



INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE VIANA DO CASTELO

João Manuel Pinto Ferreira da Costa

Estratégias de recrutamento e seleção de  
recursos humanos em instituições  
gerontológicas: um estudo de caso no distrito  
de Braga.

Mestrado em Gerontologia Social

Trabalho efectuado sob a orientação da

Professora Doutora Lígia Sousa

Escola Superior de Educação, Dezembro 2013



*Para ti e por ti... Mãe*

*Sem TI nada disto seria Possível... "CCC"*



## AGRADECIMENTOS

Embora uma tese seja, pela sua finalidade académica, um trabalho individual, há contributos de natureza diversa que não podem e nem devem deixar de ser realçados.

Por essa razão, desejo expressar os meus sinceros agradecimentos:

À Coordenadora do Mestrado em Gerontologia Social Doutora Alice Bastos, agradeço a oportunidade e o privilégio que tive em frequentar este Mestrado que muito contribuiu para o enriquecimento da minha formação académica e científica.

A minha orientadora, Doutora Lígia Sousa pela competência científica e acompanhamento do trabalho, pela disponibilidade e generosidade reveladas ao longo destes anos de trabalho, assim como pelas críticas, correções e sugestões relevantes feitas durante a orientação.

A todos os Diretores (as) Técnicos (as) que prescindiram de algum do seu precioso tempo para responder ao questionário e aos responsáveis organizacionais que autorizaram a realização do estudo, o meu muito obrigado.

O meu profundo e sentido agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização desta dissertação, estimulando-me intelectual e emocionalmente.



## RESUMO

O envelhecimento global é um fenómeno transversal a todas as sociedades que, sendo um dos nossos maiores sucessos como espécie, é igualmente um dos nossos maiores desafios económicos e sociais. Envelhecer com qualidade tornou-se um objetivo global. Mas num quadro em que as famílias cada vez menos constituem a sua base de suporte, compete às sociedades e às suas organizações proporcionarem as condições para que ele se efetive.

Assim, inúmeras instituições privadas ou públicas, proliferam por todo o lado, proporcionando os ambientes e os espaços necessários ao envelhecimento que se quer de qualidade. Elas requerem Recursos Humanos, em quantidades crescentes, qualificados e adaptados às funções que deles se esperam. O seu recrutamento e seleção tornaram-se por isso em etapas de elevada relevância nas suas vidas.

O presente estudo aborda esta problemática, no sentido de averiguar se os Lares e Residências para Idosos aplicam ou não boas práticas de Recrutamento e Seleção. Para tanto aplicou-se um Inquérito, de resposta voluntária, às Direções Técnicas do universo dos Lares e Residências do Distrito de Braga. As 39 respostas obtidas revelam que na maioria dos casos tais boas práticas são aplicadas, existindo contudo diferenças significativas entre instituições. Um dos aspetos com destaque nesta diferenciação é o da formação académica das Direções Técnicas e das Direções de Topo das Instituições, tal como o é o seu grau de envolvimento na Gestão dos Recursos Humanos.

Observou-se ainda que as qualidades dos colaboradores/cuidadores de idosos são consideradas como muito importantes no grau de satisfação dos utentes destas instituições, verificando-se contudo que no Recrutamento e Seleção se tende a dar mais importância às qualidades de tipo subjetivo que às de carácter objetivo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Envelhecimento; Lares; Recrutamento; Seleção; Recursos Humanos.

## **ABSTRACT**

Global aging is a phenomenon observable in all societies. In spite of being one of our greatest successes as a species, it is also one of our major economic and social challenges. Quality aging became a global goal. But in a context where fewer families constitute their support base, it is for the societies and their organizations to provide the conditions for its achievement.

Thus, many private and public institutions proliferate everywhere, providing the necessary environments and spaces for an aging that we want to be a quality one. In increasing quantities, they require human resources that must be qualified and suited to the roles they are expected to play. Hence, recruitment and selection became a stage of high relevance in the lives of these institutions.

The present study addresses this issue, in order to ascertain whether or not Homes and Residences for the Elderly apply good practices of recruitment and selection. A Survey was applied to the Technical Directions of the universe of Homes and Residences for the Elderly, in the District of Braga. The 39 voluntary responses indicate that in most cases these good practices are applied. However, significant differences exist between institutions. One of the aspects contributing to this differentiation is the academic training of both Technical and Top Institution Directions, and so is their degree of involvement in Human Resources Management.

It was also observed that the qualities of employees/caregivers are regarded as being very important to the degree of satisfaction of the users of these institutions. However, recruitment and selection tend to give more importance to subjective qualities than to those with a clear objective character.

**KEYWORDS:** Aging; Elderly Homes; Recruitment; Selection; Human Resources.



# ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	v
RESUMO .....	vii
ABSTRACT .....	viii
ÍNDICE .....	xi
Índice de figuras.....	xii
Índice de tabelas.....	xiii
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	7
Gerontologia.....	7
Envelhecimento demográfico.....	11
Envelhecimento demográfico em Portugal .....	17
Processo de Envelhecimento.....	28
Envelhecimento em casa e nos lares .....	35
Cuidadores.....	39
A gestão de recursos humanos nas IPSS .....	43
Evolução da Gestão de Recursos Humanos.....	47
Recrutamento e Seleção .....	49
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....	56
A Recolha de Dados .....	58
O Tratamento e Análise de Dados .....	61
Codificação de Variáveis.....	61
Agregação de Variáveis .....	62
Ponderação de Variáveis .....	62
Normalização de Variáveis .....	63
Análise Hierárquica de Clusters .....	64
CAPÍTULO III – RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	66
Os Respondentes – Diretores Técnicos dos Lares e Residências.....	67
As Instituições – Lares e Residências do Distrito de Braga.....	73
As Direções Técnicas – O seu Papel na Instituição, no que se refere aos Recursos Humanos.....	79
Os Processos de Recrutamento e Seleção nas Instituições.....	81
Opinião dos Inquiridos sobre os Processos de Recrutamento e Seleção nas Instituições – o Processo de Acolhimento dos Novos Colaboradores. ....	89
Uma breve análise exploratória de grupos homogêneos de Lares e Residências.....	92
CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA .....	96
Referências Bibliográficas .....	103
ANEXOS .....	112

## Índice de figuras

Figura 1 – Percentagem de População com mais de 65 anos na União Europeia.....	18
Figura 2 - Percentagem de População com mais de 75 anos na União Europeia.....	18
Figura 3 – Variação Percentual da População com Mais de 65 anos na União Europeia entre 1991 e 2011.....	19
Figura 4 - Variação Percentual da População com Mais de 75 anos na União Europeia entre 1991 e 2011.....	19
Figura 5 – Evolução das Pirâmides Etárias em Portugal Continental, de 1960 a 2011 .....	21
Figura 6 – Distribuição Percentual da População Idosa em Portugal em 2001.....	23
Figura 7 – Distribuição Percentual da População Idosa em Portugal em 2011.....	23
Figura 8 – Índice de Envelhecimento no Distrito de Braga em 2001.....	24
Figura 9 – Índice de Envelhecimento no Distrito de Braga em 2011 .....	25
Figura 10 – Benefícios Sociais por Função em Percentagem dos Benefícios Sociais Totais Pagos (2010).....	26
Figura 11 – Percentagem dos Benefícios Sociais Totais pagos, correspondentes à Velhice (2010) .....	27
Figura 12 – Esquema das Metodologias Usadas.....	57
Figura 13 – Estruturas Residenciais para Idosos por Freguesia, no Distrito de Braga .....	66
Figura 14 – Inquéritos recebidos por Freguesia, no Distrito de Braga.....	67
Figura 15 – Dendrograma da Análise Hierárquica de Clusters .....	94

## Índice de tabelas

Tabela 1 – Caracterização dos Inquiridos (Sexo) .....	67
Tabela 2 – Caracterização dos Inquiridos (Idade).....	68
Tabela 3 – Caracterização dos Inquiridos (Sexo x Idade) .....	68
Tabela 4 – Caracterização dos Inquiridos (Grau Académico) .....	68
Tabela 5 – Caracterização dos Inquiridos (Sexo x Grau Académico) .....	69
Tabela 6 – Caracterização dos Inquiridos (Formação Académica) .....	69
Tabela 7 – Caracterização dos Inquiridos (Sexo x Formação Académica).....	69
Tabela 8 – Caracterização dos Inquiridos (Anos de Experiência Profissional) .....	70
Tabela 9 – Caracterização dos Inquiridos (Sexo x Anos de Experiência Profissional).....	70
Tabela 10 – Caracterização dos Inquiridos (Anos de Exp. Profissional na Instituição Atual) .....	71
Tabela 11 – Caracterização dos Inquiridos (Sexo x Anos de Exp. Prof. na Instituição Atual) .....	71
Tabela 12 – Caracterização dos Inquiridos (Form. Académica x Anos de Exp. Prof.) .....	72
Tabela 13 – Caracterização dos Inquiridos (Idade x Formação Académica) .....	72
Tabela 14 – Caracterização das Instituições (Valências).....	73
Tabela 15 – Caracterização das Instituições (Número de Valências).....	74
Tabela 16 – Caracterização das Instituições (Número de Utentes por Escalão Etário) .....	75
Tabela 17 – Caracterização das Instituições (Dimensão: Nº de Utentes) .....	75
Tabela 18 – Caracterização das Instituições (Nº de Colaboradores) .....	76
Tabela 19 – Caracterização das Instituições (Nº de Colaboradores Não Técnicos).....	77
Tabela 20 – Caracterização das Instituições (Nº de Colab. Técnicos Sem Form. Superior) .....	77
Tabela 21 – Caracterização das Instituições (Nº de Colab. Técnicos Com Form. Superior) .....	77
Tabela 22 – Caracterização das Instituições (Nº de Membros da Direção) .....	78
Tabela 23 – Caracterização das Instituições (% de Membros das Dir. por Nível de Form.).....	79
Tabela 24 – Caracterização das Instituições (Nível de Formação das Direções) .....	79
Tabela 25 – A Função da Direção Técnica na Gestão dos Recursos Humanos.....	80
Tabela 26 – A Atuação da Direção Técnica Contribui para uma Gestão Mais Eficaz da Instituição? .....	80
Tabela 27 – A Dir. Técnica Participa Ativamente nas Decisões Relativas à Gestão dos RH? .....	80
Tabela 28 – A Dir. Técnica Participa Especificamente nos Processos de Recrutamento e Seleção de Pessoal? .....	81
Tabela 29 – O Papel da Dir. Técnica Participa Relativamente aos Recursos Humanos .....	81
Tabela 30 – Opção pelo Recrutamento Interno, versus Recrutamento Externo .....	82
Tabela 31 – Aspetos tidos em conta quando é tomada a decisão de recrutar pessoal.....	83
Tabela 32 – A Direção Técnica Participa da Definição do Perfil do Candidato a Recrutar? .....	84
Tabela 33 – As Vagas para Colaboradores correspondem Sempre a uma Substituição? .....	84
Tabela 34 – Qualidades Atuais versus Qualidades Potenciais dos Candidatos .....	85
Tabela 35 – Existência e Aplicação de um “Manual de Funções” .....	86
Tabela 36 – Relevância do Uso de um “Manual de Funções”, no recrutamento e seleção.....	87
Tabela 37 – Aplicação de Vários Itens do Perfil do Candidato no Processo de Seleção .....	88
Tabela 38 – Relevância do Uso de um “Perfil”, no recrutamento e seleção .....	89
Tabela 39 – Aspetos Mais Relevantes na Preparação dos Novos Colaboradores .....	89



## INTRODUÇÃO

A população mundial está a envelhecer. Atualmente quer o número de pessoas com idades superiores a 65, quer o número dos mais idosos com mais de 80 anos registam um forte aumento, que se iniciou sobretudo na segunda metade do século XX, mas que continuará na primeira metade do século XXI (Lemaire & Bherrer, 2012).

Em todo o mundo, a proporção de pessoas com 60 ou mais anos cresce a um ritmo muito superior ao de qualquer outra faixa etária. Entre 1970 e 2025, espera-se um crescimento de 223 %, cerca de 694 milhões de indivíduos, precisamente naquela faixa de pessoas mais idosas. Dessa forma, naquele último ano, existirá um total de aproximadamente 1,2 bilhões de pessoas com mais de 60 anos. Além disso, prevê-se ainda um crescimento até aos dois bilhões de idosos até 2050, devendo 80% destes indivíduos estar situados nos países desenvolvidos ou em desenvolvimento (Gontijo, 2005).

A atual situação de duplo envelhecimento demográfico ou de desequilíbrio entre gerações (gerações mais novas em declínio versus mais velhas em aumento) que caracteriza a maior parte dos países europeus, faz com que seja difícil prever com exatidão a evolução das variáveis demográficas responsáveis por esta mutação no equilíbrio das gerações (Nazareth,1999).

Esta problemática é tão séria que levou mesmo a Organização das Nações Unidas (ONU) a considerar o período de 1975 a 2025 como a Era do Envelhecimento.

Este crescimento desproporcionado do percentual de idosos, sobretudo nos países desenvolvidos, pôs em evidência a problemática relacionada com a velhice, tanto do ponto de vista médico quanto do socioeconómico.

Se é verdade que este envelhecimento, avaliado apenas do ponto de vista demográfico, traduz de forma inequívoca a melhoria quantitativa e qualitativa da condição de vida humana (que vem registando um ritmo de crescimento sem precedentes), não é menos verdade que ele deve ser visto para além de uma questão de ordem quantitativa, integrando as dimensões sociais, económicas, políticas e culturais, com repercussões profundas no domínio da saúde, no sistema de pensões, na política da habitação, na assistência médica, como no apoio individual às pessoas idosas e respetivos familiares (Alvarenga,2001).

A situação em Portugal demonstra, em tudo, semelhanças com os demais países europeus, designadamente com os restantes estados da Comunidade Europeia: pouco dinamismo demográfico, e uma estrutura etária cada vez mais envelhecida (Imaginário,2004).

No que diz respeito ao grupo das pessoas com mais de 65 anos, Nazareth (2007) prevê que em 2020 elas sejam em Portugal quase 2 milhões ou seja, 20% da população, e em 2050 quase 3 milhões, isto é, 32% da população.

Já a população potencialmente ativa, embora com algumas oscilações, terá pouco mais de 5 milhões de habitantes naquelas duas datas, e as pessoas com mais de 85 anos passarão das 38 410 que eram 1960, para quase meio milhão em 2050.

Um quadro demográfico com estas características deu origem a evoluções nos paradigmas sobre o desenvolvimento e o envelhecimento, que por sua vez trouxeram para discussão a possibilidade do envelhecimento poder ser vivido com satisfação, saúde e bem-estar, instigando a busca de variáveis que interferem no alcance de um envelhecimento bem-sucedido. Atualmente, os pesquisadores na área da gerontologia e sobretudo da gerontologia social, procuram sobretudo definir o envelhecimento saudável, ou bem-sucedido. Segundo Meassi (2008) citado por Stacheski e Massi (2011), a velhice ainda é comumente associada a um completo declínio do indivíduo, tanto nas capacidades físicas, como na intelectual e na saúde (física e mental). Mas tal não deve ser a perspectiva sobre esta problemática. Ter mais idade, envelhecer, pode ser, como refere Nager (1994), tanto um fardo irritante como um ganho inestimável. O envelhecimento é um processo normal, dinâmico, e é um processo inevitável e irreversível. À medida que a pessoa envelhece, a sua qualidade de vida é determinada, em grande parte, pela sua condição de autonomia e de independência. A maioria dos indivíduos idosos prefere envelhecer nas suas casas e comunidades. No entanto, a maioria das comunidades não está preparada para lidar com as necessidades de longo prazo do cuidado de uma população em envelhecimento (McDonough & Davitt 2011). Além disso, também as capacidades relacionadas com a idade diminuem com o aumento da idade e podem comprometer a capacidade dos idosos para manterem as suas casas, ameaçando assim o envelhecimento bem-sucedido no lugar (Fausset, Kelly, Rogers & Fisk, 2011). Envelhecer em casa será por isso, em muitos casos, uma opção difícil. Muitos idosos utilizam Serviços Comunitários e Domésticos no suprimento das

suas necessidades em serviços, dessa forma resistindo à opção pelo envelhecimento institucionalizado. A transição da sua própria casa para ambientes institucionais é, quase sempre, uma opção difícil quer para os idosos quer para as suas famílias.

De facto, a família continua a ser vista como uma instituição significativa para o suporte e realização efetiva da pessoa ou o garante da sustentabilidade necessária aos ascendentes aquando do envelhecimento (Araújo, Paúl & Martins, 2008; Araújo, Paúl & Martins, 2009 citado por Araújo, Paul, Martins, 2010). Entretanto, é preciso destacar que, embora o cuidado familiar seja um aspeto importante, ele não se aplica a todos os idosos. Existem idosos que não têm família. Há outros cujas famílias são muito pobres ou outros ainda cujos familiares precisam trabalhar e não podem deixar o mercado de trabalho para cuidar deles, ou simplesmente não têm as condições necessárias para essa tarefa. A ausência de uma rede de apoio familiar capaz de responder às necessidades de autonomia e bem-estar dos mais idosos conduziu por isso ao aparecimento de instituições onde o idoso passa a ser institucionalizado e a velhice encarada como uma espécie de doença social (Lima, 1988) citado por Carvalho & Dias (2011). A saída do idoso do seu meio familiar acarreta sempre processos de adaptação, que o levam sempre a um maior ou menor sofrimento (Imaginário, 2004). Para muitos idosos a institucionalização pode representar uma escolha involuntária, enquanto para outros ela é a única alternativa que lhes resta. Para os idosos que vivem sozinhos e não têm família a institucionalização pode representar mesmo um local de proteção e de cuidados (Mazza & Lefèvre, 2004) citado por Marques, Correia, Pires & Pereira (2010). Isso faz com que por vezes sejam os próprios idosos a considerar que a institucionalização é a alternativa que lhes garante alguma estabilidade, segurança e proteção.

Tem sido portanto o aumento de número de pessoas idosas a necessitar de cuidados o motor que tem levado ao acentuado crescimento do número de equipamentos tipo lares. Mas tem também sido esse mesmo aumento da procura por este tipo de instituições que muitas vezes as tem revelado como ineficazes para responder às necessidades das pessoas idosas. As razões prendem-se, entre outras, com o elevado custo desses equipamentos e a burocratização dos serviços, mas também com a crescente diversidade dos cuidados necessitados e procurados pelos idosos (Carvalho, 2012).

Os cuidadores de idosos, em situação de institucionalização, têm por isso assumido um perfil próprio e tarefas específicas e complexas, que precisam ser desenvolvidas por pessoas qualificadas e treinadas para desempenhar o cuidado que o idoso precisa para manter o seu bem-estar (Vieira,2004). Através dos serviços de Recursos Humanos, as direções de cada lar devem assegurar a admissão de pessoal segundo o maior grau de exigência, adotando metodologias profissionais de seleção e certificando-se de que é feita uma avaliação regular do seu trabalho. Os recursos humanos constituem um elemento fundamental para o sucesso ou insucesso de qualquer organização. Por razões que se prendem com a natureza do serviço prestado pelas estruturas residenciais de tipo lar, é lícito considerá-los absolutamente decisivos para o cumprimento da missão deste tipo de organizações. Independentemente da estrutura residencial ser ou não uma organização lucrativa, o trabalho por ela desenvolvido ultrapassa claramente a mera obtenção do lucro ou a simples prestação de um serviço, na medida em que implica afeto, respeito e empenho no bem-estar dos idosos. É inegável que a qualidade dos cuidados prestados está intimamente ligada à qualidade humana daqueles que os prestam. Assim, para além das capacidades técnicas e académicas, devem ser igualmente valorizadas e atendidas características pessoais dos cuidadores. Deste modo, todo o processo de recrutamento e seleção dos cuidadores, deverá ser orientado para o objetivo de escolher aqueles que, pela sua capacidade técnica e qualidade humana, assegurem o respeito pelos residentes e o seu bem-estar (ISS,I.P.,2005).

Esta é a situação e a motivação do presente estudo: um processo de envelhecimento da população que é crescente; um envelhecimento que se pretende de qualidade e que muitas vezes tem de ter lugar fora do contexto familiar em instituições especializadas para o efeito; o carácter multifuncional de que estas instituições se devem revestir, para que eficaz e eficientemente possam prestar a cada vez mais diversa tipologia de serviços e cuidados exigidos pelos utentes dos lares; a importância que a qualidade dos recursos humanos, em particular dos cuidadores diretos, tem na qualidade de vida e do envelhecimento e no bem-estar dos idosos institucionalizados; e a importância que medidas e políticas corretas de recrutamento e seleção de pessoal sejam seriamente seguidas pelas direções dos lares.



Por tudo isto, o objetivo global do trabalho será o de determinar se as boas práticas de recrutamento e seleção de técnicos e cuidadores em lares são de facto aplicadas e se as características das Direções (Técnicas e/ou de Topo) influenciam a adoção dessas práticas.

Para se definirem o que são boas práticas de recrutamento e seleção far-se-á uma revisão da literatura da especialidade, e para se atingir o objetivo global do trabalho formula-se a hipótese de que na maioria dos lares, a adoção de tais práticas ou políticas está dependente do nível de formação das diferentes direções e do grau de envolvimento destas na Gestão dos Recursos Humanos.

Para se atingir o objetivo global, foram ainda definidos alguns objetivos secundários, nomeadamente:

- caracterizar a direção técnica e a direção de topo de uma amostra de lares e residências, no que diz respeito às suas constituições e níveis de formação;
- caracterizar essa amostra de lares e residências para idosos, no que diz respeito às suas valências, número de utentes, e número e tipo de colaboradores;
- determinar as práticas de recrutamento e seleção aí adotadas;
- determinar as opiniões das direções técnicas sobre as práticas de recrutamento e seleção adotadas nas suas instituições.

O estudo apresentado é fundamentalmente de natureza quantitativa, de carácter marcadamente exploratório, e a problemática é analisada através da aplicação de um inquérito por questionário a uma amostra do universo dos lares e residências para idosos do distrito de Braga. São utilizadas como unidades de observação as direções técnicas dos respetivos lares. O inquérito recolhe assim dados que visam caracterizar aquelas direções do ponto de vista das suas competências e estratégias a nível das práticas de recrutamento e seleção de recursos humanos.

O presente trabalho estrutura-se da seguinte maneira:

Um primeiro capítulo dedica-se à revisão da literatura sobre as principais temáticas teóricas envolvidas no estudo, fazendo nomeadamente:

- a revisão literária sobre a gerontologia e a sua evolução como disciplina, as suas ramificações e a importância da gerontologia social na abordagem a este tipo de temáticas.

- a evolução demográfica na União Europeia, afunilando-se posteriormente esta análise para Portugal, a Região Norte e o Distrito de Braga.
- uma abordagem aos vários modelos e estudos desenvolvidos no âmbito dos processos de envelhecimento, a importância do envelhecimento de qualidade e ativo e as mais modernas abordagens relativas às questões da 3ª e da 4ª idade.
- uma descrição das práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) começando-se por um enquadramento geral da GRH nas organizações e nos lares em particular, sua evolução e atual entendimento do que se considera serem boas práticas de GRH. Abordam-se as boas práticas de recrutamento e seleção em lares e a importância destas práticas garantirem colaboradores com perfis adequados. Para tal desenvolve-se também a importância da função de cuidador e do perfil que os mesmos devem possuir, ou seja, quais as características adequadas à função que exercem de forma a garantir qualidade no seu desempenho e satisfação no utente.

Um segundo capítulo faz o enquadramento metodológico do trabalho, apresentando a amostra de lares inquiridos, o inquérito aplicado, a forma de aplicação do mesmo, e os métodos de tratamento dos dados obtidos.

Um terceiro capítulo dedica-se à apresentação e discussão dos resultados, dedicando-se por fim o quarto capítulo à apresentação das principais conclusões e a sugestões de futuras investigações e trabalhos sobre a problemática em estudo.

## CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### Gerontologia

Historicamente, a gerontologia é uma disciplina jovem. Apesar de Metchikoff (1845-1916) já utilizar este termo no seu sentido atual em 1903, o seu conceito sofreu alterações na segunda metade do século XX. Como assinala Birren (1996) a gerontologia supõe um conhecimento antigo mas é ainda uma ciência extraordinariamente recente (Ballesteros, 2004).

A gerontologia começou a ganhar o seu estatuto atual a partir da década de 80 do século passado, quando surgiram os primeiros manuais dedicados à sistematização dos conhecimentos multidisciplinares respeitantes ao idoso e ao processo de envelhecimento. Foi por essa altura que se começou a perceber que a visão pluridisciplinar do fenómeno era essencial, embora com isto se perdesse a potencialidade teórica de um modelo explicativo, com uma linguagem única (Paúl, 2005).

A Gerontologia tornou-se desta forma numa disciplina multidisciplinar. Desde 1903, que ela se tem vindo a dilatar e a agregar diferentes perspetivas e abordagens do envelhecimento, tais como a Gerontologia Crítica, a Tecnogerontologia e a Gerontologia Ambiental.

Em artigo publicado no conceituado *The Gerontologist*, Achenbaum et al. (1989) propunham-se fazer um levantamento das diversas definições dadas para ao termo 'gerontologia' na literatura médica internacional. Contudo, e apesar da expectativa levantada pelo artigo, os autores admitiram então não ter ainda sido encontrada uma definição genericamente aceite para o termo, nem tão pouco uma delimitação clara de suas fronteiras como ciência do envelhecimento. Mas aqueles autores foram mais além desta simples constatação, e afirmaram que nenhuma definição poderia, por si só, eliminar toda a controvérsia e a dubiedade sobre as questões da base teórica da gerontologia. Como afirmou mais tarde Groisman (2002), os significados do termo parecem permanecer hesitantes há mais de cinquenta anos e, nesse período de tempo, a disciplina terá apenas alcançado uma ambição de unificação teórica, e uma demarcação discreta de seu ideal epistemológico.

Ainda citando Achenbaum et al. (1989), a gerontologia seria *"um termo técnico ironicamente desprovido de especificidade, descansando sobre teorias do envelhecimento... que ainda permanecem confusas"*. No final do artigo, os autores concluíam, com certa ironia, que talvez a definição mais apropriada fosse uma que foi publicada num documento do National Institute of Aging (EUA), em 1986, e que dizia simplesmente o seguinte: *"(gerontologia é) o estudo do envelhecimento sob uma perspectiva ampla"*.

Apesar do que acaba de ser mencionado, segundo Lowenstein (2004), desde os anos 90 que a gerontologia evidencia um quadro de valores próprios, um caráter interdisciplinar trabalhando tecnologias específicas, e é suportada por programas académicos reconhecidos internacionalmente. Já antes, Bramwell (1985) como citado em Pereira & Pimentel (2012), havia considerado a gerontologia como uma disciplina académica, ao reconhecer-lhe as seguintes características: um tema central distinto que é o envelhecimento humano na perspectiva do ciclo de vida; metodologias de investigação próprias como sejam o estudo de marcadores biológicos da idade (no campo da bioquímica e ciências afins) e metodologias qualitativas e fenomenológicas (no campo das ciências sociais e humanas); uma comunidade académica ativa e organizada e, por último, uma atividade intelectual contínua que se consubstancia em inúmeras publicações científicas periódicas e não periódicas.

O termo está associado com a Medicina Geriátrica, uma especialidade médica no Reino Unido, que se ocupa das perturbações físicas e mentais, assim como da prevenção, diagnóstico e tratamento das pessoas idosas através da medicina, enfermagem e outros profissionais de saúde (Phillips, Ajrouch, Nallétamby 2010).

O crescente e acelerado envelhecimento da população, sobretudo nos países ditos desenvolvidos, é um assunto que cada vez mais acolhe destaque em diversos campos da cultura, gera debates e produz tantas inovações quantos desafios. O tema alargou-se por isso até se tornar numa questão de gestão coletiva dos 'problemas' sociais. Os estudos, pesquisas e investigações de caráter académico sobre a velhice, têm empreendido esforços direcionados a analisar, problematizar e propor novas formas de entendimento do envelhecimento. Como refere Silva (2008), esses esforços tiveram e continuam a ter origem nas mais diversas disciplinas, como a medicina, a psicologia, a sociologia e a antropologia, mas surgem agora e cada vez mais da nova disciplina

emergente que procura a integração dos demais discursos especializados: a gerontologia.

Como acima se referiu, o estudo do envelhecimento começou a ganhar um estatuto científico sobretudo a partir da década de 80, imediatamente com uma visão pluridisciplinar. No presente, o estudo dos idosos e do processo de envelhecimento é objeto de um tratamento transversal, onde se cruzam ciências tão diversas como a bioquímica, a medicina, a demografia, a economia, o direito, a psicologia, a sociologia e a política, através de um diálogo aberto e por vezes árduo. É com esta base multidisciplinar que a gerontologia estuda os fundamentos biológicos, psicológicos e sociais da velhice e do envelhecimento (Fernández-Ballaesteros, 2000 como citado em Fonseca, 2006),

Esta atenção prestada às múltiplas dimensões do envelhecimento faz com que a Gerontologia seja uma disciplina, uma ciência, em desenvolvimento contínuo, cada vez mais voltada para questões como a longevidade e a qualidade e estilo de vida do idoso, sendo as suas áreas de investigação cada vez mais relacionadas com a saúde, a psicologia, a sociologia, a antropologia, e outras (Camacho, 2002).

A perspetiva que busca estabelecer a gerontologia como ciência do envelhecimento traz, segundo Shirle & Jane (2007), problemas importantes se o conceito de velhice for tomado apenas na sua vertente biológica. Segundo aquelas autoras, logo à partida, encontra-se a impossibilidade do estabelecimento do início daquele fenómeno.

A gerontologia pode de facto ser biológica, mas também psicológica (psicogerontologia) ou social (gerontologia social) conforme se ponha a ênfase nos aspetos biológicos, psicológicos e sociais do envelhecimento. Convém acima de tudo enfatizar que, ainda que a gerontologia se apoie e se sirva de especialidades diferentes, em nenhuma delas se deve abdicar dos conhecimentos multidisciplinares que ela exige. Por exemplo, e como expõe Ballesteros (2004) referindo-se em particular à gerontologia biológica, apesar dela estar interessada nos aspetos biológicos do envelhecimento e da velhice, não deve esquecer que a biologia atua interativa e sinergicamente com outras condições, que são do foro psicológico e social. A mesma autora aponta para a mesma necessidade no caso da gerontologia social, devendo também ela basear-se em conhecimentos oriundos das ciências biológicas, psicológicas e sociais.

A gerontologia, como disciplina, estuda as bases biológicas, psicológicas e sociais da velhice e do envelhecimento. Como ciência do envelhecimento, ela tem a responsabilidade de ser o centro do qual emanam as suas ramificações – gerontologia social, gerontologia biomédica e geriatria – que, em conjunto, atuam sobre os múltiplos aspetos do fenómeno do envelhecimento e das suas consequências (Freitas& Noronha (2010).

Ela diferencia-se portanto da gerontologia social, que se dedica ao estudo do impacto das condições socioculturais e ambientais no processo de envelhecimento e velhice, as consequências sociais desse processo e as ações que podem otimizar o processo de envelhecimento. Nesta perspetiva, e como aponta Ballesteros (2004), a psicologia dos idosos, da idade e do envelhecimento, podem ser encaradas como áreas específicas da gerontologia, embora os respetivos objetos de estudo e metodologias sejam por vezes de difícil diferenciação, nesse universo mais amplo dos estudos sobre o processo de envelhecimento e os idosos, ou seja, da gerontologia.

Tradicionalmente, a gerontologia social focalizou-se no estudo das características sociais, económicas e demográficas das pessoas idosas e da população envelhecida. Contudo, nos anos mais recentes, a o seu campo de ação alargou-se para incluir a saúde, a tecnologia e o estilo de vida em geral. Ao longo dos últimos 25 anos a perspetiva social cresceu em importância, situação que se reflete na literatura e nos múltiplos cursos em Gerontologia Social. Estes atraem estudantes de áreas tão diversas quanto o trabalho social, a terapia ocupacional, a enfermagem, a medicina geriátrica, e outras como a sociologia, a psicologia, e a biologia (Phillips, Ajrouch, Hillcoat-Nallétamby, 2010). Na atualidade, a gerontologia social focaliza-se não só nas leis que protegem os velhos, mas também nas suas interações, nos seus relacionamentos com a sociedade, com a família e entre si, e procura o estabelecimento de programas de recreação, de ocupação de tempos livres e até mesmo de ensino, como é o caso cada vez mais comum das Universidades da Terceira Idade (Gomes,1985).

Featherstone e Hepworth (1995), citados em Silva (2008), sugerem que o argumento central da gerontologia social está fundamentado na compreensão do envelhecimento como uma construção social intimamente ligada a uma imagem negativa, cuja alteração pode dar lugar ao nascimento de uma imagem positiva do mesmo processo.

Para a gerontologia social, o envelhecimento normal compreende uma série de processos biológicos que não conduzem necessariamente a sérios prejuízos físicos ou mentais para os indivíduos. A partir dessa lógica, os problemas que aparecem na velhice podem ser atribuídos a patologias clínicas específicas, para as quais há ou haverá tratamento médico, como a doença de Alzheimer, e aos efeitos do próprio estigma da velhice, que poderiam ser superados por meio de políticas e programas de reinserção social, de educação e de sensibilização popular.

Se o que se acaba de citar pode corresponder ao primeiro grande objetivo da gerontologia social, o seu segundo objetivo é a criação de uma nova identidade para a velhice, uma identidade positiva, cuja elaboração compreenda formas de comportamento associadas a idades e ritos de passagem inovadores, ambos distantes da noção tradicional e estática de uma velhice homogênea e indiferenciada. Esta estratégia é compatível com o principal argumento das teorias da construção social: se a identidade negativa da velhice é resultado de determinadas condições culturais, então outra pode ser ativamente construída, logo que a antiga imagem da velhice seja desfeita. Essa nova identidade será o fruto da articulação entre diferentes práticas, hábitos e linguagens (Silva,2008).

### **Envelhecimento demográfico**

O contínuo envelhecimento da população é, sem dúvida, um dos maiores triunfos da humanidade. A esperança média de vida da população humana é hoje incomparavelmente mais elevada do que era há tão só umas décadas atrás, o que reflete uma clara evolução positiva nas condições e na qualidade de vida de vastas franjas da população mundial. Contudo, ele é também um dos seus maiores desafios. Nos primeiros anos do século XXI o envelhecimento global é já causa de um aumento extraordinário das procuras sociais e económicas em todo o mundo. No entanto, e apesar disso, as pessoas da 3ª idade são geralmente ignoradas como recurso, quando na verdade o são. E são-no de uma forma importante para a estrutura das nossas sociedades (Gontijo, 2005).

