formadores e coordenação. A entrevista e os inquéritos por questionário aos utentes e formadores, permitiram recolher informações essenciais para identificar as relações existentes e os seus efeitos na implementação das atividades, bem como na satisfação dos utentes. Através da entrevista com o coordenador verificámos que liderar tem sido um processo desafiante e desgastante, no que diz respeito à gestão de problemas quotidianos. A este propósito o coordenador referiu que está “já [anda] a ficar um bocadinho cansado”, corroborando com o facto de “não é assim muito problemático, mas acontecem muitas coisitas”, “ (...) é uma pressão constante (...)”. No que diz respeito às relações humanas existentes entre o coordenador, os utentes e formadores, o mesmo indicou que é importante “estar a par de tudo o que se passa na universidade sénior”, “ser amigo”, “compreender as pessoas.”, “gerir conflitos (...) necessidade de fazermos até algumas normas (...)”. Estas relações humanas refletem-se na relação de autonomia que existe entre o coordenador e os formadores: “os professores são livres para com os seus alunos (...)”, dando a liberdade para os professores “ (...) encontrarem o que ao fim ao cabo os alunos preferem”. Com isto, há uma adequação das atividades aos interesses e ao ritmo de aprendizagem dos alunos, tornando os alunos os agentes da sua própria aprendizagem.

A relação com os utentes pauta-se, segundo o coordenador, por um processo de auscultação: “definimos e ouvimos sugestões deste, daquele e daquele outro” , “[os alunos] ajudam a definir o próximo plano de atividades para o ano letivo”.

Constatamos, segundo o coordenador que “[para]o plano anual de atividades (...) começamos a implementar um inquérito de satisfação no final do ano letivo [aos utentes]” e “nesse inquérito são também pedidas sugestões de visitas e de atividades que depois são estudadas [pela coordenação]”. O que revela uma integração e auscultação da opinião dos utentes para a elaboração do plano de atividades. Esta questão foi corroborada pelos utentes através do inquérito, onde os utentes responderam que “às vezes”, a coordenação

solicita as suas sugestões e a sua participação para a realização do Plano Anual de Atividades.

Kouzes e Posner (2007) abordam as *Cinco Práticas da Liderança Exemplar*, e aí encontramos algumas das práticas de liderança do coordenador. Ou seja; a prática de uma boa liderança é permitir que os outros ajam, dando-lhes espaço de colaboração de trabalho em rede e de diálogo, promovendo a participação de todos no alcance dos objetivos da organização. O coordenador é apologista de uma pedagogia da autonomia dos docentes, dando liberdade a estes de adaptarem a pedagogia consoante acharem necessário e tendo em conta a características e interesses do público, as atividades que dinamizam.

Segundo Rocha (2017, pp. 35-36) “o líder deverá ser capaz de ouvir as pessoas e construir uma imagem de futuro coletiva, apresentar possibilidades reais de desenvolvimento pessoal e organizacional, ainda não experienciadas, para captar o apoio dos seus colaboradores”. Esta característica que define um bom líder, aplica-se ao coordenador pela capacidade de auscultação que tem pela auscultação aos utentes de modo a recolher informações para definir o Plano Anual de Atividades ou através de “um inquérito de satisfação no final do ano letivo”, “onde são pedidas sugestões de visitas e de atividades”.

Considera-se importante num líder o encorajamento e valorização do trabalho e dedicação dos colaboradores, sendo esta uma alavanca importante para a sua motivação. Estas práticas são fundamentais na coesão e no incremento de uma boa relação entre as equipas gerando um sucesso da liderança nas organizações. Constatamos que existe este encorajamento e valorização do trabalho tanto dos formadores como dos utentes pois o coordenador, valoriza sempre as atividades desenvolvidas pelos utentes, questiona sempre e frequentemente o bem-estar, interessa-se por eles, e elogia-os quando desenvolvem atividades. Para os formadores, a relação existente entre coordenador e eles é igualmente boa. Os formadores consideram que o coordenador interessa-se e valoriza o empenho de cada um, ajuda-os a resolverem problemas e trabalham em equipa frequentemente.

Todas as características supramencionadas, descrevem o estilo de liderança do coordenador.

100% dos formadores e 100% dos utentes declararam que o coordenador nunca foi autoritário. Quanto à imposição regras, a maioria dos utentes \ formadores indicou que nunca impôs. O facto de o coordenador dar liberdade de opinião foi apontado pela maioria dos utentes e formadores. Ainda no que diz respeito à liderança, sabemos que o coordenador ouve frequentemente as sugestões dos formadores e dos utentes. Concluimos que o coordenador exerce um estilo de liderança democrático, tendo como base, o diálogo, a auscultação, a liberdade de metodologia e de opinião tratar-se de um líder que se preocupa em ouvir e perceber os liderados. Segundo Goleman et al (2002) neste estilo dialogante “(...) o espírito de equipa e de colaboração, a gestão de conflitos e a influência” (p. 91), são fatores importantes, pois “os melhores comunicadores são excelentes ouvintes - e a capacidade de ouvir é a qualidade principal dos líderes democráticos” (p. 91). Consideramos que a aplicação deste estilo de liderança numa universidade sénior, cujo público é o que maioritariamente escolhe as atividades que quer frequentar, faz todo o sentido para atingir o sucesso, tanto da instituição como para bem-estar de cada utente. O facto de existir um equilíbrio na tomada de decisões e o estabelecimento de boas relações humanas, transmite uma maior confiança aos utentes. Concluimos que as atividades que disponibilizam e dinamizam, enriquecem o desenvolvimento pessoal e social dos utentes, potencializando e capacitando-os a uma vida mais ativa e social.

Conclusões

A presente investigação realizada numa Universidade Sénior, foi subordinada ao tema *Liderar em tempos de COVID-19: um Estudo de caso na Região do Entroncamento* e teve como objetivos perceber numa primeira fase o estilo de liderança do coordenador; as motivações e a satisfação dos utentes e formadores, assim como verificar o impacto da Covid-19 na liderança e na vida quotidiana dos utentes.

Como forma de atingir os objetivos acima referidos investigámos através da revisão da literatura, temáticas subjacentes à nossa investigação: envelhecimento, aprendizagem ao longo da vida, liderança e Covid-19.

Através da revisão da literatura compreendemos que existem diversos estilos, perceções e teorias de liderança. Procurámos definir o estilo do líder da USE e para o efeito tivemos por base os estilos transformacional, transacional e *laissez-faire*. Uma vez, que foi necessário delimitar o estudo pois existem estilos defendidos por outros autores. Com este estudo verificámos que existem diversos estilos de liderança, que se podem adaptar consoante as circunstâncias e que um líder pode executar vários estilos de liderança consoante as situações.

