

# Lusíada



Repositório das Universidades Lusíada

**Universidades Lusíada**

Elvas, Sandra Patrícia Custódio Baptista, 1975-

## **Serviço social e a relação de cuidado a pessoas idosas : que desafios na liderança de equipas?**

<http://hdl.handle.net/11067/6583>

<https://doi.org/10.34628/b0w5-3d54>

### **Metadados**

<b>Data de Publicação</b>	2021
<b>Tipo</b>	article
<b>Revisão de Pares</b>	Não
<b>Coleções</b>	[ULL-ISSSL] IS, n. 57-58 (2021)

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-09-21T10:28:42Z com informação proveniente do Repositório

**SERVIÇO SOCIAL E A RELAÇÃO DE  
CUIDADO A PESSOAS IDOSAS:  
QUE DESAFIOS NA LIDERANÇA DE EQUIPAS?**

**SOCIAL WORK AND THE CARE  
RELATIONSHIP FOR ELDERLY PEOPLE:  
WHAT CHALLENGES IN TEAM LEADERSHIP?**

**Sandra Elvas**

*Assistente Social, Diretora de Residência para Pessoas Idosas, Santa Casa da Misericórdia de Lisboa; Investigadora no Centro Lusíada de Investigação em Serviço Social e Intervenção Social*

*ORCID ID: 0000-0002-9037-6735*

*DOI: <https://doi.org/10.34628/b0w5-3d54>*

*Data de submissão / Submission date: 28.04.2021*

*Data de aprovação / Acceptance date: 28.09.2021*



**Resumo:** Os assistentes sociais na administração de serviços humanos dirigidos às pessoas idosas, são influenciados pelas dinâmicas sociais, pelas políticas e pelas organizações. A gestão assume um compromisso com a missão da instituição e com os princípios éticos do Serviço Social, ancorada a uma liderança integrativa e empoderante das pessoas idosas, da equipa e da instituição. Pretende-se neste artigo ampliar o debate, sobre o papel do assistente social enquanto gestor e líder de respostas dirigidas a pessoas idosas no terceiro setor, através da pesquisa documental realizada. O assistente social sempre teve uma ligação com a coordenação, gestão e liderança quer de projetos quer de serviços, sendo a sua prática orientada para a dignidade das pessoas idosas. O papel do assistente social na gestão e liderança de respostas sociais, passa por fomentar e assegurar a humanização dos serviços, a relação de cuidado e a justiça social.

**Palavras-chave:** Serviço Social; Relação de cuidado; Gestão; Liderança.

**Abstrat:** Social workers in the administration of human services for the elderly are influenced by social dynamics, policies and organizations. Management is committed to the institution's mission, to the ethical principles of Social Work, anchored to an integrative and empowering leadership of the elderly, the team and the institution. The aim of this article is to expand the debate on the role of the social worker as a manager and leader of responses addressed to elderly people in the third sector, through documentary research. The social worker has always had a connection with the coordination, management and leadership of both projects and services, and his practice is oriented towards the dignity of the elderly. The role of the social worker in the management and leadership of social responses, involves promoting and ensuring the humanization of

services, the care relationship and social justice.

**Keywords:** Social work; Care relationship; Management; Leadership.

## Introdução<sup>1</sup>

Considerando a necessidade de os assistentes sociais se afirmarem no campo da administração e liderança de equipas importa refletir sobre a necessidade de existir um distanciamento da lógica “one size fits all” (Ray e Phillips, 2002, p. 200). A humanização da estrutura organizativa dos serviços humanos, o modelo de acesso, o planeamento e estratégia, a organização, os recursos humanos disponíveis, as qualificações e competências dos profissionais, assim como as suas atitudes e valores, são fatores influenciadores de todo o processo que envolve a administração e liderança de serviços.

Ancorado a esta complexidade, acresce o facto de que o assistente social desenvolve a sua intervenção assente na ética da responsabilidade e da convicção (Luz, 2018) desenvolvendo uma prática reflexiva e crítica, tendo por base uma perspetiva estratégica, associada ao planeamento (da intervenção social e da organização), assente no compromisso com a missão da organização, estimulando a mudança organizacional e desenvolvendo processos de capacitação alicerçados aos princípios éticos da justiça social, canalizados para as pessoas e para uma prestação de serviços eficiente e eficaz (Albuquerque, 2013; Ribeirinho, 2013; Luz, 2018).