Ao longo da sua evolução, a espécie humana introduziu inúmeros desequilíbrios no seu ecossistema. Um dos mais flagrantes teve, e tem, indubitavelmente a ver com a sua

evolução demográfica. Ao mesmo tempo que colonizaram todas as terras habitáveis, os humanos multiplicaram-se de tal maneira que, atualmente, muitos especialistas e instituições internacionais sustentam teses alarmistas quanto ao futuro do ser humano (Fontaine, 2000).

A população mundial está portanto a viver mais tempo, e por isso mesmo a envelhecer. O número de pessoas com idades superiores a 65 ou a 80 anos registou um forte aumento na segunda metade do século XX, e todas as previsões indicam que continuará a aumentar na primeira metade do século XXI (Lemaire & Bherer, 2012). A proporção de pessoas com 60 anos ou mais está a crescer mais rapidamente do que a de qualquer outra faixa etária. Entre 1970 e 2025, espera-se um crescimento de 223% no número de pessoas mais velhas (aproximadamente mais 694 milhões de indivíduos). Em 2025 existirão no total cerca de 1,2 biliões de pessoas com mais de 60 anos. Até 2050 existirão dois biliões, 80% dos quais em países em desenvolvimento (Gontijo, 2005).

Este processo, conhecido por envelhecimento demográfico, e definido como o aumento da proporção das pessoas idosas na população total, faz-se em detrimento da proporção da população jovem, e/ou em detrimento da proporção da população em idade ativa. Ele resulta da denominada *transição demográfica*, ou seja, da passagem de um modelo demográfico de fecundidade e mortalidade elevados para um modelo em que ambos os fenómenos atingem níveis baixos, originando o estreitamento da base da pirâmide de idades, com redução de efetivos populacionais jovens, e o alargamento do topo, com acréscimo de efetivos populacionais idosos (INE, 2002).

A situação atualmente vivida é também conhecida como de *duplo envelhecimento demográfico*, ou de desequilíbrio entre gerações. Trata-se de uma situação em que as gerações mais novas estão em declínio, enquanto as mais velhas estão em aumento. Esta é a realidade que caracteriza a maior parte dos países europeus e, segundo Nazareth (1999), ela é tão acentuada que se torna difícil prever com exatidão a evolução das variáveis demográficas responsáveis por esta mutação no equilíbrio das gerações. A magnitude deste nítido processo de envelhecimento demográfico fez com que a Organização das Nações Unidas (ONU) considerasse o período de 1975 a 2025 como a Era do Envelhecimento.



Como ressaltam Siqueira & Botelho (2002) o envelhecimento populacional apresenta ainda uma outra característica, que é a de ser diferenciado consoante se fale de países desenvolvidos ou de países em desenvolvimento: nas nações desenvolvidas, no período de 1970 a 2000, o crescimento observado na população mais idosa foi de apenas 54%, enquanto nos países em desenvolvimento esse crescimento atingiu os 123%. À primeira vista poderia pensar-se que o envelhecimento populacional se processasse precisamente ao contrário, ou seja, sobretudo nos países desenvolvidos. O relatório *An Aging World: 2001 – Internacional Population Reports* (Kinsella e Velkoff, 2001), apresentado pelo US Department and Health and Human Services, aponta igualmente no sentido do envelhecimento mais notório dos países em desenvolvimento, e refere concretamente que apesar dos países desenvolvidos serem aqueles que têm uma maior percentagem de idosos, são os países em vias de desenvolvimento aqueles em que se verifica o crescimento mais rápido deste grupo populacional. Os seus autores afirmam também que após 2010, o número de idosos, especialmente os muito idosos, irá crescer de uma forma muito acentuada em todos os países (e não só nos desenvolvidos), e realçam que nos países menos desenvolvidos, em 2000, viviam 249 milhões de pessoas idosas (correspondentes a 59% da população idosa mundial), apontando as previsões para 2030 para um número de idosos na ordem dos 686 milhões (correspondentes a 71% dessa população).

Segundo os dados disponibilizados pelas Nações Unidas, a idade média da população no mundo e na Europa passou respetivamente de 24 anos e 30 anos, em meados do século XX, para 27 anos em 2000, e estima-se que seja de 29 anos e de 40 anos em 2010, podendo atingir, em 2050, os 38 anos no mundo e os 47 anos na Europa (Rosa, 2012).

Este crescimento percentual do peso dos idosos na população pôs em evidência problemáticas relacionadas com a velhice, umas fortemente ligadas a aspetos médicos, outras fortemente ligadas a aspetos socioeconómicos. Estas evidências foram reconhecidas principalmente nos países desenvolvidos. E de tal forma tal tem vindo a acontecer, que a questão ganhou nova relevância entre as preocupações dos poderes políticos, da sociedade e dos meios científicos (Imaginário, 2004). Esta preocupação com a questão do envelhecimento demográfico tornou-se mundial, e encontrou eco nas recomendações ditadas pelas sucessivas Conferencias Mundiais da População.

Neste âmbito, merece especial destaque a aprovação em 1982, pela Assembleia Mundial sobre o Envelhecimento, do plano de Ação Internacional de Viena sobre o Envelhecimento. Os princípios orientadores nele contidos, de uma política e estratégia de ação sustentada, foram mais tarde amplamente integrados nas ações das comemorações do Ano Internacional dos Idosos celebrado em 1999 (Alvarenga, 2001). Uma das principais conclusões desta primeira Assembleia de Viena foi a assunção, por parte dos países, da necessidade de incorporarem nos seus planos e políticas propostas de ações que garantam um envelhecimento saudável. A sociedade deve ser trabalhada no sentido de adotar um conceito positivo e ativo de envelhecimento, orientado para o desenvolvimento. Esta assunção representa uma clara mudança no entendimento do papel do idoso na sociedade (Camarano & Pacinato, 2004).

A segunda Assembleia Mundial sobre o envelhecimento foi realizada em Madrid, de 8 a 12 de Abril de 2002, pela Organização das Nações Unidas (ONU) e pelo Governo Espanhol, com o objetivo de avaliar os resultados da primeira Assembleia Mundial realizada em Viena. Ela pretendeu ainda adotar um plano internacional para o envelhecimento e traçar uma estratégia concertada de longo prazo (Imaginário,2004). Nela foi sublinhada a crescente preocupação com o envelhecimento, uma vez que também nela se concluiu que até 2050 o número mundial de idosos deverá ultrapassar o número de jovens pela primeira vez na história da humanidade. Nela se afirmou que em 1950 as pessoas idosas representavam 8% da população; em 2000, 10% e, segundo as projeções, até 2050, elas deverão representar 21%. A maioria delas deverá situar-se na Ásia, e depois na Europa, onde representarão 24% da população (Moura, 2006). Outros autores, como Lemaire & Bherrer (2012), apresentam números ligeiramente diferentes, mas que traçam quadros semelhantes. Segundo este autor, em todos os países, o número de pessoas com idades superiores a 65 anos correspondia, em 1950, a 130 949 000 (5,2% da população mundial), e a 418 420 000 (6,9%), em 2000. Ainda segundo ele, as projeções apontam para que esse número ultrapasse os mil e quinhentos milhões (15,6%) em 2050. Referindo-se ao número de pessoas com idades superiores a 80 anos, Lemaire indica que em 1950 ele ascendia a 13 781 000 (0,5%), e a 69 247 000 (1,1%) em 2000, devendo em 2050 elevar-se a cerca de 380 milhões, o que representará 4,1% da população mundial.

Um ponto fulcral da declaração da segunda Assembleia Mundial sobre o envelhecimento foi o compromisso de eliminar todas as formas de discriminação, incluindo a discriminação por idade. Ela reconheceu igualmente que as pessoas que envelhecem devem ter direito à autorrealização, saúde, segurança e participação ativa na vida económica, social, cultural e política de suas sociedades. Através dela, os países participantes comprometeram-se a garantir o respeito pela dignidade dos idosos, e a eliminar todas as formas de negligência, abuso e violência (Kalache, Veras, & Ramos, 1987).

O envelhecimento, apreciado sob o ponto de vista demográfico tal como o temos vindo a fazer, reflete inequivocamente aquilo que já antes se referiu: a melhoria quantitativa e qualitativa da condição de vida humana. Não restam dúvidas que esta tem vindo a registar um ritmo de crescimento sem precedentes. Contudo, convém ressaltar que o envelhecimento populacional se coloca para além de uma questão de ordem quantitativa. É fundamental não se ignorar que ele integra novas dimensões sociais, económicas, políticas e culturais, com repercussões profundas no domínio da saúde, no sistema de pensões, na política da habitação, na assistência médica, ou no apoio individual às pessoas idosas e respetivos familiares (Alvarenga, 2001).

Considerando que os idosos atingem já os 20% da população em vários países, há que assumir que eles se tornaram numa franja poderosa das sociedades democráticas, e numa preocupação social dos estados. Walker (1999) como citado em Paúl (2005), considera três fases na evolução da preocupação política com os idosos: i) uma primeira fase que vai de 1940 a 1970, e que corresponde ao período em que se começam a colocar uma série de questões em torno da reforma (que se tornou universal nos países da OCDE) e se enfatiza a dimensão social do envelhecimento. Com esta fase os idosos tornaram-se na prática mais dependentes, uma vez que lhes foi fixada uma idade limite para aquela reforma; ii) uma segunda fase de transição, entre 1970 e 1980, na qual o envelhecimento passa a ser encarado como um problema económico; iii) e finalmente uma terceira fase, atual, em que a problemática dominante continua a ser a relativa ao peso que os custos com o envelhecimento têm na economia, mas em que se observa o surgimento de movimentos políticos de idosos (Paúl, 2005).

Parece portanto inevitável que o envelhecimento da população nos confronte com novos problemas, nomeadamente problemas respeitantes a custos e equidades. Importa contudo não esquecer que ele criará também novas oportunidades, que poderão contribuir para acelerar os ajustamentos que nos serão exigidos, como indivíduos e como sociedade. Segundo Larsson (1999), este acelerar das transformações demográficas na Europa oferece uma oportunidade única para se proceder a uma reforma das práticas e instituições obsoletas no domínio da idade e da solidariedade entre gerações.

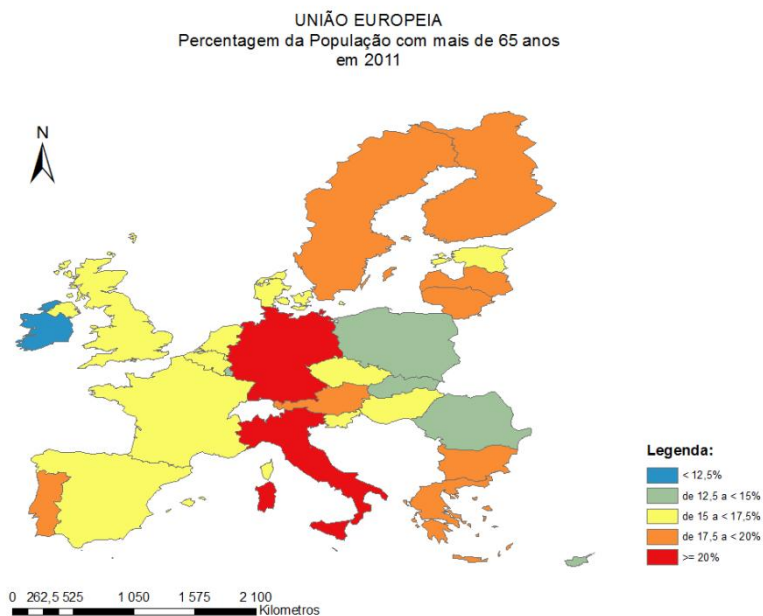
Como também antes se sublinhou, se a proporção de adultos mais velhos aumenta, então, por definição, a proporção de adultos mais jovens diminui. Ora isso significa que uma parcela cada vez menor da população está a trabalhar e a pagar impostos (segurança social). E esses impostos constituem precisamente a parte mais importante dos fundos para os esquemas de assistência social, como pensões, reformas e o direito á saúde. As pessoas mais velhas são pensionistas e reformados e são igualmente, em conjunto com as crianças, as principais beneficiárias do serviço nacional de saúde. Elas contribuem portanto para o aumento permanente e crescente da procura dos serviços de carácter social, que por sua vez são financiados por uma força de trabalho que está a diminuir. Uma forma simples de observar esta realidade é através da análise da evolução dos índices de dependência de idosos e de envelhecimento, como adiante se fará para o caso português. Como referia Hamilton (2002), o índice de dependência de idosos, que mede a relação entre a população idosa e a população em idade ativa, era de aproximadamente um para cinco na maioria das nações industrializadas, mas espera-se que evolua até 2040 para um para três. A isto, aquele autor chama de *bomba de tempo demográfica* – uma crescente e potencialmente catastrófica carga financeira sobre as economias nas décadas vindouras, criada por uma população que vai ficando cada vez mais envelhecida.

As causas deste envelhecimento, a que também antes se aludiu, são consensuais entre os especialistas e instituições que se debruçam sobre estas temáticas. Elas assentam sobretudo: na diminuição da fecundidade, e na evolução tecnológica, com o conseqüente aumento do nível da esperança de vida e alterações nos saldos populacionais (Almeida & Rodrigues, 2008). Bize e Vallier (1985) sublinham a importância dos progressos na medicina e a diminuição constante da taxa de

natalidade, enquanto Silva (2006) realça o papel da redução da mortalidade infantil e o aumento da esperança média de vida. Contudo, estas diferentes perspetivas refletem apenas o uso de palavras diferentes, para relatar factos iguais.

### **Envelhecimento demográfico em Portugal**

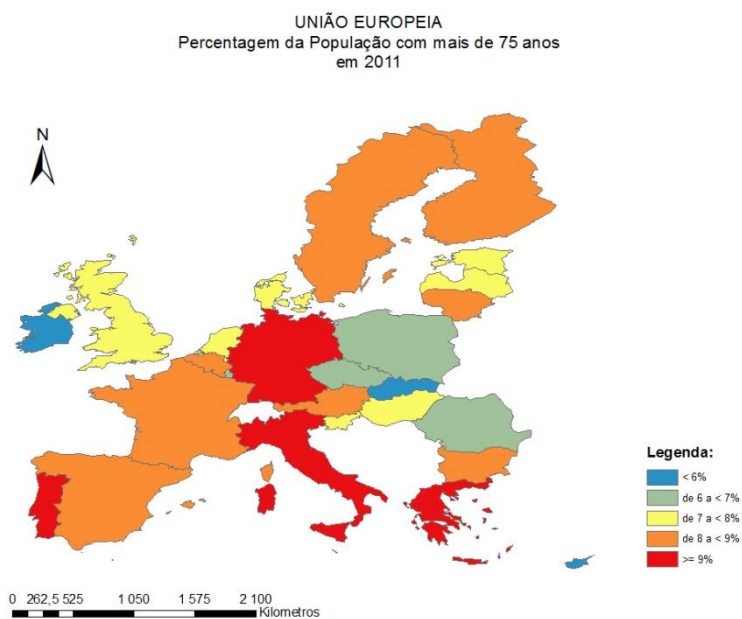
Tomando o envelhecimento numa perspetiva demográfica como se fez até aqui, Portugal demonstra semelhanças com os demais países europeus, designadamente com os restantes estados da Comunidade Europeia. Quer-se com isto dizer que Portugal não detém, de todo, o exclusivo relativamente ao pouco dinamismo demográfico, ou a uma estrutura etária cada vez mais envelhecida (Imaginário, 2004). As Figura 1 e 2 das páginas seguintes dão conta respetivamente da percentagem de população com mais de 65 anos e com mais de 75 anos de idade, nos estados membros da União Europeia, em 2011. No primeiro caso Portugal aparece em situação semelhante aos dos demais países do sul e do extremo norte europeu, sendo apenas ultrapassado pela Itália e pela Alemanha. No segundo caso a situação é semelhante, aparecendo contudo Portugal no grupo dos países com maior percentagem de população idosa com mais de 75 anos de idade. As Figuras 3 e 4 que se seguem às anteriores, reforçam o que acaba de ser dito, ao evidenciarem a evolução percentual dos grupos etários com mais de 65 e de 75 anos, respetivamente, durante as duas décadas que decorreram entre 1991 e 2011. Sobretudo no que concerne à evolução do número dos mais idosos, Portugal ocupa conjuntamente com a Espanha uma posição de destaque.



FONTE: Elaboração própria a partir de dados estatísticos recolhidos em

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

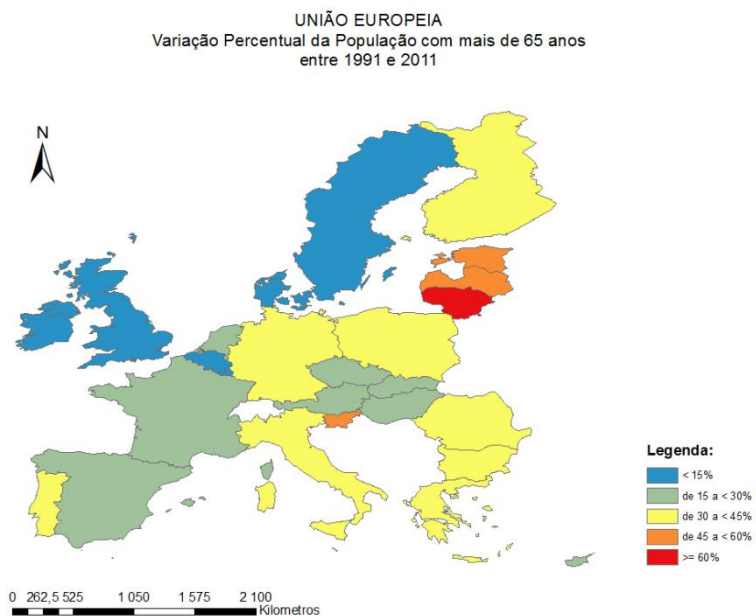
Figura 1 – Percentagem de População com mais de 65 anos na União Europeia



FONTE: Elaboração própria a partir de dados estatísticos recolhidos em

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

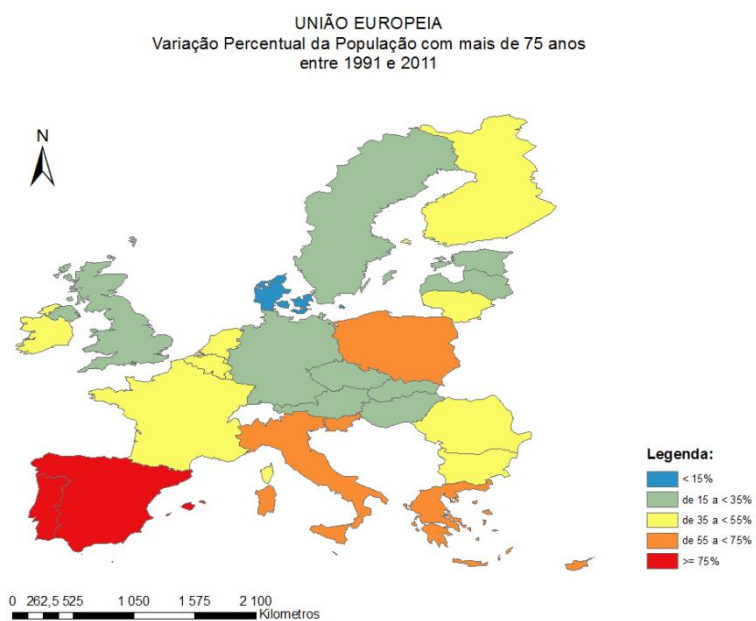
Figura 2 - Percentagem de População com mais de 75 anos na União Europeia



FONTE: Elaboração própria a partir de dados estatísticos recolhidos em

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

Figura 3 – Variação Percentual da População com Mais de 65 anos na União Europeia  
entre 1991 e 2011



FONTE: Elaboração própria a partir de dados estatísticos recolhidos em

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

Figura 4 - Variação Percentual da População com Mais de 75 anos na União Europeia  
entre 1991 e 2011

Este envelhecimento das nações europeias resulta, como antes se salientou, das alterações na estrutura etária da população, traduzida num aumento da importância relativa dos idosos (envelhecimento no topo da pirâmide) e numa diminuição da importância relativa dos jovens (envelhecimento na base). O que acaba de se referir denota a existência de um fenómeno de duplo envelhecimento, a que já antes se havia feito menção (Madeira,1999). As pirâmides etárias para Portugal, entre 1960 e 2011, incluídas na Figura 5, são a prova inegável deste fenómeno. Aliás, apenas no gráfico referente a 1960 se consegue ter a noção do conceito de “Pirâmide” Etária, uma vez que para as décadas seguintes ela se começa a distorcer, chegando aos nossos dias encolhida nos grupos mais jovens da população, e esticada no grupo mais idoso.

Como já referia o Instituto Nacional de Estatística no início do século XXI (INE, 2002), em Portugal, entre 1960 e 2001, o fenómeno do envelhecimento demográfico traduziu-se por um aumento de 140% da população idosa (com 65 e mais anos). A proporção da população idosa, que representava 8,0% do total da população em 1960, mais do que duplicou em quatro décadas, passando para 16,4% em 2001, enquanto o índice de envelhecimento (relação entre a população idosa e população jovem) registou um aumento bruto – de 27,3 em 1960 para 102,2 em 2001, ou seja, no virar do século XX para o século XXI Portugal passou a ter mais velhos do que crianças.

Segundo Nazareth (2007) as projeções feitas para Portugal apontam para valores ligeiramente superiores a um milhão de jovens – 14% da população em 2020 e 13% em 2050. Já para o grupo das pessoas com mais de 65 anos prevê-se que em 2020 sejam quase 2 milhões ou seja, 20% da população e em 2050 quase 3 milhões, 32% da população.

Ainda segundo a mesma autora, a população potencialmente ativa, embora com algumas oscilações, terá pouco mais de 5 milhões de habitantes nas duas datas terminais do período em análise e as pessoas com mais de 85 anos passarão de 38 410 em 1960 para quase meio milhão em 2050.



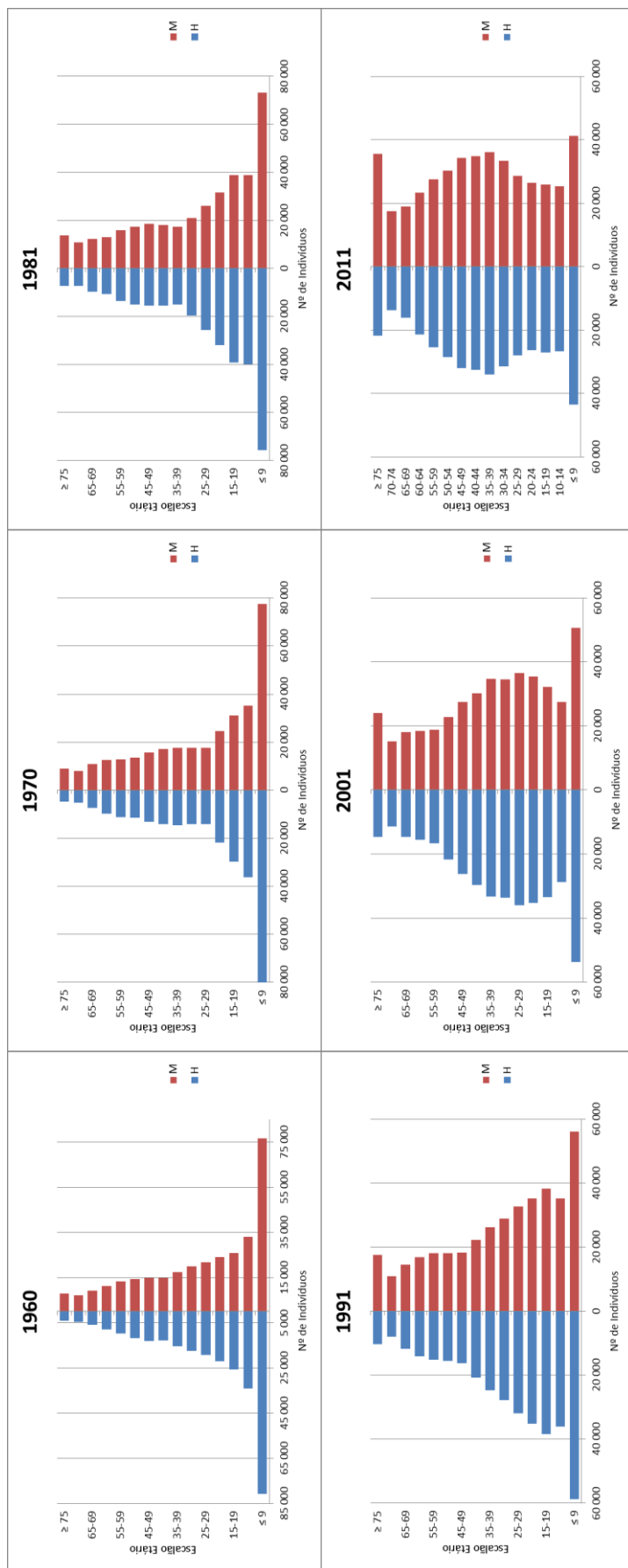


Figura 5 – Evolução das Pirâmides Etárias em Portugal Continental, de 1960 a 2011

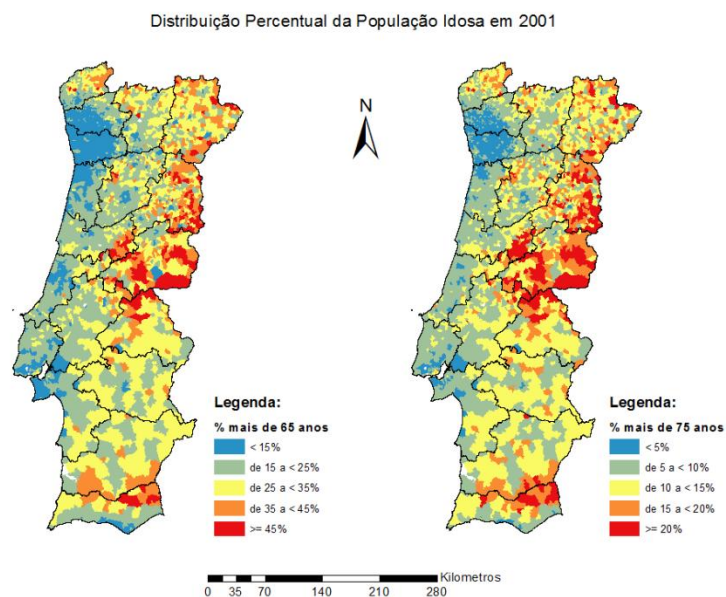
Alvarenga (2001), explica a situação portuguesa relativamente ao envelhecimento populacional, da mesma forma que antes se expôs: são responsáveis pelo nosso envelhecimento o aumento da esperança de vida e a redução dos índices de fecundidade, em conjugação com os elevados movimentos migratórios das camadas mais jovens, nas décadas de 50-70 do século passado, e o seu respetivo retorno, já em idades mais avançadas, nos anos seguintes.

Portugal, no início da década de 1960, apresentava uma média de filhos por mulher superior a três, um dos valores de fecundidade mais elevados entre os países da UE27. Hoje, com um valor inferior a 1,4 filhos por mulher, já não assegura a substituição de gerações (capacidade que perdeu em 1982) e passou a pertencer ao grupo de países com níveis de fecundidade mais baixos de Europa (Rosa, 2012).

A queda da natalidade evoca necessariamente outros fenómenos associados, como sejam o casamento tardio, as alterações nas estruturas familiares, a maior participação das mulheres no mercado de trabalho, ou a generalização dos métodos anticoncepcionais (Alvarenga, 2001).

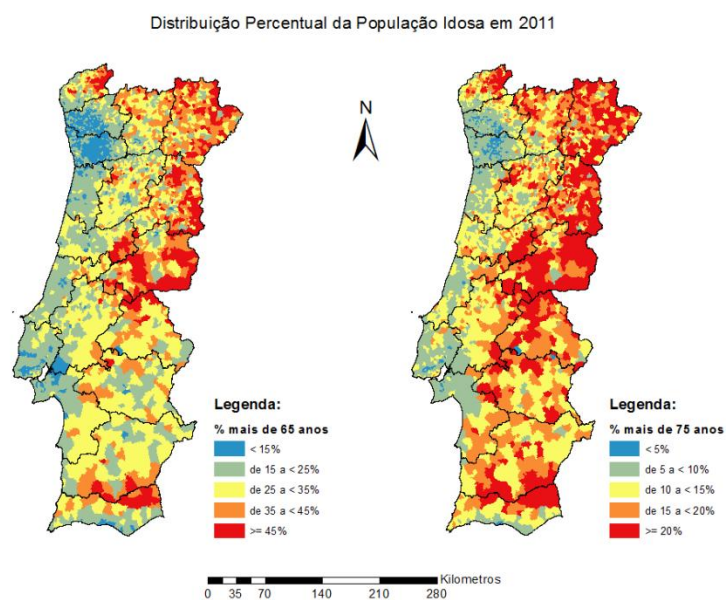
O envelhecimento da população portuguesa não apresenta contudo uma distribuição espacial homogénea ao longo de todo o território nacional. A Figura 6, evidenciando o peso da população idosa portuguesa de acordo com a localização geográfica (freguesias) no ano de 2001, retrata precisamente o que acaba de se afirmar. É sobretudo no interior do país que a percentagem de idosos mais se faz sentir, ficando a faixa litoral entre Braga e Setúbal e o litoral Algarvio com a maior parte da população jovem nacional. A Figura 7 reforça esta tendência para a década seguinte. Como é evidente, as regiões do interior têm em 2011 uma proporção de população envelhecida muito maior que a que tinham em 2001, reforçando o litoral o seu papel de acumulador da população mais jovem.

O presente trabalho de investigação dedica-se a estudar aspetos relacionados com o envelhecimento no Distrito de Braga. Convém por isso que se perceba também um pouco das características do processo de envelhecimento demográfico neste distrito que, como se pode observar pelos mapas das Figuras 6 e 7, se mantém como um dos distritos mais jovens do país, senão mesmo o mais jovem.



FONTE: Elaboração própria a partir de dados estatísticos recolhidos em <http://www.ine.pt>

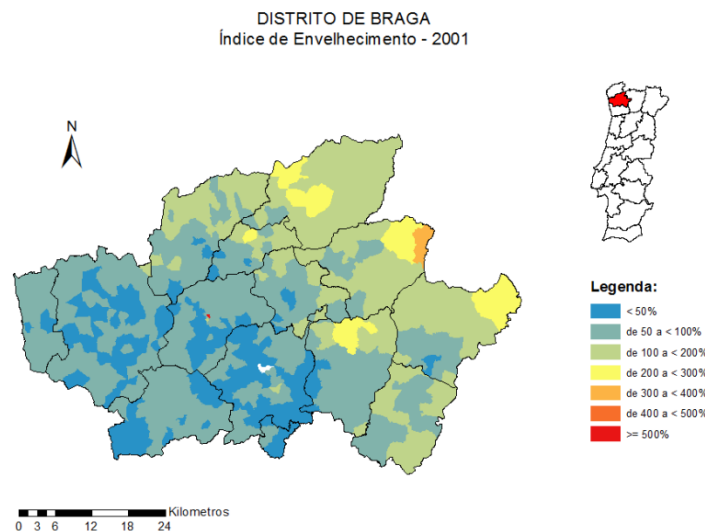
Figura 6 – Distribuição Percentual da População Idosa em Portugal em 2001



FONTE: Elaboração própria a partir de dados estatísticos recolhidos em <http://www.ine.pt>

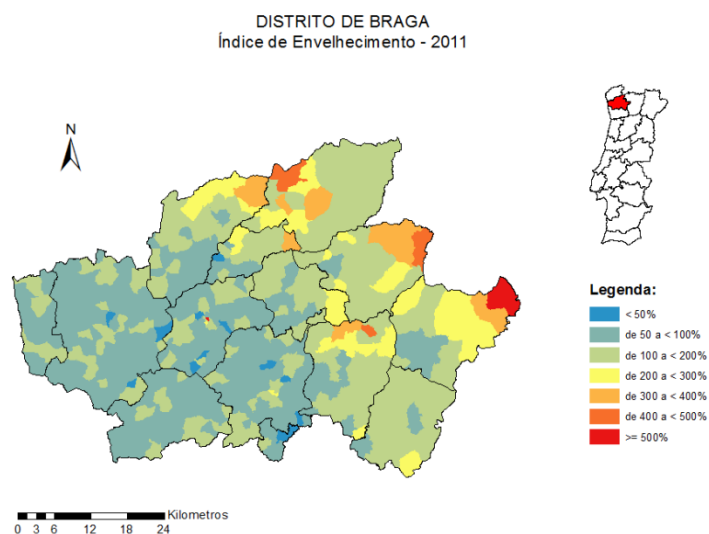
Figura 7 – Distribuição Percentual da População Idosa em Portugal em 2011

O Distrito de Braga, tal como o que antes se viu e afirmou para a generalidade do território continental nacional, apresenta um envelhecimento demográfico geograficamente heterogéneo, sendo as freguesias dos concelhos do interior as que mais têm envelhecido ao longo das últimas décadas. A década de 2001 a 2011 foi claramente uma década de reforço do peso da população mais idosa, não só de uma forma generalizada, como sobretudo nas zonas mais interiores (e também nas mais urbanizadas do Distrito, como são as freguesias da cidade de Braga). As Figuras 8 e 9 apresentam a distribuição espacial do Índice de Envelhecimento (relação entre população idosa e população jovem) das freguesias do Distrito de Braga em 2001 e 2011 respetivamente. É bem visível o reforço do envelhecimento no interior do Distrito.



