

O IMPACTO DO DIRETOR TÉCNICO DE UMA ESTRUTURA RESIDENCIAL PARA IDOSOS NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES E NA CUIDADO DOS CUIDADOS

Alexandra Rocha

Mestre em Gerontologia Social Aplicada e Diretora Técnica e de Serviços do Centro Social e Paroquial de Mire de Tibães.

Eduardo Duque

Professor na Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais da Universidade Católica Portuguesa e membro integrado do CECS-Universidade do Minho.

Resumo

O envelhecimento demográfico em Portugal tem gerado uma crescente procura por instituições que prestam cuidados especializados a pessoas idosas, como as Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas (ERPI). Este estudo investiga a relação entre o papel do Diretor Técnico e a satisfação profissional dos colaboradores, bem como o impacto dessa satisfação na qualidade dos cuidados prestados aos utentes. Com base numa abordagem quantitativa, foram aplicados inquéritos a 83 colaboradores de cinco ERPI da região de Braga. Os resultados demonstram que o estilo de liderança do Diretor Técnico tem uma influência significativa na satisfação dos colaboradores, especialmente em áreas relacionadas com a comunicação, suporte emocional e organização do trabalho. Além disso, foi verificado que colaboradores mais satisfeitos tendem a prestar cuidados de maior qualidade, refletindo-se numa melhor experiência para os utentes. Conclui-se que uma liderança eficaz por parte do Diretor Técnico pode ser determinante tanto para o bem-estar dos trabalhadores quanto para a qualidade dos cuidados oferecidos nas

ERPI. Este estudo contribui para a literatura sobre a gestão de recursos humanos em contextos de cuidados a idosos e destaca a importância da liderança na promoção de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. **Palavras-chave:** Liderança, Satisfação profissional, ERPI, Diretor Técnico, Qualidade de cuidados.

1 INTRODUÇÃO

O envelhecimento demográfico é uma tendência global que se manifesta de forma acentuada em Portugal, onde se observa um crescimento rápido e significativo da população idosa (Instituto Nacional de Estatística, 2021). Este fenómeno resulta de diversos fatores, como o aumento da esperança média de vida e a diminuição da taxa de natalidade, conduzindo a uma sociedade com um índice de envelhecimento cada vez mais elevado. Esta transformação demográfica coloca desafios substanciais ao nível social, económico e político, especialmente no que diz respeito à prestação de cuidados de saúde e ao apoio social adequados às necessidades específicas desta faixa etária.

As Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas (ERPI) emergem como respostas fundamentais para atender à crescente procura por serviços de alojamento e cuidados especializados para a população idosa. Estas instituições não só proporcionam um espaço de residência, mas também oferecem um conjunto de serviços destinados a promover o bem-estar, a saúde e a qualidade de vida dos utentes. Contudo, a eficácia e eficiência destas estruturas dependem fortemente da qualidade dos recursos humanos envolvidos na prestação dos cuidados.

Os profissionais que trabalham nas ERPI desempenham um papel crucial na vida dos idosos, sendo responsáveis por estabelecer relações de proximidade e empatia, fundamentais para assegurar um ambiente seguro e acolhedor. A satisfação profissional destes colaboradores é, portanto, um elemento determinante para a qualidade dos serviços prestados. Colaboradores satisfeitos tendem a demonstrar maior dedicação,

compromisso e empenho nas suas funções, o que se traduz em cuidados mais eficazes e humanizados.

Apesar disso, as ERPI enfrentam diversos desafios na gestão dos seus recursos humanos. A escassez de financiamento, decorrente da dependência de subsídios públicos e limitações orçamentais, muitas vezes resulta em remunerações pouco atrativas e falta de investimento na formação contínua dos colaboradores. Adicionalmente, a natureza exigente do trabalho, associada a horários rotativos e cargas emocionais significativas, pode contribuir para níveis elevados de stress e de insatisfação profissional. Muitas vezes, os profissionais que ingressam nestas instituições possuem baixos níveis de escolaridade e aceitam estas posições na ausência de alternativas melhores, o que pode afetar a motivação e o compromisso com a qualidade do serviço.