Constatámos através da temática do envelhecimento, que existe uma maior preocupação com a população com mais idade, através da elaboração de documentos que englobam políticas para o envelhecimento que permitem dinamizar e valorizar a população mais envelhecida através da promoção de um envelhecimento ativo. Verificámos que o aumento da população sénior, exige uma maior atenção e preocupação, incentivando-os e criando espaços que os possam integrar e torná-los cidadão ativos. Com isto, verificámos a importância da aprendizagem ao longo da vida e de espaço como a universidade sénior na faixa etária destes indivíduos.

A execução deste estudo permitiu-nos constatar que o envelhecimento da população exige às sociedades uma maior atenção e elaboração de planos, infraestruturas e espaços que promovam e potencializem um envelhecimento ativo capacitando e incluindo os mais velhos nas mudanças existentes na sociedade. Concluímos que as universidades seniores são dos espaços que valorizam e potencializam esse envelhecimento ativo e promovem uma Aprendizagem ao Longo da Vida. Sendo os utentes os elementos principais das US, muitos dos estudos realizados focam-se essencialmente na avaliação da satisfação dos

utentes em relação às atividades desenvolvidas nas US. No entanto, este estudo, teve como principal foco a liderança da USE, em tempos de Covid-19. A coordenação de uma US, tem grande importância na forma como gere os conflitos, lidera e implementa as atividades. A liderança exercida pela coordenação de uma US, tem influência na relação que se estabelece entre os utentes e os formadores e na implementação de atividades que vão ao encontro das necessidades e interesses dos utentes. O processo de diálogo, auscultação e autonomia pedagógica, que predomina na USE, permite aos utentes e aos formadores criarem laços de socialização e de apostar no desenvolvimento pessoal. Com isto, desenvolvem ferramentas essenciais que permitem uma participação ativa na sociedade, com o objetivo de se sentirem capacitados e autónomos colmatando as suas necessidades quotidianas.

Destacamos, através da concretização deste estudo, a pertinência do mesmo em relação ao contexto sociodemográfico português, tendo em conta o aumento e domínio da população sénior. Este estudo, serve para desconstruir e atenuar as ideias associadas ao envelhecimento: de decadência, inatividade e doença. Através deste estudo, foi possível apurar os interesses, as motivações intrínsecas e extrínsecas que movem a população mais idosa na procura de um espaço que lhes permite aprender, socializar e desenvolver competências.

Elencamos ainda, a importância da relação existente entre a liderança e os intervenientes da US (utentes e formadores), e pudemos constatar ser uma boa relação, onde predomina a liberdade, a auscultação, o elogio e a valorização. Concluímos que o estilo de liderança do coordenador é democrático. A auscultação, ou seja, o saber ouvir para poder tomar alguma decisão é uma das características de liderança democrática. A auscultação permite estabelecer uma relação de maior proximidade tanto com os utentes como com os formadores. E, quer formadores quer os utentes, percebem o coordenador como um bom líder, que se preocupa, elogia e valoriza as atividades que desenvolvem, estabelecendo uma relação de proximidade. Consideram-no um líder que dá liberdade e não é autoritário.

Verificámos que o coordenador considera que os conflitos são difíceis de administrar, mas que a auscultação de vários intervenientes para a tomada de decisões é um fator importante. Notámos que o líder tem em conta os interesses dos utentes, pois

aplica um questionário no final de cada ano letivo para conhecer a avaliação das atividades desenvolvidas e conhecer a sugestão de novas atividades.

Relativamente ao Plano Anual de Atividades, constatámos que os utentes se envolvem na decisão de definir atividades para o ano letivo seguinte. Apurámos que as atividades mais frequentadas são Inglês, Informática e História da Arte, mas que as atividades preferidas são diferentes Inglês, História de Arte e Pintura. Verificámos que os utentes procuram a USE, como forma de ocupar o seu tempo livre, mas também para aprender ou desenvolver novas competências e manterem-se ativos.

Com isto é possível verificar a importância de apostar neste tipo de respostas e espaços educativos, pois estes espaços permitem aos cidadãos com mais idade continuarem a manter-se ativos em sociedade e a rentabilizar o seu tempo livre para investir no seu desenvolvimento pessoal e social. Manterem-se ativos, intelectualmente, fisicamente e socialmente é uma forma de retardar o envelhecimento físico e o psicológico.

Constatámos que a Covid-19 teve um impacto nas rotinas dos utentes, dos formadores e conseqüentemente na liderança do coordenador. Pois a epidemia, potencializou o isolamento e a inatividade dos cidadãos. No entanto, constatámos que se as atividades letivas regressassem ao funcionamento presencial, os alunos inscreviam-se. Constatamos que os utentes demonstram necessidade e vontade de voltar à rotina normal, ao contacto e convívio com os colegas e formadores.

No entanto, na eventualidade das atividades decorrerem online, apenas 12% dos utentes se inscreveria. Devido a alguns aspetos: pouca literacia digital, indisponibilidade de material tecnológico e preferência pelas atividades presenciais.

Através deste estudo, conseguimos determinar que os utentes da USE possuem idades entre os 60 e os 83 anos. Sendo a faixa etária dos 60 aos 69 a que predomina. Verificámos que 80% dos utentes são do género feminino.

Relativamente ao grau de instrução dos utentes da USE, notámos que, apesar desta universidade ter sido formada por e para professores reformados, não verificámos a predominância de nenhum grau de escolaridade específico, variando as formações dos utentes entre o ensino primário (1º ciclo) e a licenciatura. Apurámos que a totalidade dos

utentes do género masculino vive com familiares e é casado \ união de facto. Ao invés 70% das utentes do género feminino vivem sós e são solteiros.

Constatámos que os utentes do género feminino e do género masculino, possuem habilitações literárias diferentes. O género masculino enquadra-se em duas situações: uma parte dos utentes realizaram apenas o ensino primário e a outra parte possui o ensino superior. No género feminino grande parte das utentes possui o ensino básico até ao 9º ano de escolaridade ou o 12º ano de escolaridade. Não verificámos grande predominância do género feminino com habilitações a nível do ensino superior. Concluímos que a desigualdade de género no que diz respeito à escolaridade, advém de fatores históricos e sociais. Os homens começaram a trabalhar muito cedo e só as famílias com algum poder económica podiam financiar os estudos superiores dos seus filhos.

