

MARIA TERESA LEIRÔA GOMES SANTOS

LIDERAR EM TEMPO DE MUDANÇA

**ESTUDO DE CASO: O IMPACTO PANDÉMICO
NA RESIDENCIA SÉNIOR AVÓS ARCO-ÍRIS**

Orientadora: Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis

**Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa
Instituto de Serviço Social**

**Lisboa
2023**

MARIA TERESA LEIRÔA GOMES SANTOS

LIDERAR EM TEMPO DE MUDANÇA

**ESTUDO DE CASO: O IMPACTO PANDÉMICO
NA RESIDENCIA SÉNIOR AVÓS ARCO-ÍRIS**

Dissertação defendida em provas públicas para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar no Curso de Mestrado em Serviço Social conferido pela Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa no dia 24 de fevereiro de 2023, com o Despacho de Nomeação de Júri N° 343/2022 de 4 de novembro de 2022, com a seguinte composição de júri:

Presidente: Professora Doutora Paula Ferreira
Arguente: Professor Doutor Nelson Ramalho
Orientadora: Professora Doutora Felipa Reis

**Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa
Instituto de Serviço Social**

**Lisboa
2023**

Quando fizeres algo nobre e belo e ninguém notar, não fiques triste. Pois o sol todas as manhãs faz um lindo espetáculo e no entanto, a maioria da plateia ainda dorme...

John Lennon

Agradecimentos

Agradeço à Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa, pela qualidade de ensino, assim como ao Instituto de Serviço Social, pela possibilidade de poder realizar a minha formação académica.

A todos os Professores Doutores de Mestrado de Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar no Curso de Mestrado em Serviço Social, agradeço tudo o que me transmitiram ao longo do meu percurso académico, pela vossa sabedoria, com incentivo e dedicação.

À Professora Doutora Paula Ferreira agradeço de coração, o acompanhamento da minha caminhada, disponível e incansável, numa fase menos boa da minha carreira, em plena pandemia, ajudou-me a encontrar a força para prosseguir.

À Professora Doutora Fátima Gameiro, agradeço o carinho e amabilidade, pelo interesse e preocupação para que tudo corresse bem.

À Professora Doutora Felipa Reis, quero agradecer a tranquilidade que me transmitiu, acima de tudo pela confiança que depositou em mim.

À minha família e amigos agradeço a paciência incondicional, nada seria igual sem vocês meus amores, obrigada de coração.

Em especial, deixo um abraço de agradecimento às minhas filhas e netinhos, o amor e carinho que me envolveu e se transformou em vitaminas para conseguir ultrapassar esta fase académica, amo-vos meus amores.

Ao meu marido agradeço o seu carinho e força para atingir o meu objetivo.

Ao meu paizinho, meu companheiro sempre presente, na sua entrega e carinho, incumbindo o seu anjinho protetor para me ajudar a superar cada dia.

À minha mãe guerreira, devo a sua força e determinação, no acreditar que tudo será possível.

À minha mana Melinha, agradeço a sua compreensão e disponibilidade, só assim foi possível chegar ao fim desta etapa.

À minha querida Leonor Silva, juntas neste longo percurso, superámos todos os obstáculos, nem sempre fáceis, obrigada amiga.

Por fim, agradeço a toda a equipa da ERPI e residentes, que se disponibilizaram na concretização da investigação.

Estou à distância de um sorriso!

Resumo

O mundo sofre o impacto da pandemia Covid-19, marcando a sociedade com mudanças vertiginosas. As instituições reestruturaram de forma urgente o seu funcionamento, onde a mudança e o impacto da pandemia levaram a consequências de desgaste e *stress* da equipa multidisciplinar no seu quotidiano. Esta investigação debruça-se sobre o estilo de liderança em torno do papel da Direção Técnica da ERPI e a respetiva dinâmica entre os elementos fundamentais de liderança: o grupo, a influência, a situação, a motivação e os objetivos, na conquista de resultados e superação das dificuldades ao longo da pandemia.

O tema “Liderar em tempo de mudança - Estudo de Caso: o impacto pandémico na Residência Sénior Avós Arco-Íris” resulta da necessidade de avaliar a liderança e gestão do trabalho numa Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI). Para tal, serão avaliados os dados empíricos obtidos na investigação, através de uma análise mista. A amostra do estudo é igual ao universo, considerando nesta amostra os 16 elementos da equipa multidisciplinar de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 25 anos e os 62 anos, representada pela diretora técnica (DT), pela assistente social, pelo médico, pelo enfermeiro, pela encarregada geral, pela coordenadora geral, pela animadora sociocultural e por 9 ajudantes de acção direta (AAD's).

A liderança é um fator importante para o funcionamento de uma equipa, sendo imprescindível a envolvência emocional e estabelecimento de relações interpessoais entre o líder e os colaboradores, facilitando a gestão do trabalho e o bem-estar geral da Instituição.

Analizando os resultados da investigação adquiridos na entrevista semi-estruturada à equipa multidisciplinar e aos residentes, assim como no questionário realizado às ajudantes de ação direta, onde foi feita a análise da liderança, satisfação, motivação e desgaste da equipa profissional da ERPI, assim como a opinião dos utentes, sobre a Covid-19 e o que trouxe de novo à residência.

Considera-se que, apesar do cansaço e das adversidades vividas, existe uma liderança positiva com união do grupo multidisciplinar, e um objetivo comum, o bem-estar do idoso.

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

Abstrat

The world suffers the impact of the COVID-19 pandemic, affecting society with vertiginous changes. Institutions urgently restructured their functioning; change and the pandemic's impact led to consequences for the multidisciplinary working team such as feeling tired and stressed in their daily routines. This investigation focuses on the leadership style around the role of the Director of the Residential Structure for Elderly People (*ERPI*) and its dynamics between the fundamental elements of leadership: the group, the influence, the situation, the motivation, and the objectives, in the achievement of results and overcoming difficulties throughout the pandemic.

The theme “Leading in times of change - Case Study: the pandemic’s impact on the Senior Residence *Avós Arco-Íris*” results from the need to evaluate the leadership and management of the work in a Residential Structure for Elderly People (*ERPI*). To this end, the empirical data obtained in the investigation will be assessed through a mixed analysis. The study sample is equal to the universe, considering in this sample the sixteen elements of the multidisciplinary team of both sexes, aged between 25 and 62 years, represented by the Director (*DT*), the social worker, the doctor, the nurse, the general supervisor, the general coordinator, the activities’ professional and elderly home assistants (*AAD*).

Leadership is a key factor for the functioning of a team, essential to the emotional commitment and establishment of interpersonal relationships between the leader and the collaborators, facilitating the management of the work and the general well-being of the Institution.

Analyzing the results of the investigation acquired in the semi-structured interview with the multidisciplinary team and the users, as well as in the questionnaire carried out with the elderly home assistants, where the analysis of the leadership, satisfaction, motivation, and fatigue of the team of *ERPI* was conducted, as well as the opinion of the users, about Covid-19 and what it brought as a new acquisition to the elderly home.

It is considered that, despite the weariness and the hardships experienced, there is a positive leadership with the union of the multidisciplinary group, and a common goal, the well-being of the elderly.

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

Lista de Abreviaturas

AAD's – Ajudantes de Acção Direta

AR – Assembleia da República

AVD's – Atividades da Vida Diária

Covid-19 – do inglês *Coronavirus Disease 2019*

DGS – Direção Geral de Saúde

DT – Diretora Técnica

EPI – Equipamentos de proteção individual

ERPI – Estrutura Residencial para Pessoas Idosas

EU – União Europeia

OMS – Organização Mundial de Saúde

OPP – Ordem dos Psicólogos Portugueses

RH – Recursos Humanos

SARS-CoV-2 – do inglês *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus2*

Índice

Introdução.....	13
Parte I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	16
Capítulo I - O impacto da pandemia Covid-19.....	17
1.1 Surgimento da pandemia por Covid-19.....	18
1.2 Segurança e bem-estar da ERPI.....	19
1.3 O funcionamento da ERPI e o papel da equipa	20
1.4 Gestão da mudança e funcionamento da instituição.....	21
1.4.1 Os factores de mudança emergente e estratégias de prevenção.....	22
1.5 Gestão do desgaste e stress.....	23
1.6 Papel do líder na gestão da ERPI.....	24
Capítulo II - Liderança como agente de mudança	26
2.1 Conceito de liderança e os elementos fundamentais	27
2.2 Estilo de liderança da ERPI.....	29
2.3 Inteligência emocional do líder	30
2.4 Gestão da equipa.....	32
2.5 Importância da Motivação pessoal e profissional.....	33
PARTE II - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	36
Capítulo III - Conhecer a realidade de uma ERPI em contexto Covid-19	37
3.1 Justificação e relevância do tema de investigação.....	38
3.2 Objeto, problema e objetivos de investigação	38
3.3 Questão de partida	39
3.4 Objetivos.....	39
3.5 Hipóteses	40
3.6 Metodologia.....	40
3.7 Tipo de Investigação.....	41
3.8 Instrumentos de recolha e tratamento de dados.....	41
3.9 Universo/ População alvo e amostra	43
PARTE III - ANÁLISE E TRATAMENTO DE RESULTADOS	46
Capítulo IV - Apresentação dos resultados da investigação.....	47

4.1 Apresentação dos resultados.....	48
4.2 Síntese dos resultados qualitativos da entrevista aos residentes da ERPI	60
4.3 Resposta às Hipóteses de investigação	64
Capítulo V - Discussão dos resultados de investigação.....	69
5.1 Discussão dos resultados	70
Conclusão	81
Dificuldades da Investigação	84
Limitações na investigação.....	84
Sugestões para investigações futuras.....	85
Referências Bibliografias	86
Apêndice.....	92
Apêndice I - Questionário.....	I
Apêndice II- Guião de entrevistas semi-estruturadas	VIII
Apêndice III – Entrevistas semi-estruturadas	XI
Apêndice IV – Pedidos de autorização	XXXVIII
Anexos.....	XLII
Anexo I - Plano de Contingência Residência Sénior Avós Arco-Íris - Atualização setembro 2020.....	XLIII
Anexo II - Plano de Contingência Covid-19 – Fluxograma caso suspeito – colaborador – Residência Sénior Avós Arco-Íris	LI
Anexo III- Plano de Contingência Residência Sénior Avós Arco-Íris -Atualização setembro 2022.....	LII

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Domínios e competências da inteligência emocional.....	32
Tabela 2 - Distribuição numérica e percentual da composição das variáveis de gênero dos elementos da equipa de AAD..	48
Tabela 3 - Distribuição numérica e percentual da composição da faixa etária dos elementos da equipa de AAD's..	48
Tabela 4 - Distribuição numérica e percentual do nível de ensino que frequentou cada elemento da equipa de AAD's.....	49
Tabela 5 - Distribuição numérica e percentual da representação de antiguidade de trabalho de cada elemento na instituição.	49
Tabela 6 - Distribuição numérica e percentual da representação do tipo de contrato da equipa de AAD's..	50
Tabela 7 - Distribuição numérica e percentual da representação da opinião da equipa de AAD's sobre a satisfação com o horário de trabalho.	53
Tabela 8 - Distribuição numérica e percentual da representação da opinião da equipa de AAD's sobre se são remuneradas de acordo com as suas responsabilidades.	54
Tabela 9 - Distribuição numérica e percentual da representação da opinião das AAD's sobre os serviços que a ERPI presta no cuidado ao idoso.	54
Tabela 10 - Distribuição numérica e percentual da representação sobre a planificação clara das funções de AAD's pela ERPI.	55
Tabela 11 - Distribuição numérica e percentual da questão se existe motivação no seu local de trabalho por parte da equipa multidisciplinar da ERPI.	56
Tabela 12 - Distribuição numérica e percentual da representação da equipa de AAD's sobre se consideram o seu trabalho estável.	56
Tabela 13 - Distribuição numérica e percentual da representação da equipa de AAD's se sofre com receio de propagação do vírus por Covid-19 na ERPI.....	57
Tabela 14 - Distribuição numérica e percentual da representação da equipa de AAD's, se sente apoio pela instituição na sua atividade laboral.	57
Tabela 15 - Distribuição numérica e percentual da equipa de AAD's, sobre a questão se se preocupa facilmente com os contratempos do dia-a-dia na instituição.....	58
Tabela 16 - Distribuição numérica e percentual da representação da equipa quanto à questão se tem dificuldade em lidar com a mudança de funcionamento da ERPI.....	58
Tabela 17 - Distribuição numérica e percentual da representação da equipa de AAD's, se sente desgaste psicológico, nesta fase de pandemia..	59
Tabela 18 - Distribuição numérica e percentual da representação da equipa de AAD's, se concorda que existe conforto e bem-estar no local de trabalho.....	59

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Representação do número de casos de Covid-19 desde março 2020 a agosto 2022	19
Gráfico 2 - Composição das variáveis de género dos elementos da equipa de AAD....	48
Gráfico 3 - Composição da faixa etária dos elementos da equipa de AAD.....	48
Gráfico 4 – Nível de ensino frequentado pelos elementos da equipa de AAD's.....	49
Gráfico 5 - Representação de antiguidade de trabalho de cada elemento na ERPI.	49
Gráfico 6 - Representação do tipo de contrato da equipa de AAD's.....	50
Gráfico 7 - Representação da avaliação espontânea dos colaboradores da ERPI no desempenho das suas funções enquanto AAD's.	50
Gráfico 8 - Representação gráfica da avaliação espontânea dos colaboradores.....	51
Gráfico 9 - Representação da avaliação espontânea dos colaboradores da ERPI sobre a participação da Diretora Técnica e relacionamento com a equipa..	52
Gráfico 10 - Representação da opinião da equipa de AAD's sobre a comunicação do líder da instituição.....	52
Gráfico 11 - Representação da opinião da equipa de AAD's sobre quais as características que sobressaem no líder da ERPI.	53
Gráfico 12 - Representação da opinião da equipa de AAD's sobre a satisfação com o horário de trabalho.....	53
Gráfico 13 - Representação da opinião equipa de AAD's sobre se são renumeradas de acordo com as suas responsabilidades.....	54
Gráfico 14 - Representação da opinião das AAD's sobre os serviços que a ERPI presta no cuidado ao idoso.	54
Gráfico 15 - Representação da opinião das AAD's sobre a existência de reconhecimento do seu trabalho, enquanto colaboradora da ERPI.....	55
Gráfico 16 - Representação sobre a planificação clara das funções de AAD's pela ERPI.	55
Gráfico 17 - Representação sobre se existe motivação no seu local de trabalho por parte da equipa multidisciplinar da ERPI.	56
Gráfico 18 - Representação da equipa de AAD's sobre se considera o seu trabalho estável.....	56
Gráfico 19 - Representação da equipa de AAD's sobre se sofre com o receio de propagação por Covid-19 na ERPI.....	57
Gráfico 20 - Representação da equipa de AAD's se sente apoiado pela instituição, na sua atividade laboral.	57
Gráfico 21 - Representação da equipa de AAD's, sobre a questão se se preocupa facilmente com os contratempos do dia-a-dia na instituição.....	58

Gráfico 22 - Representação da equipa de AAD's, quanto à questão se tem dificuldade em lidar com a mudança de funcionamento da ERPL.....	58
Gráfico 23 - Representação da equipa de AAD's, se sente desgaste psicológico, nesta fase de pandemia.	59
Gráfico 24 - Distribuição numérica e percentual da representação da equipa de AAD's, se concorda que existe conforto e bem-estar no local de trabalho.....	59

Índice Figuras

Figura 1 - Cinco elementos fundamentais de liderança.....	28
Figura 2 - Principais características que traçam o perfil de um líder.....	29
Figura 3 - Aspetos fundamentais da liderança democrática.	30
Figura 4 - Três componentes da motivação.....	33
Figura 5 - Fatores determinantes de motivação pessoal.	34

Introdução

“Entrou um estranho na minha vida (...), este estranho entrou, não apenas na minha vida, mas em todo o mundo” (Macedo, 2020; p.256).

Mudanças catastróficas, são resultantes do problema que afeta neste momento o mundo, face à pandemia, a realidade vivida pela humanidade nos dias de hoje, é de receios e incertezas a nível global (Carvalho, 2020a). Não podendo fugir, esta, caracteriza a presente sociedade com contornos históricos e consequências para a dimensão social, humana e da própria natureza, marcando a sociedade com mudanças vertiginosas (Sarmiento, 2020; Carmo, 2021).

Para Macedo, “O tempo e os nossos mais triviais atos quotidianos assumiram uma outra forma, uma nova dimensão, adquiriram um novo significado” (Macedo, 2020; p.247). Nesta fase, “é importante procurar extrair algumas lições que nos permitam enfrentar coletivamente um futuro de incertezas e ameaças, mas também de oportunidades de superação” (Carmo, 2021; p.1).

A importância do bem-estar no dia-a-dia das instituições é essencial para a estabilidade e bom funcionamento, nesta fase crucial que deriva da contínua mudança, sendo um factor de preocupação para os investigadores. É necessário por isso, uma atenção especial à situação da saúde física e psicológica dos colaboradores, no ponto de vista da gestão e reorganização da ERPI, onde as tomadas de decisão são necessárias e constantes, para adotar melhores práticas em tempos de crise (Ordem dos Psicólogos Portugueses [OPP], 2020). A comunidade científica e pesquisadora mundial, não ficou indiferente à dimensão inegável da crise pandémica que o mundo atravessa, 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).

Para compreender a problemática, foi feito um estudo de caso, com base no tema “Liderar em tempo de mudança”, servindo de ponte para a pesquisa propriamente dita sobre o “Estudo de Caso: o impacto pandémico na Residência Sénior Avós Arco Íris”, de onde surge a questão de partida: “Qual o papel do líder da ERPI, na influência e motivação da equipa, considerando o atual contexto pandémico?”.

O presente projeto de investigação tem como objetivo geral compreender o nível de liderança da ERPI em contexto pandémico, assim como o grau de satisfação das AAD's. Este estudo divide-se em três partes e quatro capítulos. A primeira parte apresenta o enquadramento teórico do estudo de caso, onde estão enquadrados os capítulos I e II. A segunda parte apresenta a metodologia de investigação, onde está enquadrado o capítulo

III. Na terceira parte enquadra-se a análise e tratamento de resultados, onde o capítulo IV insere a apresentação e discussão dos resultados de investigação.

Dos capítulos acima referidos, o capítulo I aborda o impacto da pandemia por Covid-19, a necessidade de mudança da instituição e estratégias emergentes de prevenção, assim como a gestão do desgaste e *stress* da equipa. No capítulo II é abordado o conceito de liderança e seus elementos fundamentais, o estilo de liderança, a importância da inteligência emocional do líder e da motivação pessoal e profissional para a gestão do bem-estar na ERPI em estudo. O capítulo III aborda a metodologia adotada, o tipo de investigação, as técnicas e amostras utilizadas na recolha de dados. No capítulo IV são apresentados os resultados obtidos no estudo e no capítulo V é feita a discussão dos resultados em estudo. Por fim, são apresentadas as conclusões finais, assim como as dificuldades e limitações da investigação e sugestões futuras.

Parte I

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Capítulo I

O impacto da pandemia Covid-19

1.1 Surgimento da pandemia por Covid-19

Em dezembro de 2019 surge em *Wuhan* na China os primeiros casos de Covid-19, do inglês *Coronavirus Disease 2019*, que se difundem pelo mundo, causando uma epidemia sem precedentes (Costa & Costa, 2020). O Covid-19, nome dado ao vírus responsável pelo surto pandémico que agudizou e alterou profundamente a vida humana, é o causador da Síndrome Respiratória Aguda Grave Conovírus2 (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, Lázaro, Shvachiy, Krisko & Outeiro, 2021). Considera-se surto, ao aumento de número de casos de doença numa determinada área e grupo de pessoas durante um determinado período de tempo (Sarmiento, 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 Covid-19 foi declarada pela Organização Mundial de Saúde (OMS), como pandemia, criando incerteza e imprevisibilidade, onde nenhum país do mundo sai imune, com impacto na saúde causando francas dificuldades sociais e económicas (Carvalho, 2020b).

Foi declarado o primeiro estado de emergência segundo Resolução n.º 23-A/2020, em Portugal a 19 de março de 2020, que vigorou até 2 de maio de 2020, dando lugar à Resolução n.º 15-A/2020, tendo duas renovações sucessivas (Assembleia da República [AR], 2021).

A 6 de novembro de 2020, a situação em Portugal agravou-se e foi considerado novo estado de emergência nacional segundo Resolução n.º 83-A/2020, que decorreu até 30 de abril de 2021 dando lugar à Resolução n.º 114-A/2021, devido à situação crescente de contágios a partir de janeiro (AR, 2021). O estado de calamidade pública é decretado na Resolução n.º 45-C/2021, (AR, 2021), com confinamento obrigatório que se manteve até maio de 2021, em todo o território português (Diário da República [DR], 2021, novembro 27).

Dados do Serviço Nacional de Saúde (SNS, 2022, janeiro 3) 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 (CM, 2022, Maio 5).

Face à situação que se atravessa as instituições sofreram grandes alterações no seu funcionamento. Os contágios com elevada gravidade, as incertezas e as repercussões a nível humano, comunitário e social, trazem consequências devastadoras e impossíveis de reverter. O isolamento social, como uma imposição nacional, provoca uma situação de

instabilidade e um agravamento do bem-estar na vida dos idosos institucionalizados e dos colaboradores (Carvalho, 2020a).

Nos últimos seis meses, a situação epidemiológica nacional foi analisada por especialistas tendo o governo avançado com a redução das restrições. Apenas em lares e hospitais é exigido teste negativo para não vacinados e utilização obrigatória de máscaras em espaços interiores. Apesar deste alívio, o governo mantém atualizada a situação epidemiológica do país, conforme representação do gráfico abaixo, com escala de casos por Covid-19 entre 20 de março 2020 e 21 de agosto de 2022 (Direção Geral de Saúde [DGS], 2022).

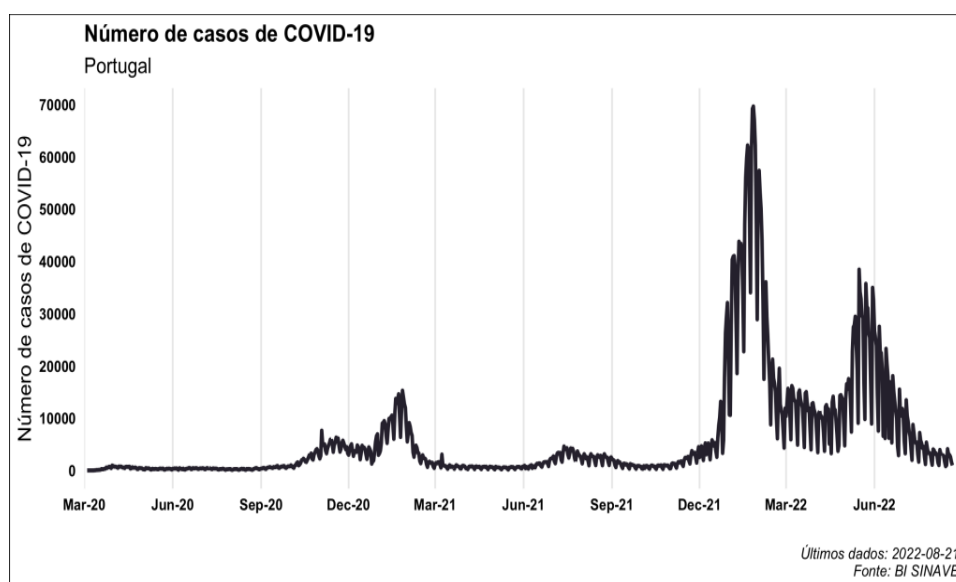


Gráfico 1 - Representação do número de casos de Covid-19 desde março 2020 a agosto 2022 (DGS, 2022).

1.2 Segurança e bem-estar da ERPI

Uma das recomendações da OPP é usar a estratégia de proteção no cumprimento das medidas decretadas pela União Europeia, procedendo ao total cumprimento da lei e das orientações emitidas pela DGS, autoridade de saúde pública, cumprindo as devidas orientações e mantendo-as permanentemente atualizadas (Correia, A.M., Rodrigues, A.P. & Dias C., 2020). A elaboração e implementação do Plano de Contingência reiterado pela ERPI permite promover estratégias de adaptação à pandemia Covid-19 para redução dos impactos (cf. Anexo 1).

Os riscos e exigências associados à nova realidade do trabalho em ERPI, são considerados um desequilíbrio para a capacidade de dar resposta ao contexto de trabalho

em permanente transformação, provocando desgaste e *stress*, o que instiga um dos maiores desafios das entidades empregadoras (Saveca, Montero & Tembe, 2020).

As múltiplas tarefas e a pressão diária complexa recaem sobre o gestor institucional, levando a uma maior pressão e desgaste sobre os membros da equipa, existe por isso a necessidade de formação profissional, que apoia desta forma nas frequentes mudanças e exigência de trabalho (Silva & Reis, 2022).

1.3 O funcionamento da ERPI e o papel da equipa

Esta instituição trabalha em rede com outras entidades, de acordo com Campenhoudt, Marquet & Quivy (2019), consiste numa mediação centrada no envolvimento de múltiplos profissionais que trabalham em estreita colaboração de diferentes instituições centradas no campo social. Guadalupe (2016) acrescenta, que a intervenção em rede é uma das metodologias fundamentais na intervenção social, e um dos maiores desafios no seu agir profissional complexo. Garcia (2012) considera ser um trabalho de confiança interpessoal e intersistémica, elementar na envolvimento e competência de cada membro da rede no sucesso da atuação e desenvolvimento da própria rede.

Neste caso, a ERPI colabora nomeadamente com Unidades de Emergência, para acolhimento de indivíduos em contexto de “sem abrigo”, trabalho que resulta de um enorme esforço psicológico da equipa no geral. Este público residente, com francas dificuldades de integração e adaptação, resulta de um mundo desajustado a diferentes classes sociais (Pais, 2016).

Fazer face à pandemia, esta representa um enorme desafio para as instituições, assim como os riscos e incertezas associadas à vida diária dos idosos. Devido à implementação do plano de contingência e medidas de prevenção à Covid-19, o apelo global é o isolamento social, este, é acompanhado pela consciência e confronto das pessoas de maior idade à sua realidade e do pouco que lhes resta viver. O tratamento e bem-estar dos utentes é essencialmente feito pela equipa no direto, é fundamental por isso, uma preocupação concentrada na satisfação e motivação das pessoas, para a continuidade da qualidade do serviço prestado na instituição (Carvalho, 2020a; Silva & Reis, 2022). 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).

Constata-se atualmente, na chegada dos idosos às instituições, que estes apresentam maiores défices de dependência, transtornos cognitivos e maior incapacitação nas atividades da vida diária (AVD's). O número reduzido de colaboradores no setor dos cuidados formais não permite fazer face às necessidades básicas desta população heterogénea. Esta é considerada uma profissão mal paga e uma atividade muito pesada, tanto física como psicologicamente, com défice na formação dos funcionários. Carvalho (2020a) considera não oferecerem condições contratuais devidas, nem outros direitos básicos, tornando-se uma profissão pouco atrativa e pouco valorizada. Nesta área é urgente definir estratégias políticas nacionais para otimizar o trabalho destes colaboradores e 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 também não existe evolução na carreira. Esta situação desqualifica a qualidade dos serviços, não promovendo investimento, nem melhoria nas condições de proteção e cuidados aos idosos (Carvalho, 2020a).

1.4 Gestão da mudança e funcionamento da instituição

A pandemia aumentou “as fragilidades e contradições da sociedade contemporânea”, as instituições assumem uma nova realidade de funcionamento que aparece de forma pouco clara, onde a estruturação consiste na mudança sem grandes certezas (Carvalho, 2020a; Carmo, 2021; p.14).

A pressão exercida pela pandemia causou aos profissionais de saúde e os cuidadores um enorme desgaste físico e psicológico, mas também dificuldade em prestar apoio individualizado aos utentes. A necessidade de apoio também para estes profissionais é uma realidade, sentindo-se ultrapassados pela complexidade das situações. É necessário o apoio à coesão das equipas e incentivo à resiliência (Tavares, Rodrigues & Neto, 2021).

Reis (2022b) refere ser importante perceber os fatores motivacionais que irão impulsionar uma dinâmica positiva, neste caso, na esfera da equipa na linha da frente. As organizações, na sua liderança, focam-se na mudança comportamental, centrada no clima do ambiente e nas atitudes para com as pessoas, sendo uma mais-valia para o sucesso da qualidade de relação entre instituição e o colaborador.

1.4.1 Os factores de mudança emergente e estratégias de prevenção

A DGS segue as recomendações da OMS e do Centro Europeu de Prevenção Controle de Doenças (OMS, 2020), onde é recomendado a todos os países uma orientação estratégica, ou seja um plano no setor da saúde, que também foi adaptado pelas instituições de cuidados de apoio à saúde (Correia, A.M., et al., 2020).

Esta ferramenta, denominada por Plano Nacional de Preparação e Resposta à Doença por novo coronavírus tem três níveis de resposta: a de contenção, a de contenção alargada e de mitigação ou serenidade (Correia, A.M., et al., 2020).

A elaboração deste Plano é readaptado e determinado por cada instituição, orientado pela informação disponibilizada pela DGS, para a operacionalização de medidas de proteção aos residentes, funcionários, colaboradores e famílias. A informação e comunicação aos funcionários é constante, onde a formação se torna imprescindível para as boas práticas adotadas, este mecanismo, tem por objetivo definir diretrizes de atuação de forma a evitar o contágio da Covid-19. Passa também, pela promoção, aos utentes residentes, de boas práticas de higiene e proteção respiratória. Toda a informação sobre a Covid-19 tem de estar fixada estrategicamente nos pontos de circulação do edifício com informação das devidas precauções de higiene (cf. Anexo I e III).

Carvalho (2020a) considera também não ser fácil aplicar as medidas de proteção e das políticas de envelhecimento impostas pela União Europeia (UE), acrescenta que ao nível dos idosos integrados em lares, houve um número elevado de óbitos devido à escassez dos equipamentos de proteção individual (EPI) disponíveis para cada utente e cuidadores, tornando estas pessoas vulneráveis à Covid-19. Refere ainda, muito a fazer na cultura de gestão dos recursos humanos das organizações, com as equipas (Carvalho, 2020a).

A equipa multidisciplinar que tenha de cuidar de um utente infetado tem de proceder às regras de proteção. Estas consistem na utilização única de um EPI composto por macaco, máscara, viseira e luvas, também o utente terá de estar devidamente protegido. Caso exista uma suspeita ou caso positivo na equipa, o procedimento a adotar deverá passar pelo isolamento adequado do colaborador, num espaço previamente definido (cf. anexo I e III).

As instituições sofrem alterações no seu modelo de funcionamento, tanto no acesso ao espaço pelas famílias, como na organização das instalações criando espaços de isolamento destinados aos utentes e colaboradores, se suspeitos de Covid-19, onde o tempo

de confinamento profilático do utente tem uma duração de 14 dias (Correia, A.M., et al., 2020; Carvalho, 2020b).

O horário da equipa sofre grandes alterações, chamada modalidade de intervenção em “Horário Espelho”, consiste num grupo de trabalho dividido por 2, revezando-se a cada 15 dias. Isto é, 12 horas diárias durante 15 dias e 15 dias de quarentena voluntários, onde a equipa de trabalho é substituída pela equipa que estava em descanso, exercendo as mesmas funções. A flexibilidade da equipa em descanso é imprescindível, face a alguma adversidade que surja. Foram acrescidas medidas de restrição e confinamento aos idosos, isto, para evitar a propagação de contágio nas instituições, estas com base nas normas emitidas e atualizadas pela DGS (Correia, A.M., et al., 2020).

Percebe-se que o confinamento e a solidão associados ao isolamento imposto, refletem-se negativamente no bem-estar psicológico do idoso, privados do seu aconchego familiar, visivelmente desmotivados e com incerteza no olhar (Carvalho, 2020a). Tempos difíceis se atravessam, como afirma Sousa (2020), esta é uma fase em que a vida social deixa de existir e apenas se tem uma certeza, a etapa da linha da frente, que passa pelo agir profissional, de uma nova vida, restrita e com circunstâncias ainda por perceber, dados os limites da liberdade.

É fundamental o convívio e vida social, para a prevenção de diversos problemas, estabelecendo a dignidade do ser humano e seu envelhecimento. Sem o relacionamento direto, existe um potencial desencadeador de depressões e situações graves de saúde mental e físicas para as pessoas de maior idade (Carvalho, 2020a).

Papalia & Feldman (2013) explicam 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, existe no geral grandes fragilidades a nível do domínio psicossocial, este é o padrão de mudança nas emoções, personalidade e nas relações sociais do ser humano.

1.5 Gestão do desgaste e stress

“O stress ocupacional é considerado como um desequilíbrio entre as exigências no trabalho e as capacidades para dar resposta no contexto laboral” (Saveca et al., 2020; p.1).

Considera-se *stress* como uma defesa que o organismo encontra para manifestar reação ao perigo ou desequilíbrio a que o sujeito se encontra, resposta que se traduz numa

reação fisiológica e comportamental. Este pode ser passivo no início, no entanto, se não houver atenção aos sinais de desgaste pode ser gravemente nocivo para o equilíbrio e saúde mental. Os primeiros sinais a ter em conta são a fadiga, alteração de humor, a falta de produtividade e motivação, mau relacionamento com outros e sonolência, prejudicando no geral a qualidade de vida da pessoa (Informcare, 14/04/2022).

Este é um dos maiores desafios na área da saúde, com especial atenção da linha científica a nível mundial. A OMS (2020) em Maio de 2019, classificou o *stress* ocupacional ou *burnout*, como uma doença agregada aos problemas associados ao trabalho ou desemprego. É sentido um estado de esgotamento físico e mental, caracterizado por sentimentos de exaustão e de negatividade (SNS, 2019).

Para a OMS (2020), a segurança, saúde e bem-estar dos profissionais é uma prioridade e preocupação em grande escala, sendo de extrema importância, o equilíbrio da vida pessoal e desenvolvimento profissional. Este equilíbrio pode ser atingido através de estratégias eficientes para o bem-estar dos trabalhadores.

Considera-se importante a contribuição dos agentes da saúde e a boa gestão das organizações em sintonia com as estratégias governamentais. As políticas de proteção dos trabalhadores das organizações têm sido alvo de uma grande preocupação para a União Europeia, descrevendo a prevenção desta doença como uma prioridade na prevenção do desgaste mental e físico (Nações Unidas [NU], 2017).

Existe a necessidade de um empenho global, para a resolução deste problema que afeta as organizações no geral (Saveca et al., 2020). Seguindo o pensamento de Reis, uma organização é uma estrutura conjunta de indivíduos com um relacionamento formal ou informal, organizando-se e interagindo entre si, com os recursos que dispõem, com vista a atingir os objetivos delineados e pretendidos (2022a; p.77).

1.6 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 envolvência com a 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, 2022b).

A envolvimento da gestão e recursos humanos das organizações são primordiais e essenciais para a mudança, 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 bom ambiente no trabalho, o equilíbrio depende de dois fatores: a “comunicação” e a “motivação”, 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 Liderança, sendo um fator elementar da mudança, este, dentro das opções em diferentes ambientes causais, pode influenciar de forma envolvente a perspetiva de cada colaborador, nas adversidades que estes enfrentam e que afeta o seu âmbito de trabalho.

Liderar é um fator importante para o funcionamento de uma equipa, tal como para a evolução da mesma e sua prestação. Cabe ao gestor, não sendo apenas um líder, assumir-se como um mediador de atuação, participação e desenvolvimento (Reis, 2022b).