Neste contexto, o papel do Diretor Técnico assume uma importância estratégica. Enquanto líder da equipa, o Diretor Técnico é responsável pela coordenação das atividades, gestão dos recursos humanos e implementação de políticas que promovam um ambiente de trabalho positivo. A sua capacidade de liderança pode influenciar diretamente a motivação e satisfação dos colaboradores, afetando assim a qualidade dos cuidados prestados aos idosos. Uma liderança eficaz implica não só a gestão eficiente dos recursos e processos, mas também a habilidade de inspirar e motivar a equipa, promovendo um clima organizacional saudável.

Diferentes estilos de liderança podem ter impactos distintos na satisfação profissional dos colaboradores. Por exemplo, uma liderança autocrática pode reduzir a autonomia e iniciativa dos colaboradores, enquanto uma liderança participativa pode promover o envolvimento e a satisfação no trabalho. Compreender como o estilo de liderança do Diretor Técnico influencia a satisfação profissional dos colaboradores e, conseqüentemente, a qualidade dos cuidados prestados, é essencial para o desenvolvimento de estratégias que visem melhorar a gestão das ERPI.

Este estudo propõe-se a investigar esta dinâmica, contribuindo para o conhecimento sobre a influência da liderança na satisfação profissional

e na qualidade dos cuidados em contextos de prestação de serviços a idosos. Pretende-se, assim, fornecer perspectivas que possam apoiar os Diretores Técnicos e gestores de ERPI na implementação de práticas de liderança eficazes e na promoção de ambientes de trabalho que favoreçam o bem-estar dos colaboradores e dos utentes.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

PAPEL DO DIRETOR TÉCNICO NAS ERPI

Uma das principais responsabilidades do Diretor Técnico é promover a qualidade dos serviços prestados aos residentes. Para tal, deve estabelecer processos eficazes de comunicação e coordenação entre os diferentes intervenientes, incluindo colaboradores, residentes, famílias e direção. Cabe-lhe sensibilizar o pessoal para a problemática da pessoa idosa, promovendo uma compreensão profunda das necessidades físicas, emocionais e sociais dos residentes. Isto implica não só a planificação e coordenação de atividades sociais, culturais e ocupacionais que estimulem o bem-estar dos idosos, mas também a garantia de que os cuidados prestados são personalizados e respeitam a dignidade e autonomia de cada indivíduo.

Ribeirinho (2016) enfatiza que o Diretor Técnico tem a função de coordenar, apoiar e supervisionar os profissionais que intervêm diretamente na prestação de cuidados aos idosos. Este papel requer um planeamento estratégico que permita prosseguir os objetivos definidos, orientados para a melhoria contínua da qualidade dos serviços. Compete-lhe desenvolver estratégias que promovam a cooperação e a liderança eficaz entre as equipas, facilitando os processos de comunicação interna e potenciando a complementaridade e a coesão entre os colaboradores.

Além disso, é da responsabilidade do Diretor Técnico planificar, organizar e coordenar as atividades diárias, assegurando o cumprimento dos deveres laborais e a correta execução das tarefas por parte dos

colaboradores. Este papel implica uma supervisão atenta das equipas de trabalho, prestando-lhes suporte técnico e orientação nas suas funções. É assim fundamental que o Diretor Técnico consiga conjugar a gestão operacional com a capacidade de estimular relacionamentos interpessoais positivos, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso e motivador.

A liderança exercida pelo Diretor Técnico assume, portanto, um carácter multidimensional. Segundo Gomes, Ribeiro e Pereira (2016), o Diretor Técnico, enquanto líder, deve possuir competências que lhe permitam influenciar positivamente a sua equipa, promovendo a motivação, o compromisso e o desempenho profissional dos colaboradores. A eficácia da sua liderança tem um impacto direto na satisfação profissional dos colaboradores e, conseqüentemente, na qualidade dos cuidados prestados aos residentes.

CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um conceito fundamental para compreender o funcionamento interno das instituições e como este afeta o comportamento dos seus membros. Kotter (2012) define cultura como um conjunto de normas, comportamentos e valores partilhados por um grupo de indivíduos. No contexto organizacional, a cultura manifesta-se através dos modos comuns de atuação, das normas estabelecidas e dos valores que orientam as ações e decisões dentro da organização.

Esta cultura desempenha um papel significativo na orientação do comportamento adequado em diferentes contextos dentro da organização. Alvesson (2007, citado em Silva *et al.*, 2018) refere-se à cultura como um sistema coeso de significados e símbolos através dos quais as interações sociais ocorrem. A este propósito, Kotter (2012) enfatiza o poder da cultura organizacional, apontando que esta é reforçada pela seleção cuidadosa dos membros, pela doutrinação de valores e normas e pela atuação coletiva de muitas pessoas, o que a torna difícil de questionar ou alterar conscientemente.

Neste sentido, a cultura organizacional tem uma influência direta na satisfação dos colaboradores. Silva *et al.* (2018) destacam que culturas organizacionais orientadas para o relacionamento afetivo tendem a gerar um maior número de membros satisfeitos. Por sua vez, Cameron e Quinn (2006, citados em Silva *et al.*, 2018) referem que a cultura de uma organização se reflete nos estilos de liderança dominantes, na linguagem, nos símbolos, nos procedimentos e nas definições de sucesso que tornam uma organização única.

Os autores distinguem quatro tipos de cultura organizacional: hierárquica, de mercado, clã e adhocrática. A cultura hierárquica valoriza assim a estabilidade, o controlo e a integração interna, com estruturas claras de autoridade e procedimentos definidos. Por sua vez, a cultura de mercado é orientada para o ambiente externo e o alcance de metas, valorizando a competitividade e a superação de objetivos. A cultura clã foca-se nas relações humanas, promovendo a integração, o espírito de equipa, a comunicação e a participação dos membros. Por fim, a cultura adhocrática privilegia a flexibilidade, a adaptabilidade e a inovação, respondendo rapidamente às mudanças do ambiente externo.

LIDERANÇA NAS ERPI

A liderança é um fenómeno relacional e situacional que envolve a capacidade de influenciar e motivar equipas no sentido da concretização de objetivos comuns (Rego & Cunha, 2003; Fachada, 2018). Mais do que exercer autoridade, liderar implica construir relações baseadas na confiança, motivação e compromisso (Gomes, Ribeiro & Pereira, 2016).

As principais teorias da liderança refletem a evolução do pensamento nesta área. A Teoria dos Traços valoriza características inatas dos líderes (Melo, 2004), enquanto a Teoria Comportamental centra-se nos comportamentos e estilos de interação com os liderados (Cunha *et al.*, 2007, cit. in Ribeiro *et al.*, 2022). Já a Teoria da Contingência defende que a eficácia da liderança depende da adaptação ao contexto e aos

colaboradores (Bass & Bass, 2008, cit. in Ribeiro *et al.*, 2022; Gibson *et al.*, 2006).

No contexto específico das Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas (ERPI), a liderança assume particular importância. O Diretor Técnico deve adotar uma liderança adaptativa e emocionalmente inteligente, ajustando o estilo às necessidades da equipa e às exigências do ambiente (Chiavenato, 2004). A liderança emocional, conforme Goleman (1998), assenta na inteligência emocional — autoconhecimento, autocontrolo, empatia e competências sociais — e tem impacto direto no bem-estar da equipa e na qualidade dos cuidados prestados (Graça, 2016).

Assim, a liderança nas ERPI é fundamental para promover ambientes colaborativos, reduzir o stress ocupacional e assegurar serviços de excelência à população idosa.

METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos nesta investigação, optou-se por uma abordagem quantitativa. O instrumento de recolha de dados utilizado foi um inquérito por questionário. Este método é eficaz na captação das perceções, opiniões e atitudes dos participantes relativamente ao objeto de estudo.

O questionário foi elaborado com base na revisão da literatura e nos objetivos específicos da investigação. Incluiu questões fechadas e escalas de Likert para avaliar variáveis como a satisfação profissional dos colaboradores, o estilo de liderança do Diretor Técnico e a qualidade dos cuidados prestados aos utentes das ERPI.