Consideramos que este estudo concedeu contributos fundamentais para compreender o impacto da Covid-19 e suas implicações na vida quotidiana dos utentes, nomeadamente no seu estado de espírito; na rotina e nas funções dos formadores. Percebemos a forma repentina como o coordenador teve de tomar decisões, tanto no encerramento, como na preparação do espaço para iniciar um novo ano letivo com segurança. Conseguimos apurar e verificar com este estudo, a importância de uma liderança democrática e liberal, na educação de adultos, sendo este um público que exige mais. Por isso é fundamental adequar as atividades às suas necessidades e interesses. Este estudo, permitiu ainda, alertar para o facto de a atual população idosa ser uma população com mais conhecimentos e, conseqüentemente com capacidade para desenvolver e adquirir novas competências. Consideramos, que é fundamental continuar a promover e a disponibilizar espaços que reúnem condições para potencializar um envelhecimento ativo e integrado.

Constatámos que o estabelecer de rotinas, a sociabilidade e a aquisição e desenvolvimento de aprendizagem são as motivações mais destacadas pelos utentes.

Deixámos uma sugestão à USE, de criarem um órgão colegial similar a um conselho pedagógico e educativo, onde participassem representantes dos utentes, dos formadores e alguns parceiros da USE. Consideramos que ao existir este órgão, o sucesso na realização de novas atividades e na exposição de novas ideias seria mais funcional e efetivo, assim como a coordenação teria um maior auxílio na gestão de conflitos.

Constrangimentos

A pandemia Covid-19 foi algo que chegou inesperadamente e que causou alguns transtornos também no decorrer do nosso estudo. Nomeadamente no início do processo de investigação. A obrigatoriedade do confinamento geral por alguns meses, atrasou o estudo. Tentamos de alguma forma realizar tudo o que nos fosse possível via online. O primeiro contacto de apresentação com o coordenador foi realizado online, posteriormente a realização da entrevista foi realizada presencialmente.

A aplicação dos inquéritos por questionário, estava pensada de forma a ser realizada e entregue presencialmente. No entanto, devido à pouca informação acerca do vírus Covid-19, ao facto de existir algum medo e de sabermos que o vírus era de fácil contágio, foi-nos solicitado realizar os inquéritos via online. Privilegiando a segurança e bem-estar de todos.

Numa primeira fase, enviamos os inquéritos via online como solicitado. No entanto, como o número de respostas não era suficiente para elaborar o estudo, solicitamos a autorização do coordenador para entregar os inquéritos em papel, presencialmente na Universidade Sénior do Entroncamento. Com esta metodologia constatámos que tivemos uma maior adesão nos inquéritos. Consideramos que, se tivéssemos a possibilidade de entregar os inquéritos pessoalmente e estivéssemos a acompanhar os utentes de modo a puder esclarecer alguma questão, obteríamos um maior número de respostas. No entanto, tendo em conta toda a situação atual de pandemia, consideramos que é um bom número de respostas, atendendo a que os utentes participaram voluntariamente a este estudo.

Em relação à participação dos formadores neste estudo, consideramos que se tivéssemos oportunidade de apresentar o estudo e os seus objetivos presencialmente, obteríamos também um maior número de participações voluntárias.

Consideramos que nos dias de hoje, as tecnologias facilitam-nos em muitos aspetos; permitiu-nos realizar parte do estudo via online. No entanto verificámos que o público-alvo deste estudo não estava capacitado e não se sentia autónomo para uma participação via online. Concluímos que as tecnologias, atualmente ainda são um entrave para a população com mais idade. No entanto estes procuram aprender e inscrevem-se nas temáticas de informática e internet de modo a colmatar as suas necessidades.

Referências

- Alvarez, M., Sousa, T. & Teixeira, Z. (2018). *A longevidade e o envelhecimento*. (pp.31- 46). In Pereira, A.(coord). (2018). *Envelhecimento. Lisboa: Edição FAF*.
- Antunes, M. (2015). *Educar para um envelhecimento bem sucedido: Reflexões e propostas de ação*. Teor. educ. 27, 2-2015, pp. 185-201. DOI: <http://dx.doi.org/10.14201/teoredu2015272185201>
- Bardin, L. (2008). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Redwood City: Mind Garden, Inc.
- Barroso, C. (2005). *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Temas Universitários. Lisboa, Universidade Aberta.
- Bell, J. (2008). *Como Realizar um Projecto de Investigação (4a ed.)*. Lisboa: Gradiva.
- Bento, A (2008). *Estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira*. In Costa, J., Neto-Mendes, A. & Ventura, A. (Org.). *Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar - Trabalho Docente e Organizações Educativas* (pp.145-157). Aveiro: Universidade de Aveiro. (Publicação em CD-ROM)
- Bento, A. (2015). *15 Tópicos (e Dicas) fundamentais sobre investigação*. Guarda: Coleção Ideias em Prática.
- Bilhim, J. (2006) *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade Técnica de Lisboa, 5ªed., Lisboa.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Borracho, C. & Martins, C. (2010). *Liderança e Género*. Lisboa: Edições Sílabo
- Cabral, M. & Ferreira, P. (2014). *O Envelhecimento Ativo em Portugal. Trabalho,*

Reforma, Lazer e Redes Sociais. Lisboa: Fundação Manuel dos Santos.

Castro, J. & Imaginário, L. (2011). *Psicologia da Formação Profissional e da Educação de Adultos. Passos Passados, Presentes e Futuros*. Colectânea de Textos. Porto: LivPsic.

Cedefop, (2008). *Terminology of European education and training policy. A Selection of 100 key terms*. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.

Chiavenato, I. (1983). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Makron Books do Brasil

Costa, A. (Coord.). (2017). *Estratégias Nacional para o Envelhecimento Ativo e Saudável 2017-2025 (ENEAS)*. Direção geral da saúde, disponível em <https://www.sns.gov.pt/wp-content/uploads/2017/07/ENEAS.pdf>

Costa, F. (2007). *O Quotidiano de um Director Escolar: Entre a Gestão e a Liderança*. In F. M. Costa, Livro de Atas do IV Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação / III Congresso Nacional do Fórum Português de Administração Educacional. O Governo da Escola: Os Novos referenciais, as práticas e a formação. Lisboa, Portugal: Fórum Português de Administração Educacional

DGS. COVID-19. <https://covid19.min-saude.pt/>

ENCOPROF. (s.d.) Regulamento da Universidade Sénior do Entroncamento. Documento disponível em <http://encoprof.pt/>.

Fernandes, A. & Botelho, M. (2007). *Envelhecer activo, envelhecer saudável: O grande desafio*. Fórum Sociológico, 17 (2), 11-16.

Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Monitor.

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed

Fortin, M. (2000). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusodidacta.