O Serviço Social na administração e liderança é desafiado a deixar os “limiões de mero intermediário”, enquanto executor das políticas sociais, encarando as suas potencialidades e competências na esfera da reconstrução de espaços de negociação do bem-comum, na garantia da equidade e da qualidade de vida. O papel que o assistente social desempenha enquanto administrador

---

<sup>1</sup> O presente artigo reporta parte da pesquisa que tem vindo a ser realizada no âmbito da Tese de Doutoramento em Serviço Social em elaboração.

de respostas dirigidas a pessoas idosas no terceiro setor, assenta numa perspetiva reflexiva, anti opressiva e de dignidade humana, em correlação com a missão da estrutura organizativa. Trabalham assim, na promoção do bem-estar e fornecimento de serviços às pessoas idosas, tendo “responsabilidades na gestão de recursos sociais com serviços para os idosos e responsabilidades na promoção do acesso das pessoas mais velhas a recursos e serviços” (Carvalho, 2014, p. 421), desenvolvendo serviços mais qualificados, menos burocratizados e normatizados.

## O Serviço Social na Administração e Liderança

As organizações têm sido o espaço ocupacional de atuação privilegiado do assistente social, encontrando-se assim, ancoradas ao contexto histórico do Serviço Social (Luz, 2018), os assistentes sociais têm vindo a assumir o papel de administradores e líderes, nas organizações sem fins lucrativos, nomeadamente em Residências para Pessoas Idosas, onde têm contribuído para a humanização das relações, dos cuidados e para a prossecução dos pressupostos da organização. A administração desenvolvida pelo assistente social afirma os valores de cidadania, democracia e justiça social, enquanto valores acoplados à atuação do Serviço Social devido ao “conjunto de compromissos e referenciais ético-políticos, teórico-metodológicos e técnico-operativos” (Maia, 2005, p. 14). A atuação do Serviço Social no campo organizacional, “articula lógicas e desenvolve funções que respondem a exigências diferentes das arenas em que se situam” (Luz, 2018, p. 144), à luz das exigências organizacionais. As instituições podem ter atuações mais libertadoras ou mais típica, a organização burocrática e tecnocrata, assente em processos de normatização, como refere Faleiros (1997, p. 61), “o cumprimento das normas burocráticas passa a ser a lógica do trabalho profissional e o objeto do profissional passa a ser, não o problema social, mas a perturbação da ordem institucional”. As lógicas de poder institucionais, relacionam o controle e a autonomia do assistente social em funções de

gestão, existindo um bloqueio no desenvolvimento da liderança.

No desenvolvimento da liderança o assistente social associa os valores do Serviço Social (Coulshed, 1990; Mary, 2005; Sullivan, 2016; Rocha, 2016; Luz, 2017 e 2018; Haworth, Miller e Shaub, 2018), conjugando diferentes tipos de liderança. A liderança participativa ou distribuída incorpora ideais de empoderamento e igualitarismo, encontrando-se relacionadas com a definição global de Serviço Social definida pela FIAS. A liderança adaptativa encontra-se associada à mudança, engloba a interação entre os líderes e as equipas, abrindo a liderança a outros elementos da equipa, esta inclui comportamentos de aprendizagem, inovação e adaptação, considerando o assistente social como um profissional com habilidades e competências no apoio aos processos de mudança. A liderança centrada no cliente, como o nome indica é um modelo baseado na pessoa, com o objetivo de responder às suas necessidades, expectativas, melhorando a sua qualidade de vida, através da motivação e satisfação da equipa para atingir o objetivo principal. Este modelo implica uma interação regular entre os líderes e os utentes criando espaços de decisão e poder partilhados, dando especial atenção aos profissionais, enquadrando os valores do Serviço Social (Haworth, Miller e Shaub, 2018; Sullivan, 2016).

A interação entre o líder e a equipa, enquadra a liderança transformacional sendo esta motivada por oportunidades de maximizar o potencial de cada um para atingir um objetivo comum, existindo um compromisso com os valores e visão da organização (Sullivan, 2016). Deste modo, a associação aos valores e missão em organizações que promovem serviços humanos, encontram-se associados ao Serviço Social, assim como, a liderança transformacional se encontra associada a lógicas de empoderamento e oportunidades, criando espaços de decisão e poder partilhados. Segundo Luz (2017, p. 92), os assistentes sociais “suscitam o envolvimento dos colaboradores, comprometendo-os com um desempenho convergente com a missão e visão da organização”.