A amostra foi constituída por 83 colaboradores de cinco Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas localizadas no distrito de Braga. A seleção dos participantes foi realizada através de uma amostragem não probabilística por conveniência.

Os participantes incluíram profissionais diretamente envolvidos na prestação de cuidados aos idosos, tais como auxiliares de ação direta,

enfermeiros, animadores socioculturais, entre outros. A diversidade de funções representadas na amostra permitiu captar uma ampla gama de percepções e experiências, enriquecendo a compreensão dos fenômenos em estudo.

A recolha de dados foi realizada através da aplicação do questionário online, desenvolvido numa plataforma digital.

Durante todo o processo de recolha de dados, foram respeitados os princípios éticos associados à investigação científica. Os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo, a natureza voluntária da sua participação e a garantia de anonimato e confidencialidade das suas respostas. O consentimento informado foi obtido previamente ao preenchimento do questionário, em conformidade com as diretrizes éticas para a investigação em ciências sociais (Duque & Calheiros, 2017).

RESULTADOS

SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Para avaliar a satisfação profissional dos colaboradores, foi utilizado um questionário composto por várias afirmações relacionadas com diferentes aspetos do trabalho. Os participantes foram convidados a indicar o seu grau de concordância numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), sendo o ponto 3 correspondente a uma posição neutra.

Os resultados revelaram que os itens com maior grau de concordância estão relacionados com as condições físicas e materiais do trabalho e com as oportunidades de desenvolvimento profissional. Em particular:

- *Desenvolvimento de competências pessoais e profissionais:* 65,1% dos participantes concordam que o seu trabalho lhes permite desenvolver as suas competências.

- *Disponibilidade de meios necessários:* 63,9% concordam que dispõem dos recursos necessários para desempenhar as suas funções.
- *Adequação das instalações:* 62,7% consideram que as instalações onde trabalham são adequadas.

Estes dados indicam que os colaboradores estão satisfeitos com o ambiente físico de trabalho e com as oportunidades de crescimento profissional que o mesmo proporciona.

No que respeita à gestão e organização, os colaboradores expressaram níveis positivos de satisfação:

- *Informação sobre desempenho:* 49,4% concordam que obtêm feedback sobre o seu desempenho por parte da chefia.
- *Contribuição para os objetivos institucionais:* 51,8% concordam e 31,3% concordam totalmente que sentem contribuir para atingir os objetivos da instituição.
- *Conhecimento dos objetivos institucionais:* 45,8% concordam e 24,1% concordam totalmente que conhecem os objetivos da instituição.
- *Realização pessoal e profissional:* 53% concordam e 20,5% concordam totalmente que se sentem realizados com a função que desempenham.

Estes resultados sugerem que os colaboradores se sentem integrados na missão da instituição e valorizam o reconhecimento do seu papel no alcance dos objetivos organizacionais.

Por outro lado, os itens relacionados com as condições salariais revelaram níveis mais baixos de satisfação:

- *Satisfação com o salário e regalias:* 34,9% discordam e 19,3% discordam totalmente de estarem satisfeitos com o seu salário e regalias.
- *Comparação salarial com outras instituições:* 26,5% discordam e 12,1% discordam totalmente que o seu vencimento é igual ou superior ao de colegas em instituições semelhantes.

Estes dados indicam uma insatisfação significativa em relação à remuneração, o que pode afetar a motivação e satisfação global dos colaboradores.

No que se refere às relações interpessoais e ao ambiente de trabalho, os resultados apresentaram alguma dispersão, mas com uma tendência positiva:

- *Companheirismo e cooperação entre colegas:* 54,2% concordam que existe um bom ambiente de companheirismo, embora 41% discordem.
- *Ambiente de trabalho agradável:* 49,4% concordam que o ambiente é agradável e sem conflitos, enquanto 30,1% discordam.

Apesar de alguma divergência nas percepções, a maioria dos colaboradores considera o ambiente de trabalho positivo.

Considerando todos os aspetos, 53% dos participantes concordam que se sentem satisfeitos com o seu trabalho, o que indica um nível geral de satisfação profissional moderadamente positivo.

PERCEÇÃO DA LIDERANÇA

A avaliação da percepção dos colaboradores sobre a liderança do Diretor Técnico foi realizada através de várias afirmações, seguindo a mesma escala de 1 a 5.

Os resultados demonstraram que:

- *Influência na satisfação profissional*: 65,1% dos colaboradores concordam que a forma como o líder desenvolve o seu trabalho influencia a sua satisfação profissional.
- *Clareza na comunicação de tarefas*: 66,3% concordam que o líder expressa de forma simples o que deve ser feito.
- *Compreensão das tarefas*: 63,9% concordam que o líder se certifica de que entendem as tarefas a executar.
- *Ambiente positivo*: 61,4% concordam que o líder faz com que as pessoas à sua volta se sintam bem.
- *Colaboração*: 60,2% concordam que o líder desenvolve o seu trabalho em colaboração com os outros.
- *Abertura à comunicação*: 50,6% concordam que podem falar abertamente com o líder.
- *Feedback sobre o desempenho*: 53% concordam que recebem feedback sobre o seu trabalho.
- *Apoio no desenvolvimento profissional*: 55,4% concordam que o líder os ajuda a desenvolver-se e a superar dificuldades.

No entanto, apenas 37,3% concordam que o líder recompensa os trabalhadores pelo seu trabalho, indicando uma possível área de melhoria no reconhecimento e valorização dos colaboradores.

Globalmente, 59% dos participantes afirmam confiar na capacidade de liderança do Diretor Técnico, e 54,2% estão satisfeitos com a sua atuação.

Quando questionados sobre o conceito de liderança, 77,1% definiram-na como a capacidade de influenciar um grupo a alcançar determinados objetivos. Relativamente ao estilo de liderança do Diretor Técnico, 43,4% dos colaboradores consideram que este alterna o seu estilo consoante a situação, demonstrando flexibilidade na sua abordagem.

A maioria dos participantes (69,9%) descreve a sua relação com o Diretor Técnico como boa, não havendo registo de relações negativas. Além disso, 83,1% consideram importante ter contacto direto com o Diretor Técnico, evidenciando a valorização da proximidade e comunicação direta com a liderança.

PRESTAÇÃO DE CUIDADOS

No âmbito da prestação de cuidados aos utentes, avaliou-se a perceção dos colaboradores sobre o seu desempenho e a influência da liderança no mesmo.

Os resultados indicam que:

- *Atenção aos utentes:* 60,2% concordam totalmente que são atenciosos com os utentes, com apenas 1,2% a discordar.
- *Execução integral das tarefas:* 49,4% concordam e 49,4% concordam totalmente que executam de forma integral as tarefas atribuídas.
- *Cumprimento das obrigações:* 55,4% concordam que raramente falham no desempenho das suas obrigações.
- *Perceção do desempenho:* 57,8% concordam que conseguem perceber se estão a desempenhar adequadamente as suas tarefas.
- *Apreciação dos utentes:* 53% concordam que sentem que os utentes gostam da forma como lhes prestam cuidados.

Quando questionados sobre a influência de fatores externos no desempenho das suas funções, 39,8% discordam que sejam influenciados, enquanto 32,5% concordam, indicando alguma divisão nas perceções.

Relativamente à influência da liderança:

- *Influência do Diretor Técnico*: 38,6% concordam que a forma como são abordados pelo Diretor Técnico influencia o modo como prestam cuidados aos utentes, sugerindo que a liderança tem um impacto significativo no desempenho dos colaboradores.

Estes resultados refletem um elevado nível de profissionalismo e compromisso por parte dos colaboradores, que se consideram atenciosos e cumpridores das suas funções, reconhecendo ao mesmo tempo a importância da liderança na qualidade dos cuidados prestados.

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Este estudo, intitulado “*O papel do diretor técnico na satisfação dos colaboradores das ERPI e o impacto na qualidade dos cuidados prestados*”, teve como objetivo compreender de que forma a atuação do Diretor Técnico numa Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI) influencia a satisfação dos colaboradores e até que ponto essa influência se reflete na execução do trabalho prestado. Os participantes avaliaram a sua satisfação em diferentes dimensões relacionadas com o trabalho, a perceção e avaliação da liderança exercida pelo seu líder, bem como o seu próprio desempenho enquanto profissionais.

Conforme referido por Locke (citado em Marqueze & Moreno, 2005), a satisfação no trabalho resulta da avaliação que o trabalhador faz sobre o seu emprego ou da concretização das suas competências através da atividade que desempenha. Trata-se de uma emoção positiva de bem-estar, manifestada em sentimentos de alegria e satisfação ou, inversamente, de sofrimento e insatisfação.

Os dados obtidos revelam que, de um modo geral, os colaboradores se encontram num estado de alegria e satisfação profissional. Os indicadores que mais contribuíram para este resultado são, de acordo com as quatro dimensões de Pujol-cols (2018), aqueles que abrangem o

contexto de trabalho, nomeadamente as condições proporcionadas aos trabalhadores para a execução das suas tarefas, os meios e equipamentos disponibilizados e o conhecimento. Os colaboradores demonstram satisfação por conhecerem os objetivos da instituição e sentirem que contribuem para o seu alcance.

Por outro lado, verificou-se que os colaboradores não apresentam elevados níveis de satisfação relativamente à remuneração. Embora a percentagem de insatisfação não seja extremamente significativa, este aspeto surge como um ponto de menor contentamento entre os inquiridos, evidenciando uma tendência para algum descontentamento. Efetivamente, considerando que a prosperidade financeira é entendida como um dos valores atribuídos ao trabalho (Brown, 2002), podemos identificar aqui um preditor de insatisfação. A adequação do salário à função é um dos recursos que deve ser implementado para promover a satisfação, conforme referido por Marqueze & Moreno (2005).

Contudo, ao centrarmos a atenção no papel do Diretor Técnico relativamente a este aspeto, percebemos que, apesar de ser um fator que pode influenciar a satisfação do trabalhador, este profissional tem pouca ou nenhuma intervenção direta na definição das políticas remuneratórias, não fazendo parte das suas funções.

Em contrapartida, relativamente aos outros indicadores, é evidente que o papel do Diretor Técnico pode afetar significativamente a satisfação dos colaboradores. A análise dos dados permite compreender que os colaboradores percebem o seu líder como alguém próximo, que os ouve, comunicativo, atento e compreensivo, com capacidade de escuta ativa na resolução de problemas e na definição de objetivos. Como referem Gomes, Ribeiro e Pereira (2016), a liderança é a capacidade do líder exercer um papel dinamizador de comportamentos, concretizados em prol do grupo.

Os colaboradores também denotam que existe preocupação da chefia, neste caso do Diretor Técnico, para com os seus cooperantes: há abertura para o diálogo, partilha de ideias, incentivo e confiança

na realização das tarefas, fazendo com que todos se sintam bem no ambiente de trabalho. Este sentimento de bem-estar e emoções positivas conduz à satisfação profissional. Assim, pode afirmar-se que a atuação do Diretor Técnico está intrinsecamente ligada a este estado emocional. Consequentemente, verifica-se que os colaboradores se sentem satisfeitos com a gestão, organização, ambiente de trabalho, reconhecimento e conhecimento.

O estudo evidencia que o estilo de liderança predominante nestas instituições é o democrático, no qual o líder não se impõe, mas procura apresentar sugestões, ouvir os trabalhadores e promover a participação destes na resolução de problemas. Deste modo, cria-se um sentido de equipa e uma relação positiva entre líder e colaboradores, o que pode conduzir a uma forma agradável e motivadora de desenvolver o trabalho, resultando em elevada produtividade e satisfação. Este estilo de liderança é frequentemente adotado em organizações em contínuo processo de aperfeiçoamento, como é o caso das ERPI, conforme conclui Chiavenato (2004).