- Fortin, M. (2006). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Canadá: Lusodidacta
- Freire, P. (1997) *Pedagogia Da Autonomia*. Editora: Paz & Terra.
- Garcia, R. & Portugal, P. (2021). *Envelhecer com dignidade num país inventado*. In Joaquim Pinheiro(coord.). *Olhares sobre o envelhecimento*. Estudos interdisciplinares, Vol. II, pp.85-93.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Os Novos Líderes: A Inteligência Emocional nas Organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Gonçalves, C. & Oliveira, A. (2011). *Sabedoria e educação: um estudo com adultos da Universidade Sénior* in Educação e Formação de Adultos: Políticas, Práticas e investigação. Imprensa da Universidade de Coimbra disponível em DOI:http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-0228-8_21
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2007). *Liderança Sustentável*. Porto: Porto Editora.
- Jacob, L. (s.d). *As Universidades da Terceira Idade: Um exemplo de educação para adultos*. Associação Rede de Universidades da Terceira Idade. Disponível em <https://seniortec.blogspot.com/2009/04/as-universidades-da-terceira-idade-um.html>
- Jacob, L. (2008). *Participação Activa da população idosa na sociedade*. Revista Rediteia n.º 41, pp.34-36.
- Jacob, L., Jesus, A., & Sampaio, J. (2012). *Universidade Seniores – Criar novos projectos de vida*. (1ª Ed.). (Colab. Jesus, A., Sampaio, J.). III Congresso Mundial do Envelhecimento Activo. RUTIS n.º 3. Almerim. Retirado de: http://www.asas.chrome.pt/doc/criarnovosprojectosdevida_luisjacob.pdf , acedido a 12 de abril de 2021.
- Jacob, L. (2020). *Universidade Seniores Portuguesas: Caracterização e desenvolvimento*. (Tese de Doutoramento em Ciências da Educação, Universidade de Salamanca), Espanha.

- Jacob, L. & Meire, C. (2021). *Os professores das universidades seniores Portuguesas*. In Joaquim Pinheiro (coord.), *Olhares sobre o envelhecimento*. Estudos interdisciplinares, Vol. II pp. 51-59.
- Kouzes, J.M.& Posner, B.Z. (2007). *O Desafio da Liderança*. Lisboa: Caleidoscópio.
- Lobo, A. & Mendonça, A. (2021). *Os professores aposentados: Preparação, experiências e sentimentos pessoais vivenciados nessa condição*. In Joaquim Pinheiro (coord.), *Olhares sobre o envelhecimento*. Estudos interdisciplinares, Vol. II pp. 37- 50.
- Lima, L. (2011). *Administração Escolar: Estudos*. Porto: Porto Editora.
- Machado, F. & Medina, T. (2012). *As universidades seniores: motivações e repercussões de percursos em contextos de aprendizagem*. (151-167) in *Educação, Sociedade & culturas*, nr 37.
- Marconcin, P., Alves, N., Dias, C., & Fonseca, A., (2010). *Bem-estar subjetivo e a prática de atividade desportiva em idosos alunos de universidades seniores do Porto*. RBCEH. Passo Fundo. v.7. n. 3. (Pp. 335-345). Brasil. Retirado de: <http://www.upf.br/seer/index.php/rbceh/article/view/567/pdf> , acessido a 12 de abril de 2021.
- Maurício, A. & Carvalho, L. (s.d.). *Aprendizagem ao longo da vida: o caso da universidade do crato* in *Educação de adultos e animação sociocultural*. Instituto Politécnico de Portalegre.
- Morais, C. (s.d.). *Descrição, análise e interpretação de informação quantitativa. Escalas de medida, estatística descritiva e inferência estatística*. Instituto Politécnico de Bragança: Escola Superior de Educação. Acessado 2 de Fevereiro de 2020, em <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/7325/1/estdescr.pdf>
- Oliveira, J. (2008). *Psicologia do envelhecimento e do idoso*. (2ªed.) Porto: Legis Editora.
- OMS. (2020). Portal da Organização mundial da Saúde. Disponível em <https://www.who.int/eportuguese/countries/prt/pt/>
- Pacheco, J. A. (1995). *Da componente nacional às componentes curriculares regionais e locais*. Lisboa: ME.

- Pardal, L. & Lopes, E. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto : Areal Editores.
- Pereira, A. (2006). *SPSS – Guia Prático de Utilização. Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*. Lisboa: Edições Sílabo
- Plano Gerontológico da Região Autónoma da Madeira: *Viver mais, Viver melhor, 2009-2013*. Edição SRAS, Acedido em Agosto 2019, disponível em http://www.portaldahabitacao.pt/opencms/export/sites/intranet/pt/intranet/documentos/gepa/1222_doc_plano_gerontologico_parte1.pdf
- Pinto, M. (2003). *As Universidades da Terceira Idade em Portugal: das origens aos novos desafios do futuro*. *Revista da Faculdade de letras «Línguas e Literatura» XX, II. (Pp. 467-478)*. Porto. Retirado de: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/3977.pdf>
- PORDATA. (2020). Portal Institucional de estatísticas certificadas. Acedido em <https://www.pordata.pt/>
- Rocha, M. (2017). *A liderança no projeto de aprendizagem cooperativa: Um estudo de caso na escola básica do 2º e 3º ciclos do caniço*. (Dissertação de Mestrado). Funchal: Universidade da Madeira, Departamento de Ciências da Educação.
- RUTIS. (2020). Portal institucional da Rede das Universidade Seniores. acedido a 08 de Junho de 2019, disponível em <http://www.rutis.pt/paginas/8/universidades-seniores/#excelencia>
- Santos, M. (2010). *Contributos param o processo de planeamento estratégico aplicados a universidades seniores, promovidas por estabelecimentos de ensino superior*. Évora.
- Silva, J. M. (2010). *Líderes e Lideranças em Escolas Portuguesas: Protagonistas, Práticas e Impactos*. V. N. Gaia: Fundação Manuel Leão
- Silveira, M., Rocha, J., Vidmar, M., Wilbelinger, L., & Pasqualotti, A. (2010). *Educação e inclusão digital para idosos*.

- Sousa, A. B. (2009). *Investigação em Educação*. (2ª ed.) Lisboa: Livros Horizonte
- Stake, R. (2009). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Stake, R. (2012). *A arte da investigação com estudos de caso*. (3.ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Trigo, J. & Costa, J. (2008). *Liderança nas organizações educativas: a direção por valores*. (p. 561-581). In *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.* Rio de Janeiro, v. 16, n. 61. out./dez. 2008
- UNESCO. (2019). Portal institucional da UNESCO. Disponível em <https://www.unescoportugal.mne.pt/pt/>
- Yin, R. K. (2003). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman

Referências Legislativas

Decreto lei n.º 46/1986 de 14 de outubro de 1986. Diário da República n.º 237/1986, Série I, Lisboa: Assembleia da República

Decreto lei n.º 76/2016 de 29 de novembro de 2016. Diário da República, 1.ª série — N.º 229. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros

Decreto lei n.º 20/2020 de 1 de maio de 2020. Diário da República n.º 85-A/2020, Série I de 2020-05-01. Lisboa: Presidência do conselho de ministros.