## O Assistente Social na Liderança de Residências Para Pessoas Idosas

O assistente social sempre teve uma ligação com a coordenação e administração (Coulshed, 1990; Selber e Austin, 1997; Sullivan, 2016). Segundo Selber e Austin (1997) a assistente social Mary Parker Follett foi pioneira e impulsionadora da gestão moderna, com uma visão da importância da administração de serviços humanos, com abordagens orientadas para as pessoas, com ênfase nas equipas e nos utentes, considerando os resultados orientados em termos de qualidade definida pelo utente, de forma empírica e baseada na experiência. Mary Follett considerava as relações interpessoais, as habilidades de comunicação e a supervisão como competências na gestão associadas ao Serviço Social, tendo a profissão perdido a oportunidade de reivindicar uma teoria de gestão de serviços humanos.

Os assistentes sociais na administração gerontológica, devem ter conhecimento sobre o processo de envelhecimento, as características individuais e grupais, as necessidades e expectativas, só através deste conhecimento sobre a história e o percurso da pessoa é que se pode contribuir para o planeamento dos cuidados a prestar. Um dos elementos cruciais do Serviço Social é a forma como é gerida a relação entre o serviço e as pessoas, ou seja, os utentes, famílias e a comunidade sendo que o fornecimento de serviços impacta com a rede social onde os mesmos se encontram inseridos (Payne, 2002). Os assistentes sociais, desenvolvem um papel de grande apoio na persecução dos objetivos da organização, contudo, a sua atuação tem de ultrapassar diversos obstáculos, no que respeita à tomada de decisão, considerando a sua capacidade de liderança, desenvolvendo competências ancoradas a valores éticos que capacitam as organizações (Luz, 2018). Neste sentido o profissional procura a redução das diferenças, sendo uma das suas competências, a gestão de relações sociais atuando em situações de complexidade, ao serem capazes de desenvolver espaços de poder e alianças e gerir conflitos. O espaço de poder permite conquistar a legitimidade em diversos níveis, aprofundar ideias e reflexões, fundamentar argumentos e afirmar o seu saber, subjacente aos compromissos inerentes à missão da organização (Granja, 2014; Luz, 2018).

Uma das funções do assistente social na administração passa, “por humanizar as organizações, ou seja, acentuar os elementos humanos nos sistemas organizacionais e de gestão, significa olhar para os clientes como sendo a essência das organizações” (Luz, 2018, p. 139), encontrando-se este processo correlacionado com a autonomia, controle e tomada de decisão destes profissionais. Nesta demanda, a tomada de decisão permite conciliar o mandato ético com as solicitações da intervenção diária, permitindo gerir com maior eficácia e conquistar uma maior humanização dos serviços sociais, quer através do carácter organizacional e planeamento, quer através da definição e coordenação das tarefas diárias (Luz, 2018; Névoa, 2016).

Importa na intervenção concretizada em organizações, garantir os direitos, a satisfação das necessidades, a qualidade de vida e bem-estar, a cidadania e a autodeterminação, das pessoas idosas. Todos os direitos inerentes à atuação do Serviço Social são acoplados à sua administração nas organizações sociais, assim, o assistente social atua através do cumprimento dos objetivos, do bem-estar e da garantia dos direitos. Ao ocupar um lugar de gestão em respostas sociais para pessoas idosas, o assistente social não pode deixar de ocupar um lugar de conhecimento e saber, este deve ter conhecimento sobre: o processo de envelhecimento, as políticas sociais relacionadas com as pessoas idosas, assim como de várias abordagens e métodos práticos, incluindo várias habilidades profissionais, como a capacidade de comunicar, concretizar uma intervenção/gestão em equipa multidisciplinar (Mali, 2013).

Com base no sistema global de ações, a que o assistente social na administração de residências para pessoas idosas têm de fazer face, encontra-se implícita a administração estratégica em toda a sua atuação: a pessoa, a família a comunidade, as parcerias, a gestão de serviços, a gestão de recursos (humanos, financeiros, materiais) e políticos. Assim, a noção de intervenção holística toma o seu lugar, enformada nas dimensões de atuação do assistente social no trabalho direto com a pessoa idosa e no trabalho indireto, que implica a coordenação e a mobilização de recursos que visem uma prestação de serviços qualificada, correspondendo aos objetivos da

organização em inter-relação com o compromisso ético e com a relação de cuidado desenvolvida com as pessoas idosas. A administração, a coordenação e a liderança de equipas fazem parte do espaço ocupacional do assistente social, e incorporarem os modelos e valores da profissão na liderança desenvolvida, tendo por base uma abordagem de capacitação e influenciadora dos sistemas, desenvolvendo um estilo de liderança participativo (Mary, 2005). O assistente social na sua identidade, nos seus saberes e práticas ético políticas, teórico metodológicas, técnico operativas, possui um saber teórico, um saber fazer e um saber ser (Ribeirinho, 2013), que ancorados a um conhecimento global capacitam o profissional para a gestão de respostas sociais, concretamente, em serviços humanos.