Capítulo II

Liderança como agente de mudança

A revisão literária é indispensável para a contribuição e compreensão da investigação em curso, com o tema da Liderança em ERPI em tempo de mudança, assim como o tipo de liderança aplicada.

2.1 Conceito de liderança e os elementos fundamentais

Maxwell (2010) tem a visão do líder como orientador desafiante, que trabalha o coração e a mente, ajudando as pessoas a acreditarem em si próprias, determinando a autoconfiança como a solução dos problemas, permitindo-lhes enfrentar com atitude e otimismo os seus desafios diários.

Reis (2022b) descreve desta forma o conceito de liderança:

“É necessariamente um agente de mudança, dado que tem inerente um processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo, através de competências que possibilitam transformar o conhecimento em acção, para o alcance de um objetivo numa dada situação, resultando num elevado índice de desempenho” (Reis, 2022b, p 125).

Rego (2019) vai ao encontro das palavras Maxwell (2012) e de Reis (2022b), acrescentando que a competência de um líder passa pela autodisciplina, prudência e capacidade de evitar o deslumbramento pelo poder.

Para Reis (2022b), um dos aspectos primordiais da liderança consiste na motivação como elemento fundamental. Ao encontro da sua opinião, Goleman (2015) reforça que os líderes, definem estratégias de forma a motivar os seus liderados para um maior desempenho, desenvolvendo missões que vão de encontro a uma evolução cultural. Em sintonia, Scott (2017) reitera a opinião de Goleman (2015), 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 (2022b) menciona a liderança como uma influência inevitável, através da comunicação, esta exerce um conjunto de resultados específicos dos objetivos a alcançar, num determinado indivíduo ou grupo. Dentro da enorme diversidade da sua descrição, a liderança tem em comum cinco elementos fundamentais: o grupo, a influência, a situação, a motivação e os objetivos. Estes aliados à comunicação, conquistam os resultados pretendidos.

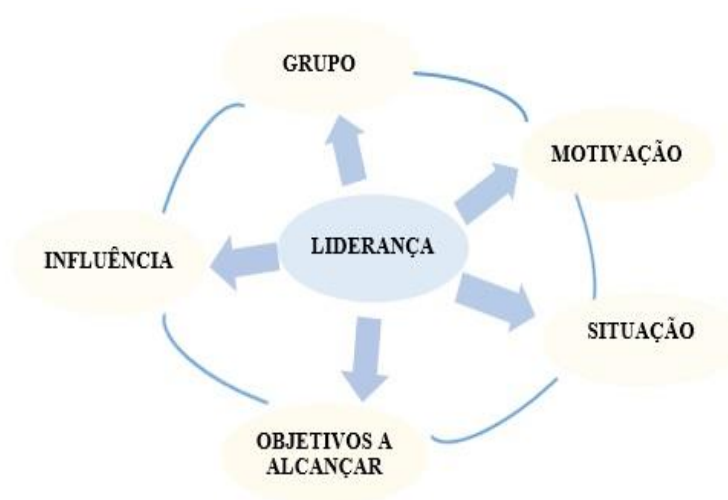


Figura 1 - Cinco elementos fundamentais de liderança. Fonte: Elaboração própria

Parte do líder motivador acreditar na proposta da empresa e atuar no potencial dos seus colaboradores (Reis 2022b). 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 final.

Depreende-se que liderar, consiste na mobilização de acções no grupo, com a conjugação de factores num determinado contexto e/ou situação, influenciando individualmente ou em grupo, através da reciprocidade e comunicação, de forma a obter os resultados pretendidos e específicos da atuação, numa pessoa, grupo social ou organizacional. Com a particularidade da influência sob as pessoas, Reis (2022b) afirma que o líder utiliza a sua habilidade emocional para que, de certa forma, resolva situações adversas que possam afetar a harmonia do grupo, provocando comportamentos negativos ou incapacidade no controlo das emoções por parte das pessoas ou grupos. 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 Magalhães & Garrido, “As Mudanças devem ser vistas como oportunidades de melhoria” 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 (2021; p.52).

Reis (2022b) acrescenta que, sendo 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. Analiticamente, o líder avalia a maturidade, eficiência e competências no trabalho, podendo através das dinâmicas superar etapas de conhecimento e organização, estruturar e planear tarefas de modo a inspirar a equipa e transformar o seu conhecimento em acção. 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 (Reis, 2022b). Em suma, uma junção de elementos fulcrais que determinam o desenvolvimento das equipas que promovem a cooperação, agindo com eficiência e harmonia.

Reis (2020a), defende que o desempenho do líder que se distingue pela sua personalidade, destacando seis características principais que traçam o perfil:

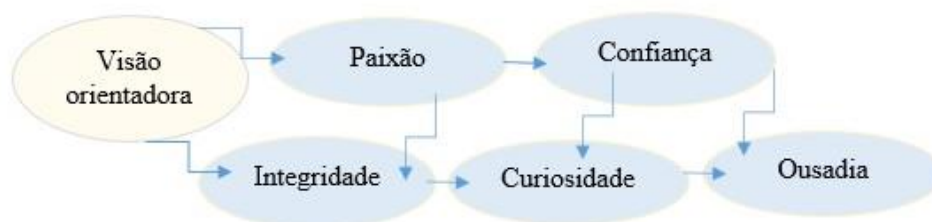


Figura 2 - Principais características que traçam o perfil de um líder. Fonte: elaboração própria

2.2 Estilo de liderança da ERPI

Lewin (1974) e seus colaboradores nos anos trinta do século XX, definiram três estilos de liderança: autocrática, laissez-faire e democrática. O estilo autocrático defende uma liderança autoritária, de forma fechada, sem que o trabalhador possa dar opinião ou ter ideias sobre qualquer questão, cumprindo única e exclusivamente as ordens de trabalho. Esta forma de liderar gera tensão e desconfiança, não existindo qualquer iniciativa de desenvolvimento, o sentimento geral é negativo em relação ao líder. No estilo laissez-faire ou liberal, os trabalhadores têm o poder de tomar decisões, não existindo efetivamente uma coesão de ideias, ou seja cada elemento está por sua conta. O líder que adota este estilo acaba por deixar de alguma forma a parte profissional aquém do esperado, os colaboradores sentem-se desamparados, com necessidade de apoio para o seu

desempenho. O estilo democrático, ao contrário do anterior, é 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, onde o líder é visto como um exemplo a seguir (Silva & Reis, 2022).

A liderança democrática é única no encontro com o equilíbrio entre a boa relação dos líderes e seus colaboradores, obtendo bons resultados dentro das organizações. É importante referir que os líderes, dependendo de situações específicas, podem utilizar em algum aspeto, os três tipos de liderança (Reis, 2022b).

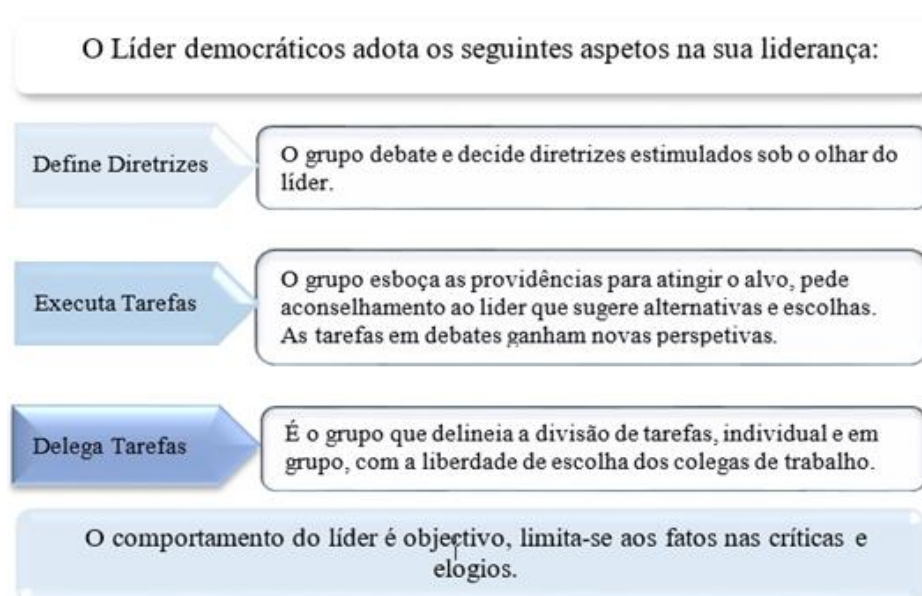


Figura 3 - Aspetos fundamentais da liderança democrática (adaptado de Reis, 2022a).

2.3 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.

Ascenso descreve a essência da inteligência emocional como: “Lidar com as emoções através da inteligência, de modo a utilizar as emoções de maneira construtiva, tanto na relação consigo mesmo, quanto na relação com os outros” (Ascenso, 2022; p.4).

Hoje as organizações focam-se neste conceito como orientação na sua liderança, para seu benefício e de quem os rodeia, é por isso, que 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), segundo a sua perspetiva, afirma não existir um líder perfeito, no entanto, o seu desempenho é fundamental. Este delega as suas tarefas, ajustando-se à cultura da instituição e atos dos seus compromissos, levando-o a uma permanente aprendizagem.

Pacheco (2022) descreve a visão de aprendizagem com beleza na sua construção, pelo ato do conhecimento e do saber “ (...) a aprendizagem surge da criação de um vínculo, não é meramente cognitivo, é afetivo e emocional, ético, estático e espiritual (...) ”, (2ou3MINUTOS)

As palavras têm um vínculo emocional que exerce influência nas relações pessoais e profissionais, fluem na comunicação, passando a sua relevância à ação. A emoção é um sentimento de expressão que nos move interiormente, superior ao cargo que se exerce, levando o sentimento de inspiração, na aquisição de novos conhecimentos. (Tavares 2019; Reis, 2022b).

As qualidades pretendidas para liderar consistem: na honestidade, ética, atitude enérgica, flexibilidade, comprometimento e consciência, empatia e sensibilidade, bom humor e humildade, estas são a conjugação perfeita para o sucesso do trabalho do líder (Reis 2022b).

De acordo com Goleman (2011) e Reis (2022b), descrevem a importância da inteligência emocional como, um fator fundamental para a conquista assertiva da atividade do líder.

A inteligência emocional baseia-se em quatro domínios e suas respectivas competências:

Tabela 1 - Domínios e competências da inteligência emocional (adaptado de Reis (2022b), Manual de Gestão das Organizações).

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 a adaptação a ambientes de mudança
	autocontrolo: manter sob controlo os impulsos e as emoções destrutivas
	capacidade de realização: energia para melhorar a <i>performance</i> 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, 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, 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.

2.4 Gestão da equipa

O maior desafio organizacional é a gestão de pessoas, uma peça fundamental para o sucesso do seu desenvolvimento. Cabe ao líder, focar-se no bem-estar de seus colaboradores, assumindo a sua envolvimento como um mediador da atuação, na participação e no crescimento (Reis, 2022b).

Uma organização é de certa forma um ambiente complexo, isto porque envolve vidas humanas, que se vão adaptando à evolução global, competitividade, inovações e transformações (Reis, 2022b).

A dinamização das relações entre os trabalhadores e a gestão dos direitos humanos da organização, são fulcrais 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).

Equipa, é como um conjunto de pessoas, onde cada um assume o seu papel no trabalho, estes são interdependentes nas atividades a partir de uma relação de confiança mútua e sinergia positiva. Todo o trabalho que envolve a equipa resulta da eficiência do líder, podendo assim referir que a liderança e a visibilidade são a união perfeita para o processo de mudança, estimulando com firmeza e confiança para o alcance dos objetivos com sucesso. Neste sentido, é importante 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).

2.5 Importância da Motivação pessoal e profissional

Motivação para Chiavenato (2017) é um processo contínuo, de forma a atingir o grau de satisfação que se pretende alcançar. A motivação é acrescida de três importantes componentes: o objetivo, o esforço e as necessidades de cada pessoa e sua intensidade, como descreve abaixo, na figura 4.

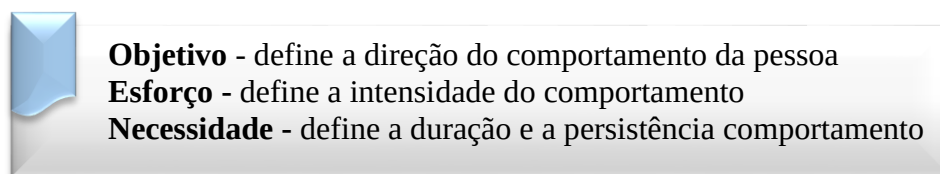


Figura 4 – Três componentes da motivação. Fonte: elaboração própria.

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, desde que este seja positivo (Silva & Reis, 2022).

O papel de um líder motivador para Chiavenato (2017) consiste, na organização e aprendizagem, construindo uma visão ampla e partilhada, atribuindo às pessoas o

compromisso, encorajamento e *empowerment*. Em sintonia, Reis (2022b) afirma ser a forma de obter resultados com benefícios para os colaboradores e organização.

A motivação está relacionada com a responsabilidade e desempenho, de forma implícita, como uma força impulsionadora da natureza humana, determinando o desempenho pessoal e profissional (Chiavenato, 2017; Reis, 2022b).

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

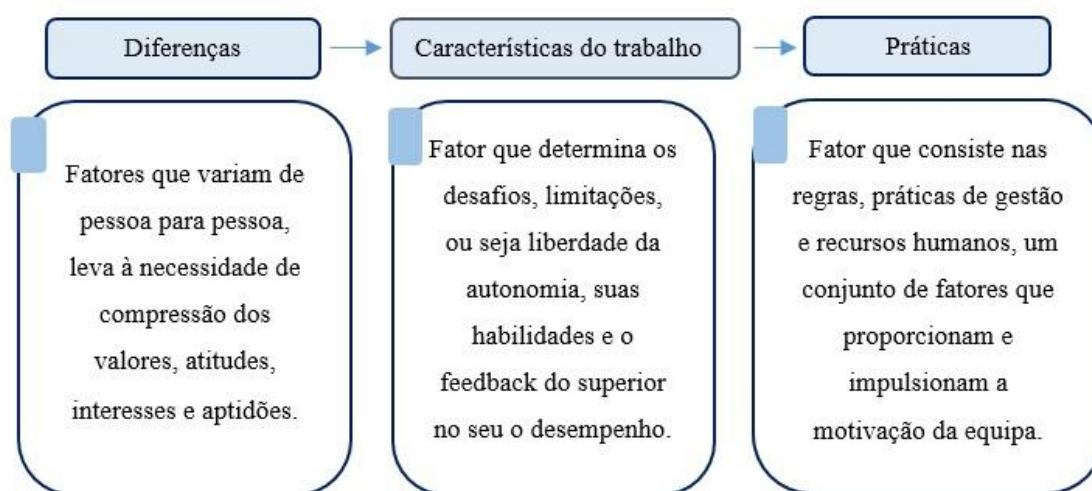


Figura 5- Fatores determinantes de motivação pessoal. Fonte: elaboração própria

Conforme abordado anteriormente, o equilíbrio da equipa depende dos fatores acima referidos por 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, Cabral (2021) 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 (Cabral, 2021; Silva & Reis, 2022). Assim como Reis, (2022b), Scott (2017), refere que a importância do escutar e comunicar, sendo a fórmula eficaz da envolvência com o colaborador, tornando mais fácil a proximidade.

A comunicação 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 (Tavares, 2019).

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 e lideradas com assertividade nas permanentes decisões e no fazer acontecer, contribuindo assim para a evolução e satisfação do trabalho em equipa.

Considerando os aspetos intrínsecos de cada colaborador, estes levam a perceber quais os respetivos níveis de necessidades para atingir a satisfação (Silva & Reis, 2022).

De acordo com Herzberg, a satisfação no trabalho pode ser gerada por diferentes fatores, sendo estes intrínsecos ou extrínsecos, ambos influenciadores do comportamento. Os factores higiénicos ou extrínsecos - envolvem o ambiente onde se encontra a pessoa e condições de trabalho, influenciando a sua satisfação. Estes factores não são influenciados pelo nível de motivação, no entanto, sem estes podem existir níveis de desmotivação (Silva & Reis, 2022).

Os fatores motivadores ou intrínsecos – envolvem a motivação e valorização, onde o colaborador encontra a sua realização laboral, com o conteúdo das suas funções. Factores internos que resultam da satisfação (Silva & Reis 2022).

A envolvimento entre o equilíbrio e a serenidade é essencial para o bem-estar dos colaboradores, resumindo-se num desempenho de qualidade, considerando assim as teorias das relações humanas que levam à satisfação laboral (Silva & Reis, 2022). Assim como Satuf, C. & Reis, I. (2017) definem satisfação laboral como o estado emocional positivo, que resulta das experiências vividas pelos colaboradores no seu trabalho.

PARTE II

METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Capítulo III

Conhecer a realidade de uma ERPI em contexto Covid-19

Sendo a investigação social para Moreira o “conhecimento do universo humano”, o intuito deste trabalho tem como objetivo, contribuir para uma maior compreensão dos atores sociais, os acontecimentos, vivências e adaptações da instituição em plena crise pandémica (Moreira, 2007; p.13).

A investigação científica está ligada a duas funções principais “a unificação de conceitos, de pontos de vista, a pertença a uma entidade comum com questões teóricas e metodológicas; a de legitimação entre os investigadores, dado que um determinado paradigma aponta para critérios de validade e de interpretação” (Coutinho, 2011; p.9).

3.1 Justificação e relevância do tema de investigação

O presente estudo de caso insere-se numa Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI), esta designada por Residência Sénior Avós Arco-Íris, conta com a sua existência desde 2013.

A instituição escolhida foi o local de trabalho da mestranda, facilitando o acesso aos elementos da instituição, assim como, aos membros da equipa, residentes, dados e registos informativos da instituição.

A escolha do tema “Liderar ERPI em tempo de mudança”, partiu da pandemia por Covid-19, e pela qual, as instituições enfrentam o desafio diário e dificuldades em gerir o seu dia-a-dia. Estas derivam de uma logística de readaptação, devido às constantes medidas impostas pela DGS. Com base nesta mudança radical de funcionamento e necessidade de reorganização da instituição, podem surgir desgaste e *stress* nas equipas. Nestas circunstâncias é difícil manter uma equipa estável emocionalmente.

3.2 Objeto, problema e objetivos de investigação

“O objeto do estudo deve ser efetuado numa área específica evidenciando a sua pertinência científica” (Reis, 2022a; p.64). Neste caso, o foco da investigação é a importância da liderança como um agente de mudança que pode transformar o conhecimento em ação, com o objetivo de alcançar um melhor desempenho, através da análise das emoções transcritas pelos membros intervenientes na investigação (Reis, 2022a).

Esta investigação tem como objeto de análise o contributo da direção e equipa técnica, no âmbito da gestão do bem-estar, também conta com o contributo da equipa de AAD's e residentes que se disponibilizaram a fazer parte da investigação da ERPI.

3.3 Questão de partida

Para Reis, a descrição do problema ou questão da investigação, “tem o propósito de ser uma resposta original e fundamentada sobre determinado assunto que está por resolver” (Reis, 2022a; p.66).

A abordagem do tema resulta na seguinte questão de partida:

“Qual o papel do líder da ERPI, na influência e motivação da equipa, considerando o atual contexto pandémico?”

A investigação deve ser de forma clara, com viabilidade e pertinência, de onde podem surgir hipóteses (Campenhoudt et al., 2019 p.180; Reis, 2022a).

Partindo da questão anterior, esta lança um objetivo geral, considerando a síntese dos resultados que se pretendem alcançar e da contribuição que a investigação irá proporcionar (Reis, 2022a). Seguindo com os detalhes dos objetivos específicos, que de forma detalhada, explicitam e definem os diferentes pontos que se pretendem abordar do objetivo geral, respondendo, a seu tempo ao desenvolvimento da investigação (Champenhoudt et al., 2019; Reis, 2022a).

3.4 Objetivos

Para Reis, os objetivos gerais são a síntese dos resultados que se pretendem alcançar e da contribuição que a investigação irá proporcionar. Os objetivos específicos consideram-se detalhadamente através de diferentes pontos que se pretendem atingir do objetivo geral (Reis, 2022a).

O objetivo geral deste estudo tem como importância:

- Compreender o nível de liderança da ERPI em contexto pandémico, assim como o grau de satisfação das AAD's.

Os objetivos específicos são estes:

- Avaliar o grau de desgaste físico e psicológico das AAD's;
- Conhecer o tipo de liderança da ERPI;
- 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 o impacto da pandemia no funcionamento da ERPI;

- Avaliar a relação entre liderança e motivação, e de que forma esta influencia os colaboradores da ERPI.

3.5 Hipóteses

O presente estudo resulta no passo que se segue com as seguintes Hipóteses.

“A hipótese fornece à investigação um fio condutor particularmente eficaz”, caracteriza-se pela descoberta da reflexão teórica, esta pode ter a resposta provável do problema. Estas são diretrizes com situações prováveis apresentadas pelo tema do estudo exploratório, através da análise produzida com base nos resultados adquiridos, estas podem ou não ser confirmadas, fornecendo à investigação (Campenhoudt et al., 2019; p.180). Reis (2022a) acrescenta que a hipótese de investigação vai de encontro à questão de partida, esta delinea e orienta a abordagem do campo empírico.

H.1- O impacto da pandemia Covid-19 e a mudança estrutural da ERPI tiveram influência no tratamento e no cuidado da pessoa idosa;

H.2- O papel do líder na ERPI é considerado satisfatório e com relevância para o funcionamento da equipa, este é influenciado pela gestão organizacional;

H.3- A mudança estrutural da instituição derivada à pandemia veio influenciar negativamente o comportamento da equipa multidisciplinar;

H.4- A urgência de mudança, o impacto e as consequências no quotidiano da ERPI, tiveram uma gestão rápida de intervenção social e institucional na sua dinâmica;

H.5- Com a problemática possível de desgaste emocional, existe o risco de desequilíbrio na estabilidade das equipas.

3.6 Metodologia

A metodologia “é um sistema de regras explícitas e procedimentos em que a pesquisa se baseia” (Moreira, 2007; p.14). Yin acrescenta, que as ciências sociais devem ter uma metodologia humanizada e objectiva, que trabalhe as questões com as várias abordagens investigativas, como refere o autor, com “o arsenal” informativo, validando e partilhando os conhecimentos (Yin, 2004; p.7).

Neste trabalho empírico, é desenvolvido um estudo de caso, este debruça-se sobre uma situação específica, consistindo 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, 2022a; p.116). Em sintonia com o pensamento de Yin (2004), que confessa ser desafiante a descrição do estudo de caso, considerando o estudo, com inúmeras formas de fazer eventos e pesquisa no contexto da vida real, com importantes implicações, tanto para a definição do problema, como para o projeto do estudo. Yin (2004) apresenta ainda o estudo de caso como uma estratégia, ou seja uma forma de pesquisa que encena a investigação com tópicos empíricos, unindo procedimentos que são pré-estabelecidos e específicos.

3.7 Tipo de Investigação

Esta investigação tem como base a elaboração de uma análise mista. Para Creswell & Creswell (2018), o método misto representa o que um investigador precisa saber numa pesquisa, baseando-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 é representado através de um inquérito por questionário a um conjunto de pessoas ou população, com perguntas sobre a visão da mesma, num determinado assunto social ou humano; O método qualitativo é sujeito a um guião de entrevista, que implica de forma direta a interação entre o entrevistador e o entrevistado (Champenhoudt et al., 2019).

Para Moreira,

“Os métodos quantitativos visam, o estudo dos significados intersubjetivos situados, construídos, usados e até repetidos, os métodos quantitativos procuram analisar factos objetivos, existentes e submetidos a leis e padrões gerais. Os métodos qualitativos: elegem formas flexíveis de captar a informação e recorrem basicamente uma linguagem conceptual e metafórica ao passo que os métodos quantitativos preferem decididamente estruturação e privilegiam a linguagem metamático-estatística (...)” (Moreia, 2007, p.50).

As diferenças entre as duas formas de obter a informação segundo Moreira, “(...) os métodos quantitativos apreendem a realidade, submetendo-a a controlos que permitam um estudo filtrado de aderência contaminantes e os métodos qualitativos estudam a vida social no seu próprio quadro natural sem distorcer ou controlar” (Moreira, 2007; p.50).

3.8 Instrumentos de recolha e tratamento de dados

O presente estudo tem como finalidade a avaliação dos resultados observados e alcançados, este delineado e orientado pela abordagem do campo empírico, validando hipóteses que correspondem à questão de partida e objetivos que se pretendem alcançar, através da análise de conteúdo dos questionários e entrevistas (Reis, 2022a).

De forma a obter respostas que conduziram à elaboração deste estudo, foi importante recorrer à aplicação de um inquérito por questionário à equipa de AAD's (cf. apêndice I) e feitas entrevistas exploratórias semi-estruturadas à equipa multidisciplinar (direção técnica; médico; enfermeiro; assistente social; encarregada geral; coordenadora das equipas de AAD's; animadora sociocultural), assim como a utentes residentes, com o propósito de compreender a liderança em tempo de pandemia, os fatores de desgaste e *stress*, assim como as novas medidas implementadas para o funcionamento na organização e qual o seu impacto.

Nesta investigação os instrumentos para recolha de dados foram: revisão bibliográfica, observação participante, diário de campo, análise de conteúdo documental e recolha de dados através de gravador para registo de entrevistas. Procura-se dar a conhecer, através destes métodos, pontos de interesse resultantes da sua investigação, experiência e informação escrita, fundamentada segundo autores para a elaboração da investigação reflexiva.

Estes instrumentos permitiram analisar a liderança da ERPI em contexto de pandemia, satisfação, motivação e desgaste da equipa profissional, assim como a opinião dos utentes, sobre o Covid-19 e o que trouxe de novo à residência sénior.

A revisão bibliográfica serviu de suporte para o desenvolvimento deste estudo, surge a metodologia de investigação com base no alcance do conhecimento, devidamente ordenada e sistemática, indo ao encontro de respostas para a concretização deste estudo de caso, onde o rigor é essencial na preparação dos fatores, procedimentos e técnicas para a evolução do trabalho científico (Reis, 2022a).

A observação participante consiste na observação concreta, partilha de ações e interação, neste caso com os colaboradores e residentes, tendo desta forma uma perceção real dos contextos vividos na ERPI (Reis, 2022a). A observação é um procedimento para a criação de explicações ou teorias apropriadas à investigação (Reis, 2022a), “uma etapa essencial para qualquer investigação em ciências sociais”, que pode ser recolhida de diferentes formas (Champhenoudt et al., 2019).

A análise de conteúdo documental, esta baseada em livros, artigos e documentos, revistas científicas, protocolos europeus e nacionais com diretrizes levadas em consideração para a argumentação e apoio no desenvolvimento do estudo de caso. O período análise documental decorreu entre outubro de 2021 e maio de 2022.

Quanto ao tratamento de dados das entrevistas semi-estruturadas através de um guião desenvolvido para o efeito (cf. apêndice II), estas foram gravadas em áudio, após

autorização dos idosos e respetivos familiares, sendo posteriormente transcritas para um relatório documental (cf. apêndice III, entrevistas). As respostas às questões foram comparadas e analisadas, examinando o que cada entrevistado sente sobre cada assunto. O período de recolha de dados decorreu entre novembro de 2021 e março de 2022.

Reis descreve entrevista como “um instrumento privilegiado”, através da comunicação direta. A entrevista utilizada neste estudo é a semi-estruturada, representada por perguntas abertas e fechadas que aprofundam um conjunto de questões, apenas com a informação que se quer recolher. Consiste na recolha de dados através de um guião, que permita informação detalhada e relevante de um determinado tema, de linguagem simples, não tendenciosa de forma a obter evidências na informação necessária para a investigação em curso. Já o questionário é constituído por uma quantidade de perguntas escritas, onde o pesquisador não está presente, com o intuito de recolha de informação sobre opiniões que correspondam às expectativas do objetivo da investigação (Reis, 2022a; p.95).

3.9 Universo/ População alvo e amostra

O universo consiste num conjunto de pessoas ou elementos que partilham características comuns, reunindo critérios e atributos específicos que o investigador selecionou para a sua investigação (Reis, 2022a).

Neste caso concreto, o universo do estudo é uma ERPI privada com atividade lucrativa e licença de funcionamento atribuída pelo Centro Distrital da Segurança Social de Setúbal, localizada em Azeitão, concelho em Setúbal.

Esta estrutura residencial tem capacidade para 20 residentes, com incapacidades físicas e cognitivas. Conta com uma equipa multidisciplinar de 16 elementos, divididos em três grupos:

A equipa técnica multidisciplinar: consiste em 7 elementos composto por: diretora técnica, assistente social, encarregada geral, coordenadora de AAD's, animadora sociocultural, médico e enfermeiro.

A equipa de ajudantes de acção direta: consiste em 9 elementos de ajudantes de acção direta, divididos em 2 grupos de 4 elementos cada, (horário espelho) o 9º elemento é a Coordenadora de AAD's, presente durante a semana que acompanha os dois grupos. A ERPI consiste num projeto familiar, com o objetivo de proporcionar serviços complementares a pessoas de maior idade, acessíveis e adequados ao seu contexto social.

A população inquirida pelo método misto é a equipa multidisciplinar da ERPI e utentes residentes, esta consiste num grupo que está empiricamente disponível para a amostragem e para a qual foram abordados (Champenhoudt et al., 2019; Reis, 2022a).

A conquista no acesso à informação, ou seja ao contacto com as pessoas e grupos, pode ser em determinada altura um dos difíceis problemas da investigação social (Moreira 2007). Sendo esta estrutura o local de trabalho da mestrandia, abriu de certa forma as portas à investigação em curso, face à dificuldade intrínseca associada à pandemia que dificultou circulação e acessos.

Os elementos AAD's que se disponibilizaram a fazer parte deste estudo quantitativo exercem a mesma atividade, com formação na área de geriatria. Esta equipa de 9 pessoas que ocupam a atividade de ajudantes de acção direta trabalham exclusivamente nesta instituição, tornando os resultados mais concretos, não misturando outras variáveis (Reis, 2022a).

Os elementos que fazem parte da abordagem do método qualitativo, com dados adquiridos através de uma entrevista exploratória e semi-estruturada, consistem em 6 pessoas da equipa técnica multidisciplinar credenciada na área de geriatria e gerontologia, disponibilizando-se como elementos da investigação: diretora técnica; assistente social; encarregada geral; médico; enfermeiro, animadora sociocultural e 10 utentes residentes. A entrevista exploratória e semi-estruturada contou também com a participação da coordenadora de AAD's que faz a ponte de ligação entre as duas equipas da ERPI. Esta instituição segue uma cultura ética profissional.

A pesquisa vai fornecer o levantamento de atitudes e/ou opiniões de uma população através dos dados da amostra. Considera-se amostra um conjunto de sujeitos com as mesmas características da população proveniente (Coutinho, 2011). A amostra do estudo é igual ao universo, considerando nesta amostra os 16 elementos da equipa multidisciplinar de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 25 anos e os 62 anos e ainda os dez utentes residentes que se disponibilizaram a participar nesta investigação, através da entrevista exploratória semi-estruturada, com idades compreendidas entre os 73 anos e os 89 anos. Dos entrevistados, 8 sofrem de incapacidade física e 2 de incapacidade física e cognitiva. Por questões de ética e sigilo profissional as entrevistas são autorizadas pelos residentes intervenientes e ocultados os seus nomes. Nos casos de idosos com incapacidades cognitivas, estas são autorizadas e validadas pelos residentes mas também pelos familiares responsáveis.

PARTE III

ANÁLISE E TRATAMENTO DE RESULTADOS

Capítulo IV

Apresentação dos resultados da investigação

4.1 Apresentação dos resultados

Com apresentação dos resultados a partir da análise mista, quantitativa e qualitativa, pretende-se compreender o nível de Liderança da ERPI em contexto pandémico, através da análise de informação e emoções transcritas pelos participantes na investigação, assim como analisar e compreender o grau de satisfação das ajudantes de acção direta perante a liderança da instituição.

Abaixo apresentam-se os resultados quantitativos da pesquisa baseados na realização de um questionário aos 9 elementos da equipa de AAD's da ERPI em estudo. As inquiridas desempenham a função de ajudantes de ação direta na instituição com tempo de antiguidade entre um ano e seis anos.

Tabela 2 - Distribuição numérica e percentual da composição das variáveis de género dos elementos da equipa de AAD. Fonte: Elaboração própria.

Género	n	%
Feminino	9	100
Masculino	0	0

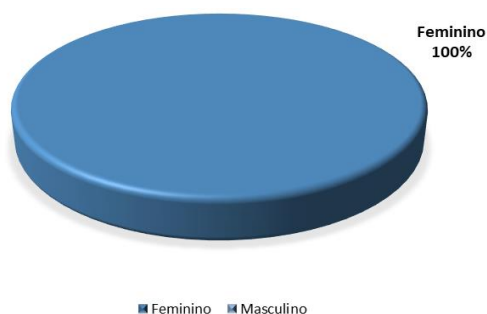


Gráfico 2 - Composição das variáveis de género dos elementos da equipa de AAD.

Pela observação do gráfico 2, relativamente à questão relacionada com a variável de género, todos os inquiridos são do sexo feminino, o que corresponde a 100% da equipa de AAD's.

Tabela 3 - Distribuição numérica e percentual da composição da faixa etária dos elementos da equipa de AAD's. Fonte: Elaboração própria.

Idade	n	%
25-32	1	11
33-40	2	22
41-48	2	22
49-56	4	45

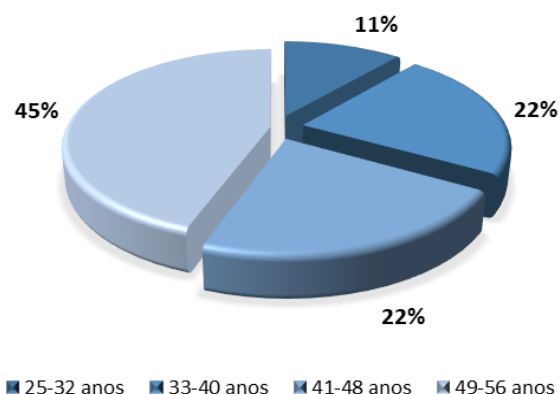


Gráfico 3 - Composição da faixa etária dos elementos da equipa de AAD. Fonte: Elaboração própria.

O gráfico 3 faz referência à idade de cada membro da equipa de AAD's. Na sua totalidade, verifica-se que as colaboradoras têm entre os 25 e os 56 anos de idade. 11% das colaboradoras têm idades compreendidas entre os 25 e os 32 anos, 22% entre os 33 e os 40 anos, 22% entre os 41 e 48 anos. Verifica-se ainda que 45% das colaboradoras têm idade superior a 49 anos.

Tabela 4 - Distribuição numérica e percentual do nível de ensino que frequentou cada elemento da equipa de AAD's. Fonte: Elaboração própria.

Nível de Ensino	n	%
Ensino Básico 4º ano	0	0
Ensino Básico 6º ano	0	0
Ensino Básico 9º ano	4	45
Ensino Secundário	3	33
Ensino Superior	2	22

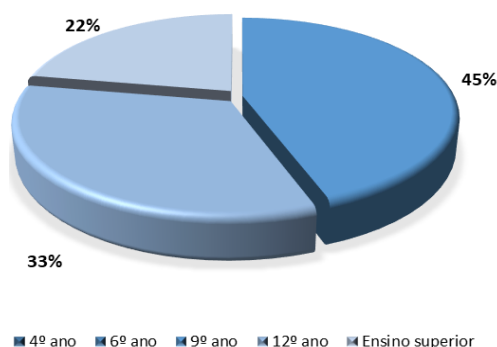


Gráfico 4 – Nível de ensino frequentado pelos elementos da equipa de AAD's. Fonte: Elaboração própria.