Decreto lei n.º 14/2020 de 9 de maio de 2020. Diário da República n.º 90-A/2020, Série I de 2020-05-09. Lisboa: Assembleia da República.

Apêndices

Apêndice 1 - Guião de entrevista ao Coordenador da Universidade Sénior

I- Identificação Pessoal e Institucional

1. Quais as suas Habilitações Escolares?
2. Qual o seu percurso até chegar a Coordenador da Universidade Sénior do Entroncamento?
3. Já fazia parte da Instituição ENCOPROF?
4. Qual a génese da Instituição ENCOPROF?
5. O que o motivou para assumir este cargo?

II- Liderar a Universidade Sénior

1. Indique **3 características** que na sua opinião um coordenador deve ter?
2. Quais as maiores dificuldades na coordenação da Universidade Sénior?
3. Com que frequência se reúne com os Formadores?
4. Como é elaborado o **Plano Anual de Atividades** e quem participa na elaboração desse plano?

III- Liderança em tempos de Covid-19

1. Indique o impacto do covid no início da pandemia (março 2020), como geriu, que medidas foram tomadas?
2. Neste início de ano letivo, que medidas foram tomadas?
3. Que impacto teve a pandemia no número de inscrições neste ano letivo 2020\2021?
4. A Instituição estava preparada no que diz respeito ao espaço onde se realizam as atividades, para o número normal de inscrições (150) do ano transato, respeitando as normas de segurança impostas pela DGS?

Apêndice 2 – Pedido de Autorização

Pedido de Autorização

No âmbito da realização do estudo de Mestrado em Ciências da Educação – Administração Educacional, ministrado pela Universidade da Madeira, cujo Título é “*Liderar uma Universidade Sénior em tempos de Covid-1: um estudo de caso na Região o Entroncamento*”, venho por este meio solicitar a autorização de gravação áudio da entrevista a ser realizada. Solicito também a sua permissão para usar as informações e dados recolhidos no nosso estudo. Os dados serão utilizados apenas para a elaboração e divulgação científica, respeitando o carácter confidencial.

Ana Carolina Freitas Santos

Eu, _____, autorizo que seja realizada a gravação áudio da entrevista, cujo finalidade é um estudo de mestrado.

Assinatura _____

Apêndice 3 - Transcrição da entrevista ao coordenador

E- A entrevista está dividida em três partes, a primeira parte a nível da identificação pessoal e institucional, a segunda parte a nível da liderança, portanto o que é para si liderança, entre outras questões e uma terceira parte é a questão de liderar em tempos de Covid-19.

P – Sim, sim.

E – Irei iniciar então pela primeira questão: quais as suas habilitações escolares?

P – Eu sou...tenho o bacharelato na área das, das artes. Era professor de educação visual e tecnológica e por tanto...

E- hmm ok.

P- ... é nessa área.

E- Qual é o seu percurso até chegar à coordenação da Universidade [Sénio] do Entroncamento? Esta universidade sénior.

P- Eh... eu estive na... fui presidente, fui vice-presidente da...durante alguns 15 anos fui vice-presidente da...da... da escola EB23Doutor André. Anastácio Gonçalves em Alcanena. Ah, ah, depois enfim para além de uma serie de cargos na área do ensino que desempenhei, diretor de turma,

E- Sim..

P- ...coordenador de disciplina, coordenador dos diretores de turma

E- hmm

P- depois também estive ligado à parte... porque comecei a me dedicar mais à área de...das tecnologias...ahhh.. e estudei por conta própria digamos alguns cursos, enfim...que foram aparecendo...ehhh e como me dedicava muito a isso e também aumentei muito o meu conhecimento ehh, cheguei a ser também o coordenador da área tecnológica digamos da parte informática da escola também

E- hmm, ok

P- Ahhh e responsável pelo site da própria escola também e do agrupamento.

E- hmm ok ok, então já teve ali uma ferramentas de coordenação

P- [risos] já já...

E- Já fazia parte da instituição ENCOPROF? Antes de ser coordenador?

P- hm.. eu..eu aposentei-me, tive um ano ou dois ahhh... estas coisas vêm ter comigo sem eu andar à procura delas...

E- [risos] simm...é otimo

P- no caso de, da presidência lá de, de, em Alcanena isso aconteceu, estava descansado em casa e lançaram-me o convite pa, para hmm ir para a presidência hmm para a direção, para concorrermos para a direção aqui à associação ENCOPROF. Ehh portanto fizemos uma lista, concorreremos ehh, foi a professora Cristina que lançou, que é a presidente ehh lançou, lançou-me o reco a mim e a mais uma serie de colegas, eu fiquei como vice presidente e depois houve mais um, os outros colegas que, que também aderiram e ganhamos a, portanto já á dez anos, quase à dez anos, sete pelo menos e portanto ficamos desde então , desde essa altura na direção aqui da associação ENCOPROF.

E- hmm ok.

P- eh.. tivemos já uma serie de... na altura tivemos logo de nos debater com uma serie... com uma problema aqui da universidade sénior, que estavam numa instalações, ehh aqui perto que iam ser demolidas , estávamos sem...

E- sem espaço...

P- Sem espaço e teve que haver aqui muita movimentação para conseguirmos encontrar um espaço para continuarmos com a universidade sénior, lá conseguimos por parte da câmara que nos cedesse este espaço aqui. Ehh houve aqui uma serie de intervenções e adaptações que foram feitas pela própria associação... A junta de freguesia também ajudou... ehhh enfim... portanto cá estamos. Neste momento isto está a precisar também de uma serie de... enfim.. tentar ter uma reunião com a câmara também para... bom, temos infiltrações enfim alguns problemas.... Bom mas eu acho que me perdi...ahhh sim

E – Se já fazia parte da instituição?

P- Ahh sim, portanto nessa altura fazia parte da instituição, passado um ano, mais coisa menos coisa eh, houve a necessidade de... porque o antigo, a antiga coordenadora aqui da universidade sénior não não queria continuar e estamos com dificuldades em encontrar um coordenador e pronto alguém falou que eu podia acumular as duas coisas de maneira que ah era melhor, não sei quê não sei quê e olha pronto está bem pronto então vamos a isso. De maneira que, neste momento já à uns 7 anos talvez como coordenador da universidade sénior...

E- E vice?

P- E vice-presidente da associação ENCOPROF.

E- Ok... certíssimo.

P- E depois como eu sou o único da direção que estou aposentado eh sobra para mim...

E- Acumulação de cargos [risos]

P- muitas coisas, reuniões disto e de aquilo que a presidente não pode e enfim...