Adicionalmente, é possível relacionar estes resultados com a liderança emocional, que se baseia na componente emocional do líder e na qual, segundo Graça (2016), assenta o sucesso das lideranças. De acordo com Goleman (1998), as lideranças mais eficientes são aquelas em que o líder possui um elevado grau de inteligência emocional, uma vez que as relações laborais se fundamentam em relacionamentos interpessoais. Os resultados dos questionários mostram que os liderados veem o seu líder envolvido nestas relações interpessoais. Há indicadores de satisfação profissional que remetem para o esforço destes líderes em promover estabilidade nas relações laborais, incluindo um ambiente de trabalho agradável e sem conflitos, incentivo ao trabalho em equipa, companheirismo e cooperação entre colegas. Quando questionados sobre o estilo de liderança do seu líder, a maioria dos participantes considerou que este alterna o estilo conforme a situação, o que aponta para uma característica fundamental da liderança emocional: a capacidade do líder se adaptar a diferentes contextos (Tomás *et al.*, 2015).

Segundo Robbins (2005), colaboradores satisfeitos são mais amáveis e atenciosos, tendem a permanecer mais tempo no emprego, o que, por sua vez, pode gerar maior satisfação nos clientes. Isto é corroborado pelos resultados do estudo. As avaliações dos inquiridos indicam que os colaboradores que trabalham há muitos anos na mesma instituição consideram que executam bem as suas tarefas, raramente falham no desempenho das mesmas e percebem que as realizam de forma adequada. Consideram-se atenciosos e sentem que os utentes apreciam a forma como lhes prestam cuidados. É notória a conclusão de que a forma como o Diretor Técnico os aborda influencia o modo como executam o seu trabalho.

Do estudo realizado, e em jeito de conclusão, percebe-se que uma liderança eficaz é fundamental para o desenvolvimento das ERPI. Estas instituições acolhem e cuidam de uma parcela da população em crescimento, onde a necessidade de respostas humanizadas é cada vez maior. No entanto, os elevados custos associados ao financiamento destas estruturas conduzem, frequentemente, à escassez de recursos financeiros e humanos. Assim, uma liderança competente pode fazer a diferença nos resultados técnicos alcançados e, sobretudo, na qualidade dos serviços prestados.

BIBLIOGRAFIA

BASS, Bernard M.; BASS, Ruth. **The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications**. New York: Free Press, 2008.

BROWN, Duane. **Career choice and development**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

CARVALHO, Natália; DUQUE, Elisabete. A importância da realização de atividades como pilar do envelhecimento ativo. *In*: Duque, E. **Diferentes abordagens do envelhecimento**. Caritas, 2021, p. 159–190.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CUNHA, Miguel Pina; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos; CABRAL-CARDOSO, Carlos; NEVES, Pedro. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: RH Editora, 2007.

DUQUE, Eduardo; CALHEIROS, António. Questões éticas subjacentes ao trabalho de investigação. **EDAPECI**, 17, 2, p. 15–26, 2017.

FACHADA, Osvaldo. **Psicologia das relações interpessoais**. Lisboa: Sílabo, 2018.

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY, James H.; KONOPASKE, Robert. **Organizations**: behavior, structure, processes. 12th ed. New York: McGraw-Hill, 2006.

GOLEMAN, D. What Makes a Leader? **Harvard Business Review**, 76, 93-102, 1998.

GOMES, Susana; RIBEIRO, Célia; PEREIRA, Paulo. Leadership Styles of Technical Directors and Job Satisfaction of Employees: A study conducted in PSSI's of the Districts of Guarda and Viseu. **Millenium**, 2, 1, p. 159–176, 2016.

GRAÇA, Teresa Sofia. O impacto dos estilos de liderança na satisfação profissional: um estudo sobre IPSS do distrito de Santarém. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Instituto Politécnico de Santarém, Santarém, 2016.

KOTTER, John P. **Liderar a mudança**. Lisboa: Lua de Papel, 2012.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 30, n. 112, p. 69–79, 2005.

MELO, Eleuní. Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG): Desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 2, p. 31-62, jul./dez. 2004.