A liderança é um processo sistémico e dinâmico, gera ambientes de envolvimento e crescimento organizacional promovendo a criatividade e a inovação na prossecução dos objetivos definidos (Harris e White, 2018; Sullivan, 2016). A liderança requer o desenvolvimento de competências ao nível das relações interpessoais, enquanto processo que estabelece relações e influencia os outros, assente no poder de comunicar, através do diálogo e o debate, capacitando e motivando a equipa (Coulshed, 1990; Névoa, 2016; Rocha, 2016).

Os assistentes sociais são considerados profissionais ativos, com bastante envolvimento na organização, revelando capacitação e empoderamento, assim canalizam uma abordagem positiva conducente a uma liderança transformacional, envolvendo os outros profissionais no compromisso, valores, missão e visão da organização (Luz, 2017). A liderança alicerçada em lógicas de empoderamento, quer da equipa quer das pessoas idosas, remete para uma liderança capacitadora e participativa, com potencial de mudança e transformadora das lógicas de liderança. Com frequência, práticas de liderança mais tradicionais e conservadoras tornam míope o foco de intervenção do Serviço Social, na administração e liderança de serviços dirigidos às pessoas idosas. Esta lógica de liderança centrada na pessoa, permite uma liderança anti opressiva, convocando as pessoas idosas para a participação na tomada de decisões, diminuindo assim as assimetrias de poder, potenciando uma maior

transparência da atividade da organização, o que segundo Fisher (2009) se encontra em harmonia conceitual com os princípios de Serviço Social. O desenvolvimento da inteligência emocional compreende os estados emocionais, associados a sentimentos positivos, através de uma comunicação clara, permitindo valorizar as equipas, criando processos de ressonância, sendo que a autoconsciência abre caminho para a empatia e o autodomínio, que em conjunto permitem uma melhor gestão das relações (Goleman, Boyatzis e Mckee, 2007).

O líder faz a monitorização das atividades dos elementos da equipa, passando por uma gestão de relações humanas, analisando as competências e capacidades tendo como objetivo a melhoria da prestação de serviços. A supervisão e verificação da relação de cuidado inerente ao plano de cuidados de cada pessoa, a motivação da equipa, assente no suporte emocional e no desenvolvimento do processo de inteligência emocional, tem como foco o prosseguimento da missão e dos objetivos assentes na capacitação dos profissionais, para a melhoria da prática. A coordenação e o trabalho em equipa são complexos no apoio às pessoas idosas, e uma boa prestação de serviços não pode ter falhas na coordenação e no trabalho em equipa, sendo papel do assistente social na liderança da equipa transmitir segurança (Ribeirinho, 2020; Névoa, 2016, Payne, 2002), apoio e valores que humanizem a relação de cuidado.

## Conclusão

O assistente social, na administração de respostas para pessoas idosas, transporta a sua missão para o cuidado e para os colaboradores, sendo estes elementos cruciais da orientação estratégica e da sua implementação (Luz, 2018), este deve transmitir paixão, entrega, dedicação e respeito (Névoa, 2016). Nesta equação, a missão da organização prestadora de serviços humanos, assente nos princípios e valores do Serviço Social, na promoção da qualidade de vida das pessoas, na justiça social, nos direitos e na dignidade, só será concretizável prosseguindo uma liderança que congregue a

organização, a equipa e as pessoas idosas, assim como, o ambiente e contexto em que está inserida. O desempenho das equipas na relação de cuidado é fundamental para a concretização da missão, assim como, para a garantia da dignidade da pessoa. A razão de ser do Serviço Social são os utentes e as comunidades, sendo que numa lógica mais abrangente, têm de ter como foco o desenvolvimento da organização, no desenvolvimento de serviços qualificados, na monitorização e supervisão dos serviços, assim como, dos seus profissionais (Luz, 2018), enquanto influenciadores dentro da organização. O Serviço Social, associa-se à liderança transformacional, participativa, centrada na pessoa e no empoderamento, assim, a conjugação destes modelos de lideranças permitem atingir os objetivos das organizações prestadoras de serviços sociais e humanos.