E- Pois...Pois têm o seu tempo ocupado

P- Ocupado...Sim

E- Qual é que é a génese da Instituição[Associação] ENCOPROF? Como é que surgiu?

P- A associação ENCOPROF, foi... surgiu da necessidade de criar um espaço para os professores, mais no âmbito do [pausa longa] de quando, para quando deixam de dar aulas e para enfim ter uma velhice mais... mais...

E- Ativa...

P- Ativa...mais, portanto a ideia inicial era construir também um lar para os próprios professores, portanto a associação ENCOPROF, foi feita, criada nesse sentido, houve um projeto, mas o projeto era demasiado ambicioso e ainda foi.. esse projeto é da anterior direção da ENCOPROF, o projeto nunca foi à vante, houve uma serie de problemas também depois, para já era muito ambicioso e havia, houve um problema com os terrenos com a anterior variação também enfim, portanto o processo não avançou. Nem podia avançar quase de maneira nenhuma. Depois portanto a associação foi criada principalmente para tentar criar um lar para os professores e... esse...portanto como não

avançou , de resto avançou, a criação da universidade sénior foi mais ou menos nessa altura também, depois apareceu a possibilidade de... de... de ficarmos com com o infantário, infantário que era da CP ehhe também ficamos com o infantário da CP e desde essa altura temos o infantário da CP, ehhe que agora é infantário da ENCOPROF, e pronto essencialmente é isso, é um ponto de encontro para os professores foi isso que levou à criação desta associação.

E- hmm ok. O que o motivou para assumir o cargo de coordenador? Portanto já...já fez aqui o...

P- Olhe foi, o que motivou foi não saber nada do que era uma universidade sénior, comecei a saber nessa altura, ehhe demorei muito tempo a aprender, aparecia-me coisas novas, nunca tinha ouvido falar na a RUTIS, não sabia o que era a RUTIS, a pouco e pouco fui-me apercebendo o que me levou foi olhe eu acabo por não conseguir dizer que não muitas vezes, de maneira que... como eu estava disponível e já fazia parte da associação, ah talvez não seria assim tão trabalhoso como isso. E pronto foi assim um pouco no ar que eu aceitei, e pronto cá estou desde essa altura porque acho que mais ninguém tem agora... já ando a ficar um bocadinho cansado, porque isto tem muitas [suspiro], há sempre muitas coisas para resolver todos os dias, é uma pressão constante ao fim ao cabo, não é assim muito problemático mas acontecem muitas coisitas.

E- Pronto.. Agora passamos para a parte da liderança quero que me indique três características que na sua opinião um coordenador deve ter

P- Ora bem, ahhe estar a par de tudo o que se passa na universidade sénior, ehhe ser amigo, e compreender as pessoas.

E- Boa, ok, Quais as maiores dificuldades na coordenação da Universidade Sénior?

P- Por incrível que pareça às vezes é gerir conflitos que também os há nestas idades, houve necessidade de fazermos até algumas normas que foram necessárias enfim. Porque enfim tiveram de feitas porque controlar o problema nesse sentido.

E- Hm, certíssimo ok. Com que frequência se reúne com os formadores? Professores que lecionam.

P- Ah isso... ehh a universidade sénior não... não.. é raro termos reuniões dessas com os professores. Os professores são livres para com os seus alunos encontrarem o que ao fim ao cabo os alunos preferem

E- ok...

P- Portanto depende do professor e depende dos alunos que têm o professor tem de ir ao encontro do interesse dos alunos e para eles se sentirem motivados e gostarem de ir às aulas. Porque como o ensino aqui não é obrigatório, as pessoas pagam para vir querem ter uma aula que seja apelativa, portanto não é... não são aulas no sentido ehh enfim claro que há... que aprendem, aprendem mas de uma maneira descontraída que é acho isso que se pretende aqui. Portanto não temos reuniões, não tenho reuniões com os professores, temos uma coordenação da universidade sénior decidimos, reunimos uma vez por período, eh definimos alguma coisa mas eh nomeadamente o plano anual de atividades, temos sempre muitas atividades, não é o caso de agora que não temos nenhuma, mas reunião com os professores ehh não, não, não temos que definir ehh enfim qualquer coisa de pedagogia, nada disso. Fica sempre ao critério do próprio professor

E- Próprio professor...Correto ok. Como é elaborado o plano anual de atividades e quem participa na elaboração desse plano?

P- O plano anual de atividades ehh de à uns anos esta parte também começamos a implementar um inquérito de satisfação no final do ano letivo, e nesse inquérito são também pedidos sugestões de visitas e de atividades que depois são estudadas e em função disso, ou pelo menos ajudam a definir o próximo plano de atividades para o ano letivo, depois a coordenação reúne-se ahh aliás normalmente ja levamos um, um esquemazinho com uma serie delas, já feito, para não estarmos digamos na própria reunião ah...

E- ainda a... sim sim

P- Ainda a pensar nelas, depois uma a uma vamos decidindo, fazemos esta, fazemos esta ou aparece mais alguma que, entretanto, pode aparecer mesmo para comemorar esta data ou aquela ou o magusto ou a festa de natal ou...

E- certo

P- E é assim que se faz o plano anual de atividades, portanto temos sempre ehh temos tido sempre muitas atividades, eh visitas, as visitas são mensais, há sempre uma visita mensal, a um museu, a um parque, a qualquer lado... comemoração, comemoramos também as datas festivas com, do natal, com festa com todos, onde participam todos, ehh festa de final de ano, ehh costumamos ter um magusto, ja tivemos aqui uma sopa de, um festival de sopas

E- ahh que giro.

P- Ehh, já... que mais, ehh desfile de carnaval, ehh que mais, que mais, que mais, que mais.. ehh enfim exposição, já à 4 anos que fazemos também a exposição dos alunos das artes.

E- das artes

P- os trabalhos

E- cheguei a ver

P- porque acho que inicialmente, antes de nós chegarmos aqui, antes de eu vir para aqui que eu saiba a exposição fazia-se só no espaço onde, aqui, onde ele estava antes e depois começamos ehh a fazer noutros locais, fora daqui da, para dar a conhecer, ahh porque aqui quem é que vinha ver era a maior parte eram os alunos da própria instituição.

E- pois , ou familiares chegados ou amigos..

P- familiares, enfim começamos a ir pela junta de freguesia, fizemos já na galeria municipal, por duas vezes, já fizemos aqui na festa social que a junta de freguesia aqui também fazia, enfim já fizemos em vários locais do entroncamento.