FONTE: Elaboração própria a partir de dados estatísticos recolhidos em <http://www.ine.pt>

Figura 8 – Índice de Envelhecimento no Distrito de Braga em 2001

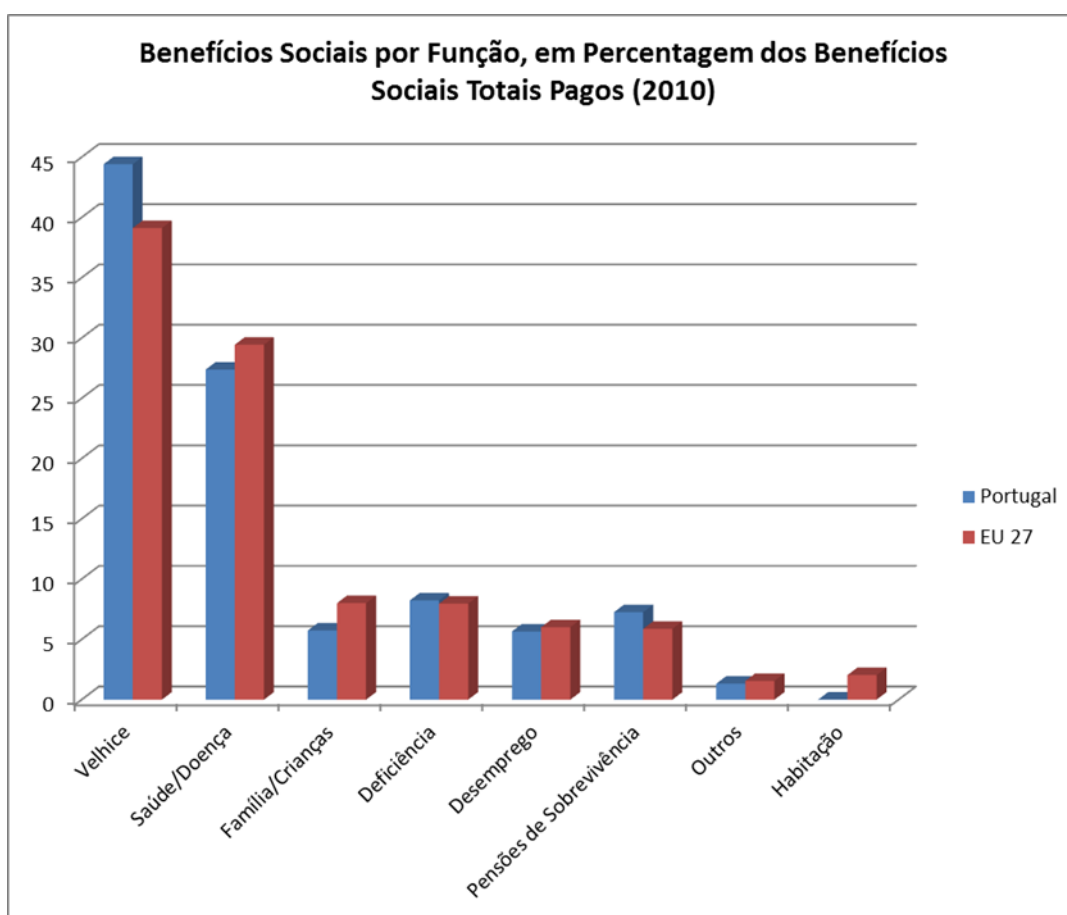


FONTE: Elaboração própria a partir de dados estatísticos recolhidos em <http://www.ine.pt>

Figura 9 – Índice de Envelhecimento no Distrito de Braga em 2011

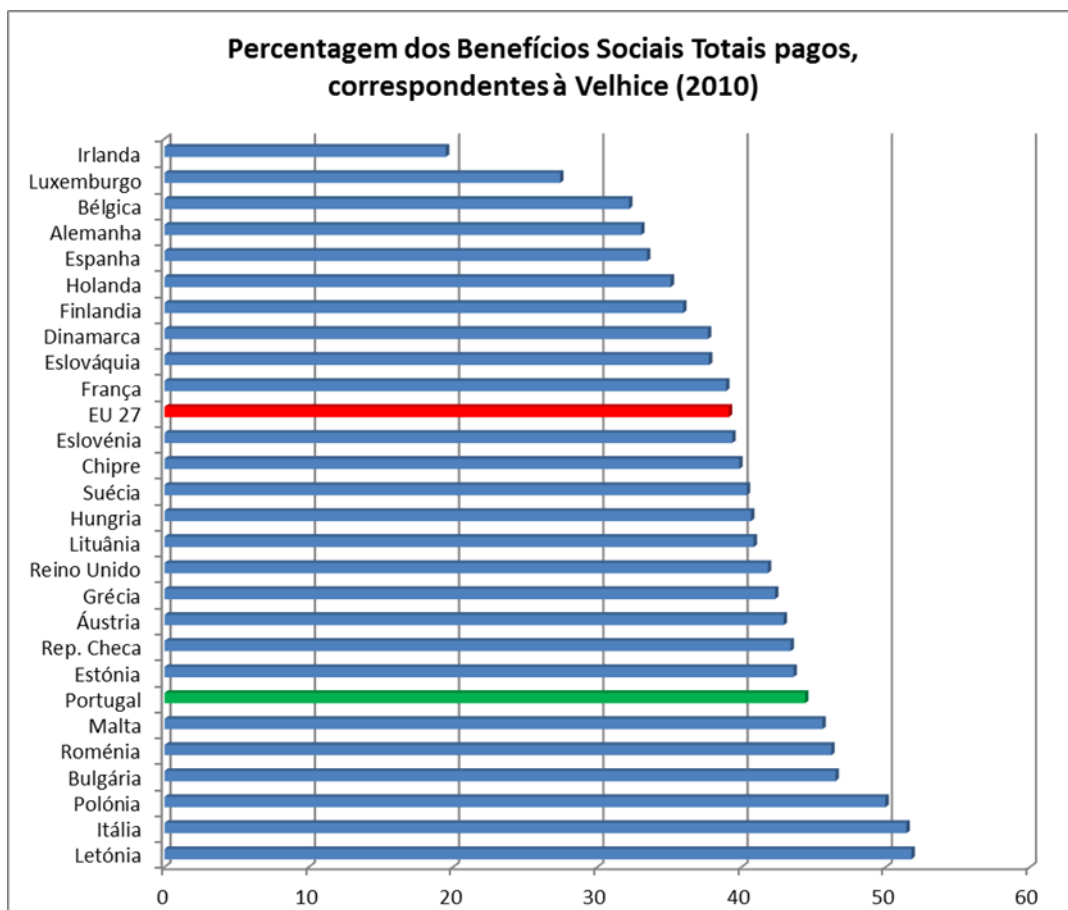
Analisando o presente do envelhecimento em Portugal, e pensando naquilo que será o seu futuro, podemos imaginar algumas diferenças geracionais que não deixarão de reforçar os problemas nacionais com os custos inerentes aos processos de envelhecimento demográfico a que antes se fez referência. Como refere Fernandes (2005), as atuais gerações de idosos usufruem maioritariamente de pensões muito baixas, hábitos de consumo muito restritos, praticaram naturalmente as suas poupanças preventivas para os riscos da existência, construíram e mantiveram a mesma família e, salvo as situações de impossibilidade fisiológica ou matrimonial, têm filhos. Retirando o problema do nível das pensões, as restantes condições parecem à partida favoráveis para que possam encarar o envelhecimento de uma maneira positiva. Mas às baixas pensões estão também associados baixos níveis escolares e culturais, fatores que contribuem desfavoravelmente para uma gestão equilibrada do envelhecimento. E por outro lado, é pouco provável que as gerações mais novas mantenham as atuais condições familiares das gerações mais idosas, mantenham os mesmos níveis de escolaridade e culturais, os mesmos padrões e exigências de consumo, ou sequer a mesma longevidade, fatores que não deixarão de agravar os problemas financeiros associados ao envelhecimento.

No que toca a estes aspetos financeiros e de custos com a velhice, importa referir que eles são já, quer para Portugal quer para os restantes países da União Europeia, a principal fatia dos Benefícios Sociais pagos pelos estados às populações. De acordo com a Figura 10, os benefícios sociais destinados diretamente à velhice pagos pelo Estado Português representam cerca de 45% do total de benefícios sociais pagos. Esta situação, como se pode observar pela Figura 11, coloca Portugal bem acima da média da União Europeia (cerca de 39%). Note-se pela mesma Figura que apenas 6 Estados da União têm pesos de benefícios pagos à velhice superiores aos portugueses.



FONTE: Elaboração própria a partir de dados estatísticos recolhidos em <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

Figura 10 – Benefícios Sociais por Função em Percentagem dos Benefícios Sociais Totais Pagos (2010)



FONTE: Elaboração própria a partir de dados estatísticos recolhidos em <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

Figura 11 – Percentagem dos Benefícios Sociais Totais pagos, correspondentes à Velhice (2010)

O caso de Portugal é demonstrativo do caráter intenso e duradouro do processo de envelhecimento demográfico, como apontam as mais recentes projeções do INE. De fato, em qualquer um dos cenários (do mais otimista ao mais pessimista) a estrutura demográfica portuguesa organiza-se em torno de tendências perenes que reforçam o envelhecimento como característica estrutural da sociedade portuguesa (Dias & Rodrigues, 2012).

## Processo de Envelhecimento

Tal como envelhecimento tem suscitado a curiosidade científica dos investigadores e dos médicos em geral, também as propostas para explicar o processo de envelhecimento têm aumentado ano após ano. Este interesse mais ou menos recente tem origem não só na natural curiosidade dos investigadores, mas também no facto de o envelhecimento ser uma realidade com a qual nos confrontamos, direta ou indiretamente, todos os dias. O envelhecimento, individualmente impercetível durante as primeiras décadas de vida do indivíduo, começa a manifestar-se em média algures pela década dos 40 a 50 anos, não só devido ao aparecimento das primeiras rugas, como também por começarem a diminuir, por essa altura, algumas capacidades diárias (Pinto, 2001).

O envelhecimento é um processo universal e é um termo geral. De acordo com a forma como é utilizado, o termo tanto pode referir-se a um fenómeno fisiológico, como a um de comportamento social, ou ainda como a um cronológico, isto é, de idade. Como processo, basicamente trata-se de uma sequência em que ocorrem mudanças nas células, nos tecidos e no funcionamento dos diversos órgãos. No entanto não se pode esquecer que o Homem é um ser biopsicossocial, que ao longo do seu ciclo de vida pode sofrer influências e pode influenciar o ambiente em que vive, num contínuo processo de adaptação das suas relações com o mundo. E como referem Rodrigues & Diogo (1996), o ambiente físico, político e cultural em que o homem estiver situado pode facilitar ou dificultar os processos de adaptação, acelerando ou atrasando o processo de envelhecimento.

O processo de envelhecimento é individual para cada Homem, ocorre de diversas maneiras, e produz mudanças consideradas normais a todos os níveis, nomeadamente, ao nível biológico, psíquico e social (Melero, 1999). Como apontam Martins, Andrade & Rodrigues (2010), cada indivíduo envelhece de acordo com o que vive, e muita da compreensão e explicação possíveis para o que cada um é na idade avançada reside na sua própria história de vida, tal como cada um a conta e com o significado que em cada momento lhe atribui. O indivíduo está sujeito às representações dominantes da sociedade e é nesse enquadramento que ele pensa ou exprime os seus próprios sentimentos. Desta forma, as próprias representações que os idosos têm das suas



vidas diferem segundo múltiplos fatores, podendo variar desde muito positivas a muito negativas.

O envelhecimento não tem sido encarado da mesma maneira ao longo dos séculos, e o seu conceito tem sofrido grandes alterações na forma de ser percebido e sentido, variando estas de acordo com as diferentes culturas e as diferentes evoluções das comunidades (Martins, 2002).

As evoluções nos paradigmas sobre o desenvolvimento e o envelhecimento trouxeram para a discussão a possibilidade do envelhecimento poder ser vivido com satisfação, saúde e bem-estar. Foram elas que estimularam a investigação em torno das variáveis que interferem no atingimento de um envelhecimento bem-sucedido. Atualmente, esta busca pela definição do envelhecimento saudável ou bem-sucedido prossegue, mas, segundo Cupertino, Rosa & Ribeiro (2007), observa-se pouca investigação sobre o modo como os próprios idosos definem o envelhecimento ideal e como estes consideram a possibilidade de que ele seja alcançado.

Segundo Meassi (2008) citado em Stacheski & Massi (2011), ainda hoje a velhice é comumente associada a um declínio completo, tanto das capacidades físicas, como das intelectuais, ou seja, como uma degradação da saúde física e mental do indivíduo. Por isso, e de acordo com esta visão, os idosos necessitam de cuidados médicos especiais, e as temáticas viradas para a prevenção das doenças são predominantes quando se fala em velhice. À medida que as tendências demográficas anteriormente abordadas aceleram, observa-se um aumento na prevalência de doenças crônicas, o que implica a urgência de priorizar a prevenção em todos os países. Todavia, e apesar de todas estas evidências, ainda hoje muitos sistemas de saúde são orientados pelo imediatismo, com ênfase no cuidado agudo, em vez de na prevenção e no cuidado crônico (Kalache, Veras, & Ramos, 1987).

Para ilustrar o que se acaba de afirmar, poderá a título de exemplo mencionar-se o *Estudo de Berlim*. Tratou-se de um estudo multidisciplinar, em que o fenómeno do envelhecimento foi encarado, do ponto de vista biológico, psicológico e sociológico. Foi de natureza transversal e abrangeu 515 indivíduos de 70 – 105 anos (86% contavam 95 anos ou mais) representativos da população de Berlim Oeste. Teve portanto, além de outras características notáveis, a de incluir pessoas extremamente idosas, permitindo assim investigar a evolução do estado de saúde, até muito tarde, na

vida dos indivíduos (Neri, 2006). Além do mais, este estudo averiguou vários tipos de saúde: saúde física, saúde mental e a saúde subjetiva (a percepção pelos próprios idosos do seu estado de saúde).

No que respeita à saúde física, a investigação em análise encontrou uma alta taxa de prevalência de doenças. De fato, quase todas as pessoas com mais de 70 anos apresentavam pelo menos uma doença moderada ou leve. Tratava-se acima de tudo de doenças crónicas que não representavam um perigo de vida direto, tais como a artrite ou as infeções varicosas. As doenças que constituem perigo para a vida, tais como as afeções coronárias, foram observadas em menos de metade da amostra. Ao contrário das doenças crónicas, as doenças agudas não afetavam a maioria das pessoas (Simões, 2002).

Ainda no mesmo estudo, os fatores biológicos (visão, audição, balanço) são apontados como melhores preditores do funcionamento intelectual do que a história de vida sociocultural (educação, prestígio, classe social e rendimento). É nele que se considera a existência de uma *quarta-idade*, com início aos 80 anos (a *terceira-idade* corresponderia ao período dos 60 aos 80 anos), à qual corresponde uma menor qualidade de vida e um estado funcional mais pobre, em que a maioria de pessoas está inativa e em que a disfuncionalidade se estende não apenas à dimensão física, mas também a outras áreas de funcionamento psicológico e social. Segundo Paúl (2005), as deficiências biológico-genéticas e socioculturais do ciclo de vida são tão radicais nesta quarta-idade que as perdas qualitativas (e não só quantitativas), assim como a sua universalidade (mais do que a sua especificidade), se tornam a regra.

A *sabedoria* é outro aspeto importante que é abordado quando o tema é o envelhecimento saudável. Baltes & Smith (1995) definem-na como uma função pertencente ao crescimento ao longo da vida, uma especialização cognitiva rara e difícil de ser atingida. Segundo Mauad (1999) citado em Cupertino, Rosa & Ribeiro (2007), a sabedoria é o resultado do processo de revisão de vida e é alcançada principalmente na velhice, sendo considerada um dos maiores ganhos dessa fase da vida, já que de alguma forma permite ao indivíduo ultrapassar pelo menos parcialmente as perdas vividas no processo de envelhecimento.

Vários estudos comprovam que a velhice não pode ser considerada como um período de deterioração intelectual. Um deles é o estudo longitudinal de Seattle, conduzido

por Schaie e seus colaboradores. Para ele, foram recolhidos dados em seis momentos diferentes (1956, 1963, 1970, 1977, 1984 e 1991), junto de pessoas entre os 22 e os 91 anos de idade. A partir da segunda recolha de dados, em 1963, as pessoas que tinham participado na ou nas fases anteriores da investigação voltaram a ser submetidas aos mesmos testes, e a elas foram-se juntando novas pessoas à amostra. No total, participaram mais de 4000 pessoas nesta investigação; algumas delas foram seguidas durante os trinta e cinco anos de recolha de dados. Os indivíduos participantes exerciam diversas profissões. Pode mesmo considerar-se que eram representativas da população geral, se forem tomados os 75% superiores da pirâmide dos estatutos socioeconómicos (Holper, 2000). O objetivo do estudo era avaliar se havia declínio cognitivo nos idosos. De facto, ele concluiu que a partir dos 70 anos, em média, se começa a ter um pequeno declínio de algumas habilidades, mas outras, que ele chamou de *inteligência cristalizada*, tendem a manter-se na velhice, desde que não haja problemas de saúde significativos (Santos, Rossetti & Ortega, 2006).

O conceito de velhice bem-sucedida foi introduzido na Gerontologia por Havighurst em 1961 (Motta et al, 2005), no contexto do Kansas City Study of Adulthood and Aging, associando-o com a atividade, que gera satisfação e consequentemente preservação da saúde. Posteriormente, o conceito foi refinado por meio de dois modelos que hoje são dominantes na literatura gerontológica: o de Rowe & Kahn (1987) e o de Baltes & Baltes (1990). O conceito de velhice bem-sucedida tem forte componente cultural e é referido alternativamente como velhice saudável, ativa e produtiva, e também como boa qualidade de vida na velhice (Bass & Caro, 2001) citado em Ribeiro, Neri, Cupertino e Yassuda (2009).

Para Ribeiro, Neri, Cupertino e Yassuda (2009) estas diferentes teorias que surgiram ao longo dos tempos contribuíram com as suas abordagens para demonstrar como o indivíduo se adapta ao estado de idoso, e para explicar a forma como ocorre o seu processo de envelhecimento. O Modelo de Envelhecimento Bem-sucedido (de Rowe & Kahn) e o Modelo de Otimização Seletiva e Compensação (SOC – de Baltes) são os modelos mais populares e influentes de pesquisa e prática de envelhecimento saudável.

Na perspetiva de Rowe & Kahn (1987) citado em Cupertino, Rosa e Ribeiro (2007), o envelhecimento bem-sucedido é caracterizado pelo envolvimento ativo com a vida

associado à funcionalidade física e mental e à ausência de patologias. Esse envolvimento ativo corresponde à manutenção das relações sociais e das atividades produtivas. Estas últimas compreendem diversas ocupações comuns entre idosos, como sejam o prestar auxílio a familiares, relacionar-se com vizinhos, participar em atividades de voluntariado ou ainda participar em atividades religiosas. Estes autores identificaram três fatores associados com a maior produtividade no envelhecimento: 1) saúde física e capacidade funcional; 2) características pessoais, como nível educacional e autoeficácia; e 3) a participação nas relações sociais.

Para Baltes, o envelhecimento bem-sucedido, envolve a interação entre três componentes fundamentais: a seleção, a otimização e a compensação (Modelo SOC). Ao longo do desenvolvimento de cada indivíduo, estes três mecanismos psicológicos são usados regularmente quando cada escolha que é feita, em qualquer área da vida: escolhe-se estudar o assunto X em detrimento do Y ou escolhe-se ser amigo da pessoa A e não da B (seleção), para depois se aprofundar essa escolha (otimização) e, em caso de perda de capacidade ou perda afetiva, se compensar investindo noutra área ou pessoa (compensação). Se isto se passa durante toda a vida, cada opção que anula outros caminhos e abre lugar à exploração do caminho selecionado, pode também ser vista numa perspetiva mais longitudinal: a fase inicial da vida é sobretudo uma fase de seleção de objetivos; a fase intermédia corresponde à otimização das escolhas feitas; e a fase seguinte corresponde a uma etapa de compensação face a um cenário de equilíbrio mais desfavorável no desempenho do indivíduo. Nas fases mais tardias haverá então um predomínio da compensação de perdas, por recurso a um património de outras aprendizagens e práticas que simplificam processos e encontram caminhos alternativos de eficácia, menos dependentes de capacidades biológicas em provável declínio (Ribeiro & Paúl, 2011).

Segundo Baltes & Smith (2003) como citado em Teixeira & Neri (2008), o modelo SOC é um constructo psicossocial dinâmico cuja expressão atinge o pico na idade adulta, acentuando-se no envelhecimento como um plano de seleção e compensação com características pessoais e contextuais específicas. O seu foco é a busca contínua de uma maneira efetiva de lidar com as perdas por meio de estratégias psicológicas, e da alocação de recursos internos e concretos, aproximando-se de uma teoria de desenvolvimento adaptativo.

Apesar de não ser tão popular quanto o modelo de Rowe e Kahn, este modelo traz uma importante contribuição ao discurso do envelhecimento saudável – em vez de ver o envelhecimento bem-sucedido como um estado, o Modelo SOC trata o envelhecimento bem-sucedido como um processo de adaptação contínua. Essa perspectiva enfatiza o desenvolvimento humano e apoia a pesquisa sobre a trajetória de vida (Gardner, 2006).

Um terceiro modelo importante nesta área do envelhecimento é o Constructo de Qualidade de Vida na Velhice, de Lawton. Ele visa descrever a percepção que o indivíduo idoso tem a respeito de suas relações atuais, passadas ou prospectivas com o seu ambiente. Diz respeito a uma avaliação multidimensional vinculada a critérios sionormativos e intrapessoais. O modelo de Lawton (1985) descreve a qualidade de vida em termos de quatro dimensões: 1) a da competência comportamental – a avaliação do funcionamento do indivíduo no tocante à saúde, funcionalidade, cognição, comportamento social e utilização do tempo; 2) a das condições ambientais – diz respeito ao contexto ecológico e construído e tem relação direta com a competência comportamental; 3) a da qualidade de vida percebida – avaliação subjetiva que a pessoa faz de seu funcionamento em qualquer domínio das competências comportamentais (como saúde percebida, etc.); e 4) a do bem-estar subjetivo – reflete a avaliação pessoal sobre o conjunto e a dinâmica das relações entre as três áreas precedentes, gerando indicadores cognitivos (como graus de satisfação) e emocionais (como estados afetivos). O constructo de Lawton auxilia o processo de investigação e intervenção nos mais diversos âmbitos, principalmente devido ao foco no sentido de ajustamento entre o indivíduo e seu meio, gerando, por exemplo, provisão de serviços de adequação ambiental (Batistoni, 2009).

As teorias biológicas definem o envelhecimento como um processo involuntário que, com o tempo, causa alterações nas células e tecidos corporais. Outras teorias biológicas explicam o processo de envelhecimento como o resultado de interações com o ambiente. Uma vez que as teorias biológicas do envelhecimento não são as mais importantes para o presente trabalho, limitar-nos-emos a referir que elas incluem as seguintes variantes: 1) teoria genética; 2) teoria dos radicais livres; 3) teoria da ligação cruzada; 4) teoria imunológica; e 5) teoria do uso e desgaste (RN, 2001).

O aumento da esperança de vida faz com que o número dos idosos muito idosos seja cada vez maior; os avanços científicos das Ciências da Saúde têm provocado desenvolvimentos espetaculares na longevidade das pessoas, com o reverso da medalha nomeadamente nos serviços de saúde e nas estruturas sociais que apoiam as eufemisticamente chamadas terceira e quarta idades. Este aumento no número de idosos tem implicado a necessidade duma interminável cadeia de serviços e instituições, muitas delas atravessadas pela inesgotável solidariedade humana ou pela sua ausência (Costa, 1999).

As idades da velhice, a que já anteriormente se aludiu, são um aspeto problemático dos estudos sobre o envelhecimento. Para além da dificuldade em estabelecer as fronteiras da velhice, uma outra dificuldade conceptual prende-se com a possibilidade e/ou interesse em operacionalizar uma tipologia ou classificação da velhice. Como refere Fonseca (2006), Bernice Neugarten foi uma das primeiras investigadoras a preocupar-se com esta questão, considerando a existência de duas categorias de idosos: 1) os *jovens-idosos* (young-old), dos 55 aos 75 anos; e 2) os *idosos-idosos* (old-old), dos 75 em diante. Para aquela autora, os jovens-idosos representariam uma maioria competente e potencialmente ativa, mas frequentemente desaproveitada ou mesmo marginalizada pela sociedade, enquanto os idosos-idosos traduziriam fragilidade (sobretudo devido a doenças) e necessidade de cuidados especiais.

Para Diaz (1981) a terceira idade é puramente artificial e conduz lentamente à quarta idade, etapa final de limites mais imprecisos, que nalgumas pessoas poderá nunca aparecer, mesmo no caso de indivíduos mais velhos, e que noutras seguirá muito de perto o começo da 3ª idade.

Uma variante nestas definições é a apresentada por Burnside, Ebersole & Monea (1979). Nela propõem-se as categorias dos *velhos jovens* (60-69), dos *velhos de meia-idade* (70-79), dos *velhos-velhos* (80-89), e dos *velhos muito velhos* (+ de 90). Como aponta Hamilton (2002) esta variante mais não é que a escolha de sinónimos novos e desnecessários para “sexagenários”, “septuagenários”, “octogenários” e “nonagenários”. Hamilton prefere o método que divide as pessoas acima de 65 anos em *terceira idade* e *quarta idade*, considerando a terceira idade associada a um estilo de vida ativo e independente na velhice, e a quarta idade a um período (final) de dependência em relação aos outros. Hamilton (2002) considera ainda que estes

termos têm a vantagem de ser termos que foram razoavelmente bem-recebidos, já que não possuem o tom pejorativo que certas pessoas percebem em palavras como *velho* ou *idoso*. Todavia, este é um ponto discutível, já que expressões como *terceira idade* realmente classificam as pessoas em termos de quanta ajuda precisam receber dos outros.

Baltes & Smith (1999, 2003) como citado em Fonseca (2006) consideram também ser útil proceder a uma distinção entre uma *terceira* e uma *quarta idade* (assumindo claramente que esta classificação consiste numa reelaboração da distinção entre jovens-idosos e idosos-idosos originalmente proposta por Neugarten), reduzindo a importância da idade cronológica e destacando o vetor caracterizado pela idade funcional. No essencial, Baltes & Smith (2003) justificam a importância da distinção entre *terceira idade* e *quarta idade* à luz da existência real de descontinuidades e de diferenças qualitativas entre as idades da velhice, propondo dois tipos de critérios para efetuarem tal distinção: um demográfico e populacional, outro individual.

### **Envelhecimento em casa e nos lares**

O apoio aos idosos está baseado fundamentalmente ou na família, ou na institucionalização de origem pública ou privada. Nas famílias, enquanto os indivíduos envelhecem, vão ocorrendo mudanças na sua organização, quer em termos dos papéis desempenhados por cada um dos seus membros, quer nas suas próprias regras. Pode-se dizer que as famílias vão passando por diferentes ciclos vitais. Os sucessivos realinhamentos dos papéis familiares podem ser acompanhados por dificuldades de adaptação não só por parte do idoso, mas também por parte dos demais familiares que passam a cuidar dele.

Na velhice, os filhos adultos constituem pilares de apoio para a maioria das pessoas idosas e, talvez por isso, o processo de aproximação entre gerações se inicie mais pelo lado dos progenitores, que sentem a necessidade de suporte e têm mais tempo disponível. Por seu lado, os filhos vivem mais os constrangimentos profissionais e assumem as responsabilidades familiares de criar e educar os seus próprios filhos e ainda prestar cuidados aos pais cada vez mais dependentes. Por esse motivo, os filhos adultos são habitualmente apelidados de geração sanduíche, uma vez que se

encontram “entalados” numa serie de papéis a desempenhar em simultâneo – a responsabilidade da educação dos filhos e as necessidades dos pais idosos (Sousa, Figueiredo, & Cerqueira, 2006 como citado em Pereira, Roncom & Carvalho, 2011)

A família, na sociedade contemporânea é, indubitavelmente, um pilar fundamental de apoio. É a primeira unidade social onde a pessoa se insere e, também, a primeira instituição que contribui para o seu desenvolvimento e socialização, sendo uma realidade de chegada, permanência e partida do ser humano. A família continua a ser vista como uma instituição significativa para o suporte e realização efetiva da pessoa, ou o garante da sustentabilidade necessária aos ascendentes aquando do envelhecimento (Araújo, Paúl & Martins, 2008; Araújo, Paúl e Martins, 2009 como citado em Araújo, Paul & Martins, 2010).

A família predomina como alternativa no sistema de suporte informal aos idosos. Kosberg (1992) como citado em (Caldas, 2003), aponta várias razões para que esta se tenha tornado a principal fonte de cuidados para os idosos, num estudo comparativo que realizou sobre o cuidado familiar do idoso em diversos países, nos cinco continentes. Entre essas razões ressalta o facto de os idosos muitas vezes viverem sozinhos e sem recursos económicos, não lhes restando outra alternativa que não a família. Noutros são os próprios idosos que constituem um apoio financeiro para a família. Quer isto dizer que a família, em muitos casos, apoia os seus idosos por questões morais, financeiras e éticas. Entretanto, é preciso destacar que, embora o cuidado familiar seja tão importante, ele não se aplica a todos os idosos. Existem idosos que não têm família. Há outros cujas famílias são muito pobres ou seus familiares precisam trabalhar e não podem deixar o mercado de trabalho para cuidar deles.

O que acaba de se referir não invalida de todo o facto de a família desempenhar um importante papel enquanto suporte material, psicológico e social aos seus membros mais idosos. A família, apesar das transformações que tem sofrido, continua a ser o eixo central de segurança quando caminhamos para um modelo familiar em que se valorize a autonomia individual e em que, simultaneamente, as trajetórias de vida se tornam mais incertas e turbulentas (Fernandes, 2005).

As situações de ausência de uma rede de apoio familiar capaz de responder às necessidades de autonomia e bem-estar dos mais idosos conduziram ao aparecimento



de instituições onde o isolamento dos idosos passa a ser institucionalizado e a velhice encarada como uma espécie de doença social (Lima, 1988). Este processo de saída do idoso do seu meio familiar trouxe consigo novos processos de adaptação, que inevitavelmente levam a situações de maior ou menor sofrimento por parte daquele (Imaginário, 2004). O estudo desta nova questão, da relação do idoso com o seu espaço torna-se, portanto, fundamental.

A opção pela institucionalização do idoso passa, muitas vezes, por uma consciência dos limites das respostas informais bem como pela prevenção de situações de maior dependência que se podem tornar drásticas quando não existe uma cobertura adequada. Nesta linha de pensamento, alguns autores apresentam explicações que permitem compreender os motivos individuais e/ou familiares que, não raramente, estão por detrás da colocação de um idoso numa instituição. A principal dessas explicações é, segundo Perlini, Leite & Furini, (2007) como citado em Marques, Correia, Pires & Pereira (2010), as famílias não dispõem de condições para cuidar de um idoso, seja devido à dificuldade de conciliar cuidado, atividades do lar e laborais, seja pela impossibilidade de outros familiares dividirem a tarefa de cuidar. Nestes casos a institucionalização pode ser uma solução para o problema.

Face a realidades como estas, as sociedades vão tentando encontrar formas de gerir as suas alterações demográficas, criando redes de suporte formais e informais de apoio aos idosos. A rede de suporte informal é a constituída pela família. A rede de suporte formal é composta por organismos de ajuda governamentais ou com apoios governamentais, e compõe-se por instituições de vários tipos como os Centros de Dia, Hospitais de Dia, Lares, Centros de Convívio, etc.

Para alguns idosos a instituição pode representar uma escolha involuntária, enquanto para outros é a única alternativa que lhes resta. Para os idosos que vivem sozinhos e não têm família a institucionalização pode representar um local de proteção e de cuidados (Mazza & Lefèvre, 2004 como citado em Marques, Correia, Pires & Pereira 2010). Muitas vezes, os idosos são os próprios a considerar que a institucionalização é uma alternativa que lhes garante alguma estabilidade, pois sabem que têm apoio em qualquer circunstância, sentindo-se mais seguros e protegidos a esse nível. Em termos da adaptação do idoso ao contexto institucional, Sousa, Figueiredo & Cerqueira (2004),

consideram que, tratando-se de uma mudança radical num estágio avançado de vida pode ser doloroso ou, em contrapartida uma experiência de segurança e tranquilidade (principalmente nas classes menos favorecidas).

Para Destéfani (2000) a institucionalização não desresponsabiliza a importância dos laços familiares. Aliás Destéfani considera mesmo que estes deviam ser fortalecidos para que os idosos não se sintam abandonados.

Com o aumento de número de pessoas a necessitar de cuidados, os equipamentos tipo lares ou asilos revelaram-se ineficazes para responder às necessidades das pessoas idosas. As razões prendem-se com o elevado custo desses equipamentos e a burocratização do serviço prestado que faz aumentar as listas de espera. Mas como refere Carvalho (2012) esta ineficácia deriva também do facto de as pessoas que necessitam de cuidados muitas vezes se recusarem a ser internadas, preferindo ter cuidados nas suas casas.

Segundo a Direção-Geral da Segurança Social, da Família e da Criança (2006), oficialmente, as respostas sociais reconhecidas pela Segurança Social, para os idosos em Portugal são oito: Centro de Convívio, Centro de Dia, Lares para Idosos, Residência, Serviço de Apoio Domiciliário, Acolhimento Familiar de Idosos, Centro de Acolhimento Temporário de Emergência para Idosos e Centro de Noite. Mas de entre estas, as três principais são os Lares de Idosos, os Centros de Dia e os Serviços de Apoio Domiciliário. Os lares de idosos têm a sua origem histórica nos asilos e surgem como alternativa para os idosos em situação de maior risco de perda de independência e/ou autonomia ou para aqueles que já não a possuem. É a resposta social mais antiga, cuja origem se perde nos tempos. Num passado mais ou menos recente, a grande maioria dos asilos estavam ao cuidado da Igreja. Foi só a partir da década de 60 do século passado que houve uma tentativa por parte da sociedade e do estado de melhorar as condições de acolhimento dos asilos. Talvez por esta razão existe, por toda a Europa, uma desconsideração generalizada pelos lares. O internamento num lar é visto como último recurso e última morada, raramente é encarado como um projeto de vida, mesmo quando a qualidade do estabelecimento é elevada e existe um real bem-estar (Jacob, 2012).

Foi também nos finais daqueles mesmos anos 60 que surgiram as primeiras valências de Centro de Dia, consistindo esta resposta num equipamento aberto, meio caminho

entre o domicílio e o internamento, assegurando a prestação de um conjunto de serviços que contribuem para a manutenção dos idosos no meio sócio-familiar. Esta resposta social intervém ao nível da satisfação das necessidades básicas dos idosos, presta apoio psicossocial e fomenta as relações interpessoais a fim de evitar o isolamento (Nogueira, 2009).

### **Cuidadores**

Tendo em conta que as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) são em Portugal as organizações que gerem a grande maioria das respostas sociais para os idosos, é de fundamental importância abordar a relevância que os recursos humanos destas instituições têm em todos os processos de envelhecimento bem sucedido que antes se abordaram.

A capacitação de recursos humanos, e em particular do “cuidador”, informal ou formal, tornou-se uma necessidade com o envelhecimento da população. Isto passou a ser feito através da organização e lecionação de cursos, que fornecem formação de diferentes níveis e especializações, em todo o tipo de serviços de apoio aos processos de envelhecimento bem-sucedido, em todo o tipo de ajuda nos processos saúde/doença, ou em todo o tipo de processos de facilitação da integração idoso/família e idoso/sociedade. Como refere Borne (2008), só através da formação o cuidador pode adquirir as condições necessárias para exercer com maior capacidade as suas funções, favorecendo desta forma a melhoria da qualidade de vida das pessoas idosas. Também Conceição (2010) afirma que a formação de pessoas para cuidar dos idosos é absolutamente necessária, sobretudo quando eles se encontram em situação de desamparo. Só assim se poderá facilitar o atendimento imediato das suas necessidades básicas, particularmente quando estão doentes e/ou fragilizados. O aumento expressivo e progressivo da população idosa impõe o reforço do papel do “cuidador”. A complexidade cada vez maior da organização das sociedades reforça a necessidade de haver uma formação adequada para que se possa exercer a função de cuidador. Espera-se que o cuidador possua atividade profissional apropriada com a capacidade de desenvolver ações de ajuda naquilo que o outro não pode mais fazer por si só. Esse cuidador assume a responsabilidade de dar apoio e ajuda para satisfazer

as necessidades, visando a melhoria da condição de vida de quem necessita de cuidado diferenciado, temporário ou até definitivo (Conceição, 2010).

Das duas categorias de cuidador – cuidador formal e cuidador informal – a que importa verdadeiramente para o âmbito do presente trabalho é o cuidador formal. Por isso será a esse que nos referiremos sempre que se fale de cuidadores. Note-se que como apontam Marques, Landim, Collares & Mesquita (2011), o cuidador formal é aquele que possui conhecimentos adquiridos e prática referente à profissão, em geral recebendo remuneração em troca de seus serviços, enquanto o cuidador informal é representado pelo segmento leigo, normalmente um membro familiar. O cuidador informal é portanto uma pessoa que assume a responsabilidade pela prestação de cuidados, dedicando grande parte de seu cotidiano a rotinas de cuidado com a pessoa doente ou necessitada, mas que possui pouco ou quase nenhum conhecimento técnico. O cuidador informal age em resposta às necessidades que as condições de vida lhe impõem. Como afirmam Sousa, Figueiredo & Cerqueira (2006), emprega-se a designação de cuidador formal (principal ou secundário) para o profissional que é contratado, com carácter remuneratório, para a prestação de cuidados e de cuidador informal para os familiares, amigos vizinhos ou voluntários que prestam cuidados de forma não remunerada.

O ato de cuidar pode ser encarado como a assistência a alguém com necessidade. Trata-se porém de uma atividade complexa, que abrange dimensões psicológicas, éticas, sociais, demográficas, clínicas, técnicas e comunitárias, que ultrapassam o carácter meramente assistencial (Figueiredo, 2006). Por isso os cuidadores de idosos têm assumido um perfil próprio e uma tarefa específica e complexa, que precisa ser desenvolvida por pessoas qualificadas e treinadas para desempenhar o cuidado que o idoso precisa para manter o seu bem-estar (Vieira, 2004).

Há que destacar que cuidador é a pessoa que oferece cuidados para suprir uma incapacidade funcional, temporária ou definitiva de outrem. Quer no caso dos cuidadores formais, quer no dos cuidadores informais, e como sublinha Brasil (2008), conforme citado por Freitas & Noronha (2010), não é demais realçar que, numa perspectiva mais ampla do cuidado, o papel do cuidador ultrapassa o simples acompanhamento de atividades diárias e que não fazem parte da sua rotina, técnicas e procedimentos identificados como profissões legalmente estabelecidas. Os cuidadores

têm também um importante papel em auxiliar os idosos nas suas adaptações físicas e emocionais necessárias ao autocuidado e, para tanto, devem ser capacitados para isso. Por isso, é fundamental trabalhar todos esses aspetos com os cuidadores que atuam nos lares, para que tenham uma prática completa, que respeite o tempo de execução das tarefas pelo idoso, evitando ao mesmo possíveis aspetos negativos ligados ao ato de cuidar, como sejam a superproteção ou o estímulo à dependência. Estas dificuldades, como apontam também Calomél et al (2010), podem ser minimizadas com a aquisição de capacitações por parte dos cuidadores, permitindo-lhes prestar um atendimento mais efetivo e integral ao idoso.

A qualidade dos cuidados prestados está também intimamente ligada à qualidade humana daqueles que os prestam. Assim, para além das capacidades técnicas e académicas, devem ser igualmente valorizadas e consideradas as características pessoais dos cuidadores. Essa é a razão pela qual todo o processo de recrutamento e seleção dos cuidadores deverá ser orientado para o objetivo de escolher aqueles que, pelas suas capacidades técnicas e qualidades humanas, assegurem o respeito pelos idosos ou, no caso específico deste trabalho, assegurem o respeito pelos idosos residentes nos lares e o respeito absoluto pelo seu bem-estar (ISS,I.P., 2006).

Estes aspetos podem ser extensíveis a outros tipos de cuidadores formais que não apenas os que trabalhem no seio de instituições como as IPSS. A evolução futura da estrutura das famílias aponta no sentido de famílias cada vez menos patriarcais e com menos filhos (um ou até nenhum) e em que aumenta a média de idade e talvez o risco de doenças graves. Os cuidadores informais familiares podem por isso vir a tornar-se mais raros ou escassos, havendo então a necessidade de recurso a outras soluções que, para além da institucionalização do idoso, podem passar por cuidadores formais não familiares, a trabalhar em casa, que assumem essa (nova) profissão, sempre que o idoso prefira permanecer em casa (Oliveira, 2008). Obviamente que também estes cuidadores devem ser formados tecnicamente, e possuir as qualidades humanas e pessoais que se exigem aos demais.

Ainda no que toca às especificidades e à imprescindibilidade da formação dos cuidadores, Zimerman (2000) divide a prestação de cuidados aos idosos em três fases: 1) a fase inicial; 2) a fase em que o idoso apresenta sinais de demência; e 3) a fase terminal. Segundo aquela autora, cada uma destas fases vai exigir do cuidador um

entendimento e uma forma de agir diferenciadas e, portanto, formações também diferenciadas. O ideal seria que o mesmo cuidador acompanhasse o idoso ao longo de cada fase, permitindo uma melhor ligação entre ambos e um maior conhecimento or parte do primeiro das características, vontades e necessidades do último. Contudo, nem sempre isso é possível. Por isso a formação do cuidador é tão importante, defendendo a autora que para se desenvolver um trabalho na área da gerontologia são necessárias algumas capacidades e características que devem ser adquiridas através de uma formação holística que ministre conhecimentos (estudo teórico), forneça habilidades (estágios, supervisões e treino) e desenvolva atitudes (internas, autênticas).

Segundo Soares e Fialho (2011), o trabalhador social, e por conseguinte o profissional que trabalha ou presta cuidados a idosos, deve ter as seguintes qualificações/competências:

- Ter curso universitário;
- Comprometer-se a trabalhar com pessoas e ajudá-los a resolver os seus problemas;
- Capacitar os utentes e apoiá-los nas escolhas acerca do futuro;
- Ser capaz de tomar decisões difíceis e cumprir a lei;
- Ser responsável pela qualidade dos serviços prestados e pela aprendizagem ao longo da própria carreira;
- Ter excelentes capacidades para escutar os outros;
- Ter boas qualidades de negociação;
- Ser tolerante e não ter preconceitos com os outros;
- Ser capaz de trabalhar bem com os colegas e outros profissionais;
- Ser capaz de estabelecer prioridades nas suas tarefas;
- Ser capaz de criar relações;
- Ser capaz de atuar rapidamente e com calma em situações difíceis;
- Ser capaz de trabalhar sob pressão e dentro dos prazo

## **A gestão de recursos humanos nas IPSS**

Os suportes sociais e de saúde para as pessoas idosas e dependentes são da responsabilidade do Estado, do mercado, da sociedade civil e da família. Ao Estado cabe o cofinanciamento e a criação de normas legislativas, das regras de acesso, e da fiscalização; à sociedade civil e à família cabe organizarem-se no sentido de prestarem o referido suporte e simultaneamente contribuir para o seu financiamento. Os cuidados prestados às pessoas idosas e dependentes são, como antes se referiu, predominantemente desenvolvidos no âmbito familiar e por organizações de solidariedade não lucrativas, laicas ou religiosas. Estas organizações têm tipologias diversas preponderando como já se sublinhou as IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social. Estas têm uma relação de proximidade com o Estado, sobretudo ao nível da tutela e da dependência financeira. Estas instituições têm estatutos próprios regulados pelo Decreto de Lei 119/83 e desenvolvem suportes para as pessoas idosas em equipamentos do tipo lares e serviços de apoio domiciliário, centros de dia e convívio e também cuidados de saúde, especialmente nas irmandades das misericórdias (Carvalho, 2009).

As instituições de solidariedade social são proprietárias da maioria dos equipamentos sociais existentes em Portugal. Como afirma Carvalho (2012), se compararmos a rede de equipamentos e serviços das entidades não lucrativas com a rede lucrativa, verificamos que as primeiras têm um peso substancialmente superior às segundas.

Moura (1999), como citado em Jacob (2012), considera que em Portugal a governação das organizações de economia social e a gestão dos seus recursos humanos é, em geral considerada pelos seus dirigentes, neutra ou desnecessária em relação ao desempenho da organização. Esta postura advém da atitude paternalista (não sanciona, nem premeia) que os dirigentes têm em relação aos trabalhadores e à organização no seu todo, assim como do desconhecimento por parte destes das técnicas de gestão ligadas ao desempenho profissional.

Pynes (2004) também discorda com este posicionamento, ao referir que as organizações não lucrativas, à semelhança do que acontece com as organizações com fins lucrativos, são cada vez mais confrontadas com grandes mudanças estruturais, tanto em termos económicos, como tecnológicos e legais. De uma forma crescente, a

estas organizações é pedida maior competitividade, sobretudo devido à crescente necessidade de autofinanciamento, resultante da diminuição dos financiamentos público e privado. A maior parte das organizações sem fins lucrativos obtém a sua subsistência através de apoios governamentais. Consequentemente, deparam-se com a intensificação das exigências da qualidade dos seus serviços, impostas pelo sistema de gestão de qualidade do Instituto da Segurança Social, que fomenta a uniformização das respostas sociais com Acordos de Cooperação. Esta situação pode, em alguns casos, pôr em causa a continuidade da prestação dos serviços de algumas Instituições, pois as recentes orientações políticas incidem sobre a necessidade de adquirirem, por elas mesmas, a sustentabilidade económica, por forma de diminuir a dependência dos subsídios estatais, criando estratégias de autofinanciamento (Romão, 2009). Neste contexto, as organizações têm que legitimar, aos olhos dos seus parceiros externos, o mérito para obterem o seu apoio, e assim poderem continuar a desenvolver o seu trabalho. É fundamental que se mostrem eficientes na utilização dos recursos disponíveis, empregando práticas que lhes permitam criar condições de adaptação às novas realidades e de manutenção no mercado. Pynes (2004) considera que a chave do sucesso é terem trabalhadores qualificados e flexíveis que respondam eficientemente a estas mudanças. Considera que as organizações sem fins lucrativos deverão integrar a gestão de recursos humanos no seu plano estratégico. Para este autor, deverá entender-se por gestão de recursos humanos os sistemas formais da organização que asseguram a correta utilização dos conhecimentos, capacidades, habilidades e outras características dos seus colaboradores, procurando a concretização dos objetivos globais da organização.

Carvalho (2012) considera que as direções destas instituições, tendo a responsabilidade de proceder a atos administrativos, debruçam-se com frequência sobre assuntos que dizem respeito aos recursos humanos. Para além de tomarem decisões sobre a admissão, despedimento e processos disciplinares dos seus recursos humanos, ou sobre o planeamento de novas construções e abertura de valências, aprovação do plano e relatórios de atividades, análise do orçamento e de questões financeiras, devem ainda tomar decisões referentes a recursos humanos no que diz respeito a gestão de carreiras, formação e definição de funções e estabelecimento de mecanismos de controlo para o funcionamento da instituição.



Sendo um facto que a gestão de recursos humanos é fundamental para todas as organizações, ela tem no entanto, segundo Akingbola (2006), uma importância acrescida nas organizações sem fins lucrativos tem, por três razões principais: 1) pelo carácter dos serviços prestados, as instituições sem fins lucrativos não podem substituir os seus trabalhadores com investimentos em capital físico (máquinas). Em muitos casos, os empregados são o ativo mais importante destas organizações; 2) a motivação dos empregados advém de fatores intrínsecos, como a crença na missão da instituição, a oportunidade de fazer o bem, e a participação na tomada de decisões. Estes são fatores são muito importantes no recrutamento, retenção e motivação dos trabalhadores do sector não lucrativo; 3) devido à necessidade de prestação de serviços, limitada pelas dificuldades no financiamento, os empregados tornam-se nos parceiros mais importantes na concretização da estratégia destas organizações.

Akingbola (2006) cita ainda Miles e Snow (1984) para explicar três problemas fundamentais, ao nível da Gestão de Recursos Humanos, com os quais as organizações não lucrativas têm que lidar, designadamente: 1) um problema empresarial, que avalia os conhecimentos e competências disponíveis na organização e na sociedade (os voluntários externos à organização também podem possuir as competências necessárias para o desenvolvimento do serviço); 2) um problema de engenharia, referente à combinação ideal de funcionários e voluntários da organização na prestação de serviços; 3) um problema de gestão, que implica a incorporação das práticas da gestão de recursos humanos, de modo a reforçar os conhecimentos dos funcionários, para que melhor possam contribuir para a satisfação dos objetivos das organizações.

Os gestores das organizações sem fins lucrativos têm vindo a perceber que a definição de uma estratégia pode melhorar o desempenho da Instituição e garantir a sua sobrevivência. Akingbola (2006) considera que alguns dos fatores a ter em conta na elaboração dessa estratégia seriam a eficiência, e a entrega do serviço a profissionais, envolvendo necessariamente uma diminuição dos voluntários. Todos estes os aspetos estão relacionados com a gestão de recursos humanos. Por isso, é fundamental estabelecer uma ligação direta entre a gestão de recursos humanos e a estratégia global da organização.

A este propósito, Pynes (2004) considera que as organizações, para serem efetivamente capazes, terão que obter informações realistas sobre as capacidades e os talentos dos seus recursos humanos. Portanto, para que as organizações sejam bem-sucedidas na implementação de uma estratégia de gestão de recursos humanos, precisam dos esforços colaborativos dos líderes e dos restantes profissionais (Pynes, 2004). Uma vez que os recursos humanos são o ativo mais importante das organizações sem fins lucrativos, é necessário que eles se adaptem às novas realidades, e que a pressão de fazer mais e melhor esteja invariavelmente ligada à gestão de recursos humanos. Neste sentido, mais do que nunca, a necessidade de uma estratégia que contemple a gestão de recursos humanos é indispensável. O novo contexto operacional em que vivemos requer organizações sem fins lucrativos que recrutem e retenham funcionários qualificados, que lhes assegurem formação e desenvolvimento contínuo, e que garantam um sistema de recompensas competitivo (Akingbola, 2006).

Segundo Soares e Fialho (2011), os quadros de pessoal das instituições de solidariedade social revelam que a evolução dos trabalhadores por conta de outrem nas atividades de apoio social até 2009 apresentou um acréscimo para cerca de 100.000 trabalhadores. Em 2010, o número de trabalhadores nas atividades 87/88 da NACE (Nomenclatura Estatística das Atividades Económicas na União Europeia) – atividades de apoio social com alojamento e atividades de apoio social sem alojamento – elevava-se já a cerca de 114 000 pessoas, o que representa um ligeiro acréscimo em relação a 2009. Em termos de habilitações, existe em 2010 um grande predomínio dos trabalhadores com o ensino básico, 63,5% nas atividades em análise, mesmo um pouco superior à média global de 60,5%. Apenas 18,7% eram licenciados ou tinham habilitações superiores. Ainda neste domínio, pode-se afirmar que a situação reflete a baixa qualificação dos trabalhadores das IPSS. Este problema tem sido, de certo modo ultrapassado por uma política muito ativa de formação mas isso não impede que, se por um lado os custos com pessoal refletem o peso significativo das baixas qualificações, por outro lado impedem maiores ganhos de produtividade. Uma maior introdução de novos métodos de funcionamento com introdução de novas tecnologias poderá induzir redução de custos de funcionamento.

## **Evolução da Gestão de Recursos Humanos**

Não desprezando os avanços entretanto alcançados, as políticas de gestão de recursos humanos nas IPSS são maioritariamente de cariz "tradicionalista", caracterizando-se pela baixa colaboração dos trabalhadores e utentes na planificação e gestão das instituições, pela ausência de planos de incentivos, pela reduzida atenção ao desempenho dos trabalhadores e por uma hierarquia rígida (Jacob,2012).

Basicamente existem três grupos distintos de recursos humanos dentro das IPSS: 1) os dirigentes das instituições – voluntários que assumem a função política e deliberativa da organização; 2) voluntários não dirigentes – os externos à instituição que executam determinadas tarefas graciosamente; e 3) trabalhadores sociais – profissionais remunerados, qualificados e executores da política dos dirigentes. Estes profissionais, por sua vez, podem dividir-se em: 1) técnicos superiores, que englobam enfermeiros, técnicos de serviço social, educadoras de infância, e psicólogos; e 2) técnicos não superiores, que englobam administrativos, encarregados, cozinheiros, motoristas, ajudantes de lar e auxiliares de serviços gerais.

Para todos estes profissionais importa sublinhar que a sua formação não se pode resumir à simples dimensão da informação. Formar, simplesmente informando, simplifica e reduz as pessoas a uma dimensão de passividade que não se ajusta aos objetivos de uma instituição que pretende criatividade, dinamismo e capacidade de decisão e gestão. A formação dos profissionais das IPSS deve deste modo ter sempre subjacente a aprendizagem. A formação deve provocar o interesse permanente por essa aprendizagem e autotransformação. As instituições deverão portanto tudo fazer para que se crie no funcionário a necessidade e o desejo de o funcionário investir em si próprio, formando-se (Jacob,2013).

No que toca a esta formação, importa não esquecer que o pessoal técnico superior das IPSS, devido às suas habilitações inerentes, possui normalmente conhecimentos nas áreas de serviço social ou da gerontologia. Algumas falhas que sejam identificadas podem ser posteriormente ser colmatadas através do recurso a ações de formação contínua, no país e/ou no estrangeiro. Já o restante pessoal técnico inicia muitas vezes a sua atividade sem ter frequentado qualquer ação de preparação específica que o

habilite para o trabalho com idosos (Jacob,2012). O planeamento da formação nestes casos é ainda mais relevante do que nos restantes casos.

De acordo com os progressos dos últimos anos, é de prever o surgimento de novas respostas sociais para os idosos, assim como a evolução de algumas das respostas tradicionais. Esta evolução está dependente obviamente dos fatores económicos, políticos e sociais que surgirem. Mas a necessidade, via da pressão demográfica, de mais e melhores respostas sociais, de saúde e de educação/convívio para os idosos, é certa. É previsível que vá continuar a aumentar a procura de serviços, devido ao envelhecimento da população. Atualmente já existe um elevado nível da procura expressa não satisfeita (lista de espera) nas valências para idosos, nomeadamente em Lares. Já em 2009, o presidente da Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade afirmava que "em lista de espera para conseguir lugar num lar estão 18 mil pessoas " (Público, 2009). É previsível que os lares tenderão a tornarem-se cada vez mais especializados, por exemplo em grandes dependentes ou idosos com demências. É previsível que o número de utentes por lar poderá vir a aumentar de modo a criar economias de escala e dotar os serviços com mais pessoal qualificado. Poderão surgir, cada vez mais, residências para idosos autónomos e que queiram ainda manter uma vida independente. É previsível que venha a haver um reforço e uma evolução gradual da utilização dos meios tecnológicos e de comunicação à distância, como a teleassistência ou a telemedicina. É previsível por tudo isto que continuem a crescer as necessidades de pessoal técnico e não técnico cada vez mais qualificado.

Por tudo o que acaba de se referir, não restam dúvidas que hoje em dia é impossível falar em desenvolvimento e evolução na área social sem falar em recursos humanos. Talvez nenhuma outra área seja mais sensível aos recursos humanos do que esta. Ter pessoas competentes e vocacionadas para trabalhar é a maior vantagem que uma instituição pode ter (Jacob, 2013). Para este autor, é indispensável a qualquer instituição ou projeto de ação social possuir pessoas qualificadas. Felizmente a formação nesta área é cada vez maior e melhor, permitindo que se possam escolher os profissionais mais adequados e qualificados nos diversos níveis escolares, desde os técnico-profissionais aos mestrados e doutorados.

Ainda o mesmo autor afirma que, numa conceção moderna, os recursos humanos passam a ser o enfoque de eficiência duma IPSS, a par da organização de gestão e

capacidade de inovação. Afinal, o que faz a diferença de um serviço bem prestado dum mal prestado é as pessoas que o executam.

De uma forma global, e resumindo as ideias-força ao nível de gestão de recursos humanos, uma IPSS mais preparada para responder às questões sociais do futuro implica: 1) menos staff; 2) constituição de alianças com outras instituições (o mesmo trabalhador pode trabalhar com varias instituições adquirindo assim mais experiencia e conhecimentos que vai aplicar nessas IPSS); 3) menos níveis hierárquicos; 4) procura da qualidade nos serviços prestados; 5) satisfação dos utentes; 6) produtividade através das pessoas; 7) uma direção flexível mas criteriosa.

### **Recrutamento e Seleção**

A Gestão de Recursos Humanos debruça-se sobre todas as ações que têm como objetivo a integração do fator trabalho no contexto de uma organização e o aumento da sua produtividade. É por isso mesmo a área funcional de uma organização que tem a seu cargo a responsabilidade do recrutamento, seleção, formação, desenvolvimento, manutenção, controlo e avaliação de pessoal. Como disciplina ou área científica, a Gestão de Recursos Humanos aparece como consequência direta do crescimento das organizações, da sua crescente complexidade, e portanto do próprio aumento da complexidade das tarefas relativas à gestão dos colaboradores (Gil,1994).

Indivíduos e organizações estão, pode-se afirmar, permanentemente comprometidos num processo de atração mútua. Da mesma forma como os indivíduos selecionam e tentam atrair a si as organizações, sobre elas recolhendo informações e fundamentando opiniões, também as organizações procuram atrair os indivíduos, e sobre eles tentam obter informações, para que melhor consigam decidir sobre o interesse que possam ter em admiti-los ou não no seu seio. Este é no fundo o cerne dos processos de recrutamento e seleção de pessoal que, do ponto de vista de uma organização, não é um processo simples (Chiavenato,1993).

Como processo, o recrutamento e seleção constitui um encadeado de procedimentos que culminam numa decisão final: a escolha do candidato que irá desempenhar uma função disponível, ocupar um lugar vago. Deve portanto ser precedido de ações orientadas para a identificação e caracterização do posto de trabalho a preencher. Este

é o passo ou procedimento fundamental do processo de recrutamento e seleção, e que por se revestir de tamanha importância, condiciona todos os restantes que se lhe seguem (Cardoso, 2005).

Os parágrafos anteriores tornam indiscutível o facto de o processo de recrutamento e seleção de pessoal ser uma das atividades mais importantes dos setores responsáveis pelos recursos humanos de uma organização. Todavia, nem sempre as pessoas incumbidas da sua efetiva realização dispõem dos conhecimentos e da experiência necessários à sua cabal concretização. A agravar esta realidade, e como refere Gil (1994), com uma frequência cada vez maior, as atividades referentes à seleção de pessoal vêm sendo confiadas não a um órgão específico e especializado nessa complexa tarefa, mas sim às próprias chefias imediatas, que poderão ou não estar devidamente preparadas para o fazer da forma que melhor conduza ao pleno cumprimento dos objetivos da organização.

Os processos de recrutamento e seleção estão intimamente ligados. Ambas as atividades são direcionadas para a obtenção de funcionários. Ambas visam a obtenção de pessoal devidamente qualificado. Se por um lado as atividades de recrutamento são as que lançam as bases para o processo de seleção, fornecendo um número de candidatos que seja considerado suficientemente forte e adaptado ao lugar a preencher, por outro cabe depois aos selecionadores, o processo de seleção, a escolha do candidato mais adequado. No entanto, e apesar desta íntima ligação, cada uma daquelas atividades exige um conjunto distinto de aptidões e competências, e cada função pode ou deve ser cumprida, na prática, por diferentes membros da equipa de gestão de recursos humanos. Segundo Foot & Hook (1999), faz mesmo todo o sentido tratar cada uma daquelas funções separadamente.

Uma vez que um dos fatores mais importantes na determinação do sucesso de uma organização é a qualidade do pessoal que a integra, é obviamente crucial estabelecer formas efetivas de condução do recrutamento e da seleção. Em muitas organizações, e muito particularmente nas pequenas, estas atividades são comumente conduzidas de forma intermitente, pontual, concentrando-se apenas num esforço temporário por encontrar uma pessoa apropriada ao preenchimento de uma vaga existente. Todavia, se uma organização quer adquirir e aproveitar eficazmente os seus funcionários, ela precisa de uma base de longo prazo, e a sua abordagem à seleção de pessoal necessita

ser guiada por uma estratégia mais geral de gestão de recursos humanos dentro da organização como um todo (Molander, 1996). O recrutamento e a seleção não devem por isso revestir-se de um caráter de ato isolado, mas antes obedecer a políticas e estratégias contínuas, bem definidas dentro da organização.

Importa pois separar devidamente os dois conceitos. Por recrutamento entende-se todo o esforço levado a cabo por uma empresa no sentido de trazer a si novos colaboradores. É por isso muitas vezes visto como uma ação externa da empresa, para influenciar o mercado de recursos humanos e dele obter os candidatos de que necessita para suprimir as suas lacunas. Nesta perspetiva, o recrutamento é entendido como uma ação convidativa e aliciadora no sentido de atrair as pessoas, e estimula-las a entrar na organização. Naturalmente, e desde este ponto de vista, o recrutamento é uma ação de relações públicas externas e, como tal, não deve ser interrompido, mesmo quando a empresa nada tem para oferecer em termos de vagas ou oportunidades de trabalho. O recrutamento deve então ser uma atividade constante, ininterrupta, através da qual a empresa ou organização mantém as suas portas abertas ao público que eventualmente possa estar interessado em entrar nela (Chiavenato,1992).

Mas o recrutamento pode fazer-se desta forma, fora da organização – e fala-se então de recrutamento externo, ou no interior da própria organização – e fala-se agora em recrutamento interno. Aliás, num primeiro momento do processo de recrutamento e seleção, cabe à empresa ou organização optar por proceder a um recrutamento interno ou externo.

O recrutamento interno consiste no preenchimento da eventual vaga por um colaborador que já ocupa outra função, e que portanto já faz parte da empresa. Muitas vezes este procedimento é mesmo obrigatório e prioritário, designadamente por imposição da contratação coletiva do setor de atividade em causa (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007). Além disso, nem sempre a cada vaga corresponde o recrutamento de um substituto. A organização tem ao seu alcance outras opções: reorganizar o trabalho de tal forma que os outros trabalhadores possam fazer todo o trabalho, recurso a horas extraordinárias, horário flexível ou a contratação a tempo parcial podem ser algumas das alternativas apresentadas aos trabalhadores (Rocha, 1997). Através do recrutamento interno, uma empresa procura no fundo a reorganização dos

seus trabalhadores, tendo ao seu dispor, para além daquelas, ainda diversas outras escolhas: promoção de pessoal – movimentação vertical; transferência de pessoal – movimentação horizontal; ou ainda transferência com promoção – movimentação diagonal (Chiavenato,1985).

O recrutamento interno traz consigo diversas vantagens e desvantagens. Quanto às primeiras, podem enumerar-se as seguintes: redução nos gastos para a organização; maior rapidez no preenchimento da vaga; maior probabilidade de acertar na escolha do candidato; o recrutamento interno é fator de motivação para o bom desempenho e aproveitamento dos investimentos feitos na formação de pessoal (Molander, 1996). Porém, o seu uso desajustado, pode acarretar as segundas. Como alertam Foot & Hook (1999), o uso continuado do recrutamento interno pode implicar a observação do *“Princípio de Peter”*. Tal ocorre quando as posições na hierarquia tendem a ser ocupadas por incompetentes que foram sendo promovidos dentro da organização, sem possuírem as necessárias qualificações para o terem sido. Mas os mesmos autores alertam igualmente para outros problemas, como sejam os resultantes da desmotivação para os não promovidos, ou as dificuldades de escolha por parte da chefia, gerando conflitos internos, se não há consensos. Globalmente há contudo que referir que a grande vantagem desta forma de recrutamento é permitir desenvolver as pessoas que já estão na empresa e dar-lhes perspectivas de carreira.

Se, ao invés, uma organização optar pelo recrutamento externo a fim de identificar o candidato ideal para preencher uma vaga, o processo pode também, a par de alguns inconvenientes, incluir pelo menos uma vantagem muito relevante: a injeção de *“sangue novo”*, de pessoas que trazem novas formas de pensar e de encarar os problemas, enriquecendo o leque de competências existentes na organização. Como vantagem adicional, o recrutamento externo permite a identificação de candidatos que, embora não sejam ideais para o preenchimento da função em aberto, acabam por constituir ou enriquecer um banco de candidatos, para futuras oportunidades que surjam (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007). Relativamente aos inconvenientes: o recrutamento externo é um processo mais lento e por isso moroso; é um processo mais oneroso, menos seguro e menos confiável que o recrutamento interno; quando monopoliza as vagas, pode frustrar o pessoal interno, pode ser um obstáculo à sua progressão na carreira, pode reduzir a sua lealdade à empresa e pode afetar a política



salarial da empresa quando o novo funcionário é admitido com salário mais elevado (Chiavenato, 1992).

Ao recrutamento externo está inerente a procura de um novo colaborador externo á organização, daí a necessidade de o atrair, sendo para isso necessário a divulgação para o exterior da vaga a ser preenchida.

Logo, se a organização optar pelo recrutamento externo há que ter em conta certas técnicas ou métodos de divulgação, nomeadamente anúncios em jornais ou revistas profissionais. Estes processos de divulgação são muitas vezes caros e correm o risco de atingir públicos-alvo restritos. Quando for este o método adotado, devem constar do anúncio elementos como o nome e breves detalhes da organização, conteúdo funcional, especificação dos requisitos a que devem obedecer os candidatos, salários e forma de concorrer. A organização pode ainda optar por recorrer a agências de emprego, quer pública, quer privadas; pode optar por recomendações de candidatos por parte de funcionários da empresa; ou pode ainda fazer-se valer de candidaturas espontâneas (Rocha,1997). Por isso, e embora a divulgação possa ser considerada uma tarefa básica do recrutamento, ela pode ser omitida se a empresa tiver uma base de dados de candidatos que correspondam às características exigidas pelos possíveis postos de trabalho a preencher.

Resumindo e reforçando, o recrutamento consiste – a partir dos dados referentes às necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização – no conjunto das atividades relacionadas com a pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias para a consecução dos seus objetivos. É como se referiu a atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos, de entre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização (Chiavenato, 1985). E aqui nasce a estreita ligação entre recrutamento e seleção.

O primeiro passo do processo de seleção é a triagem inicial das candidaturas através da verificação das qualificações dos sujeitos candidatos. O preenchimento de um formulário próprio pode ter grandes vantagens. Como assinala Caetano & Vala (2000) um aspeto muito importante, mas pouco utilizado, pode ser a entrevista inicial. A prática aponta para convocação direta dos sujeitos para provas e a entrevista final. Mas a grande vantagem esquecida da entrevista inicial consiste na possível eliminação

daqueles candidatos que possam não estar interessados nas condições de trabalho e/ou ofertas organizacionais.

Não deve existir recrutamento sem a clara definição das funções dos vários tipos de pessoal que integram ou venham a integrar uma organização ou empresa. Se essa definição adequada ou atualizada não existir, é necessário elaborá-la ou revê-la no momento do recrutamento. Com efeito, só a definição das funções permite definir as necessidades e os critérios de recrutamento. A definição de funções é também necessária para apresentação aos próprios candidatos e para a plena integração daquele ou daqueles que vierem a ser selecionados. Peretti (1997) defende mesmo que a definição das funções deve estar o mais próximo possível da realidade, para que possa ser diminuído o risco de insatisfação no momento da integração, e para que possa também ser diminuída a percentagem de insucesso nos processos de recrutamento e seleção. Assim, quando a organização decide recrutar, depois de considerar todas as alternativas ao seu dispor atrás enumeradas, ela tem de levar em conta as seguintes questões: em que consiste o trabalho, em que aspetos difere do desempenhado pelo anterior titular (caso existisse), quais os aspetos que especificam o tipo de candidato e de trabalho a realizar, qual o contexto da equipa onde se integra, e qual o estilo de liderança a que está sujeito (Rocha, 1997).

A seleção de recursos humanos pode ser definida, de uma forma simples, como a escolha do Homem certo para o cargo certo, ou, de uma forma mais ampla, como a escolha entre os candidatos recrutados daqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando a manutenção ou o aumento da eficiência e do desempenho do pessoal (Chiavenato, 1993). Para o autor, a seleção visa solucionar dois problemas básicos: a adequação do Homem ao cargo, e a eficiência do Homem no cargo. Todos os critérios de seleção devem por isso fundamentar-se em dados e informações que digam respeito ao cargo ou cargos a ser preenchidos. Claramente, as exigências de seleção baseiam-se nas especificações do cargo. A finalidade destas é a de dar maior objetividade e precisão à seleção do pessoal para os cargos a serem ocupados. Para Gil (1994) uma seleção adequada é feita a partir de critérios, que podem ser definidos a partir da descrição da função para a qual se deseja selecionar as pessoas. Quando a empresa dispõe de um sistema de descrição de cargo, essa tarefa torna-se bastante simples. Como salienta Cardoso (2005), o conteúdo da função pode

conter vários itens, nomeadamente: quais os objetivos que o seu titular vai prosseguir ou quais as missões que lhe serão atribuídas, quais as suas principais tarefas, qual a sua posição no organograma da empresa, quais os principais constrangimentos, quais as contrapartidas remuneratórias, etc.

Quando a análise de funções é desenvolvida tendo em vista o processo de seleção, o tipo de informação a recolher vai-se consubstanciar, essencialmente, nos aspetos a requerer do sujeito para que o desempenho da sua função possa ser correto. É usual recolher-se informação com vista a um conhecimento preciso sobre: aptidões e competências exigidas; características no campo da personalidade; experiência profissional necessária; formação necessária; grau de obrigatoriedade de deslocação (raio de frequência); conhecimento de línguas; carta de condução e conhecimentos de informática (Caetano & Vala,2000).

Concluída a descrição e análise da função e identificado o perfil psicoprofissional desejado, o setor dos recursos humanos estará, com certeza, mais seguro da necessidade de preencher um posto de trabalho, porque certamente repensou as estruturas, equacionou as vantagens e os inconvenientes – o custo-benefício – e percebeu as reais motivações das chefias e elementos da equipa relativamente ao enquadramento de mais um colaborador (Cardoso, 2005).

Um último aspeto relevante no tocante ao processo de seleção, e apesar de tudo o que anteriormente se referiu, é o da necessidade de que os requisitos considerados indispensáveis ao preenchimento de um posto de trabalho devem ser mantidos em quantidade mínima. Eles devem ser rigorosos, mas se forem em número exagerado podem conduzir ao afastamento de candidatos com potencial. Note-se que, na maioria dos casos, o mais importante não é a qualidade atual do candidato, mas o seu potencial para a função, aliado á sua vontade de trabalhar e aprender (Gil,1994).

## CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A investigação científica é um processo sistemático que visa fornecer informação para resolver um problema ou dar resposta a questões complexas. Para isso é fundamental que os aspetos metodológicos estejam rigorosamente bem definidos, ou seja, que o caminho que se pretende percorrer esteja perfeitamente traçado. Só assim se conseguem atingir as metas delineadas, e só deste modo este percurso se torna sinónimo de aprendizagem e o resultado final pode contribuir para o conhecimento científico.

O presente estudo pode ser considerado de tipo descritivo, correlacional, analítico, transversal e com uma abordagem metodológica fundamentalmente quantitativa:

1 - É de carácter descritivo uma vez que tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenómeno (Gil, 1999). Paraphraseando o que diz Fortin (2003), um estudo descritivo contempla dois princípios: a descrição de um conceito relativo a uma população e a descrição das características de uma população no seu conjunto. Os estudos deste género visam portanto denominar, classificar e descrever uma população ou conceptualizar uma situação. É através da questão de investigação que se tem uma linha orientadora para a determinação do nível de conhecimento.

2 - É de carácter correlacional porque, segundo Fortin (2003), num estudo deste tipo são exploradas e identificadas a existência de relações entre variáveis com vista a descrever essas relações. A mesma autora refere ainda a existência de uma categoria de estudos “descritivo-correlacionais”, em que o principal objetivo do estudo é a descoberta de fatores ligados a um fenómeno, com a vantagem de considerar várias variáveis em simultâneo com vista a explorar as suas relações (será o caso do presente estudo).

3 - Possui uma componente analítica, porque a partir de um conjunto de definições é permitido obter resultados, recorrendo ao raciocínio dedutivo, através de atributos mensuráveis assentes na fundamentação teórica, para posterior tratamento estatístico (Polit e Hungler, 1995).

4 - É um estudo transversal porque se pretende recolher informação acerca dos aspetos que incorporam os conteúdos em estudo, num determinado momento, o que significa que tem validade apenas para o momento em que está a ser efetuado.

5 - É uma abordagem quantitativa uma vez que este estudo é um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis, espelhando-se num método que leva a resultados que devem ser o menos enviesado possível (Fortin, 2003).

Uma vez delimitado o problema e definidos os objetivos do trabalho, como se fez logo nas suas primeiras páginas e depois se concretizou com a revisão bibliográfica realizada, torna-se então necessário traçar o caminho a seguir para que o problema seja abordado, os objetivos atingidos, e a hipótese formulada seja aceite ou rejeitada.

De um modo algo simplista, pode-se dizer que a metodologia usada nesta tese se divide em duas secções (Figura 12):

- uma de recolha de dados;
- outra de tratamento e análise de dados.

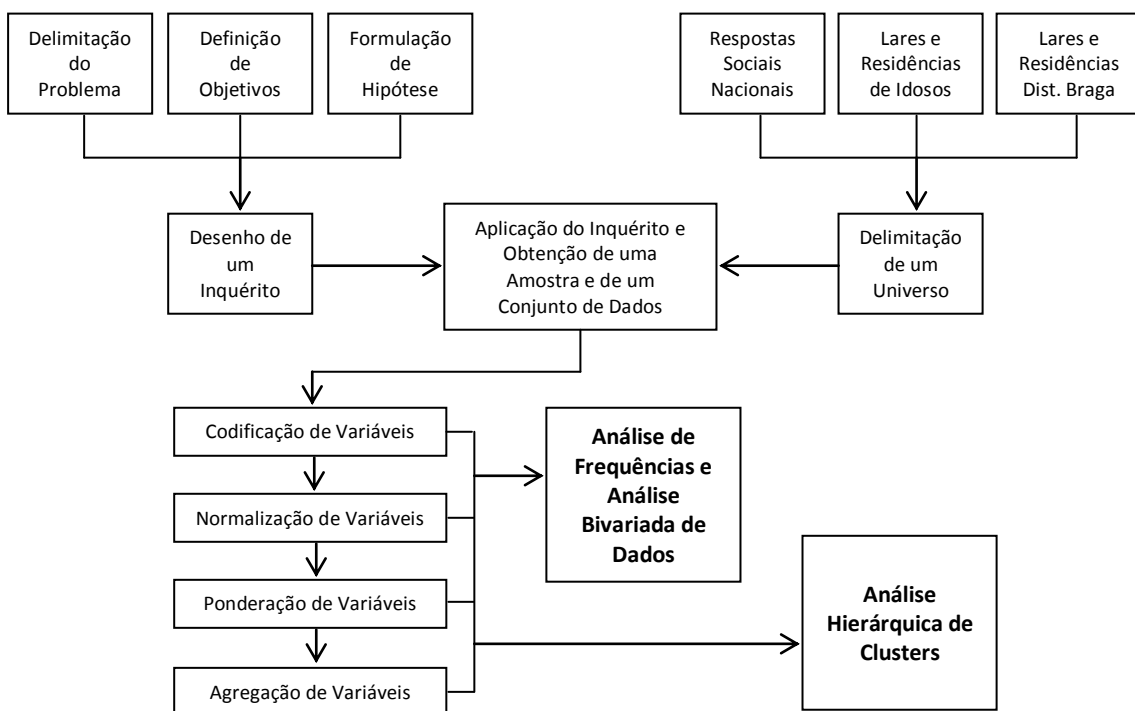


Figura 12 – Esquema das Metodologias Usadas

## **A Recolha de Dados**

No que se refere à recolha de dados, tiveram de ser levadas em consideração várias questões e, em face delas, tiveram de ser tomadas algumas decisões. A primeira questão com que foi preciso lidar foi com a delimitação geográfica da aplicação do estudo. Por uma questão de conveniência do autor, acabou por se escolher o Distrito de Braga como área de aplicação. De facto, não se considerou na altura desta escolha que uma área geográfica pudesse ser mais importante ou relevante que outra, uma vez que a temática abordada não tem sido estudada para nenhuma zona do país. O presente estudo é por isso de alguma forma pioneiro, e acaba por ter um cariz exploratório de uma realidade por desvendar.

A segunda questão foi a questão do Universo e da Amostra. Uma vez escolhida a área geográfica, a questão da definição do Universo ficou facilitada. Em primeiro lugar recorreu-se aos Serviços de Segurança Social de Braga, que gentilmente forneceram uma listagem de todos os Lares e Residências para Idosos do Distrito, listagem essa onde constavam também todos os contactos telefónicos e de correio eletrónico. Em seguida essa listagem foi cruzada com outra semelhante, da Carta Social de Portugal ([www.cartasocial.pt](http://www.cartasocial.pt)). Uma vez que se verificou que a Carta Social apresentava um Universo de Instituições ligeiramente maior que o fornecido pela Segurança Social, optou-se por considerar aquela como sendo a delimitadora do Universo das Instituições às quais se aplicaria o estudo proposto.

Ultrapassada a questão da delimitação do Universo, pôs-se a questão maior da definição de uma amostra de instituições que fosse representativa daquele Universo. Contudo, uma vez analisado o Universo, composto por 141 equipamentos do tipo Lar e Residência, e analisadas as suas características básicas, no que diz respeito a dimensão, valências, localização geográfica, etc., verificou-se que, qualquer que fosse a metodologia escolhida para a definição de uma amostra, ela conduziria sempre a uma amostra muito próxima do próprio universo. Isto acontece devido à pequena dimensão e grande diversidade do próprio universo. Uma vez que garantir uma amostra aleatória de quase 100 equipamentos sociais se tornaria numa tarefa inviável, quer por questões de tempo, quer sobretudo por questões orçamentais, acabou por se optar por uma amostragem por conveniência (Moreira, 2004), tão aleatória quanto

possível. Não se trata de uma técnica que conduza a uma amostra representativa da população. Ela depende da participação voluntária das instituições integrantes do universo, ou mesmo da escolha dessas instituições por uma questão de conveniência. No entanto, e como referem Hill & Hill (2012), esta técnica pode ser usada com êxito em situações nas quais seja mais importante captar ideias gerais e identificar aspetos críticos do que propriamente a objetividade científica. Ora este carácter exploratório é precisamente o pretendido, como antes se havia referido.

A definição da amostra de Lares e Residências para Idosos do Distrito de Braga ficou assim dependente do método escolhido para a recolha de dados. Optou-se pela aplicação de um inquérito ao Universo dos equipamentos sociais em causa (os 141 Lares e Residências do Distrito de Braga), e esperou-se pela resposta voluntária das instituições ao mesmo.

No sentido de atrair o interesse dos inquiridos, e para garantir uma adesão tão elevada quanto possível, a elaboração dos questionários levou em consideração: 1) a revisão da literatura atrás sintetizada, relacionada com o processo de recrutamento e seleção, no sentido de abordar os aspetos mais importantes deste tema; 2) o facto de ser necessário garantir que todo o universo a inquirir fosse devidamente informado sobre o inquérito, antes da sua aplicação efetiva e, 3) o facto de ser imprescindível garantir que a resposta ao mesmo fosse tão simples e intuitiva quanto possível.

Assim, a colheita de dados foi organizada nas seguintes fases:

1) Uma primeira fase que passou pelo contacto telefónico prévio, com todas as Direções Técnicas de todos os Lares e Residências para Idosos do Distrito, com o intuito de expor a cada uma os objetivos do estudo e solicitar a autorização para o preenchimento do inquérito. Todos os potenciais participantes foram também esclarecidos sobre o estudo através do envio de um e-mail explicativo. Esse e-mail incluía o consentimento assinado.

2) Uma segunda fase que incluiu o envio do formulário de inquérito, online, utilizando a ferramenta Google Docs, a todas as instituições inquiríveis. O anonimato e a confidencialidade foram garantidos, não havendo identificação obrigatória dos participantes nos questionários. O nome do respondente nunca foi solicitado. A opção tomada pelo uso de um Formulário de Inquérito online, ficou a dever-se à facilidade com que o mesmo pode ser dirigido aos potenciais respondentes, à facilidade com que

o mesmo pode ser respondido a qualquer hora e em qualquer local por estes mesmos respondentes, e à inexistência de custos com a sua aplicação. Além disso, a tecnologia Google Docs garante a receção instantânea das respostas num ficheiro do tipo Folha de Cálculo (Excel), o que facilita imenso o processo seguinte de tratamento de dados.

3) Uma terceira fase que implicou a análise de todas as respostas recebidas e a validação das mesmas. Nalguns casos observaram-se pequenas incorreções no preenchimento dos formulários que invalidavam a resposta. Esses casos deram lugar a:

4) Uma quarta fase em que alguns Lares e Residências voltaram a ser contactados, no sentido de melhorarem ou corrigirem as suas respostas, reenviando-as após reformulação.

O questionário enviado (ver no Anexo 1 ou consultar diretamente em [https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?usp=drive\\_web&formkey=dDVjcnhCenhUb2ZlcGFKZWxyc3dhM2c6MQ#gid=0](https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?usp=drive_web&formkey=dDVjcnhCenhUb2ZlcGFKZWxyc3dhM2c6MQ#gid=0)) incluía sobretudo questões de tipo fechado, permitindo apenas um número muito restrito de respostas abertas finais, de recolha de opinião do inquirido sobre certos aspetos do recrutamento e seleção de colaboradores. Ele inclui 36 perguntas, e encontra-se dividido em 7 secções:

A - Identificação do Inquérito

B - Caracterização do(a) Inquirido(a)

C - Caracterização da Instituição

D - O Papel do(a) Diretor(a) Técnico(a) na Instituição a nível dos Recursos Humanos

E - Os processos de Recrutamento e Seleção, na instituição

F - A sua opinião sobre os processos de Recrutamento e Seleção, na instituição

G - A sua opinião sobre o Grau de Satisfação dos clientes/utentes da instituição

Foram rececionados 39 questionários válidos, das 141 instituições com valência de Lar ou Residência para Idosos do Distrito de Braga que foram contactadas (o universo).



## **O Tratamento e Análise de Dados**

Os dados obtidos, em ficheiro de tipo Excel, foram inicialmente transferidos para uma folha de cálculo normal e para uma base de dados de um software de análise estatística de dados. Os softwares usados para este fim foram respetivamente o “Microsoft Excel” e o Statistics Package For Social Sciences (SPSS).

O Excel serviu sobretudo como software auxiliar na manipulação dos dados, enquanto que o SPSS foi usado diretamente na análise estatística realizada.

### **Codificação de Variáveis**

O primeiro trabalho realizado com os dados obtidos foi o de codificar as respostas. Pretendeu-se tanto quanto possível converter todas as respostas dadas em valores numéricos, para que com eles fosse possível a realização de operações aritméticas, a normalização, a agregação e a ponderação de variáveis. Assim, todas as variáveis (respostas) de tipo categórico foram convertidas em escalas numéricas. Por exemplo, uma pergunta que permitisse respostas alternativas do tipo “Raramente”, “Às Vezes” e “Sempre”, foi convertida numa pergunta com respostas do tipo “1”, “2” e “3”. Esta operação foi realizada para todas as perguntas onde tal era possível, tendo-se mantido sempre o mesmo tipo de relação entre o grau de importância das respostas categóricas alternativas e a escala numérica com que foram codificadas, isto é, respostas alternativas que iam da situação “pior” para a situação “melhor” foram codificadas numericamente de forma crescente, e vice-versa.

Todas as questões colocadas no inquérito, uma vez codificadas, foram tratadas com o SPSS, no sentido de se fazer uma análise de frequências e, sempre que considerado conveniente, um cruzamento de variáveis duas a duas, ou seja, análises bivariadas de variáveis. Estas análises constituem a grande parte da informação descrita no capítulo seguinte.

## **Agregação de Variáveis**

Nalguns casos houve a necessidade de se proceder à agregação de variáveis. Este processo leva à junção de um conjunto de  $n$  variáveis numa só, uma nova variável composta, agregada ou sintética. Ainda que desta forma se perca muita informação original, há por vezes situações em que o fenómeno em discussão é de tal forma multivariado ou multidimensional que uma única variável é incapaz de o descrever. Nesses casos, o recurso à agregação de variáveis é uma das opções mais aconselháveis (OECD & JRC European Commission, 2008). Assim se procedeu com uma série de variáveis retiradas diretamente do inquérito, tal como se explica caso a caso no capítulo referente aos Resultados e Discussão.

No presente trabalho, e seguindo a opinião dos mesmos autores anteriores (OCDE e Joint Research Center da Comissão Europeia), todos os processos de agregação de variáveis foram feitos com recurso ao método aditivo simples, ou seja, a obtenção da variável agregada foi feita através da simples adição dos valores detidos pelas variáveis originais. A expressão desta forma de agregação é a seguinte:

$$VA_i = \sum_{j=1}^n w_j VI_{ij}, \quad i = 1, 2, \dots, 39$$

em que  $i$  representa a instituição inquirida (no presente caso 39 instituições),  $j$  representa a variável a ser agregada com outras (no presente estudo,  $j$  foi no máximo igual a 5, ou seja, houve um caso de agregação numa única variável de cinco variáveis originais),  $VA_i$  representa o valor da nova Variável Agregada,  $VI_{ij}$  representa o valor que a Variável Inicial  $j$  tinha para a instituição  $i$ , e  $w_j$  representa o fator de ponderação atribuído à variável  $j$  no processo de agregação.

## **Ponderação de Variáveis**

Na expressão de agregação apresentada, aparece um fator de ponderação  $w_j$  para cada variável. Este ponderador corresponde ao peso que se atribui a cada variável no processo de agregação. Normalmente a agregação faz-se sem atribuição de fatores de ponderação, já que atribuir pesos ou importâncias distintas a cada uma das variáveis originais que integra uma variável agregada é sempre um processo subjetivo. No

entanto, há situações em que tal se pode perfeitamente justificar e, acima de tudo, há que aceitar que não considerar nenhum fator de ponderação não significa que não se atribuem pesos às variáveis, mas significa sim que se atribuem pesos iguais a essas mesmas variáveis. No presente trabalho de tese de mestrado, houve uma situação de agregação em que se considerou que duas das variáveis originais deveriam ter um peso igual ao dobro do peso de uma terceira variável, como a seu tempo se explicará no capítulo seguinte.

### Normalização de Variáveis

De acordo com Salzman (2003), para se evitar agregar maçãs com laranjas, e porque as variáveis têm frequentemente distintas unidades de medida, a agregação é um passo imprescindível antes de qualquer agregação de dados. Segundo a mesma autora, são muitas as metodologias de agregação de variáveis, mas a mais simples e fácil de entender é a denominada Transformação Linear de Escala (ou Método do Max-Min). Trata-se de uma metodologia que padroniza a gama de valores que a variável pode obter. Ela implica na determinação dos valores máximo e mínimo tomados por uma variável, escalonando-se depois os dados de acordo com estes valores. Quando uma variável é do tipo “*bom*”, ou seja, quanto maior for o seu valor melhor é a situação, ela é normalizada com recurso à expressão:

$$y_{ij}^n = \frac{y_{ij} - y_i^{\min}}{y_i^{\max} - y_i^{\min}}$$

onde  $y_{ij}$  é o valor da variável  $i$  para a instituição  $j$ ,  $y_{ij}^n$  é o valor normalizado da mesma variável,  $y_i^{\max}$  e  $y_i^{\min}$  são respetivamente os valores máximo e mínimo tomados pela mesma variável.

Ao contrário, se uma variável for de tipo “*mau*”, ou seja, quanto maior for o seu valor, pior é a situação, ela é normalizada com recurso à expressão:

$$y_{ij}^n = \frac{y_i^{\max} - y_{ij}}{y_i^{\max} - y_i^{\min}}$$

Note-se que nas duas situações a gama de valores que a variável normalizada toma está sempre compreendida entre 0 e 1, correspondendo sempre o valor 0 ao “*pior*” valor da variável, e o valor 1 ao “*melhor*” valor.

## **Análise Hierárquica de Clusters**

A análise de clusters é um método de análise multivariada de dados utilizado para detetar grupos homogéneos nos dados, podendo os grupos ser constituídos por variáveis ou por casos. No presente trabalho, e após a análise de dados anteriormente descrita, pretendeu-se verificar se as práticas de recrutamento e seleção utilizadas diferiam significativamente entre as instituições inquiridas e se era possível observar alguns padrões similares na aplicação dessas mesmas práticas entre instituições.

Utilizou-se por isso mesmo a Análise de Clusters, aplicada aqui a casos, ou seja, às 39 instituições inquiridas. Procedeu-se desta forma, na convicção de que este tipo de análise é um bom procedimento aquando da exploração de dados, sobretudo quando existe a suspeita de que a amostra não é homogénea (Pestana & Gageiro, 2003). Esta é a situação do presente trabalho, situação aliás assumida desde o seu início, aquando da formulação da hipótese de trabalho. De acordo com a mesma, presume-se que a aplicação de boas práticas de recrutamento e seleção está relacionada com determinadas características das próprias instituições. Desta forma, com a aplicação da análise de clusters pretendem-se encontrar grupos de instituições que adotem procedimentos semelhantes no recrutamento e seleção dos seus colaboradores, podendo-se em seguida analisar quais as principais características desses mesmos grupos.

O SPSS fornece dois métodos para formar clusters: a análise hierárquica de clusters e a análise K-Means. Por se tratar de um trabalho exploratório, optou-se pelo método mais comum, que tanto pode ser aplicado a casos como a variáveis: a análise hierárquica.

A análise hierárquica de clusters inicia-se com o cálculo de uma matriz de distâncias entre os elementos da amostra. Essa matriz contém as distâncias existentes entre cada elemento (instituição) e todos os restantes da amostra. Em seguida encontram-se os dois elementos mais próximos (os dois mais parecidos, em termos de distância no espaço das variáveis consideradas), e agrupam-se num primeiro cluster. O cluster resultante, daqui até ao final do processo, é indivisível. Quanto muito, pode receber noutras fases novos elementos isolados ou clusters anteriormente já formados. Daí a denominação de Hierárquico dada ao método. Desta forma vão-se agrupando todos os

elementos em clusters cada vez maiores e mais heterogéneos, até se chegar ao último passo em que todos os elementos da amostra ficam agrupados num último aglomerado (cluster) global. A análise hierárquica de clusters é portanto uma técnica aglomerativa: partindo dos elementos da amostra individualmente considerados, vai criando grupos até chegar à formação de um único grupo ou cluster, constituído por todos os elementos da amostra (Pardo Merino & Ruiz Díaz, 2002).

### CAPÍTULO III – RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como antes se referiu, a Carta Social de Portugal afirma que são atualmente 141 as Respostas Sociais direcionadas às Pessoas Idosas, do tipo Estrutura Residencial para Idosos (Lares e Residências), em funcionamento no Distrito de Braga.

Como se pode observar na Figura 13, a distribuição geográfica de tais estruturas não é homogénea no distrito mas, como seria de esperar, concentra-se nas zonas de maior densidade populacional, como sejam as áreas urbanas de Braga, Barcelos, Famalicão, Guimarães, Vila Verde e Fafe. Note-se que na cidade de Braga é possível encontrar 6 destas respostas só numa freguesia, assim como numa da cidade de Barcelos se podem encontrar 4.

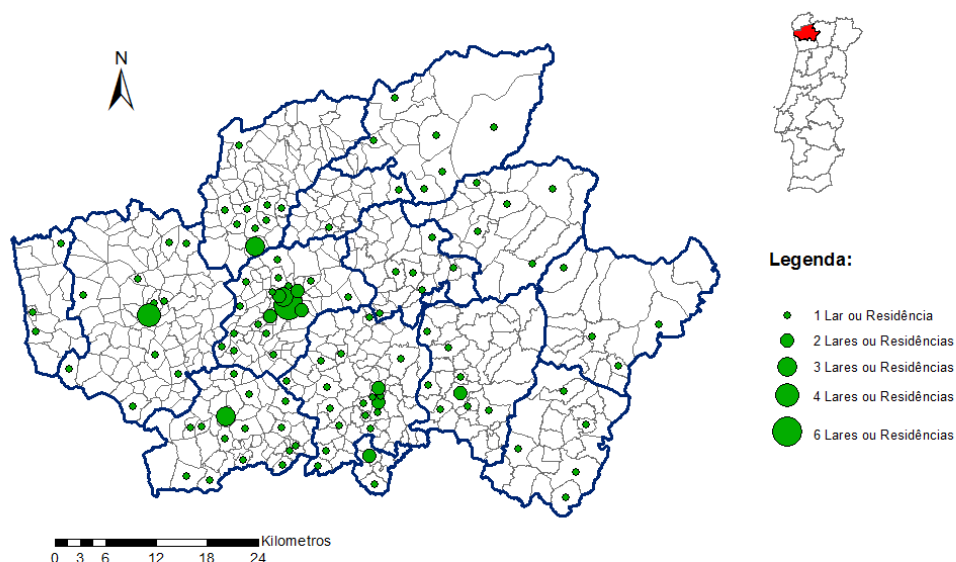


Figura 13 – Estruturas Residenciais para Idosos por Freguesia, no Distrito de Braga

Como se referiu no capítulo anterior, a este universo de respostas sociais distritais foi enviado o inquérito também anteriormente apresentado, tendo sido recebidas 39 respostas válidas. Ficou-se portanto com uma amostra que representa aproximadamente 27,7% do universo, o que a torna pouco significativa para efeitos de inferência estatística (dada a reduzida dimensão do próprio universo), mas suficientemente grande para um estudo de carácter exploratório de uma realidade praticamente não estudada, como é o caso do presente.

Geograficamente falando, e por mera casualidade, a amostra resultante apresenta semelhanças inegáveis ao universo, como se pode observar pela Figura 14. Desta forma, questões de caráter cultural ou regional, normalmente associadas à dualidade rural – urbano, e que poderiam distorcer os resultados dos inquéritos, ficam claramente minimizadas.

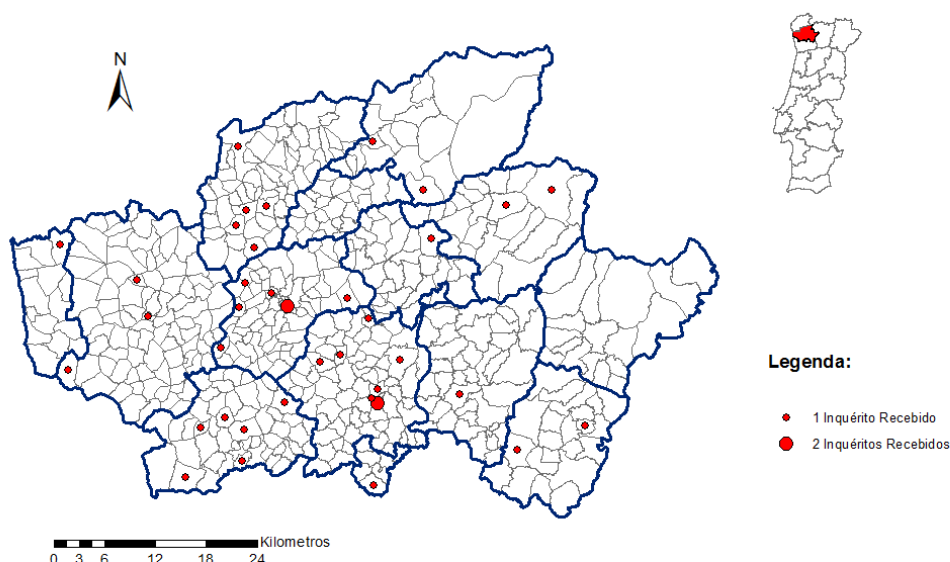


Figura 14 – Inquéritos recebidos por Freguesia, no Distrito de Braga

### Os Respondentes – Diretores Técnicos dos Lares e Residências

Dos 39 Diretores Técnicos que responderam ao questionário, 33 (84,6%) são do sexo feminino, como se pode observar na Tabela 1. Estamos portanto perante uma profissão onde a presença da mulher é claramente dominante.

**Tabela 1 – Caracterização dos Inquiridos (Sexo)**

Sexo	Frequência	%	% Válidos	% Cumulativa
Feminino	33	84,6	84,6	84,6
Masculino	6	15,4	15,4	100,0
Total	39	100,0	100,0	

Mas estamos também perante uma profissão onde abundam as classes etárias mais jovens. Como se pode observar na Tabela 2, 87,2% dos inquiridos tem menos de 45 anos de idade, sendo que quase 50% (48,7%) tem menos de 35.

**Tabela 2 – Caracterização dos Inquiridos (Idade)**

Idade	Frequência	%	% Válidos	% Cumulativa
25-29	5	12,8	12,8	12,8
30-34	14	35,9	35,9	48,7
35-39	8	20,5	20,5	69,2
40-44	7	17,9	17,9	87,2
45-49	2	5,1	5,1	92,3
50-54	3	7,7	7,7	100,0
Total	39	100,0	100,0	

É interessante verificar, se se proceder ao cruzamento das duas variáveis anteriores, e apesar da fraca representatividade do sexo masculino, que os Homens se concentram sobretudo nas classes etárias mais avançadas, enquanto as Mulheres se concentram claramente nas classes mais jovens (Tabela 3).

**Tabela 3 – Caracterização dos Inquiridos (Sexo x Idade)**

		Idade						Total
		25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	
Sexo	Feminino	5	13	8	3	1	3	33
	Masculino	0	1	0	4	1	0	6
Total		5	14	8	7	2	3	39

Outra característica dos inquiridos, e que decorre diretamente das exigências legais para o desempenho do cargo de Diretor Técnico, é o facto de praticamente todos os respondentes possuírem um grau académico igual ou superior ao de Licenciado. Apenas um declarou ser bacharel, mas em contrapartida 53,8% são pós-graduados, mestres ou mesmo doutorados (num único caso), como se pode observar na Tabela 4.

**Tabela 4 – Caracterização dos Inquiridos (Grau Académico)**

Grau Académico	Frequência	%	% Válidos	% Cumulativa
Bacharelato	1	2,6	2,6	2,6
Licenciatura	17	43,6	43,6	46,2
Pós-graduação	13	33,3	33,3	79,5
Mestrado	7	17,9	17,9	97,4
Doutoramento	1	2,6	2,6	100,0
Total	39	100,0	100,0	

É interessante verificar, que talvez por serem também mais velhos, os homens são os que apresentam (comparativa e proporcionalmente) formação académica mais elevada (Tabela 5).



**Tabela 5 – Caracterização dos Inquiridos (Sexo x Grau Académico)**

		Grau Académico					Total
		Bacharelato	Licenciatura	Pós-graduação	Mestrado	Doutoramento	
Sexo	Feminino	0	17	10	6	0	33
	Masculino	1	0	3	1	1	6
Total		1	17	13	7	1	39

Quanto à formação académica propriamente dita destes Diretores Técnicos, observa-se que ela apesar de ser variada é dominada pela formação em “Serviço Social”. Mais de 50% dos inquiridos possui este tipo de formação, sendo poucos os das demais áreas. É interessante verificar a existência de “outras” formações que à partida não identificámos como mais prováveis nesta profissão, mas que aparecem globalmente com um peso de quase 18%. Entre estas “outras” formações está sobretudo a formação em áreas da gestão (4 casos) e da educação (2 casos) e um caso apenas em enfermagem. Note-se como a formação específica na área gerontológica aparece com um peso reduzido de apenas 15,4% (Tabela 6)

**Tabela 6 – Caracterização dos Inquiridos (Formação Académica)**

Formação Académica	Frequência	%	% Válidos	% Cumulativa
Serviço Social	20	51,3	51,3	51,3
Sociologia	2	5,1	5,1	56,4
Educ. Soc. e Gerontol.	3	7,7	7,7	64,1
Gerontologia	3	7,7	7,7	71,8
Psicologia	4	10,3	10,3	82,1
Outro	7	17,9	17,9	100,0
Total	39	100,0	100,0	

Se cruzarmos o sexo dos inquiridos com a sua formação académica, observamos que as mulheres são sobretudo quem possui a formação em Serviço Social, enquanto os homens se concentram mais nos “outros” tipos de formação (Tabela 7).

**Tabela 7 – Caracterização dos Inquiridos (Sexo x Formação Académica)**

		Formação Académica						Total
		Serviço Social	Sociologia	Educação Soc. e Gerontol.	Gerontologia	Psicologia	Outro	
Sexo	Feminino	18	2	3	2	4	4	33
	Masculino	2	0	0	1	0	3	6
Total		20	2	3	3	4	7	39

Por se tratar de uma amostra composta por indivíduos relativamente jovens, é natural que a sua experiência profissional como Diretores Técnicos de Lares e Residências para Idosos também não seja elevada. De facto, dos 38 inquiridos que responderam a esta questão, 73,7% possui experiência profissional na Direção Técnica inferior ou igual a 10 anos, verificando-se mesmo que metade desses não vão além dos 5 anos de experiência. Isto é o que se pode observar a partir da Tabela 8.

**Tabela 8 – Caracterização dos Inquiridos (Anos de Experiência Profissional)**

Anos de Experiência Profissional		Frequência	%	% Válidos	% Cumulativa
Válidos	Até 2	7	17,9	18,4	18,4
	2 a 5	7	17,9	18,4	36,8
	5 a 10	14	35,9	36,8	73,7
	Mais de 10	10	25,6	26,3	100,0
	Total	38	97,4	100,0	
Não Respostas		1	2,6		
Total		39	100,0		

Uma vez que os inquiridos homens são também em média mais velhos que os inquiridos mulheres, é igualmente natural que a sua experiência profissional seja maior. Como se pode observar na Tabela 9, a maioria dos homens possui mais de 10 anos de experiência de Direção Técnica, enquanto a maioria das mulheres possui menos de 10 anos.

**Tabela 9 – Caracterização dos Inquiridos (Sexo x Anos de Experiência Profissional)**

		Anos de Experiência Profissional				Total
		Até 2	2 a 5	5 a 10	Mais de 10	
Sexo	Feminino	7	7	13	6	33
	Masculino	0	0	1	4	5
Total		7	7	14	10	38

A semelhança entre a Experiência Profissional como Diretores Técnicos e a Experiência Profissional como Diretores Técnicos na Instituição Atual é enorme. Contudo, observa-se que neste último caso o número de anos de experiência tende a ser menor, donde facilmente se conclui que, para alguns dos inquiridos, este não é o seu primeiro emprego em Direções Técnicas de Lares e Residências. Isto é o que se pode concluir da

Tabela 10, onde se constata haver mais inquiridos no escalão mais baixo de experiência profissional, e menos nos dois escalões mais altos.

**Tabela 10 – Caracterização dos Inquiridos (Anos de Exp. Profissional na Instituição Atual)**

Anos de Exp. Prof. na Instit. Atual		Frequência	%	% Válidos	% Cumulativa
Válidos	Até 2	9	23,1	23,7	23,7
	2 a 5	7	17,9	18,4	42,1
	5 a 10	13	33,3	34,2	76,3
	Mais de 10	9	23,1	23,7	100,0
	Total	38	97,4	100,0	
Não Respostas		1	2,6		
Total		39	100,0		

Tal como se havia sublinhado anteriormente, também no caso da experiência profissional na instituição atual são os homens quem apresentam um valor mais elevado, ocupando apenas os dois escalões mais elevados considerados, enquanto as mulheres se dividem em partes iguais entre os dois escalões mais baixos e os dois escalões mais elevados (Tabela 11).

**Tabela 11 – Caracterização dos Inquiridos (Sexo x Anos de Exp. Prof. na Instituição Atual)**

		Anos de Exp. Prof. na Instituição Atual				Total
		Até 2	2 a 5	5 a 10	Mais de 10	
Sexo	Feminino	9	7	10	6	32
	Masculino	0	0	3	3	6
Total		9	7	13	9	38

Interessante é observar que a formação académica dos inquiridos apresenta alguma relação com o número de anos de experiência profissional que detêm. Como se pode observar na Tabela 12, os inquiridos mais experientes são sobretudo indivíduos formados em Serviço Social ou em “outras” áreas do conhecimento, enquanto os com menos experiência se concentram sobretudo do lado da Psicologia, da Gerontologia e da Educação Social e Gerontológica. Situação semelhante é a que nos é transmitida

pela Tabela 13, onde se cruza a idade dos inquiridos com a sua formação académica. Nesta tabela nota-se que a formação na área do Serviço Social se espalha pelos vários escalões etários, chegando mesmo aos mais elevados (situação de alguma forma semelhante às “outras” formações), ao passo que as formações em Psicologia, Gerontologia, Sociologia e Educação Social e Gerontológica se agrupam nos escalões etários mais jovens. Parece por isso haver uma tendência para uma alteração no padrão de formações destes técnicos superiores que ocupam lugares de Diretores Técnicos.

**Tabela 12 – Caracterização dos Inquiridos (Form. Académica x Anos de Exp. Prof.)**

		Anos de Experiência Profissional				Total
		Até 2	2 a 5	5 a 10	Mais de 10	
Formação Académica	Serviço Social	1	4	10	4	19
	Sociologia	1	0	1	0	2
	Educação Social e Gerontológica	0	1	1	1	3
	Gerontologia	2	0	0	1	3
	Psicologia	3	1	0	0	4
	Outro	0	2	1	4	7
Total		7	7	14	10	38

**Tabela 13 – Caracterização dos Inquiridos (Idade x Formação Académica)**

		Formação Académica					Total	
		Serviço Social	Sociologia	Educação Social e Gerontológica	Gerontologia	Psicologia		Outro
Idade	25-29	4	0	0	0	1	0	5
	30-34	7	1	2	1	2	1	14
	35-39	3	0	1	1	0	3	8
	40-44	2	1	0	0	1	3	7
	45-49	1	0	0	1	0	0	2
	50-54	3	0	0	0	0	0	3
Total		20	2	3	3	4	7	39

## As Instituições – Lares e Residências do Distrito de Braga

As 39 instituições do tipo Lar e Residência para Idosos que responderam ao inquérito são sobretudo instituições do tipo IPSS. Apenas 4 (10,3%) são instituições privadas com fins lucrativos.

As valências que cobrem são variadas. Praticamente todas possuem a valência Lar, havendo apenas uma que se assume unicamente como Residência. Para além de Lares, muitas das instituições respondentes oferecem igualmente Serviços de Apoio Domiciliário, Centros de Dia, Creches e Centros de Atividades de Tempos Livres. Esta é a realidade que se pode constatar a partir da Tabela 14.

**Tabela 14 – Caracterização das Instituições (Valências)**

Valência	Tipo de Instituição	
	IPSS	Inst Priv
Lar de Idosos	35	3
Serviço de Apoio Domiciliário	28	0
Centro de Dia	21	0
Creche	18	0
Centro de Atividades de Tempos Livres	16	0
Educação Pré-escolar ou Jardim-de-Infância	11	0
Cantina Social	5	0
Residência	3	1
Centro de Convívio	1	0

Nem todas as instituições inquiridas, contudo, se dedicam à prestação variada de serviços em igual número. Algumas são bem mais diversificadas que outras, como se pode observar na Tabela 15. No entanto, como se pode verificar, mais de 50% das instituições inquiridas não oferecem mais do que 3 valências distintas.

**Tabela 15 – Caracterização das Instituições (Número de Valências)**

Nº. de Valências	Frequência	%	% Cumulativa
1	8	20,5	20,5
2	5	12,8	33,3
3	8	20,5	53,8
4	4	10,3	64,1
5	6	15,4	79,5
6	3	7,7	87,2
7	4	10,3	97,4
8	1	2,6	100,0
Total	39	100,0	

Outra característica diferenciadora das instituições é o seu número de utentes idosos, e as idades destes. Começando por este último aspeto, é notório que a maioria das instituições é utilizada principalmente por utentes dos escalões etários mais elevados. Note-se que há 28 Lares e Residências que albergam mais de 10 utentes com idades compreendidas entre os 75 e os 84 anos, e 20 com mais de 10 utentes com mais de 85 anos. Os escalões etários menos avançados possuem menos utentes, e estão presentes num número relativamente mais reduzido de instituições (Tabela 16).

A partir destas variáveis, que indicam o número de utentes por classe etária, construiu-se uma outra que permite comparar as instituições inquiridas, no que diz respeito ao número de utentes no momento da realização do inquérito. Esta nova variável separa as instituições em Pequenas, Médias e Grandes, sem que com isto se procure algum juízo de valor ou algum padrão de dimensão específico. O que se fez foi simplesmente para fins de comparação dentro da amostra obtida, e não tem qualquer valor para efeitos de comparação com outros Lares e Residências fora desta. Para obter esta nova variável, somaram-se, para cada instituição inquirida, os valores médios para cada escalão de número de utentes considerado em cada escalão etário. A gama de valores obtida, entre 16 e 60 foi dividida em três quantis idênticos. Aos Lares e Residências incluídos no quantil com os valores mais baixos, chamámos de Pequenos, aos incluídos no quantil seguinte chamámos de Médios e aos do quantil com valores mais elevados chamámos de Grandes. Ficaram assim as instituições inquiridas classificadas quanto à sua “Dimensão”, servindo esta variável para cruzamentos com outras, como adiante se verá (Tabela 17).

**Tabela 16 – Caracterização das Instituições (Número de Utentes por Escalão Etário)**

Nº de Utentes		Tipo de Instituição	
		IPSS	Inst Priv
Utentes 55 a 64	Nenhum	4	1
	2 ou menos	5	3
	3 a 5	10	0
	6 a 10	12	0
	Mais de 10	4	0
Utentes 65 a 74	Nenhum	3	0
	2 ou menos	1	0
	3 a 5	3	4
	6 a 10	9	0
	Mais de 10	19	0
Utentes 75 a 84	Nenhum	3	0
	2 ou menos	2	0
	3 a 5	0	0
	6 a 10	5	1
	Mais de 10	25	3
Utentes 85 ou mais	Nenhum	3	0
	2 ou mais	2	0
	3 a 5	0	2
	6 a 10	11	1
	Mais de 10	19	1

**Tabela 17 – Caracterização das Instituições (Dimensão: Nº de Utentes)**

Dimensão do Lar / Residência	Frequência	%	% Cumulativa
Pequeno	13	33,3	33,3
Médio	14	35,9	69,2
Grande	12	30,8	100,0
Total	39	100,0	

Também quanto ao número e tipologia dos colaboradores, as instituições inquiridas apresentam diferenças dignas de nota. Desde logo importa analisar o número desses colaboradores. Como se pode observar através da Tabela 18, aquele número de colaboradores varia de 8 a 38, sendo os números de colaboradores mais frequentes os que vão de 15 a 23.

**Tabela 18 – Caracterização das Instituições (Nº de Colaboradores)**

<b>N. de Colaboradores</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Válidos</b>	<b>% Cumulativa</b>
8	3	7,7	7,9	7,9
15	9	23,1	23,7	31,6
20	10	25,6	26,3	57,9
23	6	15,4	15,8	73,7
25	1	2,6	2,6	76,3
Válidos 28	2	5,1	5,3	81,6
30	2	5,1	5,3	86,8
31	1	2,6	2,6	89,5
35	2	5,1	5,3	94,7
38	2	5,1	5,3	100,0
Total	38	97,4	100,0	
Não Respostas	1	2,6		
Total	39	100,0		

Este número de colaboradores por instituição está relacionado com a dimensão da própria instituição. Como se pode observar pela Tabela 19, quanto maior a instituição, maior tende a ser o número de colaboradores. Contudo, observa-se claramente a existência de pequenas instituições com um elevado número de colaboradores, sendo igualmente verdade o contrário.

A tipologia destes colaboradores também difere. As Tabelas 19 a .21, mostram o número de colaboradores nas instituições inquiridas em três situações distintas: Colaboradores Não Técnicos, Colaboradores Técnicos sem Formação Superior e Colaboradores Técnicos com Formação Superior.



**Tabela 19 – Caracterização das Instituições (Nº de Colaboradores Não Técnicos)**

Nº. de Colaboradores Não Técnicos	Frequência	%	% Cumulativa
0	4	10,3	10,3
4 a 6	1	2,6	12,8
7 a 9	2	5,1	17,9
10 ou mais	32	82,1	100,0
Total	39	100,0	

**Tabela 20 – Caracterização das Instituições (Nº de Colab. Técnicos Sem Form. Superior)**

Nº. de Colab. Téc. Sem Form. Sup.	Frequência	%	% Cumulativa
0	28	71,8	71,8
4 a 6	3	7,7	79,5
7 a 9	4	10,3	89,7
10 ou mais	4	10,3	100,0
Total	39	100,0	

**Tabela 21 – Caracterização das Instituições (Nº de Colab. Técnicos Com Form. Superior)**

Nº. de Colab. Téc. Com Form. Sup.	Frequência	%	% Cumulativa
0	13	33,3	33,3
4 a 6	12	30,8	64,1
7 a 9	9	23,1	87,2
10 ou mais	5	12,8	100,0
Total	39	100,0	

Os dados constantes das duas tabelas anteriores põem em evidência o facto de a maioria dos Lares inquiridos não possuírem quaisquer técnicos sem formação superior, mas de haver igualmente um terço deles que também não possuem técnicos com formação superior. No global, verifica-se mesmo que há 10 instituições que não possuem qualquer colaborador técnico, para além do próprio diretor técnico.

Quanto às Direções das Instituições, observou-se que em muitos casos elas são compostas por um número muito elevado de elementos. Como se pode ver através da Tabela 22, quase 83% possuem Direções com 5 ou mais membros.

**Tabela 22 – Caracterização das Instituições (Nº de Membros da Direção)**

Nº. Membros da Direção	Frequência	%	% Válidos	% Cumulativa
Válidos	1	2	5,1	5,7
	2	1	2,6	8,6
	3	2	5,1	14,3
	4	1	2,6	17,1
	5	21	53,8	77,1
	6	8	20,5	100,0
Total	35	89,7	100,0	
Não Respostas	4	10,3		
Total	39	100,0		

De igual relevância para a caracterização das instituições inquiridas e para o atingir dos objetivos do presente trabalho, é a caracterização da formação dos membros das direções. Também neste caso a situação é variada. Se por um lado se observa que apenas 4 lares inquiridos não possuem nenhum membro da direção com formação superior, também se observa a baixa prevalência de membros diretivos com formação primária ou básica. Para além da formação superior, impera claramente a formação secundária, de tipo profissional ou não. Esta é a realidade evidenciada na Tabela 23.

A partir destas variáveis construiu-se uma outra que reflete o nível de formação das direções. Tal constructo fez-se agregando, ponderando e normalizando estas variáveis acabadas de apresentar, até se chegar uma outra em que as instituições inquiridas são repartidas ente as seguintes 5 categorias: Instituições com Direções com Nível de Formação Muito Baixo, Baixo, Médio, Alto e Muito Alto. A informação sobre esta nova variável é a que se pode retirar da Tabela 24.

**Tabela 23 – Caracterização das Instituições (% de Membros das Dir. por Nível de Form.)**

% de Membros da Direção	Frequências				
	C/ Ens. Superior	C/ Ens Sec Prof	C/ Ens Sec	C/ Ens Básico	C/ Ens Primário
100%	11	0	3	0	0
80%	6	0	1	1	0
60%	5	1	2	3	0
50%	1	0	1	0	0
40%	3	3	5	2	1
20%	9	7	7	0	2
00%	4	28	20	30	36
Total	39	39	39	39	39

**Tabela 24 – Caracterização das Instituições (Nível de Formação das Direções)**

Nível de Formação da Direção	Frequência	%	% Cumulativa
Muito Baixo	1	2,6	2,6
Baixo	4	10,3	12,8
Médio	10	25,6	38,5
Alto	8	20,5	59,0
Muito Alto	16	41,0	100,0
Total	39	100,0	

#### **As Direções Técnicas – O seu Papel na Instituição, no que se refere aos Recursos Humanos**

Na “secção D” do inquérito, pretendia-se averiguar sobre o papel que o(a) Diretor(a) Técnico(a) desempenha na instituição, particularmente no que se refere aos processos de recrutamento e seleção de Recursos Humanos. As quatro questões nela colocadas visam indagar sobre a perceção que a Direção Técnica tem sobre o seu papel: 1) nos processos de gestão de recursos humanos, 2) na própria eficácia da gestão da instituição, e da participação respetiva 3) nas decisões tomadas sobre a gestão de recursos humanos e, 4) no recrutamento e seleção de recursos humanos.

Quanto à primeira questão, observa-se que 36% dos inquiridos consideram ter um papel Relevante na gestão dos RH, enquanto os restantes 64% consideram deter uma

função Muito Relevante nesta gestão. De alguma forma, estas respostas tão positivas, são parcialmente contraditórias não com as dadas à questão seguinte, mas sim com as duas últimas. Com efeito, quando questionadas sobre se a sua atuação contribui para uma gestão mais eficaz da instituição, há apenas um caso de resposta “Às Vezes”, e 16 e 22 casos de respostas “Frequentemente” e “Sempre”, respetivamente. Mas quando questionadas sobre se a Direção Técnica participa na gestão dos RH, há 4 que respondem “Às vezes”, 15 “Frequentemente” e 20 “Sempre”. Mais ainda, quando questionadas sobre se participam ou não diretamente nos processos de Recrutamento e Seleção de RH, há 5 respostas “Às Vezes”, 13 “Frequentemente” e 21 “Sempre”. Esta é a informação que se pode recolher das Tabelas 25 a 28.

**Tabela 25 – A Função da Direção Técnica na Gestão dos Recursos Humanos**

	Frequência	%	% Cumulativa
Relevante	14	35,9	35,9
Muito relevante	25	64,1	100,0
Total	39	100,0	

**Tabela 26 – A Atuação da Direção Técnica Contribui para uma Gestão Mais Eficaz da Instituição?**

	Frequência	%	% Cumulativa
Às vezes	1	2,6	2,6
Frequentemente	16	41,0	43,6
Sempre	22	56,4	100,0
Total	39	100,0	

**Tabela 27 – A Dir. Técnica Participa Ativamente nas Decisões Relativas à Gestão dos RH?**

	Frequência	%	% Cumulativa
Às vezes	4	10,3	10,3
Frequentemente	15	38,5	48,7
Sempre	20	51,3	100,0
Total	39	100,0	

**Tabela 28 – A Dir. Técnica Participa Especificamente nos Processos de Recrutamento e Seleção de Pessoal?**

	Frequência	%	% Cumulativa
Às vezes	5	12,8	12,8
Frequentemente	13	33,3	46,2
Sempre	21	53,8	100,0
Total	39	100,0	

Tal como se fez para o Nível de Formação das Direções, também a partir deste conjunto de quatro questões se construiu um novo indicador agregado. Mais uma vez recorrendo à normalização, ponderação e agregação das quatro variáveis anteriores, se chegou a uma variável a que denominaremos de “Papel da Direção Técnica Relativamente aos RH”. As Direções Técnicas das instituições inquiridas são nela classificadas como tendo um papel: “Irrelevante”, “Pouco Relevante”, “Medianamente Relevante”, “Relevante” ou “Muito Relevante”, nos processos de Gestão de Recursos Humanos das instituições (Tabela 29).

**Tabela 29 – O Papel da Dir. Técnica Participa Relativamente aos Recursos Humanos**

	Frequência	%	% Cumulativa
Irrelevante	0	0	0
Pouco Relevante	0	0	0
Medianamente Relevante	5	12,8	12,8
Relevante	12	30,8	43,6
Muito Relevante	22	56,4	100,0
Total	39	100,0	

Como se pode ver a partir da Tabela anterior, não se encontram respostas que permitam classificar as Direções Técnicas como tendo um papel Irrelevante ou Pouco Relevante nas questões relacionadas com os RH das instituições. Mesmo assim, há 5 onde esse papel pode ser considerado apenas como “Medianamente Relevante”, havendo 22 onde esse papel é claramente “Muito Relevante”.

### **Os Processos de Recrutamento e Seleção nas Instituições**

A secção “E” do inquérito pretendia avaliar como de facto decorrem os processos de recrutamento e seleção de colaboradores nos Lares e Residências para idosos no

distrito de Braga. Dela fazem parte uma série de questões (da 20 à 28), sendo algumas questões de tipo simples e direto, e outras mais complexas e de resposta múltipla. Algumas perguntas podem parecer tratar-se de repetições de outras, mas tratam-se de facto de aprofundamentos de questões antes colocadas (passando-se de um registo de opinião ou de papel da Direção Técnica, para um registo de situação de facto), outras aparecem como reforço de questões já parcialmente abordadas, ou como questões introdutórias a outras a colocar na secção seguinte.

A primeira questão colocada tinha que ver com a opção Recrutamento Interno versus Recrutamento Externo. As questões orçamentais atuais e a crise vivida no país podem em muitos casos impedir as instituições de procederem a um recrutamento verdadeiramente “livre” dos seus colaboradores, vendo-se muitas vezes confinadas a recrutar para uma determinada área funcional carente alguém que já ocupa internamente outras funcionalidades. A Tabela 30 mostra os resultados da resposta a esta questão. Em primeiro lugar, ressalta a existência de Não Respostas em maior número que nas questões anteriores, particularmente quando se fala do recrutamento externo. Mas de alguma forma, e mesmo com as respostas obtidas, o recrutamento interno tem menos peso que o recrutamento externo. Repare-se nas percentagens de respostas por um lado em “Raramente” e “Às vezes” e, por outro, em “Frequentemente” e “Sempre”. As primeiras pesam mais no Recrutamento Interno, as últimas pesam mais no “Recrutamento Externo”. Parece portanto continuar a haver um esforço na renovação dos quadros de colaboradores.

**Tabela 30 – Opção pelo Recrutamento Interno, versus Recrutamento Externo**

Recrutamento Interno versus Externo		Recrutamento Interno		Recrutamento Externo	
		Frequência	%	Frequência	%
Válidos	Raramente	10	28,6	4	13,3
	Às vezes	4	11,4	3	10,0
	Frequentemente	9	25,7	13	43,3
	Sempre	12	34,3	10	33,3
	Total	35	100,0	30	100,0
Não Respostas		4		9	
Total		39		39	

A questão seguinte tinha por objetivo verificar a observação de certos aspetos fundamentais a ter em consideração quando é tomada a decisão de recrutar alguém.

Pretende-se aqui saber se, uma vez tomada essa decisão, a instituição define plenamente em que consiste o trabalho a realizar pelo colaborador, em que medida esse trabalho é distinto do realizado por algum colaborador anterior, e quais as especificidades ou as características pretendidas para os possíveis candidatos ao lugar. De alguma forma, procura-se saber se a instituição se prepara para uma definição clara de um Perfil de Candidato. As respostas são as que constam da Tabela 31.

**Tabela 31 – Aspectos tidos em conta quando é tomada a decisão de recrutar pessoal**

A Preparação de um Perfil para o Candidato	Em que consiste o trabalho		Em que medida ele difere do realizado anteriormente		Que aspectos especificam o tipo de candidato	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Raramente	0	0	3	8,3	0	0
Às vezes	3	7,9	12	22,2	5	13,5
Válidos Frequentemente	35	92,1	21	58,3	32	86,5
Total	38	100,0	36	100,0	37	100,0
Não Respostas	1		3		2	
Total	39		39		39	

Como se pode apurar, a primeira e a terceira resposta recebem uma grande percentagem de “Frequentemente”, evidenciando uma clara preocupação das instituições em analisarem o que de facto procuram num novo colaborador. Mais preocupantes poderão ser as respostas do tipo “Às vezes”, sendo contudo muito positivo realçar que não houve qualquer resposta do tipo “Raramente”. Já o mesmo não se observa com a segunda questão, o que de alguma forma dá a entender que haverá menor preocupação com a evolução ao nível das funções requeridas. Poderá eventualmente afirmar-se que em muitos casos, o colaborador a recrutar deve continuar exatamente da mesma forma as funções do colaborador anterior ou, poderá igualmente isto querer dizer que nalguns casos, o recrutamento serve para preencher funções até então inexistentes (e por isso não são diferentes de nenhuma anteriores). Na secção anterior do inquérito, como se viu, analisou-se de uma forma genérica o papel das Direções Técnicas na gestão dos recursos humanos das instituições. Já nesta secção pretendeu ir-se um pouco mais além, tentando saber-se sobre o papel direto das DT no próprio processo de recrutamento e seleção. À questão sobre se costumam participar na definição do perfil do(s) candidato(s) a recrutar, os diretores técnicos inquiridos responderam como se expões na Tabela 32.

**Tabela 32 – A Direção Técnica Participa da Definição do Perfil do Candidato a Recrutar?**

	Frequência	%	% Cumulativa
Raramente	1	2,6	2,6
Às vezes	4	10,3	12,8
Frequentemente	10	25,6	38,5
Sempre	24	61,5	100,0
Total	39	100,0	

Apesar de uma esmagadora maioria de DT (mais de 87%) participar ou “Frequentemente” ou “Sempre” na definição do perfil do colaborador ou colaboradores a recrutar e selecionar, não se pode deixar de realçar a importância que pode ter na qualidade dos recrutamentos e seleções realizados o facto de 12,8% dos inquiridos admitirem participar apenas “Raramente” ou “Às vezes” nestas definições de perfis. Esta questão está certamente relacionada com a seguinte, em que se pretende ver se os processos de recrutamento e seleção correspondem normalmente a uma substituição de colaboradores antigos (e neste caso os perfis pretendidos já estão de alguma forma interiorizados na instituição), ou se pelo contrário correspondem a colaboradores não substitutos, e portanto colaboradores para novas funções e para os quais a definição de um perfil é essencial. Como se pode observar na Tabela 33, apenas cerca de 10% dos respondentes afirma que “Raramente” o recrutamento de um novo colaborador se destina a substituir alguém. Estes são portanto os casos onde um novo colaborador corresponde maioritariamente a uma nova função. Os restantes quase 90% dos respondentes afirmam que “Às vezes” ou “Sempre” um processo de recrutamento e seleção se destina a substituir alguém que deixa de exercer as funções que exercia antes.

**Tabela 33 – As Vagas para Colaboradores correspondem Sempre a uma Substituição?**

	Frequência	%	% Cumulativa
Raramente	4	10,3	10,3
Às vezes	21	53,8	64,1
Sempre	14	35,9	100,0
Total	39	100,0	



Outro aspeto importante nas políticas de recrutamento e seleção de uma instituição tem a ver com a importância atribuída às qualidades atuais do candidato, ou às suas qualidades potenciais. Este último aspeto pode mesmo ser tomado numa dupla perspetiva: por um lado, quando se aposta nas qualidades potenciais de um candidato é porque se acredita no seu potencial de desenvolvimento e naquilo que ele ou ela ainda podem vir a representar para a instituição através de políticas, por exemplo, de formação profissional ou académica; por outro, quando se aposta no potencial de um candidato pode-se estar igualmente a apostar em competências que ele ou ela já possuem, mas que não são de imediato aproveitáveis pela instituição. É por isso nosso entender que, uma correta política de recrutamento e seleção deve apostar tanto nas qualidades atuais quanto nas potenciais dos candidatos a que se destina. A Tabela 34 evidencia esta situação para o caso dos 39 lares e residências inquiridos. Como parece bem evidente, é dada elevada importância aos dois aspetos considerados, sendo que 89,5% dos respondentes afirmam que é “Sempre” dada a devida importância ao potencial do candidato. De acordo com as respostas obtidas, pode mesmo dizer-se que na amostra inquirida, a qualidade potencial é ligeiramente mais importante ou relevante, que a qualidade atual.

As questões seguintes do inquérito, questões 25, 26 e 27, visam determinar se existe um manual de funções claramente definido nas instituições inquiridas, e se dele se faz devido uso aquando dos processos de recrutamento e seleção.

**Tabela 34 – Qualidades Atuais versus Qualidades Potenciais dos Candidatos**

No processo de recrut. e seleção considera-se...		A Qualidade Atual do Candidato		A Qualidade Potencial do Candidato	
		Frequência	%	Frequência	%
Válidos	Raramente	0	0,0	0	0,0
	Às vezes	10	25,6	4	10,5
	Sempre	29	74,4	34	89,5
	Total	39	100,0	38	100,0
Não Respostas		0		1	
Total		39		39	

As três questões mencionadas abordam esta questão do “Manual de Funções” e do seu uso, perguntando se há uma descrição das funções dos futuros colaboradores, se

há uma lista com as suas atribuições e responsabilidades, e se no ato de recrutamento e seleção é dado conhecimento aos candidatos sobre as suas futuras funções, atribuições e responsabilidades. As respostas obtidas são as que se encontram na Tabela 35.

**Tabela 35 – Existência e Aplicação de um “Manual de Funções”**

No processo de recrutamento e seleção...		Há descrição de Funções		Há lista de Atribuições e Responsabilidades		É dado conhecimento de Funções, Atribuições e Responsabilidades	
		Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Válidos	Raramente	2	5,1	4	10,3	1	2,7
	Às vezes	4	10,3	9	23,1	6	16,2
	Sempre	33	84,6	26	66,7	30	81,1
	Total	39	100,0	39	100,0	37	100,0
Não Respostas		0		0		2	
Total		39		39		39	

Como se pode verificar, a descrição das funções parece efetivar-se mais frequentemente do que a descrição das atribuições e responsabilidades, apesar de quer num caso quer no outro a maioria dos inquiridos referir que tais descrições são “Sempre” efetuadas. Situação similar é a que diz respeito ao conhecimento que é dado ao candidato de todos esses aspetos. Tomadas em conjunto, estas 3 questões colocam as instituições inquiridas em posicionamentos distintos no que se refere ao uso de um “Manual de Funções”. Para se determinar esse posicionamento, procedeu-se tal como já se havia feito anteriormente, à normalização e agregação das 3 variáveis. Neste caso, e para se poder obter maior diversidade de casos, usaram-se ponderações diferentes para as variáveis em causa. Considerou-se que no processo de recrutamento e seleção, sob o ponto de vista das instituições, é mais importante a existência de uma listagem clara de funções, atribuições e responsabilidades, do que propriamente dar pleno conhecimento desses aspetos ao candidato. Assim, as duas primeiras variáveis foram consideradas com um peso duplo do da terceira variável. O resultado final obtido é o que consta da Tabela 36.

**Tabela 36 – Relevância do Uso de um “Manual de Funções”, no recrutamento e seleção**

	Frequência	%	% Cumulativa
Irrelevante	2	5,1	5,1
Pouco Relevante	0	0,0	5,1
Medianamente Relevante	5	12,8	17,9
Relevante	7	17,9	35,9
Muito Relevante	25	64,1	100,0
Total	39	100,0	

É interessante verificar que para uma maioria de 64% de instituições inquiridas, a utilização de algo como um Manual de Funções nos processos de recrutamento e seleção seja assumida como “Muito Relevante”. Apenas em cerca de 18% dos casos se observa que essa utilização pode ser “Medianamente Relevante” ou mesmo “Irrelevante”.

Uma última questão desta secção do inquérito visava averiguar sobre a importância dada ao Perfil dos candidatos no processo de seleção. Assim perguntava-se se para o desempenho das funções a desempenhar era levado em consideração: a formação académica dos candidatos; a sua experiência; as suas aptidões; a sua idade; o seu género; as suas características pessoais e, finalmente, as suas circunstâncias pessoais. As respostas obtidas são as que constam da Tabela 37. É interessante verificar que, para além do item “Experiência” que 61,5% dos entrevistados afirma ser sempre levado em consideração, são os itens com carácter mais subjetivo aqueles que mais vezes são referidos como sendo “Sempre” considerados no perfil dos candidatos. Referimo-nos concretamente aos itens “Aptidões” (física, verbal, etc.) – 59% - e ao item “Características Pessoais” (disciplina, paciência, iniciativa, etc.) – 79,5%. Itens como a “Idade” e o “Género” são os que recebem respostas mais variadas e mais respostas do tipo “Não se Aplica”.

**Tabela 37 – Aplicação de Vários Itens do Perfil do Candidato no Processo de Seleção**

	Form. Acad.		Experiência		Aptidões		Idade	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Raramente	1	2,6	0	0	0	0	4	10,3
Às vezes	19	48,7	15	38,5	16	41,0	26	66,7
Sempre	19	48,7	24	61,5	23	59,0	6	15,4
Não se Aplica	0	0	0	0	0	0	3	7,7
Total	39	100,0	39	100,0	39	100,0	39	100,0
	Género		Caract. Pessoais		Circunst. Pessoais			
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%		
Raramente	8	20,5	2	5,1	6	15,4		
Às vezes	16	41,0	6	15,4	18	46,2		
Sempre	8	20,5	31	79,5	13	33,3		
Não se Aplica	7	17,9	0	0	2	5,1		
Total	39	100,0	39	100,0	39	100,0		

Tal como as questões anteriores, relativas ao uso de um “Manual de Funções”, também a resposta a esta questão diferencia as instituições inquiridas no que diz respeito ao seu posicionamento face à clara definição do Perfil do candidato. Para melhor se reconhecer esse posicionamento, optou-se por normalizar e agregar cinco dos sete itens acima mencionados numa única variável. Excluíram-se os itens “Idade” e “Género”, por serem os que levantam maiores questões éticas. Enquanto para todos os demais itens é possível afirmar que *“quanto mais melhor”* (na escala que vai de Raramente até Sempre), o mesmo é difícil de afirmar para estes dois. A nova variável obtida conduz aos resultados apresentados na Tabela 38.

Note-se que de facto, o posicionamento das instituições se encontra quase identicamente repartido entre três das cinco categorias consideradas: cerca de um terço dos inquiridos dá um uso “Pouco Relevante” ou “Medianamente Relevante” ao Perfil do candidato, outro terço usa-o de forma “Relevante” e outro terço ainda de forma “Muito Relevante”.

**Tabela 38 – Relevância do Uso de um “Perfil”, no recrutamento e seleção**

	Frequência	%	% Cumulativa
Irrelevante	0	0	0
Pouco Relevante	2	5,1	5,1
Medianamente Relevante	10	25,6	30,8
Relevante	13	33,3	64,1
Muito Relevante	14	35,9	100,0
Total	39	100,0	

**Opinião dos Inquiridos sobre os Processos de Recrutamento e Seleção nas Instituições – o Processo de Acolhimento dos Novos Colaboradores.**

A parte final do inquérito aplicado procurava conhecer a opinião dos inquiridos sobre os processos de recrutamento e seleção nas suas instituições, mas procurava igualmente, através das questões colocadas, perceber sobre os processos de acolhimento dos novos colaboradores, após os processos de recrutamento e seleção. A Pergunta 29 do Inquérito solicitava a opinião dos inquiridos sobre a relevância de: 1) sensibilizar os novos colaboradores para as problemáticas dos utentes da instituição; 2) promover a formação inicial e contínua e, 3) coordenar as equipas prestadoras de cuidados. As respostas a estas questões são as que se encontram sumariadas na Tabela 39.

**Tabela 39 – Aspetos Mais Relevantes na Preparação dos Novos Colaboradores**

Aspetos Importantes na Preparação dos Novos Colaboradores		Sensibilização sobre Problemáticas dos Utentes		Promoção de Formação Inicial e Contínua		Boa Coordenação das Equipas de Colaboradores	
		Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Válidos	Pouco relevante	0	0	0	0	1	2,6
	Relevante	1	2,6	8	21,1	13	34,2
	Muito relevante	37	97,4	30	78,9	24	63,2
	Total	38	100,0	38	100,0	38	100,0
Não Respostas		1	-	1	-	1	-
Total		39	-	39	-	39	-

É interessante notar como o aspeto a que os inquiridos dão maior relevância na preparação dos novos colaboradores é o da sua sensibilização para as distintas problemáticas individuais dos utentes da instituição. As questões relacionadas com a

formação, quer inicial, quer contínua, desses mesmos colaboradores é também tida como muito relevante, ainda que com menor expressão que o aspeto anterior. Estranhamente, as questões do dia-a-dia, obviamente relacionadas com uma boa coordenação das equipas de colaboradores, são aquelas que recebem menor relevância.

Quanto à questão seguinte, sobre o posicionamento das instituições face à contratação de RH qualificados para as funções que são supostos desempenhar, observou-se que 17 inquiridos responderam que a sua instituição está em concordância relativa com essa perspetiva, enquanto 22 responderam que a sua instituição se encontra em plena concordância com essa forma de recrutar e selecionar.

Mais concretamente no tocante ao acolhimento dos novos colaboradores, perguntava-se na questão 31 se o inquirido considerava existir na instituição algum processo definido para o acolhimento e integração dos novos colaboradores. A esta questão, 24 inquiridos (61,5%) responderam que “Sim”, mas uns significativos 15 (38,5%) responderam que “Não”. A pergunta seguinte, de carácter aberto, pedia que se especificasse qual ou quais os processos de acolhimento existentes na instituição. De entre os inquiridos que haviam respondido afirmativamente à questão anterior, dez referem que o processo de acolhimento se resume à entrega de um manual de acolhimento; quatro referem que um responsável faz o acompanhamento e formação dos novos colaboradores; três afirmam entregar um manual de acolhimento e um manual de funções; dois fazem apenas a entrega do manual de funções e um referiu que para além da entrega do manual de acolhimento, acompanha pessoalmente o novo colaborador na sua integração. De alguma forma, parece que o processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores nem sempre é o mais conveniente, podendo desta forma prejudicar o eventual sucesso dos processos anteriores de recrutamento e seleção ou, pior ainda, contribuir para agravar eventuais erros cometidos aquando da realização destes.

Interrogadas sobre as principais dificuldades na obtenção de colaboradores qualificados nas áreas da geriatria e/ou gerontologia, as Direções Técnicas consideraram fundamentalmente três ordens de questões: 1) inexistência de candidatos com a formação adequada (15 respostas); 2) dificuldades económico-

financeiras das instituições para pagarem a colaboradores com formação adequada (5 respostas) e, 3) uma mistura das duas respostas anteriores (em 3 respostas apenas). Parece portanto que a área da geriatria/gerontologia, continua a ser uma área de formação deficitária, ou pelo menos uma área para a qual as instituições inquiridas no Distrito de Braga não encontram candidatos com facilidade.

A última questão desta secção, sendo uma questão de opinião aberta, pretendia reforçar o que antes já se tinha perguntado relativamente à definição de um Perfil do candidato. Perguntava-se agora às Direções Técnicas quais as características que no seu entender deve possuir um colaborador, para melhor lidar com o tipo de público-alvo existente num lar ou residência para idosos. As respostas obtidas foram pouco variadas, e reforçam sem qualquer dúvida o já referido atrás, na análise da Tabela 37. As características e competências pessoais aparecem como fundamentais em 27 das respostas obtidas, sendo que destas, catorze incluem igualmente a formação. É evidentemente notório que os aspetos mais subjetivos ou difíceis de avaliar num candidato são precisamente aqueles que são julgados como mais importantes no bom desempenho de um colaborador para um lar ou residência para idosos.

A última questão do inquérito, não sendo uma questão fundamental para os aspetos em estudo neste trabalho, visa contudo relacionar o recrutamento e seleção de colaboradores com o grau de satisfação dos utentes dos lares e residências. Parte-se aqui do princípio lógico de que um grau de satisfação elevado dos utentes deverá ser o objetivo número um de qualquer instituição de acolhimento para idosos, pelo que se pretende deixar uma porta aberta para futuras investigações que relacionem de forma mais aprofundada todas estas facetas da vida de lares e residências. Vinte e três inquiridos consideram que o recrutamento e seleção são aspetos fundamentais no grau de satisfação dos utentes, enquanto outros treze consideram tratar-se de aspetos importantes mas consideram que também há outras políticas nas instituições que são importantes para aquele grau de satisfação. Apenas dois respondentes consideram que, neste âmbito, o recrutamento e seleção de colaboradores são questões irrelevantes. Basicamente, os inquiridos que concordam com a existência de uma relação direta entre boas práticas de recrutamento e seleção e bom grau de satisfação dos utentes, fazem-no por considerarem que um bom recrutamento e seleção são

fundamentais para a contratação de recursos humanos preparados e qualificados para intervir juntos da população alvo, contribuindo assim para a satisfação dos utentes.

### **Uma breve análise exploratória de grupos homogêneos de Lares e Residências**

Uma vez descritos os Lares e Residências inquiridos, e analisadas as respostas dadas pelas suas direções técnicas relativamente aos processos de recrutamento e seleção de novos colaboradores neles usados, é interessante tentar observar se, nesta amostra de instituições, é possível encontrar alguma formação de grupos homogêneos, ou seja, de grupos de lares e residências que apresentem comportamentos semelhantes relativamente ao objeto do presente estudo.

Recorreu-se para tanto a uma técnica de análise estatística exploratória, que é a análise de clusters pelo método hierárquico.

Como se referiu anteriormente, a análise de clusters através do SPSS possui inúmeras variantes, quer ao nível dos métodos de aglomeração, quer ao nível das medidas de distância ou de semelhança entre casos. Neste estudo, e por se tratar de uma simples análise exploratória numa amostra que dificilmente pode representar o universo dos lares e residências, optou-se por adotar o método de agregação mais utilizado (o do vizinho mais afastado), tomando-se a mesma opção para a medida de distância entre casos (o quadrado da distância Euclideana). Uma vez que os resultados obtidos variam com estas opções, testaram-se outros métodos e outras medidas, para se testar a estabilidade dos grupos ou clusters encontrados. Uma vez que as diferenças não eram muitas, optou-se então pelo uso dos métodos mais comuns, como acabou de se mencionar.

O primeiro passo de uma análise de clusters consiste na escolha dos casos a serem agrupados. Neste trabalho, e por não haver qualquer razão para proceder de outro modo, elegeram-se os 39 lares e residências inquiridos.

O segundo passo consiste na escolha das variáveis a considerar para encontrar grupos homogêneos de casos. Foram inúmeras as tentativas feitas, por forma a encontrar grupos que fizessem sentido no âmbito do presente estudo e dos seus objetivos. Acabaram por se selecionar seis variáveis:



- O Grau Académico do Diretor Técnico;
- O Papel da Direção Técnica na Gestão dos Recursos Humanos;
- O Nível de Formação dos Membros da Direção;
- O Nível de Importância dado ao uso de um “Manual de Funções”;
- O Nível de Importância dado ao uso de um “Perfil do Candidato”; e
- O Posicionamento da Instituição face à Contratação de RH Qualificados.

Tomadas estas opções, o agrupamento hierárquico obtido foi o que é apresentado no dendrograma da Figura 15.

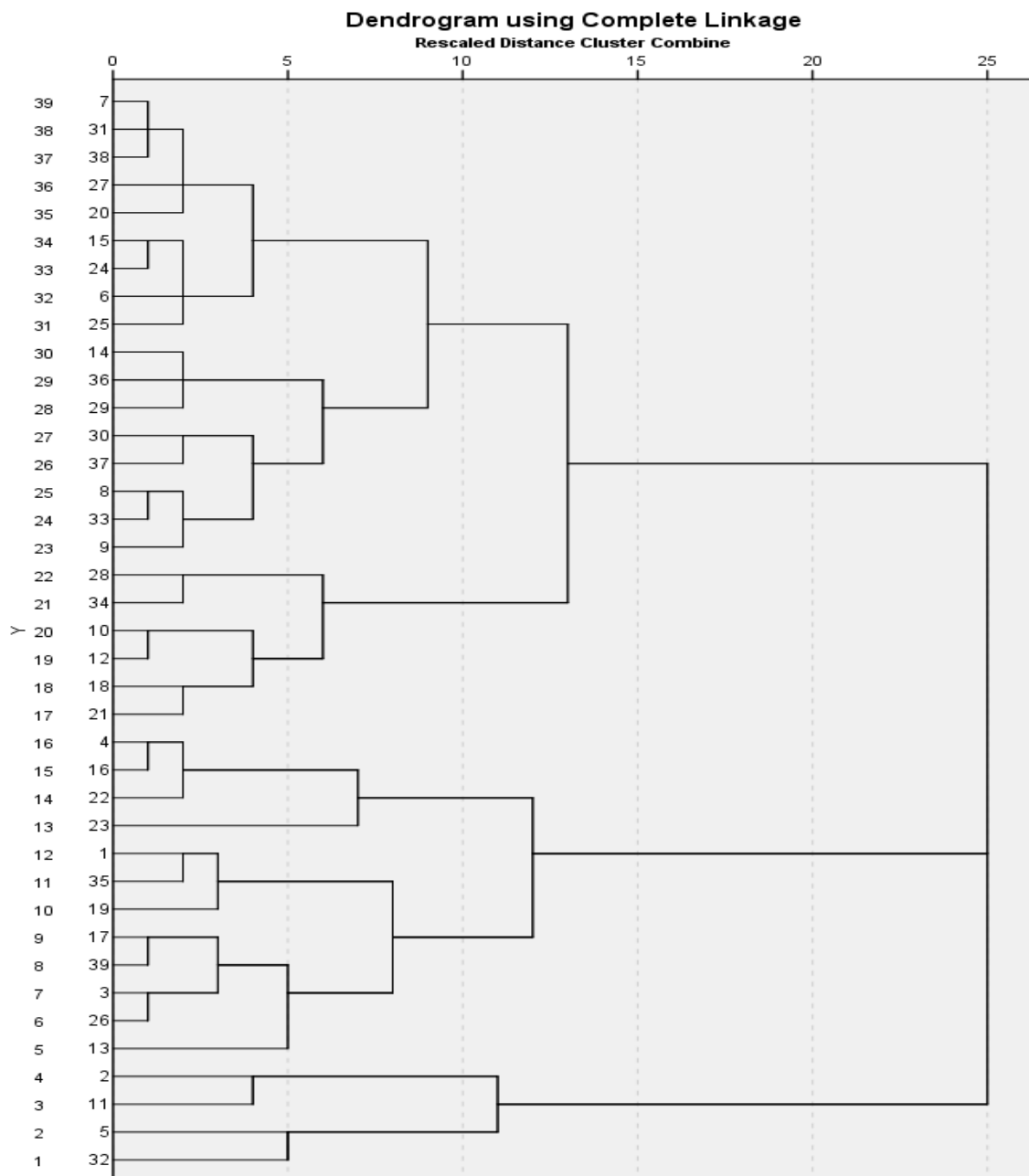


Figura 15 – Dendrograma da Análise Hierárquica de Clusters

Como se pode observar pela figura anterior, é clara a aglomeração em três clusters ou grupos, sendo um deles constituído por 23 casos, outro por 12, e finalmente um terceiro, residual, constituído por apenas 4 casos.

Claramente, as variáveis que mais contribuem para diferenciar os três grupos são, por ordem decrescente de importância, o Nível de Formação dos Membros da Direção, o Uso do “Manual de Funções”, o Papel da Direção Técnica na Gestão dos Recursos Humanos e o Posicionamento da Instituição Face ao Recrutamento de RH Qualificados.

As duas variáveis que menos diferenciam os grupos são o Uso do Perfil do Candidato e o Grau Académico do Diretor Técnico (ver Anexo 2 – Análise de Clusters).

Tentando estabelecer as diferenças entre os três grupos encontrados pode-se afirmar o seguinte:

- O grupo maior possui em média: 1) diretores técnicos com maior nível de formação; 2) diretores técnicos com maior nível de relevância na gestão dos RH das instituições; 3) direções com elevado nível de formação; 4) elevado nível de uso de um “Manual de Funções”; 5) elevado nível de uso do “Perfil do Candidato” e 6) instituições altamente favoráveis ao recrutamento de RH qualificados.

- O segundo grupo, com 12 casos, possui em média: 1) diretores técnicos com menor nível de formação; 2) diretores técnicos com um nível de relevância na gestão dos RH das instituições abaixo da média; 3) direções com baixo nível de formação; 4) um nível de uso do “Manual de Funções” ligeiramente inferior ao do grupo anterior, mas ainda assim superior à média; 5) um nível de uso do “Perfil do Candidato” médio e 6) instituições com um posicionamento face ao recrutamento de RH qualificados ligeiramente inferior à média.

- O grupo mais pequeno, com apenas 4 casos, distingue-se dos anteriores por possuir direções com um nível de formação acima da média e acima da dos outros grupos, e diretores técnicos com um nível de formação próximo da média, mas possuir em contrapartida os piores indicadores no que se refere ao uso do “Manual de Funções”, do “Perfil do Candidato”, da relevância do diretor técnico na gestão do RH e do posicionamento da instituição face ao recrutamento de RH qualificados (Ver Anexo 2).

Parece portanto existir uma relação direta entre o nível de formação das direções e direções técnicas, e a boa prática de técnicas de recrutamento e seleção de colaboradores, assim como uma relação igualmente positiva entre esta boa prática e o nível de envolvimento da direção técnica na gestão dos RH.

## **CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA**

Nos parágrafos seguintes, e a título de reflexão final, fazem-se uma série de considerações que reordenam e complementam os aspetos principais mencionados em cada um dos capítulos anteriores. Além disso, apontam-se igualmente possíveis linhas de investigação futura, que permitam esclarecer ou responder a questões que o presente trabalho de investigação possa ter desencadeado.

Um dos primeiros aspetos a realçar é o de que o contínuo envelhecimento da população é, sem dúvida, um dos maiores triunfos da humanidade. A esperança média de vida da população humana é hoje incomparavelmente mais elevada do que era há bem pouco tempo atrás, o que reflete uma clara evolução positiva nas condições e na qualidade de vida da população mundial. Contudo, esse mesmo envelhecimento é também um dos seus maiores desafios, por todo o conjunto de novos problemas económicos e sociais que suscita. Atualmente, o envelhecimento global é já a causa de um aumento extraordinário das procuras sociais e económicas em todo o mundo, forçando os Estados e as Sociedades Civas a encontrarem respostas sociais e económicas de toda a espécie e em quantidades incessantemente crescentes.

No presente, o apoio aos idosos está baseado fundamentalmente ou na família, ou na institucionalização de origem pública ou privada. Em consequência do envelhecimento da população, é precisamente o apoio institucionalizado aquele que cresce sem parar, enquanto o apoio de raiz familiar apresenta um peso relativo cada vez menor. De facto, nas famílias, enquanto os indivíduos envelhecem vão ocorrendo mudanças na sua organização, quer em termos dos papéis desempenhados por cada um dos seus membros, quer nas suas próprias regras. Essas mudanças, no âmbito do desenvolvimento atual, representam uma cada vez menor disponibilidade dos elementos das famílias para prestarem o apoio necessário aos seus próprios idosos.

Sobra por isso a opção pela institucionalização do idoso. Esta passa muitas vezes por uma consciência dos limites das respostas informais bem como pela prevenção de situações de maior dependência que se podem tornar drásticas quando não existe uma cobertura adequada destas.

Esta situação mundial repercute-se exatamente com o mesmo formato em Portugal. Para além da família, as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) são em Portugal as organizações que gerem a grande maioria das respostas sociais para os idosos. Com elas, um conjunto bem menor de instituições privadas opera no mesmo sentido. Em todas elas trabalham quantidades crescentes de colaboradores, com os mais diversos tipos de funções, atribuições, responsabilidades e formações, mas todos com o objetivo final de proporcionar aos idosos que as frequentam um envelhecimento digno, satisfatório e de qualidade. Por isso é de fundamental importância não descurar a relevância que os recursos humanos destas instituições têm em todos estes desejáveis processos de envelhecimento bem-sucedido.

A capacitação de recursos humanos, e em particular do “cuidador”, informal ou formal, tornou-se uma necessidade com o envelhecimento da população. Destas duas categorias – cuidador formal e cuidador informal – a que verdadeiramente importou para o âmbito do presente trabalho foi a do cuidador formal. Com a revisão bibliográfica realizada, concluiu-se que estes indivíduos e as organizações que os podem acolher no seu seio estão, por assim dizer, permanentemente comprometidos num processo de atração mútua. Por um lado os indivíduos (cuidadores no presente caso) selecionam e tentam atrair a si as organizações (lares e residências para idosos), sobre elas recolhendo informações e fundamentando opiniões, e por outro as organizações procuram atrair os indivíduos, e sobre eles tentam obter informações, para que melhor consigam decidir sobre o interesse que possam ter em admiti-los ou não no seu seio. Este é no fundo o cerne dos processos de recrutamento e seleção de pessoal que, do ponto de vista de uma organização, não é um processo simples, nem tão pouco é um processo sempre bem conduzido e/ou bem-sucedido.

Estudada a forma como se efetuam estes processos de recrutamento e seleção de colaboradores numa amostra de lares e residências para idosos no Distrito de Braga, através de um inquérito dirigido às Direções Técnicas dos mesmos, concluiu-se fundamentalmente o seguinte:

1 – No que diz respeito às Direções Técnicas:

- A esmagadora maioria das Direções Técnicas dos Lares e Residências inquiridos é composta por elementos do sexo feminino;
- Estas Direções Técnicas constituem uma profissão onde abundam indivíduos pertencentes às classes etárias mais jovens (87,2% dos inquiridos tem menos de 45 anos de idade);
- Constituem igualmente uma profissão onde praticamente todos possuem um grau académico igual ou superior ao de Licenciado, e onde o tipo de formação académica predominante é a formação em “Serviço Social”.
- Apesar de se estar nitidamente no mundo da gerontologia, a formação específica das Direções Técnicas nesta área tem um peso muito reduzido (apenas 15,4% na amostra estudada).
- Precisamente porque se está perante um grupo profissional constituído por pessoas jovens, a sua experiência profissional também não pode ser elevada. De entre os inquiridos, observou-se que quase 75% possui experiência profissional na Direção Técnica inferior ou igual a 10 anos.
- Mais uma vez porque se está perante um grupo profissional jovem, e perante uma formação académica também ela jovem, são precisamente as Direções Técnicas com menos experiência as que mais possuem formação em Gerontologia (e outras como Psicologia e Educação Social e Gerontológica).

2 – No que diz respeito às Instituições e aos seus colaboradores:

- Como seria de esperar a maioria das instituições inquiridas são do tipo IPSS, dedicadas todas elas a diversos tipos de respostas sociais ou valências.
- Os utentes das instituições inquiridas pertencem sobretudo aos escalões etários mais elevados. Estamos portanto perante instituições que se dedicam sobretudo a utentes muito idosos.
- Nelas, o número e a tipologia dos colaboradores também é bastante diversificada. Nota-se contudo que esse número de colaboradores está diretamente relacionado com a dimensão da própria instituição.

- Esses cuidadores/colaboradores, quando desempenham funções técnicas, possuem sempre formação superior.

- As Direções de Topo das instituições são normalmente compostas por um número muito elevado de elementos. Nalguns casos essas direções incluem elementos com formação de nível superior, mas nelas dominam claramente elementos com formação secundária, de tipo profissional ou não.

3 – No que diz respeito à Gestão dos Recursos Humanos:

- Observou-se que as Direções Técnicas desempenham funções importantes na Gestão dos Recursos Humanos das instituições onde trabalham. Em mais de 87% dos casos observados, o papel da Direção Técnica na gestão dos RH pode ser considerado como “Relevante” ou “Muito Relevante”.

- Entrando agora no processo de recrutamento e seleção, verifica-se que 25,7 % dos inquiridos praticam “frequentemente” recrutamento interno, e 34,3% praticam-no “sempre”; já o recrutamento externo é praticado “frequentemente” em 43,3% dos casos e “sempre” em 33,3%. Estamos portanto perante uma política correta de recrutamento, já que ambos os tipos considerados podem e devem ser usados, com vantagens, de acordo com o momento, as características dos candidatos e as características do lugar a ser ocupado.

- Quanto aos aspetos tidos em conta quando é tomada a decisão de recrutar pessoal, observa-se que “aquilo em que consiste o trabalho” é frequentemente considerado por 92,1% das instituições inquiridas; “em que medida o trabalho a realizar difere do trabalho realizado anteriormente” é frequentemente considerado em 58,3% dos casos e “os aspetos que especificam o candidato” são frequentemente considerados por 86,5% dos respondentes. É de salientar como positivo o facto de serem tão altamente considerados os aspetos referentes ao trabalho a contratar e às características do candidato.

- A esmagadora maioria de DT (mais de 87%) participa ou “Frequentemente” ou “Sempre” na definição do perfil do colaborador ou colaboradores a recrutar e

selecionar. Sem dúvida trata-se de mais um aspeto positivo nos processos de recrutamento e seleção nas instituições inquiridas.

- Outro aspeto positivo é o facto de 74,4% dos inquiridos responderem que é “Sempre” dada a devida importância à qualidade atual do candidato e 89,5% dos respondentes afirmarem que é “Sempre” dada a devida importância ao potencial do candidato. Esta atenção acrescida dada ao potencial do candidato pode representar uma atenção a dar à formação futura do candidato ou, por outro lado, uma atenção dada à formação atual do candidato e à sua potencial utilização na instituição.

- Nos processos de recrutamento e seleção, há “sempre” a descrição de funções em 84,6% dos casos, há “sempre” uma lista de atribuições e responsabilidades em 66,7% dos casos, e é “sempre” dado conhecimento das funções, atribuições e responsabilidades ao candidato, em 81,1% dos casos. Todos estes aspetos, que no fundo representam o uso de algo a que poderemos chamar de “Manual de Funções”, revelam que em 82% dos casos o seu uso é “Relevante” ou “Muito Relevante”.

- A “Experiência” do candidato é “Sempre” tida em conta em 61,5% dos casos, e itens com carácter mais subjetivos, como as “Aptidões” (física, verbal, etc.) ou as “Características Pessoais” (disciplina, paciência, iniciativa, etc.) são sempre tidas em consideração em respetivamente 59% e 79,5% dos casos. Itens como a “Idade” e o “Género” são os que recebem respostas mais variadas e mais respostas do tipo “Não se Aplica”. Todos estes itens poderiam incluir aquilo a que a literatura refere como sendo o “Perfil” do colaborador. Os resultados obtidos indicam que quase 70% das instituições dá a este perfil um uso “Relevante” ou “Muito Relevante”. Parece pois evidente que a importância dada às Funções a desempenhar é superior à importância atribuída ao Perfil do candidato. Este poderá ser um dos poucos aspetos negativos encontrado nos processos de recrutamento e seleção estudados neste trabalho. Mais importante que as funções a desempenhar deveria ser quem as vai desempenhar e quais as suas características.

- No que concerne aos Aspetos Mais Relevantes na Preparação dos Novos Colaboradores, 97,4% afirma ser “Muito relevante” a sensibilização sobre as problemáticas dos utentes, 78,9% afirma ser “Muito relevante” a promoção de



formação inicial e continua e por fim, 63,3% diz ser “Muito relevante” a boa coordenação das equipas de colaboradores. É interessante notar como o aspeto a que os inquiridos dão maior relevância na preparação dos novos colaboradores é o da sua sensibilização para as distintas problemáticas individuais dos utentes da instituição. Estranhamente, as questões do dia-a-dia, obviamente relacionadas com uma boa coordenação das equipas de colaboradores, são aquelas que recebem menor relevância.

Em face de tudo o que anteriormente foi referido, é possível afirmar-se que na maioria das instituições inquiridas se praticam boas práticas de recrutamento e seleção de colaboradores. No entanto, essas práticas não são homogéneas e, inicialmente formulámos a hipótese de que as mesmas dependem não só do grau de formação das Direções (Técnica e de Topo), como do seu próprio envolvimento na Gestão de Recursos Humanos. A análise de clusters realizada confirmou precisamente essa hipótese. De facto a amostra de 39 lares e residências ficou dividida em três grupos, sendo que as variáveis que mais os diferenciam são justamente o Nível de Formação dos Membros da Direção, o maior ou menor uso do “Manual de Funções”, o papel da Direção Técnica na Gestão de Recursos Humanos e o Posicionamento da Instituição Face ao Recrutamento de Recursos Humanos Qualificados.

As respostas às questões de tipo aberto reforçam as conclusões acima mencionadas. De facto, delas se pode também concluir que há por parte das distintas direções conhecimentos sobre o que devem ser boas práticas de recrutamento e seleção, e que da sua correta aplicação pode depender o grau de satisfação dos utentes.

A última questão aberta colocada no inquérito, abre indubitavelmente o caminho para futuras investigações nesta área do conhecimento. Parece evidente pelas respostas obtidas que é unânime o sentimento de que boas práticas de recrutamento e seleção, conduzem à existência de bons cuidadores/colaboradores, o que por sua vez leva a níveis acrescidos de satisfação por parte dos utentes. Não se realizaram contudo trabalhos no sentido de se averiguar sobre a verdadeira dimensão desta relação, ou sobre a forma como estas variáveis se podem relacionar na prática.

Outras questões colocadas no inquérito abrem igualmente a porta a futuras investigações. Seria por exemplo interessante estudar como, nos processos de recrutamento e seleção, são identificadas e/ou avaliadas as características e qualidades de tipo subjetivo referentes aos candidatos, uma vez que as mesmas foram referidas como sendo de elevada importância para a decisão final de contratação. Tratam-se de características dificilmente operacionalizáveis, normalmente expressas por adjetivação, e carentes de estratégias de validação consistentes para uma escolha adequada de candidatos/perfis.

Também o período de acolhimento dos novos colaboradores pode ser tema de investigação mais aprofundada. A importância que este período pode ter na qualidade dos serviços prestados pelo novo colaborador é de tal forma marcante, que se torna fundamental saber a forma como ele decorre, o tempo que dura e os aspetos que cobre. Um bom colaborador mal acolhido pode tornar-se num colaborador inadaptado às funções para as quais foi contratado. Igualmente um mau colaborador não acompanhado no período pós seleção pode facilmente escamotear os seus defeitos e a sua inadequação às funções, sem que a instituição possa exercer qualquer tipo de ação corretiva.

## Referências Bibliográficas

- Achenbaum, A. et al. (1989). What does gerontology mean? *The Gerontologist*, 29 ( 3), 393-400.
- Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada”, *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (10), 1707-172.  
Acedido em 02 de Junho, 2013, de  
<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09585190600964350>.
- Almeida, A. & Rodrigues, V. (2008). A qualidade de vida da pessoa idosa Institucionalizada em lares. *Rev Latino-am Enfermag* . Acedido em 02 de Junho, 2013, de  
[http://www.scielo.br/pdf/rlae/v16n6/pt\\_14.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v16n6/pt_14.pdf)
- Alvarenga, F. (2001). Quadros sociais de envelhecimento. Santa Casa da Misericórdia de Lisboa.
- Araújo, I., Paul, C., & Martin, M. (2010). Cuidar no paradigma da desinstitucionalização: A sustentabilidade do idoso dependente na família. *Revista de Enfermagem Referência*,3 (2), 45-53. Acedido em 04 de Junho, 2013, de  
<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/ref/v3n2/v3n2a05.pdf>
- Ballesteros, R. F. (2004). *Gerontologia social*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Batistoni, S.S.T. (2009). Contribuições da Psicologia do Envelhecimento para as práticas clínicas com idosos. *Psicologia em Pesquisa*, 3(02) 13-22 . Acedido em 04 de Junho, 2013, de  
<http://www.ufjf.br/psicologiaempesquisa/files/2009/09/v3n2a03.pdf>
- Bize, P.R. & Vallier, C. (1985). *Uma vida nova: a terceira idade*. Lisboa: Verbo.
- Borne, T. (2008). Cuidar Melhor e Evitar a Violência. Manual do Cuidador da Pessoa Idosa. Acedido em 05 de Junho, 2013, de  
[http://www.observatorionacionaldoidoso.fiocruz.br/biblioteca/\\_manual/12.pdf](http://www.observatorionacionaldoidoso.fiocruz.br/biblioteca/_manual/12.pdf)
- Caetano, A. Vala, J. (2000). Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas. Lisboa: Editora RH.

- Caldas, C.P. (2003). Envelhecimento com dependência: responsabilidades e demandas da família. *Cadernos de Saúde Pública*, 19(3), 773-781. Acedido em 07 de Junho, 2013, de <http://www.scielo.br/pdf/csp/v19n3/15880.pdf>
- Camacho, A. C. L. F. (2002). A gerontologia e a interdisciplinaridade: aspectos relevantes para a enfermagem. *Rev Latino-am Enfermagem*.
- Camara, P.B., Guerra, P.B., Rodrigues, J.V. (2007). *Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Camarano, A.A. & Pasinato, M.T. (2004). O envelhecimento populacional na agenda das políticas públicas. In: Camarano AA, organizadora. *Os novos idosos brasileiros: muito além dos 60?*, 253-92. Acedido em 08 de Junho, 2013, de <http://www.ucg.br/ucg/unati/ArquivosUpload/1/file/Envelhecimento%20Populacional%20na%20Agenda%20das%20Pol%C3%ADticas%20P%C3%ABlicas.pdf>
- Cardoso, A. A. (2005). *Manual Prático Lidel. Recrutamento & Seleção de pessoal*. Lisboa: Lidel..
- Carvalho, M.I.L.B. (2009). A política de cuidados domiciliários em instituições de solidariedade social: risco ou protecção efectiva?, *Locus SOCIAL*, (2), 67-80. Acedido em 11 de Junho, 2013, de [http://locussocial.cesss-ucp.com.pt/page6/files/artigo-007c-paper-carvalho\\_Is00232.pdf](http://locussocial.cesss-ucp.com.pt/page6/files/artigo-007c-paper-carvalho_Is00232.pdf)
- Carvalho, M.I.L.B. (2012). *Envelhecimento e Cuidados Domiciliários em Instituições de Solidariedade Social*. Lisboa: Coisas de ler edições.
- Carvalho, P. & Dias, O. (2011). Adaptação dos Idosos Institucionalizados. *Millenium*, 40 161-18. Acedido em 13 de Junho, 2013, de <http://www.ipv.pt/millenium/Millenium40/12.pdf>
- Carvalho, M. I. L. B. (2005). *Uma Abordagem do Serviço Social à Política de Cuidados na Velhice em Portugal*. Centro Português de Investigação em História e Trabalho Social. Acedido em 15 de Junho, 2013, de <http://www.cpihts.com/PDF02/Uma%20Abordagem%20do%20Servi%C3%A7o%20Social%20%C3%A0%20Pol%C3%ADticade%20Cuidados%20na%20Velhice%20em%20Portugal%20%20Maria%20Irene%20Lopes%20de%20Carvalho.pdf>
- Chiavenato, I. (1985). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1992). *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books.

- Chiavenato, I. (1993). *Recursos Humanos – Edição compacta*. São Paulo: Editora Atlas.
- Conceição, L. F.S. (2010). Saúde do idoso: orientações ao cuidador do idoso acamado. *Rev Med Minas Gerais*, 20(1): 81-91. Acedido em 17 de Junho, 2013, de [http://www.observatorionacionaldoidoso.fiocruz.br/biblioteca/\\_artigos/199.pdf](http://www.observatorionacionaldoidoso.fiocruz.br/biblioteca/_artigos/199.pdf)
- Costa, M.A.M. (1999). *O idoso – Problema e Realidades*. Coimbra: Formasau editora.
- Cupertino, A. P. F. B., Rosa, F. H. M. & Ribeiro, P. C. C. (2007). Definição de Envelhecimento Saudável na Perspectiva de Indivíduos Idosos. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 20 (1), 81-86. Acedido em 17 de Junho, 2013, de <http://www.scielo.br/pdf/prc/v20n1/a11v20n1.pdf>
- Destéfani, G. (2000). *Envelhecer com dignidade*. Brasil: Edições Loyola.
- Dias, I., Rodrigues, E.V. (2012). Demografia e sociologia do envelhecimento. In Paúl, C. & Ribeiro, O., *Manual de Gerontologia*. Lisboa: Lidel
- Diaz, D. (1981). *A última idade a arte de envelhecer*. Braga: Editorial A.O.
- Direção-Geral da Segurança Social, da Família e da Criança (2006). *Respostas Sociais: Nomenclaturas/Conceitos*. Lisboa: Ministério do Trabalho e Solidariedade Social.
- Fausset, C. B., Kelly, A. J. & Fisk, A. D. (2011). Challenges to Aging in Place: Understanding Home Maintenance Difficulties. *Journal Housing Elderly*, 25 (2), 125-141.
- Fernandes, A.A. (2005). Envelhecimento e saúde. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 23 (2). Acedido em 18 de Junho, 2013, de <http://www.ensp.unl.pt/dispositivos-de-apoio/cdi/cdi/sector-de-publicacoes/revista/2000-2008/pdfs/2-03-2005.pdf>
- Figueiredo, D. (2006). *Envelhecer em família. Cuidados familiares: cuidar e ser cuidado na família*. Lisboa: Ambar.
- Fonseca, A.M. (2006). *O Envelhecimento. Uma abordagem psicológica*. Lisboa: Universidade Católica Editora
- Fontaine, R. (2000). *Psicologia do envelhecimento*. Lisboa: Climepsi editores.
- Foot, M. Hook, C. (1999). *Introducing human management*. England: Adison Wesley Longman Limited.

- Fortin, M.F. (2003) - *O processo de investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência
- Freitas, A.V. S., Noronha, C. V. (2010). Idosos em instituições de longa permanência: falando de cuidado. *Comunicação Saúde Educação* 14 (33), 359-69. Acedido em 19 de Junho, 2013, de <http://www.scielo.br/pdf/icse/v14n33/a10v14n33.pdf>
- Gardner, P. J. 2006). Envelhecimento saudável: uma revisão das pesquisas em Língua Inglesa. *Movimento*, 12( 02) 69-92. Acedido em 22 de Junho, 2013, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=115315946004&idp=1&cid=104976>
- Gil, A C. (1999). *Como elaborar projectos de pesquisa*. (5ª edição) São Paulo: Editora Atlas
- Gil, A. C. (1994). *Administração de recursos humanos – um enfoque profissional*. São Paulo: Editora Atlas.
- Gomes, F.A.A. (1985). *Introdução ao estudo da geriatria e da gerontologia. Manual de geriatria e gerontologia*. Rio de Janeiro: EBM
- Gomes, J. F., et al. (2008), *Manual de Gestão de Pessoas e do capital Humano*, Lisboa: Edições Sílabo
- Gontijo, S. (2005). Envelhecimento ativo: uma política de saúde. World Health Organization, 13-33. Acedido em 22 de Junho, 2013, de [http://www.prosaude.org/publicacoes/diversos/envelhecimento\\_ativo.pdf](http://www.prosaude.org/publicacoes/diversos/envelhecimento_ativo.pdf)
- Groisman, D. (2002). A velhice, entre o normal e o patológico. *Hist. cienc. saude-Manguinhos* 9 (1), 61-78. Acedido em 25 de Junho, 2013, de <http://www.scielo.br/pdf/hcsm/v9n1/a04v9n1.pdf>
- Hamilton, I.S. (2002). *A psicologia do envelhecimento*. Brasil: Artemed.
- Hill, M. M., Hill, A. (2012). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Silabo
- Holper, C.V.(2000). *O desenvolvimento Psicológico na idade adulta e durante a velhice (Maturidade e Sabedoria)*. Lisboa: Edições Asa.
- Imaginário, C.M.I. (2004). *O idoso dependente em contexto familiar. Uma análise da visão da família e do cuidador principal*. Coimbra:Formasau.

- Jacob, L. (2012). *Teoria e Prática da Gerontologia. Um guia para cuidadores de idosos*. Viseu: Psicosoma editora
- Jacob, L. (2013). Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: Estudo de Caso. In Jacob, L., Santos, E., Pocinho, R., Fernandes, H. Viseu: Psicosoma
- Kalache, A., Veras, R.P., Ramos, L.R. (1987). O envelhecimento da população mundial. Um desafio novo. *Rev. Saúde Pública*, 21 (3), 200-210. Acedido em 25 de Junho, 2013, de <http://www.scielo.br/pdf/rsp/v21n3/05.pdf>
- Larsson, A. (1999). Fórum especial. Envelhecimento em atividade. Promover uma sociedade europeia para todas as idades. Bruxelas
- Lemaire, P., Bherer, L. (2012). *Psicologia do Desenvolvimento - Uma perspectiva cognitiva*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lownstein, A. (2004) Gerontology Coming of Age: The Transformation of Social Gerontology into a Distinct Academic Discipline. *Educational Gerontology*, 30, 129-141. Acedido em 28 de Junho, 2013, de <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/03601270490266293>
- Madeira, M.J. (1999). A pessoa idosa e a sociedade perspectiva ética. Atas do VI seminário nacional do conselho nacional de ética para as ciências da vida. Coleção bioética VI.
- Marques, A. K. M. C., Landin, F.L.P., Collares, P.M. & Mesquita, R.B. (2011). Apoio social na experiência do familiar cuidador. *Ciência e Saúde Coletiva*, 945-955. Acedido em 28 de Junho, 2013, de <http://www.scielo.br/pdf/csc/v16s1/a26v16s1.pdf>
- Marques, F., Correia, F., Pires, R., Pereira, P.A. (2010). Apoio social em Idosos Institucionalizados. *Gestão e Desenvolvimento*, 99-121. Acedido em 30 de Junho, 2013, de [http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/9114/1/gestaodesenvolvimento17\\_18\\_99.pdf](http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/9114/1/gestaodesenvolvimento17_18_99.pdf)
- Martins, R., Andrade, A. I., Rodrigues, M. L. (2010). A Vida... Vista pelos Idosos. *Millenium*, 39, 121 – 130. Acedido em 02 de Julho, 2013, de <http://www.ipv.pt/millenium/Millenium39/8.pdf>
- Martins, R.M.L. (2002). Envelhecimento demográfico. *Millenium*, 26. Acedido em 02 de Julho, 2013, de

<http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/626/1/Envelhecimento%20demogr%C3%A1fico.pdf>

- McDonough, K. E. & Davitt, J. K. (2011). It Takes a Village: Community Practice, Social Work, and Aging-in-Place. *Journal of Gerontological Social Work* 54 (5), 345-56.
- Melero, A. (1999). *Guia de cuidados de personas mayores*. Madrid: Editorial Sintesis,S.A.
- Molander, C. (1996). *Human Resources at work*. London: Studentlitteratur.
- Moreira, J.M. (2004). *Questionários: Teoria e Prática*. Coimbra: Livraria Almedina.
- Moura,C. (2006). *Século XXI. Século do envelhecimento*. Loures: Lusociência.
- Nazareth, J.M. (1999). Envelhecimento demográfico e relação entre gerações. *Psicopedagogia educação cultura*. *Revista do colégio Internato dos Carvalhos*, 2 (3) 239-251.
- Nazareth, J.M. (2007) *A demografia do envelhecimento em Portugal. Algumas reflexões práticas*. Publicações da Faculdade de Filosofia Universidade Católica Portuguesa.
- Neri, A.L. (2006). O legado de Paul B. Baltes à Psicologia do Desenvolvimento e do Envelhecimento. *Temas em Psicologia*, 14 (1), 17-34. Acedido em 03 de Julho, 2013, de <http://www.sbponline.org.br/revista2/vol14n1/PDF/v14n01a05.pdf>
- Nogueira, J. M. (2009). *A dependência: o apoio informal, a rede de serviços e equipamentos e os cuidados continuados integrados*. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (MTSS).
- O Envelhecimento em Portugal : Situação demográfica e socio-económica recente das pessoas idosas. Estudo elaborado pelo Serviço de Estudos sobre a População do Departamento de Estatísticas Censitárias e da População no âmbito da II Assembleia Mundial sobre o Envelhecimento, Madrid 2002, e divulgado em 8 de Abril de 2002 em [www.ine.pt](http://www.ine.pt)
- OECD & JRC European Commission (2008). *Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide*, by M. Nardo, M. Saisana, A. Saltelli and S. Tarantola (EC/JRC), A. Hoffman and E. Giovannini (OECD), OECD publication Code: 302008251E1.
- Pardo Merino, A., Ruiz Díaz, M. A. (2002). *SPSS 11 – Guía para el análisis de datos*. McGraw Hill, Madrid.
- Paúl, C. (2005) *Envelhecer em Portugal. Psicologia, saúde e prestação de cuidados*. Lisboa: Climepsi Editores.