De acordo com os resultados apresentados no gráfico 4, quanto ao nível de ensino frequentado pelos elementos da equipa, 4 elementos apresentam o 9º ano de escolaridade, correspondendo a 45% da equipa, 3 elementos apresentam o 12º ano de escolaridade correspondendo a 33% da equipa e 2 elementos apresentam o ensino superior representando 22% da equipa.

Tabela 5 - Distribuição numérica e percentual da representação de antiguidade de trabalho de cada elemento na instituição. Fonte: Elaboração própria.

Antiguidade de trabalho	n	%
Menos de 1 ano	1	11
Entre 1 a 3 anos	1	11
Entre 3 e 6 anos	3	33
Mais de 6 anos	4	45

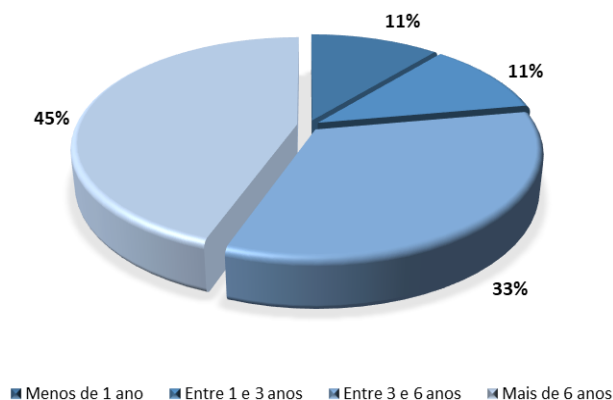


Gráfico 5 - Representação de antiguidade de trabalho de cada elemento na instituição. Fonte: Elaboração

A representação gráfica acima descrita no gráfico 5, relativamente à questão sobre antiguidade de cada elemento de AAD's na instituição, os resultados indicam que 11% das inquiridas têm menos de 1 ano de antiguidade na empresa, 11% das inquiridas apresentam entre 1 e 3 anos de antiguidade na empresa, 33% das inquiridas têm antiguidade contratual entre 3 e 6 anos na empresa e por último com 45% do valor percentual, contamos com 4 trabalhadoras com mais de 6 anos de vínculo profissional com a ERPI.

Tabela 6 - Distribuição numérica e percentual da representação do tipo de contrato da equipa de AAD's. Fonte: Elaboração própria.

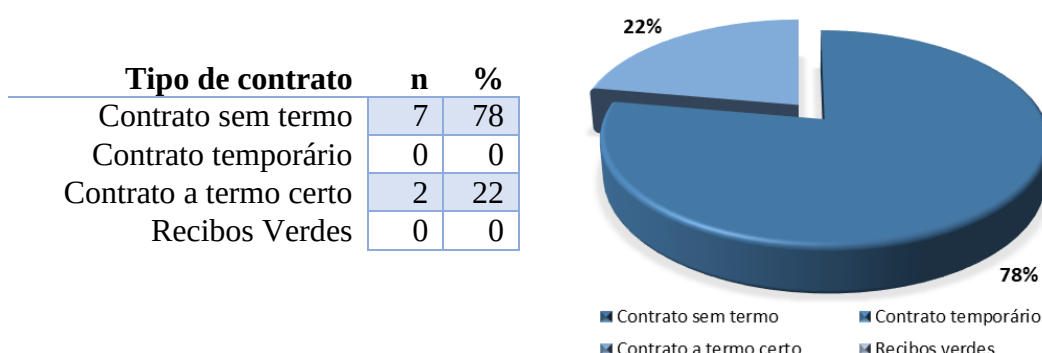


Gráfico 6 - Representação do tipo de contrato da equipa de AAD's. Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à condição contratual da equipa de AAD's, representada no gráfico 6, apenas dois elementos apresentam contrato a termo certo resultando em 22% da equipa, 7 dos elementos que trabalham na ERPI como AAD's são efetivos, correspondendo a 78% da equipa.

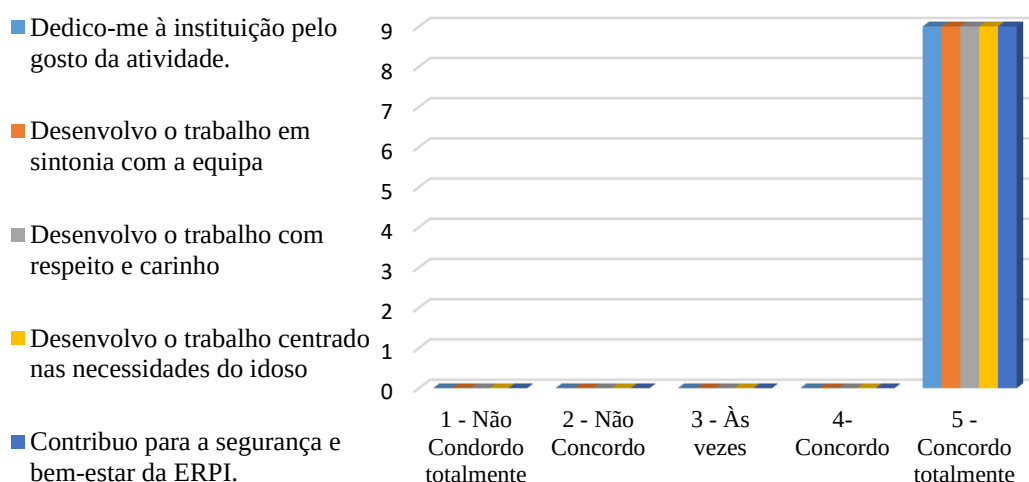


Gráfico 7 - Representação da avaliação espontânea dos colaboradores da ERPI no desempenho das suas funções enquanto AAD's. Fonte: Elaboração própria.

Com base na observação do gráfico 7 acima representado, a equipa de AAD's concorda na sua totalidade (100%) com todas as questões colocadas, sendo que contribuem para a segurança e bem-estar da ERPI, desenvolvem o trabalho centrado nas necessidades do idoso com respeito e carinho, em sintonia com toda a equipa dedicando-se à instituição pelo gosto da atividade.

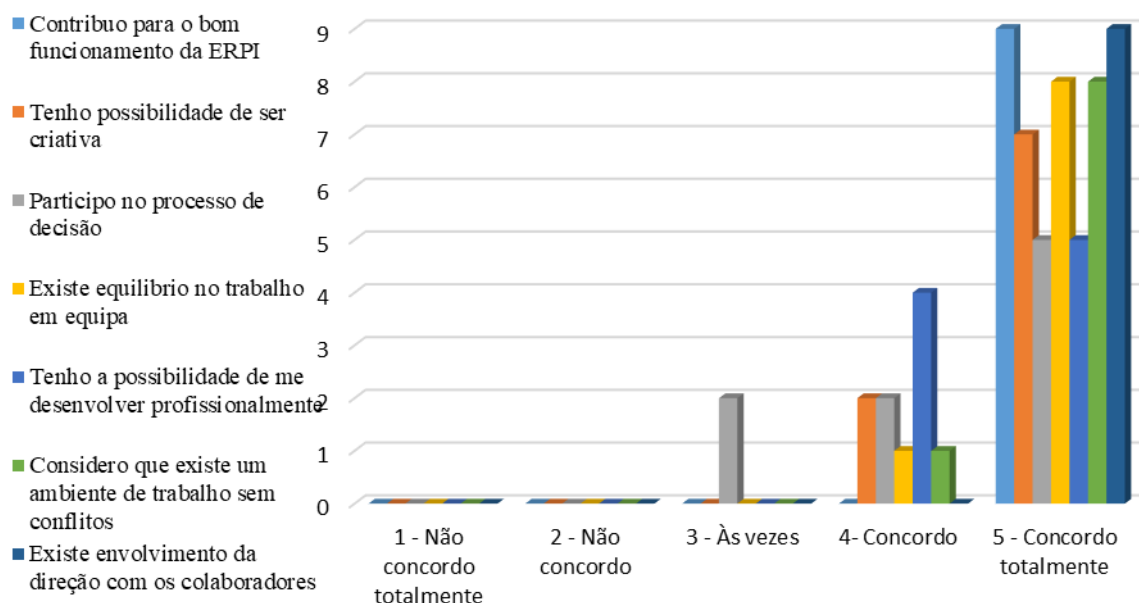


Gráfico 8 - Representação gráfica da avaliação espontânea dos colaboradores da ERPI. Fonte: Elaboração própria.

Com base no gráfico 8, os 9 elementos da equipa de AAD's, concordam totalmente que contribuem para o bom funcionamento da ERPI e existe bom envolvimento da direção com os colaboradores. Quanto à possibilidade de ser criativa, 2 elementos concordam e 7 concordam totalmente. Quanto à questão se tenho a possibilidade de me desenvolver profissionalmente, 5 elementos concordam totalmente, 4 concordam. A participação no processo de decisão é uma questão onde 2 elementos consideram que apenas às vezes participam, outros 2 elementos consideram que concordam e 5 elementos concordam totalmente. Relativamente há existência de equilíbrio no trabalho em equipa, 1 elemento concorda e 8 elementos concordam totalmente. Quanto à questão se existe um ambiente de trabalho sem conflitos, 8 elementos concordam totalmente e 1 elemento concorda com esta questão.

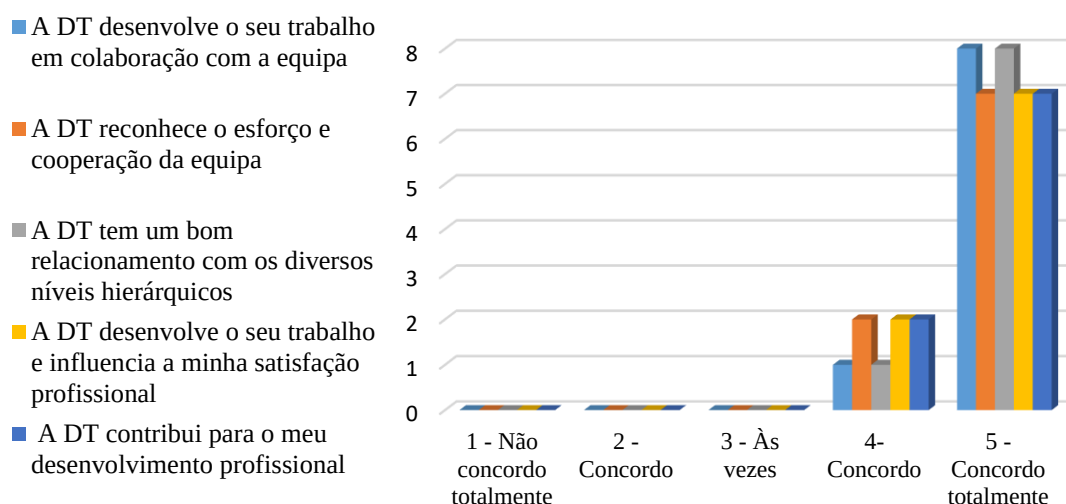


Gráfico 9 - Representação da avaliação espontânea dos colaboradores da ERPI sobre a participação da Diretora Técnica e relacionamento com a equipa. Fonte: Elaboração própria.

O gráfico 9 aborda a opinião da equipa de AAD's sobre a DT e o seu comportamento enquanto líder da ERPI.

Quanto às questões se a DT desenvolve o seu trabalho em colaboração com a equipa e se esta tem um bom relacionamento com os diversos níveis hierárquicos, considera-se que 1 elemento concorda e 8 concordam totalmente. Quanto às questões se a DT reconhece o esforço e cooperação da equipa, desenvolve o seu trabalho influenciando a equipa na satisfação profissional e contribui para o seu desenvolvimento profissional, 2 elementos concordam e 7 concordam totalmente.

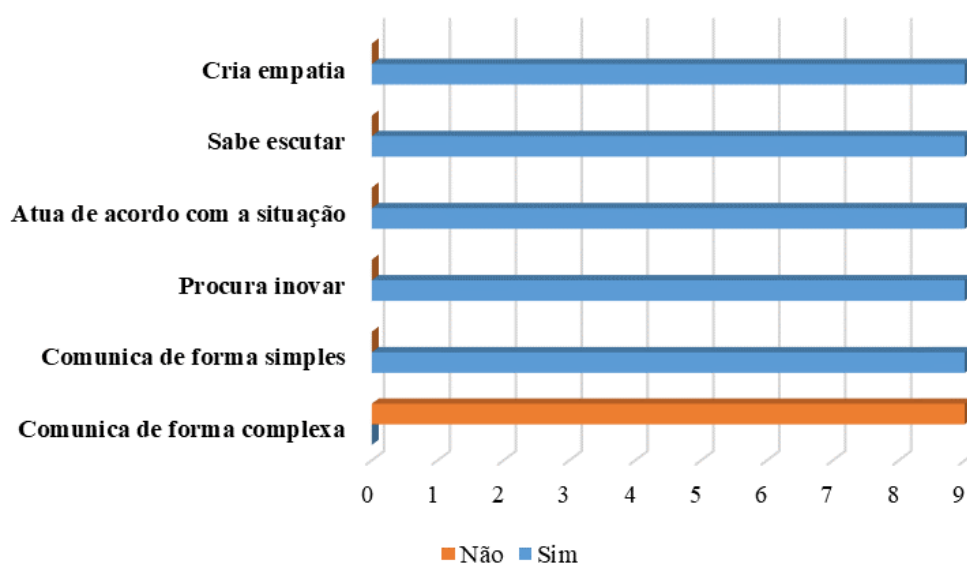


Gráfico 10 - Representação da opinião da equipa de AAD's sobre a comunicação do líder da instituição. Fonte: Elaboração própria.

O gráfico 10 indica que a equipa na sua totalidade concorda que a DT é uma líder que procura inovar, atuando de acordo com cada situação, sabe escutar e comunica de forma simples, criando empatia com a equipa.

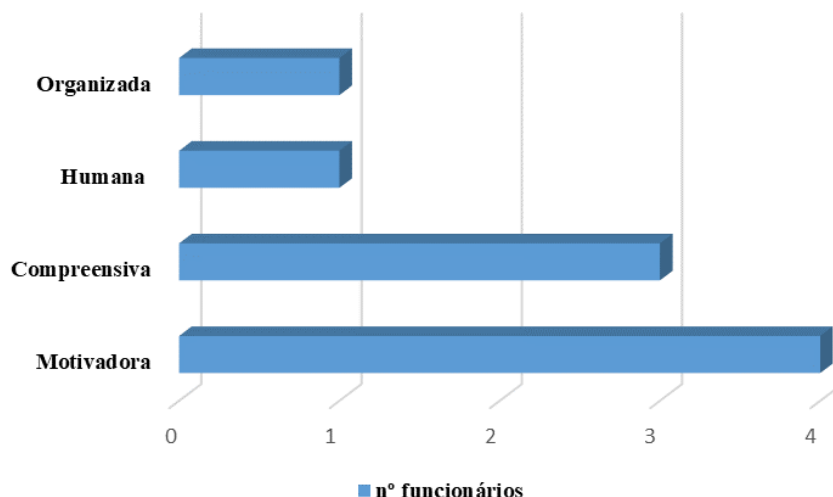


Gráfico 11 - Representação da opinião da equipa de AAD's sobre quais as características que sobressaem no líder da ERPI. Fonte: Elaboração própria.

O gráfico 11 avalia a opinião dos 9 elementos da equipa de AAD's da ERPI quanto às características que sobressaem na personalidade da DT. Observa-se que 1 elemento caracteriza a líder como: organizada; 1 elemento caracteriza a líder como: humana; 3 elementos caracterizam a líder como: compreensiva; 4 elementos caracterizam a líder como: motivadora.

Tabela 7 - Distribuição numérica e percentual da representação da opinião da equipa de AAD's sobre a satisfação com o horário de trabalho. Fonte: Elaboração própria.

Satisfação com horário	n	%
Não Concordo Totalmente	0	0
Não Concordo	0	0
Indiferente	0	0
Concordo	3	33
Concordo Totalmente	6	67

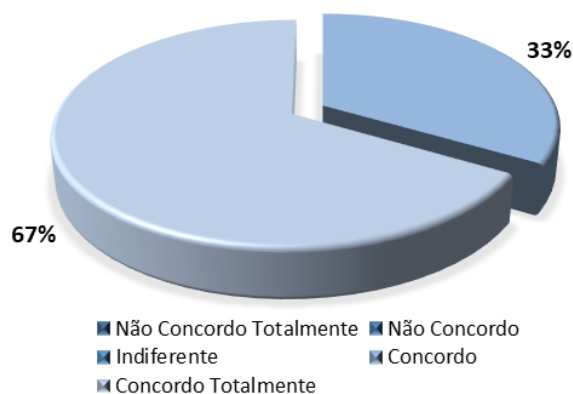


Gráfico 12 - Representação da opinião da equipa de AAD's sobre a satisfação com o horário de trabalho. Fonte: Elaboração Própria.

Quanto ao gráfico 12 acima descrito, este representa a satisfação da equipa de AAD's referente ao seu horário de trabalho. A análise descreve que 33% dos elementos concordam com horário de trabalho, correspondendo a 3 elementos da equipa e 67% dos elementos, concordam totalmente com o horário de trabalho praticado na ERPI.

Tabela 8 - Distribuição numérica e percentual da representação da opinião da equipa de AAD's sobre se são remuneradas de acordo com as suas responsabilidades. Fonte: Elaboração própria

Remuneração de acordo com as responsabilidades	n	%
Não Concordo Totalmente	0	0
Não Concordo	1	11
Indiferente	0	0
Concordo	2	22
Concordo Totalmente	6	67

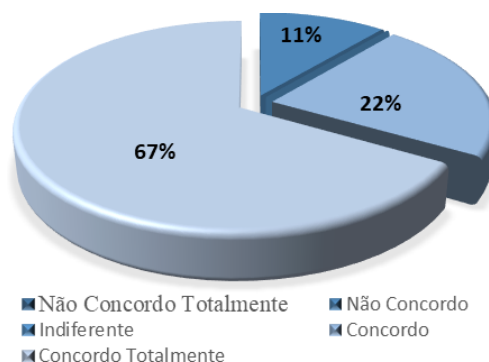


Gráfico 13 - Representação da opinião da equipa de AAD's sobre se são remuneradas de acordo com as suas responsabilidades. Fonte: Elaboração própria

Quanto ao gráfico 13, sobre a opinião da equipa de AAD's, se sentem que são remuneradas de acordo com as suas responsabilidades, 1 elemento não concorda com a remuneração, 2 elementos concordam e 6 elementos concordam totalmente com a remuneração de acordo com as suas responsabilidades.

Tabela 9 - Distribuição numérica e percentual da representação da opinião das AAD's sobre os serviços que a ERPI presta no cuidado ao idoso. Fonte: Elaboração própria

Serviços cuidado ao idoso	n	%
Não Concordo Totalmente	0	0
Não Concordo	0	0
Indiferente	0	0
Concordo	0	0
Concordo Totalmente	9	100

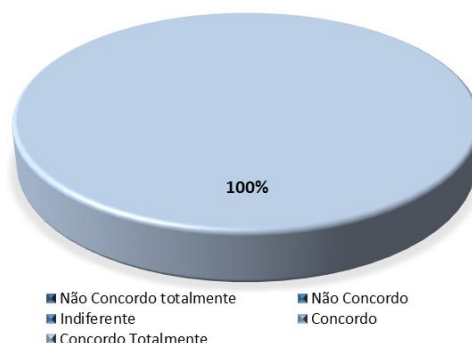


Gráfico 14 - Representação da opinião das AAD's sobre os serviços que a ERPI presta no cuidado ao idoso. Fonte: Elaboração própria.

A questão representada no gráfico 14, sobre o nível de satisfação das AAD's com os serviços que a ERPI presta, os 9 elementos concordam totalmente com os cuidados prestados aos idosos, representando 100% da sua totalidade.

Tabela 10 - Distribuição numérica e percentual da representação da opinião das AAD's sobre a existência de reconhecimento do seu trabalho enquanto colaboradora da ERPI Fonte: Elaboração própria.

**Reconhecimento pelo
seu trabalho**

	n	%
Não Concordo Totalmente	0	0
Não Concordo	0	0
Indiferente	0	0
Concordo	2	22
Concordo Totalmente	7	78

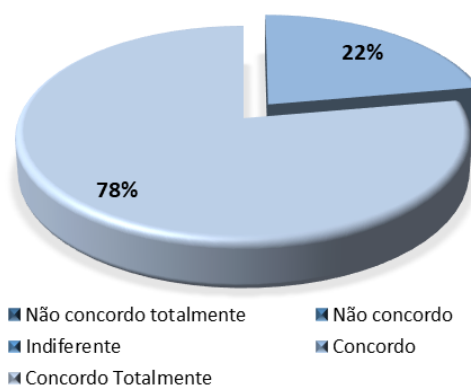


Gráfico 15 - Representação da opinião das AAD's sobre a existência de reconhecimento do seu trabalho, enquanto colaboradora da ERPI. Fonte: Elaboração própria.

O gráfico 15 representa a satisfação da equipa sobre a existência de reconhecimento do seu trabalho na ERPI, onde 22% dos elementos concordam e 78% concordam totalmente.

Tabela 10 - Distribuição numérica e percentual da representação sobre a planificação clara das funções de AAD's pela ERPI. Fonte: Elaboração própria

**Funções claras e
planificadas**

	n	%
Não Concordo Totalmente	0	0
Não Concordo	0	0
Indiferente	0	0
Concordo	2	22
Concordo Totalmente	7	78

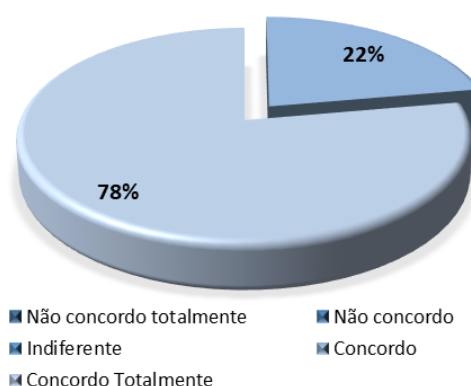


Gráfico 16 - Representação sobre a planificação clara das funções de AAD's pela ERPI. Fonte: Elaboração própria

Quanto à questão do gráfico 16, que aborda a satisfação de equipa no que concerne à planificação das funções que desempenham, se estas são claras e definidas pela entidade responsável. Das inquiridas, 22% referem que concordam e 78% concordam totalmente.

Tabela 11 - Distribuição numérica e percentual da questão se existe motivação no seu local de trabalho por parte da equipa multidisciplinar da ERPI. Fonte: Elaboração própria

Motivação da equipa multidisciplinar	n	%
Não Concordo Totalmente	0	0
Não Concordo	0	0
Indiferente	0	0
Concordo	2	22
Concordo Totalmente	7	78

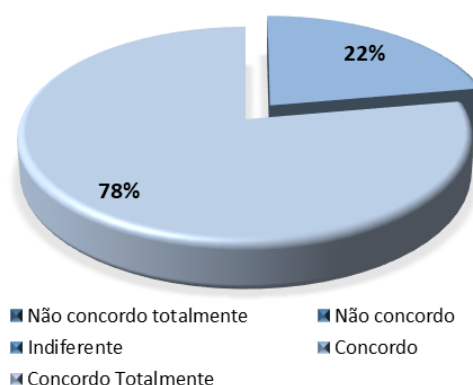


Gráfico 17 - Representação sobre se existe motivação no seu local de trabalho por parte da equipa multidisciplinar da ERPI. Fonte: Elaboração própria

O gráfico 17 indica que 22% dos inquiridos concordam com a existência de motivação na equipa, o que corresponde a 2 elementos da equipa e 78% considera concordar totalmente, correspondendo a 7 elementos da equipa.

Tabela 12 - Distribuição numérica e percentual da representação da equipa de AAD's sobre se consideram o seu trabalho estável. Fonte: Elaboração própria

Trabalho estável	n	%
Não	0	0
Sim	9	100

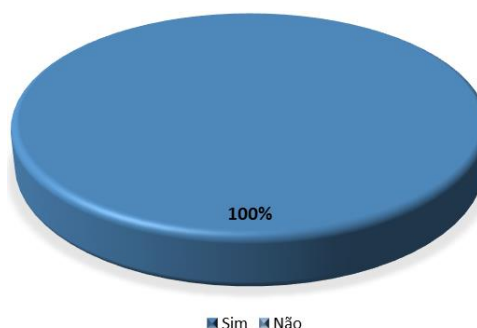


Gráfico 18 - Representação da equipa de AAD's sobre se considera o seu trabalho estável. Fonte: Elaboração própria.

Quanto à questão representada no gráfico 18, se a equipa de AAD's considera o seu trabalho estável, os 9 elementos em análise estão unanimemente de acordo, representando 100% da equipa da ERPI que sente total satisfação com a estabilidade do seu local de trabalho.

Tabela 13 - Distribuição numérica e percentual da representação da equipa de AAD's se sofre com receio de propagação do vírus por Covid-19 na ERPI. Fonte: Elaboração própria.

**Receio da propagação
do Covid-19**

	n	%
Não	7	78
Sim	2	22

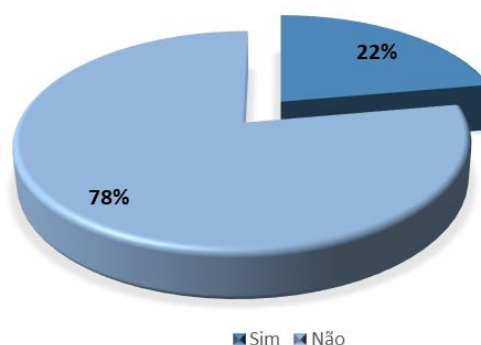


Gráfico 19 - Representação da equipa de AAD's sobre se sofre com o receio de propagação por Covid-19 na ERPI. Fonte: Elaboração própria.

A observação do gráfico 19 indica que 22% dos elementos sofrem com receio da propagação de Covid-19 na ERPI e 78% dos elementos não sofrem com o receio da propagação do vírus na instituição.

Tabela 14 - Distribuição numérica e percentual da representação da equipa de AAD's, se sente apoio pela instituição na sua atividade laboral. Fonte: Elaboração própria.

**Apoio na atividade
laboral**

	n	%
Não	0	0
Sim	9	100

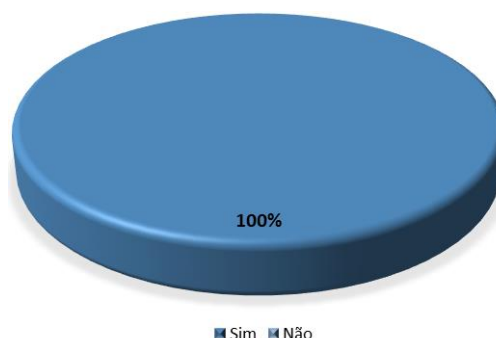


Gráfico 20 - Representação da equipa de AAD's se sente apoio pela instituição, na sua atividade laboral. Fonte: Elaboração própria.

Quanto à questão do gráfico 20 sobre se a equipa sente apoio da instituição na sua atividade laboral, os 9 elementos em análise estão totalmente de acordo, representando 100%.

Tabela 15 - Distribuição numérica e percentual da equipa de AAD's, sobre a questão se se preocupa facilmente com os contratempos do dia-a-dia na instituição. Fonte: Elaboração própria.

Preocupação do dia-a-dia	n	%
Não	0	0
Sim	9	100

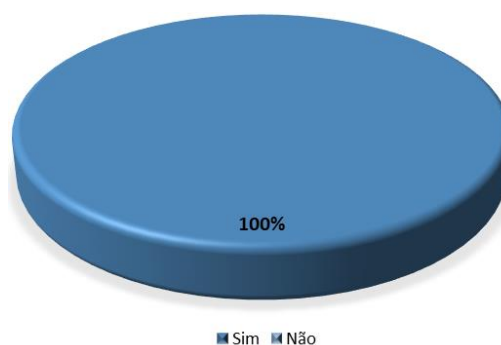


Gráfico 21 - Representação da equipa de AAD's, sobre a questão se se preocupa facilmente com os contratempos do dia-a-dia na instituição. Fonte: Elaboração própria.

Quanto à questão representada no gráfico 21, sobre se sente facilmente preocupação no seu dia-a-dia, 100% dos inquiridos em análise, consideram que se sentem facilmente preocupados com os contratempos do dia-a-dia na instituição, o que representa a totalidade das 9 colaboradoras de AAD's.

Tabela 16 - Distribuição numérica e percentual da representação da equipa de AAD's, quanto à questão se tem dificuldade em lidar com a mudança de funcionamento da ERPI. Fonte: Elaboração própria.

Dificuldade em lidar com a mudança	n	%
Não	9	100
Sim	0	0

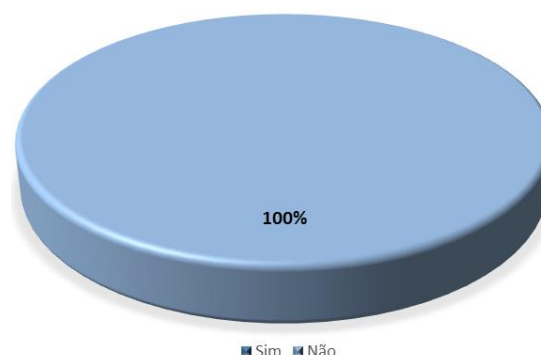


Gráfico 22 - Representação da equipa de AAD's, quanto à questão se tem dificuldade em lidar com a mudança de funcionamento da ERPI. Fonte: Elaboração própria.

O gráfico 22 que representa a pergunta se tem dificuldade em lidar com a mudança de funcionamento da ERPI, 100% das inquiridas em análise, referem não ter qualquer problema em lidar com a mudança de funcionamento, o que perfaz a totalidade dos membros da equipa de AAD's.

Tabela 17 - Distribuição numérica e percentual da representação da equipa de AAD's, se sente desgaste psicológico, nesta fase de pandemia. Fonte: Elaboração própria.

Desgaste psicológico

	n	%
Não	2	22
Sim	7	78

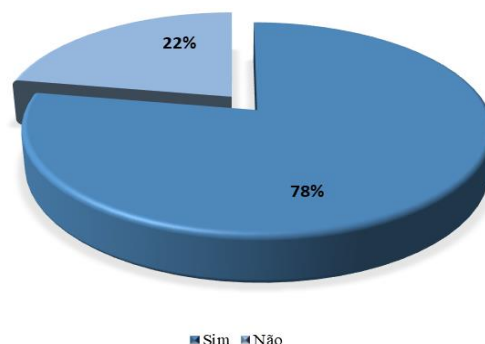


Gráfico 23 - Representação da equipa de AAD's, se sente desgaste psicológico, nesta fase de pandemia. Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao gráfico 23, sobre a questão se sente desgaste psicológico nesta fase de pandemia, 22% refere não sentir desgaste psicológico, correspondente a 2 membros da equipa e 78% das inquiridas referem sentir-se desgastadas psicologicamente.

Tabela 18 - Distribuição numérica e percentual da representação da equipa de AAD's, se concorda que existe conforto e bem-estar no local de trabalho. Fonte: Elaboração própria.

Conforto e bem-estar no local de trabalho

	n	%
Não Concordo Totalmente	0	0
Não Concordo	0	0
Indiferente	0	0
Concordo	2	22
Concordo Totalmente	7	78

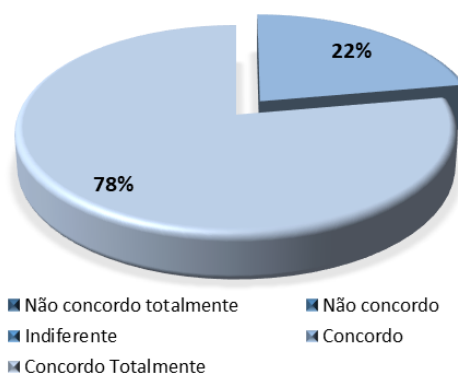


Gráfico 24 - Distribuição numérica e percentual da representação da equipa de AAD's, se concorda que existe conforto e bem-estar no local de trabalho. Fonte: Elaboração própria.

Quanto à questão representada no gráfico 24, se concorda existir conforto e bem-estar no local de trabalho, 22% das inquiridas concordam, o que corresponde a 2 elementos da equipa e 7 concordam totalmente, representando 78% dos elementos de AAD's da ERPI.

4.2 Síntese dos resultados qualitativos da entrevista aos residentes da ERPI

As pessoas que se disponibilizaram a fazer parte desta investigação, através de entrevista exploratórias semi-estruturadas, são residentes da estrutura para pessoas idosas. Contámos com 10 elementos entrevistados, cinco homens e cinco mulheres, com idades compreendidas entre os 73 e os 89 anos, de vários pontos de Portugal continental, Madeira e Moçambique. Prestaram com agrado a sua participação dando o seu parecer.

Porque optou viver aqui?

Quanto à necessidade de ingressar nesta estrutura, a maioria dos inquiridos revelam que se encontram numa situação mais fragilizada de saúde, foi também referida solidão e maus tratos, daí a necessidade de acompanhamento e apoio do cuidador.

Mulher, 85 anos: (...) tenho um problema degenerativo nos ossos, por isso necessito de apoio nos cuidados (...) (cf. apêndice III, E.8.6).

Homem, 75 anos: (...) sofria de agressões por parte do meu filho que é alcoólico, fui para o hospital (...) acolheram-me com muito carinho, dizem-me que esta casa é minha. Aqui tenho a minha verdadeira família (...) (cf. apêndice III, E.8.2).

Mulher, 79 anos: (...) os meus filhos têm de trabalhar, eu não consigo cuidar de mim sozinha, era um grande sacrifício para eles e eu quis vir para cá, não me arrependo nada (cf. apêndice III E.8.9).

Mulher, 89 anos: (...) Vim para cá porque estou doente e as minhas filhas não podem cuidar de mim (cf. apêndice III, E.8.5).

Preocupa-o esta fase que se atravessa?

Quanto a esta questão, todos os residentes sentem receios da situação que se atravessa com a evolução do vírus, no entanto descrevem principalmente preocupações pelas suas famílias, entes queridos, existindo também a preocupação do bem-estar das próprias equipas da instituição. Todos no seu entender, acreditam que não irá chegar o vírus à ERPI o que de certa forma transmite conforto à equipa porque existe sentimento de segurança e confiança no ambiente entre as cuidadoras e os idosos.

Homem, 82 anos: Preocupa-me as pessoas que estão aqui a trabalhar, com aquele equipamento todo, as máscaras fazem vincos e marcas na cara, depois têm de sair para a rua com os perigos que estão aí. Eu estou bem, aqui estamos protegidos (cf. apêndice III E.8.3).

Mulher, 85 anos: Com certeza, preocupa-me muito, os meus filhos e netos já tiveram Covid-19 na África do sul, foi uma preocupação muito grande para o coração de mãe (cf. apêndice III, E.8.6).

Homem, 78 anos: Esta pandemia foi um abre olhos para o mundo, onde muitos se estão a aproveitar com o mal dos outros, claro que os mais fracos são sempre os mais afetados, mas fico preocupado com este mal que pode aparecer sem termos noção real do perigo (cf. apêndice III, E.8.8).

Homem, 78 anos: Sim preocupa-me muito pela minha família, mas também tenho receio de morrer apesar de sentir que estou aqui mais seguro. (cf. apêndice E.8.7).

Foram tomadas medida para acautelar a propagação da doença, concorda com estas medidas apertadas?

Os residentes concordam com as medidas, descrevendo-as como um bem maior para fazer face à propagação do vírus, têm noção que seria mais grave se não fossem aplicadas medidas e que estão confortáveis nesse sentido.