E- ótimo. Pronto agora passamos aqui para a liderança em tempos de covid-19. Há de ser desafiadora. Uma primeira questão que eu lhe queria colocar é, indique o impacto que o covid teve no inicio da pandemia neste caso em março e como geriu, que medidas foram tomadas nessa altura? Aqui na instituição

P- Ehh como, nessa altura começando por ai era tudo muito novo para nós, ehh nessa altura ainda não havia diretrizes de como deveríamos atuar, ao fim ao cabo, quando as coisas começaram a enfim a ficar mais graves, ehh tal como todas as outras instituições, resolvemos fechar. Ehh tínhamos ali inclusive, de uma semana para a outra, recordo-me

tínhamos uma visita de estudo programada e o próprio promotor da visita veio ter comigo ahh se calhar é melhor agente não fazer a visita porque é perigoso, isto está a acontecer muitas coisas isto e aquilo e, e depois houve quando as escolas começaram a ser encerradas, foi só um, um momento para o outro, realmente de uma semana para a outra enós como nos regemos sempre pelo, pelo calendário letivo, e seguimos mais ou menos o que está estipulado pelo ministério da educação, a nível de abrir e fechar as escolas. Portanto quando as escolas , acho que foi mais ou menos na mesma altura quando as escolas do ensino público fecharam, nós achamos que era muito mais seguro também fechar, até porque as pessoas começaram a ficar com medo e, e falar, falamos e discutimos isso e achamos que o melhor era mesmo fechar.

E- Certo, neste início de ano letivo que medidas foram tomadas?

P- ora neste inicio de ano letivo fomos recolhendo uma serie de informações que nos foram chegando pela, pelas instituições de saúde, ehh a própria RUTIS, que é, não se conhece que é a rede de..

E- de universidades seniores, de terceira idade...

P- rede que unifica, enfim onde estão congregadas digamos todas as universidade seniores do país, iam nos mandando também diretrizes, e em função de todas essas informações que fomos recolhendo, fomos tentando adapta-las aqui ao nosso espaço, e fizemos o nosso regulamento covid, digamos, plano de contingência e foi assim que as coisas se foram fazendo. Eahh definimos e ouvimos sugestões deste, daquele e daqueloutro e das próprias funcionárias que estavam, que estão aqui a tempo inteiro, porque eu sou, eu e toda a direção da, aliás os professores também são, somos todos voluntários, portanto quem está aqui a tempo inteiro e quem lida com as pessoas é a nossa secretária que é a Rita, portanto é ela que nos fornece, que faz de relé, que nos faz chegar informações do que os alunos vão dizendo e os professores até.

E- Pois é, ela está no terreno a tempo inteiro é diferente.

P- Exatamente. É assim mesmo, de maneira que em função dessa recolha de informações que fomos fazendo quer dos alunos, quer dos professores quer das próprias funcionarias, quer as informações que vinham das próprias instituições de saúde, ehh, tentando encontrar aqui a melhor maneira de... gerir e de funcionar depois aqui na USE, tendo em conta a abertura do ano letivo. Foi assim que chegámos à conclusão de que era melhor

entrar por um lado sair pelo outro e ehh, criamos, fomos , houve um ex aluno nosso que nos fez os dispensadores de gel, ehh, enfim foi assim que, fizemos as marcações no chão, criou-se espaço nas salas com afastamento recomendado de mais ou menos de dois metros, reduzimos o número de alunos por sala também, embora essa diminuição, por si própria aconteceu sem ser obrigatória porque diminuiu bastante o número de alunos que tinha.

E- é essa a questão seguinte, que impacto teve a pandemia no número de inscrições neste ano letivo?

P- Pois exatamente é mesmo isso. É que as pessoas têm medo e , e deixaram de vir, muita gente mesmo, porque nós tínhamos 150 alunos, ou mais e neste momento estamos com 50 e poucos.

E- é grande a diferença

P- Exatamente..

E- A instituição estava preparada no que diz respeito ao espaço onde se realizam as atividades, para o número normal de inscrições no ano transato (as tais 150) respeitando as normas de segurança impostas pela DGS?

P- Desculpa lê lá outra vez desculpa...

E- É se a instituição estava preparada no que diz respeito aos espaços, portanto teve ai umas condicionantes, ou se foi necessário passarem para outra sala no que diz respeito às normas pela DGS de distância, foi necessário fazer aqui algum aumento?

P- não não não, não foi necessário fazer nada as salas..

E- Deu suficiente para o número de...

P- Foi suficiente sem problemas nenhuns

E – Exato pronto tem a ver com a questão anterior. Passamos aqui então à última questão que é, neste momento alguns meses depois do início do ano letivo, se o número de inscritos (os tais 50) são os mesmo que ainda frequentam as atividades, se houve alguma desistência desde a inscrição até a este momento ou mantem-se.

P- hmmm, não desde que iniciamos as atividades, embora tenha havido uma ou outra desistência, mas também houve quem viesse se inscrever, portanto matem-se mais ou menos o mesmo número de alunos com que iniciamos o ano letivo.

E- Pronto, ok, obrigada pela sua disponibilidade, assim terminamos a entrevista, obrigada.

Apêndice 4- Inquérito por questionário aplicado aos Formadores

Questionário aos Formadores da Universidade Sénior do Entroncamento

Este questionário insere-se numa investigação de mestrado de Ciências da Educação – Administração Educacional e tem por objetivo conhecer a sua opinião sobre a Universidade Sénior. Solicitamos que responda às questões com o máximo de seriedade, para que o estudo possa ter valor científico. Agradecemos a sua colaboração e garantimos o anonimato dos dados facultados.

Ana Carolina Santos

***Obrigatório**

1. Idade *

2. Género *

Marcar apenas uma oval.

Masculino

Feminino

3. Atividade(s) que dinamiza na instituição *

4. Assinale as razões que o levaram a ser Formador(a) na Universidade Sénior do Entroncamento *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Tenho um(a) amigo(a) na Universidade Sénior
- Sou utente da Universidade Sénior
- Tenho um familiar na Universidade Sénior
- Queria ocupar o meu tempo livre
- Gosto do espaço da Universidade
- Procurava um espaço onde pudesse ensinar e partilhar conhecimentos
- Fui incentivado(a) por familiares \ amigos
- Fui convidado(a) por membros da Universidade Sénior
- Gosto de conviver com pessoas mais

velhas _____

Outra:

5. Assinale em todas as informações a atitude do coordenador da Universidade Sénior em relação aos utentes: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Às vezes	Frequentemente	Sempre	Não Sei
Presencia as atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interfere nas atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Questiona o bem-estar dos utentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pede opiniões aos utentes em relação às atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interessa-se por cada utente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elogia os utentes quando desenvolvem atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costuma ser autoritário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pede sugestões aos utentes para criar novas atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pede a participação dos utentes para a realização do Plano de Atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dá liberdade de opinião aos utentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impõe regras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valoriza as atividades desenvolvidas pelos utentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Assinale a atitude do coordenador da Universidade Sénior, em relação a si, enquanto formador: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Às Vezes	Frequentemente	Sempre	Não Sei
Presencia as atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Questiona o meu bem-estar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pede-me opiniões em relação às atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interessa-se por mim enquanto Formador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interfere nas minhas atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elogia-me quando desenvolvo as atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costuma ser autoritário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pede-me sugestões para criar novas atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pede-me colaboração para a realização do Plano de Atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dá-me liberdade de opinião	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosta de divulgar as atividades que eu realizo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impõe regras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valoriza o meu empenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ouve as minhas sugestões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajuda-me a resolver problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhamos em equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. As atividades presenciais na Universidade Sénior do Entroncamento foram encerradas, devido à situação do Covid-19. Assinale as opções com as quais se identifica em relação ao modo como geriu esta situação. *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Continuei em contato com a Universidade Sénior procurando soluções
- Continuei a lecionar on-line enquanto esta modalidade funcionou
- A atividade que dinamizo não permite lecionar on-line
- Fiquei sem lecionar aguardando novas

informações Outra: _____

8. Quando a Universidade Sénior do Entroncamento reabrir, pretende continuar a lecionar de forma presencial, apesar do Covid-19? * *Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Estou indeciso(a)
- Ainda não pensei no assunto

8.1. Justifique a sua resposta

9. Se as atividades forem desenvolvidas online, pretende continuar a lecionar? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- A atividade que dinamizo não permite ser on-line
- Estou indeciso(a)
- Ainda não pensei no assunto

9.1. Justifique a sua resposta

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

Apêndice 5 – Inquérito por questionário aplicado aos utentes

Questionário aos Utentes da Universidade Sénior do Entroncamento

Este questionário insere-se numa investigação de mestrado de Ciências da Educação – Administração Educacional e tem por objetivo conhecer a sua opinião sobre a Universidade Sénior. Solicitamos que responda às questões com o máximo de seriedade, para que o estudo possa ter valor científico. Agradecemos a sua colaboração e garantimos o anonimato dos dados facultados.

Ana Carolina Santos

***Obrigatório**

Solicitamos que nos responda com o máximo de seriedade.

1. Idade *

2. Género *

Marcar apenas uma oval.

Masculino

Feminino

3. Situação Profissional *

Marcar apenas uma oval.

Reformado

Desempregado

Outra:

4. Indique o seu grau de instrução, assinalando a opção correta: *

Marcar apenas uma oval.

- Não sei ler nem escrever
- Sei ler e escrever, mas não frequentei a escola
- Ensino Primário (até 4º ano)
- Ensino Preparatório (até 6º ano)
- 3.º Ciclo do Ens. Básico (até ao 9ºano)
- Ensino Secundário (até ao 12.º ano)
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

o

Outra:

5. Indique a sua situação familiar, assinalando a opção correta: *

Marcar apenas uma oval.

- Vivo só
- Vivo com familiares

5.1. Se vive com familiares indique quem são

6. Indique o seu estado civil, assinalando a opção correta: *

Marcar apenas uma oval.

- Solteiro (a)
 Casado(a)/União de facto
 Viúvo(a)
 Outra:

7. Assinale todas as razões que contribuíram para que frequentasse a Universidade Sénior

*

Marcar tudo o que for aplicável.

- Tenho um(a) amigo(a) na Universidade Sénior
 Tenho um familiar na Universidade Sénior
 Queria ocupar o meu tempo livre
 Gosto do espaço e das atividades
 Sinto-me só em casa
 Procurava um espaço que me permitisse aprender e desenvolver atividades
 Pretendia conviver com outras pessoas
 Queria manter-me ativo(a)
 Queria manter as minhas rotinas horárias
 Procurava um espaço onde pudesse aprender o que gosto
 Procurava um espaço onde pudesse ensinar o que sei.
 Fui incentivado por familiares /

amigos Outra: _____

8. Das atividades que são habitualmente desenvolvidas na Universidade Sénior, assinale as que habitualmente frequenta: *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Coro
- Oficina de Teatro
- Pintura
- Costura
- Bordados
- Yoga
- Expressão Corporal e Artística
- Grupo de cantares "passagem de nível"
- Artes Decorativas
- Tarde dos Jogos
- Ritmo e movimento
- Psicomotricidade
- Caminhada
- Internet
- Informática
- Saúde Alimentar
- Beleza e bem-estar
- Português
- Psicologia
- Geopolítica
- Alemão
- Espanhol
- Inglês
- Francês Direito
- História
- História da Arte
- Escola de Cavaquinos
-

9. Das atividades desenvolvidas na Universidade Sênior indique aquela que mais lhe agrada. *

10. Assinale a atitude do coordenador em todas as afirmações que se seguem: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Às vezes	Frequentemente	Sempre	Não sei
Presencia as atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interfere nas atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Questiona o bem-estar dos utentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pede opiniões aos utentes em relação às atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interessa-se por cada utente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elogia-nos quando desenvolvemos as atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costuma ser autoritário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pede-nos sugestões para criar novas atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pede a participação dos utentes para a realização do plano de atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dá-nos liberdade de opinião	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosta de divulgar as nossas atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impõe regras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pretende que todas as atividades tenham utentes a frequentá-las	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valoriza as atividades que desenvolvemos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Devido à situação de atual pandemia COVID-19 as atividades na Universidade Sénior do Entroncamento foram suspensas. Assinale todas as situações que considera que se lhe aplicam: *

Marcar tudo o que for aplicável.

Senti-me só

- Senti-me desocupado(a)
 - Senti-me isolado(a)
 - Senti-me desmotivado(a)
 - Senti-me menos ativo(a)
 - Gostei de estar em casa
 - Tive mais tempo para mim
 - Tive mais tempo para conversar com os amigos \ familiares
 - Arranjei ocupação mesmo estando em casa
 - Mantive contacto com a Universidade Sénior
 - Mantive contacto com colegas da Universidade Sénior
 - Continuei a realizar as atividades da Universidade Sénior On-line enquanto funcionaram
 - Continuei a realizar as atividades quotidianas fora de casa
- Outra: _____

12. Pretende inscrever-se no próximo ano letivo na Universidade Sénior do Entroncamento, para frequentar atividades presenciais, apesar do COVID-19? * *Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Estou indeciso(a)
- Ainda não pensei no assunto

13. Se as atividades desenvolvidas no próximo ano letivo pela Universidade Sénior do Entroncamento decorrerem online, pretende inscrever-se?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Estou indeciso(a)
- Ainda não pensei no assunto

13.1. Justifique a sua resposta

Obrigada pela colaboração.

Fim do questionário.

Ana Carolina Santos

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários