

O impacto da liderança no desempenho organizacional em contexto de pandemia: caso de estudo da Residência Sénior Avós Arco-íris

The impact of leadership on organisational performance in the context of a pandemic: a case study of Avós Arco-íris Senior Residence

Felipa Lopes dos Reis¹
Maria Teresa Leirôa Gomes Santos²

Resumo

Este estudo procura compreender o impacto da liderança no desempenho organizacional de uma estrutura residencial para pessoas idosas (ERPI), em contexto pandémico, através da análise de informação e emoções transcritas pelos membros intervenientes na investigação, e o grau de satisfação das ajudantes de ação direta (AAD's) perante a liderança da instituição. Foi adotada uma abordagem metodológica mista, com base conceptual no enquadramento teórico desenvolvido num caso de estudo. Assim, foi averiguado o papel do líder da ERPI na influência e motivação dos colaboradores ao longo da crise pandémica. Com base nos dados obtidos, é possível afirmar-se que foi adotado o estilo de liderança democrático. A direção técnica teve um papel fundamental no bem-estar geral da instituição verificando-se uma união do grupo multidisciplinar cujo objetivo comum foi o bem-estar do idoso.

Palavras-chave: Liderança; Equipa; Pandemia; Motivação; Instituição.

Abstract

This article seeks to understand the leadership level of a residential structure for the elderly (ERPI) in a pandemic context through the analysis of information and emotions transcribed by the members involved in the investigation and the degree of satisfaction of the AAD with the leadership of the institution. We use a mixed methodological approach as a conceptual basis in the theoretical framework developed in a case study. This results in the following question: With the impact of the pandemic crisis, is the role of the ERPI leader considered significant in influencing and motivating employees? Based on the data acquired, democratic leadership is considered, given the pandemic context and the adversities experienced. The technical direction has a fundamental role in the general well-being of the institution; in troubled times, there is positivity and union of the multidisciplinary group with a common objective: the well-being of the elderly.

Keywords: Leadership; Team; Pandemic; Motivation; Institution.

Introdução

“Entrou um estranho na minha vida (...), este estranho entrou, não apenas na minha vida, mas em todo o mundo” (Macedo 2020, p. 256). Um estranho que resultou em mudanças catastróficas, com uma real transformação humana, face à Pandemia

¹ Professora Associada na Universidade Lusófona | Doutora em Gestão | p4338@ulusofona.pt

² Mestre em Serviço Social: Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar pela Universidade Lusófona | mte.santos45@gmail.com

provocada pela COVID19. Em dezembro de 2019 surge em Wuhan na China os primeiros casos de COVID19, do inglês *Coronavirus Disease 2019*, que se difundem pelo mundo, causando uma epidemia sem precedentes (Costa & Costa, 2020). Portugal não foge à exceção e a 2 de março de 2020 surgem os primeiros casos declarados em Portugal. A 11 de março de 2020, a doença infecciosa COVID19 foi declarada pela Organização Mundial de Saúde (OMS), como pandemia, criando incerteza e imprevisibilidade (OMS, 2020), onde nenhum país do mundo sai imune, com impacto na saúde causando francas dificuldades sociais e económicas (Carvalho, 2020). Foi declarado o primeiro Estado de Emergência (Resolução n.º 23-A/2020) em Portugal a 19 de março de 2020, que vigorou até 2 de maio de 2020 (Resolução n.º 15-A/2020), tendo duas renovações sucessivas, decretadas em Assembleia da República (AR, 2021).

O Coronavírus19, nome dado ao vírus responsável pelo surto pandémico que agudizou e alterou profundamente a vida humana, é o causador da Síndrome Respiratória Aguda Grave Conoravírus2 (SARS-CoV-2), do inglês *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus2*, causando até aos dias de hoje milhões de infetados e de mortes em todo o mundo (León, et al., 2021).

A 6 de novembro de 2020, a situação em Portugal agravou-se e foi considerado novo estado de Emergência Nacional (Resolução n.º 83-A/2020), que decorreu até 30 de abril de 2021 (Resolução n.º 114-A/2021), devido à situação crescente de contágios a partir de Janeiro de 2021 (AR, 2021). Este deu lugar a Estado de Calamidade Pública (Resolução n.º 45-C/2021) (AR, 2021), com confinamento obrigatório que se manteve até maio de 2021, em todo o território Português (DR 27 nov., 2021). A comunidade científica e pesquisadora mundial, não ficou indiferente à dimensão inegável desta crise pandémica, unindo-se de forma a elaborar estudos para a contribuição de práticas sugestivas e alternativas de atuação viáveis para fazer face aos desafios impostos pela pandemia (Barbosa, 2020). Dados do Serviço Nacional de Saúde (SNS3 jan., 2022) descrevem a situação de continuidade do estado calamidade pública, em território continental que vigorou até 19 de fevereiro 2022, passando a situação de Alerta, até 31 de maio de 2022 em comunicado do conselho de ministros (CM5 maio,2022).

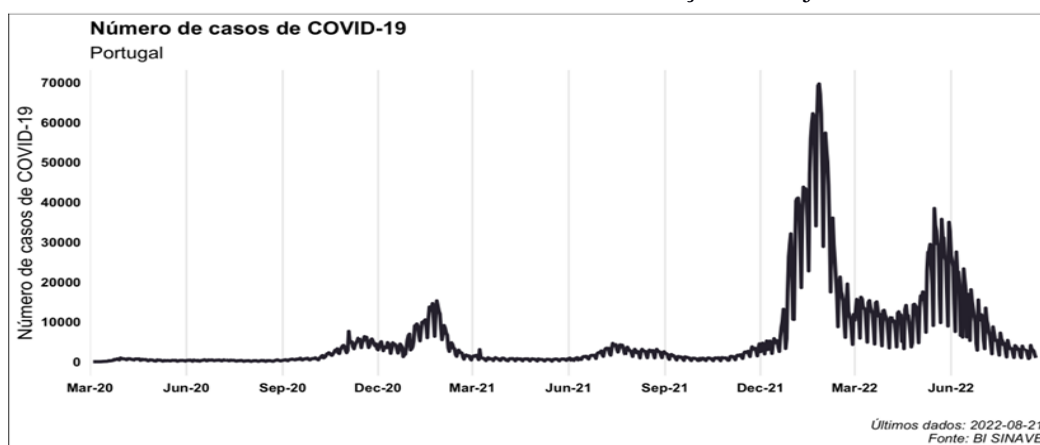
O estudo aqui apresentado incide sobre a temática do impacto da liderança no desempenho organizacional em contexto de pandemia na Residência Sénior Avós Arco-íris. Uma (ERPI) que em tempo de pandemia por COVID19, tal como outras instituições, enfrentou o desafio diário de gerir a logística e readaptação das constantes medidas impostas pela Direção Geral de Saúde (DGS). Estas medidas provocaram uma mudança

radical no funcionamento da instituição com a, consequente, influência na estabilidade emocional das equipas. Para os profissionais ultrapassarem a situação foi necessária uma liderança de coesão e incentivo à resiliência, através do estabelecimento de compromisso equitativo e motivador para alcançar os objetivos entre os membros da equipa e da organização. Um desafio para a gestão da ERPI, como peça fundamental para o sucesso do seu desenvolvimento (Tavares, 2019; Silva, & Reis, 2022).

A pandemia aumentou as fragilidades e contradições, causando mudanças sem grandes certezas (Carvalho, 2020a; Carmo, 2021). O isolamento social foi uma imposição estratégica de proteção, o que provocou uma situação de instabilidade na vida dos idosos e colaboradores (Carvalho, 2020a).

Ao longo do ano de 2022 a situação epidemiológica nacional reduz e, simultaneamente, assiste-se à redução das restrições. Todavia o governo manteve a informação atualizada sobre a situação do país, como representado no gráfico n.º 1.(DGS, 2022).

Gráfico n.º 1. Número de casos de Covid-19 de março 2020 a junho de 2022



Fonte: DGS, 2022

A DGS seguiu as indicações da OMS e do Centro Europeu de Prevenção Controle de Doenças (OMS, 2020a, 2020b, 2020c), onde foi recomendado a todos os países uma orientação estratégica, ou seja, um plano no setor da saúde, adaptado às instituições (DGS, 2020). Esta ferramenta, denominada por Plano Nacional de Preparação e Resposta à Doença por novo coronavírus (Covid-19) tinha três níveis de resposta: a de contenção, a de contenção alargada e de mitigação ou serenidade (DGS, 2020a, 2020d). A elaboração deste Plano foi readaptado e determinada por cada instituição, orientado pela informação disponibilizada pela DGS, para a operacionalização de medidas de proteção aos residentes, funcionários, colaboradores e famílias. Passou a ser uma constante dar

formação aos funcionários e informação aos utentes residentes, para as boas práticas de higiene e proteção respiratória. Toda a informação sobre prevenção da Covid-19 foi fixada estrategicamente em vários pontos do edifício (Plano de Contingência, ERPI 2020).

A mudança estrutural no contexto do trabalho da ERPI teve implicações, com o impacto da pandemia, segundo a Diretora Técnica: “Foi necessário adaptar uma série de condições (...) antecipando e reiterando o nosso plano de contingência e de proteção com o plano de contingência nacional (...) adaptando-as às necessidades da realidade institucional. Foi necessária (...) uma comunicação estreita com a gerência e com as colaboradoras”. A adaptação das instituições foi conturbada, Carvalho (2020a) considera também não ser fácil aplicar as medidas de proteção e das políticas de envelhecimento impostas pela União Europeia (UE). A autora acrescenta que ao nível dos idosos integrados em lares, houve um número elevado de óbitos devido à fragilidade dos recursos disponíveis para proteção individual de cada utente e cuidadores, tornando estas pessoas vulneráveis à COVID19 (Carvalho, 2020a). A equipa multidisciplinar que tivesse como tarefa cuidar de um utente infetado tinha de seguir as regras de proteção com a utilização descartável de um equipamento de proteção individual composto por macaco, máscara, viseira e luva, também o utente tinha de estar devidamente protegido. Quando existia uma suspeita ou caso positivo na equipa, o procedimento a adotar passava pelo isolamento adequado do colaborador, num espaço previamente definido (PC, ERPI 2020).

As instituições sofreram alterações no seu modelo de funcionamento, tanto no acesso dos familiares dos utentes ao espaço, como na organização das instalações, nomeadamente pela criação de espaços de isolamento destinados aos utentes e colaboradores quando suspeitos de COVID19 num período de 14 dias de confinamento profilático (DGS, 2020; Carvalho 2020). O horário da equipa, também, sofreu grandes alterações, com a integração do “Horário Espelho”, que consistia em 2 grupo de trabalho, que se revezavam a cada 15 dias. Isto é, 12 horas diárias durante 15 dias, com 15 dias de quarentena voluntários, onde a equipa de trabalho era substituída por aquela que estava em descanso. A flexibilidade da equipa em descanso é imprescindível, face a alguma adversidade que surgiram na equipa que está ao serviço (Carvalho 2020a).

Foram acrescentadas medidas de restrição e confinamento aos idosos, com base nas normas emitidas pela DGS (2020). Percebe-se que o confinamento e a solidão associados ao isolamento imposto, refletiram-se negativamente no bem-estar psicológico do idoso,

privados do aconchego familiar (Carvalho, 2020a). Tempos difíceis como afirma Sousa (2020), em uma fase em que a vida social deixa de existir e apenas se tinha a certeza de grandes desafios que se colocavam ao nível do agir profissional, cheio de restrições, com circunstâncias ainda por perceber, dados os limites da liberdade. Sabemos ser fundamental o convívio para a prevenção de diversos problemas e na promoção de um envelhecimento digno. Sem um relacionamento direto, existe um potencial desencadeador de depressões e problemas graves de saúde mental e físicas para as pessoas idosas (Carvalho, 2020a). Papalia e Feldman (2013) explicam, no entanto, que a ciência prevê o desenvolvimento do ser humano como um processo sistemático de mudança e estabilidade, este consiste em três principais domínios, o Físico, o Cognitivo e o psicossocial. Se houver algum impedimento, cada um deles interfere e afeta o outro. Neste caso, existiram no geral grandes fragilidades a nível do domínio Psicossocial, que se refere ao padrão de mudança nas emoções, personalidade e nas relações sociais do ser humano.

1. O funcionamento da ERPI e o papel da equipa

A Residência Sénior Avós Arco-íris trabalha em rede com outras instituições, de acordo com Campenhoudt & Quivy (2019), consiste numa mediação centrada no envolvimento de múltiplos profissionais que trabalham em estreita colaboração de diferentes instituições centrada no campo social. Guadalupe (2016) acrescenta que a intervenção em rede é uma das metodologias fundamentais na intervenção social e, em simultâneo, um dos maiores desafios no seu agir profissional complexo. Neste caso, a ERPI colabora com a Unidade de Emergência e a Unidade de Desenvolvimento e Intervenção de Proximidade, com a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML), no acolhimento de indivíduos em contexto de “sem abrigo”, entre outras situações de emergência.

Existe uma envolvência emocional e estabelecimento de relações interpessoais entre o líder e o colaborador, que facilitem a gestão do trabalho e o bem-estar geral da Instituição (Reis, 2020b). Cada membro tem a sua gestão na vivência diária com o sofrimento, não sendo possível, por vezes, gerir as emoções internas e externas, impedindo a autorregulação necessária para o seu equilíbrio pessoal e bem-estar no desempenho profissional (Silva & Reis, 2022).

Nesta área é urgente definir estratégias políticas nacionais para otimizar o trabalho destes colaboradores e é imprescindível uma mudança significativa no âmbito das suas

condições e sobrecarga de trabalho (Carvalho, 2020a; Eurofound, 2020). A Comissão Europeia (CE, 2018), acrescenta ser é um trabalho de elevado risco de stress físico e emocional, que pode levar ao esgotamento profissional, onde existe falta de evolução na carreira (Carvalho, 2020a). É importante perceber os fatores motivacionais que irão impulsionar uma dinâmica positiva na esfera desta equipa na linha da frente, em tempo de confinamento. As organizações, na sua liderança, focam-se na mudança comportamental, centrada no clima do ambiente, para o sucesso da qualidade de relação entre instituição e o colaborador (Reis, 2020b).

2. Papel do líder na gestão da ERPI

As competências técnicas do gestor e a capacidade de relacionamento são o principal fator na construção de um bom ambiente. Este depende da liderança do gestor, sua cumplicidade, comunicação e envolvimento com a sua equipa. A função de gestão tem a finalidade de promover a melhoria dos resultados, com a criação de um ambiente colaborativo, motivado e propício ao autodesenvolvimento. Visto como um modelo de trabalho, orientado por uma política de valores da própria instituição, influenciando a equipa no seu todo (Reis, 2020b). A envolvimento da gestão e recursos humanos das organizações são primordiais e essenciais para a mudança e redução dos perigos e transtornos diários, melhorando a produção e redução dos riscos psicossociais nos trabalhadores (Silva & Reis, 2022). É muito importante para uma equipa, a existência de equilíbrio, dependendo de dois fatores: a “comunicação” e a “motivação”, acompanhados por um líder eficiente, que intervém como um elemento regulador e incentivador, envolvendo a sua equipa nas tarefas (Silva & Reis, 2022).

2.1. Liderança como agente de mudança

Reis (2022b,) descreve o conceito de Liderança, como necessariamente um agente de mudança, que influencia de forma individual ou em grupo, transformando as competências de cada pessoa em resultados, num elevado índice de desempenho dado o objetivo a que cada um se propõe alcançar. Rego (2019) vai ao encontro das palavras de Reis (2020b) e Maxwell (2012), e acrescenta que a competência de um líder passa pela autodisciplina, prudência e capacidade de evitar o deslumbramento pelo poder. Para Reis (2020b), um dos aspetos primordiais da liderança consiste na motivação como elemento fundamental, indo ao encontro de Goleman (2015), que reforça que, os líderes, definem estratégias de forma a motivar os seus liderados para maior desempenho, desenvolvendo

missões, ao encontro de uma evolução cultural. Em sintonia, Scott (2017) e Goleman (2015), reiteram a opinião, afirmando que a liderança deve ter foco numa de cultura aberta, onde a liberdade e empoderamento resultam na expressão de segurança, considerando-as como reforço entre relacionamentos e confiança mútua.

Reis (2020b) considera que a liderança tem em comum cinco elementos fundamentais: o grupo, a motivação, a influência, a situação e os objetivos. Estes aliados à comunicação permitem conquistar os resultados pretendidos.

Figura n.º 1. Os cinco elementos fundamentais de liderança.



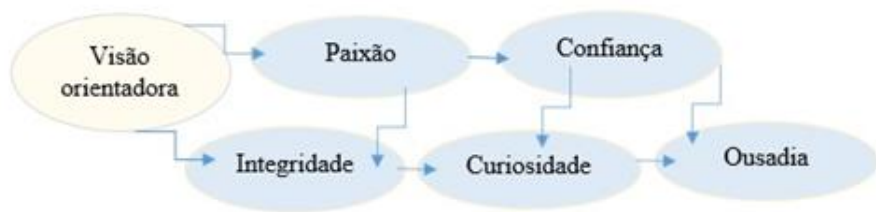
Fonte: Elaboração das autoras.

Parte do líder motivador acreditar na proposta da empresa e atuar no potencial dos seus colaboradores (Reis 2020b). Chiavenato (2017) compara a atuação de um trabalho de equipa coeso a uma orquestra sinfónica, estes de forma organizada tocam em conjunto os seus instrumentos com habilidade, marcando a diferença no resultado. Reis (2020b) afirma que o líder utiliza a sua habilidade emocional para que, de certa forma, resolva situações adversas que possam afetar a harmonia do grupo. Nesta perspetiva a particularidade da relação interpessoal entre o líder e o colaborador é de proximidade, reforçando a teoria da motivação. Maxwell (2012) acrescenta, no entanto, que a influência do líder, seus hábitos e valores, são assumidos pelos colaboradores como um exemplo de método de trabalho. É por isso importante, que o líder tenha um olhar crítico sobre si mesmo e noção dos seus atos e conduta. Para Reis (2020b), a equipa merece especial atenção, no que se refere às suas manifestações devendo estas ser valorizadas, mantendo-se desta forma uma boa relação entre o líder e o colaborador. Reis (2020b) descreve o líder um elemento potencializador de mudança, este foca-se na estratégia para uma dinâmica inovadora e flexível das tarefas, orientando de forma organizada e positiva os membros da equipa. As organizações depositam no seu líder a mesma confiança para o alcance dos objetivos, através de estratégias de ação. Analiticamente, o líder avalia a

maturidade, eficiência e competências no trabalho, podendo através das dinâmicas superar etapas de conhecimento e organização, estruturar e planejar tarefas de modo a inspirar a equipa e transformar o seu conhecimento em ação. As competências técnicas de um bom líder levam-no à leitura das necessidades de cada membro e das suas dificuldades, exercendo a sua habilidade para agir de forma a obter melhores resultados.

Destacam-se seis características principais das particularidades que traçam o perfil de um líder:

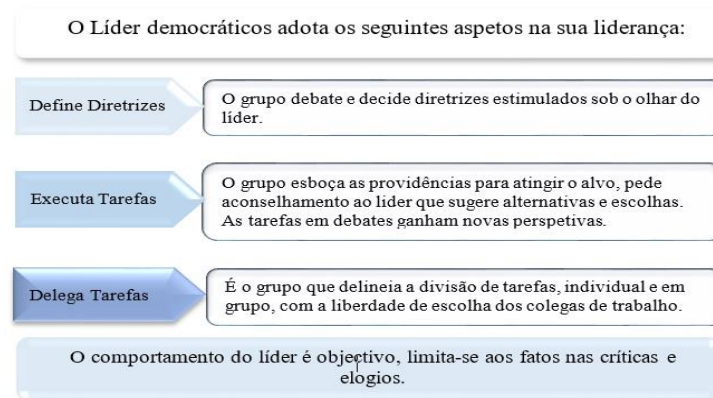
Figura n.º 2. Principais características que traçam o perfil de um líder.



Fonte: elaboração das autoras

2.2. Estilo de Liderança da ERPI

Na instituição em análise adota-se o estilo democrático, por ser uma liderança participativa de forma aberta, o líder delega autoridade com incentivos e participação transmitindo o feedback ao longo do trabalho. Existe uma união de trabalho e de cumplicidade entre membros sem receios e de forma natural. O líder é visto como um exemplo a seguir. Esta forma de liderança, encontra o equilíbrio entre a boa relação dos líderes e seus colaboradores, existindo bons resultados dentro das organizações (Reis, 2022b). Testemunho da diretora técnica da ERPI: “A nossa política de atuação dentro da instituição é a nossa forma de agir, coesa e de atuação diária, com determinação e cooperação, para maior segurança de quem depende dos nossos cuidados (...). Conseguem-se atingir os objetivos pretendidos mesmo nas adversidades (...). Resultando num trabalho de confiança (...) primando pela transparência. A filosofia de vida da ERPI é o respeitar cada colaborador e seu tempo, valorizar a relação de confiança e bem-estar da equipa”.

Figura nº. 3. Aspetos fundamentais da liderança democrática

Fonte: Adaptado de Reis 2022a.

2.3. Gestão da equipa

A dinamização das relações entre os trabalhadores e a gestão dos direitos humanos da organização, é fulcral para a adaptação das novas medidas tornando assim mais fácil encarar as alterações no trabalho, criando uma outra perspectiva de mudança, envolvida num bom ambiente e bem-estar (Silva & Reis, 2022). Uma equipa equilibrada depende de dois fatores: a “motivação” e a “comunicação”, estes são acompanhados por um líder eficiente, que intervém como um elemento regulador e incentivador, envolvendo a sua equipa nas tarefas (Silva, & Reis 2022). A diretora técnica da instituição descreve a relação entre o líder e colaboradores passando o seu testemunho: A relação é positiva de forma geral, contudo, há uma dinâmica inerente à diferença dos papéis. Parece-me saudável que assim seja. Em qualquer organização cada um tem o seu papel pelo que isso deve permanecer assim. Neste sentido, e pelas razões descritas anteriormente, existe uma envolvimento emocional que estabelece relações interpessoais entre o líder e o colaborador, facilitando a gestão do trabalho e o bem-estar geral da Instituição (Reis, 2022b).

3. Inteligência emocional do líder

Para Moreira (2022), as emoções surgem de momentos do nosso estado de espírito, em resposta ao nosso pensamento, experiências que podem ser breves ou intensas. Goleman (2012) e Ascenso (2022) apontam para estudos científicos que demonstram a alegria e o entusiasmo como geradores de motivação intrínseca e uma maior predisposição para aprender, definindo a Inteligência Emocional como a capacidade de reconhecer sentimentos.

A liderança consiste numa ordenação de competências de comunicação escrita e oral, capacidade de escutar, negociar, gerir conflito, estabelecer estratégias e táticas, para

que, de forma influente, suscitem nas pessoas um comportamento positivo (Reis, 2022b). No entanto, Ascenso (2022) refere que num impulso, tem de existir a autoconsciência emocional, esta serve de regulador das emoções, para que exista capacidade crítica e equilíbrio adequado para o desenvolvimento emocional, no agir em determinada ocorrência. Venâncio (2017) afirma não existir um líder perfeito, este delega as suas tarefas, ajustando-se à cultura da instituição e atos dos seus compromissos leva-o a uma permanente aprendizagem. Já Reis (2020b) e Goleman (2011) referem a importância da inteligência, descrevendo a inteligência emocional como, um fator fundamental para a conquista assertiva da atividade do líder.

Tabela n.º 1. Domínios e competências da inteligência emocional

Competências Pessoais: Determinam a autogestão	
Autoconsciência	Autoconsciência emocional: reconhecer próprias emoções e efeitos na <i>performance</i>
	Autoconfiança: noção do seu valor e das suas capacidades
	Autoavaliação: reconhecer os seus recursos e seus limites
Autogestão	Capacidade de adaptação: flexibilidade que permite adaptação a ambientes de mudança
	Autocontrolo: manter sob controlo os impulsos e as emoções destrutivas
	Capacidade de realização: energia para melhorar a performance de forma a satisfazer padrões de excelência
	Capacidade de iniciativa: estar apto para agir e aproveitar oportunidades
Competências sociais: Determinam a gestão das relações	
Consciência social	Empatia: aprender as emoções e compreender o ponto de vista dos outros, e estar ativamente interessado nas questões que o preocupam
	Consciência organizacional: capacidade para formar rede de decisão e políticas para a organização
	Espírito de serviço: reconhecer e satisfazer as necessidades dos clientes
Gestão das relações	Liderança inspiradora: utilizar visões irresistíveis para motivar as pessoas
	Influência: usar técnicas de persuasão
	Capacidade para desenvolver os outros: aperceber-se das capacidades dos outros, dando-lhes orientação
	Catalisador de mudança: iniciar novas orientações e orientar as pessoas nos novos caminhos
	Gestão de conflitos: suprir desacordos
Espírito de equipa e cooperação: capacidade para gerar espírito de equipa e manter redes de relações nos grupos.	

Fonte: adaptado de Reis (2020b), Manual de Gestão das Organizações

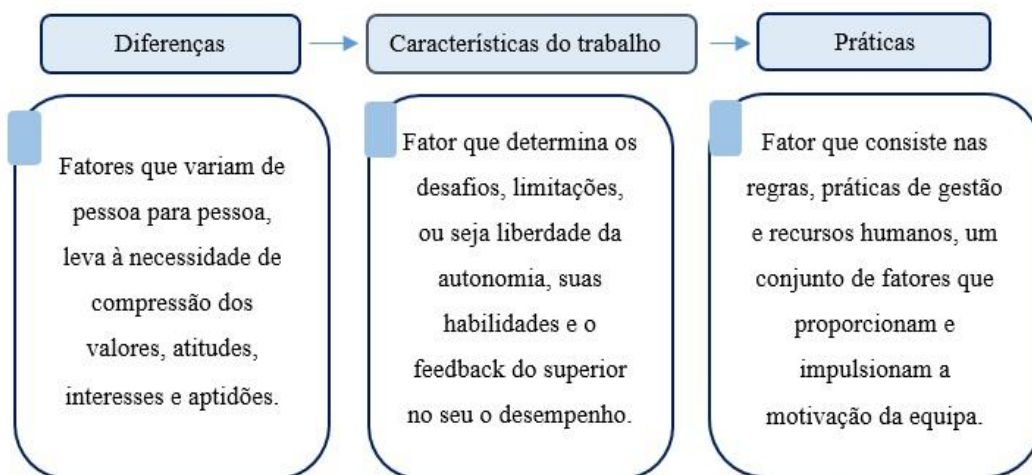
4. Importância da Motivação pessoal e profissional

“A motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta” (Mitchell 1997, citado em Silva, & Reis, 2022, p.78). De um modo geral descreve-se a motivação como impulsionadora de uma determinada ação, através do comportamento do indivíduo,

poderá entender-se como um estímulo com influência, desde que este seja positivo (Silva, & Reis, 2022). O papel de um líder motivador para Chiavenato (2017), consiste na organização e aprendizagem de “uma visão compartilhada, atribuir empowerment às pessoas, inspirar compromisso e encorajar decisões eficazes na empresa” (p. 45). Em sintonia, Reis (2020b) afirma ser a forma de obter resultados com enormes benefícios, a motivação está relacionada com a responsabilidade e desempenho, de forma implícita, esta está ligada aos desejos, objetivos, impulsos e necessidades. Pode-se considerar a motivação pessoal, como uma força impulsionadora da natureza humana, determinando o desempenho pessoal e profissional (Chiavenato 2017; Reis, 2022b).

A coligação dos fatores apresentados no seguinte esquema são a receita indicada para fomentar a motivação pessoal. Estes são:

Figura n.º 4. Fatores determinantes de motivação pessoal.



Fonte: Elaboração pelas autoras.

Conforme abordado anteriormente, o equilíbrio da equipa depende dos fatores acima referidos Reis (2022a). No compromisso da sua prática, o colaborador participativo sente-se reconhecido pelo seu contributo e influência, numa determinada tomada de decisão, desta forma Caeiro (2018) considera importante o envolvimento das pessoas no debate dos problemas, esta é a forma mais eficaz para a motivação do grupo. O resultado é gerado pelo trabalho de reforço positivo e coletivo, gerando um empenho universal com enormes benefícios para a organização através da comunicação (Silva & Reis, 2022; Caeiro 2018). Assim como Reis, (2022b), Scott (2017), refere que a importância do escutar e o comunicar é a fórmula eficaz da envolvência com o colaborador, tornando mais fácil a proximidade. A comunicação para Tavares (2019), é a escolha de palavras

certas, com rigor e clareza de forma a transmitir confiança e assertividade, facilitando a compreensão das palavras proferidas à receção do ouvinte, criando uma envolvente empatia emocional. Scott (2017) reforça ainda, que, para se atingir o lado positivo da liderança este tem de demonstrar conhecimento e humildade, garantindo a credibilidade que espera. Não descorando de um ponto muito importante nesta função tão difícil, o de manter o equilíbrio da equipa. Fazer com que todas as pessoas sejam ouvidas lideradas com assertividade nas permanentes decisões e no fazer acontecer, contribuindo assim para o sucesso e evolução do trabalho em equipa.

5. Metodologia de investigação

Neste trabalho empírico foi desenvolvido um estudo de caso, que consiste na investigação de um fenómeno atual dentro do seu contexto real, preservando as características holísticas significativas, de forma clara e ordenada, levando a investigação a atingir resultados concretos (Reis, 2022). Esta investigação foi com base na elaboração de uma análise mista. Para Creswell & Creswell (2018) o método misto representa o que um investigador precisa saber numa pesquisa, baseia-se na aproximação e ajuste dos dados quantitativos e qualitativos. Dois métodos de recolha de dados que ilustram duas formas de análise: O método quantitativo, através do questionário, inquérito a um conjunto de pessoas ou população, com perguntas sobre a visão da mesma num determinado assunto social ou humano; O método qualitativo, com um guião de entrevista, que implica de forma direta a interação entre o entrevistador e entrevistado (Champenhoudt, Marquet & Quivy, 2019).

Reis (2022) acrescenta que “qualquer investigação parte de uma situação problemática, e tem o propósito de dar uma resposta original e fundamentada sobre determinado assunto que está por resolver” (p.66). Assim, este estudo apresenta a seguinte questão de partida: Com o impacto da crise pandémica, o papel do líder da ERPI foi considerado significativo na influência e motivação dos colaboradores? Partindo desta questão, os dois objetivos gerais são: compreender o nível de Liderança da ERPI em contexto pandémico, através da análise de informação e emoções transcritas pelos membros intervenientes na investigação e; analisar e compreender o grau de satisfação das AAD's perante a liderança da instituição. Através de diferentes pontos que se pretende do objetivo geral (Reis, 2022) surgem os objetivos específicos: analisar o papel de liderança com a equipa em contexto de mudança; compreender os níveis de estabilidade, motivação e segurança da equipa em tempo de pandemia; conhecer as

medidas definidas pela instituição para proteção e bem-estar dos utentes e das AAD's; avaliar a relação entre liderança e motivação e analisar de que forma influência os colaboradores da ERPI.

O universo do estudo foi equipa multidisciplinar de uma ERPI privada com atividade lucrativa e licença de funcionamento, localizada em Azeitão, desde 2013. Esta estrutura tem capacidade para 20 residentes com incapacidades físicas e cognitivas. A Primeira parte do estudo foi elaborada com 16 elementos da equipa multidisciplinar, com idades compreendidas entre os 32 e os 61 anos. Estes são: 9 elementos AAD's que se disponibilizaram para fazer parte deste estudo quantitativo, através da aplicação de um questionário, todos eles exerciam a mesma atividade, com formação na área de geriatria e trabalhavam exclusivamente nesta instituição. Quanto à abordagem qualitativa, foram feitas 7 entrevistas exploratórias e semi-estruturadas a elementos da equipa técnica multidisciplinar, nomeadamente: Diretora Técnica, Assistente Social, Encarregada Geral, Coordenadora de equipa de AAD's, Médico, Enfermeiro e Animadora Sociocultural. Finalmente, elaborou-se entrevistas a 10 utentes residentes (dos vinte que residem na instituição). Estes têm idades compreendidas entre os 73 anos e os 89 anos, oito deles sofrem de incapacidade física e dois com incapacidade física e cognitiva. Por questões de ética e sigilo profissional as entrevistas foram autorizadas pelos residentes intervenientes. Nos casos de idosos com incapacidades cognitivas, estas foram autorizadas e validadas pelos familiares responsáveis.

6. Apresentação de Resultados

A partir da análise mista, apreende-se que nesta ERPI predomina a liderança democrática, através da análise de informação e emoções transcritas pelos membros intervenientes na investigação. A equipa, na sua totalidade, concorda que a Diretora Técnica é uma líder que procura inovar, atuando de forma eficiente nas várias situações ocasionadas. Os resultados indicam que a equipa está motivada e organizada nas suas tarefas, existe um bom relacionamento entre todos os níveis hierárquicos e, uma boa satisfação para com todo o funcionamento da ERPI.

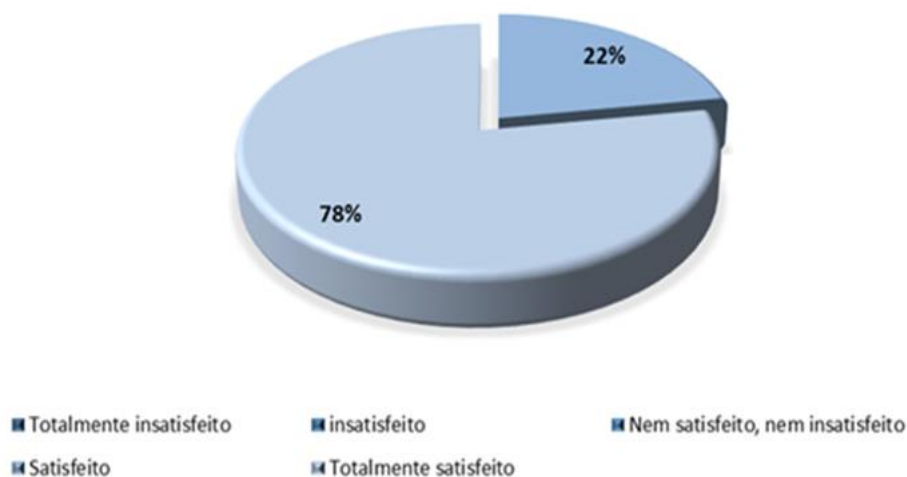
Foi possível conhecer os vários desafios e dificuldades inerentes à gestão diária da ERPI fazendo face ao cumprimento das normas impostas pela DGS, devido ao rigor dos recursos humanos e empenho da direção. A Assistente Social reporta em entrevista que foi necessário agir rápido na tomada de medidas para proteção da ERPI, seguindo todas as recomendações que surgiram posteriormente pelas autoridades de saúde, muitas vezes

antecipando-as, e sempre reajustando-as às medidas de caráter urgente que a ERPI adotou para prevenção. Deste modo, existiu um acompanhamento rigoroso do Plano de Contingência por parte da Gestão da ERPI e da Direção que foi aperfeiçoado à medida que o tempo e a ciência avançaram.

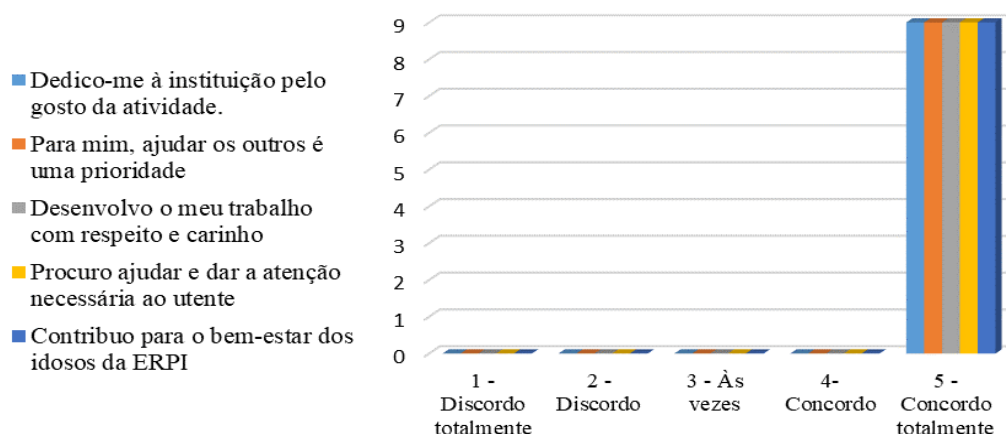
Todas as mudanças e incertezas ao longo de dois anos originaram muito stress e desgaste aos membros das equipas. O líder através da gestão de grupo e individualmente desenvolveu compensações para atenuar os conflitos e desgaste conseguindo manter as equipas unidas e motivadas.

As AAD's da ERPI em estudo, consideram que houve uma planificação organizada e clara das suas funções em que constavam as suas tarefas diárias. Sendo uma medida tomada pela direção na prevenção e desgaste de trabalho e de superação nas adversidades, como representa o gráfico2. As AAD's da ERPI em estudo, consideram que houve uma planificação organizada e clara das suas funções em que constavam as suas tarefas diárias. Sendo uma medida tomada pela direção na prevenção e desgaste de trabalho e de superação nas adversidades, como representa o gráfico n.º 2.

Gráfico n.º 2. Planificação das funções de AAD's pela ERPI.



As AAD's sentem-se satisfeitas com o reconhecimento da ERPI pela sua dedicação e esforço enquanto colaboradoras, considerando a existência de uma Liderança participativa de forma aberta, delegando a autoridade com incentivos envolventes e participativos dos grupos.

Gráfico n.º 3. Avaliação dos colaboradores da ERPI no desempenho das suas funções de AAD

Sentindo-se pouco valorizadas socialmente, estas equipas fazem um esforço diário para manter a sua postura de tranquilidade e segurança, enquanto cuidadores e prestadores dos cuidados aos seus residentes, onde a prioridade é o bem-estar. Ao longo do estudo, é perceptível o sentimento de carinho e cumplicidade mútua entre os utentes e colaboradores. Por fim, considera-se que os idosos ultrapassaram a fase mais conturbada da pandemia de forma tranquila e motivadora, mesmo não tendo ainda a sua vida social estabilizada, encorajando também a equipa da linha da frente a manter a dinâmica em prol do bem-estar e funcionamento da ERPI. Também a colaboração das famílias foi imprescindível para que tudo funcionasse bem.

Quanto à questão de partida da investigação, considerando a análise dos dados obtidos através das entrevistas e questionário aplicados às equipas multidisciplinares e aos próprios utentes, o papel do líder da ERPI é considerado significativo na influência e motivação dos colaboradores, principalmente numa fase de mudança exigida pela pandemia.

Este estudo dá a conhecer as dificuldades da gestão e liderança de uma ERPI, com o impacto de uma mudança radical no quotidiano social, sem antecedentes que permitissem prever o melhor encaminhamento perante a emergência. No decorrer destes dois largos anos, estes profissionais vivem num cenário diário de receios. Com tantas incertezas é difícil prever ainda o impacto que a Covid-19 trouxe às instituições, suas equipas e seus residentes. No que concerne ao gosto pela sua atividade, a opinião da equipa de AAD's é unanime quanto à priorização na ajuda e na atenção necessária ao próximo, consideram ser um trabalho que contribui para o bem-estar dos idosos residentes. Esta questão é avaliada num estudo sobre cuidadores de Justo & Peterle (2020)

onde afirmam que o cuidador, mediante a fragilidade do utente, dedica-lhe maior consistência na proximidade de relação, estabelecendo um vínculo forte de afeto. Barbosa (2017), descreve a positividade no trabalho, apontando para um nível de satisfação elevado nas funções de ajudantes de ação direta. Os elementos em análise estão unanimemente de acordo com total satisfação e estabilidade no seu local de trabalho.

Considerações finais

Este estudo teve como objetivo perceber o impacto da liderança no desempenho organizacional na Residência Sénior Avós Arco-íris, em contexto de Pandemia. Os membros da sua equipa manifestaram que houve união entre todos, com base num trabalho de respeito e confiança mútua. Também afirmaram que foram empregues todos procedimentos estratégicos, para fazer face à emergência, dada a gravidade e risco de infeção. O diálogo entre os membros, o esforço redobrado com fim à máxima segurança foi visível para a proteção de todos os residentes e equipa. A liderança adotada permitiu garantir a missão e compromisso com os utentes e familiares, nomeadamente agir com antecipação, para que o Conovírus2 (SARS-CoV-2), não entrasse na instituição. Os indicadores resultantes da análise em estudo foram essenciais para se perceber que a intervenção da equipa multidisciplinar, mesmo que por vezes acusasse desgaste físico e emocional, ultrapassou as expectativas de todos os seus membros. A definição das políticas e estratégias adotadas fez face ao flagelo desta crise.

Ao longo desta investigação surgiram algumas limitações devido à crise pandémica, nomeadamente no acesso dos espaços no dia-a-dia, as entrevistas com aos residentes foram demoradas, dado aos limites de capacidade de cada utente e ao seu grau de dificuldade e tolerância.

Considera-se fundamental explorar os danos colaterais causados pela mudança urgente de funcionamento das ERPIS com a pandemia. Seria, igualmente, interessante criar um projeto de atividade profissional de AAD's, um sistema estruturado, com definição e soluções para a implementar políticas sociais de estratégias nacionais. Impulsionando a valorização com melhores condições salariais, formação obrigatória para a prática desta atividade, gerando a profissionalização e dignificação desta atividade com vínculos atrativos para um futuro positivo, face à necessidade da melhoria de cuidados de longa duração, uma necessidade crescente.

Referências bibliográficas

Ascenso, J. (2022). *Neurociência e Inteligência Emocional. Aplicação à educação e às Organizações*. Pactor.

Barbosa, A. C. (2020). Lições sobre a Pandemia da COVID-19 e a Informação Científica. *APS Revista da Rede de Pesquisa em Atenção Primária à Saúde*, 2(1), 70-72 <https://doi.org/10.14295/aps.v2i1.60>.

Barbosa, M. L. (2017). Qualidade de vida relacionada à saúde dos cuidadores formais de idosos institucionalizados em Natal. *Rio Grande do Norte* 34(2), 391-414. <http://dx.doi.org/10.20947/S0102-3098a000>

Caeiro, L. (2018). *Liderar equipas de trabalho- desafios e boas práticas*. (8ª ed.). Universidade Católica

Carmo, H. (2021). O serviço social e a pandemia: reflexões prospetivas. *Temas Sociais*, (1), 73. <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/temassociais/article/view/7765/4559>

Carvalho, M. I., (2020). Serviço social em emergência de saúde pública: COVID-19. In M. Carvalho, *Serviço social em catástrofes, Intervenção em crise e emergência social* (pp. 81-87). Pactor

Carvalho, M. I. (2020a). As políticas de envelhecimento em Portugal e os desafios da emergência de saúde pública da COVID-19 em Estruturas residenciais para pessoas idosas. In A. Cunha, A. Santos, C. Ribeirinho, F. Trindade, F. Arruda, & J. Benedito, *et al., Serviço social e envelhecimento*. (pp. 334-344). Edufpi.

Chiavenato, I. (2017). *Construção de talentos, coaching & mentoring, as novas ferramentas da gestão de pessoas*. (3 eds.). Elsevier.

Campenhoudt, L. V., Marquet., J., & Quivy, R. (2019). *Manual de investigação em ciências sociais*. Guilherme valente.

Costa, E. M., & Costa, N. M. (2020). A pandemia COVID-19 em Portugal continente - uma análise geográfica da evolução verificada nos meses março e abril. *Hygeia Revista Brasileira de Geografia Médica e da Saúde*, Especial: Covid-19, 72-79. DOI: [10.14393/Hygeia0054396](https://doi.org/10.14393/Hygeia0054396)

Creswell, J.W. & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (5ªeds.). SAGE.

Eurofound (2020). *Força de trabalho de cuidados de longa duração: emprego e condições de trabalho*. Publicação dos Serviços das Publicações da União Europeia, União Luxemburgo.

Guadalupe, S. (2016). *Intervenção em Rede*. (4ª ed.). Imprensa da Universidade de Coimbra.

Goleman, D. (2011). *O Poder das relações humanas - Inteligência social*. Elsevier

Goleman, D. (2012). *Trabalhar com inteligência emocional*. Círculo de Leitores.

Goleman, D. (2015). *Liderança - A inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. Objetiva.

Justo, A. M., & Peterle, T. S. (2020). Quem cuida dos idosos? Narrativas de cuidadores formais em ILPI. *Estudos interdisciplinares do envelhecimento*. 25(3), 133-151. <https://doi.org/10.22456/2316-2171.102868>

León M. F., Lázaro, D. F., Shvachiy, L., Krisko, A. & Outeiro, T. F. (2021). silico analysis of the aggregation propensity of the SARS-CoV-2 proteome: Insight into possible cellular pathologies. *BBA - Proteins and Proteomics*. 1869 (2021) 140693. DOI: [10.1016/j.bbapap.2021.140693](https://doi.org/10.1016/j.bbapap.2021.140693).

Macedo E. (2020). *O estranho*. In M. Martins & E. Rodrigues. *A universidade do Minho em tempo de pandemia*. (pp. 255-265). Editora UMinho. DOI:10.21814/uminho.ed.23.14

Maxwell, J. C. (2012). *O líder 360º - Como desenvolver o seu poder de influência a partir de qualquer ponto de estrutura corporativa*. (2ª ed.). Editora Thomas Nelson Brasil.

Moreira, P. (2022). *Gerir emoções*. Idioteque

Organização Mundial de Saúde [OMS], (2020). *Coronavirus disease 2019 (COVID-19), Relatório de Situação 67*. <https://www.who.int/publications/m/item/situation-report---67>

Papalia, D. E., & Feldman, R. D. (2013). *Desenvolvimento Humano*, (12ªeds). LTDA P.

Portugal, (2022). Comunicado do Conselho de Ministros (5 Maio) declaração da situação de alerta, Covid-19. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/governo/comunicado-de-conselho-de-ministros?i=485>

Portugal (2021). Diário da República (DR). 1ªSerie, (27 nov.). Resolução do Conselho de Ministros n.º 157/2021 “Declara a situação de calamidade no âmbito da pandemia da doença COVID -19” (p.22-23).

Portugal (2020). Direção Geral da Saúde-DGS, Plano Nacional de Preparação e Resposta à Doença por novo coronavírus (COVID-19). <https://covid19.min-saude.pt/wp-content/uploads/2020/03/%20Plano-deConting%C3%Aancia-Novo%20Coronavirus%20Covid-19.pdf>.

Portugal (2021). Assembleia da República (AR), Estado de emergência | Declarações e Relatórios. Resolução n.º 15-A/2020 <https://www.parlamento.pt/Paginas/estado-emergencia.aspx>.

Portugal (2020). [Decreto do Presidente da República \(DPR\) n.º 20/2020, de 17 de abril\) Resolução n.º 23-A/2020](https://www.parlamento.pt/Paginas/estado-emergencia.aspx).

Portugal (2020). [Decreto do Presidente da República\(DPR\) n.º 14-A/2020. Resolução n.º 15A/2020, https://www.parlamento.pt/Paginas/estado-emergencia.aspx](https://www.parlamento.pt/Paginas/estado-emergencia.aspx).

Portugal (2022). Serviço Nacional de Saúde, SNS24 (3 janeiro). Situação de calamidade.<https://www.sns24.gov.pt/tema/doencas-infecciosas/covid-19/situacao-de-calamidade/>.

Portugal (2022). Direção Geral da Saúde-DGS, Plano Nacional de Preparação e Resposta à Doença por novo coronavírus (COVID-19). <https://covid19.min-saude.pt/numero-de-novos-casos-e-obitos-por-dia/>

Rego, A., & Cunha, M. P. (2019). *Que líder sou eu? Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança*. (3ªed.). Silabo.

Reis, F. L., (2022a). *Investigação Científica e trabalhos académicos: Guia prático* (2ªed.). Silabo.

Reis, F. L., (2020b). *Manual de gestão das organizações: teoria e prática*. (3ªed.). Silabo.

Scott, K., (2017). *Empatia assertiva: como ser um líder incisivo sem perder a humanidade*. hsm

Sousa, V. (2020). Tempo, espaço e COVID-19: Unidade, fragmentação, dissincronia, velocidade, Einstein, Kafka, nova-normalidade e incerteza no futuro. In C. Sales, E. Araújo, & R. Costa. *Tempo e sociedade em suspenso* (pp 204-213). cies-iscte.

Silva, P.G.V. & Reis, L. F. (2022). *Capital humano*, (2ª ed.). Silabo.

Tavares, D. S. (2019). *Comunicar com sucesso*. Editora-Oficina do Livro.

Venâncio, P. M. M. (2017). *Liderança e Motivação nas Organizações: O Papel do Líder na Construção da Imagem Institucional* [Dissertação de Mestrado, Universidade Nova de Lisboa]. Run - Repositório Universidade Nova]. <http://hdl.handle.net/10362/30061>

Yin, R. K. (2004). *Estudo de caso. Planeamento e métodos*. (2ªed.). Editora S.A