Homem, 75 anos: Concordo sim, desta forma vão conseguir extinguir este problema, mas o meu receio e o receio também dos que mandam na saúde é que pode levar muito tempo porque estão outra vez a crescer mais casos de infetados, mesmo com as vacinas, pelo que se ouve nas notícias e pelo que vejo nos jornais (cf. apêndice III, E.8.2).

Mulher, 79 anos: As medidas são para o bem de todos nós, concordo sim senhor. Tem sido um esforço comum e vale a pena pela união que temos, com a graça de Deus, os cuidados e muita proteção (cf. apêndice III, E.8.5).

Homem, 78 anos: Concordo, mas com a certeza que estas vieram tardiamente. Já se praticavam aqui na instituição, o que francamente fiquei primeiro admirado, depois com coragem e otimista (...) (cf. apêndice III, E.8.8).

Uma das medidas preventivas foi o afastamento de visitas e saída para o exterior, como se sente nesta situação?

O afastamento social, apesar de estar a ser bem encarado pelos residentes, deixa de certa forma um constrangimento e tristeza, por perceberem o ponto a que esta situação pandémica chegou, houve a compreensão para a tomada de medidas drásticas, como o afastamento social e familiar desta faixa etária, os residentes acreditam que esta foi a melhor forma de proteção.

Mulher, 85 anos: Temos de aceitar tudo o que vem, é para o nosso bem, mas tem de ser... mas fico triste (cf. apêndice III, E.8.6).

Mulher, 79 anos: Custa-me não poder abraçar as minhas filhas, mas tudo será compensado mais tarde (cf. apêndice III, E.8.5).

Mulher, 89 anos: (...) estou muito parada apesar de termos muito espaço lá fora, sinto como se parasse o tempo...(...)aqui são sempre muito animadas,

todos cantamos e fazemos coisas (...)é uma festa, é o que me vai valendo é esta alegria (cf. apêndice III, E.8.1).

Sente que a sua estadia nesta residência, tem cumprido com o que prometeu à sua entrada?

Quanto ao acordo da sua entrada na ERPI, e se este acordo não foi posto em causa por esta fase conturbada de pandemia, os residentes referem que estão a ser cumpridos os cuidados e também estão a dar o seu melhor, com atenção redobrada.

Homem, 82 anos: Sempre tudo muito ordenado, e com muitos cuidados com todos nós, somos pessoas de sorte (cf. apêndice III, E.8.3).

Homem, 78 anos: Sim, fazem de tudo para que nada nos afete (cf. apêndice III, E.8.8).

Mulher, 73 anos: Sim estou satisfeita de ter vindo para cá (...) muita gente morreu, andei muito assustada, mas aprendi, tenho de confiar nesta equipa que tem feito o melhor para nos proteger (cf. apêndice III, E.8.10).

Sente-se protegido pelas pessoas que gerem a instituição, numa fase menos boa que atravessa?

Nesta questão os utentes mencionam estar muito satisfeitos, sentem-se protegidos no âmbito dos cuidados prestados e do ambiente. Consideram ser uma ERPI com procedimento organizado, prestando esclarecimentos, o que ajuda a tranquilizar os residentes. Quanto às novas situações que surjam, estas são resolvidas, e em reuniões periódicas expõem os seus problemas e também participam nas tomadas de decisão.

Homem, 82 anos: Sim, muita tranquilidade aqui em casa, todas trabalham muito, e são organizadas. Ficam muitas horas também, depois ficam em casa e a descansar e vêem outras do descanso, tem de ser, elas falam muito connosco, para nos descansar (cf. apêndice III, E.8.3).

Mulher, 89 anos: Ai sinto-me muito bem aqui, estão a fazer tudo o que é obrigatório e temos reuniões de esclarecimento, tem corrido muito bem, acaba por ser um sossego, mas ouve-se tanta desgraça por aí, com tanta gente que morre, peço sempre a Deus que nos proteja (...) (cf. apêndice III, E.8.1).

Mulher, 79 anos: Sim senhor, muito protegida, confio em todas vocês como confio nas minhas filhas, fazem tudo o que está ao alcance para que eu esteja bem (...). Obrigado pela vossa dedicação sempre, desde o meu primeiro dia aqui (cf. apêndice III, E.8.5).

Deixou de ter contacto direto com os seus mais próximos e queridos, qual é a sua opinião em relação a esta mudança radical?

Os residentes estão-se a adaptar à proteção do exterior, consideram ser difícil a falta de convívio, mas compreendem esta mudança. Estão a par das notícias e consideram ser

assertivas as medidas adotadas. Para estes, a vivência dentro da própria estrutura é uma mais-valia para o seu bem-estar, acrescentando que se sentem mais acompanhados pela família, do que esperavam anteriormente.

Mulher, 79 anos: (...) estou sempre em contacto com as minhas filhas, para mim não mudou nada, pelo contrário, estou mais vezes com elas agora do que antes de ficar doente (cf. apêndice III, E.8.5).

Mulher, 85 anos: A mudança não me afetou a mim, tenho muito contacto por telemóvel e o whatsapp, vejo sempre que quero a minha família, tão longe nunca tive tão perto (cf. apêndice III, E.8.6).

Mulher, 73 anos: Teve de ser, eu vejo o que está a acontecer pela televisão, só assim se podia continuar sem contágios. Eu entendo bem, e a minha família também, aqui fazem o melhor por nós e pelo sossego dos nossos filhos (cf. apêndice III, E. 8.10).

Qual a mudança que o afetou mais dentro da instituição?

Os utentes referem que sentem falta do contacto exterior, mas também o convívio com outros grupos, visitas e atividades com a animadora, é a mais referida como necessária neste grupo de 10 pessoas.

Mulher, 89 anos: A mim o que me afetou mais foi não poder estar mais próxima das minhas amigas, elas são surdas e eu também, vamo-nos juntando lá fora, passear, cheirar e ver as flores a crescer ouvir música, pintar, só me custa a animadora que não pode vir ainda, mas ela deixou trabalhos para fazermos com as moças, temos muita coisa para fazer ainda...está a correr bem (cf. apêndice III, E. 8.1).

Mulher, 85 anos: Nenhuma medida me afetou, tudo o que está a ser feito vê-se com os melhores resultados, e agradeço por isso, estou muito contente com a forma como gerem esta casa. Tomam as decisões na hora certa, e põem-nos a para de tudo, os meus filhos e estão muito satisfeitos. Estão aqui a trabalhar com gosto, eu sinto mesmo que o fazem por gosto (cf. apêndice III, E. 8.6).

Mulher, 73 anos: Foi sem dúvida o afastamento das famílias mas temos feito trabalhos diferentes, com internet, sinceramente tenho gostado muito, mas estou desejando voltar ao que era antigamente (cf. apêndice III, E. 8.10).

Acha que se pudesse estar em casa estaria melhor?

Os residentes consideram ser o melhor sítio para passarem o seu tempo face a não poderem estar nas suas casas, devido às suas fragilidades, e também por indisponibilidade dos filhos para lhes prestar os cuidados necessários. No entanto, os residentes têm uma atitude positiva, demonstram segurança e acreditam que tudo está a correr bem.

Mulher, 89 anos: (...) as minhas pernas estão muito fracas. Sozinha já não consigo fazer o comer, tomar banho, já não consigo fazer as minhas coisas, preciso sempre destas queridas, cada uma à sua maneira mas muito dedicadas, o que seria de mim sem vocês (cf. apêndice III, E.8.1).

Mulher, 79 anos: (...) um dia quem sabe talvez numas férias, mas há muita coisa que não me lembro. Até pelo contrário, receio ficar doente outras vez, dos nervos. Aí seria o meu fim, eu sinto-me bem agora, não quero voltar ao passado (cf. apêndice E.8.5).

Mulher, 85 anos: (...) os meus filhos não podem cuidar de mim para além de não conseguirem ainda estão a trabalhar fora do país, e nesta altura de pandemia foi o melhor que me aconteceu eu poder estar bem, não me faltam com nada, sinto-me como se estivesse na minha casa (cf. apêndice III, E.8.6).

O que gostaria de dizer ainda, para terminar esta agradável conversa?

Os residentes estão satisfeitos com a prestação de cuidados, considerando esta como a sua casa. Gostam da equipa e do ambiente da residência onde referem sentir-se bem e estão agradecidos pela dedicação e carinho desta estrutura.

Homem, 75 anos: Gostava de agradecer tudo o que tem feito por mim estas pessoas que trabalham aqui são especiais, foram todas escolhidas a dedo (...) (cf. apêndice III, E.8.2).

Mulher, 79 anos: (...) obrigada por se preocuparem comigo e o tempo que me dedicam com amor, todos os dias da minha vida (cf. apêndice III, E.8.5).

Mulher, 85 anos: Que tenham coragem e sorte no vosso trabalho, para que possam sempre cuidar desta casa, e de nós (...) (cf. apêndice III, E.8.6).

4.3 Resposta às Hipóteses de investigação

Em seguida fundamentam-se as hipóteses que surgem com os dados obtidos nos questionários e entrevistas aplicados à equipa multidisciplinar.

H.1- O impacto da pandemia Covid-19 e a mudança estrutural da ERPI tiveram influência no tratamento e no cuidado da pessoa idosa;

Esta hipótese veio a constatar-se, com o resultado do impacto que a pandemia provocou na instituição, causando uma mudança radical na estrutura do funcionamento e nos cuidados prestados aos idosos, com contínuas estratégias de proteção e cumprimento das medidas decretadas pela DGS, de forma a proteger os residentes idosos, procedendo ao seu isolamento social para evitar a contaminação a que podem estar sujeitos.

Conforme entrevista com a Coordenadora da equipa de AAD's, esta descreve que a mudança estrutural teve influência nos cuidados dos idosos:

“Estas medidas vieram mudar radicalmente a vida destas pessoas, que deixaram de poder ter a sua liberdade, ficando também privados de contato físico com seus familiares, de ter também as suas actividades diárias, passeios e outros eventos estando exclusivamente só em contacto com a equipa, que faz de tudo para reverter o estado de espírito destas pessoas pelo isolamento. A ERPI acautelou-se nesse sentido e através da comunicação, de forma a que todos se sintam bem (...)” (cf apêndice III, E.5).

Para a assistente social, “existe um esforço de colaboração da ERPI no sentido de menorizar o desgaste psicológico destas pessoas e seus familiares. Foram tomadas iniciativas e alternativas de prevenção” (cf. apêndice III, E.4).

O médico refere estar: “completamente descansado quanto aos cuidados prestados na ERPI, os elementos que constituem as equipas são coerentes e cuidadosos, o que assegura o bem-estar dos idosos residentes” (cf. apêndice III, E.2).

A diretora técnica reforça que “nos cuidados aos idosos foi essencialmente a proteção dos colaboradores e outros profissionais, assim como serviços para que o contacto com os idosos fosse completamente seguro (...)” (cf. apêndice III, E.1).

A equipa de AAD’s está totalmente satisfeita com o cuidado aos idosos residentes, como observado no gráfico 14, constatando-se que apesar das necessárias mudanças, os cuidados não sofreram alterações.

Segundo a coordenadora de equipa de AAD’s “tudo foi acautelado ao máximo para garantir que esta pandemia não afetava de forma alguma a nossa ERPI, preparando a segurança de forma explícita aos colaboradores, utentes e famílias” (cf. apêndice III, E.5).

A equipa de AAD’s considera na sua totalidade, ser uma prioridade ajudar e prestar atenção necessária nos cuidados aos idosos residentes. Estas qualificam ser um trabalho desenvolvido com carinho e respeito, contribuindo para o bem-estar dos residentes.

H.2- O papel do líder na ERPI é considerado satisfatório e com relevância para o funcionamento da equipa, este é influenciado pela gestão organizacional;

Os resultados adquiridos são factores positivos nesse sentido. Considerando que a diretora técnica adquire os procedimentos adequados para o bom funcionamento da estrutura residencial sénior, tendo em conta a situação pandémica que se atravessa, com a influência e apoio da gestão organizacional.

A prova analítica confirma-se nos gráficos 9, 10 e 11, onde a equipa de AAD’s avalia a prestação da diretora técnica quanto ao seu desenvolvimento, organização e colaboração, considerando que existe um bom relacionamento com os diversos níveis hierárquicos, assim como um sentimento de bem-estar, onde esta tem um papel influente na satisfação profissional da equipa. Na sua forma de atuar, procura inovar de acordo com cada situação, sabe escutar e comunica de forma simples, adequada aos interesses do grupo, tendo a capacidade de conseguir meter-se no lugar outro.

A equipa descreve a líder como organizada, humana e compreensiva, sendo considerada pela maioria dos elementos como uma líder motivadora.

Com a análise do estudo pode ainda observar-se que estamos perante uma liderança democrática, segundo entrevista à DT 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, para fazer face ao flagelo desta crise pandémica que estamos a viver. O estilo de liderança que se aplica na nossa instituição é uma liderança democrática, lidamos com os colaboradores de forma aberta, baseado no respeito mútuo. Consegue-se atingir os objetivos pretendidos mesmo nas adversidades e esse é o nosso maior orgulho. Um estilo, que resulta num trabalho de confiança no dia-a-dia, 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. Promover a felicidade e empenho no que se faz pelos residentes institucionalizados, em prol da qualidade de vida deste grupo etário, com base nos direitos da pessoa humana. Um trabalho duro, mas muito digno, que consiste em dar o melhor de nós, pelo idoso, pela família e pela comunidade” (cf. Apêndice III, E1).

A encarregada de equipa, em entrevista, refere:

“Todos estamos disponíveis para ouvir o outro, só desta forma se consegue ultrapassar as dificuldades, adaptando-nos mais facilmente a novas formas de agir para o alcance do pretendido, a proteção de casos Covid-19 dentro da ERPI. Considero que a nossa Diretora Técnica esteve à altura do exigido, assim como a gerência da instituição que em sintonia se anteciparam às medidas da DGS e mantiveram a equipa coesa mesmo nos momentos mais complexos, considero que a ERPI tem uma boa gestão e uma líder à altura” (cf. apêndice III, E.6).

Para a animadora sociocultural, “a diretora técnica esteve sempre em cima da situação com medidas nunca antes trabalhadas, mas que, em conjunto, a equipa multidisciplinar, conseguiu organizar-se, para a nossa própria proteção antes de saírem as decisões da DGS” (cf. apêndice III, E.7).

A assistente social considera que:

“Existe por parte da gestão da ERPI e da direção um acompanhamento e seguimento rigoroso do plano de contingência que se vai aperfeiçoando à medida que o tempo passa e a ciência avança a passos largos no combate ao vírus (...) onde a sintonia é a ponte para ultrapassar todas as barreiras e obstáculos que enfrentamos dia-a-dia” (cf. apêndice III, E.4).

H.3- A mudança estrutural da instituição derivada à pandemia veio influenciar negativamente o comportamento da equipa multidisciplinar;

Com base na entrevista à DT da ERPI, a mudança não influenciou a dinâmica, união ou a motivação da equipa, no entanto trouxe desequilíbrio emocional, o que provocou instabilidade, ansiedade, desgaste, *stress* e receios. “De facto as pessoas nem sempre reagem bem à mudança, esta por vezes é encarada negativamente. Penso que não foi o que

aconteceu, sentimos união, de uma forma geral todos entenderam que tínhamos de nos adaptar à imposição emergente” (cf. apêndice III, E.1). Esta afirmação da DT é corroborada pelo gráfico 22, na avaliação dos elementos da equipa de AAD’s onde todas consideram não ter sentido dificuldade em lidar com a mudança de funcionamento da ERPI. Na entrevista à encarregada geral, também é possível verificar que a mudança estrutural não afetou a dinâmica do trabalho mas afetou psicologicamente a equipa:

“ (...) Em relação às colaboradoras, não houve qualquer impacto inicial, com as novas medidas, não senti qualquer reflexo de desgaste, senti antes uma cooperação e vontade que tudo corresse pelo melhor (...)” (cf. apêndice III, E.6).

A coordenadora de equipa reitera:

“ (...) Senti alteração no comportamento da equipa a nível emocional inicialmente, depois senti com o passar dos dias mais segurança, à medida que tínhamos o conhecimento das derradeiras desgraças noutras instituições, o pânico e o desgaste que estas pessoas estavam a viver, e nós sempre a levar à risca os procedimentos de proteção e testagem (...) ” (cf. apêndice III, E.5).

A assistente social confirma a opinião das colegas, afirmando que: “As mudanças de comportamento das equipas no geral foram imediatas, estas, acrescidas de medos, de falhar enquanto trabalhadores, receios e incertezas, a nível pessoal e emocional” (...) (cf. apêndice III, E.4). O desgaste psicológico afetou as equipas, embora não numa fase inicial da pandemia, conforme podemos verificar pela avaliação do gráfico 23 que confere 78% dos elementos da equipa de AAD’s sentem desgaste psicológico devido à pandemia.

H.4- A urgência de mudança, o impacto e as consequências no quotidiano da ERPI, tiveram uma gestão rápida de intervenção social e institucional na sua dinâmica;

Verificou-se que a atuação da ERPI, teve uma resposta rápida e adequada à emergência no contexto de intervenção social e institucional. Esta atuação trouxe até aos dias de hoje, uma projeção de conforto às equipas multidisciplinares, aos residentes e seus familiares.

Pela avaliação do gráfico 16, a planificação das funções e a clareza na informação à equipa é satisfatória, permitindo uma gestão rápida na dinâmica da ERPI.

Também no gráfico 24 é possível observar que existe um sentimento de conforto e bem-estar no local de trabalho pelos elementos da equipa de AAD’s.

A assistente social considera que “as medidas são de alguma forma a segurança e proteção das pessoas e das estruturas. Mediante a gravidade da situação que se atravessa, não se podia esperar outra coisa (...) ” (cf. apêndice III, E.4).

A coordenadora afirma que as medidas iniciais foram rapidamente adotadas na ERPI:

“ (...) Concorde com as medidas inicialmente impostas, e foram rápidas. No caso aqui da nossa instituição, a rapidez foi anterior à DGS, tendo em conta o desconhecimento do vírus, desta forma foi importante a implementação de medidas e regras, para podermos estar preparados e à altura desta chamada crise pandémica, sem que os idosos tivessem que passar por tudo o que se ouviu noutras instituições, o que para nós, tem sido uma vitória” (cf. apêndice III, E.5).

H.5- Com a problemática possível de desgaste emocional, existe o risco de desequilíbrio na estabilidade das equipas.

Considerando pela avaliação dos dados, o grau de desgaste emocional da equipa, esta hipótese pode ser considerada com os resultados obtidos em análise (gráfico 23) e de entrevista aos colaboradores, estes serviram de suporte para a afirmação neste sentido. Considerando ainda que mais de metade das pessoas inquiridas confirmam que se sentem desgastadas psicologicamente devido à pandemia. Face ao risco da continuidade do desequilíbrio a nível de horário e da continuidade de contingências, pode gerar instabilidade da equipa com o passar do tempo.

Para a diretora técnica: “ (...) A filosofia da ERPI é o respeitar cada colaborador e seu tempo, valorizar a relação de confiança e bem-estar da equipa (...) um trabalho duro, mas muito digno (...) Apesar do desempenho e dedicação da equipa, a diretora considera que “de certa forma trouxe desequilíbrio emocional e menos estabilidade aos colaboradores (...) (cf. apêndice III, E.1).

A encarregada geral considera “Sem fim à vista, esta crise em que vivemos, trás inúmeras repercussões e preocupações para as equipas neste momento” (cf. apêndice III, E.6).

Assim, considera-se que nenhuma das hipóteses foi contrariada pelos resultados adquiridos da análise.

Capítulo V

Discussão dos resultados de investigação

5.1 Discussão dos resultados

O presente estudo de caso, contribuiu para a investigação nos vários campos, dando um sentido mais amplo nas respostas, que tem como objetivo, compreender o impacto pandêmico no funcionamento da residência sênior Avós Arco-íris e sua liderança em tempo de mudança. Face às medidas de proteção impostas no funcionamento da instituição, este estudo avalia igualmente, a motivação e segurança da equipa e utentes, assim como o grau de desgaste físico e psicológico das AAD's.

Caracterizando a equipa contemplada para o inquérito por questionário, considera-se que todos os elementos inquiridos desempenham a função AAD's na ERPI, com formação na área.

Analisando a variável de género, todos os inquiridos são do sexo feminino (100%), o que corresponde à totalidade da equipa.

Verifica-se que as colaboradoras em estudo têm idades compreendidas entre os 25 anos e os 56 anos de idade, sendo que a maior percentagem (45%) conta com colaboradoras de maior idade, entre 49 anos e 56 anos.

Relativamente ao nível de ensino das colaboradoras, a amostra inquirida apresenta 4 elementos com o 3º ciclo do ensino básico (45%), com o ensino secundário verificam-se 3 elementos (33%), e com o ensino superior verifica-se 2 elementos (22%) da equipa de AAD's.

Quanto à antiguidade de trabalho na instituição, 4 das inquiridas (45%) estão há mais de 6 anos na equipa da ERPI.

Considerando em análise (78%), que as colaboradoras, na sua maioria, têm contrato sem termo, encontrando-se inseridas no quadro da empresa.

Com base na observação nas questões colocadas à equipa de AAD's (gráfico 7), quanto à contribuição para a segurança e bem-estar da ERPI, se desenvolvem o trabalho centrado nas necessidades do idoso com respeito e carinho, em sintonia com toda a equipa e se estas se dedicam à instituição pelo gosto da atividade, a equipa “concorda totalmente” (100%) fazer o seu trabalho por gosto.

Baseado na entrevista à coordenadora da ERPI, “sempre houve compreensão e espírito de entre ajuda de todos os elementos das equipas” (cf. apêndice III, E.5). Esta corroborada pela entrevista à assistente social, “o que se pretende é preservar a saúde e bem-estar das pessoas que acolhemos, protege-las, assegurando os melhores cuidados, respeitando os sentimentos de cada pessoa e seu tempo” (cf. apêndice III, E.4).

Na opinião dos residentes entrevistados, “O que sinto aqui nunca senti antes, aquela preocupação e aconchego, mesmo de família” (cf. apêndice III, E.8.4), “muita tranquilidade aqui em casa, todas trabalham muito, e são organizadas (...) sempre tudo muito ordenado, e com muitos cuidados com todos nós, somos pessoas de sorte” (cf. apêndice III, E.8.3). A animadora-sociocultural afirma, nesta entidade existe “(...) muita segurança e dedicação. Percebi que este trabalho que dedicamos a cada utente é a entrega total, sem dúvida que se trabalha de coração e com a dignidade e respeito que cada ser humano merece”. (cf. apêndice III, E.7).

Esta questão é avaliada num estudo sobre cuidadores, Justo & Peterle (2020), afirmam que o cuidador, mediante a fragilidade do utente, dedica-lhe maior consistência na proximidade de relação, estabelecendo um vínculo forte de afeto. Assim como Barbosa (2017), num estudo, descreve a positividade no trabalho, apontando para um nível de satisfação elevado nas funções de ajudantes de ação direta. Justo & Peterle (2020) consideram ainda, que a relação de proximidade e confiança que se desenvolve entre a cuidadora e idoso ao longo do tempo resultam numa cumplicidade mútua, construindo uma envolvência que é apresentada através dos cuidados prestados, criando um vínculo relacional, afetivo e de confiança entre as partes.

Conforme análise à questão do gráfico 8, constata-se que a grande maioria das inquiridas “concordam” ou “concordam totalmente” quanto à possibilidade de serem criativas, terem poder de se desenvolver profissionalmente e consideram que existe um ambiente de trabalho em equipa, com equilíbrio e sem conflitos. Duas colaboradoras afirmam que “às vezes” participam no processo de decisão, no entanto as restantes “concordam” ou “concordam totalmente” no seu envolvimento no processo de decisão.

Considerando por unanimidade, existir envolvência entre direção e os colaboradores, dando o seu melhor contributo, para o bom funcionamento da ERPI.

Noronha (2010), numa investigação sobre personalidade, autonomia e criatividade dos profissionais de saúde, refere na sua análise, que os funcionários no trabalho direto, tendem a ter grande impacto no sucesso das organizações a que pertencem, através da criatividade, autonomia, tomadas de decisão, empatia, abertura a experiências e organização. Estas múltiplas características influenciam de forma positiva a eficiência do trabalho diário da equipa.

Quanto às questões (gráfico 9) se a DT desenvolve o seu trabalho em colaboração com a equipa, se esta tem um bom relacionamento com os diversos níveis hierárquicos, se reconhece o esforço e cooperação da equipa, se desenvolve o seu trabalho influenciando a

equipa na satisfação profissional e se contribui para o seu desenvolvimento profissional, os elementos “concordam” e “concordam totalmente”. Segundo Tavares (2019), comunicar é mexer com o emocional oferecendo uma resposta eficaz e adequada aos interesses do grupo, tendo a capacidade de inteligentemente conseguir-se meter no lugar outro. A criação de empatia com a equipa suscita total satisfação no trabalho conjunto, uma equipa motivada desenvolve melhor a sua autonomia e organização nas tarefas e desafios, aperfeiçoando a sua rentabilidade e produção.

Para a coordenadora de AAD's: “Todo o esforço da equipa teve influência de forma positiva, permitindo manter o espírito de cooperação constante” (cf. apêndice E.5).

O médico da instituição refere:

“Senti sempre cuidado na atitude de cada pessoa que tem a responsabilidade de gestão desta instituição. O médico tem um peso de responsabilidade, não só no apoio clínico, mas também em decisões da gerência e direção. Também nós temos a responsabilidade extrema por quem tem a necessidade de apoio e aprovação para que as equipas se sintam acompanhadas, unidas e motivadas” (cf. apêndice E.5).

A assistente social descreve:

“Sinto que existe valorização do bem-estar da equipa no trabalho (...) em sintonia e apoiadas pela gerência e direção técnica, valorizando cada pessoa individualmente e em grupo por estarmos juntos e (...) nos unirmos no geral como se fôssemos um só” (cf. apêndice E.4).

No diz respeito a análise da questão aplicada à equipa de AAD's (gráfico 10), estas confirmam na sua totalidade, que a DT é uma líder que procura inovar, atuando de acordo com cada situação, sabe escutar e comunica de forma simples, criando empatia com a equipa.

Conforme Reis (2022b) descreve a interação do líder com o meio envolvente, orientado pelas motivações e a forma de agir, são fundamentais para os colaboradores. Considerando-se a motivação pessoal como impulsionadora do comportamento humano, esta determina os níveis de desempenho pessoal e profissional.

A diretora técnica da instituição descreve a relação entre o líder e os colaboradores, “(...) inerente à diferença dos papéis (...), consigo de forma influente, criar uma dinâmica positiva com os colaboradores, nesta fase de superação” (cf. apêndice III, E1).

A análise da questão abordada no gráfico 11, se a equipa de AAD's descreve a líder como organizada, humana e compreensiva, onde a maioria os elementos escolhe a definição, evocando a palavra motivadora para a sua líder.

Conforme já abordado anteriormente, Goleman (2012), descreve esta forma de atuar do líder como a explicação de um fenómeno inspirador fruto de uma liderança emocionalmente inteligente.

A encarregada geral, afirma, “considero que a ERPI tem uma boa gestão e uma líder humana que está à altura” (cf. apêndice III, E.6.), em sintonia o enfermeiro reitera “sem dúvida foi o foco da ERPI com todo o seu mérito, independentemente de trabalharmos em sintonia e com o equilíbrio necessário na tomada de decisões conjuntas” (cf. apêndice III, E.3).

Quanto à questão abordada sobre a satisfação da equipa de AAD’s referente ao seu horário de trabalho (gráfico 12), a análise descreve que 3 inquiridas (33%) “concordam” com a satisfação do horário de trabalho e 6 elementos (67%) “concordam totalmente” com a satisfação no horário de trabalho exercido na ERPI.

Segundo análise dos resultados obtidos no inquérito por questionário é possível verificar satisfação quanto ao horário de trabalho da ERPI, contrariando, de certa forma, o indicado pelos autores Carvalho (2020a) e Eurofound (2020), que referem o descontentamento de horários ser frequente por sobrecarga e fadiga, acentuando a rotatividade por turnos e horários excessivos nas instituições. Corroborando os dados dos autores anteriores, também na entrevista à DT foi possível observar que a sobrecarga e fadiga estão presentes:

“(…) nós passámos a trabalhar todos os dias muitas horas a mais, em relação ao normal dia-a-dia de 8h de trabalho, embora depois houvesse 14 dias de descanso seguintes. No entanto os 14 dias de trabalho de 12 intensas horas não eram suficientes para o desgaste sofrido nas semanas anteriores (...) houve sempre cooperação e disponibilidade (...) é por isso essencial, reconhecer melhores condições e medidas preventivas que contribuam no apoio para colmatar o desgaste destes profissionais, onde a instituição não consegue fazer mais do que atribuir e considerar o valor devido a cada membro da equipa a nível financeiro” (cf. apêndice III, E.1).

Segundo a encarregada geral:

“(…) este horário de 12h diárias durante 14 dias, com descanso de outros 14 dias, foi bem aceite, e com acordo de toda a equipa. Este horário veio trazer maior segurança mas também maior esforço por parte de equipa, a nível geral” (cf. apêndice III, E.6).

A satisfação das AAD’s sobre o horário exercido na ERPI poderá estar relacionado com a abertura na elaboração dos horários em colaboração e concordância com a equipa na conveniência dos turnos das AAD’s, ou mesmo com a remuneração extra atribuída a cada membro da equipa, por reconhecimento do esforço e dedicação. Outro fator condicionante será também o número reduzido de funcionários em estudo.

Quanto à questão sobre a opinião da equipa de AAD's, se sentem que são remuneradas de acordo com as suas responsabilidades (gráfico 13), 1 elemento (11%) não “concorda” com a remuneração, 2 elementos (22%) “concordam” e 6 elementos (67%) “concordam totalmente”. Assim, considera-se que os colaboradores da ERPI, na sua maioria, concordam com a sua remuneração, no entanto segundo dados cedidos pelos recursos humanos (RH) da ERPI, estas têm uma remuneração média baixa tendo em conta os estudos desenvolvidos sobre este tema, mesmo considerando ainda todas as horas e prémios extras atribuídos (informação cedida pelos RH da ERPI a outubro de 2022). Segundo Gil (2020), corrobora este estudo, numa análise investigativa em contexto de ERPI de “relação entre qualidade dos cuidados e qualidade do emprego”, conclui que as colaboradoras têm uma remuneração baixa e desajustada às suas funções, face às dificuldades diárias devido ao número de residentes que têm a seu encargo. Este sector é mal remunerado com existência de falta de outros direitos básicos, tornando-se uma profissão pouco atrativa e valorizada (Carvalho, 2020a; Eurofound, 2020). Segundo estudo da Eurofound, esta profissão, no setor público tem melhores remunerações que no setor privado (Eurofound, 2020).

Quanto à análise da equipa de AAD's sobre os serviços prestados no cuidado ao idoso (gráfico 14), os 9 elementos inquiridos “concordam totalmente” (100%) com os cuidados prestados aos idosos da ERPI, o que corresponde à totalidade da equipa.

O médico descreve, “Estou completamente descansado quanto aos cuidados prestados na ERPI, os elementos que constituem as equipas são coerentes e cuidadosos, o que assegura o bem-estar dos idosos residentes” (cf. apêndice III, E.2).

Nesta fase de pandemia, podendo dizer-se, dada como uma fase menos positiva, a assistente social refere “a importância do empenho na comunicação e interação com as pessoas foi crucial (...) o acompanhamento diário tem sido essencial, na preocupação desde o início da pandemia, para minimizar as consequências que pudessem afetar a vida dos nossos utentes” (cf. apêndice III, E.4).

Conforme corrobora estudo de Justo & Peter (2020), o trabalho de cuidadora implica muito tempo de dedicação e de carinho ao idoso, um trabalho feito com amor que desenvolve laços afetivos, e que certa forma as motiva pelos valores humanos, transmitindo-lhes um retorno de tranquilidade e de bem-estar.

A animadora sociocultural descreve a ERPI como “(...) uma entidade que trabalha com valores e princípios fundamentais para a condição humana” (cf. apêndice III, E.7). Uma utente residente termina referindo, “Estou nesta residência porque gostei (...)

temos excelentes condições (...) de apoio nos cuidados de saúde e higiene, não podia ter escolhido melhor (cf. apêndice III, E.8.6)

A DT acrescenta, ser imprescindível um reforço nesta fase de contágio por Covid-19 “nos cuidados aos idosos (...) essencialmente a proteção dos colaboradores e outros profissionais, assim como serviços, para que o contacto com os idosos fosse completamente seguro” (cf. apêndice III, E1).

Relativamente à questão que avalia a existência de reconhecimento pelo seu trabalho, dedicação e esforço enquanto colaboradoras da ERPI (gráfico 15), a análise refere que 2 elementos (22%) “concordam” e 7 elementos (78%) “concordam totalmente” com o reconhecimento do seu trabalho.

O sentimento de estabilidade no local de trabalho é fundamental, sendo um estabilizador de segurança pessoal e profissional. A satisfação da equipa profissional é positiva se existir reconhecimento pelo seu trabalho, dedicação e esforço, enquanto colaboradoras da Instituição. O bem-estar geral da equipa transmite grande estabilidade no emprego, a liderança da instituição é o fator chave da influência para o bom funcionamento e empenho do grupo de trabalho (Faísca, Cardoso, Silva & Santos, 2021, p.21; Reis, 2022b). A coordenadora destaca: “O sentimento de reconhecimento é total, o que nos ajuda nas adversidades que possam surgir” (cf. apêndice, E.5). A DT acrescenta: “(...) consigo de forma influente, criar uma dinâmica positiva com os colaboradores, demonstrando reconhecimento pela sua prestação e dedicação” (cf. apêndice, E.1).

Quanto à questão que aborda a satisfação equipa no que concerne à planificação das funções que desempenham (gráfico 16), se estas são claras e escritas pela entidade responsável. Das inquiridas, 2 “concordam” (22%) e 7 colaboradoras “concordam totalmente” (78%).

Segundo Ferreira (2012), considera ser uma prioridade a planificação das funções e a clareza na informação à equipa. É importante na organização, estipular e atribuir aos colaboradores as suas tarefas diárias, como prevenção de desgaste de trabalho, devendo ser equitativamente destinadas ao desempenho das suas funções. Para Reis, (2022b) planear tarefas, é considerada uma atitude de empenho, definindo as suas atividades nas datas previstas à sua ação, esta forma de agir prepara a gestão da mudança.

A assistente social indica que, “(...) apesar do nosso apoio incondicional, havia uma enorme pressão sobre as colaboradoras, foi essencial a planificação de tarefas e orientações para a melhor coordenação do trabalho diário” (cf. apêndice, E.4).

Quanto à questão que avalia a motivação da equipa multidisciplinar (gráfico 17), 2 elementos da equipa (22%) de AAD's "concordam" que existe motivação e 7 elementos (78%) de AAD's "concordam totalmente".

Segundo estudo, a impulsionadora motivação é indispensável na fase de mudança da ERPI fazendo face às dificuldades que esta enfrenta com o impacto da pandemia. Há a necessidade de maior reforço e foco na equipa da linha da frente, tendo seguramente influência na adoção da positividade e motivação para a superação do desgaste e redução de *stress*, procurando a estabilidade no quotidiano da ERPI (Faísca et al., 2021, p.17; Silva & Reis, 2022). Este é o papel do líder, com extrema importância para a equipa e para a instituição, cria dinâmicas de organização tendo em conta a motivação de cada membro, envolvendo a habilidade e a flexibilidade para a consistência, harmonia e cooperação na acção (Silva & Reis, 2022). Segundo a diretora técnica: "(...) é primordial (...) criar um conjunto de condições profissionais para melhorar o desenvolvimento e empenho profissional; Potenciar de forma atrativa a formação constante; Gerir e mediar conflitos com as pessoas, criando estratégias individuais e coletivas, mantendo o equilíbrio e motivação de forma colaborativa; Capacidade de organização e gestão de forma coordenada para melhor desenvolvimento e funcionamento da estrutura." (cf. Apêndice, E.1).