PUJOL-COLS, Lucas. Job satisfaction among care workers in elder care: the role of emotional labor. **Journal of Gerontological Social Work**, New York, v. 61, n. 6, p. 611–629, 2018.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina e. **A essência da liderança: mudança, resultados, integridade**. Lisboa: Editora RH, 2003.

RIBEIRINHO, Cristina. Gestão das emoções e afetos no cuidar: a supervisão emocional das equipas de cuidados. *In*: MOURA, C. **Novas competências para novas exigências no cuidar**, EUedito, p. 219–234, 2016.

RIBEIRO, Carla; RAMOS, Pedro; CARVALHO, Wander. Ligar o sinal de alerta: a influência da liderança no burnout. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, p. 1–15, 2022.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SILVA, Lindomar; CASTRO, Miguel; SANTOS, Marcos; NETO, Pedro. Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 401–420, 2018.

TOMÁS, Rita; FERREIRA, Joaquim; ARAÚJO, Alexandra; ALMEIDA, Leandro. Adaptação pessoal e emocional em contexto universitário: o contributo da personalidade, suporte social e inteligência emocional. **Revista Portuguesa de Pedagogia**, Coimbra, v. 48, n. 2, p. 87–107, 2015.

Formato	16 x 23 cm
Tipologia	Minion Pro / Source Sans Pro
Papel	Sulfite Alta Alvura 75 g/m ² (miolo) Supremo 250 g/m ² (capa)
Número de Páginas	350
Impressão	Coordenadoria de Apoio Operacional Tribunal de Justiça do Estado do Ceará
Data	Junho 2025

“A educação de jovens e adultos para idosos no Brasil, um direito-dever constitucional e mecanismos de justiça social”, “Proteção e contribuição da pessoa idosa a partir da educação e da responsabilidade social educativa” e “A pessoa idosa e o direito a educação: a experiência do CEJA Prof. Neudson Braga” parecem se complementarem no ponto em que o ensino e o conhecimento protegem e libertam os idosos, quando lhes proporcionam sobretudo protagonismo social.

Precisamos retirar “A pessoa idosa como imigrante”, uma narrativa bem interessante que tematiza as dificuldades que os velhos têm em lidar com o mundo digital. Portanto, a palavra certa é inclusão e a outra expressão mais observada é a acessibilidade como se vê na “Curatela e tomada de decisão apoiada: a importância da cooperação judiciária na garantia dos direitos das pessoas com deficiências e da pessoa do idoso”, proposição de uma ação conjunta que necessita de recursos e o sugestivo texto “Destinação do Imposto de Renda aos fundos da pessoa idosa” constitui uma via importante, diria necessária e urgente.

Talvez o tema que mais chama a atenção do ponto de vista jurídico em toda essa coletânea seja a “Hepervulnerabilidade, pessoa consumidora idosa e contratos bancários: a validade contratual depende da compreensão da informação”, no nível de proteção, em complementação com outro estudo: “Pessoa consumidora idosa, dívida e superendividamento: a urgência do reconhecimento da hipervulnerabilidade no caso concreto”, constituindo narrativas científicas pontuadas justamente na hora em que os idosos contraem contratos complicados sem levar em conta sua fragilidade cognitiva e se tornam vítimas dos ambiciosos enquanto consumidores de produtos postos no mercado financeiro.

Finalmente, ainda em nível de proteção (e todas essas excelentes monografias estão nesse patamar) diante de uma sociedade complexa e violenta, que tal a criação de um monitoramento através de um “Observatório jurídico da pessoa idosa: políticas reparadoras do enfrentamento da violência contra a pessoa do idoso”, como propõem o coordenador da obra e a própria Lira Ramos de Oliveira?

A inescapável aquisição da quantidade de tempo nos tornam velhos lentamente: “Nesta sexta-feira / confiro minhas rugas”, diz um conterrâneo de Cora Coralina, o poeta Gabriel Nascente, e avisa: “Estou sozinho, Drummond / num planeta desonrado” mas em outros versos reclama: “Missão que me dói fundo / a de estar presente / em tudo que vai morrendo”.

Boa leitura!

Durval Aires Filho

Desembargador do TJCE, professor universitário e membro da Academia Cearense de Letras.