## Referências Bibliográficas

- Albuquerque, Cristina (2013) - Acompanhamento social, capacitação e responsabilização. A “subjetivação” da intervenção social?. Santos ; Albuquerque ; Almeida (coords) - *Serviço Social Mutações e Desafios*. Coimbra : Imprensa da universidade de Coimbra. Disponível em WWW:<URL: <<http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-0769-6>>. [ Acesso em 29 Agost. 2019].
- Carvalho, Maria Irene (2014) - Serviço Social e Intervenção com Idosos: Desafios Atuais. Carvalho ; Pinto (coords) - *Serviço Social Teoria e Prática*. Lisboa: Pactor.
- Coulshed, Veronica (1990) - Management in social work. London: Macmillan Education Ltd.
- Fisher, Elizabeth (2009) - Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies, *Administration in Social Work*. [Em linha]. Vol. 33, nº4, 347-367. Disponível em WWW:<URL: DOI: 10.1080/03643100902769160>. [ Acesso em 29 Agost. 2019].
- Goleman, D. ; Boyatzis, R. ; Mckee, A. (2007) - Os Novos Líderes - A Inteligência Emocional nas Organizações. 3ª ed., Gradiva.
- Granja, Berta (2014) - Contributos para a Análise das Formas Iden-

- titárias dos Assistentes Sociais. Carvalho ; Pinto (coords) – *Serviço Social – Teorias e Práticas*. Lisboa : Factor. p. 57-83.
- Harris, J. e White, V. (2018) – *Dictionary of Social Work & Social Care*. Oxford : Oxford University Press.
- Haworth, S.; Miller, R.; Shaub, J. (2018) - *Leadership in Social Work: (and can it learn from clinical healthcare?)*. University of Birmingham. Disponível em WWW:<URL [leadership-in-social-work.pdf](http://www.birmingham.ac.uk/leadership-in-social-work.pdf) (birmingham.ac.uk). [ Acesso em 21. Fev. 2019].
- Luz, Helena (2017) – *Empoderamento Organizacional e intervenção social*. Albuquerque ; Arcoverde – *Serviço Social Contemporâneo – reflexividade e estratégia*. Lisboa : Factor, p. 91-114.
- Luz, Maria (2018) - *A economia social face ao desafio de uma solidariedade sustentável: a intervenção do Serviço Social ao nível da capacitação das organizações vocacionadas para a população idosa*. Lisboa : ISEG, Tese de Doutoramento.
- Faleiros, Vicente (1997) – *Saber Profissional e Poder Institucional*. 5ª ed, São Paulo : Cortez.
- Maia, Marilene (2005) - *Gestão Social: Reconhecendo e construindo referenciais*. *Revista Virtual Textos & Contextos* [Em linha]. Vol. 4, 1-18. Disponível em WWW:<URL:<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fass/article/viewFile/1010/790>>. [ Acesso em 21. Fev. 2019].
- Mali, Jana (2013) - *Social work with older people: The neglected field of social work*, *Dialogue In Praxis. A Social Work International Journal* [EM LINHA], VOL. 2, N.º15, 23-40. Disponível em WWW:<URL: [https:// dialogueinpraxis.net](https://dialogueinpraxis.net)>. [ Acesso em 26 jan. 2020].
- Mary, Nancy (2005) - *Transformational Leadership in Human Service Organizations*, *Administration in Social Work*, Vol. 29, n.º2, 105-118, Disponível em WWW:<URL: DOI: 10.1300/J147v29n02\_07. [ Acesso em 26 jan. 2020].
- Névoa, Maria (2016) – *O Papel do Diretor Técnico numa ERPI*. Moura, (coord) - *Novas Competências para Novas Exigências no Cuidar*. Eudito. p. 181-192.
- Payne, Malcolm (2002) – *Management*. Adams; Dominelli; Payne (coords) - *Critical Practice in Social Work*. London: Palgrave Macmillan. p.83-95.

- Ray, M. e Phillips, J. (2002) – *Older People*. Adams ; Dominelli ; Payne (coords) – *Critical Practice in Social Work*. London : Macmillan Press, p. 199-209.
- Ribeirinho, Carla (2013) - Serviço Social Gerontológico: Contextos e Práticas Profissionais. Carvalho (coord) - *Serviço Social no Envelhecimento*. Lisboa : PACTOR. p. 177-200.
- Rocha, Joaquim – Liderança e Gestão de Equipas. Moura (coord) - *Novas Competências para Novas Exigências no Cuidar*. Lisboa: Eudito. p. 193 - 204.
- Sullivan, Patrick (2016) - Leadership in Social Work: Where Are We?. *Journal of Social Work Education*, Vol. 52, n.º1, 51-61, Disponível em WWW:<URL: DOI: 10.1080/10437797.2016.1174644. [ Acesso em 30 jan. 2020].