Relativamente à questão se a equipa de AAD's considera o seu trabalho estável (gráfico 18), os 9 elementos em análise (100%) "concordam totalmente".

No seguimento de um estudo de caso, sobre "Efeitos secundários em tempo de crise, impacto da motivação em equipa", as colaboradoras abrangidas pelo estudo, consideram a instituição um local de trabalho estável, com sensação de bem-estar geral no seu dia-a-dia o que lhes transmite grande estabilidade no emprego. Este autor refere ainda que a relação de proximidade entre as equipas gera motivação, mesmo em fase de confinamento. Com a mudança inesperada implicada pela crise pandémica, a ERPI concentrou-se no ambiente como uma mais-valia para a qualidade da relação entre a instituição e o colaborador (Faísca et al., 2021, p.17; Reis, 2022b).

A DT reitera aspetos importantes para o desenvolvimento de uma equipa positiva e motivada, referindo "(...) o desafio diário no âmbito da gestão de pessoas. É importante a comunicação de forma interna onde é essencial a promoção do diálogo e transparência, transmitindo-lhes valores, criando mais harmonia e compreensão, resultando na eficiência da instituição" (cf. Apêndice E.1).

No que se refere à questão se sofre com o receio da propagação do vírus Covid-19 na instituição (gráfico 19), 2 elementos referem que “sim” (22%) e 7 elementos (78%) referem que “não” sofrem com o receio da propagação do vírus na ERPI.

Nestes últimos e largos meses, recai sobre estes profissionais uma sobrecarga da sua atividade, envolvida por receios que derivam da pandemia, pondo em causa a segurança e vida dos idosos. Segundo estudo, existe uma série de preocupações quanto às incertezas e segurança em torno da vida das pessoas em contacto direto com as instituições, mesmo com todos os equipamentos de proteção individual disponibilizados (Bandini et al., 2021). A preocupação pela gestão dos recursos humanos em tempo de pandemia é delicada e necessita de um acompanhamento mais rigoroso pelo *stress* vivido (Ordem dos Psicólogos, 2020). É difícil prever o impacto que a Covid-19 trouxe a este setor, existindo receios de falha com os cuidados prestados aos idosos. Esta é uma das enormes preocupações, podendo surgir alguma ocorrência de descontrolo (Eurofound, 2020).

O médico da ERPI tem sido o equilíbrio da equipa, em relação a possíveis receios, transmitindo segurança, referindo: “Não tenho receios, mais tarde ou mais cedo, o SARS-CoV-2, vai avançar e progredir para um vírus endémico, como outros já existentes, passando esta a ser uma doença dita normal” (cf. Apêndice E.2), testemunho que vem confirmar, o porquê da equipa estar tranquila.

A coordenadora de AAD’s reitera:

“ (...) para que todos se sintam bem, agindo com naturalidade de forma inovadora e com a atitude certa (...) o que ajudou muito o desenrolar no trabalho, dinâmica e empenho que se criou. Todo o esforço da equipa teve influência de forma positiva, permitindo manter o espírito de cooperação constante” (cf. apêndice E6).

Quanto à questão sobre o nível de satisfação das AAD’s no apoio da instituição à sua atividade laboral (gráfico 20), os 9 elementos em análise (100%) afirmam na sua totalidade, estar satisfeitos pelo apoio que a instituição lhes presta. Pela importância da influência que atribuem ao papel de cuidadora, esta deve ser uma actividade valorizada e desenvolvida na tomada de medidas que reflitam benefícios e apoios, tanto a nível cultural, como a nível de políticas sociais e de saúde. O reconhecimento do valor desta actividade, considerada prioridade tanto para os idosos necessitados, como para as colaboradoras que lhes prestam os cuidados diários. Por ser considerada uma actividade stressante, esta deve ser avaliada e estruturada socialmente, criando também melhor assistência nos cuidados aos idosos (Ferreira, Isaac & Ximenes 2018).

O impacto da saúde física e psicológica dos colaboradores é dos maiores desafios das instituições, uma preocupação que vai ao encontro da procura de soluções para fazer face ao desequilíbrio do bem-estar destes membros, um problema avassalador na área do cuidado (Meira, Reis, Gonçalves, Rodrigues & Philipp, 2017; Silva, 2018).

Considerando a análise de estudo dos autores Saveca et al., (2020), a manifestação de grau de exigência sobre os funcionários, o controlo das capacidades e os recursos no trabalho, refletem-se na importância que a gestão da ERPI lhes dá para si, enquanto colaboradores.

Quanto à questão se sente facilmente preocupação no seu dia-a-dia (gráfico 21), todas as inquiridas (100%) afirmam na sua totalidade, que se sentem facilmente preocupadas com os contratempos do dia-a-dia na instituição. O que se confirma na investigação levada a cabo pelos psicólogos, Saveca et al., (2020), que descrevem o *stress* profissional como um desequilíbrio entre as exigências e a capacidade de dar resposta ao que surge no seu ato. Esta atividade, com uma carga de pressão diária, pode ser considerada por várias vertentes, pelas características do trabalho, o papel que o elemento desempenha na estrutura, o ambiente da mesma, o relacionamento com as colegas da equipa, o relacionamento com os seus superiores, o desenvolvimento da sua carreira profissional, até factores extrínsecos ao trabalho, como a família. Estes são alguns dos vários factores que podem de alguma forma causar *stress* no elemento, um dos maiores desafios para as entidades na área dos RH. O desafio diário, é lidar com as emoções menos positivas, encontrando-se emocionalmente mais frágeis, instáveis e inseguras provocando ansiedade e *stress* (Ordem dos Psicólogos, 2020).

Para a animadora sociocultural (...) o cansaço extremo causado pelo desconforto emocional, face ao distanciamento, stress diário e do equipamento (...) que temos de utilizar após saídas e regresso dos hospitais, saídas médicas e familiares. Faz falta voltarmos à vida dita normal no exterior (...) (cf. Apêndice E.7).

Quanto à questão se tem dificuldade em lidar com a mudança de funcionamento da ERPI (gráfico 22), todas as inquiridas em análise (100%) referem não ter qualquer problema em lidar com a mudança de funcionamento o que perfaz a totalidade dos membros da equipa de AAD's.

Reis (2020b) reitera que aceitar a mudança é ter a capacidade de flexibilidade e de inovação, mesmo com as dificuldades inerentes a alterações exteriores, como a mudança de estruturação emergente causada pela pandemia, e como descreve a análise, a equipa está na sua totalidade aberta aos desafios que possam surgir. Por outro lado a autora alerta

para a necessidade dessas mesmas mudanças, serem compensadas com a melhoria da qualidade e de acompanhamento.

A mudança estrutural no contexto do trabalho da ERPI em estudo teve implicações, com o impacto da pandemia,

Segundo a diretora técnica:

“No contexto da pandemia foi necessário adaptar uma série de condições e estar sempre a par do desenvolvimento e alterações das normas da DGS (...) a determinada altura (...) foi necessária uma atualização diária de comunicação estreita com a gerência e com as colaboradoras. Neste período mais agudizado da pandemia (...) estarmos em sintonia em todos os aspetos. Na prevenção, nas medidas, na atuação, adaptando-as às necessidades da realidade institucional. (...) Não vejo como dificuldades, vejo antes como novas situações às quais nos temos que adaptar. É assim que cultivo a minha mentalidade, encarando o surgimento dos problemas como oportunidades de melhoramento constante” (cf. Apêndice E.1).

Quanto à questão, se sente desgaste psicológico nesta fase de pandemia (gráfico 23), dentro da equipa de AAD's inquirida, 2 membros da equipa não sentem desgaste psicológico (22%) e 7 membros da equipa inquirida (78%) referem sentir-se desgastadas psicologicamente. A equipa de AAD's e da ERPI na sua maioria referem sentirem-se desgastadas psicologicamente nesta fase de pandemia.

Segundo a análise, o desgaste destas colaboradoras consiste da consequente sobrecarga de exaustão que estes membros têm há mais de dois anos, desde que foi decretado estado de emergência pública. Percebe-se em análise que 2 elementos não confirmam este estado de desgaste psicológico, o que se pode justificar, com base na análise referente à antiguidade de cada membro de AAD's na instituição (gráfico 5), onde se verifica que existem dois elementos mais recentes dentro da ERPI, o primeiro elemento que têm menos de 1 ano de serviço, e o segundo elemento está entre um e três anos na estrutura residencial.

A DT afirma, que este cenário conta com mais de dois anos com “continuidade de riscos associados à pandemia existe um maior desgaste físico e psicológico (...). Apesar desta fase remotamente otimista e com maior conhecimento científico (...) existem já medidas na tentativa de normalidade” (...) (cf. apêndice. E1).

Quanto à análise da questão se considera que existe conforto e bem-estar físico no local de trabalho (gráfico 24), os inquiridos na sua totalidade “concordam”, o que corresponde a 2 elementos (22%), e 7 elementos (78%) “concordam totalmente”. Considerando que na sua totalidade a equipa de AAD's sentem-se satisfeitas com o conforto e bem-estar físico que lhes é proporcionado no seu ambiente e local de trabalho.

Este fator é considerado positivo na demonstração de satisfação das equipas. É importante um ambiente saudável no dia-a-dia dos colaboradores, este acompanhado de segurança e proteção. A existência de estratégias e dinâmicas diárias resultam do bem-estar na qualidade de vida de cada colaborador (Silva & Reis, 2022).

Esta está intrínseca na cultura organizacional da ERPI, que é constituída por um conjunto de normas, atitudes e valores defendidos por esta entidade e grupo.

A necessidade de investimento na otimização e inovação, com criação de estratégias e procedimentos que ajudam na continuidade da qualidade do seu ambiente e prestação de serviços que vão ao encontro do seu equilíbrio (Costa, Pereira & António, 2019).

Conclusão

Este estudo foi importante por dar 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.

Foi possível observar o nível de liderança da ERPI em contexto pandémico, através das análises de informação e emoções transcritas pelos membros intervenientes na investigação, assim como a análise e compreensão do grau de satisfação das AAD's perante a liderança da instituição.

É notório ao longo do estudo que as AAD's se sentem satisfeitas com o reconhecimento da ERPI pela sua dedicação e esforço enquanto colaboradores, considerando que o tipo de liderança cria segurança, união e cumplicidade.

A liderança da ERPI é do tipo democrática, resultando de um trabalho de confiança diário, primando pela transparência mútua e de forma aberta com os membros das equipas, atingindo os objetivos pretendidos mesmo nas adversidades. Existe abertura nas tomadas de decisão e a opinião dos membros é considerada, permitindo aliviar o peso da mudança. Ainda assim, a necessidade urgente de mudança na gestão do seu funcionamento da ERPI, devido à pandemia, levou a consequências de desgaste e *stress* das equipas multidisciplinares no quotidiano.

Perante a necessidade de mudança, atuação da ERPI foi ágil, coesa e de determinação, gerando cooperação e maior segurança entre a equipa multidisciplinar e os utentes, em prol da qualidade de vida deste grupo etário. A adaptação não foi um processo fácil, no entanto estavam criadas as condições necessárias às exigências para a proteção.

A equipa em estudo considera a diretora técnica uma líder motivadora, sendo esta uma dinâmica de extrema importância para a equipa e instituição. Considera-se esta equipa motivada, autónoma e organizada nas suas tarefas. Percebeu-se com o impacto da pandemia que a líder esteve à altura deste enorme desafio, com respostas rápidas e adequadas de proteção, superando cada obstáculo que foi surgindo.

A equipa no seu todo considera que existe bem-estar geral no quotidiano da ERPI com equilíbrio no trabalho, o que permite que os desafios diários sejam ultrapassados sem condicionar o funcionamento e que exista satisfação entre as equipas.

Foi possível conhecer e compreender os vários desafios e dificuldades inerentes à gestão diária de uma ERPI, em tempo de pandemia, fazendo face ao cumprimento das normas impostas pela DGS.

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, o

que poderá ter sido o fator de maior relevância para não terem surgido casos Covid-19 positivos no decorrer do estudo.

Um desafio enfrentado pela equipa multidisciplinar foi a necessidade de mudanças na gestão que implicavam um redobrar de atenção por parte das equipas e de investimento por parte da empresa, que no culminar dos dois anos de pandemia, trouxeram *stress*, desgaste e desequilíbrio emocional da equipa.

Considerou-se que manter as equipas unidas e motivadas foi um desafio para a líder, através da gestão do grupo e individualmente, desenvolvendo compensações para atenuar os conflitos e desgaste.

Ao longo do estudo foi observado o desafio que é a área do envelhecimento, com elevada sobrecarga de responsabilidade que recai sobre os colaboradores no seu dia-a-dia, consegue-se perceber a dificuldade em manter os elementos das equipas por tempo indeterminado. Sendo esta atividade de extrema importância, é no entanto um dos maiores desafios das instituições e dos seus líderes na procura de soluções para manter o equilíbrio e bem-estar destes membros. Um dos maiores desafios desta área é encontrar o equilíbrio entre a carga horária e a baixa remuneração.

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 perfeitamente.

Os residentes que participaram na entrevista apresentam-se satisfeitos com o acompanhamento e os cuidados prestados pela ERPI, tendo um sentimento de gratidão, pela dedicação e carinho por parte das equipas. Estes consideram não ter existido alterações na forma como são cuidados mesmo com a urgência das medidas implementadas pela DGS importantes para conter a propagação do vírus, e têm noção da sua gravidade, sentem-se confortáveis nesse sentido.

No decorrer destes dois largos anos, estes profissionais vivem num cenário diário de receios que derivam da pandemia. Com tantas incertezas é difícil prever ainda o impacto que a Covid-19 trouxe às instituições, suas equipas e seus residentes.

Pode-se concluir que só há uma certeza, é que a incerteza do exterior pode ser uma realidade que venha pôr em causa todo um trabalho de rigor e de confiança, no acreditar que tudo via ficar bem!

Dificuldades da Investigação

Com este estudo foi possível conseguir atingir, através da análise de conteúdos, o objetivo pretendido no que diz respeito ao tema.

Dada a situação que se atravessa, com dificuldade de logística dentro da ERPI, não foi fácil a disponibilidade de tempo para a investigação, entrevistas e inquérito por questionário. No entanto, é de salientar, a agradável amabilidade que foi sentida por parte da equipa da estrutura e também dos residentes que se disponibilizaram amavelmente no apoio à recolha da informação.

Limitações na investigação

Durante esta investigação surgiram algumas dificuldades, considerando a crise pandémica, que afeta nesta fase as entidades de cuidados aos idosos. A limitação ao acesso dos seus espaços no dia-a-dia, com a envolvência das dificuldades e constrangimentos associados, levaram-me à tomada decisão da escolha do tema, dentro da minha área de trabalho, com foco na temática que está a transformar a atuação do funcionamento das estruturas e sua forma de agir. Foi formalizada a investigação, através dos dados e documentos informativos, para o estudo de caso sobre a liderança da ERPI e as consequências da iminente possibilidade de riscos associados pela pandémica.

Dada a envolvência da investigadora e enquanto interventora, pode fomentar dúvidas em relação à objetividade da investigação, dada a relação de proximidade dos dois papéis, criam uma ambivalência do papel como descrevem os autores Carmo & Ferreira (2008), considerando a já conhecida “Janela de Johari”, descrevem este modelo como a relação de proximidade que pode pôr em risco a observação. Considerando ser uma vantagem a facilidade de informação para a investigação, no entanto esta pode ficar em causa na sua credibilidade. Porém a dificuldade do distanciamento do investigador reduz o acesso do objetivo a observar (Carmo & Ferreira, 2008, p.125-126).

As entrevistas aos residentes foram demoradas, dado o limite de capacidade e grau de dificuldade e tolerância. Estas entrevistas exploratórias semi-estruturadas tiveram de ser realizadas de forma aberta e despreocupada como uma conversa para não provocar o sentido de obrigatoriedade ou imposição que pudessem suscitar reação de mal-estar, insegurança, dúvidas ou inibição de informação, por este motivo as entrevistas aos residentes incapacitados, foram divididas em dois dias por utente.

Sugestões para investigações futuras

Este estudo de caso com o tema ainda pouco explorado, em contexto de ERPI, é de inteira importância para a perceção do funcionamento das instituições em plena crise de pandémica.

Considerando o tema Covid-19, um assunto pertinente no que concerne aos danos colaterais, causados pela mudança urgente de funcionamento das estruturas, seria importante a exploração do impacto que a pandemia exerce sobre as instituições, aprofundado em dez ou mais ERPIs, com um o número superior de inquiridos.

Seria igualmente interessante criar um projeto de atividade profissional de AAD's, como um sistema estruturado, com definição e soluções, para a implementar políticas sociais de estratégias nacionais e investimento nesta área. Assim iria impulsionar a valorização, com melhores condições salariais, formação obrigatória para a prática da atividade, gerando a profissionalização e dignificação, com vínculos atrativos para um futuro positivo, permitindo oferecer melhores cuidados de longa duração, uma necessidade crescente resultante de uma sociedade envelhecida.

Referências Bibliografias

- 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), (p.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), (pp.391-414). <http://dx.doi.org/10.20947/S0102-3098a0004>
- Bandini, J., Rollison, J., Feistel, K., Wjittaker, L., Bialas, A., & Etchegaray, J., (2021). Home care aide safety concerns and Job challenges during the Covid-19 Pandemic. *New Solutions: A Journal of Environmental and Occupational Health Policy*, 31(1) (p.20-29) <https://doi.org/10.1177/1048291120987845>
- Cabral, L. B. S. (2021). *Efeitos da Pandemia da Covid-19 nos RH: O caso dos profissionais com cargos de Direção Técnica em estruturas residenciais*. [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto] Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/19172>
- Campenhoudt, L. V., Marquet., J., & Quivy, R. (2019). *Manual de investigação em ciências sociais*. Guilherme valente.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação – Guia para Autoaprendizagem*. (2ª ed.) Universidade Aberta. <http://hdl.handle.net/10400.2/7564>
- Carmo, H. (2021). O serviço social e a pandemia: reflexões prospetivas. *Temas Sociais*, (1), 7-30 . <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/temassociais/article/view/7765/4559>
- 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.
- Carvalho, M. I., (2020b). 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
- Chiavenato, I. (2017). *Construção de talentos, coaching & mentoring, as novas ferramentas da gestão de pessoas*. (3 eds.). Elsevier.
- Correia, A.M., Rodrigues, A.P., Dias C., Antunes, D., Simões, D.G., Maltez F., Froes, F., Saldanha G., Gisela L., Duarte G., Magalhães, J.P., Soares, L. M., Tavares, M.; Albuquerque, M.J., Brito, M.J., Duque, M.P., Arriaga, M., Pereira, N., Guiomar, R., Machado, R., Fonseca, V., Ramos, V., Veríssimo, V.C., (2020). Direção Geral de Saúde - *Plano Nacional de Preparação e Resposta à Doença por novo coronavírus (COVID-19)*.

- 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, (p.72-79). DOI:[10.14393/Hygeia0054396](https://doi.org/10.14393/Hygeia0054396)
- Costa, R. L., Pereira, L. F., & António, N. S. (2019). *Estratégia organizacional do estado da arte à implementação prática*. Actual
- Coutinho, C. P., (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas-teoria e prática*. Almedina
- Creswell, J.W. & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (5^oeds.). SAGE.
- Direção Geral do Ensino Superior [DGES], (2020, Fevereiro 14). *Reconhecimento de grau e diplomas. Direção-geral do Ensino Superior*. <https://www.dges.gov.pt/pt/pagina/reconhecimento>
- Direção Geral da Saúde [DGS], (2022). Plano Nacional de Preparação e Resposta à Doença por novo coronavírus (Covid-19), número de casos por dia. <https://Covid-19.min-saude.pt/numero-de-novos-casos-e-obitos-por-dia/> acedido em 15 de setembro de 2022.
- 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.
- Ferreira, M. E. (2012) Ser cuidador: um estudo sobre a satisfação do cuidador formal de idosos. Tese apresentada à Escola Superior de Educação de Bragança para obtenção do grau de Mestre, orientada por Doutora Sofia Marisa Alves Bergano, Bragança. <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/7936>
- Ferreira, C. R., Isaac, L., & Ximenes, V. S. (2018). Cuidar de idosos: Um assunto de Mulher?. *Estudos Interdisciplinares em Psicologia, Londrina*, 9(1), 108-125. DOI: 10.5433/2236-6407.2016v9n1p108.
- Guadalupe, S. (2016). *Intervenção em Rede*. (4^a ed.). Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Gil, A. P. (2020, Julho 24). Estruturas residenciais para pessoas idosas - Relação entre qualidade dos cuidados e qualidade do emprego. *Cidades Comunidades e Territórios*, 40 | 2020. <http://journals.openedition.org/cidades/2198>
- 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.

- Informcare (2022). *Centro de informação da UE sobre cuidados informais, reconhecida por 27 estados membros da UE*, In Portal eportugal.gov.pt o seu portal de serviços públicos, <http://eportugal.gov.pt>. Acedido em 14 de abril de 2022 em <https://eportugal.gov.pt/guias/cuidador-informal/aconselhamento/saude-mental-bem-estar>.
- Justo, A. M., & Peterle, T. S. (2020). Quem cuida dos idosos? Narrativas de cuidadores formais em ILPI. *Estudos interdisciplinares do envelhecimento*. 25(3), (pp.133-151). <https://doi.org/10.22456/2316-2171.102868>
- León M. F., Lázaro, D. F., Shvachiy, L., Krisko, A., & Outeiro, T. F. (2021). In 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.
- Magalhães, F. & Garrido, M. (2021). *RH Ágil - mais humanos e menos recursos - O desafio da gestão de pessoas nas organizações do século XXI*. Brasil: K21.
- 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.
- Maxwell, J.C. (2010). *O coração e a mente do líder*. (2ªed). CPAD.
- Meira, E., Reis, L., Gonçalves, L., Rodrigues., V., & Philipp, R. (2017). Vivências de mulheres cuidadoras de pessoas idosas dependentes: orientação de gênero para o cuidado. *Escola Anna Nery*, 21(2), 1-8. <https://doi.org/10.5935/1414-8145.20170046>
- Moreira, P. (2022). *Gerir emoções*. Idoteque
- Moreira, D. C. (2007). *Teoria e práticas de investigação*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Noronha, M. C. F. (2010). Personalidade, autonomia e criatividade: Um estudo com profissionais de Saúde [Dissertação mestrado Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra]. Repositório científico da UC. <http://hdl.handle.net/10316/14342>
- Ordem dos Psicólogos Portugueses [OPP]. (2020, abril 13). *Covid-19, Pandemia nas organizações: Recomendações para gestores*. <https://www.ordemdospsicologos.pt/pt/noticia/2782>

- 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>
- Pacheco J. (2020). “Fui salvo por um projeto OCDE” entrevista 2ou3MINUTOS (ao minuto 6,43 segundos). Professor de psicologia e ciências de educação. https://www.youtube.com/watch?v=SGxvX8ip8_o
- Papalia, D. E., & Feldman, R. D. (2013). *Desenvolvimento Humano*, (12^oeds). LTDA P.
- Portugal, (2022). “Declaração da situação de alerta, Covid-19 em Conferência de Imprensa”. Comunicado do Conselho de Ministros (2022-05-05) declaração da situação de alerta, Covid-19 em Conferência de Imprensa. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/governo/comunicado-de-conselho-de-ministros?i=485>
- Portugal (2021). “Declara a situação de calamidade no âmbito da pandemia da doença COVID -19” Resolução do Conselho de Ministros n.º 45-C/202. “D.R. I Série”, N.º 84 (30Abril de 2021) Pág. 19-(2). <https://files.dre.pt/1s/2021/04/08401/0000200032.pdf>
- Portugal (2021). “Declara a situação de calamidade no âmbito da pandemia da doença COVID -19” Resolução do Conselho de Ministros n.º 157/ “D.R. I Série”, N.º 230-A/2021 (27 Novembro de 2021). Pág. 22-37 <https://dre.pt/dre/detalhe/diario-republica/230-2021-175043498>
- Portugal (2021). Assembleia da Republica (AR), Estado de emergência | Declarações e Relatórios. Resolução n.º 15-A/2020, n.º 114-A/2021. <https://www.parlamento.pt/Paginas/estado-emergencia.aspx>.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2019). *Que líder sou eu? Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança*. (3^aed.). Silabo.
- Reis, F. L., (2022a). *Investigação Científica e trabalhos académicos: Guia prático*. (2^aed.). Silabo.
- Reis, F. L., (2022b). *Manual de gestão das organizações: teoria e prática*. (3^aed.). Silabo.
- Faísca, F., Cardoso, F., Silva, L., Santos, T. (2021). *Liderança de ERPI em contexto mudança Estudo de Caso: Residência Sénior Avós de Azeitão*. [Trabalho desenvolvido na Unidade curricular: Liderança de Pessoas e Equipas, orientado por Doutora Felipa Reis, do Mestrado em Serviço Social de Gestão de Unidades Sociais e de Bem-estar, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia], recil.
- Sarmiento, C. M. (2020). Paradoxos de uma Pandemia. *Observatório Político - Revista Portuguesa de Ciência Política*. (14), Pág.9-17. <https://rpcp.pt/index.php/rpcp/article/view/87/57>.

- Saveca, P. T. A., Montero, F. P., & Tembe, V. A. (2020, junho 01). *O Stress ocupacional como factor principal de risco psicossocial no ambiente de trabalho*. Portal dos Psicólogos. <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1409.pdf>.
- Satuf, C., & Reis, I., P. (2017). Satisfação laboral e felicidade: um estudo comparativo entre portugueses e brasileiros. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(4), 201-209. doi: 10.17652/rpot/2017.4.13876
- 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.
- Silva, L. T. C. (2018). Josephina Álvares de Azevedo. In V. Daflon & L. Campos (ed), *Pioneiras da sociologia – mulheres intelectuais nos séculos XVIII e XIX*. (pp. 192-201). Eduff.
- Tavares, S. D. (2019). *Comunicar com sucesso*. Lisboa: Oficina do Livro.
- Tavares, P., Rodrigues, C., Neto, I.G. (2021). O Impacto do Covid-19 na atenção paliativa: Perspetiva dos profissionais de saúde. *Journal of Medical Science Cureus*, 13(11). DOI: 10.7759/cureus.19522.
- Nações Unidas [NU]. (2017, setembro 20-22). *A sustainable society for all ages, realizing the potential of living longer*. United Nations. https://unece.org/DAM/pau/age/Ministerial_Conference_Lisbon/Documents/Conference_Proceedings_Lisbon_Ministerial_Conference.pdf.
- 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

Apêndice

Apêndice I - Questionário



QUESTIONÁRIO

AVALIAÇÃO DO GRAU SATISFAÇÃO DAS AJUDUNTES DE AÇÃO DIRETA PERANTE A LIDERANÇA DA ERPI

Leia estas instruções antes de começar!

O presente questionário, para o qual peço a sua colaboração, destina-se a integrar uma investigação no âmbito do Mestrado de Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar, na Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa - Instituto de Serviço Social, subordinada ao objeto empírico de investigação, “Liderar em tempo de mudança - Estudo de Caso: o impacto pandémico na Residência Sénior Avós Arco-Íris”.

O questionário é anónimo e os dados apenas serão tratados para efeitos académicos. Com este questionário pretende-se perceber qual o estilo de liderança existente na ERPI, bem como avaliar a satisfação dos colaboradores.

Peço que responda com sinceridade às questões que se seguem.

Agradeço, desde já, a sua colaboração!

1. Género

Masculino ☐ Feminino ☐

2. Idade

1. Entre os 25 e os 32anos ☐
2. Entre os 33 e os 40anos ☐
3. Entre os 41 e os 48anos ☐
4. Entre os 49e os 56anos ☐

3. Nível de ensino que frequenta ou frequentou

1. 1º Ciclo do Ensino Básico (4º ano) ☐
2. 2º Ciclo do Ensino Básico (6 ano) ☐
3. 3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano) ☐
4. Ensino Secundário (12º ano) ☐
5. Ensino superior ☐

4. Há quanto tempo trabalha nesta instituição?

1. Menos de 1 ano ☐
2. Entre 1 e 3 anos ☐
3. Entre 3 e 6 anos ☐
4. Mais de 6 anos ☐

5. Situação contratual

1. Contrato sem termo ☐
2. Contrato a termo certo ☐
3. Contrato temporário ☐
4. Recibos verdes ☐

Nas questões seguintes, assinale com (X), a resposta que mais se aplica à sua situação sendo que: “Não Concordo Totalmente” (1), “Não concordo” (2), “Às vezes” (3), “Concordo” (4) “Concordo Totalmente” (5).

Assinale com uma (X) a opção que considera válida.

6. **Para cada uma das afirmações apresentadas avalie de forma espontânea, em relação ao que pensa e sente, de acordo com a seguinte escala:**

	1	2	3	4	5
1.Dedico-me à instituição pelo gosto da atividade.					
2.Desenvolvo o trabalho em sintonia com a equipa.					
3.Desenvolvo o trabalho com respeito e carinho					
4.Desenvolvo o trabalho centrado nas necessidades do idoso					
5.Contribuo para a segurança e bem-estar da ERPI.					

7. **Para cada uma das afirmações apresentadas, avalie de forma espontânea a sua concordância, de acordo com a escala:**

	1	2	3	4	5
Disponho dos meios necessários para desempenhar a minha função.					
Tenho possibilidades de ser criativa.					
Participo no processo de decisão, as minhas opiniões são ouvidas.					
Estou satisfeita com as regalias e os benefícios concedidos.					
Tenho possibilidades de me desenvolver profissionalmente.					
Considero que existe um ambiente de trabalho sem conflitos.					
Existe envolvimento da direção com os colaboradores.					

8. **Relativamente à Diretora Técnica (DT) da sua instituição, responda às seguintes afirmações, de acordo com a escala:**

	1	2	3	4	5
A DT desenvolve o seu trabalho em colaboração com a equipa.					
A DT faz com que as pessoas à sua volta se sintam bem.					
A DT tem bom relacionamento com os diversos níveis hierárquicos					
A forma como a DT desenvolve o seu trabalho influencia a minha satisfação profissional					
As colaboradoras têm orgulho em trabalhar com a DT					

9. Na sua opinião que característica sobressaí no líder da ERPI?

10. Na sua opinião, como considera a comunicação do líder da Instituição. Assinale com (X) Sim ou Não

	Sim	Não
Comunica de forma complexa		
Comunica de forma simples		
Procura inovar		
A tua de acordo com a situação		
Sabe escutar		
Cria empatia		
Tem competência para liderar		

Nas questões seguintes, assinale com (X), a resposta que mais se aplica à sua situação sendo que: “Não Concordo Totalmente” (1), “Não concordo” (2), “Às vezes” (3), “Concordo” (4) “Concordo Totalmente” (5).

Assinale com uma (X) a opção que considera válida.

11. Existe satisfação com o horário de trabalho.

- 1 – Não Concordo Totalmente ☐
- 2 – Não Concordo ☐
- 3 - Indiferente ☐
- 4 - Concordo ☐
- 5 - Concordo Totalmente ☐

12. Recebe de acordo com as suas responsabilidades.

- 1 – Não Concordo Totalmente ☐
- 2 – Não Concordo ☐
- 3 - Indiferente ☐
- 4 - Concordo ☐
- 5 - Concordo Totalmente ☐

13. Concorda com os serviços que a ERPI presta no cuidado ao idoso.

- | | |
|-----------------------------|----------------------|
| 1 – Não Concordo Totalmente | <input type="text"/> |
| 2 – Não Concordo | <input type="text"/> |
| 3 - Indiferente | <input type="text"/> |
| 4 - Concordo | <input type="text"/> |
| 5 - Concordo Totalmente | <input type="text"/> |

14. Existe o reconhecimento na instituição pelo seu trabalho, enquanto colaboradora da ERPI.

- | | |
|-----------------------------|----------------------|
| 1 – Não Concordo Totalmente | <input type="text"/> |
| 2 – Não Concordo | <input type="text"/> |
| 3 - Indiferente | <input type="text"/> |
| 4 - Concordo | <input type="text"/> |
| 5 - Concordo Totalmente | <input type="text"/> |

15. As funções que desempenha são claras e planificadas.

- | | |
|-----------------------------|----------------------|
| 1 – Não Concordo Totalmente | <input type="text"/> |
| 2 – Não Concordo | <input type="text"/> |
| 3 - Indiferente | <input type="text"/> |
| 4 - Concordo | <input type="text"/> |
| 5 - Concordo Totalmente | <input type="text"/> |

16. Existe motivação por parte de toda a equipa multidisciplinar.

- | | |
|-----------------------------|----------------------|
| 1 – Não Concordo Totalmente | <input type="text"/> |
| 2 – Não Concordo | <input type="text"/> |
| 3 - Indiferente | <input type="text"/> |
| 4 - Concordo | <input type="text"/> |
| 5 - Concordo Totalmente | <input type="text"/> |

17. **Considera o seu trabalho estável.** Assinale com (X) Sim ou Não.

Sim	
Não	

18. **Sofre com o risco de propagação de Covid-19 na ERPI.**

Sim	
Não	

19. **Sente-se apoiado pela instituição na sua actividade laboral.**

Sim	
Não	

20. **Preocupa-se facilmente com os contratempos do dia-a-dia.**

Sim	
Não	

21. **Tem dificuldade em lidar com a mudança de funcionamento da ERPI.**

Sim	
Não	

22. **Sente desgaste psicológico, nesta fase de pandemia.**

Sim	
Não	

23. Existe conforto e bem-estar no local de trabalho (ex.: temperatura, espaço, limpeza).

1 – Não Concordo Totalmente	
2 – Não Concordo	
3 - Indiferente	
4 - Concordo	
5 - Concordo Totalmente	

Obrigada pela sua disponibilidade!