- Pereira, F. & Pimentel, H. (2012) *Emergencia da gerontologia e do gerontologo. Teoria e Prática da Gerontologia*. Viseu: Psicossoma.
- Pereira, M.G., Roncom, J., Carvalho, H. (2011). *O idoso como um todo. Aspetos Psicológicos e familiares do envelhecimento*. Viseu: Psicossoma.
- Peretti, J.M. (1997). *Recursos Humanos*. Lisboa: Silabo Gestão.
- Pestana, M. H., Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS. 3ª Edição Revista e aumentada.*, Lisboa: Edições Sílabo
- Phillips, J. Ajrouch, K. Hillcoat-Nallétamby, S. (2010). *Key concepts in social gerontology*. Los Angeles : Sage
- Pinto, A.M. (2001). *Envelhecimento: das teorias á fisiopatologia. Envelhecer Vivendo*. Coimbra: Quarteto Editores.
- Polit, D.; Hungler, B. (2004)- *Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem (5ª ed)* Porto Alegre: Artes Médicas Editora.
- Público (2009). [www.publico.pt/Sociedade/cerca-de-13-mil-idosos-em-lista-de-espera-para-conseguir-lugar-num-lar-1378358](http://www.publico.pt/Sociedade/cerca-de-13-mil-idosos-em-lista-de-espera-para-conseguir-lugar-num-lar-1378358)
- Pynes, J.E. (2004), *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: a strategic approach*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Ribeiro, O., Paúl, C. (2011). *Manual de Envelhecimento Ativo*. Lisboa: Lidel.
- Ribeiro, P.C.C., Neri, A.L., Cupertino, A.P.F.B., Yassuda, M.S. (2009) *Variabilidade no envelhecimento ativo segundo género, idade e saúde*. Maringá: Psicologia em Estudo. Acedido em 04 de Julho, 2013, de <http://www.scielo.br/pdf/pe/v14n3/v14n3a11.pdf>
- RN, S.S.R. (2001) *Introdução á Enfermagem Gerontológica*. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan.
- Rocha, J.A.O. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rodrigues, R.A.P. & Diogo, M.J.E. (1996) *Como cuidar de idosos*. Brasil: Papyrus Editora.
- Romão, F. M. L. (2009), *Metodologia de Desenvolvimento de um Sistema de Informação para uma Instituição Particular de Solidariedade Social*, 96

<http://portal.ua.pt/thesaurus/default1.asp?OP2=0&Serie=0&Obra=30&H1=1&H2=0>,  
consultado em 20 de Maio de 2013;

Rosa, M.J.V. (2012). *O envelhecimento da sociedade portuguesa*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos santos.

Salzman, J. (2003). *Methodological Choices Encountered in the Construction of Composite Indices of Economic and Social Well-Being*. Centre for the Study of Living Standards: Ottawa, Ontario. 33 p. Acedido em 15 de outubro de 2013, de, <http://www.csls.ca/events/cea2003/salzman-typol-cea2003.pdf>.

Santos, C. C., Rossetti, C. B., & Ortega, A. C. (2006). O funcionamento cognitivo de idosos e de adolescentes num contexto de regras. *Estud. interdiscip. envelhec.*, 9, 53-74. Acedido em 04 de Julho, 2013, de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:8PM6Rw3qAg8J:seer.ufrgs.br/RevEnvelhecer/article/download/4785/2692+O+FUNCIONAMENTO+COGNITIVO+D+E+IDOSOS+E+DE+de+adolescentes+num+contexto+de+regras&cd=2&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt>

Shirly, D.P., Jane, D.S. (2007). Como poderia a Gerontologia, um campo multidisciplinar do saber, estar presente na Tabela das Áreas do Conhecimento do CNPq?. *Ciência e Saúde Coletiva*, 12 (6).

Silva, J.F. (2006). *Quando a vida chegar ao fim. Expetativas do idoso hospitalizado e família*. Loures : Lusociência.

Silva, L.R.F. (2008). Da velhice à terceira idade: o percurso histórico das identidades atreladas ao processo de envelhecimento. *Hist. cienc. saude-Manguinhos* 15 (1) ,155-168. Acedido em 07 de Julho, 2013, de <http://www.scielo.br/pdf/hcsm/v15n1/09.pdf>

Simões, A. (2002). Um olhar sobre os idosos. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 36 ( 1-3), 559-569.

Siqueira, R.L., Botelho, M.I.V. (2002). A velhice: algumas considerações teóricas e conceituais. *Ciência & Saúde Coletiva*, 7 (4), 899-906. Acedido em 08 de Julho, 2013, de <http://www.scielo.br/pdf/csc/v7n4/14613.pdf>

Soares, M.C., Fialho, J.A. (2011). *Novos Empregos e Competências nos Domínios da Saúde e Serviços Sociais no Contexto do envelhecimento Demográfico. Relatório Final*. Consultado online em

[http://www.updigital.pt/clientes/serga/website/userfiles/files/RelatorioFinal\\_v11.pdf](http://www.updigital.pt/clientes/serga/website/userfiles/files/RelatorioFinal_v11.pdf),  
em 09 de julho de 2013.

Sousa, L., Figueiredo, D., Cerqueira, M. (2004). *Envelhecer em família. Cuidados familiares na velhice*. Porto: Ambar.

Stacheski, D.R. & Massi, G.A.A (2011). Índices sociais de valor: mass media, linguagem e envelhecimento. *Comunicação Saúde Educação*, 15 (37), 425-36.

Teixeira, I. N. D. O., Neri, A. L. (2008). Envelhecimento bem-sucedido: uma meta no curso da vida. *Psicol. USP*, 19(1), 81-94. Acedido em 12 de Julho, 2013, de <http://www.scielo.br/pdf/pusp/v19n1/v19n1a10.pdf>

Vieira, E. B. (2004). *Manual de Gerontologia. Um guia teórico-prático para profissionais, cuidadores e familiares*. Rio de Janeiro: Revinter.

Zimerman, G.I. (2000). *Velhice: aspectos biopsicossociais*. Porto Alegre: Artmed.

## **ANEXOS**

## Anexo 1 – Inquérito às Direções Técnicas de Lares do Distrito de Braga

### Inquérito às Direções Técnicas de Lares

Por favor leia com atenção as questões que lhe são formuladas, e responda-lhes como Diretor(a) Técnico(a) da Instituição em que exerce a sua atividade profissional. Tente ser tão correto (a)/imparcial quanto possível nas suas respostas, e não se deixar influenciar pelas respostas pré-fornecidas sempre que houver a possibilidade de acrescentar outros tipos de resposta. Como pode ver, nenhuma das questões que lhe são colocadas é de resposta obrigatória. Contudo, agradecemos um esforço pelo completo preenchimento do formulário. Muito obrigado pela sua colaboração.

#### A - IDENTIFICAÇÃO DO INQUÉRITO

Apesar da confidencialidade relativa à origem dos dados obtidos com este inquérito estar garantida, por questões de organização do trabalho de investigação torna-se imprescindível que o investigador conheça essa mesma origem. Por isso lhe pedimos que inicie este inquérito identificando a Instituição em que exerce as funções de Diretor(a) Técnico(a).

##### 01 - Nome da Instituição

##### 02 - Concelho

Escolha por favor o concelho onde se localiza a Instituição

##### 03 - Freguesia

Indique por favor a freguesia do concelho escolhido onde se localiza a Instituição

#### B - Caracterização do(a) Inquirido(a)

As questões que se seguem dizem respeito a si, respondente deste inquérito.

##### 04 - Qual o seu sexo?

- Feminino  
 Masculino

##### 05 - Qual a sua idade?

- De 20 a 24 anos  
 De 25 a 29 anos  
 De 30 a 34 anos  
 De 35 a 39 anos

- De 40 a 44 anos
- De 45 a 49 anos
- De 50 a 54 anos
- 55 ou mais anos

**06 - Qual o grau académico mais elevado que obteve?**

- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

**07 - Que formação académica possui?**

- Serviço Social
- Sociologia
- Educação Social e Gerontológica
- Gerontologia
- Psicologia
- Outra:

**08 - Quantos anos de experiência profissional possui como Diretor(a) Técnico(a) de instituições deste tipo?**

- 2 ou menos anos
- 3 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- Mais de 10 anos

**09 - Quantos anos de experiência profissional possui como Diretor(a) Técnico(a) nesta instituição?**

- 2 ou menos anos
- 3 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- Mais de 10 anos

## C - Caracterização da Instituição

As questões que se seguem dizem respeito à Instituição onde, como respondente deste inquérito, exerce a sua atividade profissional.

### 10 - Qual a tipologia da Instituição em que trabalha?

- Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS)
- Instituição Privada
- Outra:

### 11 - Qual ou quais as valências que a instituição onde trabalha possui?

Poderá escolher mais do que uma opção, sempre que se aplique.

- Creche
- Educação Pré-escolar ou Jardim-de-Infância
- Centro de Atividades de Tempos Livres
- Centro de Convívio
- Centro de Dia
- Residência
- Lar de Idosos
- Serviço de Apoio Domiciliário
- Outra:

### 12 - Quantos clientes/utentes frequentam a Instituição, por grupo etário

No caso da Instituição possuir vários tipos de valências, esta questão refere-se apenas a clientes/utentes idosos.

	Nenhum	2 ou menos	3 a 5	6 a 10	mais de 10
De 55 a 64 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De 65 a 74 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De 75 a 84 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
85 e mais anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 13 - Quantos colaboradores trabalham na Instituição de que é Diretor(a) Técnico(a)?

Por favor inclua-se a si próprio(a)

	1 a 3	4 a 6	7 a 9	10 ou mais
Não Técnicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnicos sem formação				

superior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnicos com formação superior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14 - A Direção da Instituição onde trabalha é constituída por quantos membros?**

- 1  
 2  
 3  
 4  
 5  
 Outra:

**15 - Quais as habilitações literárias dos (até) cinco principais membros da Direção**

	Ensino Primário	Ensino Básico	Ensino Secundário	Ensino Técnico-Profissional	Ensino Superior
Diretor ou Presidente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sub ou Vice Diretor ou Presidente, ou Vogal (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sub ou Vice Diretor ou Presidente, ou Vogal (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sub ou Vice Diretor ou Presidente, ou Vogal (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sub ou Vice Diretor ou Presidente, ou Vogal (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**D - O Papel do Diretor(a) Técnico(a) na Instituição a nível dos Recursos Humanos**

Nesta secção pretende-se saber qual o papel que desempenha na instituição, particularmente no que se refere aos processos de recrutamento e seleção de Recursos Humanos.

**16 - Como classifica a função do(a) Diretor(a) Técnico(a) na Gestão de Recursos Humanos da Instituição?**

- Pouco Relevante  
 Relevante  
 Muito Relevante



**17 - Como Diretor(a) Técnico(a) acha que a sua atuação contribui para uma gestão mais eficaz da instituição?**

- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Sempre

**18 - Como Diretor(a) Técnico(a) costuma participar ativamente nas decisões que são tomadas relativamente à Gestão de Recursos Humanos na instituição?**

- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Sempre

**19 - Como Diretor(a) Técnico(a) participa especificamente nos processos de recrutamento e seleção de pessoal?**

- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Sempre

## **E - Os processos de Recrutamento e Seleção, na instituição**

As questões desta secção referem-se à prática verificada na instituição onde trabalha, sobre os processos efetivos de recrutamento e seleção de Recursos Humanos.

**20 - Quando se procede ao recrutamento de Recursos Humanos, ele é normalmente,**

	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Feito a nível Interno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Feito a Nível Externo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**21 - Quando é tomada a decisão de recrutar pessoal, é tido em conta,**

	Raramente	Às vezes	Frequentemente
Em que consiste o trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em que medida o trabalho é distinto do realizado pelo anterior titular	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quais os aspetos que especificam o tipo de candidato(a)

**22 - Costuma participar na definição do perfil do(a) candidato(a) a recrutar e selecionar?**

- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Sempre

**23 - Quando surge uma vaga, isso corresponde sempre a um substituto?**

- Raramente
- Às vezes
- Sempre

**24 - No processo de seleção de pessoal é tido em conta,**

	Raramente	Às vezes	Sempre
A qualidade atual do candidato (a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O potencial do candidato(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**25 - No processo de seleção há uma descrição das funções para os futuros colaboradores?**

- Raramente
- Às vezes
- Sempre

**26 - No processo de seleção é elaborada uma lista com as atribuições e responsabilidades dos futuros colaboradores?**

- Raramente
- Às vezes
- Sempre

**27 - No processo de seleção, é dado conhecimento aos candidatos dos aspetos referidos nas duas questões anteriores (funções, atribuições, responsabilidades)?**

- Raramente
- Às vezes
- Sempre

**28 - Para o desempenho das funções dos candidatos a seleccionar é tido em conta,**

	Raramente	Às vezes	Sempre	Não se aplica
A formação académica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A experiência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As aptidões (física, verbal ,etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A idade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O género	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As características pessoais (disciplina, paciência, iniciativa, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As circunstâncias pessoais (família, local de residência, posse de automóvel, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**F - A sua opinião sobre os processos de Recrutamento e Seleção, na instituição**

**29 - Na sua opinião, que importância deve ser dada aos aspetos abaixo indicados, na preparação dos Cuidadores?**

	Pouco Relevante	Relevante	Muito Relevante
Sensibiliza-los para as problemáticas dos utentes da instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover a sua formação inicial e contínua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coordenar as equipas prestadoras de cuidados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**30 - Qual o posicionamento da Instituição face à contratação de Recursos Humanos qualificados para as diferentes funções?**

- Em discordância
- Em concordância relativa
- Em plena concordância

**31 - A Instituição tem algum processo definido para o acolhimento e integração dos novos colaboradores?**

- Sim
- Não

**32 - Se respondeu sim à questão anterior, refira brevemente que tipo de processo existe.**

**33 - Quais as principais dificuldades com que a instituição se depara para conseguir colaboradores qualificados nas áreas da geriatria e/ou gerontologia?**

Agradece-se uma resposta curta e assertiva.

**34 - No seu entender que características deve ter um colaborador/cuidador para intervir junto deste público-alvo?**

Agradece-se uma resposta curta e assertiva.

**G - A sua opinião sobre o Grau de Satisfação dos clientes/utentes da instituição**

**35 - Considera que a forma como é feito o recrutamento e seleção pode influenciar a satisfação dos utentes?**

- Sim, é fundamental
- Sim, mas não é o aspeto fundamental
- Não, há outras políticas mais importantes
- Não, há outras políticas mais importantes
- Outra:

**36 - Se respondeu sim à pergunta anterior, diga resumidamente de que modo se exerce essa influência.**

**- F I M -**

Obrigado pela sua colaboração.

Agora bastará que clique no botão abaixo, para que as suas respostas me sejam enviadas.

Nunca envie palavras-passe através dos Formulários Google.

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Termos adicionais](#)

## Anexo 2 – Análise de Clusters – Resultados

CLUSTER G\_Acad P\_DT\_RH Form\_Dir Uso\_MF Uso\_Perf RH\_Qual

/METHOD COMPLETE

/MEASURE=SEUCLID

/PRINT SCHEDULE CLUSTER(2,5)

/PLOT DENDROGRAM VICICLE

/SAVE CLUSTER(2,5).

### Cluster

#### Notes

Output Created	05-DEC-2013 13:45:43
Comments	
Data	C:\Users\...\Inquerito\Inquerit o.sav
Active Dataset	DataSet1
Input	
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	39
Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	
Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax			<pre> CLUSTER G_Acad P_DT_RH Form_Dir Uso_MF Uso_Perf RH_Qual  /METHOD COMPLETE  /MEASURE=SEUCLID  /PRINT SCHEDULE CLUSTER(2,5)  /PLOT DENDROGRAM VICICLE  /SAVE CLUSTER(2,5). </pre>
Resources	Processor Time		00:00:00,42
	Elapsed Time		00:00:00,42
Variables Created or Modified	Cluster Membership	CLU5_6	Complete Linkage
		CLU4_6	Complete Linkage
		CLU3_6	Complete Linkage
		CLU2_6	Complete Linkage

[DataSet1] C:\Users\...\Inquerito.sav

**Case Processing Summary<sup>a,b</sup>**

Cases					
Valid		Missing		Total	
N	Percent	N	Percent	N	Percent
39	100,0	0	,0	39	100,0

a. Squared Euclidean Distance used

b. Complete Linkage

## Complete Linkage

Agglomeration Schedule

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	7	31	,000	0	0	4
2	15	24	,000	0	0	16
3	17	39	1,000	0	0	22
4	7	38	1,000	1	0	13
5	8	33	1,000	0	0	17
6	3	26	1,000	0	0	22
7	4	16	1,000	0	0	20
8	10	12	1,000	0	0	24
9	30	37	2,000	0	0	23
10	14	36	2,000	0	0	18
11	1	35	2,000	0	0	21
12	28	34	2,000	0	0	30
13	7	27	2,000	4	0	15
14	18	21	2,000	0	0	24
15	7	20	2,000	13	0	26
16	6	15	2,000	0	2	19
17	8	9	2,000	5	0	23
18	14	29	3,000	10	0	29
19	6	25	3,000	16	0	26
20	4	22	3,000	7	0	31
21	1	19	4,000	11	0	32



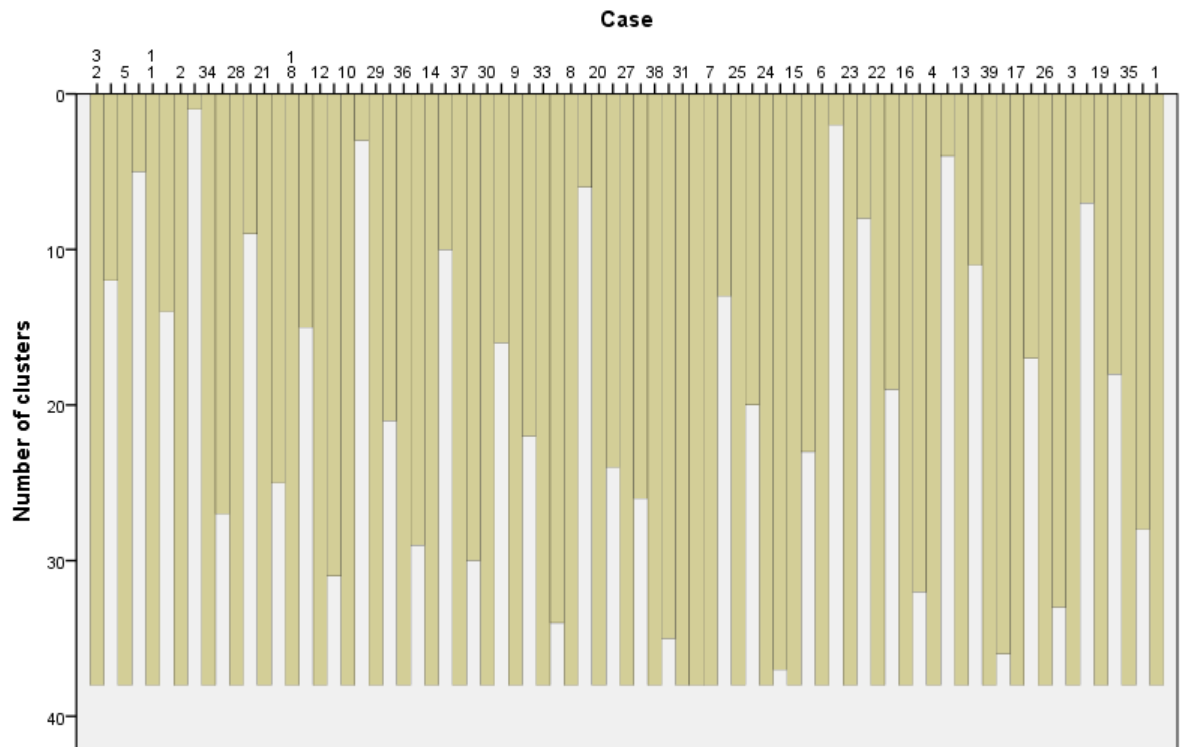
22	3	17	4,000	6	3	28
23	8	30	5,000	17	9	29
24	10	18	5,000	8	14	30
25	2	11	5,000	0	0	34
26	6	7	6,000	19	15	33
27	5	32	7,000	0	0	34
28	3	13	7,000	22	0	32
29	8	14	8,000	23	18	33
30	10	28	9,000	24	12	36
31	4	23	10,000	20	0	35
32	1	3	11,000	21	28	35
33	6	8	13,000	26	29	36
34	2	5	16,000	25	27	38
35	1	4	18,000	32	31	37
36	6	10	19,000	33	30	37
37	1	6	38,000	35	36	38
38	1	2	39,000	37	34	0

**Cluster Membership**

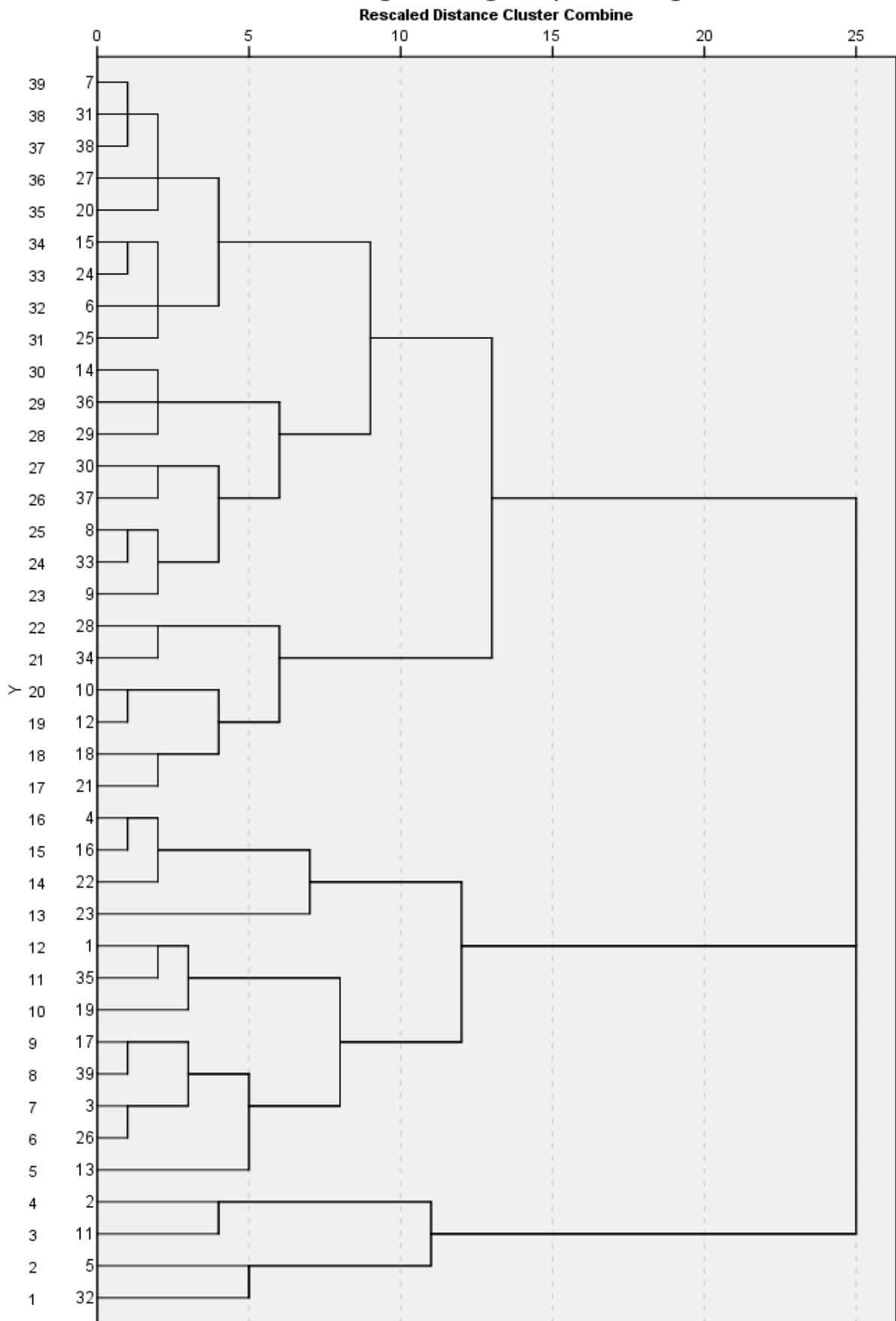
Case	5 Clusters	4 Clusters	3 Clusters	2 Clusters
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	1	1	1	1
4	3	1	1	1
5	2	2	2	2
6	4	3	3	1

7	4	3	3	1
8	4	3	3	1
9	4	3	3	1
10	5	4	3	1
11	2	2	2	2
12	5	4	3	1
13	1	1	1	1
14	4	3	3	1
15	4	3	3	1
16	3	1	1	1
17	1	1	1	1
18	5	4	3	1
19	1	1	1	1
20	4	3	3	1
21	5	4	3	1
22	3	1	1	1
23	3	1	1	1
24	4	3	3	1
25	4	3	3	1
26	1	1	1	1
27	4	3	3	1
28	5	4	3	1
29	4	3	3	1
30	4	3	3	1
31	4	3	3	1
32	2	2	2	2

33	4	3	3	1
34	5	4	3	1
35	1	1	1	1
36	4	3	3	1
37	4	3	3	1
38	4	3	3	1
39	1	1	1	1



### Dendrogram using Complete Linkage



MEANS TABLES=G\_Acad P\_DT\_RH Form\_Dir Uso\_MF Uso\_Perf RH\_Qual BY CLU3\_6

/CELLS MEAN COUNT STDDEV

/STATISTICS ANOVA LINEARITY.

## Means

### Notes

Output Created	05-DEC-2013 13:46:46
Comments	
Data	C:\Users\...\Inquerito\Inquerito.sav
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	39
Definition of Missing	For each dependent variable in a table, user-defined missing values for the dependent and all grouping variables are treated as missing.
Missing Value Handling	Cases used for each table have no missing values in any independent variable, and not all dependent variables have missing values.
Cases Used	

Syntax		MEANS TABLES=G_Acad P_DT_RH Form_Dir Uso_MF Uso_Perf RH_Qual BY CLU3_6  /CELLS MEAN COUNT STDDEV  /STATISTICS ANOVA LINEARITY.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet1] C:\Users\...\Inquerito.sav

#### Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Grau Académico * Complete Linkage	39	100,0%	0	0,0%	39	100,0%
Papel da DT relativamente aos RH * Complete Linkage	39	100,0%	0	0,0%	39	100,0%
Nível de Formação da Direção * Complete Linkage	39	100,0%	0	0,0%	39	100,0%
Uso do Manual de Funções * Complete Linkage	39	100,0%	0	0,0%	39	100,0%
Uso do Perfil * Complete Linkage	39	100,0%	0	0,0%	39	100,0%
Posicionamento Inst. Face a Rec. RH Qualificados * Complete Linkage	39	100,0%	0	0,0%	39	100,0%

**Report**

Complete Linkage		Grau Académico	Papel da DT relativamente aos RH	Nível de Formação da Direção	Uso do Manual de Funções
1	Mean	2,50	4,08	2,50	4,58
	N	12	12	12	12
	Std. Deviation	,798	,793	,674	,793
2	Mean	2,75	3,75	4,75	2,00
	N	4	4	4	4
	Std. Deviation	,957	,957	,500	1,155
3	Mean	2,87	4,74	4,43	4,65
	N	23	23	23	23
	Std. Deviation	,920	,449	,728	,573
Total	Mean	2,74	4,44	3,87	4,36
	N	39	39	39	39
	Std. Deviation	,880	,718	1,151	1,063

**Report**

Complete Linkage		Uso do Perfil	Posicionamento Inst. Face a Rec. RH Qualificados
1	Mean	4,00	2,50
	N	12	12
	Std. Deviation	,853	,522
2	Mean	3,25	2,00
	N	4	4
	Std. Deviation	,957	,000
3	Mean	4,13	2,70

	N	23	23
	Std. Deviation	,920	,470
	Mean	4,00	2,56
Total	N	39	39
	Std. Deviation	,918	,502

ANOVA Table

			Sum of Squares	df
		(Combined)	1,077	2
	Between Groups	Linearity	1,062	1
Grau Académico * Complete Linkage		Deviation from Linearity	,015	1
	Within Groups		28,359	36
	Total		29,436	38
		(Combined)	5,488	2
	Between Groups	Linearity	3,936	1
Papel da DT relativamente aos RH * Complete Linkage		Deviation from Linearity	1,552	1
	Within Groups		14,101	36
	Total		19,590	38
		(Combined)	32,957	2
	Between Groups	Linearity	27,117	1
Nível de Formação da Direção * Complete Linkage		Deviation from Linearity	5,840	1
	Within Groups		17,402	36
	Total		50,359	38
		(Combined)	24,840	2
	Between Groups	Linearity	,515	1
Uso do Manual de Funções * Complete Linkage		Deviation from Linearity	24,326	1



	Within Groups		18,134	36
	Total		42,974	38
		(Combined)	2,641	2
	Between Groups	Linearity	,282	1
Uso do Perfil * Complete Linkage		Deviation from Linearity	2,359	1
	Within Groups		29,359	36
	Total		32,000	38
		(Combined)	1,720	2
	Between Groups	Linearity	,451	1
Posicionamento Inst. Face a Rec. RH Qualificados * Complete Linkage		Deviation from Linearity	1,269	1
	Within Groups		7,870	36
	Total		9,590	38

#### ANOVA Table

			Mean Square	F
		(Combined)	,539	,684
	Between Groups	Linearity	1,062	1,348
Grau Académico * Complete Linkage		Deviation from Linearity	,015	,019
	Within Groups		,788	
	Total			
		(Combined)	2,744	7,006
	Between Groups	Linearity	3,936	10,049
Papel da DT relativamente aos RH * Complete Linkage		Deviation from Linearity	1,552	3,962
	Within Groups		,392	
	Total			
Nível de Formação da	Between Groups	(Combined)	16,478	34,089

Direção * Complete Linkage	Linearity	27,117	56,097
	Deviation from Linearity	5,840	12,081
	Within Groups	,483	
	Total		
	(Combined)	12,420	24,657
Uso do Manual de Funções * Complete Linkage	Between Groups Linearity	,515	1,021
	Deviation from Linearity	24,326	48,292
	Within Groups	,504	
	Total		
	(Combined)	1,321	1,619
Uso do Perfil * Complete Linkage	Between Groups Linearity	,282	,346
	Deviation from Linearity	2,359	2,893
	Within Groups	,816	
	Total		
	(Combined)	,860	3,935
Posicionamento Inst. Face a Rec. RH Qualificados * Complete Linkage	Between Groups Linearity	,451	2,065
	Deviation from Linearity	1,269	5,804
	Within Groups	,219	
	Total		

ANOVA Table

			Sig.
		(Combined)	,511
Grau Académico * Complete Linkage	Between Groups	Linearity	,253
		Deviation from Linearity	,891
	Within Groups		

	Total		
		(Combined)	,003
	Between Groups	Linearity	,003
Papel da DT relativamente aos RH * Complete Linkage		Deviation from Linearity	,054
	Within Groups		
	Total		
		(Combined)	,000
	Between Groups	Linearity	,000
Nível de Formação da Direção * Complete Linkage		Deviation from Linearity	,001
	Within Groups		
	Total		
		(Combined)	,000
	Between Groups	Linearity	,319
Uso do Manual de Funções * Complete Linkage		Deviation from Linearity	,000
	Within Groups		
	Total		
		(Combined)	,212
	Between Groups	Linearity	,560
Uso do Perfil * Complete Linkage		Deviation from Linearity	,098
	Within Groups		
	Total		
		(Combined)	,028
	Between Groups	Linearity	,159
Posicionamento Inst. Face a Rec. RH Qualificados * Complete Linkage		Deviation from Linearity	,021
	Within Groups		
	Total		

**Measures of Association**

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Grau Académico * Complete Linkage	,190	,036	,191	,037
Papel da DT relativamente aos RH * Complete Linkage	,448	,201	,529	,280
Nível de Formação da Direção * Complete Linkage	,734	,538	,809	,654
Uso do Manual de Funções * Complete Linkage	,109	,012	,760	,578
Uso do Perfil * Complete Linkage	,094	,009	,287	,083
Posicionamento Inst. Face a Rec. RH Qualificados * Complete Linkage	,217	,047	,424	,179