Apêndice II- Guião de entrevistas semi-estruturadas

Guião de Entrevista 1 - Diretora Técnica da ERPI

Data da entrevista:

Idade, Categoria Profissional:

Há quantos anos é Assistente Social:

Há quanto tempo exerce funções de Diretora Técnica na ERPI:

- 1. Quais os grupos de profissionais dentro da Instituição?**
- 2. Quantos residentes tem a ERPI?**
- 3. Qual o fator que melhor define a política de atuação da instituição e qual é o estilo de Liderança adotado?**
- 4. O seu contributo como Diretora Técnica da ERPI ajudou na mudança de estrutura no contexto do trabalho da Residência Sénior. Quais foram as implicações, com o impacto desta crise pandémica?**
- 5. Quais os aspetos mais positivos salienta na sua profissão? Quais as principais dificuldades que encontra no exercício da sua atividade?**
- 6. Qual a relação dos colaboradores da instituição com o líder?**
- 7. Que competências são necessárias no exercício das funções inerentes a um Diretor Técnico de uma organização?**
- 8. Como Diretora Técnica, nesta fase pandémica, como gere a situação de maior afastamento junto dos utentes e famílias?**
- 9. Nesta fase de grandes desafios, reconhece dificuldades no exercício da sua atividade?**
- 10. De que forma cultiva junto da equipa o sentimento de integração?**
- 11. O impacto da pandemia trouxe mudanças estruturais para a ERPI? Esta teve influência nos cuidados da pessoa idosa?**
- 12. Considera o papel de liderança satisfatório e com relevância no funcionamento da ERPI nesta fase pandémica?**
- 13. A mudança estrutural da instituição derivada da pandemia veio influenciar negativamente o comportamento da equipa multidisciplinar?**
- 14. A mudança emergente trouxe consequências no quotidiano da ERPI? Existiu uma dinâmica rápida na gestão de intervenção social?**
- 15. Sente risco de desequilíbrio emocional na estabilidade da equipa?**

Guião de Entrevista 2 - Equipa Multidisciplinar: Médico, enfermeiro; encarregada geral; coordenadora; assistente social; animadora sociocultural

Data de entrevista:

Idade:

Qual a sua categoria profissional:

Há quantos anos exerce a sua atividade nesta ERPI:

Anos de atividade:

- 1. A pandemia levou à alteração do funcionamento da ERPI com medidas urgentes impostas pela DGS. Concorda com estas medidas reiteradas pela instituição?**
- 2. Face à imposição de novas medidas e sua criticidade, sentiu preocupação acrescida por parte da Gestão de instituição e Direção Técnica neste sentido?**
- 3. Considera assertivas e acauteladas as medidas de proteção urgentes que foram tomadas na ERPI?**
- 4. Sente segurança e empenho dentro de ERPI, em relação à proteção dos utentes?**
- 5. Encontra dentro da ERPI, disponibilidade e acesso da equipa multidisciplinar aos equipamentos necessários de proteção individual?**
- 6. Sentiu alteração no comportamento da equipa, nomeadamente a nível emocional e stress acrescido, no âmbito de trabalho diário?**
- 7. Sentiu desunião dentro da organização e a equipa?**
- 8. Já existiu dentro da instituição algum caso de Covid-19?**
- 9. O Regime apertado de visitas aos utentes, deriva das medidas preventivas pela DGS. Sente que existe um esforço de colaboração da ERPI no sentido de menorizar o desgaste psicológico destas pessoas e seus familiares?**
- 10. Enquanto profissional, quais são neste momento os seus receios.**

Guião de Entrevista 3 - Residentes da ERPI

Data da entrevista:

Idade:

Natural de:

- 1. Que idade tem, e de onde é natura? Está nesta residência há muito tempo, porque optou viver aqui?**
- 2. Este vírus Covid-19 virou uma pandemia, afetando toda as pessoas no geral, mas mais as pessoas vulneráveis, preocupa-o esta fase que se atravessa?**
- 3. Foram tomadas por parte do Governo e DGS medida para acautelar a propagação da doença, concorda com estas medidas apertadas?**
- 4. Uma das medidas preventivas e implementadas foi o afastamento de visitas dos familiares à instituição e a sua saída para o exterior, como se sente nesta situação?**
- 5. Sente que a ERPI, a casa onde está agora a partilhar com outras pessoas, tem cumprido com o que prometeu á sua entrada?**
- 6. Sente-se protegido pelas pessoas que gerem a instituição, numa fase menos boa que atravessa?**
- 7. A sua vida nesta fase mudou radicalmente, deixou de ter contacto direto com os seus mais próximos e queridos, qual é a sua opinião em relação a esta mudança radical?**
- 8. Qual a mudança que o afetou mais dentro da instituição?**
- 9. Acha que se pudesse estar em casa estaria melhor?**
- 10. O que gostaria de dizer ainda, para terminar esta agradável conversa.**

Apêndice III – Entrevistas semi-estruturadas

Entrevista 1 - Diretora Técnica

Data de entrevista: 15 Fevereiro, 2022

Idade: 43 anos

Qual a sua categoria profissional: Assistente Social.

Há quantos anos é Assistente Social: Há 20 anos.

Há quanto tempo exerce funções de Diretora Técnica na ERPI: Há 7 anos

1. Quais os grupos de profissionais dentro da Instituição?

R: Temos 16 elementos da equipa multidisciplinar na ERPI, divididos em três grupos:

- A Equipa Técnica Multidisciplinar: Consiste em 6 elementos composto por: Diretora Técnica, Assistente Social, Encarregada Geral, Animadora Sociocultural, Médico, Enfermeiro. A Coordenadora de AAD's faz ponte de ligação entre as duas equipas.
- A Equipa de Ajudantes de Acção Direta: Consiste em 9 elementos de Ajudantes de Acção Direta, divididos em 2 grupos de 4 elementos cada, (horário espelho) o 9º elemento é a coordenadora de AAD'S, presente durante a semana que acompanha os dois grupos.

2. Quantos utentes tem a ERPI?

R: É uma estrutura com capacidade para 20 utentes.

3. Qual o fator que melhor define a política de atuação da instituição e qual é o estilo de Liderança adotado?

R: 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, para fazer face ao flagelo desta crise. O estilo de liderança que se aplica na instituição é uma liderança democrática, lidamos com os colaboradores de forma aberta, baseado no respeito mútuo. Consegue-se atingir os objetivos pretendidos mesmo nas adversidades e esse é o nosso maior orgulho. Um estilo, que resulta num trabalho de confiança no dia-a-dia, primando pela transparência. A filosofia da ERPI é o respeitar cada colaborador e seu tempo, valorizar a relação de confiança e bem-estar da equipa. Promover a felicidade e empenho no que se faz pelos utentes, em prol da qualidade de vida deste grupo etário, com base nos direitos da pessoa humana. Um trabalho duro, mas muito digno, que consiste em dar o melhor de nós, pelo idoso, pela família e pela comunidade.

4. O seu contributo como Diretora Técnica da ERPI ajudou na mudança de estrutura no contexto do trabalho da Residência Sénior. Quais foram as implicações, com o impacto desta crise pandémica?

R: No contexto da pandemia foi necessário adaptar uma série de condições e estar sempre a par do desenvolvimento e alterações das normas da DGS, antecipando e reiterando o nosso plano de contingência e de proteção com o plano de contingência nacional. A determinada altura, foi necessário atuar em determinadas situações que careciam de alterações a serem aplicadas de imediato. Foi necessária uma atualização diária, uma comunicação estreita com a gerência e com as colaboradoras. +. Na prevenção, nas medidas, na atuação, adaptando-as às necessidades da realidade institucional.

5. Quais os aspetos mais positivos salienta na sua profissão? Quais as principais dificuldades que encontra no exercício da sua atividade?

R: Os aspetos mais positivos têm que ver com o desafio diário no âmbito da gestão de pessoas. É desafiante e isso para mim é positivo. As principais dificuldades reportam-se à gestão da comunicação que é sempre difícil com as colaboradoras pelos padrões e diferentes valores, que muitas vezes não se coadunam de forma equilibrada com a filosofia do trabalho com idosos em toda a sua abrangência. É acima de tudo importante a comunicação de forma interna onde é essencial a promoção do diálogo e transparência transmitindo-lhes valores, criando mais harmonia e compreensão, resultando na eficiência da instituição.

6. Qual a relação dos colaboradores da instituição com o líder?

R: 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, pois entre expectativas e realidade pode haver ruído se assim não for. No entanto consigo de forma influente, criar uma dinâmica positiva com os colaboradores, demonstrando reconhecimento pela sua prestação e dedicação.

Que competências são necessárias no exercício das funções inerentes a um Diretor Técnico de uma organização?

R: Para melhor resultado de resposta ao funcionamento da ERPI é primordial a importância de: Ter a capacidade de escutar; Agir de forma rápida ao encontro de soluções que surjam no imediato; Criar um conjunto de condições profissionais para melhorar o desenvolvimento e empenho profissional; Potenciar de forma atrativa a formação constante; Gerir e mediar conflitos com as pessoas, criando estratégias individuais e coletivas, mantendo o equilíbrio e motivação de forma colaborativa; Capacidade de organização e gestão de forma coordenada para melhor desenvolvimento e funcionamento da estrutura.

7. Como Diretora Técnica, nesta fase pandémica, como gere a situação de maior afastamento junto dos utentes e famílias?

R: Estamos numa fase em que se aliviam algumas restrições, esta é uma fase experimental, neste momento e de forma coordenada, aos poucos vão-se encetando ações de aproximação. Contudo, houve sempre esta preocupação, na forma de comunicação, criando formas de contacto numa altura de afastamento físico total. A proximidade e comunicação com os familiares são os pontos de eleição, onde o foco é a criação de um plano de atividades conjuntas entre utentes, colaboradores e familiares para convivência interativa nas atividades em sintonia com a família.

8. Nesta fase de grandes desafios, reconhece dificuldades no exercício da sua atividade?

R: Não vejo como dificuldades, vejo antes como novas situações às quais nos temos que adaptar. É assim que cultivo a minha mentalidade, encarando o surgimento dos problemas como oportunidades de melhoramento constante.

9. De que forma cultiva junto da equipa o sentimento de integração?

R: A integração é um processo demorado, servem para este efeito inúmeros fatores objetivos e subjetivos. Mesmo tendo um plano de integração organizado existem aspetos que dependem de ações mais subjetivas de um ou outros elementos da própria direção ou gerência.

10. O impacto da pandemia trouxe mudanças estruturais para a ERPI? Estas tiveram influência nos cuidados da pessoa idosa?

R: Nos cuidados aos idosos foi essencialmente a proteção dos colaboradores e outros profissionais, assim como serviços para que o contacto com os idosos fosse completamente seguro. Outra grande alteração foi a inexistência de visitas e isso sim,

foi difícil gerir, numa fase inicial, os sentimentos do distanciamento que afetaram os idosos e famílias.

11. Considera o papel de liderança satisfatório e com relevância para o funcionamento da ERPI nesta fase pandémica?

R: Penso que é mais do que satisfatório. Enquanto Gerência e/ou Direcção todos os esforços foram feitos para que o funcionamento fosse salvaguardado da melhor forma possível.

12. A mudança estrutural da instituição derivada da pandemia veio influenciar negativamente o comportamento da equipa multidisciplinar?

R: De facto as pessoas nem sempre reagem bem à mudança, esta por vezes é encarada negativamente. Penso que não foi o que aconteceu, sentimos união, de uma forma geral todos entenderam que tínhamos de nos adaptar à imposição emergente.

13. A mudança emergente trouxe consequência no quotidiano da ERPI? Existiu uma dinâmica rápida na gestão de intervenção social?

R: Sim, as mudanças foram impostas por consequência da pandemia, pelo conhecimento que se ia obtendo e pelas regras que iam sendo imanadas da DGS. Fizeram com que houvesse uma gestão de intervenção rápida nos vários momentos da pandemia, onde no ano de 2020 se acentua a situação iminente de procedimentos e atuações de uma forma muito rápida, diária e consecutiva, por vezes mais do que uma modificação por dia no ajuste de adequações, para essencialmente prevenir o contágio e suas consequências dentro da ERPI.

14. Sente risco de desequilíbrio emocional na estabilidade da equipa?

R: Sim, eu acho que de certa forma trouxe desequilíbrio emocional e menos estabilidade aos colaboradores, não numa primeira fase do impacto da pandemia onde esta trouxe grandes incógnitas, mas posteriormente. Com a consequência da necessidade de restrição no contacto com os utentes houve ajustes e alteração nos horários de trabalho, o que de alguma forma trouxe fadiga às equipas. Nós passámos a trabalhar todos os dias muitas horas a mais, em relação ao normal dia-a-dia de 8h de trabalho, embora depois houvesse 14 dias de descanso seguinte. No entanto os 14 dias de trabalho de 12 intensas horas não eram suficientes para o desgaste sofrido nas semanas anteriores. No início do pico de pandemia houve sempre cooperação e disponibilidade por parte dos colaboradores, mas com queixas de mais fadiga. Face ao cenário que se arrastou e arrasta, por um período de mais de dois anos e pela continuidade de riscos associados à pandemia existe um maior desgaste físico e psicológico que neste momento afeta todos os membros. Apesar desta fase remotamente otimista e com maior conhecimento científico sobre o vírus existem já medidas na tentativa de normalidade a nível nacional, no entanto ainda são para nós muito restritas e cautelosas. Devido à continuidade das medidas internas, com a responsabilidade que lhes é inculcada, estas vêm acusando algum cansaço. É por isso essencial, reconhecer melhores condições e medidas preventivas que contribuam no apoio para colmatar o desgaste destes profissionais, onde a instituição não consegue fazer mais do que atribuir e considerar o valor devido a cada membro da equipa a nível financeiro.

Entrevista 2 - Médico da ERPI

Data de entrevista: 30, Abril 2022

Idade: 62 anos

Qual a sua categoria profissional: Médico Clínico Geral, Especialidade em Oncologia.

Há quantos anos exerce a sua atividade nesta ERPI: 9 anos

Anos de atividade: 41 anos

- 1. A pandemia levou à alteração do funcionamento da ERPI com medidas urgentes impostas pela DGS. Concorde com estas medidas reiteradas pela instituição?**

R: *À medida que a situação foi avançando houve necessidade da tomada de medidas rápidas e drásticas. Devido às evidências, estas levavam a crer que a pandemia iria passar a uma epidemia, o que ficou comprovado com a transmissão comunitária que avassalou a saúde e o mundo. Eu subescrevo todas as medidas tomadas por antecedência, de forma ética e com transparência, trabalhamos a melhor equipa.*

- 2. Face à imposição de novas medidas e sua criticidade, sentiu preocupação acrescida por parte da Gestão de instituição e Direção Técnica neste sentido? R:** *O critério de funcionamento da ERPI é ajustado e direcionado à importância dos valores humanos. Desta forma trabalham com o conteúdo necessário para fazer face a qualquer situação que possa surgir, eu estou no mesmo contexto aprovando ou reprovando se for contra os meus princípios.*

- 3. Considera assertivas e acauteladas as medidas de proteção urgentes que foram tomadas na ERPI?**

R: *Sim, d'outra forma teríamos casos como os que foram falados na comunicação social ou que também conheço de outros contextos, com inúmeras mortes por Covid-19.*

- 4. Sente segurança e empenho dentro de ERPI, em relação à proteção dos utentes?**

R: *Estou completamente descansado quanto aos cuidados prestados na ERPI, os elementos que constituem as equipas são coerentes e cuidadosos, o que assegura o bem-estar dos idosos residentes.*

- 5. Encontra dentro da ERPI, disponibilidade e acesso da equipa multidisciplinar aos equipamentos necessários de proteção individual?**

R: *Tudo está devidamente exposto e assegurado nesse sentido o que transmite conforto e segurança a todos os elementos da equipa multidisciplinar que trabalham com os utentes efetivamente.*

- 6. Sentiu alteração no comportamento da equipa, nomeadamente a nível emocional e stress acrescido, no âmbito de trabalho diário?**

R: *Senti sempre cuidado na atitude de cada pessoa que tem a responsabilidade de gestão desta instituição. Claro, com as preocupações de qualquer profissional nesta área, e também com os receios normais enquanto cuidadores responsáveis. O médico tem um peso de responsabilidade, não só no apoio clínico, mas também em decisões da gerência e direção. Também nós temos a responsabilidade extrema por quem tem a necessidade de apoio e aprovação para que as equipas se sintam acompanhadas, unidas e motivadas.*

- 7. Sentiu desunião dentro da organização e a equipa?**

R: *Nunca senti qualquer sentimento negativo.*

- 8. Já existiu dentro da instituição algum caso de Covid-19?**

R: *Não houve, até hoje, casos positivos dentro da ERPI.*

9. O Regime apertado de visitas aos utentes deriva das medidas preventivas pela DGS. Sente que existe um esforço de colaboração da ERPI no sentido de minorizar o desgaste psicológico destas pessoas e seus familiares?

R: *Foram tomadas medidas de forma a minimizar o distanciamento. Os utentes estão bem, os filhos aceitam sem complexidade as medidas previstas, o que é excelente.*

10. Enquanto profissional, quais são neste momento os seus receios.

R: *Não tenho receios, mais tarde ou mais cedo, o SARS-CoV-2, vai avançar e progredir para um vírus endémico, como outros já existentes, passando esta a ser uma doença dita normal.*

Entrevista 3 - Enfermeiro da ERPI

Data de entrevista: 22 Abril, 2022

Idade: 39 anos

Qual a sua categoria profissional: Enfermeiro

Há quantos anos exerce a sua atividade nesta ERPI: 6 anos

Anos de atividade: 13 anos

1. A pandemia levou à alteração do funcionamento da ERPI com medidas urgentes impostas pela DGS. Concorde com estas medidas reiteradas pela instituição?

R: *As medidas levam a cabo a proteção de toda a instituição e residentes, logo por si só, é a segurança da mesma. Eu, enquanto enfermeiro, estou descansado com o trabalho que se tem desenvolvido nesta ERPI e com o desenrolar do tempo tem surtido os melhores efeitos. É aliciante sentir todo o empenho e a destreza com que se aceitam as restrições fazendo cumprir as normas, criando rotinas necessárias, sem falhas, de forma ética e profissional.*

2. Face à imposição de novas medidas e sua criticidade, sentiu preocupação acrescida por parte da Gestão de instituição e Direção Técnica neste sentido?

R: *Sim sem dúvida foi o foco da ERPI com todo o seu mérito, independentemente de trabalharmos em sintonia e com o equilíbrio necessário na tomada de decisões conjuntas.*

3. Considera assertivas e acauteladas as medidas de proteção urgentes que foram tomadas na ERPI?

R: *Sim, assertivas e acauteladas. Nem sempre foram fáceis pôr em prática determinadas decisões e de forma urgente, especialmente quando estamos a falar de alterações de atitudes e comportamentos que mexem com vidas humanas.*

4. Sente segurança e empenho dentro de ERPI, em relação à proteção dos utentes?

R: *O resultado obtido até hoje, descreve a segurança de um trabalho com o empenho e dedicação desta equipa multidisciplinar, de outra forma, teríamos outras histórias para contar.*

5. Encontra dentro da ERPI, disponibilidade e acesso da equipa multidisciplinar aos equipamentos necessários de proteção individual?

R: *Sim, não falta nada, é um dos fatores mais importantes para o resultado positivo deste trabalho brilhante.*

6. Sentiu alteração no comportamento da equipa, nomeadamente a nível emocional e stress acrescido, no âmbito de trabalho diário?

R: *No primeiro ano de pandemia não, mas agora existe desgaste emocional e físico dentro da equipa.*

7. Sentiu desunião dentro da organização e a equipa?

R: *Nada, pelo contrário, senti união e empenho.*

8. Já existiu dentro da instituição algum caso de Covid-19?

R: *Não, um dos poucos casos de sucesso que conheço, e tenho orgulho em o descrever.*

9. O Regime apertado de visitas aos utentes deriva das medidas preventivas pela DGS. Sente que existe um esforço de colaboração da ERPI no sentido de minorizar o desgaste psicológico destas pessoas e seus familiares?

R: *Tudo se tem feito para que não existam danos colaterais na saúde dos nossos utentes, junto com a aprovação e cooperação dos familiares está a correr bem, trabalhamos nesse sentido.*

10. Enquanto profissional, quais são neste momento os seus receios?

R: *Não tenho receios venha o que vier já se consegue de certa forma contornar sem haver riscos de maior.*

Entrevista 4 - Assistente Social

Data: 27 Janeiro, 2022

Idade: 55 anos

Qual a sua categoria profissional: Geriatra; Assistente Social e Gestora do Projecto de envelhecimento.

Há quantos anos exerce a sua atividade nesta ERPI: 9 anos

Anos de atividade: 35 anos

1. A pandemia levou à alteração do funcionamento da ERPI com medidas urgentes impostas pela DGS. Concorde com estas medidas reiteradas pela instituição?

R: Concorde plenamente com as medidas que foram estrategicamente adotadas para evitar a propagação do vírus. Estas têm como objetivo, a proteção das pessoas mais vulneráveis, neste caso os idosos e também as equipas. A pandemia veio sem dúvida mudar o funcionamento da ERPI na sua plenitude, não só na forma de gerir a instituição, como no funcionamento a nível geral. Mudou a admissão de novos utentes, o contacto entre residentes e suas famílias, a forma como as pessoas se movimentam e se socializam. Também a individualização dos espaços e o afastamento no geral foram das primeiras medidas para a prevenção de contágios. As atividades de animação sociocultural foram canceladas, sendo online as orientações, tornando-se estas individuais e com as colaboradoras. As horas de alimentação são protegidas por acrílicos individuais e duas pessoas por mesa, deixando de existir contacto direto.

As rotinas foram alteradas mas também a disposição da estrutura da ERPI, criando medidas para o provisionamento de mais dois quartos extras, uma das medidas exigidas. No entanto, nem todas as instituições têm capacidade de resposta às exigências da DGS, nomeadamente os espaços para procedimentos de isolamento por Covid-19 e isolamento profilático. Não foi fácil a adaptação mas foram criadas as condições adequadas às exigências de proteção.

2. Face à imposição de novas medidas e sua criticidade, sentiu preocupação acrescida por parte da Gestão de instituição e Direção Técnica?

R: Primeiramente houve o cuidado e a preocupação de acompanhar a par e paço as notícias, tomar medidas por iniciativa própria para proteção da ERPI, seguindo todas as diretrizes e recomendações que vieram posteriormente das autoridades de saúde, reajustando-as às medidas extraordinárias, estas de carácter urgente de prevenção e esclarecimento. Existe por parte da Gestão da ERPI e da Direção um acompanhamento e seguimento rigoroso do Plano de Contingência que se vai aperfeiçoando à medida que o tempo passa e a ciência avança a passos largos no combate ao vírus. Com a gravidade do que se está a passar, tudo ainda é uma incógnita, mas a instituição tem de seguir o seu caminho, onde a sintonia é a ponte para ultrapassar todas as barreiras e obstáculos que enfrentamos dia-a-dia.

3. Considera assertivas e acauteladas as medidas de proteção urgentes que foram tomadas na ERPI?

R: Sim, as medidas são de alguma forma a segurança e proteção das pessoas e das estruturas. Mediante a gravidade da situação que se atravessa, não se podia esperar outra coisa. O que não compreendo são as visitas da Segurança Social e Saúde Pública às instituições que deveriam ser meramente pedagógicas. No entanto, tal não aconteceu, estas visitas foram feitas de forma pouco aberta e com procedimentos de exigência fiscalizadora. Falei com colegas de outras instituições e outras entidades, as quais me referiram a mesma atitude por parte destes técnicos e

me descreveram o contexto do objetivo destas mesmas visitas pouco oportunas, quando se deparam com situações de conformidade e o melhor serviço prestado.

Numa fase em que as estruturas estão junto com as equipas a fazer o seu melhor e têm uma responsabilidade duplamente acrescida, estes técnicos não prestaram apoio ou esclarecimento e até mesmo algum aconchego às instituições, sejam elas privadas ou públicas.

Neste sentido, com um maior esclarecimento nas visitas destas entidades reguladoras, as equipas e técnicas estariam mais seguras e confiantes do trabalho desenvolvido, através do seu reconhecimento ao revés das exigências, o que não aconteceu, como exigências, que eram muitas, por vezes, até intimidadoras que forçavam as estruturas a gastar dinheiros extras, como por exemplo sofás todos individuais, estando estas já a fazer um enorme esforço na compra de todo o equipamento de proteção individual para as equipas e utentes, assim como testes rápidos diários às equipas e ainda testes de PCR às equipas que vinham de descanso após os 14 dias do horário espelho, apesar dos equipamentos de proteção individual completos e obrigatórios.

A área do cuidado ao utente é de extrema sensibilidade, e deve ser encarada com o máximo de respeito, visto estarmos a lidar com pessoas muito idosas, carentes e que neste momento se encontram distantes das suas famílias, dependendo apenas de nós, expostas a todas as atitudes e expedições que vão surgindo, qualquer situação que ocorra tem uma enorme repercussão pondo em causa a integridade da natureza humana. O nosso trabalho devia ser louvado pelo esforço incessante de todos os profissionais, que abdicam na totalidade da sua vida pessoal, em prol de dar o seu melhor para que tudo corra bem.

4. Sente segurança e empenho dentro de ERPI, em relação à proteção dos utentes?

R: Os princípios e valores da instituição são a nossa primazia, e estes são acautelados ao pormenor, o que se pretende é preservar a saúde e bem-estar das pessoas que acolhemos, protege-las, assegurando os melhores cuidados, respeitando os sentimentos de cada pessoa e seu tempo. Podemos afirmar que até hoje não tivemos Covid-19 na nossa ERPI, isto devido ao grande esforço e trabalho desenvolvido por toda a equipa desde março de 2020, com formações, reuniões diárias e semanais, e cuidados prestados com rigor, no entanto estamos numa luta contra um inimigo invisível, o que torna o futuro incerto.

5. Encontra dentro da ERPI, disponibilidade e acesso da equipa multidisciplinar aos equipamentos necessários de proteção individual?

R: Sim, o equipamento é essencial para a proteção da equipa e dos utentes, resultando no lado positivo que temos tido até aos dias de hoje. Existem carros de apoio técnico nos corredores com todo o material de proteção necessário ao acesso direto da equipa. Nada é contabilizado por pessoa, mas sim utilizado conforme a necessidade. Em cada piso e à porta dos quartos existem ainda doseadores com gel desinfetante, existem desinfetantes que se mobilizam para o exterior e interior onde necessário e também para apoio às visitas. Quando assim o entendem, na entrada, mudanças de turnos, saídas, o material de proteção está à disponibilidade da equipa multidisciplinar, (máscaras cirúrgicas, máscaras FFP2, luvas, batas protetoras, macacos protetores, toucas, braçadeiras, perneiras, pezinhos, aventais, desinfetantes de superfícies e de mãos).

6. Sentiu alteração no comportamento da equipa, nomeadamente a nível emocional e stress acrescido e no âmbito de trabalho diário?

R: As mudanças de comportamento das equipas no geral foram imediatas, estas, acrescidas de medos, de falhar enquanto trabalhadores, receios e incertezas, a

nível pessoal e emocional. As equipas, quando se deparam com a mudança radical a que de repente foram sujeitas, com as imposições a nível do funcionamento e cuidados redobrados e acrescidos, ficaram em pânico. Apesar do nosso apoio incondicional, havia uma enorme pressão sobre as colaboradoras, foi essencial a planificação de tarefas e orientações para a melhor coordenação do trabalho diário. Os desabafos são de revolta, por não se sentirem totalmente valorizados pela sociedade enquanto cuidadores profissionais, seria necessário um reconhecimento e uma abertura por parte das entidades reguladoras neste sentido. A postura da ERPI na gestão de RH, face aos problemas que as equipas vivem, é de apoio, compreensão e acompanhamento.

7. **Sentiu desunião dentro da organização e a equipa?** R: Nunca senti desunião na equipa, talvez por ter corrido tão bem, por estarem em sintonia e apoiadas pela gerência e direção técnica, valorizando cada pessoa individualmente e em grupo por estarmos juntos e sempre presentes, por nos unirmos no geral como se fossemos um só. Sinto que existe valorização do bem-estar da equipa no trabalho. Agradeço e irei lembrar-me desta fase menos boa, pelas melhores razões.
8. **Já existiu dentro da instituição algum caso de Covid-19?** R: Os utentes que são admitidos são testados antes da admissão e ainda passam por um isolamento profilático obrigatório. Até hoje, não tivemos nenhum caso positivo dentro da nossa instituição.
9. **O Regime apertado de visitas aos utentes deriva das medidas preventivas pela DGS. Sente que existe um esforço de colaboração da ERPI no sentido de minorizar o desgaste psicológico destas pessoas e seus familiares?** R: Existe um esforço de colaboração da ERPI no sentido de minorizar o desgaste psicológico destas pessoas e seus familiares. Foram tomadas iniciativas e alternativas de prevenção. As pessoas com menor condição cognitiva vivem no seu mundo, não sendo tão doloroso, considerando já esta condição de saúde, anterior à pandemia, estes idosos, são pouco apelativos no reconhecimento da família. As actividades em grupo cessaram o que causou grande impacto na gestão do bem-estar geral deste grupo de idosos e colaboradores. Foi difícil para nós ver a tristeza no olhar das pessoas que estavam a par da situação. Tivemos de agir de imediato, nas avaliações conjuntas, chegámos a um consenso, mudar a forma de contacto e dinâmicas, pondo-as em prática de imediato. Os factores que ajudaram na optimização para apoiar este grupo foram a criação de dinâmicas de prevenção do risco de contágio em conjunto com os utentes e suas famílias. Todas as alterações na instituição foram comunicadas a todos os familiares e utentes, foi um trabalho desenvolvido em conjunto, com excelentes resultados. Os utentes surpreendentemente têm cooperado e ajudado nas medidas tomadas, ideias de comunicação e actividades. Não posso dizer que estes utentes estejam mal ou afetados psicologicamente. Posso também referir que a importância do empenho na comunicação e interação com as pessoas foi crucial para superar situações menos positivas. A atitude da gerência e direção técnica no acompanhamento diário tem sido essencial, uma preocupação desde o início da pandemia, para minimizar as consequências que pudessem afetar a vida dos nossos utentes. Especialmente as pessoas mais próximas dos seus familiares, que saíam e eram visitadas com frequência. Adotamos contactos de mais proximidade, sempre que possível. Quando solicitado pelos filhos e netos fazemos chamadas via zoom. As formas de comunicação criaram a proximidade que estava a faltar para o conforto. A pandemia aproximou mais os familiares aos idosos. Algumas pessoas que nunca tinham visitas e chamadas passaram a ter, solicitado por nós, aceitando esta troca de comunicação via zoom, o que foi muito interessante. Ajudou a minimizar o

pensamento de isolamento e distâncias, as pessoas passaram a comunicar mais, e com sorrisos que por vezes não tinham presencialmente. A tecnologia é a nossa maior aliada nesta fase. Adotaram-se visitas e viagem online, o que foi interessante, com viagens às suas terras natal, aos locais que queriam um dia poder visitar, viagens de sonho, flores, animais. Fazemos tudo o que está ao nosso alcance para melhorar a vida no dia-a-dia de nossa ERPI. Posso acrescentar que, o apoio que pedimos às famílias mais participativas foi uma enorme ajuda. A sua entrega, quando solicitada em actividades, apesar do afastamento, foi de grande aderência. Nunca nos sentimos sós, mas sim apoiados e até aconchegados com o carinho e calor que nos transmitem, deixando-nos sempre uma palavra de força.

10. Enquanto profissional, quais são neste momento os seus receios.

R: *Tenho muitos receios, nunca pensei que conseguíssemos alcançar esta etapa, com o crescente número de casos por Covid-19, principalmente após tanto tempo.*

Entrevista 5 – Coordenadora de AAD's

Data de entrevista: 22 Março, 2022

Idade: 33 anos

Qual a sua categoria profissional: Coordenadora /Ajudante de Acção Direta

Há quantos anos exerce a sua atividade nesta ERPI: 5 anos

1. **A pandemia levou à alteração do funcionamento da ERPI com medidas urgentes impostas pela DGS. Concorda com estas medidas reiteradas pela instituição?**
R: Claro que sim, concordo que as medidas tenham sido aplicadas e cumpridas para proteção da instituição, idosos, equipa e famílias.
2. **Face à imposição de novas medidas e sua criticidade, sentiu preocupação acrescida por parte da Gestão de instituição e Direção Técnica?**
R: Foi de enorme preocupação, até porque a própria instituição implementou primeiramente as suas regras de proteção, antes de a DGS tomar as suas medidas, depois quando saíram reajustámos as diretrizes e recomendações.
3. **Considera assertivas e acauteladas as medidas de proteção urgentes que foram tomadas na ERPI?**
R: Concordo com as medidas urgentes que foram implementadas no país e a nível geral, no entanto devia haver maior sensibilidade com determinados procedimentos tanto no âmbito social como nas estruturas de apoio, pois certas imposições nem sempre eram possíveis de aplicar e não quiseram perceber se estas estruturas estavam preparadas ou se careciam de apoio financeiro (o estado forneceu apoio financeiro mas certas exigências não estavam incluídos neste apoio).
4. **Sente segurança e empenho dentro de ERPI, em relação à proteção dos utentes?**
R: Tudo foi acautelado ao máximo para garantir que esta pandemia não afetava de forma alguma a nossa ERPI, preparando a segurança de forma explícita aos colaboradores, utentes e famílias.
5. **Encontra dentro da ERPI, disponibilidade e acesso da equipa multidisciplinar aos equipamentos necessários de proteção individual?**
R: Existe todo o tipo de proteção que é exigida, esta, não é racionada às equipas, têm tudo ao seu dispor em vários pontos, distintos da instituição.
6. **Sentiu alteração no comportamento da equipa, nomeadamente a nível emocional e stress acrescido e no âmbito de trabalho diário?**
R: Sim, senti alteração no comportamento da equipa a nível emocional inicialmente, depois senti com o passar dos dias mais segurança, à medida que tínhamos o conhecimento das derradeiras desgraças noutras instituições, o pânico e o desgaste que estas pessoas estavam a viveram, e nós sempre a levar à risca os procedimentos de proteção e testagem. Isto fez com que as colaboradoras percebessem que a implementação das nossas regras de segurança era efetivamente o mais eficaz, e a melhor forma de proteção dos nossos utentes e equipa da ERPI, o que ajudou muito o desenrolar no trabalho, dinâmica e empenho que se criou. Todo o esforço da equipa teve influência de forma positiva, permitindo manter o espírito de cooperação constante.
7. **Sentiu desunião dentro da organização e a equipa?**
R: Não nenhuma mesmo, sempre houve compreensão e espírito de entre ajuda de todos os elementos das equipas. O sentimento de reconhecimento é total, o que nos ajuda nas adversidades que possam surgir.
8. **Já existiu dentro da instituição algum caso de Covid-19?**
R: Não tivemos até hoje Covid-19, devido aos cuidados e também ao bom trabalho da excelente equipa e sua coordenação.

- 9. O Regime apertado de visitas aos utentes deriva das medidas preventivas pela DGS. Sente que existe um esforço de colaboração da ERPI no sentido de minorizar o desgaste psicológico destas pessoas e seus familiares?** *R: Estas medidas vieram mudar radicalmente a vida destas pessoas, que deixaram de poder ter a sua liberdade, ficando também privados de contacto físico com seus familiares, de ter também as suas actividades diárias, passeios e outros eventos estando exclusivamente só em contacto com a equipa, que faz de tudo para reverter o estado de espírito destas pessoas pelo isolamento. A ERPI acautelou-se nesse sentido e através da comunicação, de forma a que todos se sintam bem. Agindo com naturalidade de forma inovadora e com a atitude certa, esta é uma estratégia para minimizar este isolamento, e a qual tem surtido efeito.*
- 10. Enquanto profissional, quais são neste momento os seus receios?** *R: Neste momento, o meu maior receio é que a nossa instituição, depois de todo o esforço e empenho da nossa parte, seja afetada pelo coronavírus.*

Entrevista 6 - Encarregada Geral da ERPI

Data da entrevista: 11 Maio 2022

Idade: 54 anos

Qual a sua categoria profissional: Geriatria

Há quantos anos exerce a sua atividade: 32 anos

- 1. A pandemia levou à alteração do funcionamento da ERPI com medidas urgentes impostas pela DGS. Concorda com estas medidas reiteradas pela instituição? R:** *Sim, concordo com as medidas inicialmente impostas, e foram rápidas. No caso aqui da nossa instituição, a rapidez foi anterior à DGS, tendo em conta o desconhecimento do vírus, desta forma foi importante a implementação de medidas e regras, para podermos estar preparados e à altura desta chamada crise pandémica, sem que os idosos tivessem que passar por tudo o que se ouviu noutras instituições, o que para nós, tem sido uma vitória.*
- 2. Face à imposição de novas medidas e sua criticidade, sentiu preocupação acrescida por parte da Gestão de instituição e Direção Técnica neste sentido? R:** *Sim. Tudo na nossa ERPI foi pensado cuidadosamente e com antecedência, implementando as nossas primeiras medidas antes da DGS comunicar as suas, face ao desenrolar abrupto da pandemia pela Europa e que rapidamente afetou Portugal. Não foram só as medidas aplicadas por nós, mas sim a antecipação dessas mesmas medidas, que trouxeram a segurança necessária à instituição. Percebendo que as famílias se mobilizavam dentro e fora do país, alertou-nos para possíveis contágios, mesmo o foco da pandemia não estando nesta fase na área de Setúbal. Daí a implementação inicial de pequenas medidas de proteção no sentido da precaução no caso das visitas, e saídas do espaço. Considerando importante os testes recorrentes, batas, fatos de proteção, luvas, máscaras e divisões de proteção acrílica, outra medida de afastamento, medidas reiteradas e seguidas pelas normas da DGS. No entanto, todos estamos disponíveis para ouvir o outro, só desta forma se consegue ultrapassar as dificuldades, adaptando-nos mais facilmente a novas formas de agir para o alcance do pretendido, a proteção de casos Covid-19 dentro da ERPI. Considero que a nossa Diretora Técnica esteve à altura do exigido, assim como a gerência da instituição que em sintonia se anteciparam às medidas da DGS e mantiveram a equipa coesa mesmo nos momentos mais complexos, considero que a ERPI tem uma boa gestão e uma líder humana que está à altura.*
- 3. Considera assertivas e acauteladas as medidas de proteção urgentes que foram tomadas na ERPI? R:** *Sim sem dúvida, e a antecipação foi o sucesso da nossa acção.*
- 4. Sente segurança e empenho dentro de ERPI, em relação à proteção dos utentes? R:** *Sim, com toda a certeza. A continuidade e empenho do nosso trabalho tem sido a forma de proteção, juntando a responsabilidade extrema implementada na nossa instituição, levando a rumo certo a equipa e a entidade.*
- 5. Encontra dentro da ERPI, disponibilidade e acesso da equipa multidisciplinar aos equipamentos necessários de proteção individual? R:** *Sempre. Todos os elementos tem acesso a todo o equipamento necessário para a proteção dos utentes e equipa. Tudo é disponibilizado, e de acesso direto aos elementos da equipa, mesmo em tempo de escassez, ouve sempre solução, a equipa toda sugeriu comparar á conta da empresa, tudo foi feito para fazer fase á rutura de stock dos fornecedores, o que fez com que não houvesse falta de nada, como gel desinfetante que passou a ser álcool. Não havia testes, a equipa individualmente, conseguem várias unidades,*

superando as adversidades de forma leve e unida. Em havido sempre compreensão e cooperação para que nada falta-se nessa altura, para fazer face às necessidades.

- 6. Sentiu alteração no comportamento da equipa, nomeadamente a nível emocional e stress acrescido, no âmbito de trabalho diário?** *R: Sim, todos ficamos afetados. Todos sofremos com as alterações das normas e medidas restritas, e forma de agir no dia-a-dia de trabalho. É normal que em determinada altura as pessoas se sintam desgastadas, pelo esforço e preocupação à proteção dos idosos, passando também pelos cuidados á suas famílias. Não foi de imediato que se sentiu o desgaste deste enorme esforço diário, só mais tarde, cerca de um ano e meio. Isto porque numa determinada altura, como forma de proteção aos idosos foi alterado o horário para o chamado espelho, este horário de 12h diárias durante 14 dias, com descanso de outros 14 dias, foi bem aceite, e com acordo de toda a equipa. Este horário veio trazer maior segurança mas também maior esforço por parte de equipa, a nível geral.*
- 7. Sentiu desunião dentro da organização e a equipa?** *R: Em relação as colaboradoras, não houve qualquer impacto inicial, com as novas medidas, não senti qualquer reflexo de desgaste, senti antes uma cooperação e vontade que tudo corre-se pelo melhor. Após ano e meio de pandemia, agora sim existe um desgaste físico e psicológico resultante do desgaste necessidade de estarem mais presentes com suas famílias, a da pressão que se vivem diária porque tudo continua como até aqui, exceto o horário que voltou ao normal, mas a continuidade da situação continua a ser vivida no dia-a-dia das instituições e fora delas. Sem fim á vista, esta crise em que vivemos trás inúmeras repercussões e preocupações para as equipas neste momento.*
- 8. Já existiu dentro da instituição algum caso de Covid-19?** *R: Graças a Deus que até hoje não tivemos qualquer caso Covid-19.*
- 9. O Regime apertado de visitas aos utentes deriva das medidas preventivas pela DGS. Sente que existe um esforço de colaboração da ERPI no sentido de minorizar o desgaste psicológico destas pessoas e seus familiares?** *R: A entrada das medidas da Direção geral de Saúde, na minha opinião pessoal, não vieram a acrescentar em nada a nossa forma de trabalhar o isolamento, o que adotámos inicialmente para a comunicação entre utentes e seus familiares no início da pandemia, foram primeiramente as videochamadas, como alternativa às visitas presenciais aos utentes, e segundo a nossa perspetiva, trouxe enormes vantagem às famílias mas também aos idosos. Muitos deles há vários anos que não viam seus filhos ou mesmo parentes afastados e assim tudo se tornou menos complexo, não vimos nunca qualquer desvantagem pelo contrário os utentes estavam empenhados em ajudar em conjunto com as famílias e as videochamadas eram mais frequentes. Compreendemos ter sido um esforço acrescido face à situação, por parte dos familiares mais presentes. Independentemente de tudo e dentro do que se tem vivido na instituição, com a compreensão e serenidade das famílias, posso afirmar que correu sempre tudo muito bem. Mais tarde, alguns familiares começaram a acusar cansaço pela separação e necessidade do toque aos seus idosos. Logo de seguida acontece a segunda vaga, que afetou francamente os lares, residências e hospitais, as famílias, perceberam assim a gravidade do estado de descontrolo do vírus, reagindo com normalidade e cordialidade, respeitando a firmeza e assertividade das medidas e normas aplicadas no âmbito do trabalho que continuamos a fazer. O acreditar ajudou a superar esta fase, conseguindo trabalhar com a mesma atitude, mesmo com as restrições e medidas adotadas. Nesta fase, não temos qualquer problema com as famílias, pelo contrário a união, tem sido de certa forma a nossa âncora. Estamos desejando que a normalidade volte, para que os utentes voltem ao convívio, alegria e proximidade a que sempre estiveram habituados.*

- 10. Enquanto profissional, quais são neste momento os seus receios?** *R: Depois de tudo o que tem sido feito, o meu maior receio é que haja a doença por C19 dentro da instituição, como aconteceu noutros lares. Seria muito triste, após tudo o que investimos desde os cuidados, à consolidação e respeito por todo o trabalho e dedicação, seria mesmo muito triste, que após quase 2 anos e meio de processo de adaptação e proteção da doença e zero casos no interior da ERPI, com uma faixa etária extremamente idosa, seria mesmo muito triste.*

Entrevista 7 - Animadora Sociocultural

Data da entrevista: 21Junho 2022

Idade: 40 Anos

Qual a sua categoria profissional: Animadora Sociocultural.

Há quantos anos exerce a sua atividade: 19 anos

1. **A pandemia levou à alteração do funcionamento da ERPI com medidas urgentes impostas pela DGS. Concorda com estas medidas reiteradas pela instituição?** *R: Sem dúvida que foi uma mudança radical no funcionamento das ERPIs, rapidamente antes de qualquer orientação foram implementadas as regras e medidas de proteção e esquemas de orientação dentro da instituição, para fazer face às necessidades emergente, a todo o custo para proteção dos utentes e colaboradores. Mais tarde foram ajustadas as medidas impostas pela DGS. Estas foram imprescindíveis para a nossa proteção, mediante as circunstâncias que estávamos a viver e o caos instalado na sociedade. Enquanto seres humanos, estes momentos conduziram até hoje as nossas vidas, e o quão nos fizeram sentir vulneráveis, arrasando a nossa tranquilidade e paz com algo que é para nós desconhecido.*
2. **Face à imposição de novas medidas e sua criticidade, sentiu preocupação acrescida por parte da Gestão de instituição e Direção Técnica neste sentido?** *R: Sim, a Diretora Técnica esteve sempre em cima da situação com medidas nunca antes trabalhadas, mas que, em conjunto, a equipa multidisciplinar, conseguiu organizar-se, para a nossa própria proteção antes de saírem as decisões da DGS.*
3. **Considera assertivas e acauteladas as medidas de proteção urgentes que foram tomadas na ERPI?** *R: Sem dúvida, percebemos que, quem não agiu de imediato teve as consequências da sua posição. Agimos rápido e em conformidade com as notícias e com o que ouvíamos dos hospitais, mais tarde, viemos a constatar quando saíram as medidas impostas pela DGS, que agimos da melhor maneira sem cairmos em excesso, o que nos veio tranquilizar de certa forma.*
4. **Sente segurança e empenho dentro de ERPI, em relação à proteção dos utentes?** *R: Muita segurança e dedicação. Percebi que este trabalho que dedicamos a cada utente é a entrega total, sem dúvida que se trabalha de coração e com a dignidade e respeito que cada ser humano merece. Uma atividade que devia ser valorizada, o que não acontece de uma forma geral na nossa sociedade.*
5. **Encontra dentro da ERPI, disponibilidade e acesso da equipa multidisciplinar aos equipamentos necessários de proteção individual?** *R: Sim não falta nada, mesmo em momentos difíceis onde o material escasseou, mas em conjunto, como sempre tudo se resolveu. Tudo está à disponibilidade, de outra forma não faria sentido, nem era funcional.*
6. **Sentiu alteração no comportamento da equipa, nomeadamente a nível emocional e stress acrescido, no âmbito de trabalho diário?** *R: A equipa superou sempre com toda a garra e de forma compreensiva. Sou orgulhosa por pertencer a uma entidade que trabalha com valores e princípios fundamentais para a condição humana, a equipa segue os mesmos, com a maior dedicação no âmbito do seu trabalho. Apesar de correr tudo bem, existem alguns membros que estão a acusar cansaço.*
7. **Sentiu desunião dentro da organização e a equipa?** *R: Não posso dizer que senti alguma vez desunião. Cansaço sim, causado pelo acréscimo do tempo que este vírus tem levado a passar, com a condicionante do cansaço extremo causado pelo desconforto emocional, face ao distanciamento, stress diário e do equipamento que nos faz imenso calor e que temos de utilizar após saídas e regresso dos hospitais*

saídas médicas e familiares. Faz falta voltarmos à vida dita normal no exterior, o desanuviar das saídas sem receios. Nas instituições ainda não conseguimos viver a vida em pleno como toda a gente merece, não se vê a luz a fundo do túnel.

- 8. Já existiu dentro da instituição algum caso de Covid-19?** *R: Não existiu até hoje qualquer caso Covid-19.*
- 9. O Regime apertado de visitas aos utentes deriva das medidas preventivas pela DGS. Sente que existe um esforço de colaboração da ERPI no sentido de minorizar o desgaste psicológico destas pessoas e seus familiares?** *R: Sim. As medidas são no sentido de minorizar o afastamento físico dos utentes e suas famílias. Não foi fácil trabalhar com os grupos a partir de casa, mas de certa forma tem sido muito positivo existe mais procura por parte dos familiares, do que anteriormente. Talvez porque nesta fase somos nós a procurar as famílias telefonicamente e isso é apelativo também há sensibilidade dos familiares. Esta parte compete-me e mim e posso dizer que tem sido um trabalho enriquecedor, desde que chegou esta crise pandémica, temos tentado sempre haver maior comunicação através das redes e tem sortido o efeito desejado por nós. A entrega da nossa parte tem sido total, damos o melhor de nós até hoje, sinto os meus utentes felizes mesmo não podendo estar pessoalmente numa fase tão presente, mas trabalhamos em conjunto e sempre em sintonia. Nesta altura da pandemia as pessoas estão mais sensibilizadas e recetivas para com os idosos. E o que sinto do outro lado, a predisposição é outra, estão mais atentos e preocupados, quando pedimos para ligarmos a camara é uma emoção de ambas as partes o que é muito positivo. Até posso dizer que nesta fase as pessoas já comunicam sem a minha interferência o que é um sinal de que estamos a ir no bom caminho. As pessoas que eram ligadas aos seus familiares não temos qualquer problema de contacto e de assiduidade das chamadas zoom, até presencialmente, respeitando as devidas e precauções e proteções adequadas.*
- 10. Enquanto profissional, quais são neste momento os seus receios.** *R: Enquanto animadora e membro equipa multidisciplinar sinto que o receio é mútuo. O meu maior receio é que todo o esforço e toda a dedicação e até de sucesso tenha sido em vão, após este tempo de isolamento e momentos menos bons da nossa vida, a Covid-19 entre pela porta e provoque danos na ERPI.*

Entrevista 8 - Residentes da ERPI

Entrevista 8.1

Data da entrevista: 1 fevereiro, 2022

Género: Mulher

Idade: 89 Anos

Natural de: Castelo Branco

1. Está nesta residência há muito tempo, porque optou viver aqui?

R: *Estou há quase cinco anos, não é? Ora, vim para cá em setembro de 2017, a minha saúde não é a melhor, estava sempre a cair, com falta de força nas pernas, a última vez que caí foi quando parti o colo do fémur, depois vim para aqui recuperar. De princípio custou-me muito, sentia falta da minha casa e das minhas coisinhas, depois fui-me habituado e gosto dos meus amigos e gosto muito de vocês todas. Habitudei-me a não fazer nada. - sorri...*

2. Este vírus que afeta o país e o mundo com o nome de Covid-19, virou uma pandemia, afetando toda as pessoas no geral mas as pessoas mais vulneráveis são as pessoas de maior idade, preocupa-o esta fase que se atravessa?

R: *Oh minha querida, que desgraça tão grande, nunca pensei em viver isto na minha vida, preocupa-me os meus que trabalham tanto e estou sempre a pensar que têm de andar na rua e que podem apanhar este maldito bicho, Agora eu estou bem Graças a Deus, protegida desta “coisa”, vou andando com as minhas “maleitas”, não me faltam com nada, elas também trabalham muito coitadas.*

3. Foram tomadas por parte do Governo e DGS medida para acautelar a propagação da doença, concorda com estas medidas apertadas?

R: *Sim concordo sim, então amiga, se não fosse isso onde já íamos todos, mas é triste muito triste amiga.*

4. Uma das medidas preventivas e implementadas foi o afastamento de visitas dos familiares à instituição e a sua saída para o exterior, como se sente nesta situação?

R: *Poi é, essa coisa de não podermos sair ainda fico mais embrutecida, porque estou muito parada apesar de termos muito espaço lá fora, não me apetece sair, as pessoas aqui são sempre muito animadas todos cantamos e fazemos coisas muito bonitas que enviamos para os filhos, é uma festa, é o que me vai valendo é esta alegria.*

5. Sente que a ERPI, a casa onde está agora a partilhar com outras pessoas, tem cumprido com o que prometeu á sua entrada?

R: *Sim, tem sim amiga, tudo o que combinámos está a ser feito e eu também faço o que posso, graças a Deus temos um sítio para estarmos sossegadas e os filhos também, os meus filhos estão muito contentes, estamos sempre em contacto com a minha casa já não a tenho infelizmente... coisas da vida.*

6. Sente-se protegido pelas pessoas que gerem a instituição, numa fase menos boa que atravessa?

R: *Ai sinto-me muito bem aqui, estão a fazer tudo o que é obrigatório e temos reuniões de esclarecimento, tem corrido muito bem, acaba por ser um sossego, mas ouve-se tanta desgraça por aí, com tanta gente que morre, peço sempre a Deus que nos proteja... eu sei que ele me ouve, até hoje nunca me falhou.*

7. A sua vida nesta fase mudou radicalmente, deixou de ter contacto direto com os mais próximos e queridos, qual é a sua opinião em relação a esta mudança radical?

R: *É triste amiga... a única coisa que peço é que estejam todos bem, os filhos trabalham, as noras também não há tempo de vir aí, mas ligam sempre que podem. Para dizer a verdade nunca os tive tão próximos de mim... é verdade.*

8. **Qual a mudança que o afetou mais dentro da instituição?** *R: A mim o que me afetou mais foi não poder estar mais próxima das minhas amigas, elas são surdas e eu também... olha vamos agora melhor, já nos estamos a acomodar nesse sentido, vamos juntando lá fora, passear, cheirar e ver as flores a crescer ouvir música, pintar, só me custa a animadora que não pode vir ainda, mas ela deixou trabalhos para fazermos com as moças, temos muita coisa para fazer ainda...está a correr bem.*
9. **Acha que se pudesse estar em casa estaria melhor?** *R: não podia amiga, então nunca mais fui a mesma apesar da fisioterapia, as minhas pernas estão muito fracas. Sozinha já não consigo fazer o comer, tomar banho, já não consigo fazer as minhas coisas, preciso sempre destas queridas, cada uma à sua maneira mas muito dedicadas, o que seria de mim sem vocês.*
10. **O que gostaria de dizer ainda, para terminar esta agradável conversa.** *R: Sim são umas queridas e estão sempre connosco dia e noite... não tenho que dizer não me falta nada Graças a Deus. Olha, só gostava de voltar à vida que tinha antes, tínhamos sempre gente aqui em casa e festas e agora não, que isto passe rápido, antes de eu morrer que ainda quero viver muitas coisas e passear.*

Entrevista 8.2

Data da entrevista: 2 Março, 2022

Género: Homem

Idade: 75 Anos

Natural de: Lisboa

1. **Está nesta residência há muito tempo, porque optou viver aqui?** *R: Estou há três anos neste lar, cheguei em junho de 2019. Entrei porque sofria de agressões por parte do meu filho que é alcoólico, fui para o hospital e fiquei muito mal...o hospital fez queixa do meu filho e fui entregue ao tribunal que me mandou para um sítio seguro. Quando saí do hospital, não tinha consciência de nada, não comia sozinha, não andava, mas já passou. Esta casa é linda, acolheram-me com muito carinho, dizem-me que esta casa é minha. Aqui tenho a minha verdadeira família, que sempre me acompanhou, levam-me aos médicos e dão-me valor, sou muito acarinhado. Sou eu que recebo as pessoas novas, o anfitrião da casa, quando chega alguém de novo. Agradeço a todos.*
2. **Este vírus que afeta o país e o mundo com o nome de Covid-19, virou uma pandemia, afetando toda as pessoas no geral mas as pessoas mais vulneráveis são as pessoas de maior idade, preocupa-o esta fase que se atravessa?** *R: sim preocupa-me sim ver sofrimento e tanta gente a morrer, é muito triste saber que as pessoas não podem conviver nem sair como antes, é muito perigoso este vírus. Nós estamos bem nem vamos apanhar esse vírus porque estamos todos protegidos.*
3. **Foram tomadas por parte do Governo e DGS medida para acautelar a propagação da doença, concorda com estas medidas apertadas?** *Concordo sim, desta forma vão conseguir extinguir este problema, mas o meu receio e o receio também dos que mandam na saúde é que pode levar muito tempo porque estão outra vez a crescer mais casos de infetados, mesmo com as vacinas, pelo que se ouve nas notícias e pelo que vejo nos jornais.*
4. **Uma das medidas preventivas e implementadas foi o afastamento de visitas dos familiares à instituição e a sua saída para o exterior, como se sente nesta situação?** *R: Não me faz diferença não sair, tenho tudo e não me falta nada mas quando isto passar vamos fazer todos uma grande festa.*

5. **Sente que a ERPI, a casa onde está agora a partilhar com outras pessoas, tem cumprido com o que prometeu á sua entrada?** *R: Sim se não fosse estar aqui eu já tinha morrido. “Aqui tenho a minha verdadeira família, que sempre me acompanhou levam aos médicos e me dão valor, sou muito acarinhado. Sou eu que recebo as pessoas novas, o anfitrião da casa, quando chega alguém de novo. Agradeço a todos*
6. **Sente-se protegido pelas pessoas que gerem a instituição, numa fase menos boa que atravessa?** *R: aqui estou protegido com vírus ou sem vírus, eu aqui estou bem, e não vou sair, já me prometeram que daqui não saio, esta é a minha casa.*
7. **A sua vida nesta fase mudou radicalmente, deixou de ter contacto direto com os seus mais próximos e queridos, qual é a sua opinião em relação a esta mudança radical?** *Tenho sofrido muito, pelo menos a mim não me afeta tanto, apesar de não podermos ter as nossas atividades como antigamente, as pessoas que vinham ver os nossos trabalhos, os grupos e tunas que vinham cantar com tanta alegria. Ganhei defesas contra as pessoas, não tenho saudades só queriam a minha reforma, ninguém se importava comigo. Agora tenho aqui amigas que gostavam de ver mais perto os filhos e os netos.*
8. **Qual a mudança que o afetou mais dentro da instituição?** *R: A mudança maior foi cumprir as regras e seguimos tudo o que nos foi pedido. Afastarmo-nos às refeições não sair fora das proteções em acrílicos para conversar, não estarmos juntos nos quartos, temos de fazer tudo com mais espaço até mesmo nas atividades que fazemos com as nossas cuidadoras.*
9. **Acha que se pudesse estar em casa estaria melhor?** *R: Não.*
10. **O que gostaria de dizer ainda, para terminar esta agradável conversa.** *R: Gostava de agradecer tudo o que tem feito por mim estas pessoas que trabalham aqui são especiais, foram todas escolhidas a dedo, e gostava de dizer ainda, deem mais valor a que vos ama, porque quando se morre, já cá não estamos para ouvir as lamúrias e os pedidos de perdão.*

Entrevista 8.3

Data da entrevista: 14 de fevereiro, 2022

Género: Homem

Idade: 82 Anos

Natural de: Setúbal

1. **Está nesta residência há muito tempo, porque optou viver aqui?** *R: Estou aqui desde 2016. A minha história é longa, eu era sem abrigo e alcoólico, vivi desde os meus 28 anos na rua, no parque do Monsanto. Fiquei muito doente, fui para o hospital e vim parar aqui. Já me quiseram tirar para outra instituição, mas a Assistente social aqui da instituição não deixou, eu pedi-lhe que não o fizesse, aqui tenho a família que nunca tive e os irmãos do coração.*
2. **Este vírus que afeta o país e o mundo com o nome de Covid-19, virou uma pandemia, afetando toda as pessoas no geral mas as pessoas mais vulneráveis são as pessoas de maior idade, preocupa-o esta fase que se atravessa?** *R: Sim preocupa-me as pessoas que estão aqui a trabalhar, com aquele equipamento todo, as máscaras fazem vincos e marcas na cara, depois têm de sair para a rua com os perigos que estão aí. Eu estou bem, aqui estamos protegidos.*
3. **Foram tomadas por parte do Governo e DGS medida para acautelar a propagação da doença, concorda com estas medidas apertadas?** *R: Pois temos de perceber que as medidas são para não correremos o risco de morrer.*

4. **Uma das medidas preventivas e implementadas foi o afastamento de visitas dos familiares à instituição e a sua saída para o exterior, como se sente nesta situação?** *R: A minha família está toda aqui, não conheço mais ninguém.*
5. **Sente que a ERPI, a casa onde está agora a partilhar com outras pessoas, tem cumprido com o que prometeu á sua entrada?** *R: sempre tudo muito ordenado, e com muitos cuidados com todos nós, somos pessoas de sorte.*
6. **Sente-se protegido pelas pessoas que gerem a instituição, numa fase menos boa que atravessa?** *R: Sim, muita tranquilidade aqui em casa, todas trabalham muito, e são organizadas. Ficam muitas horas também, depois ficam em casa e a descansar e vêem outras do descanso, tem de ser, elas falam muito connosco, para nos descansar.*
7. **A sua vida nesta fase mudou radicalmente, deixou de ter contacto direto com os seus mais próximos e queridos, qual é a sua opinião em relação a esta mudança radical?** *R: Não tenho opinião sobre este assunto.*
8. **Qual a mudança que o afetou mais dentro da instituição?** *R: O de não podermos ter as pessoas que nos vinham animar, com as músicas e os grupos alentejanos.*
9. **Acha que se pudesse estar em casa estaria melhor?** *R: Nunca tive casa.*
10. **O que gostaria de dizer ainda, para terminarmos a nossa agradável conversa.** *R: Quero agradecer tudo o que tem feito por mim, desde que aqui cheguei.*

Entrevista 8.4

Data da entrevista: 10 Março, 2022

Género: Homem

Idade: 87 Anos

Natural de: Madeira

1. **Que idade tem, e de onde é natural. Está nesta residência há muito tempo, porque optou viver aqui?** *R: Vivi em lisboa desde rapaz novo, estou nesta casa desde 2016, há 6 anos. Sempre com problemas de saúde fiquei também sem um pé. Com a idade, e depois de ter meningite fiquei em vários locais de cuidados de saúde, após fechar o lar onde estava anteriormente vim para cá, gosto da minha casa e dos meus amigos.*
2. **Este vírus que afeta o país e o mundo com o nome de Covid-19, virou uma pandemia, afetando toda as pessoas no geral mas as pessoas mais vulneráveis são as pessoas de maior idade, preocupa-o esta fase que se atravessa?** *R: Não sou preocupado, está tudo bem, aqui estamos todos seguros.*
3. **Foram tomadas por parte do Governo e DGS medida para acautelar a propagação da doença, concorda com estas medidas apertadas?** *R: Sim todo o mundo está a fazer um grande esforço para esta crise passar.*
4. **Uma das medidas preventivas e implementadas foi o afastamento de visitas dos familiares à instituição e a sua saída para o exterior, como se sente nesta situação?** *R: Não tenho família lá fora, aqui estou em família, estamos todos bem.*
5. **Sente que a ERPI, a casa onde está agora a partilhar com outras pessoas, tem cumprido com o que prometeu á sua entrada?** *R: Tem sim, eu andava sozinho e já não ando, tenho médico e enfermeiro, quando tenho algum problema tratam-me, estou bem, estou bem.*
6. **Sente-se protegido pelas pessoas que gerem a instituição, numa fase menos boa que atravessa?** *R: O que sinto aqui nunca senti antes, aquela preocupação e aconchego, mesmo de família.*

7. **A sua vida nesta fase mudou radicalmente, deixou de ter contacto direto com os seus mais próximos e queridos, qual é a sua opinião em relação a esta mudança radical?** *R: Não sinto diferença não gosto de fazer atividades só gosto de ouvir a minha música e estou aqui no meu canto, estou bem.*
8. **Qual a mudança que o afetou mais dentro da instituição?** *R: A mudança foi estarmos mais separados. As raparigas coitadas, estão sempre de máscara é uma chatice, às vezes têm de repetir o que falam, não as percebo bem, estamos todos mais surdos.*
9. **Acha que se pudesse estar em casa estaria melhor?** *R: Não faço tenções de sair daqui, só quando morrer.*
10. **O que gostaria de dizer ainda, para terminarmos a nossa agradável conversa.**
R: Gostava de dizer que não se deve preocupar com nada porque isto vai passar e vocês estão a fazer um bom trabalho. Esse vírus ainda não entrou cá dentro. Beijos há família.

Entrevista 8.5

Data da entrevista: 22 Abril, 2022

Género: Mulher

Idade: 79 Anos

Natural de: Nelas, distrito de Viseu

1. **Que idade tem, e de onde é natural. Está nesta residência há muito tempo, porque optou viver aqui?** *R: Estou nesta residência desde 2018, vai fazer 4 anos em Agosto, onde estou muito bem Graças a Deus. Vim para cá porque estou doente e as minhas filhas não podem cuidar de mim trabalham e têm as suas vidas. Eu sempre fui independente nunca quis dar trabalho aos meus, a minha vida é aqui, onde me sinto acarinhada.*
2. **Este vírus que afeta o país e o mundo com o nome de Covid-19, virou uma pandemia, afetando toda as pessoas no geral mas as pessoas mais vulneráveis são as pessoas de maior idade, preocupa-o esta fase que se atravessa?** *R: É verdade, esta fase é preocupante.*
3. **Foram tomadas por parte do Governo e DGS medida para acautelar a propagação da doença, concorda com estas medidas apertadas?** *R: As medidas são para o bem de todos nós, concordo sim senhor. Tem sido um esforço comum e vale a pena pela união que temos, com a graça de Deus, os cuidados e muita proteção.*
4. **Uma das medidas preventivas e implementadas foi o afastamento de visitas dos familiares à instituição e a sua saída para o exterior, como se sente nesta situação?** *R: Custa-me não poder abraçar as minhas filhas, mas tudo será compensado mais tarde.*
5. **Sente que a ERPI, a casa onde está agora a partilhar com outras pessoas, tem cumprido com o que prometeu á sua entrada?** *R: Sem dúvida, têm feito um excelente trabalho, acreditaram que eu ia recuperar nunca desistiram de mim por isso estou eternamente grata a estas pessoas todas desde a gerência como a equipa que está connosco todos os dias.*
6. **Sente-se protegido pelas pessoas que gerem a instituição, numa fase menos boa que atravessa?** *R: Sim senhor, muito protegida, confio em todas vocês como confio nas minhas filhas, fazem tudo o que está ao alcance para que eu esteja bem, entrei aqui em coma e já ando, vou esperar as minhas filhas à porta de andarilho, levou*

tempo, mas vocês dão-me muitas alegrias. Obrigado pela vossa dedicação sempre, desde o meu primeiro dia aqui.

7. **A sua vida nesta fase mudou radicalmente, deixou de ter contacto direto com os seus mais próximos e queridos, qual é a sua opinião em relação a esta mudança radical?** *R: Mas eu estou sempre em contacto com as minhas filhas, para mim não mudou nada, pelo contrário, estou mais vezes com elas agora do que antes de ficar doente.*
8. **Qual a mudança que o afetou mais dentro da instituição?** *R: O que me custou mais é não lhes poder tocar, mas tenho outras coisas que não tinha, mensagens de amor, recebo muitas, eu mando-lhes os meus trabalhos e toda a família vê, elas mostram e depois recebo chamadas que nunca tive da minha família, sou uma sortuda.*
9. **Acha que se pudesse estar em casa estaria melhor?** *R: Não querida, não posso mesmo, um dia quem sabe talvez numas férias, mas há muita coisa que não me lembro. Até pelo contrário, receio ficar doente outras vez, dos nervos. Aí seria o meu fim, eu sinto-me bem agora, não quero voltar ao passado.*
10. **O que gostaria de dizer ainda, para terminar esta agradável conversa** *R: Têm sido todos muito meus amigos nesta casa, são muito especiais pra mim, sou todos os dias grata por terem ajudado e conseguido cuidar de mim com esta leveza e dedicação. É isso mesmo que também digo às minhas filhas, obrigada por se preocuparem comigo e o tempo que me dedicam com amor, todos os dias da minha vida.*

Entrevista 8.6

Data da entrevista: 15 de Maio, 2022

Género: Mulher

Idade: 85 Anos

Natural de: Lourenço Marques, Moçambique.

1. **Que idade tem, e de onde é natura? Está nesta residência há muito tempo, porque optou viver aqui?** *R: Vim para esta casa desde outubro de 2021. Estou nesta residência porque gostei muito do que vi, temos excelentes condições. Tenho um problema degenerativo nos ossos, por isso necessito de apoio nos cuidados de saúde e higiene, não podia ter escolhido melhor.*
2. **Este vírus que afeta o país e o mundo com o nome de Covid-19, virou uma pandemia, afetando toda as pessoas no geral mas as pessoas mais vulneráveis são as pessoas de maior idade. Preocupa-a esta fase que se atravessa?** *R: Com certeza, preocupa-me muito, os meus filhos e netos já tiveram Covid-19 na África do sul, foi uma preocupação muito grande para o coração de mãe.*
3. **Foram tomadas por parte do Governo e DGS medida para acautelar a propagação da doença, concorda com estas medidas apertadas?** *R: Sim, concordo sim, concordo sim está muito bem, muito bem mesmo.*
4. **Uma das medidas preventivas e implementadas foi o afastamento de visitas dos familiares à instituição e a sua saída para o exterior, como se sente nesta situação?** *R: Temos de aceitar tudo o que vem, é para o nosso bem, mas tem de ser... mas fico triste.*
5. **Sente que a ERPI, a casa onde está agora a partilhar com outras pessoas, tem cumprido com o que prometeu á sua entrada?** *R: Sim, tem sim ainda, eu sou muito bem tratada, eu costumo dizer às minha amigas que isto é lindo e estou num hotel de 5 estrelas.*

6. **Sente-se protegido pelas pessoas que gerem a instituição, numa fase menos boa que atravessa?** *R: Sinto-me bem, muito bem mesmo e estou protegida, ainda não chegou cá o vírus que anda lá fora há dois anos, está tudo bem, Graças a Deus.*
7. **A sua vida nesta fase mudou radicalmente, deixou de ter contacto direto com os seus mais próximos e queridos, qual é a sua opinião em relação a esta mudança radical?** *R: A mudança não me afetou a mim, tenho muito contacto por telemóvel e o whatsapp, vejo sempre que quero a minha família, tão longe nunca tive tão perto. A internet é especial podemos comunicar com facilidade*
8. **Qual a mudança que o afetou mais dentro da instituição?** *R: Nenhuma medida me afetou, tudo o que está a ser feito vê-se com os melhores resultados, e agradeço por isso, estou muito contente com a forma como gerem esta casa. Tomam as decisões na hora certa, e põem-nos a para de tudo, os meus filhos e estão muito satisfeitos. Estão aqui a trabalhar com gosto, eu sinto mesmo que o fazem por gosto.*
9. **Acha que se pudesse estar em casa estaria melhor?** *R: Não posso estar em casa, os meus filhos não podem cuidar de mim para além de não conseguirem ainda estão a trabalhar fora do país, e nesta altura de pandemia foi o melhor que me aconteceu eu poder estar bem, não me faltam com nada, sinto-me como se estivesse na minha casa.*
10. **O que gostaria de dizer ainda, para terminar esta agradável conversa** *R: Que tenham coragem e sorte no vosso trabalho para que possam sempre cuidar desta casa e de nós. Sou querida por todos vocês e também pelos meus amigos aqui, sou bem tratada, não me falta nada e isso é o que me importa.*

Entrevista 8.7

Data da entrevista: 25 Maio, 2022

Género: Homem

Idade: 78 Anos

Natural de: Lisboa

1. **Que idade tem, e de onde é natural? Está nesta residência há muito tempo, porque optou viver aqui?** *R: Desde março de 2022 que estou cá, pouco tempo ainda. Necessitei vir para esta residência, para me prestar os cuidados de saúde que não tinha em casa, vivia sozinho sem poder tratar da minha saúde.*
2. **Este vírus que afeta o país e o mundo com o nome de Covid-19, virou uma pandemia, afetando toda as pessoas no geral mas as pessoas mais vulneráveis são as pessoas de maior idade, preocupa-o esta fase que se atravessa?** *Sim preocupa-me muito pela minha família, mas também tenho receio de morrer apesar de que sinto que estou aqui mais seguro.*
3. **Foram tomadas por parte do Governo e DGS medida para acautelar a propagação da doença, concorda com estas medidas apertadas?** *R: Concordo com tudo o que está a ser feito, é importante esta preocupação com o ser Humano.*
4. **Sente que a ERPI, a casa onde está agora a partilhar com outras pessoas, tem cumprido com o que prometeu á sua entrada?** *R: Sempre, sinto-me muito bem.*
5. **Sente-se protegido pelas pessoas que gerem a instituição, numa fase menos boa que atravessa?** *R: Sim sinto-me protegido.*
6. **A sua vida nesta fase mudou radicalmente, deixou de ter contacto direto com os seus mais próximos e queridos, qual é a sua opinião em relação a esta mudança radical?** *R: estou triste por isto mas tudo vai voltar ao normal, é uma questão de paciência.*

7. **Qual a mudança que o afetou mais dentro da instituição?** *R: foi estar tão isolado do exterior, estava habituado a sair e a conviver mas agora prefiro assim.*
8. **Acha que se pudesse estar em casa estaria melhor?** *R: Não, em casa estava muito sozinho depois de ter ficado doente, a família tem de trabalhar e preciso de ser acompanhado.*
9. **O que gostaria de dizer ainda, para terminar esta agradável conversa.** *R: tudo vai passar e vamos ser muito felizes.*

Entrevista 8.8

Data da entrevista: 3 Maio, 2022

Género: Homem

Idade: 78 Anos

Natural de: Alpiarça, Santarém.

1. **Que idade tem, e de onde é natura? Está nesta residência há muito tempo, porque optou viver aqui?** *R: Estou cá há 3 anos, desde Maio de 2019. Porque me sentia sozinho.*
2. **Este vírus que afeta o país e o mundo com o nome de Covid-19, virou uma pandemia, afetando toda as pessoas no geral mas as pessoas mais vulneráveis são as pessoas de maior idade. Preocupa-o esta fase que se atravessa?** *R: Esta pandemia foi um abre olhos para o mundo, onde muitos se estão a aproveitar com o mal dos outros, claro que os mais fracos são sempre os mais afetados. Mas fico preocupado com este mal que pode aparecer sem termos noção real do perigo.*
3. **Foram tomadas por parte da DGS medida para acautelar a propagação da doença, concorda com estas medidas apertadas?** *R: Concordo, mas com a certeza que estas vieram tardiamente. Já se praticavam aqui na instituição, o que francamente fiquei primeiro admirado, depois com coragem e otimista, onde os receios dos outros neste momento não são os meus receios porque me sinto protegido.*
4. **Uma das medidas preventivas e implementadas foi o afastamento de visitas dos familiares à instituição e a sua saída para o exterior, como se sente nesta situação?** *R: É necessário estas regras, de outra forma não poderíamos estar descansados, não posso pensar mal de forma alguma.*
5. **Sente que a ERPI, a casa onde está agora a partilhar com outras pessoas, tem cumprido com o que prometeu á sua entrada?** *R: Sim, fazem de tudo para que nada nos afete.*
6. **Sente-se protegido pelas pessoas que gerem a instituição, numa fase menos boa que atravessa?** *R: Sim, porque estou munido de pessoas competentes.*
7. **A sua vida nesta fase mudou radicalmente, deixou de ter contacto direto com os seus mais próximos e queridos, qual é a sua opinião em relação a esta mudança radical?** *R: Foi um pouco doloroso mas tudo para nossa conveniência.*
8. **Qual a mudança que o afetou mais dentro da instituição?** *R: a sensação de poder apanhar COVID, mas com o passar do tempo percebi que aqui se faz o melhor e estou satisfeito.*
9. **Acha que se pudesse estar em casa estaria melhor?** *R: Num lado ou noutro fico feliz por estar seguro.*
10. **O que gostaria de dizer ainda, para terminar esta agradável conversa.** *R: Ora, finalizando, estamos todos felizes por estarmos todos bem e esta casa ser a nossa proteção, obrigado por tudo meus amigos.*

Entrevista 8.9

Data da entrevista: 3 Maio, 2022

Género: Mulher

Idade: 79 Anos

Natural de: Moscavide, Loures

1. **Que idade tem, e de onde é natura? Está nesta residência há muito tempo, porque optou viver aqui?** *R: Estou cá desde janeiro de 2018, há 4 anos. Os meus filhos têm de trabalhar, eu não consigo cuidar de mim sozinha, era um grande sacrifício para eles e eu quis vir para cá, não me arrependo nada.*
2. **Este vírus que afeta o país e o mundo com o nome de Covid-19, virou uma pandemia, afetando toda as pessoas no geral mas as pessoas mais vulneráveis são as pessoas de maior idade, preocupa-o esta fase que se atravessa?** *R: Preocupa-me muito.*
3. **Foram tomadas por parte da DGS medida para acautelar a propagação da doença, concorda com estas medidas apertadas?** *R: Concorde.*
4. **Uma das medidas preventivas e implementadas foi o afastamento de visitas dos familiares à instituição e a sua saída para o exterior, como se sente nesta situação?** *R: Não, pois se é necessário não posso pensar mal.*
5. **Sente que a ERPI, a casa onde está agora a partilhar com outras pessoas, tem cumprido com o que prometeu á sua entrada?** *R: Sim estou satisfeita de ter vindo para cá, tenho amigas noutros lares que tiveram COVID e onde muita gente morreu.*
6. **Sente-se protegido pelas pessoas que gerem a instituição, numa fase menos boa que atravessa?** *R: Sim sinto-me muito protegida, nesta casa há todos os cuidados.*
7. **A sua vida nesta fase mudou radicalmente, deixou de ter contacto direto com os seus mais próximos e queridos, qual é a sua opinião em relação a esta mudança radical?** *R: teve de ser, só assim se podia continuar sem contágios, entendo muito bem e a minha família também.*
8. **Qual a mudança que o afetou mais dentro da instituição?** *R: As exigentes regras. O pior foi perdemos os contactos com as pessoas, os nossos grupos e cantares, as nossas festas e a organização destas.*
9. **Acha que se pudesse estar em casa estaria melhor?** *R: Não, com os problemas que tenho já tinha morrido.*
10. **O que gostaria de dizer ainda, para terminar esta agradável conversa?** *R: obrigada a todos pelos cuidados que têm comigo e o carinho que sinto da vossa parte, vocês são também a minha família.*

Entrevista 8.10

Data da entrevista: 13 Janeiro, 2022

Género: Mulher

Idade: 73 Anos

Natural de: Azeitão, Setúbal

1. **Que idade tem, e de onde é natura? Está nesta residência há muito tempo, porque optou viver aqui?** *R: Vivo desde janeiro de 2017, 5 anos neste palácio lindo que me abriu as portas. Não estou bem de saúde e não consigo cuidar de mim sozinha, foi melhor assim.*

2. **Este vírus que afeta o país e o mundo com o nome de Covid-19, virou uma pandemia, afetando toda as pessoas no geral mas as pessoas mais vulneráveis são as pessoas de maior idade, preocupa-o esta fase que se atravessa?** *R: Sim preocupa-me.*
3. **Foram tomadas por parte da DGS medida para acautelar a propagação da doença, concorda com estas medidas apertadas?** *R: Sim, foi o melhor.*
4. **Uma das medidas preventivas e implementadas foi o afastamento de visitas dos familiares à instituição e a sua saída para o exterior, como se sente nesta situação?** *R: Não me importo com isso antes estava sempre sozinha agora tenho muitos amigos.*
5. **Sente que a ERPI, a casa onde está agora a partilhar com outras pessoas, tem cumprido com o que prometeu á sua entrada?** *R: Sim estou satisfeita de ter vindo para cá, tenho amigas noutras lares que tiveram COVID, onde muita gente morreu, andei muito assustada, mas aprendi, tenho de confiar nesta equipa que tem feito o melhor para nos proteger.*
6. **Sente-se protegido pelas pessoas que gerem a instituição, numa fase menos boa que atravessa?** *R: Sim sinto-me muito protegida, nesta casa existem todos os cuidados.*
7. **A sua vida nesta fase mudou radicalmente, deixou de ter contacto direto com os seus mais próximos e queridos, qual é a sua opinião em relação a esta mudança radical?** *R: Teve de ser, eu via o que estava a acontecer pela televisão, só assim se podia continuar sem contágios. Eu entendo bem, e a minha família também, aqui fazem o melhor por nós e pelo sossego dos nossos filhos.*
8. **Qual a mudança que o afetou mais dentro da instituição?** *R: Foi sem dúvida o afastamento das famílias mas temos feito trabalhos diferentes, com internet, sinceramente tenho gostado muito, mas estou desejando voltar ao que era antigamente.*
9. **Acha que se pudesse estar em casa estaria melhor?** *R: Eu não poderia estar em casa.*
10. **O que gostaria de dizer ainda, para terminar esta agradável conversa?** *R: Amigas, obrigada por tudo, sinto-me agradecida pelo que têm feito por mim e pela minha família.*

Apêndice IV – Pedidos de autorização

Pedido de Autorização 1

Pedido de autorização para a realização de um questionário a cada membro da equipa de AAD's e entrevistas à equipa multidisciplinar e residentes da Estrutura Residencial para Pessoas Idosas do Concelho Setúbal.

Designação da ERPI a efetuar entrevista, _____

Exma. Senhora Presidente da Direção,

Chamo-me, Maria Teresa Leirôa Gomes Santos sou Assistente Social da ERPI, encontro-me a frequentar o Mestrado em Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar no Curso de Mestrado em Serviço Social, da Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa. Para conclusão do mestrado, encontro-me a desenvolver um estudo, subordinado ao objeto empírico de investigação, “Liderar em contexto mudança. Estudo de Caso: o impacto da crise pandémica na Residência Sénior Avós Arco-Íris”.

Venho por este meio solicitar-lhe a autorização para entrevistar a Equipa Técnica e Multidisciplinar da Estrutura Residencial para Pessoas Idosas da V/ instituição, no dia a combinar, com o objetivo de apreender a sua perceção acerca da liderança da Direção Técnica na gestão da ERPI, com o impacto da pandemia.

Agradecendo toda a disponibilidade dispensada.

Com os melhores cumprimentos,

_____, ____ de _____ de 2022

A aluna,

Maria Teresa Leirôa Gomes Santos

Pedido de Autorização 2

Pedido de autorização para a realização de entrevista exploratória, para fins académicos, a cada membro da equipa multidisciplinar da Estrutura Residencial para Pessoas Idosas do Concelho Setúbal.

Eu, _____, aceito a realização da entrevista, no âmbito da investigação para apoio à Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre, levada a cabo por Maria Teresa Leirôa Gomes Santos, em Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar no Curso de Mestrado em Serviço Social, da Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa. Para conclusão do mestrado, encontro-me a desenvolver um estudo, subordinada ao objeto empírico de investigação, “Liderar em contexto mudança. Estudo de Caso: o impacto da crise pandémica na Residência Sénior Avós Arco-Íris”.

_____, ____ de _____ de 2022

Assinatura: _____

Termo de consentimento livre e esclarecido

Declaração de Autorização de gravação da entrevista aos residentes da ERPI ou familiar responsável

Declaração de autorização de gravação da entrevista ao residente da ERPI e/ou familiar responsável para fins académicos.

Eu, _____, aceito a realização da entrevista, no âmbito de investigação para apoio à Dissertação e obtenção do Grau de Mestre, levada a cabo por Maria Teresa Leirõa Gomes Santos, em Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar no Curso de Mestrado em Serviço Social, da Universidade Lusófona - Centro Universitário de Lisboa.

Autorizo a gravação da mesma, atendendo a que o seu conteúdo será usado unicamente para fins académicos e tendo sido garantido o anonimato.

_____, ____ de _____ de 2022

Assinatura: _____

Declaração de Autorização para execução da investigação na ERPI



DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA INVESTIGAÇÃO NO ÂMBITO DE TESE DE MESTRADO

Eu, Vanda Cristina Jardim Simão, Directora Técnica da ERPI “Avós Arco-Íris”, autorizo que a Mestranda Maria Teresa Leirôa Gomes Santos, tenha acesso a toda a documentação necessária, realize entrevistas, participe na rotina desta ERPI nos dias necessários para que possa fazer a investigação e procedimentos associados para a sua execução da sua Tese de Mestrado.

A Directora Técnica

Vanda Simão
LUIZA MARIA GOMES

Avós Arco-Íris

Rua Frederico Franco Paiva, nº 3, 2925-166 | Vila Nogueira de Azeitão |

Tel: 212 189 499

Email: casadosavosarcoiris@gmail.com

Anexos

Anexo I - Plano de Contingência Residência Sénior Avós Arco-Íris -

Atualização setembro 2020

1. Medidas de Higiene e Controlo Ambiental

A ERPI deve assegurar-se que todas as pessoas que aí vivem e trabalham estão sensibilizadas para o cumprimento das regras de etiqueta respiratória, da lavagem correta das mãos, assim como as outras medidas de higienização e controlo ambiental já instituídas anteriormente às questões colocadas pela Pandemia e outras decorrentes da mesma (cf. anexos I, II da Orientação DGS 009/2020, reiteradas pelas ERPI).

Medidas adotadas:

1. Colocar dispositivos de desinfeção das mãos nas entradas do edifício
2. Todos os utentes, familiares, visitas ou funcionários desinfetam as mãos após entrada, e saída das instalações.
3. As salas são arejadas sempre que os utentes se ausentem das mesmas.
4. A limpeza e arejamento das salas são efetuados todos os dias.
5. A desinfeção das superfícies de trabalho e maçanetas das portas é feita sempre que necessário e no final do dia pelo funcionário do turno da noite. Para tal deve ser utilizada uma solução de água com lixívia ou com seu substituto.
6. Os quartos dos utentes são arejados sempre que possível.
7. A louça utilizada pelo utente é lavada normalmente na máquina, mas quem faz o transporte da louça usa luvas descartáveis.
8. As roupas do utente assim como as batas das funcionárias que lhe prestam cuidados são encaminhadas para a lavandaria em saco fechado para ser lavada normalmente na máquina.

2. Distanciamento social, concentração de pessoas e ventilação dos espaços

O distanciamento entre as pessoas é de 1 a 2 implementado para todos os utentes e funcionários, com exceção da proximidade necessária para a prestação de cuidados aos idosos.

São divulgadas, ensinadas e treinadas, as medidas de higiene das mãos e etiqueta respiratória.

Os utentes encontram-se separados por distanciamento ou divisória, com e sem sintomas respiratórios agudos, de forma a promover o distanciamento, colocando o menor número possível de utentes em cada quarto, garantindo uma distância entre camas de aproximadamente 1.5 metros.

Nos espaços comuns estão utentes e funcionários sem sintomas respiratórios agudos, com uma distância de 1 a 2 metros entre cada pessoa.

Os espaços comuns são utilizados por turnos de forma a manter, entre os utentes, 1 a 2 metros de distância (desencontro do horário das refeições, para diminuir o contacto).

As atividades lúdicas coletivas encontram-se cessadas.

Estão desaconselhadas as saídas ao exterior com familiares.

Restringida a circulação de colaboradores e pessoas externas ao serviço nas instalações dos utentes (ex. corredores, quartos, etc).

3. Restrição das visitas aos idosos com informação enviada por escrito aos familiares

O que impera na nossa organização das visitas e no providenciar das condições para que as mesmas possam ser feitas em segurança.

O cumprimento rigoroso das regras é de extrema importância.

Condições para as visitas:

As visitas serão realizadas mediante **agendamento prévio**. Para esse efeito disponibilizo o horário para a experiência de retoma de visitas a partir de 6 de Junho. Para marcação devem enviar um email para o email casadosavosarcoiris@gmail.com. Conforme as solicitações haverá uma confirmação ou ajuste de horários.

As visitas terão o máximo de 20 minutos para que possamos higienizar o espaço para as visitas seguintes.

Só pode haver uma visita por dia, por utente, nos dias e horas disponibilizados.

No caso de visitas aos utentes acamados, se não houver condições para tal estas não se realizam.

As visitas serão realizadas no exterior das nossas instalações (quando não houver condições meteorológicas as visitas não se realizarão), respeitando as seguintes regras:

- **Uso de máscara obrigatório** - As visitas devem utilizar máscara durante todo o período de permanência na instituição;

- **Cumprimento de distanciamento de 2 metros**, conforme indicação no próprio dia da visita;

- **Respeito pela etiqueta respiratória;**

- **Higienização das mãos através do uso de álcool gel disponibilizado por nós à entrada, durante a visita e no fim da visita, à saída.**

- **As visitas serão coordenadas pela Diretora Técnica Vanda Simão.**

- **Ressalvamos que as pessoas com sinais ou sintomas sugestivos de Covid-19 ou com contacto com um caso suspeito ou confirmado de Covid-19 nos últimos 14 dias não devem realizar. Ainda, se nos 14 dias anteriores ao aparecimento de sintomas apresenta história de viagem ou residência em áreas com transmissão comunitária activa OU contacto com caso confirmado ou provável de doente com Covid-19 OU ainda se esteve internado em unidade hospitalar não deve realizar visitas. As visitas podem mesmo ser impedidas pela Diretora Técnica.**

- **Só os familiares próximos devem visitar.**

- **Está proibida a circulação no espaço interno da entidade para qualquer visitante assim como o uso das instalações sanitárias da mesma.**

- **As visitas não devem levar objeto pessoais, géneros alimentares ou outros produtos.**

- **As visitas não devem retirar os seus familiares do espaço dedicado às visitas nem levá-los a qualquer actividade fora de "Avós Arco-Íris".**

- **Qualquer acção que ponha em risco a saúde e represente perigo de infecção tem consequências ao nível da estadia nas nossas instalações.**

- **Em alternativa, proceder-se-á às videochamadas com o mesmo método de organização.**

- **As visitas encontram-se suspensas desde 4 de Setembro.**

4. Disseminação de Recomendações habituais em situações de emergência:

- **Atenção redobrada ao estado de saúde dos nossos residentes e colaboradoras;**

- Medição frequente de temperaturas corporais;
- Lavagem frequente das mãos durante pelo menos 20 segundos e uso de álcool gel;
- Lavagem frequente das superfícies onde os idosos ou alguém de visita com sintomas de constipação, possa ter estado.
- Reforce a lavagem das mãos antes e após a preparação de alimentos, após o uso da casa de banho e sempre que as mãos lhe pareçam sujas
- Uso de luvas para as tarefas habituais
- Uso de máscaras de proteção em casos considerados suspeitos;
- Use lenços de papel (de utilização única) para se assoar;
- Tussa ou espirre para o braço com o cotovelo fletido, e não para as mãos;
- Evite tocar nos olhos, no nariz e na boca com as mãos sujas ou contaminadas com secreções respiratórias.

5. Disseminação das informações veiculadas pela ALI, ISS e DGS:

- O que podem fazer as IPSS
- Lavagem das mãos
- Recomendações gerais
- Recomendações IPSS

6. Novas Admissões

Os utentes só podem entrar e permanecer na ERPI se trouxerem consigo o resultado negativo do teste COVID 19. Ainda assim, deve-se manter o utente em quarto isolado durante 14 dias.

7. Colaboradores:

- a. Os funcionários que apresentam febre ou outros sintomas de gripe permanecem em casa, ou abandonam o local de trabalho com a maior brevidade possível.
- b. Medir temperatura diariamente aos colaboradores à entrada – fazer check point (temperatura ≥ 38 c)
- c. Reorganizar horário e equipa - quarentena voluntária/equipas espelho
- d. Reforçar higiene dos espaços - informações à equipa

- e. Reforçar uso de EPI - equipa e prestadores de serviços - preparar equipamento de protecção individual para prestadores de serviços
- f. Reforçar cuidados dentro das instalações/ situação de contacto próximo (anexo orientação 006/2020 e orientação 009/2020 da dgs)
- g. Reforçar informações de plano de contingência junto de profissionais de saúde prestadores de serviços - envio de emails;

h. Situação de caso suspeito - Colaborador- fluxograma em anexo

- Todos os profissionais devem reportar à sua chefia direta, uma situação de doença enquadrada como;

Trabalhador com sintomas e ligação epidemiológica compatíveis com a definição de caso possível de Covid-19;

- Sempre que for reportada uma situação de profissional com sintomas, a chefia direta do trabalhador informa, de imediato, as chefias de topo. A comunicação deve ser rigorosa, rápida e segura;

- Colocar o profissional na área de isolamento definida caso se encontre a trabalhar ou aconselhar a permanecer no domicílio;

- Vedar acesso à área de isolamento;

- O profissional contacta o SNS24 (800 24 24 24) e a Autoridade de Saúde Local pelo 265 708 000, e segue as orientações;

- Assegurar a limpeza e desinfeção da área de isolamento de acordo com indicações da Saúde Pública e normas definidas;

- Reportar à Medicina do Trabalho e Recursos Humanos

8. Situação caso suspeito - Utente- Fluxograma em anexo

- A chefia direta informa, de imediato, o médico assistente/equipa de e enfermagem;
- O utente é colocado na área de isolamento, definida;
- Paralelamente ao isolamento do utente, será contactada a família;
- O médico observa o doente na área de isolamento e após colheita de dados e observação com o uso do equipamento individual de proteção, deve cumprir todos os itens da orientação 003/2020 de 25/01/2020, Da DGS

- Ligar para LAM- DGS (linha de apoio ao médico) 300 015 015 e cumprir todas as orientações
- Assegurar a limpeza e desinfeção da área de isolamento de acordo com indicações da Saúde Pública e normas definidas.

9. Espaço dedicado ao isolamento de caso suspeito

Existirá, no Gabinete Médico, Kit com bata, máscara, touca e luvas para o colaborador que interveio junto de colaborador/utente caso suspeito de Covid-19.

Na ERPI está definida uma área de isolamento - Gabinete da Direção - acesso fácil, localizada no piso 1, devidamente sinalizada e com o cumprimento possível quanto às recomendações e equipadas com:

- Contentor de resíduos com abertura não manual e saco plástico;
- Solução antisséptica de base alcoólica (SABA) e informação sobre os procedimentos de higienização das mãos;
- Máscaras cirúrgicas para utilização do profissional ou utente suspeito (com sintomas) que não devem ser usadas por mais de 3 horas;
- Água e alguns alimentos não perecíveis (bolachas ou barras de cereais por exemplo);
- Equipamentos de limpeza, de uso único (devem ser eliminados após higienização) ou de uso exclusivo e rigor cumprimento da norma de limpeza e desinfeção.

10. Situação caso confirmado

a. Utente

Está delineado um espaço para o isolamento/internamento de casos confirmados não hospitalizados (que pode ser em regime de coorte), separado dos restantes utentes/residentes e com profissionais/cuidadores dedicados exclusivamente a estes doentes, e com garantia de seguimento clínico assegurado pela instituição hospitalar em articulação com o ACES, da área de influência, até à determinação da cura (determinada através dois testes

negativos com, pelo menos, 24 horas de intervalo, sendo o primeiro realizado entre o 10.º e o 14.º dia desde o início dos sintomas, se o doente já se encontrar assintomático). Em qualquer fase deste processo, se se verificar agravamento do estado clínico dos doentes, deve ser contactado o 112 para encaminhamento e assistência hospitalar.

b. Colaborador

11. Espaço dedicado ao isolamento de caso confirmado

Os casos suspeitos não devem estar juntos. Os casos confirmados podem estar em regime de coorte. Nunca juntar no mesmo espaço casos suspeitos e casos confirmados. Os casos suspeitos e os casos confirmados nunca deverão deslocar-se aos espaços comuns, devendo fazer as refeições nos quartos onde estão isolados.

A ocorrência de um caso positivo obriga a testar todos os outros residentes/profissionais, expeto em situações em que exista separação física e efetiva entre os casos e suspeitos e outros residentes/profissionais. Após a avaliação de risco pela Autoridade de Saúde, articulada com o diretor técnico da instituição, o Presidente da Camara Municipal e o responsável local da Segurança Social, nas instituições onde se verifique sobrelotação (no contexto da pandemia deve entender-se: impossibilidade de distanciamento de 1 a 2 metros entre utentes/residentes, menos de 1,5 metros entre camas no mesmo quarto), deve ser ponderada a hipótese de deslocar, para outras instalações (como estabelecimentos hoteleiros ou residenciais, por exemplo), parte da população idosa de cada instituição, preventivamente, como medida cautelar (de preferência antes de aparecer qualquer caso positivo). Esta medida permite reduzir a densidade populacional e o contacto entre pessoas, mitigando o risco de transmissão do vírus. Se não for possível a deslocação de alguns residentes para outras instalações, quando a instituição tenha mais de um piso, deixar um piso específico para os doentes com sintomas respiratórios

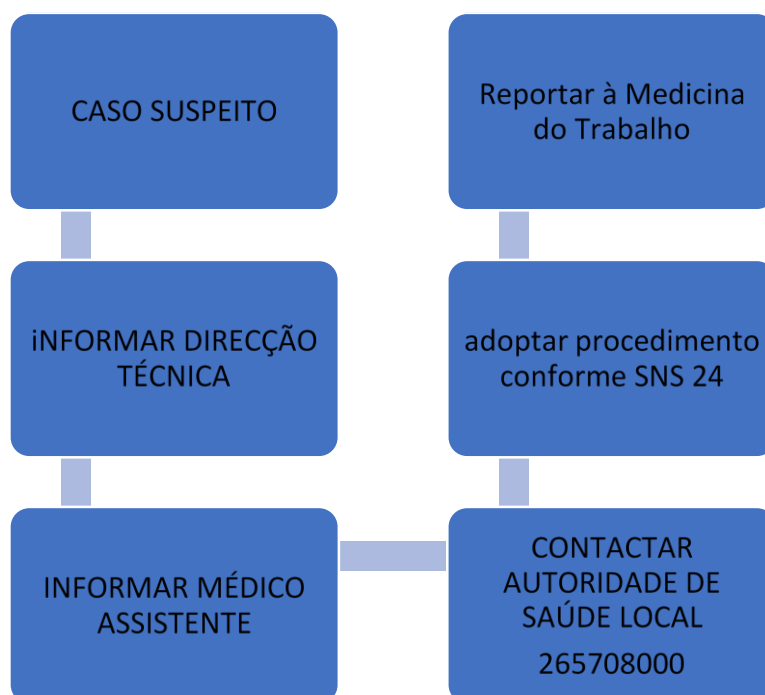
(se houver vários doentes afetados), o mesmo se aplicando a diferentes alas ou blocos da instituição.

12. As reuniões de equipa ficam suspensas até informação em contrário.

13. Plano de Comunicação

- a. Divulgar o Plano de Contingência junto dos funcionários, familiares e utentes.
- b. Afixar o Plano de Contingência em local visível e acessível a todos.
- c. Elaborar de Quadros Informativos
- d. Manter lista atualizada dos contactos (telemóvel, e-mail) dos familiares, profissionais e outras entidades de relevo.

Anexo II - Plano de Contingência Covid-19 – Fluxograma caso suspeito – colaborador – Residência Sénior Avós Arco-Íris



Anexo III- Plano de Contingência Residência Sénior Avós Arco-Íris - Atualização setembro 2022

Medidas de Higiene e Controlo Ambiental

A ERPI deve assegurar-se que todas as pessoas que aí vivem e trabalham estão sensibilizadas para o cumprimento das regras de etiqueta respiratória, da lavagem correta das mãos, assim como as outras medidas de higienização e controlo ambiental já instituídas anteriormente às questões colocadas pela Pandemia e outras decorrentes da mesma (anexos I e II da Orientação DGS009/2020)

Medidas adotadas:

1. Colocar dispositivos de desinfecção das mãos nas entradas do edifício
2. Todos os utentes, familiares, visitas ou funcionários desinfetam as mãos após entrada, e saída das instalações.
3. As salas são arejadas sempre que os utentes se ausentem das mesmas.
4. A limpeza e arejamento das salas são efetuados todos os dias.
5. A desinfecção das superfícies de trabalho e maçanetas das portas é feita sempre que necessário e no final do dia pelo funcionário do turno da noite. Para tal deve ser utilizada uma solução de água com lixívia ou com seu substituto.
6. Os quartos dos utentes são arejados sempre que possível.
7. A louça utilizada pelo utente é lavada normalmente na máquina, mas quem faz o transporte da louça usa luvas descartáveis.
8. As roupas do utente assim como as batas das funcionárias que lhe prestam cuidados são encaminhadas para a lavandaria em saco fechado para ser lavada normalmente na máquina.

2. Distanciamento social, concentração de pessoas e ventilação dos espaços

Distanciamento entre as pessoas é de 1 a 2 implementado para todos os utentes e funcionários, com exceção da proximidade necessária para prestação de cuidados aos idosos.

São divulgadas, ensinadas e treinadas, as medidas de higiene das mãos e etiqueta respiratória.

Os utentes encontram-se separados por distanciamento ou divisória, com e sem sintomas respiratórios agudos, de forma a promover o distanciamento, colocando o menor número possível de utentes em cada quarto, garantindo uma distância entre camas de aproximadamente 1.5 metros.

Nos espaços comuns estão utentes e funcionários sem sintomas respiratórios agudos, com uma distância de 1 a 2 metros entre cada pessoa.

Os espaços comuns são utilizados por turnos de forma a manter, entre os utentes, 1 a 2 metros de distância (desencontro do horário das refeições, para diminuir o contacto).

As atividades lúdicas coletivas encontram-se cessadas. Estão desaconselhadas as saídas ao exterior com familiares.

Restringida a circulação de colaboradores e pessoas externas aos serviços nas instalações dos utentes (ex. corredores, quartos, etc.).

3. Restrição das visitas aos idosos com informação enviada por escrito aos familiares

- "Avós Arco-Íris" designou a Diretora Técnica Vanda Simão como responsável pelo processo de operacionalização das visitas.
- A Instituição comunicará aos familiares e outros visitantes, através de email, as condições nas quais as visitas decorrem.
- "Avós Arco-Íris" garantirá o agendamento prévio das visitas através de marcação.
- "Avós Arco-Íris" garantirá a respetiva higienização entre visitas (plano de higienização, anexo II) e a manutenção do distanciamento físico apropriado.
- As visitas serão realizadas mediante **agendamento prévio**. Para esse efeito disponibilizo o horário via email, através do endereço casadosavosarcoiris@gmail.com. Conforme as solicitações haverá lugar a ajustes e confirmações por email.
- As visitas terão o máximo de 60 minutos.
- Só pode haver duas visitas por dia, por utente, nos dias e horas disponibilizados.
- No caso de visitas aos utentes acamados, se não houver condições para tal estas não se realizam e manter-se-á a videochamada igualmente por agendamento.
- As visitas serão realizadas no exterior das nossas instalações (quando não houver condições meteorológicas as visitas não se realizarão) mais especificamente no alpendre da frente das instalações

4. Disseminação de Recomendações habituais em emergências:

- Atenção redobrada ao estado de saúde dos nossos residentes ecolaboradoras;
- Medição frequente de temperaturas corporais;
- Lavagem frequente das mãos durante pelo menos 20 segundos e uso de álcoolgel;
- Lavagem frequente das superfícies onde os idosos ou alguém de visita com sintomas de constipação, possa ter estado.
- Reforce a lavagem das mãos antes e após a preparação de alimentos, após o uso da casa de banho e sempre que as mãos lhe pareçam sujas
- Uso de luvas para as tarefas habituais
- Uso de máscaras de proteção em casos considerados suspeitos;
- Use lenços de papel (de utilização única) para se assoar;
- Tussa ou espirre para o braço com o cotovelo fletido, e não para as mãos;
- Evite tocar nos olhos, no nariz e na boca com as mãos sujas ou contaminadas com secreções respiratórias.

5. Novas Admissões

Os utentes só podem entrar e permanecer na ERPI se trouxerem consigo o resultado negativo do teste COVID 19. Ainda assim, deve-se manter o utente em quarto isolado durante 5 dias.

6. Colaboradores:

- a. Os funcionários que apresentam febre ou outros sintomas de gripe permanecem em casa, ou abandonam o local de trabalho com a maior brevidade possível.
- b. Medir temperatura diariamente aos colaboradores à entrada - fazer

check point (temperatura ≥ 38 c)

- c. Reorganizar horário e equipa - quarentena voluntária/equipas espelho
- d. Reforçar higiene dos espaços - informações à equipa
- e. Reforçar uso de EPI - equipa e prestadores de serviços - preparar equipamento de proteção individual para prestadores de serviços (anexos)
- f. Reforçar cuidados dentro das instalações/ situação de contacto

próximo (anexo orientação 006/2020 e orientação 009/2020 da DGS)

- g. Reforçar informações de plano de contingência junto de profissionais de saúde prestadores de serviços - envio de emails
- h. **Situação de caso suspeito - Colaborador**

- Todos os profissionais devem reportar à sua chefia direta, uma situação de doença enquadrada como:

Trabalhador com sintomas e ligação epidemiológica compatíveis com a definição de caso possível de Covid-19;

Sempre que for reportada uma situação de profissional com sintomas, a chefia direta do trabalhador informa, de imediato, as chefias de topo.

A comunicação deve ser rigorosa, rápida e segura;

- Colocar o profissional na área de isolamento definida caso se encontre a trabalhar ou aconselhar a permanecer no domicílio;
- Vedar acesso à área de isolamento;
- O profissional contacta o SNS24 (800 24 24 24) e a Autoridade de Saúde Local pelo 265 708 000, e segue as orientações;
- Assegurar a limpeza e desinfeção da área de isolamento de acordo com indicações da Saúde Pública e normas definidas;
- Reportar à Medicina do Trabalho e Recursos Humanos

7. Situação caso suspeito - Utente

- A chefia direta informa, de imediato, o médico assistente/equipa de enfermagem;
- O utente é colocado na área de isolamento, definida;
- Paralelamente ao isolamento do utente, será contactada a família;
- O médico observa o doente na área de isolamento e após colheita de dados e observação com o uso do equipamento individual de proteção, deve cumprir todos os itens da orientação 003/2020 de 25/01/2020, Da DGS
- Ligar para LAM- DGS (linha de apoio ao médico) 300 015 015 e

cumprir todas as orientações

- Assegurar a limpeza e desinfeção da área de isolamento de acordo com indicações da Saúde Pública e normas definidas.

8. Espaço dedicado ao isolamento de caso suspeito

Existirá, no Gabinete Médico, Kit com bata, máscara, touca e luvas para o colaborador que interveio junto de colaborador/utente caso suspeito de Covid-19.

Na ERPI está definida uma área de isolamento - Gabinete da Direção - acesso fácil, localizada no piso 1, devidamente sinalizada e com o cumprimento possível quanto às recomendações e equipadas com:

- Contentor de resíduos com abertura não manual e saco plástico;
- Solução antisséptica de base alcoólica (SABA) e informação sobre os procedimentos de higienização das mãos;
- Máscaras cirúrgicas para utilização do profissional ou utente suspeito (com sintomas) que não devem ser usadas por mais de 3 horas;
- Água e alguns alimentos não perecíveis (bolachas ou barras de cereais por exemplo);
- Equipamentos de limpeza, de uso único (devem ser eliminados após higienização) ou de uso exclusivo e rigor cumprimento da norma de limpeza e desinfeção.

9. Situação caso confirmado

a. Utente

Está delineado um espaço para o isolamento de casos confirmados não hospitalizado, num quarto no 1º piso exclusivamente para este efeito, separado dos restantes utentes e com uma ajudante de ação direta dedicada exclusivamente a estes utentes, e com garantia de seguimento clínico assegurado pela instituição hospitalar em articulação com o ACES Arrábida, até à determinação da cura. Em qualquer fase

deste processo, se se verificar agravamento do estado clínico dos doentes, deve ser contactado o 112 para encaminhamento e assistência hospitalar.

b. Colaborador

Está delineado um espaço para o isolamento de casos confirmados, num quarto no 1º piso exclusivamente para este efeito até orientação pelo ACES Arrábida

10. Espaço dedicado ao isolamento de caso confirmado

Os casos suspeitos não devem estar juntos. Os casos confirmados podem estar em regime de coorte. Os casos confirmados nunca deverão deslocar-se aos espaços comuns, devendo fazer as refeições nos quartos onde estão isolados.

Em caso confirmado todo o 1º piso é reorganizado para este efeito.

- 11.** Estão dispensados do isolamento, os residentes que tenham um esquema vacinal completo contra a Covid-19, nos termos da Norma n.º 002/2021, devendo apresentar um resultado negativo no teste laboratorial para SARS-CoV-2 no dia do regresso ou realizar o mais precocemente possível o teste na instituição. A data da realização do teste laboratorial pode fazer-se coincidir com a data do rastreio em curso na instituição, nos termos da Norma n.º 019/2020 da DGS.

12. Plano de Comunicação

- a. Divulgar o Plano de Contingência junto dos funcionários, familiares e utentes.
- b. Afixar o Plano de Contingência em local visível e acessível a todos.
- c. Elaborar de Quadros Informativos
- d. Manter lista atualizada dos contactos (telemóvel, e-mail) dos familiares, profissionais e outras entidades de relevo.